



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO DE FIN DE GRADO

ANÁLISIS EMPRESARIAL DEL FÚTBOL: ESTUDIO Y SOLUCIONES PARA EL SECTOR.

MIGUEL DÍEZ SAN JOSÉ

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, JULIO 2021



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2021

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**ANÁLISIS EMPRESARIAL DEL FÚTBOL: ESTUDIO Y
SOLUCIONES PARA EL SECTOR.**

Trabajo presentado por:

MIGUEL DIEZ SAN JOSÉ

Tutor:

FELICIDAD VIEJO VALVERDE

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, julio 2021

ÍNDICE

1. Objeto	3
1.1 Descripción del proyecto	3
1.2 Motivación.....	3
1.3 Finalidad	3
2. Origen y evolución	4
3. El fútbol de hoy y de mañana	5
3.1. Nuevas formas de comunicación	5
3.2 La inversión empresarial	7
3.3 Los videojuegos	8
3.4 Ligas internacionales	11
3.5 Las apuestas deportivas	12
4. Análisis DAFO	15
5. Estructura empresarial del Fútbol	16
5.1 El fútbol como empresa.....	16
SUPUESTO 1	19
SUPUESTO 2	21
SUPUESTO N°1.....	24
SUPUESTO N°2.....	25
5.2 La estructura y organización. El factor productivo.	28
6. Canales de explotación en desarrollo de negocio	38
6.1 Los derechos de explotación audiovisual	42
6.2 Explotación de productos comerciales	47
6.3 Explotación activos publicitarios.....	49
7. Conclusiones	52
8. Bibliografía	53
Documentos electrónicos:	53

TABLA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1 Porcentaje de personas que utilizan las redes sociales para informarse sobre deporte</i>	6
<i>Ilustración 2 Crecimiento de los Esports</i>	9
<i>Ilustración 3 Audiencia deportiva en millones durante el 2020</i>	9
<i>Ilustración 4 Población que va al fútbol en España de 1996 a 2020.....</i>	10
<i>Ilustración 5 Crecimiento del juego online</i>	12
<i>Ilustración 6 Promoción del juego online por famosos.....</i>	13
<i>Ilustración 7 Apuestas deportivas convencionales y en directo</i>	14
<i>Ilustración 8 Perfil del consumidor del juego online.....</i>	14
<i>Ilustración 9 La Liga presupuestos de los equipos de España en millones de euros.....</i>	27
<i>Ilustración 10 Canteranos en equipos de primera temporada 2019-2020 y 2020-2021.....</i>	30
<i>Ilustración 11 Número de jugadores federados de 2010 a 2019</i>	35
<i>Ilustración 12 Porcentaje de los ingresos y gastos en el mercado de fichajes de la La Liga temporada 2020 – 2021</i>	37
<i>Ilustración 13 Cifra de negocio en millones de euros registrada por los equipos en 2018-2019.....</i>	39
<i>Ilustración 14 - Ingresos en millones por canal de negocio</i>	39
<i>Ilustración 15 - Representación porcentual de los canales de negocio</i>	41
<i>Ilustración 16 - Criterio de reparto de ingresos audiovisuales</i>	43
<i>Ilustración 17 Ingresos y obligaciones de los clubs</i>	44
<i>Ilustración 18 - Porcentaje que representa cada canal de explotación sobre los ingresos totales.....</i>	45
<i>Ilustración 19 La Liga 19/20: media de espectadores en los partidos de fútbol</i>	46
<i>Ilustración 20 - Ingresos Retail.....</i>	48
<i>Ilustración 21 Patrocinadores de los club y valor de los contratos con ellos.....</i>	51

1. Objeto

1.1 Descripción del proyecto

Con este proyecto se pretende desarrollar un estudio sobre el sector del fútbol profesional desde su situación actual como actividad mercantil que representa más del 1% del PIB nacional.

Mediante una reflexión de las particularidades de este negocio obtenido con la celebración de un espectáculo deportivo, y partiendo de este análisis, reparar en los defectos o situaciones actuales que amenazan a este sector y lo hacen más vulnerable. Para a continuación ofrecer propuestas de cambios en cada apartado que ayuden a desarrollar el potencial de negocio asociado al espectáculo.

1.2 Motivación

La iniciativa que promueve este estudio viene motivada por el elevado interés que ha adquirido en los últimos años esta actividad y las posibilidades de crecimiento que ofrece, debido a los miles de millones de seguidores de este espectáculo deportivo en todo el mundo, lo que hace deseable abundar en la mejora de la gestión de este sector empresarial para la optimización y generación de recursos, que como negocio puede aportar debido a su gran potencial al ser uno de los mayores espectáculos de masas en todo el mundo, y con una hegemonía en crecimiento.

1.3 Finalidad

La propuesta de este trabajo es la optimización del sector, y más concretamente de nuestra liga. La enorme relevancia internacional es lo que hace del fútbol algo especialmente interesante para nuestro país, donde el peso del sector servicios supone el 71,6% del PIB.

Por lo tanto, un espectáculo ligado al turismo y al entretenimiento ofrece unas expectativas con gran futuro y con las mejoras que se proponen en este proyecto queremos darle mayor estabilidad y hacerle más competitivo para que nuestra liga mantenga y mejore su nivel y prestigio internacional, de forma que atraiga a los mejores futbolistas que, en definitiva, son los que ofrecen un mayor espectáculo y que constituyen por lo tanto el principal activo y atractivo demandado por los aficionados.

2. Origen y evolución

Para situarnos en el origen del fútbol o balón pie, hay que remontarse a Inglaterra en los últimos años del siglo XIX, aunque en nuestro país realmente toma forma en los años veinte con la competición a nivel nacional y el nacimiento de los que hoy son los más importantes clubes de fútbol profesional.

Este deporte, su forma de competición y la creación de los clubes deportivos que toman parte en las competiciones nacionales se extiende por todo el mundo con gran éxito y se convierte en el deporte rey, donde destacan, como gran acontecimiento, los campeonatos mundiales con tanta relevancia como las propias olimpiadas.

Su evolución ha sido progresiva siempre, pero el primer gran salto que dio como espectáculo lo hizo con la llegada de la televisión pública en los años 60, posteriormente con las privadas en los años 80 y con el nacimiento de las plataformas de pago por visión a partir de los años 90. En estos momentos con la tecnología móvil su difusión sigue creciendo y fortaleciendo su posición de audiencia.

El aprovechamiento tradicional del fútbol como negocio al abrigo de las masas que siguen el espectáculo evolucionaba con timidez, ya que no es un aspecto que se estaba cuidando dentro de los clubes que solo se han ocupado por conseguir los logros deportivos. Los ingresos de los clubes, que no eran entidades mercantiles sino asociaciones sin ánimo de lucro, se financiaban con las aportaciones de los socios y la venta de entradas complementadas con comercialización de productos en los bares y quioscos de los estadios, además de la colocación de carteles publicitarios y con la comercialización de talento por el traspaso de jugadores como recurso más importante en los clubes más modestos.

La llegada de la televisión supuso el gran cambio pasando a ser este derecho de retransmisión de los encuentros el principal recurso económico de los clubes que empezaron a tener importantes ingresos para pagar mejores salarios a los futbolistas, que consiguieron hacer aún más atractiva la profesión para los jóvenes y a su vez aportó grandes recursos económicos para invertir en la compra de jugadores entre los clubes. Se cimentaron así las bases del gran negocio del fútbol actual.

La propiedad de los clubes pasa a manos privadas en los años 90 con la regulación del sector que ante la crisis de endeudamiento obliga al gobierno a convertir a la mayor parte de los clubes en sociedades anónimas deportivas, con la finalidad de que la gestión se profesionalizara al pasar a ser organizadas como una sociedad mercantil. El haber sido gestionadas con equipos de gobierno elegidos por los asociados de estos

clubes deportivos, había generado importantes deudas que hacían inviable su sostenibilidad.

De esta forma va evolucionado en las últimas décadas llegando a convertirse en algo más que un deporte y un espectáculo que desata pasiones entre sus seguidores y es que, por su dimensión social, alcanza a crear identidad y asociación entre los pueblos y las naciones. En el fútbol se pertenece a un equipo, que normalmente tiene una proximidad geográfica y/o emocional con cada aficionado, al igual que se pertenece a una selección, ya que su dimensión mundial convierte a la selección nacional de cada país en representante de sus habitantes.

Esta dimensión sociológica y el espíritu competitivo asociado, no es el objeto de este estudio, pero es sin duda la explicación de su fortaleza y su crecimiento.

3. El fútbol de hoy y de mañana

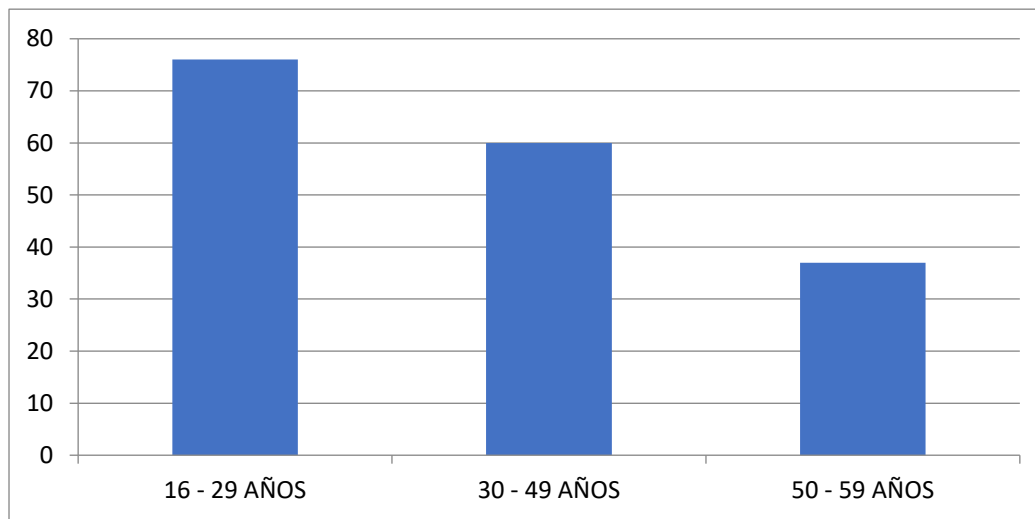
3.1. Nuevas formas de comunicación

El fútbol de hoy no parece más que el inicio del fútbol del mañana ya que la velocidad con la que se producen los cambios en esta era digital hace difícil poner límites a sus posibilidades.

Si en algo destaca el fútbol actual es en su alcance y repercusión mediática, que se desarrolla cada vez más, fuera del transcurso de los propios partidos. Un contenido que se produce y difunde a través de los medios de comunicación tradicionales y de las redes sociales, donde se generan innumerables impactos sobre el público.

Según el artículo *“El partido de los equipos de fútbol en las redes sociales”* publicado en el periódico electrónico Expansión refleja cómo el retorno mediático obtenido a través de las redes sociales es igual o mayor que el de los canales tradicionales ya que aproximadamente 6 de cada 10 españoles aseguran utilizar las redes sociales para informarse sobre deporte. El estudio también define el perfil de consumidor de deporte según su franja de edad.

Ilustración 1 Porcentaje de personas que utilizan las redes sociales para informarse sobre deporte



Fuente: Elaboración propia a través de los datos obtenidos del estudio realizado por Expansión.

El gráfico anterior muestra el porcentaje de personas que utilizan las redes sociales para informarse sobre deporte divididos por rangos de edad:

- Entre los 16 y 29 años un 76% utiliza las redes sociales para informarse. Podemos apreciar que las redes sociales acaparan la máxima atención de este público.
- Entre los 30 y 49 años un 60% utiliza las redes sociales para informarse. El porcentaje es alto, pero también las personas comprendidas en este rango de edad tienden a utilizar bastante la televisión y la radio.
- Entre los 50 y 65 años un 37% utiliza las redes sociales para informarse. Pues este grupo de personas con mayor rango de edad tienen una preferencia mayor por los medios de televisión, radio y prensa que de redes sociales por el momento.

Esta velocidad de cambio ha obligado a los clubes de fútbol, igual que a medios de comunicación o marcas comerciales, a adaptarse y a no solo crear perfiles en las principales redes sociales sino a generar contenidos regularmente para no quedarse al margen. Por ello cada vez se invierte más tiempo y esfuerzo en crear publicaciones para estos nuevos medios, en los que se puede disfrutar de un entretenimiento más variado, producido por los distintos clubes o sus jugadores.

Una nueva forma de ocio y comunicación que genera un vínculo muy estrecho con los seguidores permite una interacción directa entre el club y sus fans.

Por un lado, los seguidores se sienten más cerca del equipo y de sus jugadores con noticias y publicaciones continuas y por otro, los clubes obtienen un feedback directo de su público que ha demostrado resultar muy efectivo para el desarrollo de campañas de marketing, venta de productos, promoción de eventos, etc.

Por otro lado, también hay que considerar los aspectos negativos de estas nuevas formas de comunicación. La libertad de opinión de los usuarios en las redes y las lecturas negativas de las publicaciones hacen de este medio especialmente problemático para los clubes o los deportistas que a menudo reciben valoraciones negativas, que mezclan aspectos de su vida personal y profesional, llegando a repercutir en sus rendimientos deportivos.

Por ello desde los clubes se aconseja a los jugadores que cuiden sus publicaciones y en momentos determinados eviten una exposición excesiva.

3.2 La inversión empresarial

Para el mundo empresarial también resulta muy atractivo. Por su naturaleza mediática, tener o estar relacionado con un club de fútbol profesional supone un salto de visibilidad, que añade valor publicitario a las empresas y empresarios que adquieren los clubes, como una forma de inversión, sin tener ninguna vinculación previa con el club sino por la proyección que supone y las posibilidades de negocio que ofrece.

La rentabilidad que encuentran estos grandes inversores radica normalmente en la adquisición de un club de élite, donde se obtiene la notoriedad inmediata o de segunda división A o de segunda B y revalorizar la entidad subiendo de categoría para percibir los ingresos asociados a los éxitos deportivos y especialmente por los derechos de retransmisión televisivos y/o el descubrimiento de talento con el que conseguir los beneficios derivados de las transacciones de jugadores.

En contraposición con esta atractiva oportunidad de negocio nos encontramos con otros casos en los que estos inversores no logran sus objetivos y terminan por llevar al endeudamiento y esto es debido a que es un sector que hay que conocer muy bien para poder tener éxito en una aventura empresarial con el mismo.

Cuando no se ha actuado con la máxima profesionalidad al decidir adquirir un club de fútbol lo habitual es que acaben abandonando los clubes y con ello las deudas acumuladas, a través desaparición o refundación de la entidad o con operaciones de compraventa.

Recordamos el caso de Joan Oliver, máximo accionista del CF Reus en 2019 con el grupo de inversores americanos S.A.D a Onolfo y Platt, que compraron el club por tres euros, asumiendo presuntamente con la transacción las deudas y los impagos pendientes.

Las deudas contraídas por el expropietario y los impagos a los jugadores inhabilitaron al club a disputar la liga profesional descendiendo a tercera división, al comienzo de esta competición no pudo inscribir fichas de jugadores por las deudas existentes, con lo que de acuerdo con las normas de la competición el club fue expulsado de la división. Y por último en octubre de 2020 un juez de primera instancia mercantil de Tarragona ordena su disolución por el descubierto declarado de más de nueve millones de euros.

Este es uno de los casos que se han sucedido en los últimos años, para evitar este tipo de conductas de irresponsabilidad empresarial que perjudican al sector. Este proyecto propone como medida disuasoria aplicar regulaciones sobre las operaciones de compra de venta de los clubes en los que los propietarios adquieran responsabilidades directas sobre los impagos y deudas presentes y futuras en los contratos de compraventa.

