



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de ciencias económicas y  
empresariales.**

**Máster en Administración de empresas  
(MBA).**

- **Análisis de los estados  
financieros de los clubes de fútbol  
profesional en España.**

**Alumno: David González Campos.**

**Tutor: Francisco Javier Jimeno de la Maza.**

**Área: Finanzas y contabilidad**

**Curso: 2022-2023**

## **Resumen:**

En el presente caso analizamos, para el caso español, la posible vinculación entre las partidas de los estados contables de los clubes profesionales en España, y más concretamente, para los clubes que conforman la primera división española durante la temporada 2020/2021.

Para el desempeño del análisis, hemos escogido una serie de partidas contables relevantes dentro del balance de los clubes, aportando las diferencias significativas que difieren en la contabilidad de aquellas empresas cuyo modelo de negocio se basa en el ámbito profesional deportivo y otras empresas que se puedan considerar más convencionales.

Apoyados en el uso de un análisis descriptivo y estadístico, unido a un trabajo de investigación se han sacado conclusiones relevantes para el objetivo del presente trabajo.

También se aporta una visión económica financiera, legal, estructural y organizacional y un análisis de la mayor parte de actores que conforman la industria del fútbol en España.

**Palabras clave:** Análisis económico financiero, partidas contables, clubes de futbol profesionales, balances de situación, análisis estadístico.

**Código JEL:** A1, A10, A11, A23, M1, M41.

## **Abstract:**

In this case we analyze, for the Spanish case, the possible linkage between the items of the accounting statements of professional clubs in Spain, and more specifically, for the clubs that make up the Spanish first division during the 2020/2021 season.

For the performance of the analysis, we have chosen a series of relevant accounting items within the balance sheet of the clubs, providing the significant

differences that differ in the accounting of those companies whose business model is based on the professional sports environment and other companies that can be considered more conventional.

Supported by the use of a descriptive and statistical analysis, together with a research work, relevant conclusions have been drawn for the purpose of this work.

It also provides an economic, financial, legal, structural and organizational vision and an analysis of most of the actors that make up the soccer industry in Spain.

## **+ÍNDICE.**

**Páginas.**

<b>1. Introducción</b>	
1.1. Interés del tema.....	8-9
1.2. Singularidades del modelo de negocio.....	10-15
1.3. Objetivos.....	15-16
<b>2. Marco teórico.</b>	
2.1. La industrial del fútbol.....	16-20
2.2. La industria del fútbol en España.....	20-26
2.3. Normativa de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) en España. Fair Play Financiero.....	26-30
2.4. Marco normativo e institucional de las Sociedades Anónimas Deportivas.....	30-36
2.5. Especificaciones contables de las S.A.D.....	36-39
2.6. Necesidad de incorporar criterios empresariales en el ámbito del deporte profesional.....	39-41
<b>3. Metodología.....</b>	<b>42-43</b>
<b>4. Estudio empírico. Análisis de resultados.....</b>	<b>43-46</b>
4.1. Análisis de los estados financieros de los clubes de primera división en España. Temporada 2020-2021.....	46-59
4.2. Interpretación de los resultados.....	59-68
<b>5. Conclusiones.....</b>	<b>69</b>
<b>6. Bibliografía.....</b>	<b>70-71</b>

<b>Índice de Gráficos</b>	<b>Páginas</b>
<b>Gráfico 1: Títulos de UEFA Europa League por país.....</b>	<b>9</b>
<b>Gráfico 2: Ranking de canteras más productivas a nivel internacional.....</b>	<b>14</b>
<b>Gráfico 3: Ingresos de las 5 grandes ligas internacionales.....</b>	<b>18</b>
<b>Gráfico 4: Valor de marca de los equipos de las 5 grandes ligas.....</b>	<b>19</b>
<b>Gráfico 5: Beneficios operativos de los equipos de las 5 grandes ligas....</b>	<b>19</b>
<b>Gráfica 6: Ingresos por derechos de televisión de las 5 grandes ligas.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfica 7: Ingresos por derechos de televisión de la primera división española temporada 2021-2022.....</b>	<b>21</b>
<b>Gráfica 8: Límite salarial de los equipos de primera división. Temporada 2020-2021.....</b>	<b>22</b>
<b>Gráfica 9: Límite salarial de los equipos de segunda. Temporada 2020-2021.....</b>	<b>23</b>
<b>Gráfica 10: Ranking de las licencias deportivas. Año 2021.....</b>	<b>27</b>
<b>Gráfica 11: Número de licencias deportivas femeninas. 2014-2020.....</b>	<b>28</b>
<b>Gráfica 12: Fuente de ingresos de la RFEF en 2020.....</b>	<b>34</b>
<b>Gráfica 13: Pérdida de ingresos al no finalizarse la temporada 2019-2020.....</b>	<b>45</b>

<b>Gráfica 14: Evolución del número de espectadores a los estadios en primera división 2009-2022.....</b>	<b>45</b>
<b>Gráfica 15: Gráfico de medias entre la clasificación deportiva y el resultado del ejercicio.....</b>	<b>50</b>
<b>Gráfica 16: Gráfico de medias entre el inmovilizado inmaterial y la clasificación deportiva.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 17: Grafico de medias entre el gasto en personal y la clasificación deportiva.....</b>	<b>57</b>
<b>Gráfico 18: Inmovilizado inmaterial. Temporada 2020-2021.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 19: Inmovilizado inmaterial en función del resultado deportivo.....</b>	<b>62</b>
<b>Gráfico 20: Dispersión entre el inmovilizado inmaterial y el gasto en personal.....</b>	<b>64</b>
<b>Gráfico 21: Gasto en personal. Año 2022.....</b>	<b>65</b>
<b>Gráfico 22: Gasto en personal y resultado deportivo.....</b>	<b>66</b>
<b>Gráfico 23: Clasificación deportiva según el gasto en personal.....</b>	<b>67</b>

## Índice de tablas.

<b>Tabla 1: Magnitudes agregadas fundamentales del conjunto de clubes profesionales en España. Temporada 2020/2021 .....</b>	<b>24</b>
<b>Tabla 2: Estadística descriptiva de las partidas contables analizadas.....</b>	<b>47</b>
<b>Tabla 3: Equipos que se clasificaron para competiciones europeas. Temporada 2020-2021.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4: Correlación de Spearman.....</b>	<b>49</b>
<b>Tabla 5: Prueba de Homogeneidad de las varianzas.....</b>	<b>54</b>
<b>Tabla 6: Análisis ANOVA.....</b>	<b>56</b>
<b>Tabla 7: Prueba de Kruskal-Wallis.....</b>	<b>58</b>

## 1. Introducción

### 1.1. Interés del tema.

- Importancia en términos económicos financieros de la industria del fútbol profesional.

La industria del fútbol profesional en el entorno global, y específicamente en España, tiene una gran importancia a nivel económico y financiero para el sistema productivo en su conjunto, habiéndose consolidado como el deporte estrella y de mayor influencia social.

En España, supone el 1,37% del PIB, generando 185.000 empleos y aportando a las arcas española en forma de impuesto una cantidad de 4.100 millones de euros en el año 2019, año anterior a la declaración global de la pandemia del coronavirus.

La industria del fútbol tiene un gran impacto en el turismo y empleo, ya que los grandes eventos deportivos que disputan, que cuentan con futbolistas importantes, atraen a turistas y aficionados de todo el mundo, teniendo así un impacto significativo en los negocios relacionados con la hostelería, restauración, servicios de transporte y otros servicios relacionados, lo que puede dar un impulso al dinamismo productivo de las ciudades donde se celebran partidos de los campeonatos futbolísticos.

También los clubes contribuyen al desarrollo deportivo de las ciudades, invirtiendo en infraestructuras, áreas de entrenamiento, instalaciones deportivas, residencias deportivas para jugadores en formación que pertenecen a los jugadores, etc.

Como factor a destacar de la industria del fútbol en España, suele ser aceptado que ha sido un país tradicionalmente con talento en cuanto a calidad competitiva de los jugadores, lo que ha originado en muchos casos una exportación de dichos jugadores hacia otros países y otras ligas, lo que ha generado ingresos significativos para los clubes nacionales a través de traspasos de los derechos de participación o por contraprestaciones por los derechos de formación.



El fútbol profesional también puede ayudar a contribuir en la imagen de un país, el éxito de los clubes nacionales a nivel internacional ayuda a proyectar una imagen positiva en el país y a fomentar y “vender” las ciudades de manera positiva, pudiendo provocar un impacto favorable hacia el turismo, la inversión extranjera en clubes e infraestructuras deportivas nacionales y la promoción de otros sectores económicos. En los últimos años, como se refleja en la gráfica 1, los clubes de fútbol españoles han tenido grandes éxitos deportivos en competiciones internacionales, siendo los clubes más destacados el Real Madrid, FC Barcelona y Sevilla.

El Real Madrid cuenta en sus vitrinas con 14 copas de Europa (actualmente denominada Champions league) siendo la competición internacional con más prestigio en el mundo del fútbol, seguido del Milán, el Liverpool, Bayern de Múnich y FC Barcelona con 7, 6, 6 y 5 títulos, respectivamente.

El Sevilla cuenta con 7 títulos de Europa League, siendo el club de fútbol que más veces ha ganado la competición.

Gráfico 1: Títulos de UEFA Europa League desde la temporada 1971-1972 hasta la temporada 2020-2021.

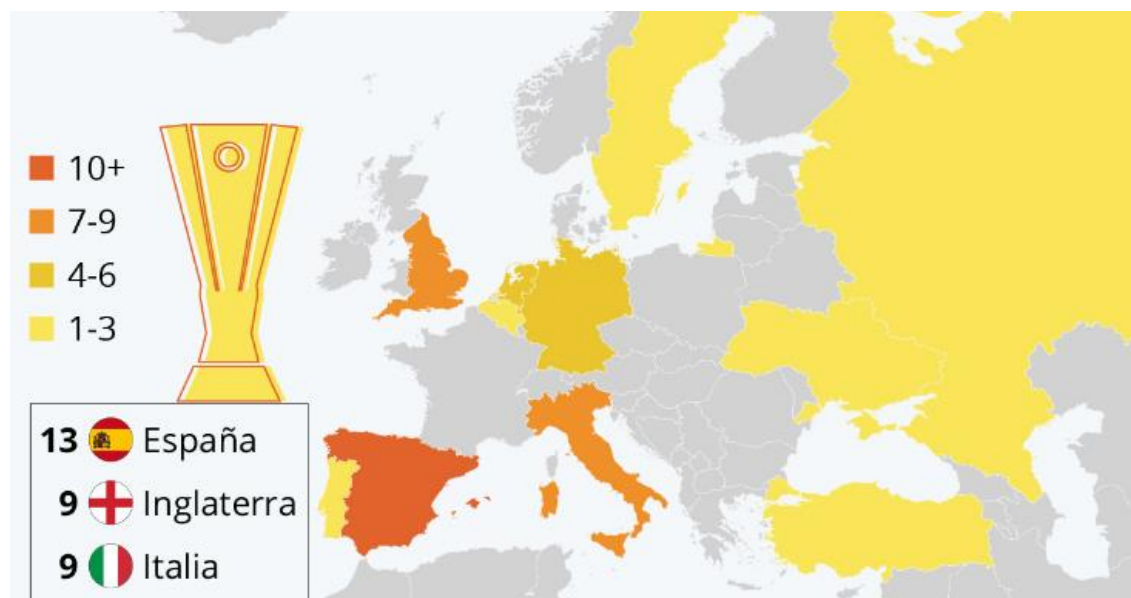


Gráfico 1: Títulos de UEFA Europa League por país. Fuente: Statista

## **1.2. Singularidades del modelo de negocio del fútbol profesional.**

Existen ciertas singularidades dentro del modelo de negocio de la industria del fútbol que es necesario poner en contexto para llegar a entender la totalidad de una compleja industria, ya que tiene diferencias significativas con otras empresas y sectores que siguen un patrón productivo más convencionales.