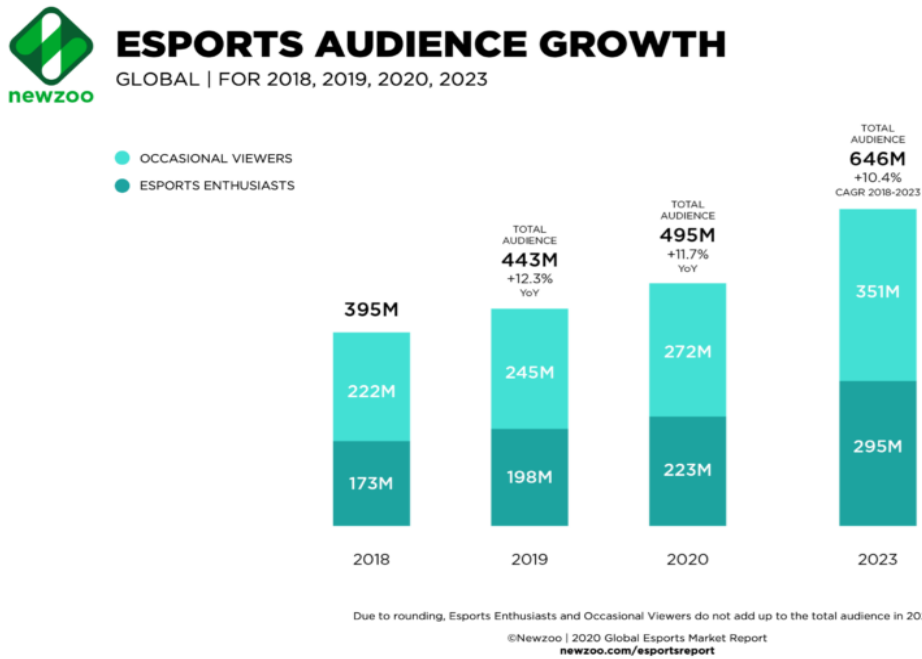
El método de prevención para evitar las situaciones de endeudamiento lo regula la LFP mediante su mecanismo de Control Económico que ha sido implementado en los clubes y que se desarrolla en el apartado 5.1 del proyecto.

3.3 Los videojuegos

En la última década hemos vivido la evolución del juego virtual en el deporte virtual, fruto de la profesionalización del videojuego como espectáculo dando lugar a los ya categorizados como esports cuyas cifras de audiencia están en continuo crecimiento, especialmente entre las nuevas generaciones. Tanto es así que múltiples estudios apuntan que de seguir esta tendencia su seguimiento terminará por superar a los deportes tradicionales.

Como se puede observar en la ilustración 2 el número de espectadores de esports ha tenido una tasa de crecimiento del 10-12% anual, de continuar esta trayectoria alcanzaría los 646 millones de espectadores en el año 2023.

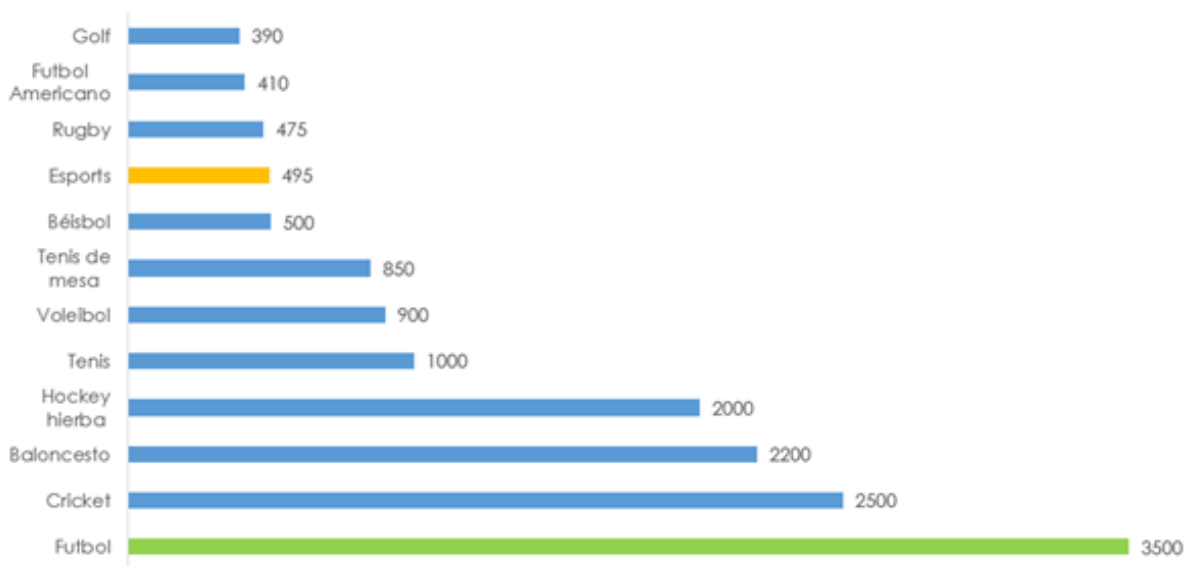
Ilustración 2 Crecimiento de los Esports



Fuente: Página Web Esports Industry

Durante el 2020 sus cifras de audiencia ya ocupan un puesto relevante entre los deportes de mayor seguimiento del mundo, aunque aún muy alejadas del fútbol que acumulo 3.500 millones de espectadores.

Ilustración 3 Audiencia deportiva en millones durante el 2020



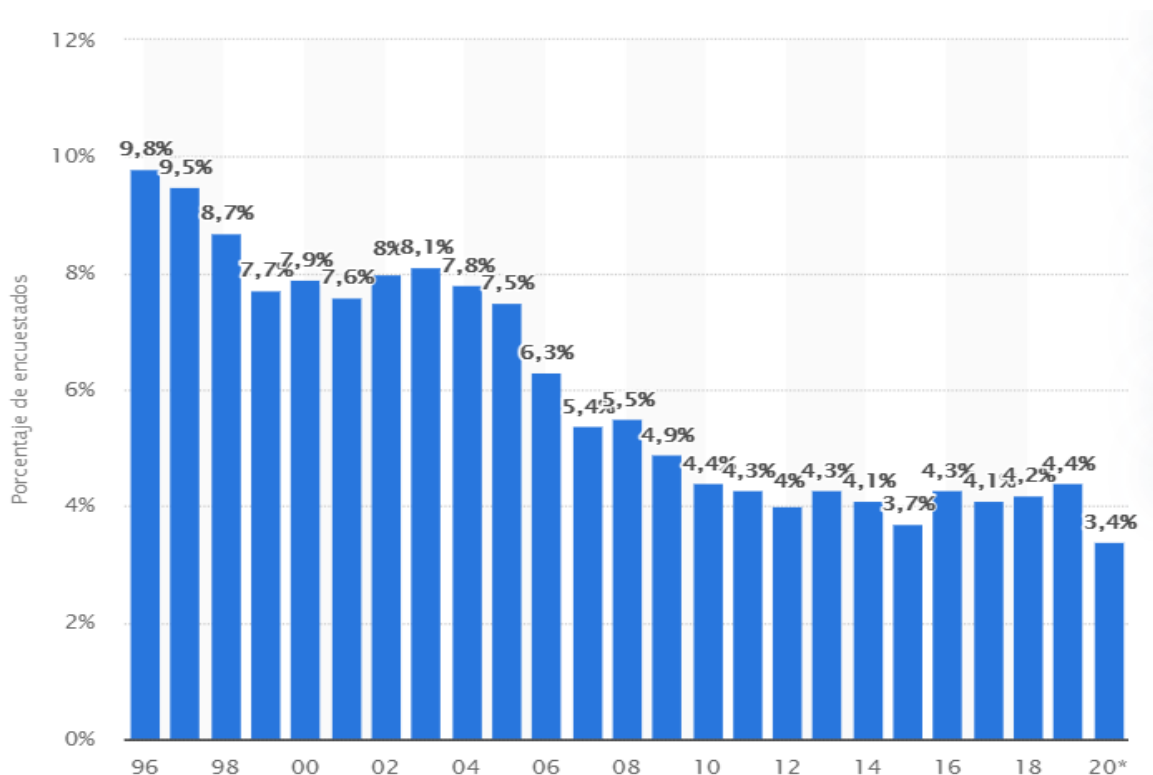
Fuente: Elaboración Propia a partir de los datos obtenidos en la web Rounhill Investments

Observando los datos de la ilustración 3 se deduce que este sector representa una de las mayores amenazas y a la vez oportunidades para el fútbol profesional. Los clubes utilizan esta nueva tendencia para formar sus propios equipos de esports con los que llegar a una audiencia que está perdiendo el interés en el deporte tradicional en favor de los digitales.

Según los resultados de una encuesta realizada por la consultora Toluna, a unos 1.000 españoles pudieron observar cómo el 51% de los encuestados declararon que prefieren quedarse sin ver a su equipo favorito si surgen otros planes mejores. El 40% ha declarado tener cada vez más desinterés por el deporte, citando que los partidos no son interesantes, que prefieren jugar a la consola o que hay demasiados equipos. Por último, un 77% únicamente ve los partidos de su propio equipo frente al 13% que afirma estar interesado en todos.

A continuación, se presenta una estadística en la que podemos observar el porcentaje de espectadores que asistió al fútbol en España de 1996 a 2020

Ilustración 4 Población que va al fútbol en España de 1996 a 2020



Fuente: Statista: población que va al fútbol en España

Podemos observar un continuo descenso en la asistencia de los aficionados a los partidos de fútbol a lo largo de estos años pasando de un 9,8% de asistencia en 1996 a un 3,4% en 2020.

En vista de esta situación, es urgente hacer un planteamiento de cómo puede adaptarse el fútbol a las necesidades y gustos actuales.

Sugerencias que pasan por reformular las bases del deporte para hacer los encuentros más cortos y dinámicos, reduciendo el tiempo de los encuentros, suprimiendo normas como el fuera de juego, podríamos tener partidos más atractivos para los tiempos actuales en los que se buscan formas de ocio que proporcionen un entretenimiento más rápido e inmediato, que encajen mejor con nuestras rutinas ajetreadas.

O videojuegos que permitan hacer partícipe al espectador de los encuentros, una integración entre el juego real y el virtual que atraiga a espectadores de nueva generación que quieran sentirse más activos durante el partido.

3.4 Ligas internacionales

Otro de los posibles escenarios del fútbol del futuro lleva a la creación de ligas internacionales. Hay que puntualizar que, aunque ya existen competiciones internacionales como la UEFA o la Champions, con este nuevo concepto se busca crear una competición que enfrente continuamente a los mejores equipos de cada país.

En 2021 rodeado de gran controversia ya se presenta uno de estos proyectos en Europa, promovido por algunos de los equipos de mayor presupuesto e influencia del continente.

La finalidad sería crear una competición más atractiva para los aficionados, consiguiendo atraer a un mayor número de espectadores bajo la premisa de que los mejores equipos de cada país estarían compitiendo entre sí y por lo tanto se darían encuentros más atractivos.

Este nuevo modelo encuentra las ventajas e inconvenientes en las cuestiones económicas.

Por un lado, los equipos integrantes de estas ligas se beneficiarían de mayores ingresos, más espectadores representan un mayor atractivo para las empresas que retransmiten los encuentros y las plataformas que los comercializan. Y por lo tanto mayor valor los derechos de retransmisión para los equipos, más facilidad para atraer a patrocinadores, mayor cuota de taquillas, etc.

Este crecimiento de ingresos plantea una ventaja competitiva a favor de los que participan en las ligas internacionales, sin embargo, para los equipos que por su dimensión y presupuesto no sean capaces de acceder a ellas, entrarán en una tendencia decreciente ya que previsiblemente se desviará la atención hacia esas ligas y con ellas los ingresos, abriendo una brecha cada vez mayor entre estos equipos que encontrarían más dificultades para acceder a esas ligas y destruyendo así el principio de la competitividad.

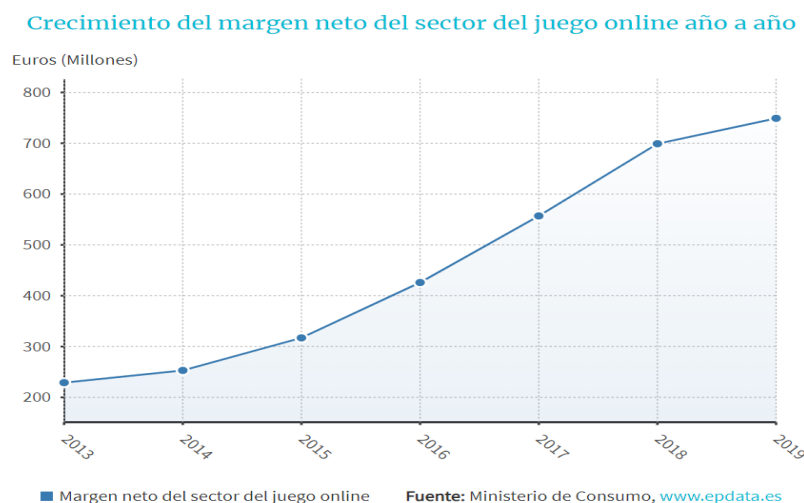
Por lo que antes de presentar estos proyectos habría que verificar su sostenibilidad y plantear un modelo de reparto de fondos más equitativo, entre los participantes y los aspirantes de las Ligas internacionales, para que no tenga lugar esa situación de desigualdad presupuestaria.

3.5 Las apuestas deportivas

También hay que reparar en mercado de las apuestas, aunque no forma parte del juego lo utiliza para generar un negocio subyacente cada vez más importante, que representa una amenaza creciente para la imagen social del fútbol, por lo que por parte de los clubes y federaciones se pretende el distanciamiento de este negocio que está lejos de los valores que debe aportar el fútbol a nuestra sociedad.

Este mercado lleva en tendencia creciente desde el 2013, como se muestra en la Ilustración 5 crecimiento promovido en gran medida por el desarrollo de las tecnologías que han hecho las apuestas más accesibles, en tiempo real y desde cualquier lugar.

Ilustración 5 Crecimiento del juego online



Fuente: Ministerio de consumo obtenido de la web www.epdata.es

Otro impulso al crecimiento de este mercado es el uso de la imagen de deportistas para publicitar las casas de apuestas, lo que ha supuesto una amenaza para la imagen del fútbol. Personajes públicos como Cristiano Ronaldo, Piqué o Neymar patrocinaban una conocida web de apuestas y casino en España.

Ilustración 6 Promoción del juego online por famosos.



Fuente: periódico La voz de Galicia

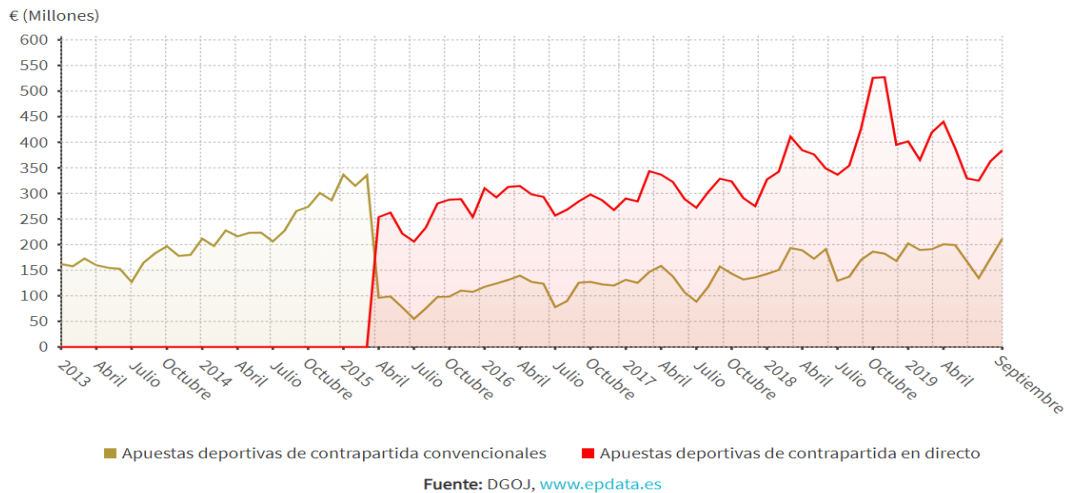
Por todo ello y como maniobra de distanciamiento, hace menos de un año se restringió la utilización de la imagen de futbolistas para publicitar este tipo de negocios.