Habiéndose de tenerse en cuenta estas diferencias implican un aumento en la complejidad del análisis y comprensión y que dificultan el planteamiento estratégico y la gestión ordinaria en el ámbito de la industria del fútbol.

Entre la especificaciones más destables en España y en Europa podemos encontrar:

Las decisiones adoptadas en una entidad deportiva, así como los equipos directivos y gestores de máximo nivel, e incluso a veces los propietarios de los clubes tienen una alta exposición mediática a un amplio segmento de seguidores, incluyendo hasta los de clubes competidores o del público en general. Esta situación no se aprecia prácticamente en ningún otro ámbito sectorial del mundo de los negocios.

Así, no parece imaginable que los potenciales clientes, accionistas o grupos de interés vayan a cuestionar decisiones correctas de gestión ordinaria en empresas por ejemplo del sector bancario o de una empresa eléctrica.

Esta exposición mediática puede generar en algunas ocasiones un clima poco favorable a la hora de adoptar decisiones por la fuerte exposición mediática de sus directivos y presidentes.

Comentar también que decisiones de inversión importantes en empresas de la industria del fútbol profesional no se asemejan al resto de sectores en general, debido a que por ejemplo una inversión fuerte en maquinaria de una empresa, sabe exactamente que rendimiento le va a ofrecer, al contrario que sucede en el mundo del fútbol, pues ha habido y seguirá habiendo inversiones muy elevadas en jugadores que no ha justificado con su rendimiento deportivo dentro del campo o cayendo lesionados o que han sufrido inadaptación que acaba condicionando su rendimiento deportivo, posibles problemas

personales, etc., convirtiéndose en una operación ruinoso para el club, ya que se encuentra en situación de amortizar el traspaso de un jugadores más su salario, sin que se traduzca en rédito deportivo ni económico. También puede darse con inversiones bajas, incluso canteranos a coste de traspaso cero, que ofrecen un gran rendimiento y cuya aportación posibilita una mejor clasificación deportiva y un aumento de los ingresos de los clubes cuando se acuerda la venta de sus derechos a otros equipos mediante un “fichaje”.

Estos ejemplos reflejan la fuerte incertidumbres que normalmente se asocia a las inversiones en jugadores en el modelo de negocio del fútbol. Además, hay otros factores de influencias particulares dentro de cada club como servicios médicos, fisioterapeutas, instalaciones, personal adecuado y preparado que permiten establecer las condiciones óptimas y adecuadas para que la inversión en inmovilizado intangible, que son los derechos de participación de los jugadores en competencias deportivas, habitualmente los más importantes en las entidades profesionales de fútbol con el objetivo de que se traduzca en éxito deportivo y económico, prioritarios de los clubes que conforman la industria del fútbol.

En Europa, el modelo de organización de las ligas profesionales se basa en un sistema de ascensos y descensos entre las categorías.

En España, las dos categorías superiores tienen reconocido un estatus de profesional (Primera y Segunda división), mientras que las inferiores son reconocidas como categorías no profesionales, con una importante repercusión en forma de limitación de ingresos por retransmisiones audiovisuales y una demanda de público bastante inferior a las ligas profesionales.

Aunque haya ocasiones en las que una deficiente gestión económica-financiera va aparejada a pobres decisiones deportivas del club, también hay que tener en cuenta el factor inherente a la competencia deportiva entre clubes, así como el margen de azar incontrolable que el juego conlleva.

Por lo tanto, se puede dar la circunstancia de que una entidad sea “expulsada” del mercado del modelo de negocio en el que opera el sector, sea por malas decisiones

empresariales, sea porque los rivales hayan logrado mejor desempeño de sus recursos, sea por factores de “mala suerte” vinculada al juego o un conjunto de varios factores, por lo que una entidad deportiva debería velar por poder tener controlada la mayoría de los factores que rodea un club.

Hoy en día hay varios ejemplos de clubes que no compiten en el fútbol profesional español, véase el caso del Numancia de Soria o del Deportivo de la Coruña, que hace apenas un par de décadas consiguieron éxitos deportivos de gran nivel y hoy en día se han visto fuera del fútbol considerado como profesional, lo que supone un cambio en el modelo de negocio de estos clubes dada la brutal diferencia en cuanto a ingresos económicos existente entre el fútbol profesional y el no profesional, lo que lleva a los directivos de dichos clubes a adaptar su modelo de negocio al establecido en el fútbol no profesional, cambiando radicalmente su forma de operar y sus planes estratégicos.

Hasta donde alcanza nuestro conocimiento, no hay otros sectores en los que se de esa singularidad análoga del descenso por demérito deportivo, que altera radicalmente el plan de negocio de la entidad.

El capital humano, y principalmente los jugadores, construyen un recurso esencial los clubes de fútbol. El talento deportivo es un recurso diferencial, influyendo en los resultados o al menos en las probabilidades de conseguir éxito deportivo.

Además, es difícilmente imitable, pues un jugador solamente puede disputar una competición con un equipo durante una misma temporada, con algunas excepciones tasadas y regladas.

Existe un sistema consolidado de traspasos entre clubes de los derechos de participación en competiciones de jugadores con contrato profesional con contrato en vigor, y en los últimos años se ha acordado una cierta armonización a nivel europeo, en forma de ventanas temporales en las cuales se permite llegar a acuerdos entre clubes para el traspaso de la cesión de los derechos de los jugadores. En España, las ventanas temporales para el traspaso de los derechos federativos de un jugador se establecen entre el 1 de julio al 2 de septiembre, conocido como mercado de verano, y 1 de enero al 2 de febrero, conocido como mercado de invierno.

También hay que tener en cuenta que los clubes generan internamente capital humano a través de la promoción de los equipos de categorías inferiores, de formación o base, que usualmente se denominan canteras, jugadores cuyo coste tiene fundamentalmente relación con la inversión en formación del jugador, que no conlleva un gasto en cuanto al pago de un traspaso y que pueden generar importantes márgenes de rentabilidad si llegan a formar parte del primer equipo obteniendo éxito deportivo y, en algunos casos, pudiendo ser traspasados en un futuro a otros equipos, generando un mayor margen de beneficio, por lo que la inversión en la cantera, la formación de jugadores, instalaciones de entrenamiento, contratación de personal formativo y técnico activos materiales e inmateriales, se ha convertido en parte de una estrategia a largo plazo de crecimiento sostenible, desarrollo de talento local y fomentar un estilo de juego característico que aporte identidad al equipo y valor en su conjunto.

El FC Barcelona es uno de los clubes más destacados en nuestro país, su famosa cantera conocida como “La Masía” ha sido reconocida nacional e internacionalmente con jugadores como Lionel Messi, Xavi Hernández o Andrés Iniesta, entre los más destacados, aportando con su rendimiento deportivo un gran volumen de ingresos derivados de los éxitos deportivos nacionales e internacionales, publicidad, marketing, símbolos sobre los que poder construir planes estratégico y operativos.

Esta tendencia a la inversión en las canteras ha sido influenciada para varios factores entre los que destacan la construcción de un modelo de negocio más sostenible, la promoción de talento global, apostar por un estilo de juego más personal y arraigado en la identidad del club, como el FC Barcelona con su famoso modelo de juego que tantos éxitos le ha proporcionado.

**Gráfico 2: Ranking de canteras que más futbolistas han aportado a las 31 primeras federaciones miembro de la UEFA.**

Number	Club	Index	Experience average	Average age	In the training club
43	Real Madrid (ESP)	100.0	23.0	26.3	5
38	FC Barcelona (ESP)	84.1	21.9	25.6	8
34	Olympique Lyonnais (FRA)	68.5	19.9	25.5	12
34	Paris St-Germain (FRA)	67.0	19.5	23.0	3
28	Manchester United (ENG)	53.6	18.9	25.9	10
25	Valencia CF (ESP)	52.5	20.8	26.1	8
24	Sporting CP (POR)	70.0	28.9	27.1	0
24	Atalanta BC (ITA)	37.7	15.6	25.6	6
23	Chelsea FC (ENG)	62.0	26.7	23.6	6
23	Athletic Club (ESP)	50.8	21.9	24.8	15

Gráfico 2: Ranking de canteras más productivas a nivel internacional. Fuente: Periódico deportivo Marca.

El gráfico 2 refleja las canteras que más jugadores profesionales han aportado a las 31 primeras ligas de más nivel dentro de la UEFA, destacando el Real Madrid en primera posición, con 43 jugadores (columna “number” en el gráfico 2).

El gráfico 2 también refleja el número de jugadores que desarrollan su puesto de trabajo en el equipo el cual ha sido formado, (columna “in the training club” en el gráfico 2), destacando el Athletic Club con 15 jugadores formados en la cantera de la entidad deportiva, hecho que se explica derivado de la su política de fichajes, ya que la totalidad del equipo deportivo se compone únicamente de jugadores nacidos en el País Vasco.

El gráfico 2 muestra la importancia e influencia de las canteras españolas en el fútbol internacional, destacando en los primeros lugares el Real Madrid y FC Barcelona, con la presencia también del Valencia y Athletic Club.

Con el fin de garantizar la sostenibilidad de la industria del fútbol profesional, de acuerdo con lo conforme a los actuales parámetros del modelo de negocio actual, y de tendencia de expansiva en los últimos años presupuestos o capacidad de endeudamiento, con el consiguiente deterioro de las condiciones financieras y la salud financiera de los clubes, desde la última década se han ido implementando mecanismos de control económico-financiero, tanto a nivel supranacional como a nivel nacional en

las ligas de cada país, así para las competiciones europeas que organiza la UEFA se adopta el denominado “Fair Play Financiero”, mientras que en las competiciones nacionales de España rigüe el denominado “control económico” de la Liga de Fútbol Profesional.

El control económico de La Liga consiste en unas directrices de autorregulación acordadas con los clubes profesionales en el seno de la patronal que les agrupa, que establecen unos indicadores basado en principios de buena gestión adaptados a las particularidades del sector, que tratan de fortalecer la viabilidad económica y financiera de los clubes, evitando la adulteración de las competiciones derivadas de prácticas de exceso de gasto o inversiones que no se encuentren sufragadas por un sólido respaldo financiero.

Ha de destacar que los límites cuantitativos que establece y supervisa la liga para cada club y cada temporada se basa en información contable histórica que procede de las cuentas anuales que han de ser obligatoriamente sometidas a auditoría. Esta cuestión es la de especial relevancia para el objetivo de nuestro trabajo.

### **1.3. Objetivos.**

A la luz de las consideraciones anteriores, el propósito de nuestro trabajo consiste en los siguientes pilares básicos:

- Análisis de los estados financieros de los clubes de primera división durante la temporada 2020-2021, influida por las consecuencias de la pandemia, con el fin de estudiar qué partidas contables pueden tener mayor influencia en el resultado deportivo.
- Poner en valor la importancia de la industria del fútbol y su modelo de negocio en la economía internacional y esencialmente en la española.

- Analizar las diferencias contables, financieras y de régimen administrativo de la industria del fútbol en relación con los diferentes sectores que componen la economía.
- Necesidad e importancia de una buena gestión económica- financiera de los dirigentes y directivos de los clubes profesionales, con el fin de garantizar la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.
- Identificar riesgos y oportunidades potenciales a los que se enfrentan los clubes de fútbol, con una alta dependencia de unas fuentes de ingresos muy específicas o un elevado nivel de endeudamiento. Así mismo permite identificar oportunidades para maximizar los ingresos y mejorar la gestión financiera.
- Comparar el desempeño financiero de los clubes del fútbol profesional en España entre sí, pudiendo ayudar a identificar tendencias, estrategias financieras y determinar el posicionamiento relativo de los clubes dentro de la industria.
- Verificar el cumplimiento normativo en lo referente a la regulación y las normas contables aplicables a través del análisis de los estados financieros de los clubes de fútbol profesional en España.