Aun así, por el momento se ha mantenido la publicidad de los juegos de azar o apuestas deportivas, con una restricción horaria que sólo permite este tipo de publicidad a partir de las 20:00 horas.

Esta publicidad realizada en directo durante las retransmisiones se traduce en un incremento notorio de las apuestas deportivas. Como se muestra a continuación en la Ilustración 7 podemos comparar cómo se ha producido un aumento en los últimos años de las apuestas en directo confrontándolo con las convencionales que se suelen hacer.

Ilustración 7 Apuestas deportivas convencionales y en directo

Apuestas deportivas convencionales y en directo



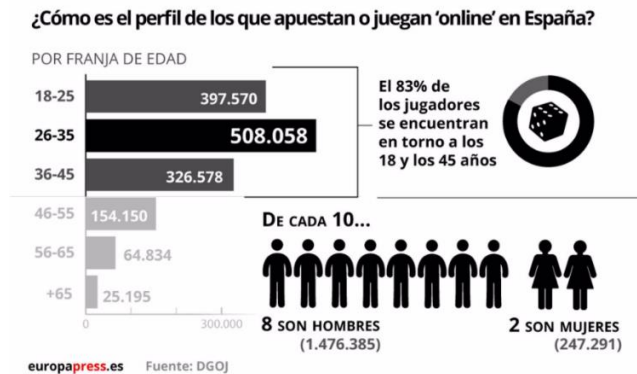
Fuente: DGOJ obtenido de la web www.epdata.es

Por último, es importante reparar en el perfil de estos consumidores. Según datos recogidos en un informe de la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ), podemos saber que el 83,46% de las personas que juegan o apuestan online en España tienen una edad comprendida entre los 18 y 45 años.

Encontrando un mayor volumen de jugadores en personas en edades comprendidas entre los 26 y 35 años. Sin embargo, el perfil de jugador que más ha aumentado respecto al año anterior es el de 18 a 25 años, aumentando un 12,57% por lo que son las nuevas generaciones las más atraídas a este tipo de mercado.

El fútbol debe seguir distanciándose de este negocio, y buscar nuevos juegos que permitan una interacción en tiempo real durante los encuentros y que no produzcan conductas compulsivas ni problemas de ludopatía, una forma de ocio más saludable.

Ilustración 8 Perfil del consumidor del juego online



Fuente: DGOJ obtenido de la web www.epdata.es

4. Análisis DAFO

Una vez reflejados los puntos anteriores, esto nos permite obtener una visión más amplia de la situación actual del fútbol, por lo que es necesario realizar un diagnóstico general de las posibles Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades con la actualmente cuenta. Este análisis permitirá definir las estrategias y los planes de actuación que se buscaran llevar a cabo, tanto de manera interna dentro del ámbito de un club como de manera externa, para poder prever los puntos débiles y resaltar las ventajas competitivas.

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Mercado económicamente inestable, sensible a agentes externos. • Dependencia directa del interés del aficionado por el espectáculo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas formas de ocio más atractivas. • Creación de Ligas internacionales que centralicen la audiencia y recursos. • Mercado creciente de apuestas deportivas. • Atractivo para fondos de inversión que buscan rentabilidad a corto medio plazo. • Nuevas formas de comunicación.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Actualmente espectáculo deportivo con más seguidores del mundo. • Capacidad de adaptación. • Vinculación al deporte y sus valores sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación juegos virtuales sincronizados y/o dependientes del juego real, generando entretenimiento e interacción. • Reformulación de las bases del deporte adaptadas a las preferencias actuales. • Control de las comunicaciones y feedback directo con los aficionados. • Desvinculación del mercado de las apuestas. • Medidas de control sobre las compraventas de clubes que incrementen la seguridad económica de las entidades.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos.

5. Estructura empresarial del Fútbol

5.1 El fútbol como empresa

En nuestro país coexisten dos modelos en cuanto a su figura jurídica ya que en algunos clubes sigue el modelo de propiedad donde la entidad es una asociación constituida por los abonados de la entidad y como club gestionado por la asamblea de los abonados o asociados de la misma a los que les corresponde voz y voto en las Juntas conforme a sus estatutos y que constituyen el órgano de gobierno de las mismas. Este modelo se mantiene casi solo para los grandes clubes como el Real Madrid y el F.C. Barcelona dado que por su tamaño y arraigo quedaron excluidos de la obligación de transformarse en Sociedades Anónimas Deportivas, como sucedió al resto de los clubes de nuestra liga desde el año 1992.

Por tanto, es una actividad mercantil regulada en la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas y sometida a la normativa federativa de este deporte. Además, los clubes se organizan como patronal constituyendo la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP) como asociación deportiva de derecho privado al amparo de la Ley 10/1990 a la que pertenecen los clubes registrados en las competiciones de primera y segunda división nacional. Este organismo regula la competición profesional bajo sus reglamentos y sus normas internas consensuadas por todos sus miembros.

El papel de la Liga de Fútbol Profesional (a partir de ahora LFP) adquiere una importancia fundamental a partir de la unificación de la venta de los derechos sobre las retransmisiones regulado en el Real Decreto-Ley 5/2015 ya que toma la gestión de esta venta conjunta que luego distribuyen entre sus miembros con los criterios de reparto acordados en el seno de la propia LFP que también se ha convertido en garantía de la gestión económica responsable de sus asociados ya que mediante un mecanismo de control económico se regulan los presupuestos que pueden ejecutar los clubes, siguiendo unas limitaciones presupuestarias reglamentadas, con las que se pretende determinar la capacidad para contratar plantilla de jugadores y que les limita de forma que no permite a los clubes inscribir más jugadores en sus equipos de primera o segunda división de los que sus presupuestos así regulados dicen que van a poder asumir.

La situación que se ha propiciado con este sistema es la de dejar en manos de la LFP la gestión económica de los clubes, cuando sería más adecuado que los propios clubes mantuvieran el control sobre la gestión de sus recursos, para disponer o contratar sin limitaciones. Esta normativa se lo impide con un sistema ciertamente complejo y de cuestionable eficacia, por lo que es propósito de este proyecto ofrecer una alternativa al

mismo sustituyendo este control establecido por un nuevo sistema abierto e igualitario que elimine el intervencionismo devolviendo a los clubes la posibilidad para gestionar sus recursos con libertad a la vez que evite la posibilidad de endeudarse. El sistema actual, de autorización previa a la contratación en base a este sistema presupuestario previo, está permitiendo generar deuda ya que cuando obtenemos el resultado real al final del ejercicio económico-deportivo y los ingresos resultan inferiores a los previstos y/o los gastos superiores nos encontramos que no hay liquidez para hacer frente a los contratos con los jugadores que obligan al pago de los importes fijos acordados ya que no están condicionados por el resultado final.

El origen del problema proviene del sistema de contratación que actualmente existe para los futbolistas, se encuentra regulado en el Real Decreto 1006/1985 que determina que estos son empleados laborales de los clubes con un régimen propio que les proporciona una serie de privilegios entre los que cabe destacar el hecho de que las retribuciones pactadas en sus contratos deben percibir las íntegramente y por todas las condiciones contempladas en el contrato en sus años de duración con independencia de su posterior rendimiento o si conservan el contrato o no.

De esta forma el despido de un trabajador contratado para cuatro años y que es despedido en un período anterior, puede ser el primer mes, debe recibir todo el importe comprometido en el contrato, que en los casos de jugadores de primera división superarán actualmente con facilidad los 4 millones euros.

Este blindaje es un enorme privilegio que supone una carga para los clubes cuando entienden que no han acertado con la contratación ya que quedan atados sin remedio a esta obligación. Este carácter laboral es el que debe también superarse para este tipo de profesionales ya que debemos considerar que lo más acertado sería encuadrarles en los contratos mercantiles o contrato de artista ya que esta es su verdadera naturaleza puesto que son en realidad los actores en este escenario y su vinculación se entiende mejor dentro de esta figura jurídica.

En este aspecto, como profesionales, también podrían mejorar sus retribuciones netas debido a que al ser contribuyentes en el impuesto de la renta les resta importantes cantidades al estar en los tipos marginales altos del impuesto mientras que si tributaran como profesionales y artistas tendrían mejora en la tributación.

Esta particularidad relativa a **la tributación es muy importante** en el sector ya que los tipos impositivos son tenidos muy en cuenta a la hora de contratar y atraer el talento de jugadores de otros países porque, como se viene observando, estas diferencias entre unos países y otros hace que las estrellas del fútbol opten por ir a jugar

a los países donde sus ingresos netos sean mejores y esta fuga de talento resta la capacidad de atracción a nuestra liga y competitividad económica a nuestra liga.

Para esta finalidad se estableció la llamada “Ley Beckham” que fijó la tributación en el 24% para trabajadores desplazados pero que en las posteriores reformas ha excluido a los deportistas de élite. Esta decisión es controvertida pues si bien iguala a los profesionales en la tributación supone hacer mucho más difícil y costosa la contratación de las estrellas internacionales, que son el activo fundamental para el crecimiento del negocio ya que son los seguidos por los aficionados.

La modificación que propone este trabajo para solventar este problema de inestabilidad presupuestaria se centra en **cambiar la forma de contratación** de los profesionales de élite que ahora son contratados mediante un contrato laboral, denominado contrato federativo, donde se establecen las obligaciones económicas que llegan a ser cuantías muy importantes, sin que estén vinculadas ni al rendimiento ni a las posibilidades finales de pago de los clubes, especialmente cuando sufren el descenso de categoría de competición ya que conlleva traumáticas mermas en sus ingresos.

La propuesta en este sentido es una modificación de forma que sean los ingresos **realmente ejecutados** los que se repartan, de tal manera que se determine solo al final de cada período económico-deportivo con el resultado obtenido el reparto en porcentaje sobre este caudal que efectivamente se ha generado y se puede repartir de forma que se distribuye en base a un porcentaje de variable previamente comprometido con cada jugador.

Es por tanto el sistema de asignación de cuantía determinado en cada contrato el que proponemos cambiar. Los profesionales con este cambio ciertamente no conocerán a priori la retribución final que puede recibir aunque si de una forma aproximada ya que conocen el porcentaje que les va a corresponder del presupuesto que inicialmente propone la empresa, y también el histórico obtenido, por lo que pueden, en un ejercicio normal, tener una cifra bien aproximada de lo que pueden recibir pero finalmente recibirán sobre los ingresos que realmente se han generado, por tanto se incentivará su rendimiento e interés en obtener logros deportivos ya que estos mejorarán sin duda el importe que pueden recibir.

El fin perseguido es una **estabilidad permanente de la entidad deportiva**, ya que no especula sobre las retribuciones y estas serán las que pueda ejecutar en cada momento y con independencia de la categoría en la que milite, porque automáticamente las retribuciones se acomodan a las posibilidades reales, y no podrá ser de otro modo en

este coste básico de la entidad que siendo estructural no puede ser un coste tan desestructurado y especulativo como lo es con el sistema actual.

La situación vivida por el efecto de la pandemia del covid19 en el sector es la prueba del interés de este cambio ya que las pérdidas que ha supuesto para los clubes no hubieran sido soportadas por los clubes de forma unilateral con este sistema. Ilustramos esta propuesta con el siguiente ejemplo donde tomamos el sistema actual como referencia y lo que cambiaría con la propuesta:

SUPUESTO 1

SITUACIÓN ACTUAL: La plantilla no participa en resultados		
<i>Supuesto donde el resultado final es inferior al presupuestado y el gasto en plantillas igual al presupuestado</i>		
<i>Los jugadores reciben los importes fijados en cuantías en sus contratos</i>		
CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Presupuesto temporada	Resultado final temporada
Cifra de negocios	75.000	70.000
Otros ingresos de explotación	5.000	3.000
Compas y aprovisionamientos	-5.000	-5.000
Gastos personal no deportivo	-6.000	-6.000
Gastos plantillas deportivas	-50.000	-50.000
Otros gastos explotación	-9.000	-9.000
Dotaciones de amortización	-7.000	-7.000
Deterioros y resultados enajenaciones	5.000	1.000
RESULTADO EXPLOTACIÓN	8.000	-3.000
Ingresos financieros	100	100
Gastos financieros	-700	-700
RESULTADO FINANCIERO	-600	-600
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.400	-3.600

SITUACION CON SISTEMA PROPUESTO: La plantilla participa en resultados			
<i>Supuesto donde el resultado final es inferior al presupuestado y el gasto en plantillas igual al presupuestado</i>			
<i>La plantilla recibe el mínimo de convenio y el % que se acuerde con cada uno del resultado previo asignado a plantilla</i>			
CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Presupuestados	Ejecutado previo a reparto	Resultado final
Cifra de negocios	75.000	72.000	72.000
Otros ingresos de explotación	5.000	3.000	3.000
Compas y aprovisionamientos	-5.000	-5.000	-5.000
Gastos personal no deportivo	-6.000	-6.000	-6.000
Gastos plantillas deportivas	-50.000	-10.000	-48.400
Otros gastos explotación	-9.000	-9.000	-9.000
Dotaciones de amortización	-7.000	-7.000	-7.000
Deterioros y resultados enajenaciones	5.000	1.000	1.000
RESULTADO EXPLOTACIÓN	8.000	39.000	600
Ingresos financieros	100	100	100
Gastos financieros	-700	-700	-700
RESULTADO FINANCIERO	-600	-600	-600
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.400	38.400	0
		Reparto resultado previo	
		38.400	a plantilla
		0	a empresa

SUPUESTO 2

SITUACIÓN ACTUAL: La plantilla no participa en resultados		
<i>Supuesto donde el resultado final es superior al presupuestado y el gasto en plantillas igual al presupuestado</i>		
<i>Los jugadores reciben los importes fijados en cuantías en sus contratos</i>		
CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Presupuesto temporada	Resultado final temporada
Cifra de negocios	75.000	76.000
Otros ingresos de explotación	5.000	5.000
Compas y aprovisionamientos	-5.000	-5.000
Gastos personal no deportivo	-6.000	-6.000
Gastos plantillas deportivas	-50.000	-50.000
Otros gastos explotación	-9.000	-9.000
Dotaciones de amortización	-7.000	-7.000
Deterioros y resultados enajenaciones	5.000	7.000
RESULTADO EXPLOTACIÓN	8.000	11.000
Ingresos financieros	100	100
Gastos financieros	-700	-700
RESULTADO FINANCIERO	-600	-600
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.400	10.400

SITUACION CON SISTEMA PROPUESTO: La plantilla participa en resultados

Supuesto donde el resultado final es superior al presupuestado y el gasto en plantillas igual al presupuestado

La plantilla recibe el mínimo de convenio y el % que se acuerde con cada uno del resultado previo asignado a plantilla

CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Presupuestados	Ejecutado previo a reparto	Resultado final
Cifra de negocios	75.000	76.000	76.000
Otros ingresos de explotación	5.000	5.000	5.000
Compas y aprovisionamientos	-5.000	-5.000	-5.000
Gastos personal no deportivo	-6.000	-6.000	-6.000
Gastos plantillas deportivas	-50.000	-10.000	-55.200
Otros gastos explotación	-9.000	-9.000	-9.000
Dotaciones de amortización	-7.000	-7.000	-7.000
Deterioros y resultados enajenaciones	5.000	7.000	7.000
RESULTADO EXPLOTACIÓN	8.000	51.000	5.800
Ingresos financieros	100	100	100
Gastos financieros	-700	-700	-700
RESULTADO FINANCIERO	-600	-600	-600
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	7.400	50.400	5.200
		10.400	exceso sobre ppto.
		5.200	para plantilla
		5.200	para empresa

A continuación, se plantea el supuesto desde la perspectiva del jugador.

El presupuesto se establece con la previsión de los gastos fijos estructurales que necesariamente deberá soportar la empresa durante la temporada y contempla los ingresos que espera recibir con sus contratos y las estimaciones prudentiales de ingresos por competiciones, patrocinios, publicidad, merchandising, retail, y otros ingresos de explotación con muy alta probabilidad de producirse y no se consideran los ingresos por traspasos y otras enajenaciones, sino están contratados.

Partimos siempre de la creación de este presupuesto para la temporada donde también suponemos un beneficio de en torno al 10% en la Cifra de Negocio antes de impuestos. Es necesario que le empresa presupueste una estimación de sus beneficios para poder retribuir al capital, mejorar sus ratios financieras, potenciar su Capex y que su Fondo de Maniobra sea siempre positivo.

El presupuesto así elaborado no tiene más utilidad que la de servir de referencia para establecer los importes que se prevé que pueda llegar a recibir la plantilla y de esta forma distribuir los porcentajes de participación de los jugadores en los beneficios.

Como coste fijo para la plantilla debemos considerar los importes mínimos que debe recibir cada jugador establecidos en el convenio colectivo de los futbolistas profesionales y que en estos supuestos hemos fijado en un total de 10.000 mil de euros con el reparto detallado en las tablas de distribución. Por lo tanto, este lo debe asumir la empresa y siempre como un gasto fijo más.

Una vez finalizada la temporada obtenemos la cuenta de resultados ejecutada y de la misma el que denominamos “resultado previo” que será realmente el importe que puede utilizarse para distribuir o más bien retribuir al trabajo y al capital.

Para ilustrar lo propuesto se elaboran dos presupuestos simulando estas situaciones, con la repercusión sobre los jugadores, suponiendo salarios con el sistema de contratación actual llegaríamos a final de temporada con los siguientes escenarios:

SUPUESTO Nº1

Resultado previo (miles de euros)		38.400					
parte del resultado previo para plantilla		38.400		Se reparte 100% a la plantilla al ser inferior al presupuestado			
parte del resultado previo a empresa		0					
	SITUACION ACTUAL	SITUACION CON REPARTO PROPUESTO					
PLANTILLA	Coste jugador s/contrato	Mínimo convenio	Variable supuesto	% de participación	aplicación resultado	Total pago	Diferencia
PRIMAS A REPARTIR	5.000	1.000	4.000	10,00	3.840	4.840	-160
JUGADOR	1.000	275	725	1,81	696	971	-29
JUGADOR	1.850	275	1.575	3,94	1.512	1.787	-63
JUGADOR	1.730	275	1.455	3,64	1.397	1.672	-58
JUGADOR	900	275	625	1,56	600	875	-25
JUGADOR	1.100	275	825	2,06	792	1.067	-33
JUGADOR	2.500	275	2.225	5,56	2.136	2.411	-89
JUGADOR	1.420	275	1.145	2,86	1.099	1.374	-46
JUGADOR	675	275	400	1,00	384	659	-16
JUGADOR	1.900	275	1.625	4,06	1.560	1.835	-65
JUGADOR	2.000	275	1.725	4,31	1.656	1.931	-69
JUGADOR	2.500	275	2.225	5,56	2.136	2.411	-89
JUGADOR	1.500	275	1.225	3,06	1.176	1.451	-49
JUGADOR	475	275	200	0,50	192	467	-8
JUGADOR	950	275	675	1,69	648	923	-27
JUGADOR	1.250	275	975	2,44	936	1.211	-39
JUGADOR	950	275	675	1,69	648	923	-27
JUGADOR	800	275	525	1,31	504	779	-21
JUGADOR	2.000	275	1.725	4,31	1.656	1.931	-69
JUGADOR	2.300	275	2.025	5,06	1.944	2.219	-81
JUGADOR	2.200	275	1.925	4,81	1.848	2.123	-77
JUGADOR	1.800	275	1.525	3,81	1.464	1.739	-61
JUGADOR	1.350	275	1.075	2,69	1.032	1.307	-43
JUGADOR	1.600	275	1.325	3,31	1.272	1.547	-53
JUGADOR	950	275	675	1,69	648	923	-27
JUGADOR	1.700	275	1.425	3,56	1.368	1.643	-57
JUGADOR	1.200	275	925	2,31	888	1.163	-37
JUGADOR	1.400	275	1.125	2,81	1.080	1.355	-45
JUGADOR	1.900	275	1.625	4,06	1.560	1.835	-65
ENTREANDOR	2.500	1.000	1.500	3,75	1.440	2.440	-60
2ºENTRENADOR	400	200	200	0,50	192	392	-8
FISICO	200	100	100	0,25	96	196	-4
	50.000	10.000	40.000	100,00	38.400	48.400	-1.600

1- En el primer supuesto donde hemos tenido menos ingresos de los esperados y variaciones en los costes, aunque no en el coste de plantilla que suponemos se a ejecutado por igual importe al presupuestado.

En esta situación la empresa tiene pérdidas puesto que debe asumir los costes contratados con la plantilla, con independencia de su resultado de explotación.

Sí se produce esta misma situación con el nuevo sistema propuesto obtendríamos un resultado de 38.400 miles de euros cuando teníamos presupuestados 40.000 para pago

a plantilla como parte de sus contratos que excede a los mínimos de convenio por lo al repartir ahora a % sobre el resultado previo la plantilla se va a repartir los 38.400 obtenidos por lo que la empresa no tiene pérdidas ya que la empresa no queda obligada a repartir más que este resultado.

SUPUESTO Nº2

Resultado previo			50.400,00				
Parte del resultado previo para plantilla			45.200,00	El resultado supera en 10.400 el presupuestado y este reparte a			
Parte del resultado previo a empresa			5.200,00	partes iguales entre plantilla y empresa			
	SITUACION ACTUAL	SITUACION CON REPARTO PROPUESTO					
PLANTILLA	Coste jugador s/contrato	Mínimo convenio	Variable supuesto	% de participación	aplicación resultado	Total pago	Diferencia
PRIMAS A REPARTIR	5.000	1.000	4.000	10,00	4.520,00	5.520	520,00
JUGADOR	1.000	275	725	1,81	819,25	1.094	94,25
JUGADOR	1.850	275	1.575	3,94	1.779,75	2.055	204,75
JUGADOR	1.730	275	1.455	3,64	1.644,15	1.919	189,15
JUGADOR	900	275	625	1,56	706,25	981	81,25
JUGADOR	1.100	275	825	2,06	932,25	1.207	107,25
JUGADOR	2.500	275	2.225	5,56	2.514,25	2.789	289,25
JUGADOR	1.420	275	1.145	2,86	1.293,85	1.569	148,85
JUGADOR	675	275	400	1,00	452,00	727	52,00
JUGADOR	1.900	275	1.625	4,06	1.836,25	2.111	211,25
JUGADOR	2.000	275	1.725	4,31	1.949,25	2.224	224,25
JUGADOR	2.500	275	2.225	5,56	2.514,25	2.789	289,25
JUGADOR	1.500	275	1.225	3,06	1.384,25	1.659	159,25
JUGADOR	475	275	200	0,50	226,00	501	26,00
JUGADOR	950	275	675	1,69	762,75	1.038	87,75
JUGADOR	1.250	275	975	2,44	1.101,75	1.377	126,75
JUGADOR	950	275	675	1,69	762,75	1.038	87,75
JUGADOR	800	275	525	1,31	593,25	868	68,25
JUGADOR	2.000	275	1.725	4,31	1.949,25	2.224	224,25
JUGADOR	2.300	275	2.025	5,06	2.288,25	2.563	263,25
JUGADOR	2.200	275	1.925	4,81	2.175,25	2.450	250,25
JUGADOR	1.800	275	1.525	3,81	1.723,25	1.998	198,25
JUGADOR	1.350	275	1.075	2,69	1.214,75	1.490	139,75
JUGADOR	1.600	275	1.325	3,31	1.497,25	1.772	172,25
JUGADOR	950	275	675	1,69	762,75	1.038	87,75
JUGADOR	1.700	275	1.425	3,56	1.610,25	1.885	185,25
JUGADOR	1.200	275	925	2,31	1.045,25	1.320	120,25
JUGADOR	1.400	275	1.125	2,81	1.271,25	1.546	146,25
JUGADOR	1.900	275	1.625	4,06	1.836,25	2.111	211,25
ENTREANDOR	2.500	1.000	1.500	3,75	1.695,00	2.695	195,00
2ºENTRENADOR	400	200	200	0,50	226,00	426	26,00
FISICO	200	100	100	0,25	113,00	213	13,00
	50.000	10.000	40.000	100,00	45.200	55.200	5.200,00

- 2- En el supuesto segundo la empresa ha obtenido más ingresos (suponemos venta de jugador) por lo que en la situación actual esta mejora de resultado la recibe íntegramente la empresa ya que no tiene más obligaciones con la plantilla que al

pago de los importes contratados que están en este supuesto fijados en 40.000 (hemos supuesto que el ejecutado es igual al presupuestado).

En cambio, con el sistema propuesto en este supuesto se obtiene un Resultado previo de 50.400 que supera a los 40.000 presupuestados por lo que este mayor ingreso obtenido de 10.400 euros se reparte ahora entre la plantilla y la empresa de la forma que previamente sea convenida entre las partes y que aquí suponemos al 50% por lo que la plantilla recibirá más importe del previsto y la empresa menos.

Actualmente el coste promedio de plantilla representa más del 50% de los costes de un club de fútbol por lo que como es lógico deben acomodarse a las posibilidades reales de la empresa ya que de lo contrario pueden llevar a comprometerse pagos que no pueden ejecutarse si se producen acontecimientos que mermen los ingresos. El caso más típico y trascendental es el descenso de categoría que reduce de un ejercicio y puede llegar a ser hasta del 70%. y, como también puede suceder, con acontecimientos extraordinarios como es el covid19 que ha eliminado los ingresos por la asistencia de los espectadores a los estadios (entradas, merchandising, hospitality, publicidad dirigida a espectador presencial, etc...)

Con la regulación que propone este sistema se evita el riesgo de que los clubes se vean en situaciones de suspensión de pago o concurso de acreedores como sucedió en la década anterior donde la gran mayoría de los clubes profesionales pasaron por situaciones concursales y donde hemos visto la venta de estos a empresarios internacionales. Es reseñable que esta actividad con tanto arraigo emocional y de identidad por sus seguidores esté hoy en día en propiedad y gestión en muchos casos de por capital extranjero en muchos clubes de las ligas europeas.

En nuestro modelo no se toman en cuenta las posibles situaciones del cash-flow, suponemos un ejercicio sin impacto en la tesorería por otras circunstancias, con Fondo de Maniobra neutro y sin más ingresos o pagos que por los indicados en la cuenta de explotación y donde las amortizaciones se suponen iguales a los pagos de las inversiones. Estas variables no intervendrán en los cálculos ya que a la plantilla no se trasladarían estas situaciones que solo afecta a la entidad.

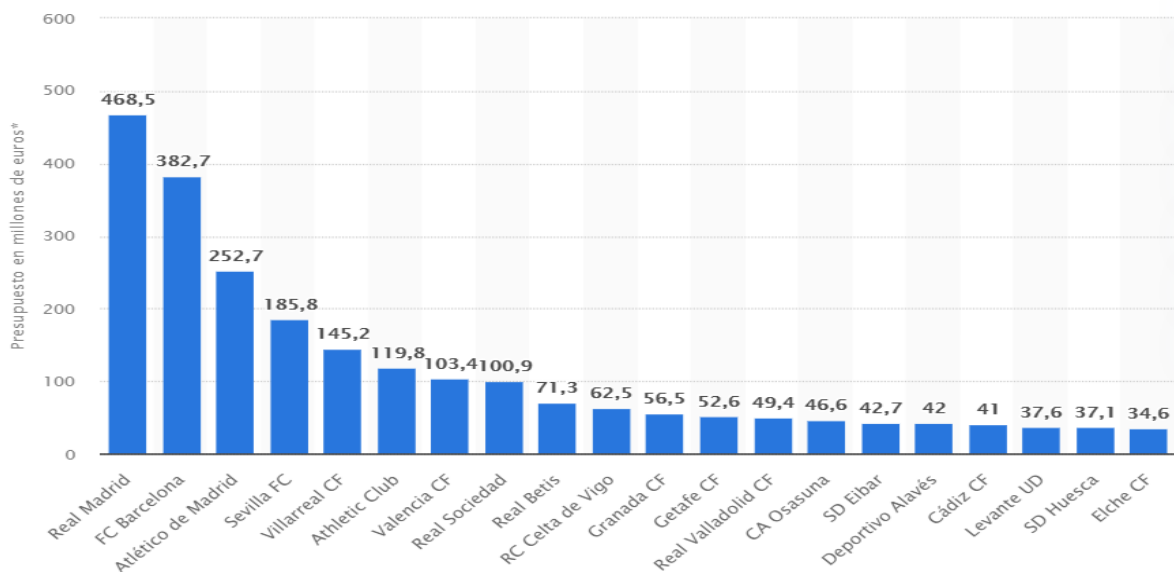
Entiendo que no puede ser de otra manera ya que las retribuciones de los futbolistas son tan importantes y tienen tanto peso en el coste de estas empresas que su retribución debe quedar necesariamente condicionada a los resultados, y no solo a los resultados deportivos, como ganar los campeonatos clasificarse en competiciones

internacionales o mantener o subir de categoría. Vamos más allá al condicionar ya no al resultado deportivo sino al económico que sin duda van íntimamente ligados por lo que el esfuerzo por conseguir los logros deportivos sin duda tendrá su recompensa económica en la plantilla, aunque siempre limitada a la capacidad generada según indicará su cuenta de resultados.

En la actualidad los clubes presentan su presupuesto a la LFP elaborado conforme a unas limitaciones y condicionantes que son en gran parte arbitrarias y sobre el mismo la LFP calcula el coste de plantilla que autoriza a cada club. El fin perseguido es evitar que se contrate coste en jugadores por encima del importe que se determina con estos cálculos puede asumir el club, pero no garantiza en la práctica que nada de esto se cumpla ya que es frecuente ver que los presupuestos finales realmente no permitirían los costes que se autorizaron, o lo contrario, se puede estar limitando la contratación de un club cuando su capacidad final es superior permitiendo competir con injustas desventajas, por tanto no es un buen método y que además es intervencionista ya que supone privar a los clubes de su capacidad de decisión sobre la gestión de sus recursos.

Con esta propuesta, ilustrada con los anteriores supuestos, este trabajo propone un sistema presupuestario que ofrece la estabilidad y libertad necesaria a la empresa sobre la que poder construir este proyecto de gestión en el que poder desarrollar los programas de expansión e innovación.

Ilustración 9 La Liga presupuestos de los equipos de España en millones de euros.



Fuente: Statista: Presupuestos de los equipos en España

5.2 La estructura y organización. El factor productivo.

En una entidad deportiva profesional la organización se centra en la actividad principal que no es otra que la de poder participar en las competiciones de mayor nivel y obtener los logros deportivos máximos dentro de las competiciones que se participa. Como empresa separa además estas actividades básicas y se organiza de forma escalonada:

SECCION DEPORTIVA

- Cantera y equipos filiales
- Equipo profesional o primer equipo
- Status técnicos
- Status médicos

SECCION EXSTRUCTURA

- Dirección
- Mantenimiento y mejora infraestructuras
- Organización de los partidos y control asistencia
- Administración

SECCION NEGOCIO

- Derechos retransmisiones
- Patrocinios y publicidad
- Ventas de abonos y entradas
- Venta de derechos sobre jugadores
- Venta retail y ventas en estadio
- Merchandising

En el fútbol el factor productivo no puede ser otro que los propios futbolistas que ofrecen el espectáculo. Los clubes de fútbol se esfuerzan, por tanto, en tener los mejores futbolistas profesionales y ese esfuerzo empieza por la cantera.