## **2. Marco teórico.**

### **2.1. La industria del fútbol.**

La industria del fútbol, una de las más grandes y lucrativas del mundo, generando miles de millones de euros en ingresos cada año y empleando a millones de trabajadores en todo en todo el mundo.

La industria del fútbol abarca una variedad de actividades que genera ingresos, como la organización de partidos, la venta de entradas, la transmisión de los partidos en vivo, la mercadotecnia y de patrocinios publicitarios, la venta de productos oficiales de los equipos, por citar alguno de los más destacados.



Los clubes de fútbol, en su condición de entidades independientes, son los principales protagonistas de la industria, y algunos de los más grandes y populares son el Real Madrid, el FC Barcelona, el Manchester United, el Bayern de Múnich, el Paris Saint-Germain, entre otros. Estos clubes cuentan con una gran cantidad de seguidores en todo el mundo y generan enormes ingresos gracias a los patrocinios, los derechos de televisión y la venta de entradas y productos oficiales.

Los torneos de fútbol en los que participan estos clubes también conforman una parte muy importante dentro de la industria, entre los que podemos destacar la copa del mundo, la liga de campeones de la UEFA y las ligas nacionales en todo el mundo; estos torneos atraen a millones de aficionados y generan enormes ingresos para las organizaciones que los gestionan.

La industria del fútbol también tiene un impacto económico muy significativo en las ciudades y países que albergan torneos y partidos importantes, atrayendo a turistas, generando ingresos para la industria del turismo local, así como para los negocios y servicios locales.

Las principales ligas en el mundo, atendiendo al nivel de ingresos generados, son la de Inglaterra (1), España, Italia, Alemania y Francia, situándose la liga inglesa, denominada premier league, por encima de las otras competiciones a lo largo de la última década (Gráfico 3).

**Gráfico 3: Ingresos en millones de euros de las principales ligas europeas.**

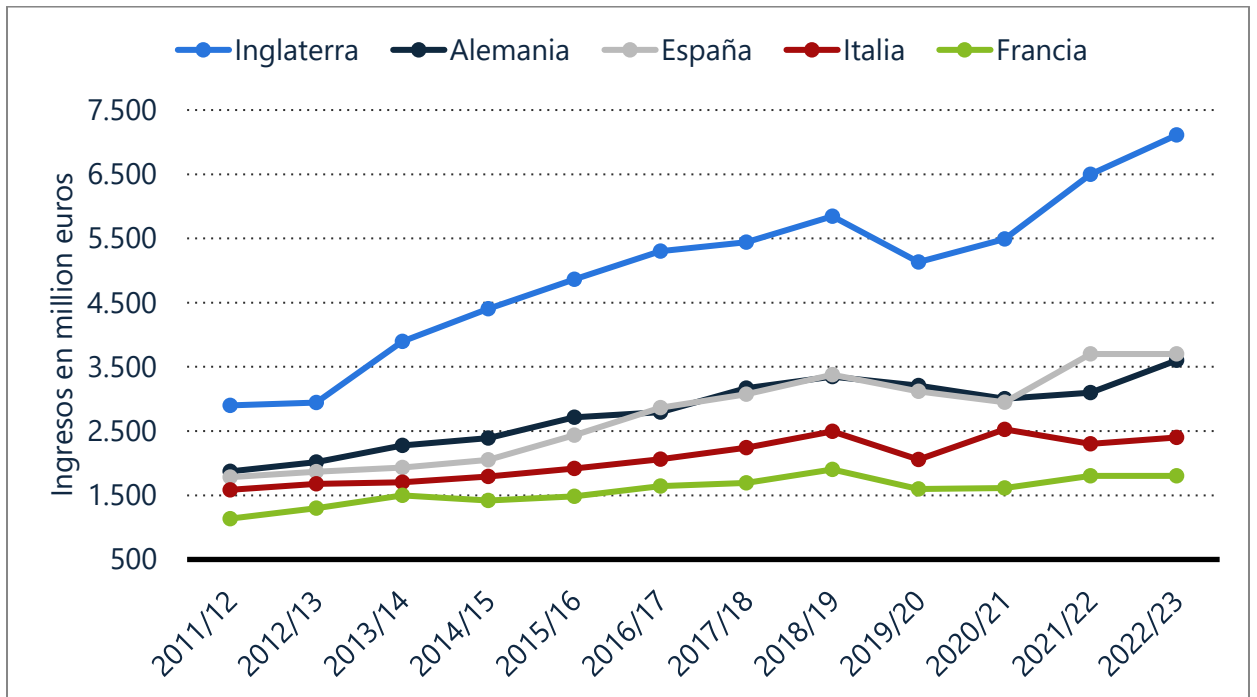


Gráfico 3: Ingresos de las 5 grandes ligas internacionales. Fuente: Statista.

En Reino Unido coexisten varias federaciones de fútbol y varias competiciones de liga y copa, disputándose separadamente los torneos los equipos escoceses de los clubes ingleses

Los ingresos de los clubes participantes en las competiciones totales que disputan suelen provenir de diferentes fuentes, entre las que destacan:

- Derechos de televisión, que proporcionan la mayor parte de los ingresos en las entidades deportivas.
- Acuerdos de patrocinio.
- Venta de entradas y Merchandising.
- Derechos de imagen. Pueden tratarse de derechos de imagen del club, de la competición o de los jugadores y profesionales, aunque en este último caso dependerá de los acuerdos contractuales establecidos para su cesión y/o explotación con el club.

**Gráfico 4: Valor de marca de las diferentes ligas a nivel europeo. Años 2018-2022.**

*(en millones de dólares).*

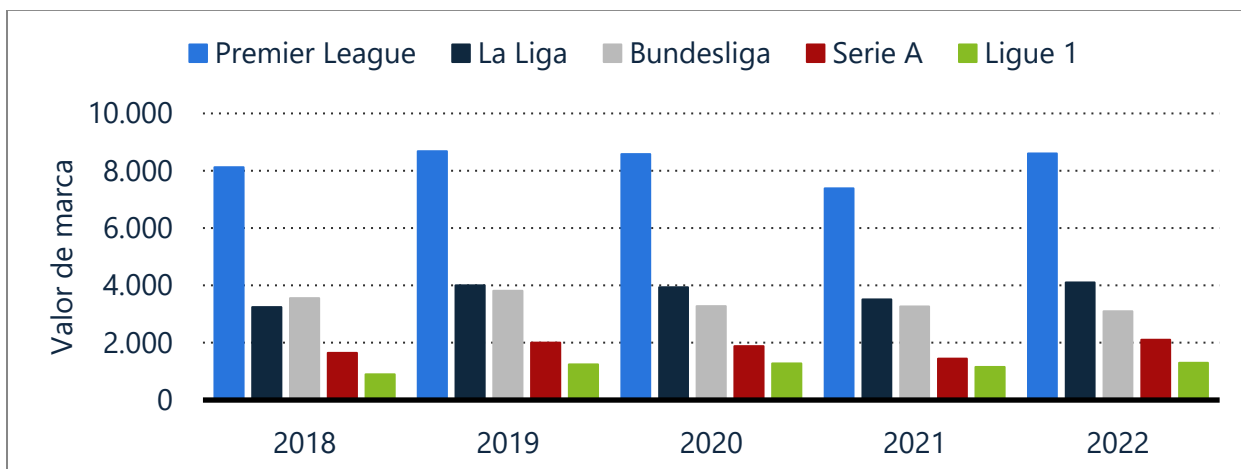


Gráfico 4: Valor de marca de los equipos de las 5 grandes ligas. Fuente: Statista.

**Gráfico 5: Beneficios operativos de las 5 grandes ligas de fútbol**

*profesional. (en millones de dólares).*

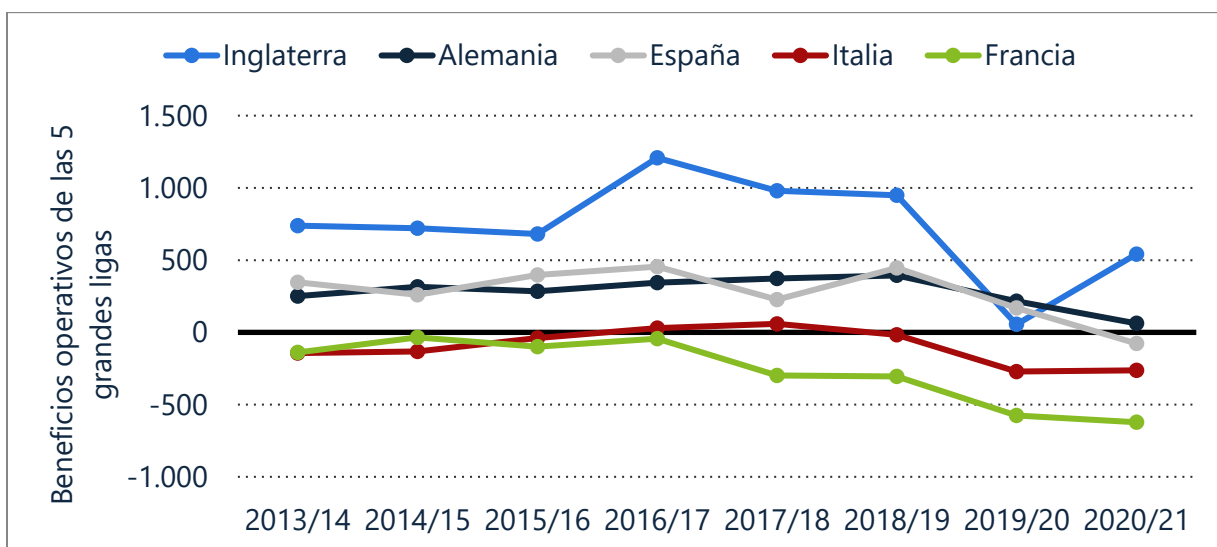


Gráfico 5: Beneficios operativos de las 5 grandes ligas. Fuente: Statista

El beneficio operativo de los clubes, como observamos en el gráfico 5, representa las ganancias que generan los clubes a partir de las operaciones comerciales y deportivas en una temporada determinada. Es una medida importante para evaluar la salud financiera de los clubes, ya que indica la capacidad de un club para generar ganancias a partir de sus actividades comerciales y deportivas.

Como se refleja en el gráfico 5, Inglaterra también es la liga de fútbol profesional que lidera también en este aspecto, a excepción de la temporada 2019-2020, donde las competiciones nacionales sufrieron los efectos de la pandemia y redujeron notablemente sus ingresos debido a las restricciones impuestas en los diferentes países.

## **2.2. La industria del fútbol en España.**

La industria del fútbol en España es una de las más destacables del mundo, con equipos y jugadores de gran notoriedad internacional y una gran cantidad de seguidores en todo el mundo.

La liga de fútbol profesional (LFP) es la organización que se encarga de gestionar la liga española de fútbol, conocida en la actualidad como La Liga Santander en primera división y La Liga Smartbank en segunda división española. Esta competición incluye a los mejores equipos de España y algunos del mundo, entre los que podemos destacar al Real Madrid, el Fútbol Club Barcelona, Atlético de Madrid, Valencia, y Sevilla.

La Liga Santander es una de las ligas más seguidas y lucrativas a nivel mundial, con una gran cantidad de contratos de patrocinio y una gran cantidad de ingresos derivados de los derechos de televisión. Como se observa en el gráfico 6, la competición inglesa es la que más ingresos factura en concepto de derechos de televisión, al ser más seguida por el público, en segunda posición se encuentra la competición española, generando un total de 2049 millones de euros en el año 2022.

**Gráfico 6: Ingresos por derechos de televisión en función de las competiciones nacionales.**

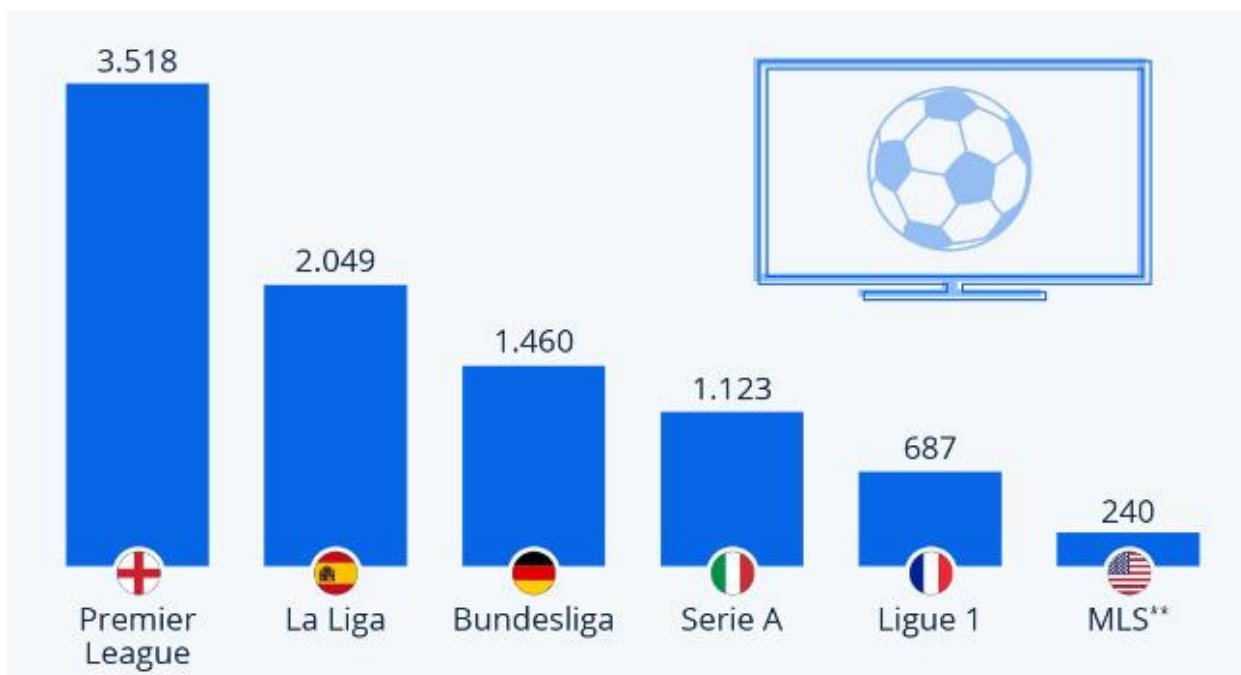


Gráfico 6: Ingresos por derechos de televisión de las grandes ligas. Año 2022. Fuente: Statista.

**Gráfico 7: Ingresos por derechos de televisión temporada 2021-2022**

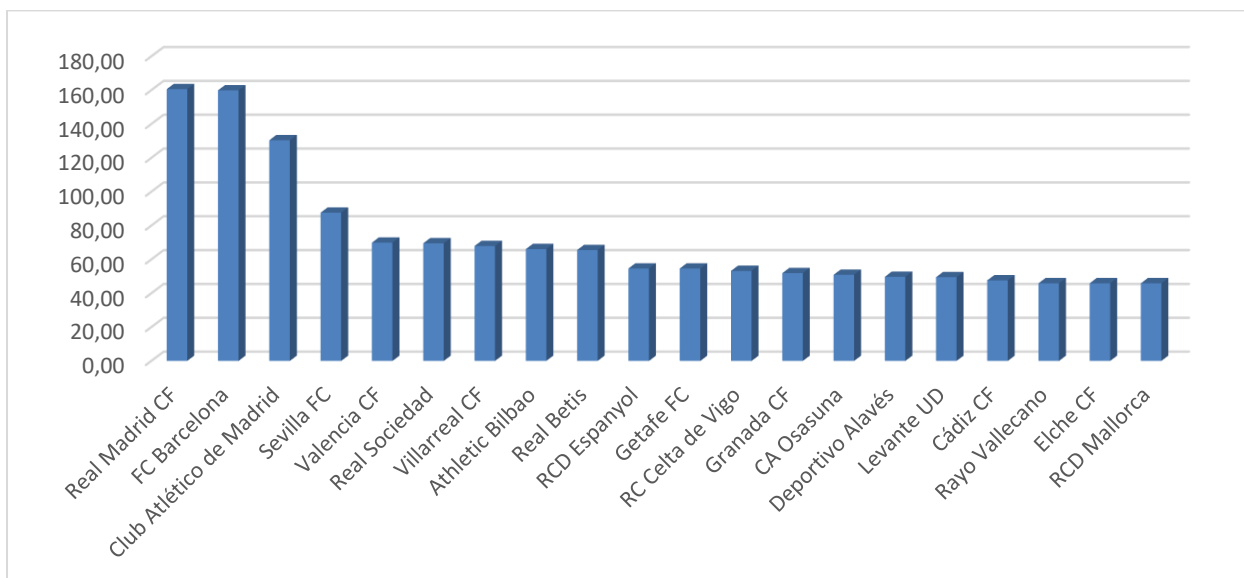


Gráfico 7: Ingresos por derechos de televisión, temporada 2021-2022. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Statista.

En España, los ingresos por los derechos de televisión del fútbol, como se observa en el gráfico 7, se conceden a través de un proceso de subasta en el que participan los operadores televisivos interesados en adquirir los derechos de emisión de los partidos de fútbol. Este proceso es llevado a cabo por la liga de fútbol profesional (LFP). El proceso de subasta se realiza por ciclos, que suele durar varias temporadas, como se indica en el reglamento de retransmisión deportiva de la Liga de Fútbol Profesional.

Una vez se han concedido los derechos, los ingresos generados se distribuyen entre los clubes de fútbol de acuerdo con la fórmula acordada previamente por LFP. Esta fórmula basada en varios factores, como la posición en la clasificación de la temporada anterior, el número de veces que el club aparece en la televisión, el número de espectadores que atrae, entro otros.

En general, los clubes más grandes como el Real Madrid y el FC Barcelona son los que más ingresos atraen, como refleja el gráfico 7, por su capacidad de atraer audiencias televisivas y su mayor valor comercial en términos de Merchandising y patrocinios.

**Gráfico 8: Límite salarial de los equipos de primera división durante la temporada 2021-2022. (en millones de euros)**

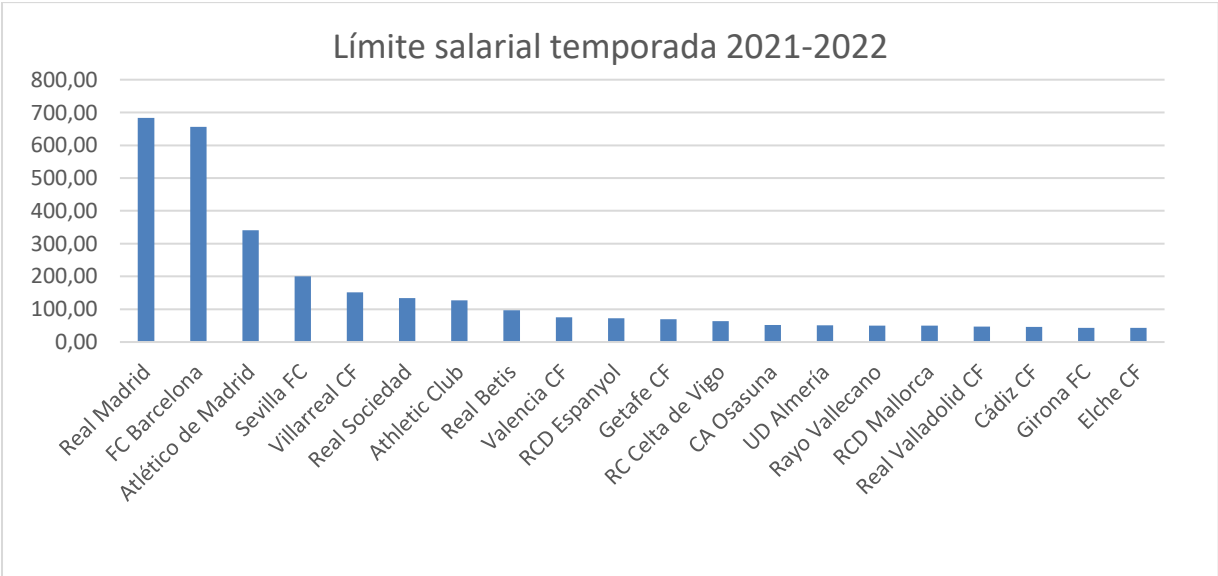


Gráfico 8: Reparto de los ingresos por los derechos televisivos. Temporada 2021-2022

En función de los ingresos, entre otros, televisivos, se establece el límite salarial que pueden gastar los clubes durante dicha temporada, que influirá en la configuración de sus plantillas y su éxito deportivo, es decir la cantidad límite que la plantilla deportiva del club puede asumir en salarios para el conjunto de los jugadores que conforman el equipo deportivo.

**Gráfico 9: Límite salarial de los equipos de segunda división. Temporada 2020-2021. (en millones de euros)**

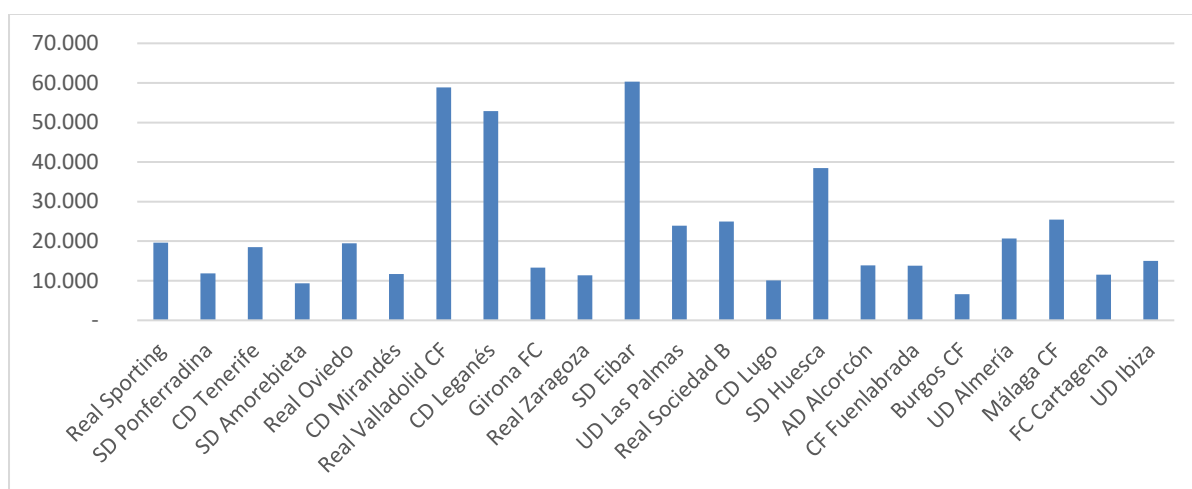


Gráfico 9: Límite salarial de los equipos de segunda división 2020-2021. Fuente: Elaboración propia

He de mencionar que existen diferencias muy significativas entre los ingresos percibidos entre los clubes de primera división y segunda división, como reflejan la comparativa entre los gráficos 8 y 9, de ello la importancia para los clubes cuando ascienden a la mayor categoría del fútbol profesional en España, ya que implica un crecimiento notable en muchos aspectos, entre ellos el límite salarial que permite la confección de un mejor equipo deportivo e inversiones más intensas en otros aspectos, como instalaciones deportivas, residencias deportivas para los jugadores, desarrollo de las infraestructuras, que hacen crecer a un club.

Unido a la competición doméstica de la liga nacional, España cuenta con otra serie de competiciones, entre las que destaca la Copa del Rey, la Supercopa de España y la liga Europea de la UEFA y la Champions league.