5.2.1 La Cantera:

Es la propia competición la que despierta el interés por los encuentros y cuanto más relevancia tenga esta, mayor es el interés. Vamos desde las ligas locales hacia las comarcales nacionales e internacionales y son los futbolistas los que deben competir y dar a su público la victoria. Ganar es siempre el fin perseguido por el que se derrocha todo el esfuerzo.

La necesidad de los equipos es poder contar con los mejores futbolistas y para ello se deben formar desde niños por lo que las canteras son muy necesarias en los equipos que forman equipos desde las categorías alevines, infantiles, cadetes y juveniles además se cuenta con un segundo equipo profesional o semi profesional que sirve de lanzadera y complementa al primer equipo de cada club para formar este primer equipo. En la práctica no todos los jugadores que participan en la primera plantilla han pasado por esta formación escalonada dentro del club, sino que en gran medida son captados o contratados de otros equipos profesionales, escuelas o clubes no profesionales. Esta formación del talento es de importancia crucial en un club profesional ya que cuando no cuenta con jugadores formados en su propia cantera para completar su primer equipo con el nivel exigido debe acudir al mercado para contratar jugadores y esta incorporación es especialmente onerosa por lo que una organización adecuada de la cantera es crucial.

En los clubes suele existir esta cantera de esta forma vertical y ascendente en función a la edad de los jugadores y se cuenta con las limitaciones de instalaciones y personal por lo que las canteras no recogen todos los jóvenes para formar como futbolistas que se desearían tener. Las canteras cuentan con pocos jóvenes que son seleccionados por los técnicos del club, es decir está funcionando básicamente una cantera que podríamos denominar intensiva, pocos y muy escogidos, lo cual es difícil de precisar en cortas edades.

Frente a este modelo intensivo proponemos aquí como mejora adoptar el modelo extensivo para la cantera, de forma que se pueda tener un gran vivero de jóvenes dentro del ámbito de tu cantera para tener una mayor capacidad de formar y elegir a los que en el futuro serán los jugadores profesionales en el primer equipo de la entidad.

Esta sistema ya lo practican en alguna medida clubes de la liga profesional con mayor capacidad y se trata de actuar en primer lugar en el propio entorno del club, su ciudad y provincia, tomando a los clubes, escuelas y asociaciones que tengan equipos en estas categorías adoptándoles como la propia cantera incrementando de esta forma la capacidad para formar a muchos más candidatos de forma que se trabaje con estos clubes con los formadores del club siguiendo su know-how; se trata de hacer algo

parecido a franquiciar. Con una inversión mucho menor se puede ampliar de esta forma la cantera. Esta operativa también es utilizable para hacer escuelas de formación en otros países donde no hay tantos clubes profesionales que hacen posible tener otros caladeros donde obtener jugadores con posibilidades de formar el primer equipo. El esfuerzo en cantera es muy rentable, tanto para poder tener un primer equipo con jugadores propios formados por el club y evita el hacer costosas operaciones para poder fichar jugadores del nivel deseado, como para poder hacer rentables operaciones con la venta del talento creado.

Ilustración 10 Canteranos en equipos de primera temporada 2019-2020 y 2020-2021

Canteranos en los equipos de Primera			
	Canteranos 19-20	Canteranos 20-21	Jugadores del filial que ha debutado este año
Athletic	18	18	1
Real Sociedad	13	16	3
Villarreal	11	13	2
Celta	10	10	5
Barcelona	6	9	1
Real Madrid	7	8	2
Valencia	7	8	2
Osasuna	8	8	0
Alavés	3	5	2
Levante	4	5	3
Betis	1	3	1
Elche	4	3	1
Atlético	3	3	0
Sevilla	3	2	0
Valladolid	3	1	0
Granada	1	1	8
Eibar	0	0	2
Getafe	0	0	1
Cádiz	0	0	0
Huesca	0	0	0

Fuente: Periódico AS

Vemos que la mayor parte de los clubes cuentan con instalaciones limitadas lo que limita la formación de jugadores por la propia capacidad para crear equipos, dotarles de medios y programar su formación, de forma que en la práctica la mayor parte de los equipos profesionales de élite los integran jugadores contratados de otras canteras y mediante costosas operaciones de compra de sus derechos federativos. Una excepción a esta regla es el Club Athletic de Bilbao, que, por política histórica y decisión de esta entidad, solo forman sus equipos con jugadores de su entorno, por lo que la mayor parte de su plantilla son jugadores formados en su propia cantera.

Esta cantera extensiva la formamos inicialmente en el entorno próximo, provincia o región por la afinidad y proximidad que hace más fácil extender la cantera y mediante asociación y acuerdos con los equipos de estas categorías federados en el entorno poder integrarles en la cantera del club que dirigirá su formación y adquirirá sus derechos si bien competirán es otros equipos.

Este modelo se extiende y hace ilimitado pudiendo tomar carácter internacional y formar jugadores en otros países mediante la implantación de escuelas y equipos propios o en colaboración que sigan la formación implementada y con técnicos y medios proporcionados por el club que obtiene los derechos sobre estos jugadores para poder formar sus equipos profesionales y traspasar el talento formado. Este sistema ya está siendo implementado por algunos clubes de élite.

La globalización y el big-data que han llegado al fútbol está suponiendo que los jugadores desde la más temprana edad son seguidos, almacenados en videos sus actuaciones y monitorizados de forma que se exponen en este “mercado del talento” donde los responsables de la formación de las plantillas profesionales observan y deciden los jugadores que necesitan sobre los que ya mediante esta tecnología conocen sus virtudes y defectos.

El club debe tener muy presente la medida de eficacia obtenida con este recurso, de forma que el ratio entre el importe invertido en formación y el ingreso obtenido por su monetización directa por la venta de derechos y su incorporación a su primer equipo ya que este activo deberá constituir una parte fundamental de su Capex para evitar importantes inversiones para la formación de su plantilla, por lo que con una buena política de cantera puede no solo evitar inversiones sino que también puede y debe ser una fuente de ingreso para el club por las plusvalías monetizadas y las aplicadas a su plantilla.

Es evidente que se obtiene la rentabilidad de la formación por ambas vías ya que los traspasos directos de jugadores formados nos darán su plusvalía al calcular la diferencia entre su coste de formación y el ingreso obtenido si es traspasado y por los jugadores formados y no traspasados sino incorporados al primer equipo tasaremos el ahorro obtenido al no tener que contratar en el mercado jugadores del talento generado.

También hay que considerar que el talento creado aporta rentabilidad por el mecanismo de reparto establecido ya que los clubes formadores participan en las plusvalías generadas por los jugadores que han formado de forma que se reparte el 5% del importe de los traspasos entre los equipos que hayan tenido en su cantera al jugador

entre los 12 y los 23 años. Activo para tener en cuenta ya que es también una fuente de ingresos para un club el futuro de los jugadores que forma.

El Club deberá hacer los cálculos necesarios para hacer el seguimiento de la eficacia y conocer la rentabilidad obtenida con su cantera como los que se muestran en los siguientes supuestos:

Para situarnos en un escenario estándar en nuestra liga suponemos un club con una cifra de negocio de 65 millones y cantera en todas las categorías inferiores y un equipo profesional o semi - profesional en categoría inferior a su primer equipo, es decir en tercera división o segunda B donde vemos se destina el 4,75% de su cifra de negocio en costear sus categorías inferiores:

ESTUDIO DEL COSTE	
Conceptos	Importes
<i>Coste de categorías inferiores (hasta juvenil)</i>	<i>980.000</i>
<i>Número de jugadores formados en la temporada</i>	<i>480</i>
<i>Coste medio de la temporada</i>	<i>2.042</i>
<i>Coste cantera profesional (Segunda B o Tercera División)</i>	<i>2.100.000</i>
<i>Número de jugadores formados en la temporada</i>	<i>40</i>
<i>coste medio temporada tercera o segunda B</i>	<i>52.500</i>
<i>Coste total cantera</i>	<i>3.080.000</i>
<i>Total jugadores cantera</i>	<i>520</i>
<i>Coste medio por jugador en la temporada</i>	<i>5.923</i>
<i>Cifra de negocio de la temporada</i>	<i>65.000.000</i>
<i>% aplicado a cantera</i>	<i>4,74%</i>

Sobre estas premisas establecemos dos posibles escenarios para ver la incidencia que puede tener en dos supuestos:

ESTUDIO DE LA RENTABILIDAD

SUPUESTO 1

POR UTILIZACION DE ACTIVOS GENERADOS

Conceptos	Importes
<i>Jugadores de cantera incorporados</i>	4
<i>Tasación jugador 1</i>	750.000
<i>Tasación jugador 2</i>	900.000
<i>Tasación jugador 3</i>	1.000.000
<i>Tasación jugador 4</i>	1.200.000
<i>Valor añadido a primer equipo</i>	3.850.000

POR ENAJEACION DE ACTIVOS GENERADOS

Conceptos	Importes
<i>Jugadores vendidos formados en cantera</i>	2
<i>Ingreso obtenido en traspasos</i>	2.500.000

<i>Aplicación valor cantera incorporada</i>	3.850.000
<i>Ingresos por traspasos de cantera</i>	2.500.000
<i>Coste temporada de cantera</i>	-3.080.000
<i>Rentabilidad anual cantera</i>	3.270.000
	0

SUPUESTO 2

POR UTILIZACION DE ACTIVOS GENERADOS

Conceptos	Importes
<i>Jugadores de cantera incorporados</i>	2
<i>Tasación jugador 1</i>	750.000
<i>Tasación jugador 2</i>	900.000
<i>Valor añadido a primer equipo</i>	1.650.000

POR ENAJENACION DE ACTIVOS GENERADOS

Conceptos	Importes
<i>Jugadores vendidos formados en cantera</i>	1
<i>Ingreso obtenido en traspasos</i>	500.000

<i>Aplicación valor cantera incorporada</i>	1.650.000
<i>Ingresos por traspasos de cantera</i>	500.000
<i>Coste temporada de cantera</i>	-3.080.000
<i>Rentabilidad anual cantera</i>	-930.000

Lo que en definitiva nos dicen los supuestos es que la cantera bien concebida es un recurso fundamental para la propuesta deportiva y para la obtención de recursos económicos en un club deportivo por lo que hay que poner en valor este principal activo y dedicarle los recursos necesarios, de esta forma intervienen dos factores en la consecución del objetivo como son la calidad y la cantidad de jugadores a formar para lo cual contar con buenas instalaciones y con la capacidad de tener el mayor número de jugadores en formación es un objetivo a perseguir, como lo es también contar con los mejores formadores que deben conocer y difundir los conocimientos a los jugadores canteranos, por tanto invertir en formación de técnicos es tan importante como en los jugadores de cantera.

Dada la capacidad limitada en las instalaciones propias para poder tener estos equipos de niños, se propone como opción su extensión mediante convenios y aportación de la financiación a otros clubes y escuelas en el entorno o en el extranjero donde la posibilidad de incorporar a miles de niños dentro de la propia cantera del club de forma

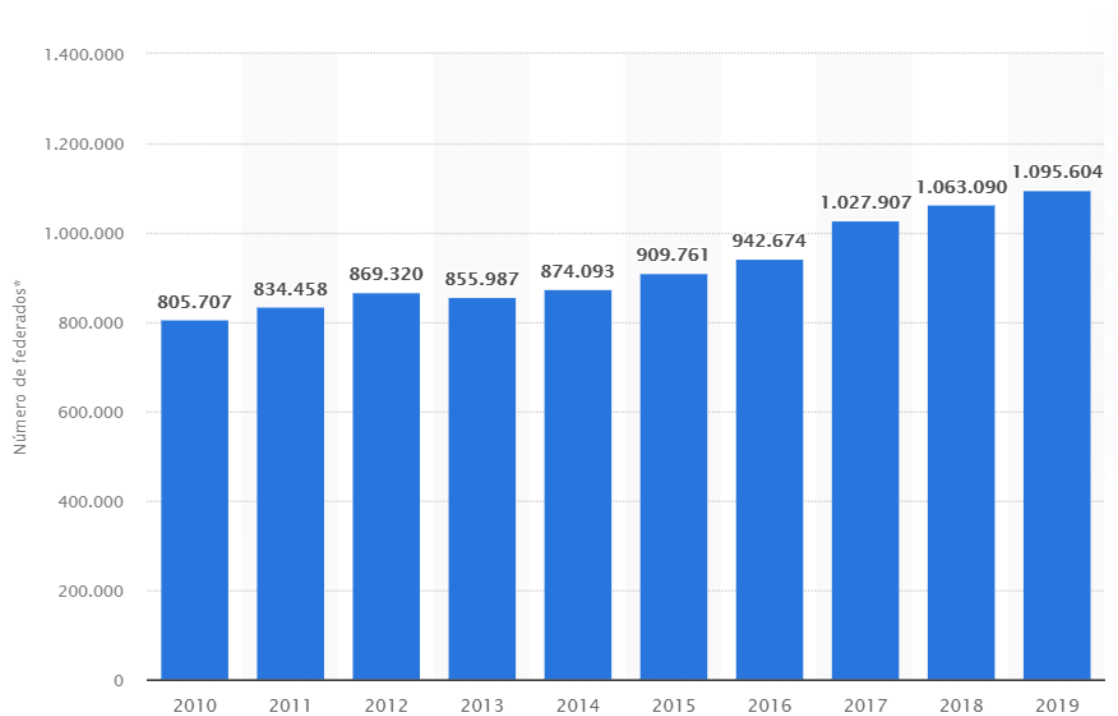
que no sean los jugadores los que vengan a las instalaciones del club sino que sea el club el que desplace sus técnicos y formadores, como la mejor manera de hacer un sembrado extensivo y el club pueda contar con grandes caladeros donde obtener el talento para incorporar a su equipo o explotar económicamente.

Con el coste antes estimado sabemos que por cada 1% de la cifra de negocio que destinemos a la cantera podremos tener 325 nuevos jugadores nuevos, lo que incrementa la posibilidad de conseguir jugadores para incorporar a los equipos profesionales y hacer operaciones de traspaso.

La valoración de la eficacia de estas medidas hay que proyectarlas en el tiempo ya que, si bien no existe un paralelismo entre número de canteranos y talentos obtenidos, es indudable que se mejora la posibilidad por lo que es importante hacer el esfuerzo necesario para tener la mayor en número y la mejor instruida cantera que debe permanentemente ser filtrada y seleccionada en cada categoría para que la inversión sea lo más eficaz posible, por lo que tendremos presente esta valoración con una plantilla como la vista en estos supuestos.

Actualmente hay más de 1 millón de jugadores federados en España.

Ilustración 11 Número de jugadores federados de 2010 a 2019



Fuente: Statista

5.2.2. El primer Equipo:

En un club de fútbol todo gira en torno al su primer equipo ya que es el productor de la actividad principal.

El Fútbol es un espectáculo deportivo y el espectáculo le ofrecen los futbolistas en la disputa de los partidos de competición con el fin de obtener los mejores resultados dentro de la misma ya que es lo que más motiva a sus seguidores, es decir lo que más satisface al espectador-seguidor es el resultado de la competición, por encima de la calidad del propio espectáculo.