La selección nacional también cuenta con grandes éxitos recientes, ganando tres títulos internacionales consecutivos como sucedió en 2008 con la Eurocopa, mayor torneo de selecciones en Europa, en 2010 con el mundial de fútbol y en 2012 ganando de nuevo la Eurocopa, lo que situó a nuestro país como uno de los países más destacados del mundo dentro de la industria del fútbol.

La industria del fútbol en nuestro país también tiene un gran impacto económico, generando el equivalente al 1,37% del PIB, hasta alcanzar los 15.688 millones de euros al año, cifra que ha ido creciendo exponencialmente en los últimos tiempos, a excepción de los años donde la crisis de la pandemia originada por el coronavirus hizo que la industria del futbol se viera muy afectada debido a las medidas restrictivas impuestas.

**Tabla 1: Magnitudes agregadas fundamentales del conjunto de clubes profesionales en España. Temporada 2020/2021.**

*(En millones de euros).*

<b>Magnitudes agregadas fundamentales. Temporada 2021/2022 (en millones de euros)</b>	
<b>Ingresos totales</b>	4.838
<b>Patrimonio neto</b>	1.107
<b>EBITDA</b>	281
<b>Margen de EBITDA</b>	8%
<b>Resultado Neto</b>	-140
<b>Deuda financiera bruta</b>	3.716
<b>Deuda financiera neta</b>	2.102
<b>Free cash flow orgánico</b>	104,3
<b>Espectadores globales de televisión</b>	
2.668 Millones de espectadores	
<b>Seguidores globales en redes sociales</b>	
812 millones de seguidores	
<b>Enterprise Value agregado de los clubes individuales</b>	
11.800-13.200	

Tabla 1: Magnitudes agregadas fundamentales de los clubes del fútbol de profesionales durante la temporada 2021/2022. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la página web de la Liga de Fútbol Profesional.



Como podemos observar en la tabla 1, nos encontramos con una serie de datos económico-financieros con los cuales nos podemos acercar a comprender la situación del conjunto de clubes profesionales en España (Primera y Segunda división).

Destaca un resultado neto del ejercicio durante la temporada 2021-2022 negativo en el conjunto de los clubes, como se refleja más adelante en la tabla 2, cuyos datos son de la temporada pasada, 2020-2021, con la media del resultado del ejercicio en -34.712.111 millones de euros, lo que nos puede hacer ver que los clubes arrastran estos resultados negativos debido a las graves consecuencias que tuvo la pandemia en España y, en particular, en la industria del fútbol.

Como punto positivo, el margen de EBTIDA se mantiene positivo en un 8% dentro del promedio del conjunto de los clubes profesionales, conocido también por margen bruto de explotación de los clubes, de ahí que se entienda este ratio antes de descontar intereses, amortizaciones o impuestos, ya que los intereses se pagan en función del nivel de endeudamiento de cada club y de los tipos de interés vigentes en el momento, por lo que no dependen del modelo de negocio en sí y nos puede dar un dato más preciso del margen de beneficios que genera cada club gracias sus actividades de explotación.

En el conjunto de los clubes, la deuda neta financiera asciende a 2.102 millones de euros en la temporada 2021-2022, siendo un 10,8% superior a la de la temporada pasada, conforme con los datos aportados desde la página web de la Liga de Fútbol Profesional.

Cabe destacar una gran cantidad de dicha deuda financiera neta pertenece a un solo club, el FC Barcelona, que como refleja en sus estados financieros durante la temporada 2020-2021, es de 680 millones de euros, siendo un 32,3% de la deuda financiera del conjunto de los clubes profesionales, reflejando los problemas económicos de la entidad en la actualidad.

Como último enfoque del presenta análisis de la industria del fútbol en España, los equipos de fútbol, sus infraestructuras, los estadios y el conjunto de la oferta comercial dentro de los estadios (venta de bebida y comida, merchandising, etc), nuestro

país cuenta con dos de los mejores estadios del mundo y de mayor capacidad de afluencia de público, como son el Santiago Bernabéu y el Camp Nou, son importantes atracciones turísticas, contribuyendo a generar empleo y al desarrollo económico en las ciudades donde están ubicados, aportando grandes ingresos para las entidades deportivas gracias a la venta de entradas en los partidos, patrocinio de empresas, actividades turísticas y comerciales y acciones relativas a la explotación del estadio, destacando su importancia en las cuentas financieras de los clubes profesionales, reflejado en que la partida que mayor recuperación tuvo fue la denominada “mach-day” (Día de partido), correspondiendo a la venta de entradas y consumibles dentro del estadio, aportando 884 millones de euros , suponiendo un crecimiento del 123% respecto de la temporada anterior, debido al cierre de los estadios en la temporada previa, según reflejan los datos económicos aportados por la Liga de Fútbol profesional durante la temporada 2021-2022.

### **2.3. Normativa de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) en España. Fair Play financiero.**

La liga de fútbol profesional (LFP) es la organización específica que se encarga de gestionar la liga española de fútbol profesional. La LFP cuenta con normativas específicas que establece las leyes, normas y requisitos que deben cumplir los clubes, jugadores y otros actores dentro de la competición.

Algunas de las normas más relevantes de la LFP en España y que es necesario comprender para entender el modelo de negocio de la industria del fútbol en España son:

Licencias: Todos los clubes de la liga deben obtener una licencia anual para poder participar en la competición, otorgada después de cumplir unos requisitos específicos entre los que destacan una estructura organizativa adecuada, cumplimiento de los requisitos financieros exigidos y tener un estadio en buenas condiciones según establece la normativa de LFP.

**Gráfico 10: Ranking de licencias deportivas con más licencias en España en 2021.**

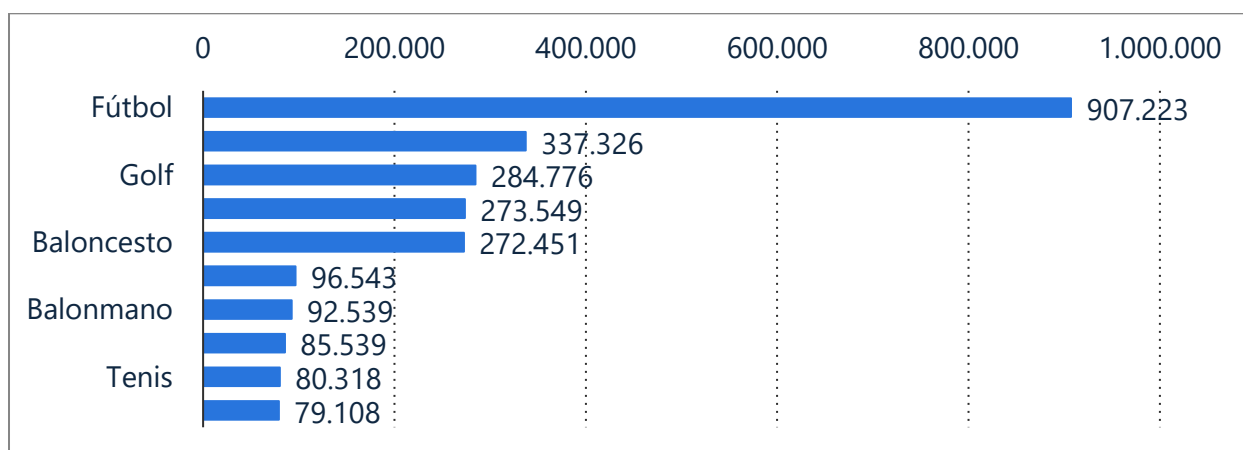


Gráfico 10: Ranking de licencias deportivas año 2021. Fuente: Statista

El deporte con más licencias individuales en España es el fútbol. Es el deporte más popular y practicado en el país, tanto a nivel profesional como amateur, como se puede observar en el gráfico 10. Por lo tanto, queda constatada la gran importancia deportiva del fútbol en España.

En el ámbito del fútbol femenino, en los últimos años, gracias al programa implantado por la FIFA (Federación Internacional de Fútbol) con el objetivo de fomentar el crecimiento y la igualdad en el deporte, destinando financiación mediante programas de subvenciones y becas, iniciativas de promoción y visibilidad, desarrollo de infraestructuras, como refleja el plan de desarrollo de la FIFA.

Es por ello por lo que, como se refleja en el gráfico 11, ha habido una tendencia al alza del número de licencias deportivas femeninas de fútbol, contando con 67.149 licencias en 2021.

**Gráfico 11: Número de licencias deportivas de mujeres de la federación española de fútbol. 2014-2021.**

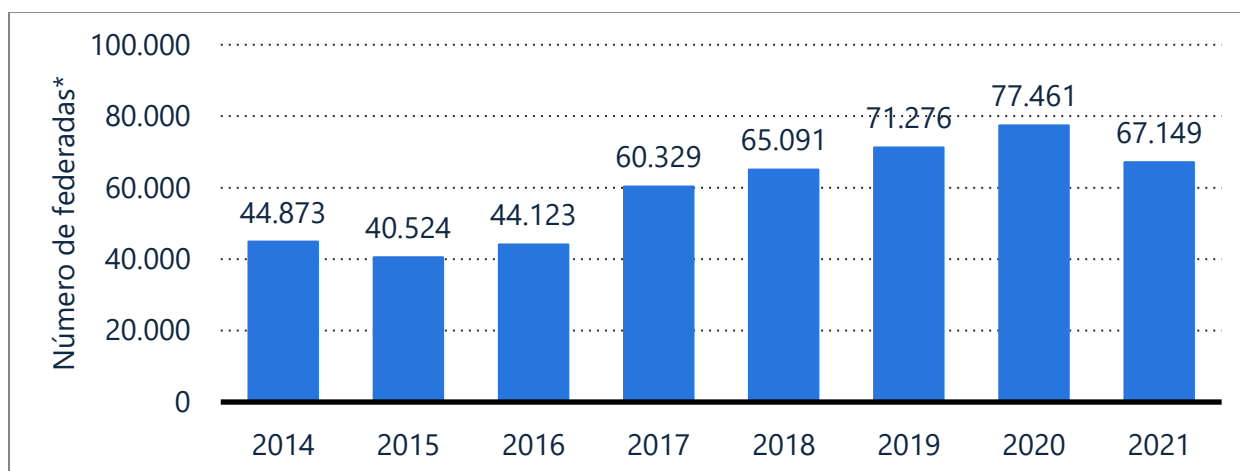


Gráfico 11: Número de licencias deportivas femeninas. 2014-2021. Fuente: Statista.

**Sistema de competición:** La liga está compuesta por 20 equipos que juegan en una liga regular asimétrica, es decir, cada equipo juega dos veces contra los demás equipos de la liga, una vez en su estadio como local, y otra en el estadio del equipo rival como visitante, y en cuanto a lo de asimétrica se refiere que el orden de partidos entre la primera y segunda vuelta no es el mismo, es decir, que en la primera jornada de la liga en la primera vuelta no suele coincidir con el orden de equipos a los que te enfrentas en la segunda vuelta. Al final de la liga, el equipo que cuenta con más puntos es el campeón de dicha competición, clasificándose los cuatro primeros para la liga de campeones de la UEFA y el quinto y sexto para Europa league de la UEFA; los tres últimos equipos de la competición jugarán en segunda división al siguiente año, siendo reemplazados por los dos equipos con mayor puntuación en segunda división junto con el ganador de un playoff entre los siguientes cuatro clasificados en segunda, ascendiendo a primera división el ganador de dicho playoff.

**Reglas del juego:** La liga se enmarca en las reglas establecidas por la FIFA, que es la federación internacional de fútbol, asociación que regula las federaciones de fútbol de todo el planeta, donde se tratan temas como la regla sobre las sustituciones, tarjetas, penaltis y otros aspectos del juego que tendrán que ser aplicados con carácter obligatorio en las ligas nacionales de los distintos países.