Para conseguir este objetivo se forman los equipos y para conseguir el objetivo de la victoria en los encuentros se intenta contar con los futbolistas que más puedan aportar en la consecución del objetivo, sin despreciar el aporte mediático que algunos futbolistas llegan a suponer, que en ocasiones puede superar a su propia aportación dentro de los partidos para obtener las ansiadas victorias.

Como hemos visto en la formación del presupuesto el coste de la plantilla por sus retribuciones y la contratación de los profesionales supone más de la mitad del coste de un club de fútbol profesional en competiciones de élite.

Las competiciones y la contratación de futbolistas está regulada por los organismos internacionales FIFA y UEFA y por las Federaciones y Ligas nacionales. El sistema actual inscribe a los futbolistas contratados por cada club mediante un contrato denominado federativo que le vincula a la entidad por lo que no puede jugar más que con el equipo al que pertenece.

Este derecho blindado, o fuertemente protegido ya que no puede haber ruptura unilateral de los contratos sino mediante el pago de la cláusula indemnizatoria, que suele ser muy elevada, en caso de ser provocada por el jugador, o por el pago de la totalidad de los salarios y retribuciones contratadas para todo el período contractual, en el caso de que el club decida rescindir unilateralmente el contrato con el futbolista como quedó regulado en el Real Decreto 1006/1985 y el convenio entre LFP y AFE.

No es objeto de este trabajo el análisis de estas normativas pero son fundamentos del funcionamiento de este mercado de los llamados derechos federativos que constituyen el derecho económico objeto de comercio entre los equipos que sí es de interés en este trabajo ya que supone unos ingresos o desembolsos importantes instrumentadas como operaciones de inversión o desinversión debido a que la normativa contable y fiscal determina que este derecho es un inmovilizado intangible de la entidad, por lo que el tráfico con el mismo se registra como inversión o desinversión que se dotan

para amortizar de forma lineal en el período de duración de los contratos con los jugadores.

Supone este tratamiento que en caso de traspaso se podrán generar plusvalías, o minusvalías que se registran en la cuenta de resultados de la empresa como resultados por enajenaciones del inmovilizado. Esta es una cuestión que merece una reflexión ya que la compraventa de derechos federativos es frecuente y recurrente por lo que no deberíamos situarlos dentro de los ingresos y gastos extraordinarios, sino que parece más apropiado encuadrarlos en la cifra de negocio ya que su participación en la misma es regular y por tanto un recurso ordinario en este negocio.

Ilustración 12 Porcentaje de los ingresos y gastos en el mercado de fichajes de la La Liga temporada 2020 – 2021

Club	Gasto	Ingresos	Saldo
Real Madrid CF	0.00	100.50	100.50
Valencia CF	0.00	74.50	74.50
Real Betis Balompié	0.00	42.15	42.15
Real Sociedad	10.00	25.25	15.25
FC Barcelona	119.00	133.50	14.50
Deportivo Alavés	0.00	4.40	4.40
Real Valladolid	10.85	12.10	1.25
Levante UD	4.00	5.00	1.00
SD Huesca	4.50	4.50	0.00
Celta de Vigo	3.00	2.50	-0.50
SD Eibar	2.00	0.15	-1.85
Elche	6.00	3.25	-2.75
Osasuna	7.00	3.45	-3.55
Villarreal CF	33.65	26.65	-7.00
Cádiz	10.20	0.00	-10.20
Getafe CF	20.25	8.75	-11.50
Athletic Club	12.00	0.00	-12.00
Atlético de Madrid	89.00	73.30	-15.70
Granada	20.50	0.00	-20.50
Sevilla FC	70.00	19.50	-50.50

Fuente: Página web Statista

Tras una difícil temporada 2019/2020 marcada por la pandemia de COVID-19, los equipos de fútbol en España gastaron menos que otros años en fichajes para la campaña 2020/2021. El FC Barcelona fue el equipo que más gastó e ingresó, 119 y 133,5 millones de euros, respectivamente. El Real Madrid, por su parte, acabó con el balance más positivo al no gastar nada e ingresar unos cien millones de euros.

De igual forma, la formación de la plantilla del primer equipo mediante la contratación de los profesionales con el mayor nivel posible para conseguir los objetivos fijados por el club que serán para los equipos que están en la primera categoría el mantenimiento de esta para los clubes más modestos y ganar la competición o clasificarse para las competiciones internacionales para los clubes de primer nivel, requiere una inversión muy importante para su adquisición y un gran presupuesto también para poder retribuir a estos profesionales con las máximas exigencias que consumirán la mayor parte de los ingresos corrientes (que contienen un margen de mejora muy importante por explotar como veremos más adelante), por lo que debemos volver a mirar a la cantera en primer lugar, y a las plusvalías que los jugadores propios puedan proporcionar para obtener el capex necesario y sin acudir a financiaciones ajenas para confeccionar las mejores plantillas posibles que son demandadas por la afición y necesarias para llegar a los objetivos deportivos fijados.

6. Canales de explotación en desarrollo de negocio

Vamos a clasificar los canales de explotación de negocio en cinco partidas según la naturaleza de los ingresos:

- Derechos de retransmisión audiovisual
- Plusvalías por traspasos
- Comercial y publicidad
- Abonados y ticketing
- Competiciones

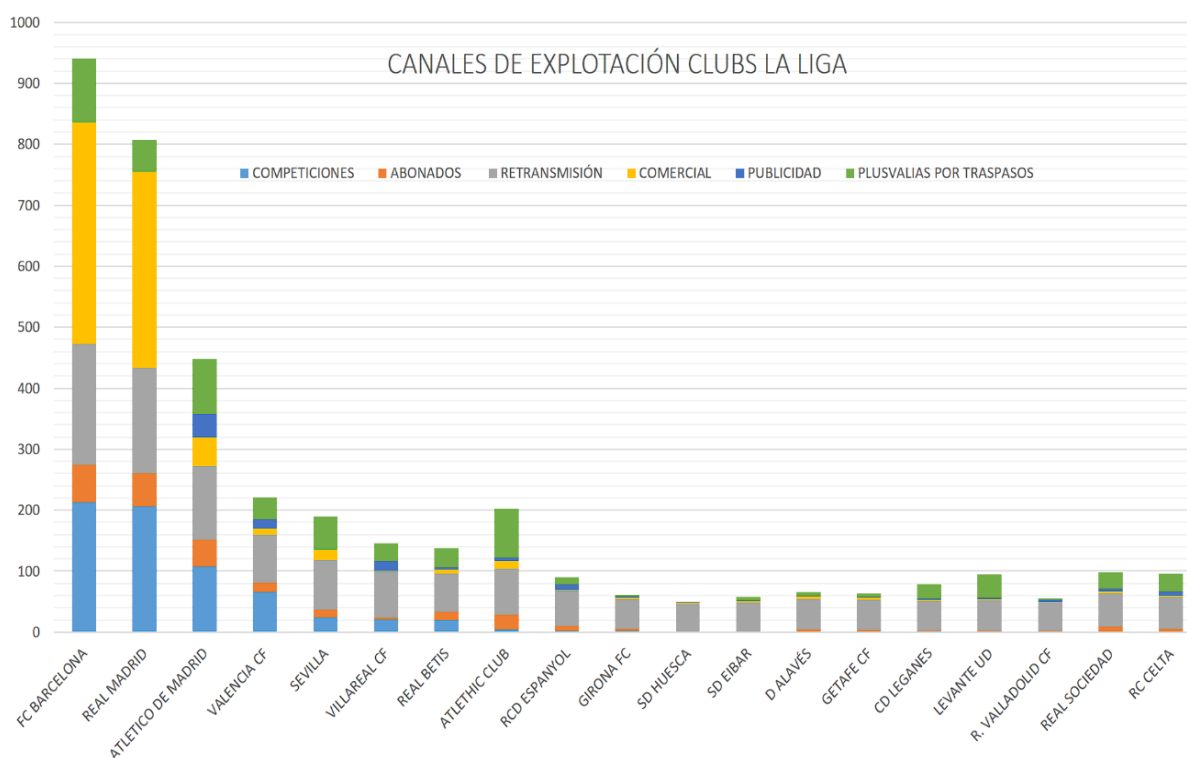
Durante la temporada correspondiente al periodo 2018-2019, la cifra de negocio que registraron los equipos sumados estos cinco conceptos quedo de la siguiente forma:

Ilustración 13 Cifra de negocio en millones de euros registrada por los equipos en 2018-2019

INGRESOS POR CANAL DE NEGOCIO							
EQUIPOS	COMPETICIONES	ABONADOS	RETRANSMISIÓN	COMERCIAL	PUBLICIDAD	PLUSVALIAS POR TRASPASOS	TOTAL
FC BARCELONA	213,2	60,9	198,9	363,7	0	103,4	940,1
REAL MADRID	205,7	54,3	173	322,2	0	52,2	807,4
ATLETICO DE MADRID	107	45,1	119,4	47,9	37,9	90,4	447,7
VALENCIA CF	66,2	14,5	78,8	10,1	15,1	35,8	220,5
SEVILLA	24,1	13,1	80,5	17,7	0	54	189,4
VILLAREAL CF	20,7	3,8	75,3	0,6	16,1	29	145,5
REAL BETIS	19,9	13,7	62,3	7,3	3	31,1	137,3
ATLETIC CLUB	4,2	24,9	74,9	13	5,7	80	202,7
RCD ESPANYOL	2,6	7,1	58,6	1,1	9,7	11	90,1
GIRONA FC	2,4	2,9	48,6	3	2,4	2,2	61,5
SD HUESCA	0,2	1,2	44,2	2,8	1,7	0	50,1
SD EIBAR	0,5	0,9	47	2,5	1,5	5,7	58,1
D ALAVÉS	0,6	4,2	49,9	3,6	1,8	5,4	65,5
GETAFE CF	0,7	2,1	50,5	3	1,7	5,1	63,1
CD LEGANES	0,8	1,8	47,7	2,9	1,9	23,6	78,7
LEVANTE UD	0,9	1,4	49,5	2,8	2,4	38	95
R. VALLADOLID CF	1,1	1,3	47,6	0	3,6	1,2	54,8
REAL SOCIEDAD	1,3	7,7	54,7	3,7	4	26,6	98
RC CELTA	1,4	4,5	51,6	2,1	7,4	28,8	95,8
TOTAL	673,5	265,4	1413	810	115,9	623,5	3901,3

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el portal de clubs de la Liga

Ilustración 14 - Ingresos en millones por canal de negocio



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en portalclubes.laliga.es

Lo primero que llama la atención son las amplias diferencias de facturación entre los clubs, hay dos equipos poseen el 45 % de los ingresos totales recaudados de los 22 clubs que participan en la Liga Santander.

Estas marcadas diferencias en la facturación entre unos equipos y otros son consecuencia en buena parte de dos canales de negocio, las competiciones, y la cifra de explotación comercial y publicitaria.

Las competiciones proporcionan a los equipos dos tipos de ingresos, por un lado, los fees directos de la propia competición, por avanzar en las distintas fases o por obtener algún título, y por otro lado la recaudación en taquilla, es decir, entradas vendidas durante la temporada en partidos de competición oficial. Esta última es la única fuente de facturación en este ámbito para la mayoría de los clubs.

Equipos como el Real Madrid o el Barcelona por los partidos disputados y la obtención de títulos recaudaron la pasada temporada 205,7 y 213,2 millones respectivamente.

Los equipos que participaron en competiciones europeas obtuvieron al menos 20 millones en el negocio de taquilla, mientras que para el resto esta partida supuso una media de 1,3 millones de euros.

En lo que se refiere a los ingresos de explotación comercial y publicitaria, cabe aclarar, antes de nada, que algunos clubs no hacen distinción entre estos dos canales, por lo que al observar las cifras del gráfico los ingresos de estos aparecen a cero.

Los ingresos de explotación comercial provienen de las ventas de productos de merchandising, licenciados y equipaciones deportivas del club.

Los publicitarios son los obtenidos como fruto de los acuerdos con patrocinadores, que buscan asociar su marca a la del equipo para obtener visibilidad.

Aunque en menor medida, la cifra de abonados también abre una brecha entre presupuestos, reflejo de las diferencias de tamaño entre clubes, 60,9 millones recaudados en el FC Barcelona frente a los 900.000 que suma el SD Eibar por este mismo concepto.

Respecto a las plusvalías por traspasos, como su propio nombre indica es la cifra de negocio que resulta de las diferencias entre los gastos y los ingresos obtenidos por la compraventa de jugadores, esta cifra suele ser mayor en los equipos con un presupuesto más alto.

Entendiendo que los jugadores para un club son activos cuyo valor de mercado fluctúa en función de sus rendimientos deportivos, y que aquí entra el factor humano, que, aunque a través de bases datos y estadísticas cada vez más precisas, miden y prevén los rendimientos de los jugadores monitorizando y registrando su actividad, siguen sin ser del todo fiables.

Lo que da como resultado que esta partida de negocio sea muy variable, pero por su cuantía nada despreciable, es más, podemos decir que los “saltos de calidad” que han experimentado algunos equipos y su asentamiento en la élite de la competición son consecuencia de los recursos obtenidos con el traspaso de jugadores. La generación de talento es un activo especialmente cuidado y marcado como objetivo en la estrategia económica de los clubes de élite. En este sentido se fijan grandes sumas como indemnizaciones en los contratos con los futbolistas con objeto de retener el talento y poder obtener una gran rentabilidad si consiguen alumbrar algún jugador que llegan a ser considerados estrellas del espectáculo por su aportación a los objetivos deportivos y sus prestaciones mediáticas que les convierte en activos especialmente rentables

Por último, la retransmisión de partidos, los equipos venden sus derechos audiovisuales a la Liga y a las competiciones internacionales y estas a su vez comercializan estos derechos con las plataformas de televisión y distribuyen una parte de los beneficios entre los equipos.

Aunque entraremos en más detalles en el punto 6.1 comentar que esta cuantía resulta la más equitativa en la comparación.

Ilustración 15 - Representación porcentual de los canales de negocio

RESPRESENTACIÓN PORCENTUAL DE CANAL DE NEGOCIO SOBRE INGRESOS TOTALES						
EQUIPOS	COMPETICIONES	ABONADOS	RETRANSMISIÓN	COMERCIAL	PUBLICIDAD	PLUSVALIAS POR TRASPASOS
FC BARCELONA	23%	6%	21%	39%	0%	11%
REAL MADRID	25%	7%	21%	40%	0%	6%
ATLETICO DE MADRID	24%	10%	27%	11%	8%	20%
VALENCIA CF	30%	7%	36%	5%	7%	16%
SEVILLA	13%	7%	43%	9%	0%	29%
VILLAREAL CF	14%	3%	52%	0%	11%	20%
REAL BETIS	14%	10%	45%	5%	2%	23%
ATLETIC CLUB	2%	12%	37%	6%	3%	39%
RCD ESPANYOL	3%	8%	65%	1%	11%	12%
GIRONA FC	4%	5%	79%	5%	4%	4%
SD HUESCA	0%	2%	88%	6%	3%	0%
SD EIBAR	1%	2%	81%	4%	3%	10%
D ALAVÉS	1%	6%	76%	5%	3%	8%
GETAFE CF	1%	3%	80%	5%	3%	8%
CD LEGANES	1%	2%	61%	4%	2%	30%
LEVANTE UD	1%	1%	52%	3%	3%	40%
R. VALLADOLID CF	2%	2%	87%	0%	7%	2%
REAL SOCIEDAD	1%	8%	56%	4%	4%	27%
RC CELTA	1%	5%	54%	2%	8%	30%
TOTAL	17%	7%	36%	21%	3%	16%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en portalclubes.laliga.es

Todas estas cifras son muy reveladoras, nos hablan sobre cómo funciona el negocio del fútbol.

Los rendimientos deportivos de un club de fútbol constituyen la base sobre la que se asienta su capacidad de crear negocio. Y aunque la ambición de muchos clubs pasa por revertir esta tendencia con nuevas formas de consumo y explotación del fútbol como espectáculo, lo cierto es que los equipos aún son muy dependientes de los resultados deportivos.

La mayor visibilidad internacional, la dimensión de su masa social y la percepción de marca son mayores cuanto mejores sean dichos resultados, y con ello sus ingresos y su potencial de crecimiento.

Por contra cuanto más bajos sean estos indicadores, mayores dificultades encontrará un club para su crecimiento económico y deportivo.

6.1 Los derechos de explotación audiovisual

Los derechos de retransmisión audiovisual constituyen la principal fuente de ingresos para la mayoría de los equipos en nuestro país, en Europa es muy común utilizar un modelo de comercialización centralizado, en el que los clubs de fútbol ceden la explotación de sus derechos a un organismo, en nuestro caso la Liga, que será la responsable de pactar una cuantía con las plataformas televisivas y repartir parte de estas ganancias según unos criterios pactados entre los equipos de primera y segunda división.

Dicho reparto se hace conforme a lo dispuesto en el Real Decreto Ley 5/25, de 30 de abril, “medidas en relación con la comercialización y derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional”.

El mencionado decreto estipula los criterios para la distribución de la explotación y comercialización de los derechos audiovisuales, de la Liga, la Supercopa y la Copa del Rey.

La Liga repartió en la temporada 2018-2019 un total de 1.578 millones entre los 42 clubs que conforman la primera y la segunda división española, 1.420 millones del total se destinaron a los clubs de primera división es decir el 89,98% del total.

Posteriormente el reparto de estos fondos se hace en base a tres criterios:

- En primer lugar, el 50% se distribuye equitativamente entre todos los equipos, 35.5 millones por club, garantizando de esta forma un mínimo de competencia presupuestaria.
- Un 25% se reparte en función de los rendimientos deportivos, un total de 355 millones la pasada temporada, tomando como referencia las posiciones que ocupó en la clasificación cada equipo en las cuatro ligas anteriores, una vez hecha la media el monto se asigna porcentualmente de la siguiente forma:

Ilustración 16 - Criterio de reparto de ingresos audiovisuales

Posición	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
Porcentaje	15,45	13,64	11,82	10,00	8,18	6,36	5,23	4,55	3,86	3,18	2,73	2,50	2,27	2,05	1,82	1,59	1,36	1,14	0,91	0,68	0,45	0,23

TOTAL: 100%

Fuente: Página Web de la Liga

- El 25% restante se divide con el concepto denominado por la Liga “implantación social”, que a su vez se subdivide en dos variables, un tercio se asigna en función de la recaudación de la taquilla y media de abonados de las últimas cuatro temporadas pasadas, y los dos tercios restantes se asignan según la audiencia televisiva acumulada por cada equipo.

Cabe mencionar que los clubs también contraen la obligación de aportar un 3.5 % de lo recibido a un fondo conjunto de compensación que se destina a lo que comúnmente se denomina ayuda al descenso, los equipos que finalizada la competición desciendan de categoría tendrán derecho a percibirlo.

El reparto de este fondo entre los tres equipos descendidos se hace en base a cuatro variables; cada uno tiene derecho al 0.35% de los importes audiovisuales netos de la temporada del descenso a esto se le sumará, un 20% de la media de ingresos audiovisuales en las últimas 5 temporadas, el 5% de los ingresos totales de las últimas 5 temporadas, y un 0.035% de los importes audiovisuales netos de cada temporada a la que el equipo perteneció a la primera división.

Tras aplicar los criterios de distribución y el fondo común obligatorio, los ingresos percibidos por cada equipo quedan de la siguiente forma:

Ilustración 17 Ingresos y obligaciones de los clubs

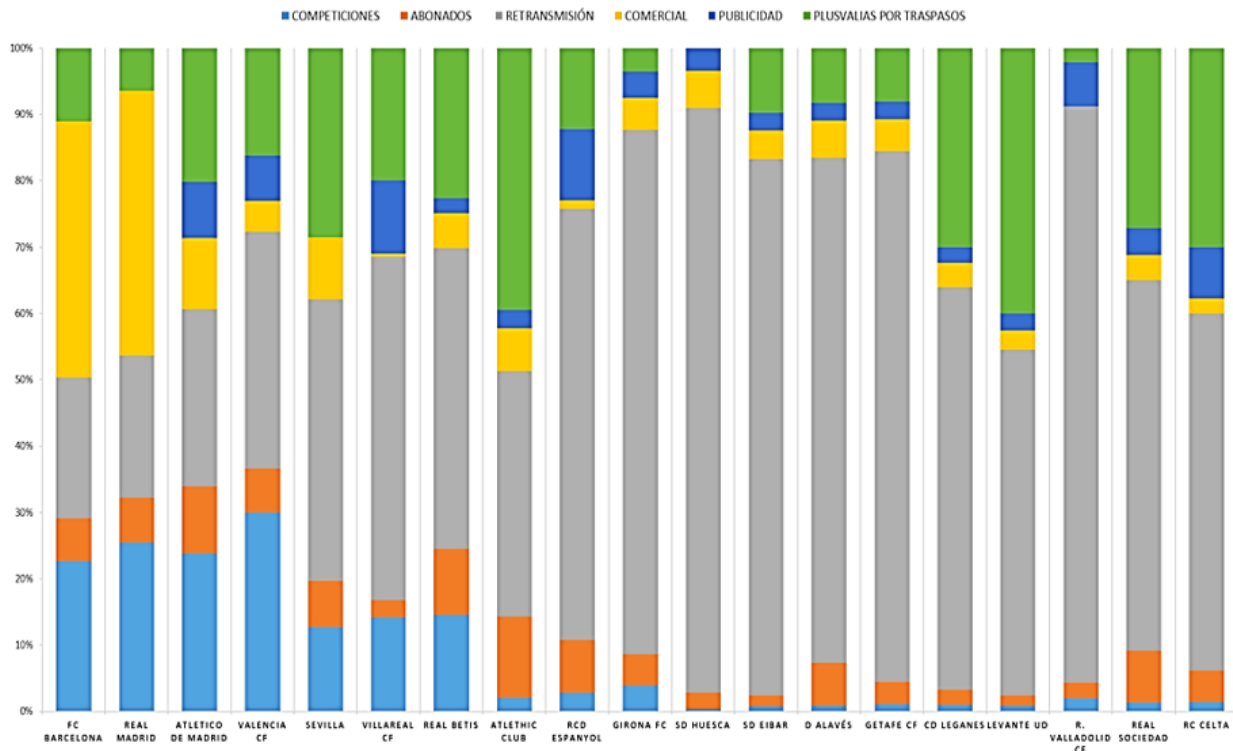
LaLiga Santander			TEMPORADA - 2018/19 -			LaLiga SmartBank		
	Ingresos	Obligaciones		Ingresos	Compensación por Descenso	Ingresos tras compensación	Obligaciones	
ATHLETIC CLUB	74,8	-5,2	REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.	8,4		8,4	-0,6	
FUTBOL CLUB BARCELONA	166,5	-11,7	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	10,3	14,4*	24,7	-0,7	
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	58,3	-4,1	C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4	
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	155,3	-10,9	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5	
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	119,2	-8,3	GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4	
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	80,1	-5,6	REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	62,3	-4,4	CLUB ATLETICO OSASUNA	7,5		7,5	-0,5	
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	59,1	-4,1	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	49,5	-3,5	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,4		6,4	-0,4	
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	78,7	-5,5	REAL OVIEDO, S.A.D.	7,2		7,2	-0,5	
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	49,9	-3,5	GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,4		7,4	-0,5	
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	74,3	-5,2	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	8,8		8,8	-0,6	
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	55,7	-3,9	ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	47,4	-3,3	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5	
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,6	-3,3	UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	10,5	13,1*	23,6	-0,7	
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	47,6	-3,3	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	
GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	48,6	-3,4	CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,8	-3,6	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	44,2	-3,1	CLUB DE FUTBOL RAYO MAJADAHONDA	5,6		5,6	-0,4	
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	50,5	-3,5	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,3		6,3	-0,4	
TOTAL:	1.420,0	-99,4	MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	9,9	20,1*	30	-0,7	
			EXTREMADURA UNION DEPORTIVA	5,6		5,6	-0,4	
			TOTAL:	158,3	47,6	205,9	-11,1	

Fuente: Página Web de la Liga

Como podemos observar, a pesar de que se busca una equidad que permita la competitividad presupuestaria, las diferencias entre los fondos que percibe uno u otro equipo pueden ser muy amplias, especialmente en la segunda división en la que una vez sumada la ayuda para el descenso vemos equipos que reciben casi cinco veces más que sus rivales en concepto de derechos de explotación audiovisual.

Y es que cuanto menor es la dimensión de un club, más dependiente es de estos ingresos, a pesar de que para casi todos los clubs estos derechos audiovisuales representan su mayor partida presupuestaria, lo es en mayor grado para aquellos más limitados en otras vías de explotación de negocio. Como podemos observar en la ilustración 18.

Ilustración 18 - Porcentaje que representa cada canal de explotación sobre los ingresos totales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos por el portal de clubs de la Liga

La realidad de estos equipos es que su principal fuente de ingresos no depende de sí mismos, sino de unos ingresos que se obtienen de forma colegiada y se distribuyen según los acuerdos establecidos en la LFP donde todos los clubes profesionales participan con voz y voto.

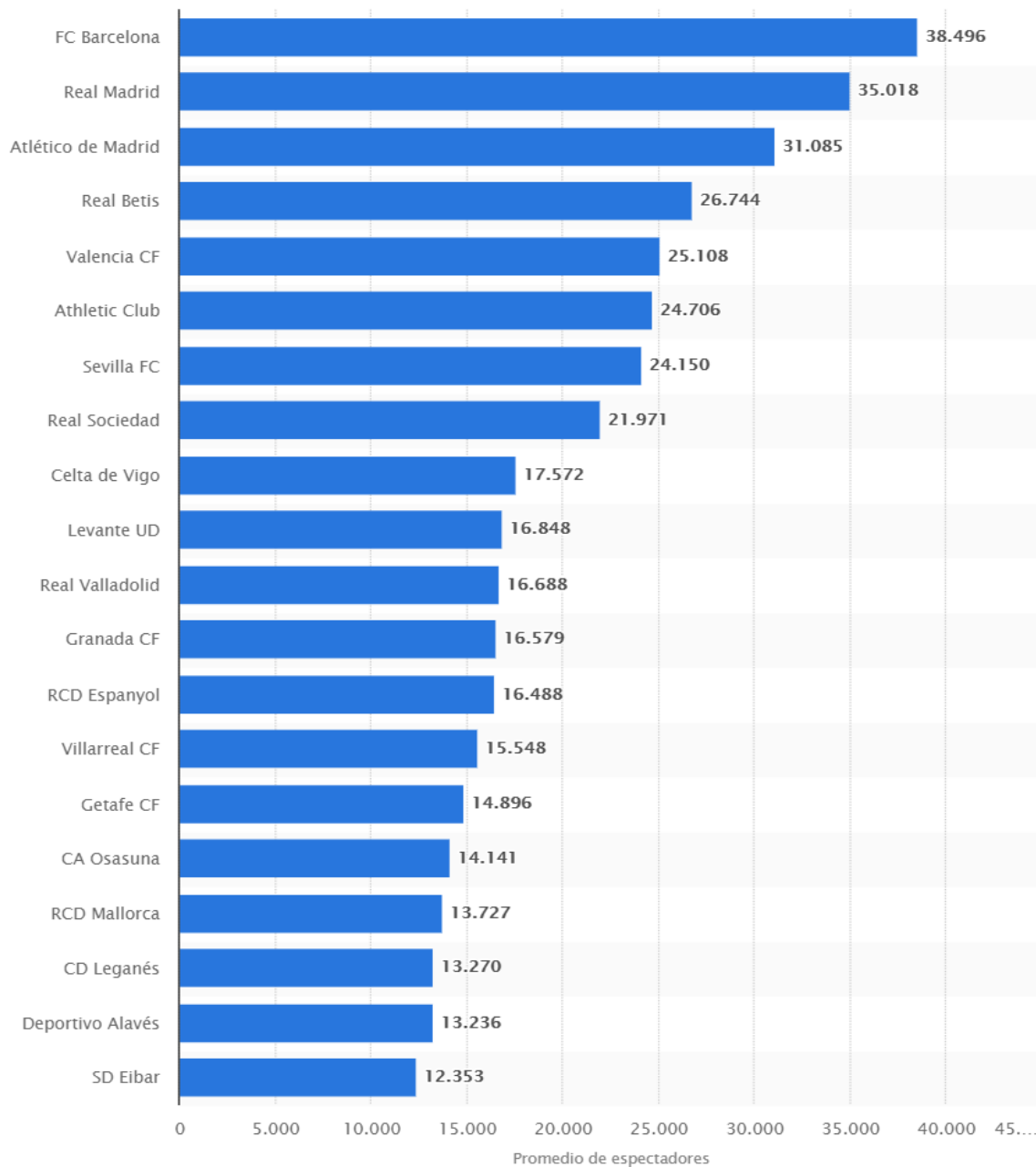
La venta conjunta de los derechos de la competición ha mejorado y dado estabilidad a los ingresos de los clubes debido, por un lado, a que es mayor la capacidad de generar ingresos y por otro, a que estos tengan una distribución más homogénea que la que tenían antes, cuando la comercialización de los derechos se realizaba de forma individual, de forma, que existía una enorme desigualdad en este ingreso que tenía su reflejo en los resultados deportivos.

El mejor reparto de los ingresos hace más igualitaria la competición al dotar de mayores recursos a los clubes con menor presupuesto debido a que se establece un criterio en el que el club que más reciba por este reparto no lo puede hacer en 5 veces más que el que menos reciba.

Esto también hizo posible mejorar la capacidad de conseguir ingresos por estos derechos y actualmente la Liga contrata su venta con las principales plataformas de visualización, que actualmente pertenecen a Telefónica y Mediapro, adquiridos en la temporada 2018-2019 por 3.421 millones de euros para dos temporadas. También se ha

promovido el mercado internacional como la gran lanzadera para la industria del fútbol nacional que ha adquirido una gran demanda en los últimos años debido al nivel de la competición y el enorme atractivo de la participación en la misma de los considerados mejores jugadores a nivel mundial, por lo española son seguidos por millones de espectadores en todo el mundo que los encuentros de la Liga convirtiendo a esta actividad como la preferida para las mejores firmas comerciales.

Ilustración 19 La Liga 19/20: media de espectadores en los partidos de fútbol



Fuente: Statista

Con la difusión mediática del fútbol se ha desarrollado paralelamente, desde los departamentos de desarrollo de negocio de todos los clubs de fútbol, la gestión de este potencial mediático para obtener ingresos con la difusión publicitaria que proporciona el medio televisivo para publicitar marcas y distribuir todo tipo de productos que complementan los ingresos obtenidos por la competición.

Para ello la labor que compete a este departamento será la de incrementar los ingresos que provienen de los canales de explotación propios, que puedan garantizar unos ingresos crecientes y estables para el club, con independencia del ámbito deportivo reduciendo así el impacto económico directo de la posición que ocupe en la clasificación o la categoría en la que milite el equipo.

6.2 Explotación de productos comerciales

Los equipos comercializan todo tipo de productos personalizados con su, escudo, colores, símbolos, lemas, etc. En definitiva, con su marca. El más demandado de estos productos es la equipación de juego.

Cada equipo se asocia con un patrocinador técnico; una marca de ropa deportiva, que hará las veces de productor y proveedor del material deportivo que necesite el club tanto para autoconsumo como para venta.

La marca deportiva asociada obtendrá a mayores del beneficio derivado del propio pacto comercial, otra parte del retorno en términos de visibilidad, ya que su imagen estará estrechamente relacionada con la del club y por ende con su audiencia y seguidores, a causa de ello se le denomina comúnmente como patrocinador técnico.