Derechos de televisión: La LFP cuenta con un sistema centralizado de venta de derechos de televisión, en la cual se aseguran de que todos los equipos reciban una parte justa de los ingresos generados por sus audiencias en televisión.

Fair Play Financiero. El Fair Play financiero (FPF) es un sistema establecido por la liga de fútbol profesional (LFP) y su comité de control económico (CCE) de España con el objetivo de garantizar la sostenibilidad financiera de los clubes y una competición justa en la liga de nuestro país. Este FPF se aplica en España desde la temporada 2013-2014 y ha sido diseñado con el objetivo de evitar que los clubes gasten más de lo que generan en ingresos y para fomentar una gestión financiera responsable y sostenible, que ayude a los clubes a ser eficientes y sostenibles en el largo plazo.

El CCE supervisa y evalúa la situación financiera de los clubes, y se asegura de que cumplan con las reglas y las normas establecidas.

Entre las normas que se aplican en el FPF en España se encuentran límites en los gastos de los clubes en relación con sus ingresos, reglas de equilibrio presupuestario, limitaciones en la cantidad de deuda que los clubes pueden contraer, demostrar que tienen la capacidad financiera para pagar sus deudas a largo plazo y sus correspondientes sanciones en el caso de que algún club no cumpla con la norma.

Además, los clubes deben presentar informes financieros detallados al CCE, que los evalúa para determinar si cumplen con los requisitos del Fair Play financiero; estos informes deben incluir detalles sobre sus ingresos y gastos, así como cualquier deuda que tengan. El CCE evalúa dicha información con el objetivo de comprobar la situación financiera de cada club.

Los límites de gasto en relación con los ingresos que se permiten gastar se ajustan periódicamente para asegurarse de que los clubes no se gasten más de lo permitido.

En conclusión, el Fair Play Financiero es una herramienta importante en el engranaje de la industria del fútbol en España, ya que es una herramienta para garantizar la estabilidad financiera y la viabilidad a largo plazo de los clubes. A través

del trabajo de la CCE y la implementación de reglas y normas claras, se espera que los clubes puedan gestionar sus finanzas de manera responsable y sostenible.

Estas son algunas de las normas que rigen en la competición de la liga en España. La Liga de Fútbol Profesional está continuamente actualizando su normativa para asegurarse de que la competición sea justa y sostenible a largo plazo.

#### **2.4. Marco normativo e institucional de las sociedades anónimas deportivas**

El artículo 19 de la ley del deporte establece la definición de lo que se entiende por Sociedad Anónima deportiva (SAD), definido por que son todos los clubes o equipos que formen parte de las competiciones oficiales de carácter profesional en el ámbito nacional, por lo tanto, todos los equipos de fútbol de primera y segunda división en España tendrían que ser S.A.D.

Aunque no es el caso que sucede en la liga de fútbol profesional en España, ya que hay clubes como el Real Madrid, el FC Barcelona, Athletic Club y Atlético Osasuna, por lo que la normativa también contempla algunas excepciones, en concreto, se puede adoptar otras formas jurídicas siempre y cuando hayan obtenido un saldo de patrimonio neto positivo neto en las auditorías realizadas por la LFP desde la temporada 1985-1986.

Por lo tanto, las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) son empresas que tienen como objeto social la explotación económica de una actividad deportiva profesional. La normativa básica que rige este tipo de sociedades es la ley de sociedades, más especificado por la ley del deporte.

Una de las características de las SAD es que estas están sometidas a un importante control estatal por parte de entidades como el consejo superior de deportes o de la propia federación.

En cuanto a las normas específicas que deben cumplir las SAD, podemos destacar las siguientes:

- Obligación de destinar al menos el 1% de sus ingresos a la formación de deportistas y al fomento del deporte en general.
- Limitación de participación de las personas jurídicas en su capital social al 49%.
- Obligación de contar con un consejo de administración formado por un mínimo de cinco miembros.
- Obligación de presentar cuentas anuales y estados financieros auditados.
- Obligación de cumplir con las normas de transparencia y buen gobierno establecidas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) en relación con la oferta pública de acciones y la información periódica a los accionistas e inversores.

A nivel institucional, las SAD están sujetas a la supervisión y control de diversos organismos, entre los que destacan los siguientes:

- La ley del deporte, que establece el marco general para la práctica deportiva en España, incluyendo la regulación de las SAD. Se trata de una propuesta legislativa impulsada por el consejo superior de deporte (CSD) en la cual han sido participes los distintos ministerios que intervienen en la práctica deportiva, comunidades autónomas, federaciones deportivas, sindicatos y los diferentes agentes públicos y privados del ecosistema deportivo español.

Esta ley establece las obligaciones de los clubes y jugadores profesionales, y establece los derechos y deberes de los aficionados y espectadores. También establece los procedimientos para la resolución de conflictos y controversias que puedan surgir en el ámbito del fútbol profesional en España.

- La ley de sociedades anónimas, que regula la constitución, el funcionamiento y la disolución de las empresas que adoptan dicha forma jurídica, incluyendo

las SAD. Entre las principales disposiciones de la normativa específica para las SAD se encuentran:

- La obligación de que el capital social de estas sociedades este dividido en acciones nominativas.
- La obligación de que la mayoría del capital social sea de personas físicas o jurídicas que tengan relación con el deporte.
- La obligación de los estatutos de la sociedad recoja las limitaciones a la transmisión de acciones y normas sobre la representación de los accionistas en competiciones deportivas.
- La obligación de que la gestión de la sociedad este dirigida por un consejo de administración y que dicha sociedad tenga una estructura deportiva que garantice la independencia y la transparencia en la gestión deportiva.
- La obligación de que las cuentas anuales de las sociedades sean auditadas por un auditor externo.

En resumen, la normativa específica para las SAD tiene como objetivo garantizar la transparencia y la independencia en la gestión deportiva y evitar posibles conflictos de intereses.

- Estatuto de la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), que establece las normas y principios básicos que rigen la competición y desarrollo de las competiciones deportivas en España, como el régimen de ascensos y descensos, las obligaciones y derechos de los clubes, etc.

Aprobado en 2019, entre las principales disposiciones del estatuto de la RFEF podemos destacar:

La RFEF es una entidad privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia y plena capacidad para el cumplimiento de sus fines.



Tiene como objetivo la promoción, el fomento, la organización y el desarrollo del fútbol en España, tanto a nivel nacional como internacional.

Se compone de una asamblea general, una junta directiva y una comisión delegada.

La asamblea general es el órgano supremo del gobierno de la RFEF, compuesto por representantes de los diferentes estamentos del fútbol en España.

La junta directiva es el órgano ejecutivo de la RFEF, encargado de gestionar y dirigir las actividades de la federación.

El presidente es el máximo representante de la federación y ostenta la representación legal y la dirección ejecutiva de las mismas.

El estatuto de la Real Federación Española de Fútbol establece las normas y principios que rigen el funcionamiento de la federación y garantiza la transparencia y la independencia en la gestión del fútbol en España.

La Real Federación Española de Fútbol cumple un papel fundamental en la industria nacional, ya que las federaciones deportivas suelen destinar inversiones a distintas áreas relativas al desarrollo del fútbol base, programas de formación, academias juveniles en infraestructuras deportivas, en el fútbol no profesional que necesita financiación, y en numerosas áreas más que ayudan a la sostenibilidad del fútbol profesional y no profesional en España.

Para poder realizar dichas inversiones, la RFEF obtiene diversas fuentes de ingresos con el fin de cumplir con los objetivos marcados.

**Gráfico 12: Fuente de ingresos RFEF. Año 2020. (en millones de euros).**

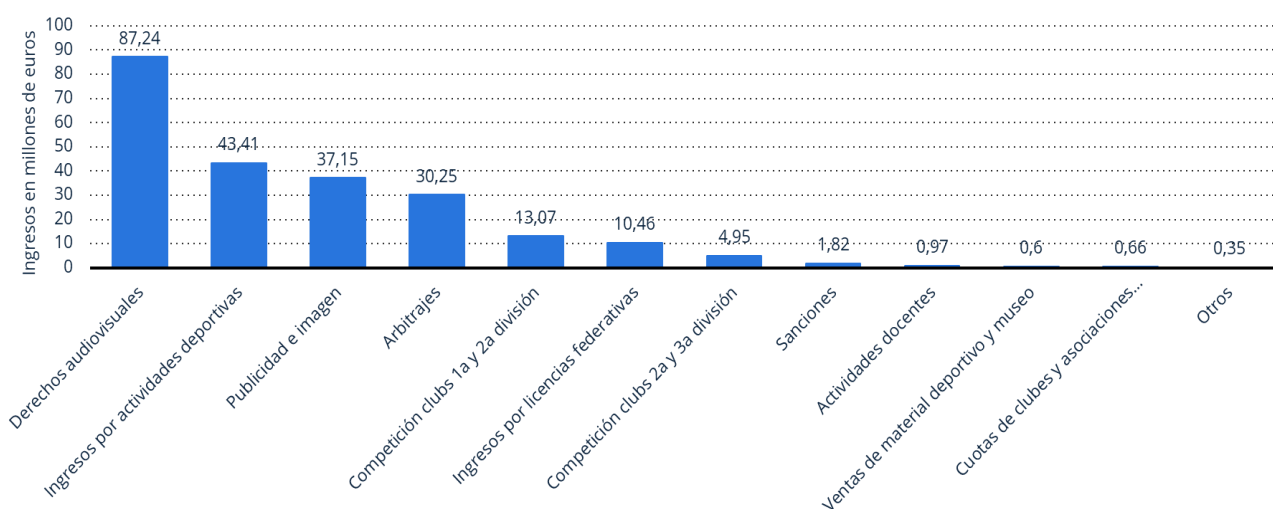


Gráfico 12: Fuente de ingresos de la RFEF durante el año 2020. Fuente: Statista

Como podemos observar en el gráfico 12, la RFEF obtiene la mayor parte de sus ingresos por medio de los derechos audiovisuales, debido a que la RFEF vende los derechos de televisión y radiodifusión de los partidos y competiciones que organiza, como son la Liga nacional, la Copa de Rey y la Supercopa de España.

La segunda fuente de ingresos más importante son las relativas a los ingresos por actividades deportivas, suponiendo ingresos por la venta de entradas en competiciones en las que participa la selección española y en las competiciones supeditadas a la RFEF.

- Reglamento de la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP) que establece normas específicas que regulan la organización y desarrollo de las competiciones de fútbol profesional en España, incluyendo obligaciones y derechos de las SAD.

Dicho reglamento establece las normas y procedimientos que deben seguir los clubes, jugadores y los árbitros para participar en la competición, estableciendo las normas sobre la inscripción de los clubes en la competición, el régimen de ascensos y descensos entre las diferentes categorías y la organización de los campeonatos regula los derechos y obligaciones de los jugadores, la regulación de los contratos, los derechos de imagen y las sanciones por su incumplimiento.

También regula las normas sobre la gestión económica de los clubes, incluyendo la regulación del presupuesto, los límites salariales y el control financiero por parte de la LFP.

Se incluye un apartado dentro de la regulación de la LFP en el que se especifica las obligaciones de los clubes, incluyendo la obligación de mantener una estructura deportiva y económica adecuada, el cumplimiento de los compromisos con los jugadores y los proveedores y el mantenimiento de los estadios y las instalaciones.

- Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) es un organismo público español adscrito al ministerio de economía y empresa, el cual es el encargado de supervisar y controlar la actividad de las SAD que cotizan en bolsa, garantizando la transparencia y el cumplimiento de las obligaciones financieras y contables.

En concreto, la CNMV tiene competencias en relación con las SAD en los siguientes aspectos:

Autorización y supervisión de la oferta pública de las acciones de las SAD: Las SAD que deseen ofrecer sus acciones al público deben contar con la autorización previa de la CNMV, que verifica que se cumplen los requisitos legales, así como supervisa la información que las SAD ofrecen a los inversores y el cumplimiento de las obligaciones de información periódica.