El modelo de explotación de estos acuerdos es variable, la marca puede hacerse cargo de la comercialización de este producto o por el contrario puede ser el club el que se encargue de la explotación a través de sus propios canales de distribución, y en otros casos un modelo compartido.

Depende en buena parte de la capacidad de cada club para afrontar la demanda de producto, de la infraestructura de la que dispone y la gestión logística.

Vamos a ilustrar todo esto con las cifras obtenidas por los equipos de la Liga en la partida de retail durante dos temporadas.

Ilustración 20 - Ingresos Retail

	2016-2017	2017-2018
FC Barcelona	65,89	65
Real Madrid	25,21	26,47
Atlético de Madrid	8,16	9,21
Athletic Club	5,94	7,03
Valencia CF	4,08	4,55
Málaga CF	3,14	3,35
RC Celta	1,39	1,81
Real Sociedad	1,67	1,71
Real Oviedo	1,01	1
Real Sporting	1,19	0,96
RCD Espanyol	0,97	0,9
Levante UD	0,5	0,6
Villarreal CF	0,22	0,46
CD Leganés	0,4	0,4
Getafe CF	0,17	0,35
RCD Mallorca	0,37	0,33
Nàstic de Tarragona	0,18	0,21
SD Huesca	0,08	0,19
SD Eibar	0,17	0,15
Cádiz CF	0,25	0,13
Real Zaragoza	0,12	0,13
CA Osasuna	0,14	0,12
Real Valladolid	0,06	0,05

Fuente: Palco 23

Se observan grandes diferencias entre algunos equipos de características similares en el gráfico, como consecuencia de lo que hemos comentado acerca de los dos modelos de explotación; por ejemplo, el Real Madrid cedió la comercialización a su patrocinador técnico por lo que simplemente contabilizaba los fees negociados con su marca en función de las ventas.

Mientras que el FC Barcelona asumió la explotación directa de sus productos y por ello la cifra del gráfico corresponde a las ventas facturadas.

En apariencia podríamos decir que la cifra de negocio comercial del FC Barcelona era tres veces superior, pero este equipo hacía frente a todos los gastos propios de la explotación mientras que el Real Madrid sólo contabilizaba beneficios. Esto mismo ocurre para otros equipos del gráfico como Getafe o Villarreal que pasaron a hacerse cargo de la explotación comercial en la temporada 2017-2018 incrementando al doble la cifra de negocio.

Además de ropa deportiva, los equipos comercializan todo tipo de productos de merchandising. A este respecto existen dos modelos de explotación;

Licenciatarios que adquieren el derecho de comercialización bien por una cuantía pactada por una licencia temporal o por volumen de producto, o bien por un royalty sobre ventas.

Y los proveedores que proporcionan productos personalizados para cada club de fútbol. Algunos de ellos pueden actuar como licenciatarios si poseen canales de venta propios.

En función del alcance de distribución y de la demanda del bien puede resultar más conveniente un modelo u otro.

La ventaja de vender productos por canales propios es la rentabilidad por unidad de venta, siempre que la demanda sea suficiente y los costes derivados se superen con las ventas facturadas, este modelo resulta más conveniente.

Mientras que con un producto distribuido por un licenciatario se minimizan los riesgos, pero también los beneficios, ya que no habrá que soportar costes, pero tampoco obtendremos la misma rentabilidad que vendiendo a través de canales propios.

Por lo tanto, no existe una fórmula común a la hora de optar por asumir la gestión comercial de los productos o delegar en terceros esta explotación, esta decisión depende de muchos factores, entre ellos podríamos destacar; la situación económica de cada club, la demanda de sus productos y los acuerdos alcanzados con terceros.

Con una estabilidad económica que permita la inversión en infraestructura, logística y distribución, y existiendo una demanda suficiente de los productos lo habitual es que en el largo plazo una vez amortizada la inversión inicial los equipos obtengan mayor rentabilidad de hacerse cargo de su explotación.

6.3 Explotación activos publicitarios

Multitud de empresas pertenecientes a una considerable variedad de sectores deciden invertir periódicamente en activos publicitarios de equipos de fútbol, la cuestión entonces es porque este medio y no cualquier otro.

Se debe principalmente a dos razones visibilidad y experiencias. El alcance cada día mayor que tiene este deporte, garantiza una amplia tasa de impactos publicitarios con

una frecuencia que según el equipo puede llegar a ser bastante elevada, recordar que va mucho más allá de la retransmisión del partido o de los asistentes al estadio un día de partido. La visualización de las marcas asociadas está presente en las redes

sociales, en las repeticiones de los momentos destacados de los partidos, en las entrevistas a entrenadores y jugadores, en definitiva, en medios que diariamente consumen millones de personas.

Por otro lado, la segmentación de público objetivo para algunas empresas, y la capacidad de segmentación dentro de los propios clubs, que pueden ofrecer variedad de opciones de patrocinio según el alcance la frecuencia y el perfil del consumidor que se busque.

Para ejemplificar lo comentado, suponemos una empresa local que quiera patrocinar a un equipo de fútbol, perteneciente al sector hostelero de cocina tradicional, podría escoger un medio de alcance local y destinado a un público con una franja de edad más avanzada, por lo que lo más acertado sería buscar un medio de alcance local y que llegase al mencionado target, podría decidirse entonces por un mensaje en el video marcador, por un soporte publicitario en el campo, o por un mensaje en la revista o periódico del club, en vez de por un post en redes sociales o un banner en la web oficial, que aunque podría alcanzar un mayor número de impactos tendría unos TRP (target rating points) más bajos por conseguir un menor alcance de público objetivo.

Los clubs tienen diferentes herramientas para cuantificar el retorno de la inversión que obtienen sus patrocinadores en términos de visibilidad, en base a estos indicadores se monetizan sus activos publicitarios, que toman distintos valores en función de su alcance y capacidad para impactar al público.

Cabe destacar que el producto estrella para cualquier empresa interesada en patrocinar un equipo de fútbol es la equipación de juego, y más específicamente la parte frontal de la camiseta, la empresa que adquiere este activo, que es el de mayor valor, vinculación con la marca y visibilidad es denominado como patrocinador principal, normalmente el activo de la camiseta de juego está incluido en un paquete de patrocinio más amplio que incluye presencia en múltiples soportes y experiencias exclusivas.

Ilustración 21 Patrocinadores de los club y valor de los contratos con ellos.

Club	Patrocinador Principal	Valor del contrato
Alavés	Betway	1.200.000,00 €
Athletic Bilbao	Kutxabank	2.500.000,00 €
Atlético de Madrid	Trade Plus 500	15.000.000,00 €
FC Barcelona	Rakuten	55.000.000,00 €
Real Betis Balompié	EasyMarkets	2.000.000,00 €
RC Celta de Vigo	Estrella Galicia/Abanca	2.000.000,00 €
SD Eibar	Avia	800.000,00 €
RCD Espanyol	LDSports	1.200.000,00 €
Getafe CF	Tecnocasa	1.000.000,00 €
Granada CF	Winamax	900.000,00 €
RCD Mallorca	Betfred	1.000.000,00 €
CD Leganés	Betway	900.000,00 €
Levante UD	Betway	900.000,00 €
CA Osasuna	Kirolbet	1.000.000,00 €
Real Madrid CF	Fly Emirates	70.000.000,00 €
Real Sociedad	Goodball	1.900.000,00 €
Sevilla FC	Marathon Bet	3.500.000,00 €
Valencia CF	Bwin	4.000.000,00 €
Real Valladolid CF	Estrella Galicia	1.400.000,00 €
Villareal CF	Pamesa	2.500.000,00 €

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos en las principales webs de los equipos

Una vez más observamos amplias diferencias entre las cuantías que obtienen los clubs por este concepto, como consecuencia de las diferencias del alcance publicitario y por lo tanto del valor de este activo entre los diferentes equipos.

Como hemos mencionado al principio de este apartado no todo es visibilidad, patrocinar un equipo de fútbol hoy en día va mucho más allá, las empresas que deciden invertir en patrocinio deportivo buscan en este medio experiencias y servicios exclusivos a los que no podrían acceder de otra forma.

Existe una gran variedad de experiencias que los clubes y sus patrocinadores pueden crear conjuntamente y que ofrecen al patrocinador la oportunidad de generar nuevas posibilidades de negocio, tanto con sus clientes B2B (Business to Business) como con a sus consumidores B2C (Business to Consumer).

Un ejemplo típico de activación del patrocinio B2C serían las ventas cruzadas, productos personalizados fruto de la colaboración entre la empresa y el club de fútbol o un sorteo para clientes del patrocinador de una equipación firmada por toda la plantilla del equipo.

Una experiencia exclusiva para clientes B2B podría ser la posibilidad de organizar un torneo de fútbol interempresas utilizando las instalaciones del estadio o una invitación para sus clientes a localidades vip para asistir a un encuentro.

7. Conclusiones.

Para finalizar cabe mencionar que los cambios propuestos en este supuesto tienen como principal objetivo maximizar la rentabilidad económica de los clubes y garantizar su viabilidad, estas garantías pasan necesariamente por la búsqueda de una estabilidad económica que haga a los equipos menos dependientes de los resultados deportivos.

Para ello encontramos dos vías de actuación, por un lado, maximizar los ingresos derivados de otros canales de explotación, que a pesar de que están estrechamente relacionados, no tienen una vinculación directa con los resultados deportivos, rendimientos obtenidos del área de retail, ticketing, hospitality, patrocinadores, cantera, traspasos, etc.

La otra pasa por la reducción del más cuantioso de los costes a los que tiene que hacer frente un club de fútbol, los salarios de los jugadores. Con un modelo que los haga partícipes de los resultados y una intervención en la regulación de sus contratos que permita rescindirlos cuando el jugador ya no esté ejerciendo su actividad, se conseguiría incentivar económicamente al futbolista y asegurar que el club podrá hacer frente a sus gastos e invertir con un presupuesto más realista, acorde con sus capacidades al inicio de cada temporada.

Del deporte se hace espectáculo y del espectáculo negocio. Bajo esta premisa se ha desarrollado este proyecto. Tras comentar sus particularidades, posibilidades y problemas. Podemos concluir que este sector vive en continuo cambio, en ello reside su mayor fortaleza y debilidad, el fútbol tiene el deber de continuar profesionalizándose y evolucionando de acuerdo con los tiempos que corran, si lo hace, su futuro, aunque incierto estará garantizado.

8. Bibliografía

Documentos electrónicos:

ABC. (2019). *El patrocinio en el fútbol seguirá creciendo y será cada vez más rentable*. Recuperado el 10 de mayo de 2021 de <https://cutt.ly/HntmDCU>

ABC. (2019). *El futuro del fútbol: Una Visión hacia 2022, elaborado por World Football Summit*. Recuperado el 10 de mayo de 2021 de <https://cutt.ly/mntmJ4N>

Antevenio. (2019). *Analizamos la audiencia de los esports: su edad, sus gustos y que consumen*. Recuperado el 3 de febrero de 2021 de <https://cutt.ly/BntnSI5>

AS. (2020). *La Liga de las canteras*. Recuperado el 5 de junio de 2021 de <https://cutt.ly/vn2ill6>

BOE. *Real Decreto 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales*. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://cutt.ly/mn0X5O9>

El Plural. (2020). *Famosos que ya no podrán hacer publicidad a las casas de apuestas*. Recuperado el 22 de abril de 2021 de <https://cutt.ly/1ntmtxd>

Expansión. (2017). *Estudio Nielsen Sports, El partido de los equipos de fútbol en las redes sociales*. Recuperado el 5 de mayo de 2021 de <https://cutt.ly/yntmTND>

ESTNN. (2020). *Esports Industry 2020: Estadísticas de crecimiento*. Recuperado el 10 de mayo de 2021 de <https://cutt.ly/gntQa5F>

El Diario. (2019). *Las apuestas deportivas mueven el 40% de los 17.000 millones de euros que se juegan en internet en España al año*. Recuperado el 22 de marzo de 2021 de <https://cutt.ly/3ntnp05>

IEBS. (2018). *Como afectan las redes sociales al mundo del deporte*. Recuperado el 23 de abril de 2021 de <https://cutt.ly/yntb10X>

Lolup Marketing online. (2020). *7 aspectos negativos y positivos de las redes sociales*. Recuperado el 23 de abril de 2021 de <https://cutt.ly/PntbHza>

La voz de Galicia. (2021). *Los famosos podrán seguir anunciando apuestas y juego on-line hasta abril*. Recuperado el 22 de abril de 2021 de <https://cutt.ly/sntmgBT>

La Liga. (2020). *Reparto de los derechos televisivos*. Recuperado el 5 de enero de 2021 de <https://cutt.ly/Zn02AUu>

Memorias del Fútbol. (2021). *Historia y origen del fútbol mundial*. Recuperado el 15 de abril del 2021 de <https://cutt.ly/zntbm0d>

Palco 23. (2020). *El retail deportivo cierra un trimestre de récord en EEUU al calor de la reapertura*. Recuperado el 2 de febrero de 2021 de <https://cutt.ly/Ln00qo9>

Roundhill Investment. (2020). *Artículo sobre Esports datos y audiencias*. Recuperado el 3 de febrero de 2021 de <https://cutt.ly/QntnbCu>

Roundhill Investments. (2020). *Audiencia de Esports vs. Deportes en 2020*. Recuperado el 3 de febrero de 2021 de <https://cutt.ly/tntQIFu>

Statista La Liga. (2021). *Evolución del número de espectadores en los estadios de fútbol comprendido de los años 2009-2020*. Recuperado el 15 de marzo de 2021 de <https://cutt.ly/antnF81>

Statista La Liga. (2021). *Porcentaje de individuos que asistió al fútbol en España de 1996 a 2020*. Recuperado el 16 de marzo de 2021 de <https://cutt.ly/qntnM0c>

Statista La Liga. (2017). *El fútbol español se aleja de los patrocinadores nacionales*. Recuperado el 28 de abril de 2021 de <https://cutt.ly/6ntm5pl>

Statista La Liga. (2021). *Ingresos y gastos en el mercado de fichajes de los equipos de La Liga de fútbol en España para la temporada 2020 – 2021*. Recuperado el 1 de junio de 2021 de <https://cutt.ly/Qn0VRTz>

Statista La Liga. (2021). *Presupuestos de los equipos en España temporada 2020 – 2021*. Recuperado el 19 de mayo de <https://cutt.ly/Kn0Npnl>

Statista La Liga. (2021). *Población que va al fútbol en España*. Recuperado el 1 de junio de 2021 de <https://es.statista.com/estadisticas/570601/evolucion-del-porcentaje-de-individuos-que-fueron-al-futbol/>

Statista La Liga. (2021). *La Liga 19/20: media de espectadores en los partidos de fútbol*. Recuperado el 30 de mayo de <https://cutt.ly/8n2ujgV>

Statista La Liga. (2021). *Número de licencias deportivas de la Real federación de España de fútbol de 2010 a 2019*. Recuperado el 5 de junio de 2021 de <https://cutt.ly/7n83o1A>

Veinte minutos. (2019). *El Reus venido a unos inversores estadounidenses que pagaran las deudas para evitar el descenso*. Recuperado el 3 de marzo de 2021 de <https://cutt.ly/fn0ZOMk>

Vozpopuli. (2021). *Dos estudios españoles dan cuenta de una incipiente pérdida de interés por el fútbol. Encuesta realizada por la consultora Toluna*. Recuperado el 30 de mayo de 2021 de <https://cutt.ly/Bn04Lxb>

Wikipedia. (2020). *Naturaleza del fútbol. Información general sobre el juego*. Recuperado el 15 de abril de 2021 de <https://cutt.ly/entbOpC>