Supervisión de las operaciones con acciones propias: Las SAD pueden adquirir y vender sus propias acciones en determinadas condiciones y con ciertos límites legales y regulatorios.

Control de los cambios significativos en la estructura accionarial: La CNMV debe ser informada de cualquier cambio significativo en la titularidad de las acciones en las SAD que puede afectar a su control y gestión.

Regulación de la relación con los accionistas y la transparencia con estos y el público en general, estableciendo normas y recomendaciones sobre las relaciones de

las SAD con sus accionistas, la transparencia y la divulgación de información relevante para los inversores.

Como conclusión al marco normativo e institucional de las sociedades Anónimas Deportivas en España, podemos destacar que las SAD están sujetas a un marco normativo e institucional específico que tiene como objetivo garantizar la transparencia, la integridad y la buena gestión en el ámbito deportivo y financiero.

## **2.5. Especificaciones contables de las Sociedades Anónimas deportivas.**

Las Sociedades Anónimas deportivas (SAD) en España están sujetas a las mismas normas contables que las demás sociedades anónimas en el país. Estas normas están establecidas en el Plan General de Contabilidad (PGC) y en las normas específicas para empresas cotizadas en bolsa, reguladas por la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV).

El PGC establece los principios contables y los criterios de valoración que deben de seguir todas las sociedades anónimas en España en la elaboración de sus estados financieros, aunque cabe destacar que las Sociedades Anónimas Deportivas en España tiene una serie de especificaciones contables a destacar.

### **Obligaciones contables:**

Las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) que cuenten con varias secciones deportivas, como puede ser el caso en nuestro país del FC Barcelona ya que cuenta con secciones en fútbol, baloncesto, balonmano, hockey, etc. o el Real Madrid y gran parte de los clubes de la primera división española, deberán llevar una contabilidad que permita diferenciar entre las secciones.

La contabilidad de las SAD se rige por la normativa establecida en el código de comercio y la ley de sociedades anónimas y las disposiciones referentes. El ministerio de economía y hacienda, a propuesta del instituto de contabilidad y auditoría de cuentas, podrá aprobar mediante orden la adopción del Plan General de Contabilidad a las

sociedades anónimas deportivas que se consideren las características y naturaleza de las actividades desarrolladas, adecuándose a ellas.

La memoria de las cuentas anuales deberá seguir el modelo elaborado por el consejo superior de deportes (CSD) con el objetivo de que todos los clubes y sociedades anónimas deportivas profesionales utilicen el mismo, unificando su contenido.

Cabe destacar lo dispuesto en el artículo 19.3 del Real Decreto 1251/1999 que las SAD deberán especificar la distribución del importe neto de la cifra de negocios correspondientes a cada sección deportiva, derechos de adquisición de los jugadores, inversiones realizadas en las instalaciones deportivas y los derechos de imagen de los jugadores.

### **Información periódica.**

Las SAD en España tienen la obligación de presentar información periódica a los organismos competentes y al público en general. Esta obligación de información periódica está establecida tanto por la ley de sociedades anónimas como por la normativa específica que regula las SAD.

En concreto, las SAD están obligadas a presentar los siguientes documentos e información:

Cuentas anuales: Las SAD deben presentar sus cuentas anuales en el Registro Mercantil, en un plazo máximo de tres meses a contar desde el cierre del ejercicio. Estas cuentas incluyen el balance, la cuenta de resultados, el estado de cambios del patrimonio neto y la memoria.

Informe de gestión, junto con las cuentas anuales, las SAD deben presentar un informe de gestión que contenga la información sobre la evolución de la actividad de la empresa durante el ejercicio, los riesgos y perspectivas del negocio, así como cualquier otro aspecto relevante.

Informe sobre la remuneración de los consejeros y directivos de la empresa, que debe incluir información detallada sobre el salario, los bonus y cualquier otro tipo de compensación.

Información sobre los derechos de los accionistas, incluyendo el derecho a asistir y votar en las juntas de accionistas, el derecho a recibir dividendos, el derecho a la información y cualquier otro de hecho reconocido por la ley o los estatutos de la empresa.

Las SAD en España tienen la obligación de presentar información periódica a los organismos competentes y al público en general, que incluye las cuentas anuales, el informe de gestión, el informe de remuneración a los consejeros y la información sobre el derecho de los accionistas. Esta obligación de información tiene como objetivo garantizar la transparencia y la buena gestión en el ámbito deportivo y financiero.

### **Auditorias complementarias.**

El consejo superior de deportes, de oficio o a petición de la liga profesional de fútbol, podrá exigir el sometimiento de una SAD a una auditoría complementaria realizada por auditores designados por el Consejo Superior de Deportes.

El objetivo principal de estas auditorias complementarias es verificar que las SAD han cumplido con sus obligaciones de información financiera. También se busca comprobar que las SAD han cumplido con las normas de buen gobierno corporativo, incluyendo la separación de funciones de los órganos de gobierno, la transparencia en la toma de decisiones y la protección de los derechos de los accionistas.

Si se detectan irregularidades o incumplimientos durante estas auditorias complementarias, la CNMV puede tomar medidas para garantizar que las SAD cumplan con la normativa aplicable. Estas medidas pueden incluir multas, sanciones, la imposición de medidas correctoras o incluso la suspensión de la cotización de las acciones de la SAD en bolsa.

En resumen, dichas auditorías complementarias tienen como objetivo garantizar la transparencia y la buena gestión en el ámbito deportivo y financiero, y contribuyen a mantener la confianza de los inversores y del público en general en estas empresas.

## **2.6. Necesidad de incorporar criterios empresariales en el ámbito del deporte profesional.**

En los últimos tiempos, el fútbol ha pasado de convertirse en un entretenimiento para el público, jugadores y entes que conforman el deporte rey de nuestro país a pasar a convertirse en un negocio como resultado del proceso de comercialización, el cual ha llevado a los gestores de entidades deportivas y a las organizaciones a preocuparse por el mundo empresarial y de los negocios.

La comercialización del deporte, en este caso del fútbol, ha sido entendida por los aficionados como una pérdida de la esencia de su propio club, como puede ser con acciones como el cambio de escudo, vincular el nombre del estadio a una empresa... pero lo cierto es que el dinero que genera tanto para los clubes como para los jugadores gracias a las grandes inversiones de las empresas, unido a la tendencia hacia la profesionalización de los deportes, hace que se impulse dicha comercialización y que se intensifique en el futuro como método de aumento de los ingresos por parte de los clubes de fútbol profesional en nuestro país, como ya sucede en algunos casos, como la asociación del FC Barcelona con Spotify, dando nombre a su estadio, Spotify Camp Nou y apareciendo su logo en las camisetas del club. El Atlético de Madrid junto con la asociación del nombre del estadio con una empresa, cambio el escudo hacia una tendencia más comercial, como el Real Valladolid recientemente; por lo que se puede observar que ya es una realidad en el fútbol profesional español, aunque cabe mencionar que no suele ser un hecho que aprecien los aficionados, ya que se suelen manifestar notoriamente en contra, lo que puede llegar a causar un clima de tensión entre aficionados y dirección del club.

Dicha tendencia al cambio que se está presenciado en el mundo de los deportes, en el caso que nos ocupa el fútbol, puede venir precedida de tres agentes de cambio importantes:

- Tendencia creciente hacia el seguimiento de deporte

Se puede observar en la gran evolución a nivel de espectadores, tanto en televisión como en la afluencia a los estadios que se han ido dando en las últimas décadas, lo que ha impulsado la profesionalización y la necesidad de gestión deportiva de los clubes de fútbol en particular y de los clubes deportivos en general.

- Avances tecnológicos

Han alterado el prestigio del deporte en las últimas décadas, en especial desde que apareció la televisión y unido a la gran cantidad de dispositivos que hay en la actualidad como medios para poder seguir dichos deportes. Este hecho ha forzado la comercialización del deporte desarrollando las prácticas comerciales necesarias para tratar con la nueva demanda que solicita el consumidor, por lo que el deporte también se adapta a las necesidades de la televisión y las tecnologías (facilidad de acceso, horarios adecuados de los partidos...)

De este factor también se benefician los clubes de fútbol, ya que la difusión efectuada por la televisión se traduce en importantes ingresos para los clubes en forma de derechos de televisión y patrocinios, por lo que es una relación de retroalimentación donde todo el mundo se beneficia.

Muy importante la presencia y auge de internet en la últimas décadas como una herramienta clave en todos los sentidos, ya que ayuda a la promoción, sirve para la visualización de la competición, favorece las tareas de comunicación, presencia en redes sociales que impulsen la marca, etc.

- Intensificación de la competencia

Los clubes de fútbol operan en un mercado con una gran intensidad competitiva, promoviendo la competencia entre distintos deportes y tanto del mismo país como extranjero.



La globalización, la mejora en los sistemas de comunicación y la mejora en los transportes han facilitado este hecho. Así, cualquier evento relevante, puede ser seguido en cualquier parte del mundo.

El deporte se ha ido convirtiendo claramente en un negocio que requiere necesariamente de gestión empresarial. La presencia de planes estratégicos, estrategias de recursos humanos y planes de marketing en entidades deportivas han llevado a grandes mejoras en el rendimiento de las prácticas deportivas.

La gestión empresarial adecuada ayuda a los clubes de fútbol al alcanzar sus objetivos y metas, ya sea deportiva, financiera...

Por ejemplo, una buena gestión financiera puede ayudar a un club de fútbol mantenga una buena situación económica, invierta en la formación de jugadores jóvenes y se asegure de mantener a los jugadores clave en el equipo. Asimismo, una buena gestión de los recursos humanos puede permitir que el club atraiga y retenga a los mejores jugadores, entrenadores y personal técnico.

La gestión empresarial también es fundamental para el éxito del marketing y la marca del club. Los clubes de fútbol necesitan crear una marca fuerte y positiva para atraer a los aficionados, patrocinadores y socios comerciales.

La gestión empresarial es crucial para el éxito de un club de fútbol. Una buena gestión empresarial puede permitir que el club alcance sus objetivos deportivos, financieros y estratégicos a largo plazo, a la vez que aumenta su atractivo para los aficionados, patrocinadores y socios clave.

### 3. Metodología.

El objetivo principal del apartado empírico del trabajo se dirige a comprobar si se aprecia alguna conexión entre distintos indicadores económicos financieros, representativos de una buena gestión, obtenidos de las cuentas anuales de los clubes profesionales de fútbol en España y sus resultados deportivos obtenidos en la competición de la liga nacional.

La metodología empleada en el diseño del presente Trabajo Fin de Máster (TFM) se estructura en las siguientes bases por las cuales se ha construido y elaborado.

- Diseño del estudio.

Después de realizar un estudio se ha realizado mediante la recopilación de información contable gracias a los datos aportados por las bases de datos Sabí y Orbis, así como las páginas oficiales de los propios clubes, de las partidas contables más destacadas.

La muestra se ha escogido sobre los clubes que conformaron la Primera División Española durante la temporada 2020-2021.

Mediante análisis y estudios estadísticos se procederá a investigar la posible relación de las partidas contables escogidas con el rendimiento deportivo de los clubes y su posible éxito o fracaso.

- Recopilación de datos.

Los datos recopilados para el estudio realizado han sido recopilados de fuentes secundarias como base de datos (Orbis, Sabi...), la propia información financiera que los clubes ofrecen de forma obligatoria, durante la temporada 2020-2021.

- Análisis estadístico.

Después de realizar un análisis descriptivo, se han llevado a cabo distintos contrastes de hipótesis, básicamente para comprobar la igualdad de medias en indicadores económicos-financieros para las que se basan en el desempeño deportivo

(prueba Anova) y para el caso de que las medias de los subgrupos no fueses lo suficientemente representativas, prueba de igualdad de medianas (Contraste de medianas).

Se han seleccionado estos métodos de análisis estadístico debido a que pueden ofrecer información relativa a la vinculación y dependencia de ciertas variables de las partidas contables analizadas con la clasificación deportiva obtenida en la competición nacional durante la temporada 2020-2021.

- Herramientas.

La principal herramienta utilizada en el presente trabajo ha sido el programa estadístico SPSS junto con Excel.

- Limitaciones observadas:

Limitaciones relacionadas con el tamaño de la muestra en cuestión, se analizan 20 equipos durante una temporada, un aumento de tamaño de la muestra conllevaría un aumento de la fiabilidad de los resultados obtenidos.

Aún con dicha limitación, se ha llevado a cabo un trabajo de investigación con los datos aportados de las fuentes secundarias estudiadas, que nos ofrecen la seguridad de extrapolar los resultados y conclusiones extraídas al conjunto general de las temporadas de los equipos de fútbol profesionales en España.

#### **4. Estudio empírico. Análisis de resultados.**

Para llevar a cabo la consecución del objetivo del presente trabajo, el análisis de los estados financieros de los clubes de fútbol en España, con la finalidad de dilucidar si la estructura de los estados financieros de los clubes de fútbol profesional puede acabar influyendo en la clasificación deportiva al final de la temporada en la competición de La Liga Nacional de Fútbol Profesional de primera y segunda división en España.

Para ello, nos fijaremos en los estados contables de los equipos de fútbol de primera y segunda división en España en la temporada 2020-2021.

La temporada 2020-2021 de la liga española de fútbol profesional se vio afectada por la crisis del COVID-19 al igual que muchas otras competiciones deportivas en todo el mundo. La pandemia del COVID-19 obligó a la Liga a suspender el juego durante varios meses en la temporada anterior, y las medidas de seguridad y los protocolos de salud se mantuvieron durante la temporada 2020-2021.

La liga española se reanudó en septiembre de 2020 con la mayoría de los partidos jugados a puerta cerrada, por lo que los ingresos del estadio cayeron en picado en todos los clubes. Los equipos tuvieron que seguir estrictos protocolos de seguridad y sanitarios, que incluyeron pruebas regulares de COVID-19 y cuarentenas obligatorias para cualquier persona que diera positivo.

Sin embargo, a pesar de todas las precauciones tomadas, varios partidos se pospusieron o se reprogramaron debido a casos positivos de COVID-19 en los equipos. Además, algunos jugadores dieron positivo en COVID-19 y se vieron obligados a autoaislarse, lo que afectó a la alineación de sus equipos.

En general, la Liga española logró completar la temporada 2020-2021, pero la pandemia tuvo un impacto significativo en la forma en la que se jugó y se administró la liga y los ingresos percibidos por los clubes cayeron de forma considerable. La seguridad y salud de los jugadores, el personal y aficionados fue la máxima prioridad.

Se estima que en la pandemia del COVID-19 tuvo un impacto muy significativo en la Liga española durante la temporada 2020-2021. Se prevé que los ingresos se redujeron en alrededor de 700 millones de euros durante la temporada debido a la falta de público en los estadios y la disminución de los ingresos por patrocinios y derechos televisivos, como podemos observar en el gráfico 13.

**Gráfico 13: Pérdida de ingresos de la Liga Española de Fútbol Profesional.**

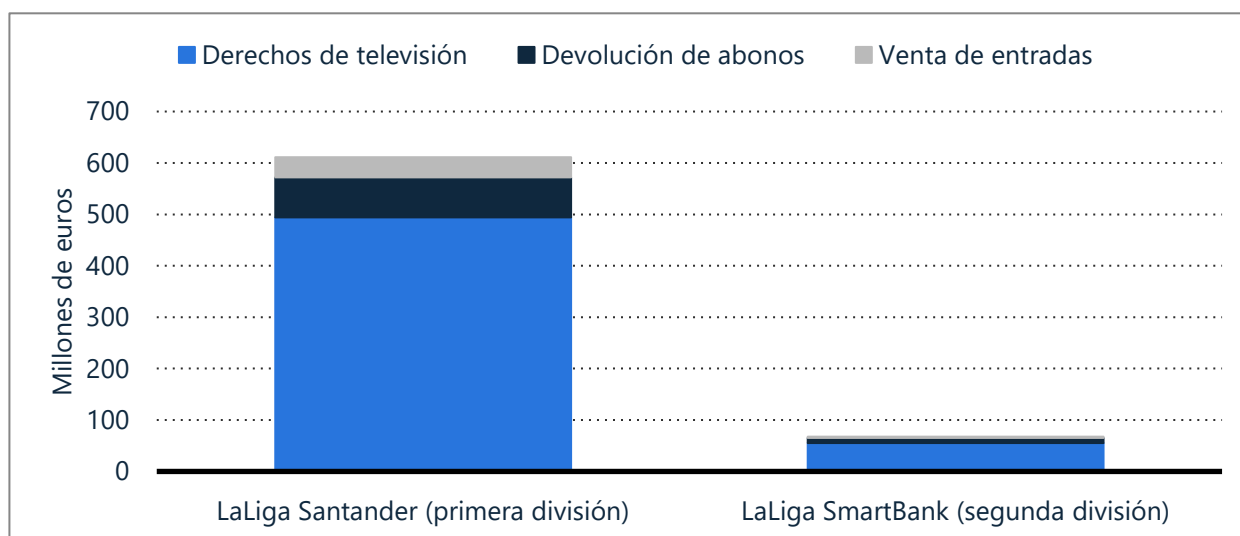


Gráfico 13: Pérdida de ingresos al no finalizarse la temporada 19-20 en España.

**Gráfica 14: Evolución del número de espectadores en los estadios de fútbol en primera división. Temporadas 2009-2022.**

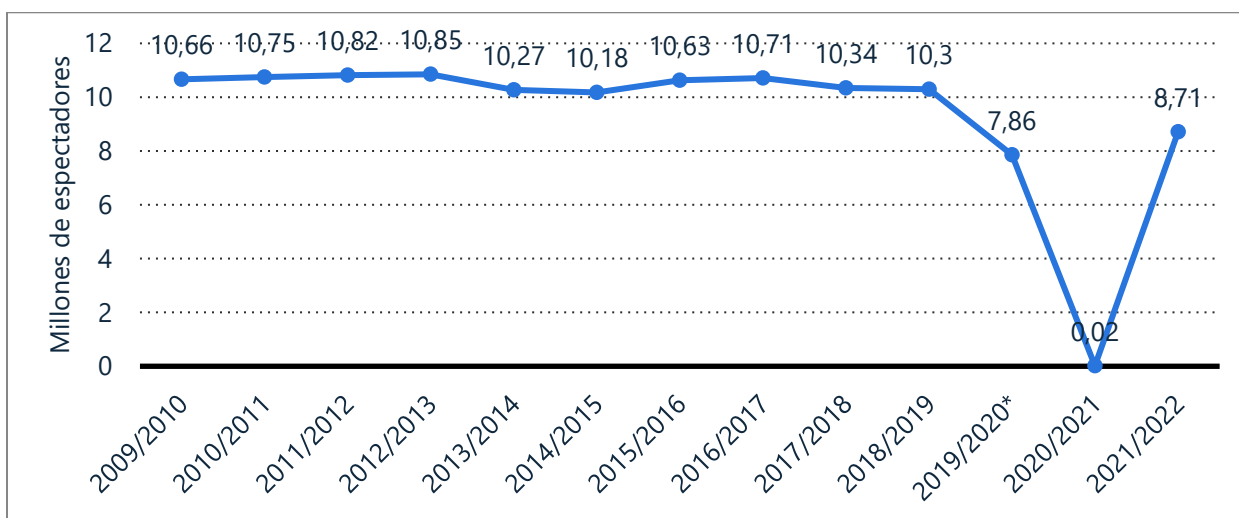


Gráfico 14: Evolución del número de espectadores a los estadios de primera división en España. 2009-2022. Fuente: Statista.

En la gráfica 14 podemos observar la drástica caída de espectadores durante la temporada 2020-2021 a causa del cierre de los estadios de fútbol por los graves problemas en multitud de dimensiones que generó la pandemia a nivel global.

La falta de público en los estadios es uno de los factores clave que contribuyó a la caída de los ingresos. Con los partidos jugados a puerta cerrada, los equipos perdieron

una importante fuente de ingresos por la venta de entradas y por la venta de bebida y comida en los estadios. Además, algunos patrocinadores también redujeron su inversión debido a la incertidumbre económica causada por la pandemia.

En definitiva, se estima que fue bastante importante la caída de los ingresos en la industria del fútbol y que tuvo un impacto significativo en la economía de los clubes y la liga en su conjunto.

#### **4.1. Análisis de los estados financieros de los clubes de la primera división española, temporada 2020-2021.**

Realizar un análisis de los estados financieros de los clubes de fútbol profesional en España puede llegar a ser una tarea compleja debido a las particularidades que presenta este sector, que incluye la presencia de ingresos variables, como los derechos televisivos o la transferencia de jugadores, y gastos elevados, como puede ser el salario de los jugadores y el mantenimiento de los estadios. Teniendo en cuenta estas particularidades del sector, analizaremos los estados financieros de los clubes de fútbol anteriormente descritos para analizar las posibles relaciones entre éxito deportivo y dichos estados financieros.

Mediremos los resultados deportivos en tres categorías, que medirán el posible éxito deportivo de los clubes profesionales en España:

- Clasificación competiciones europeas / Ascensos.
- Permanencia en la categoría.
- Descenso a la segunda división española de fútbol

Bajo estas tres grandes categorías podremos reflejar si los clubes han tenido éxito deportivo o no en la campaña 2021/2022 y poder ver si existen relaciones entre dicho éxito deportivo y los estados contables y dirección estratégica y financiera de los clubes en cuestión.

## Análisis descriptivo.

La tabla 1, muestra el máximo, mínimo, media, mediana, moda, cuartiles y la desviación típica de las variables estadísticas seleccionadas, eligiéndose ratios financieros como partidas contables más utilizadas en estudios similares.

***Tabla 2: Estadística descriptiva de las partidas financieras analizadas. Temporada 2020-2021. (en millones de euros)***

Partida/ratio	Mínimo	Maximo	Promedio	Mediana	Desviación típica	Cuartil 1	Cuartil 2	Cuartil 3
Resultados ordinarios antes de impuestos	-555.361.000	13.036.668	-41.047.339	-6.384.371	123.429.176,78	- 24.872.854,75	- 6.384.371,00	294.862,00
Resultado del ejercicio	-481.318.000	25.421.000	-34.372.111	-2.086.137	107.891.128,25	- 29.235.250,00	- 2.086.137,00	1.225.239,25
Fondos propios	-452.882.000	529.655.000	11.429.394	11.825.767	163.713.937,30	- 2.034.462,50	11.825.766,50	59.726.633,75
ROA %	-27,10	24,32	-3,99	-4,03	9,954703451	-9,645	-4,03	0,035
ROE %	-730,70	299,09	-36,53	-16,21	186,4049742	-43,865	-16,21	5,88
Inmovilizado inmaterial	3.762.062	432.361.000	94.012.925	47.522.841	122.525.594,03	14.590.318,25	47.522.840,50	104.931.888,75
Ingresos de explotación	53.026.041	648.355.000	144.670.432	75.962.428	171.842.488,97	58.186.682,50	75.962.428,00	119.480.973,00
Ratio de autonomía financiera	-1,01	126,75	7,46	0,70	28,12049533	0,13	0,7	2,66
Resultado de explotación	-504.447.000	13.415.509	-34.396.472	-3.641.241	112.084.768,36	- 20.456.413,75	- 3.641.241,00	1.050.161,50
Gasto de personal	32.176.287	489.590.000	111.064.701	55.074.961	130.731.454,41	38.779.819,25	55.074.960,50	98.119.294,25
Coste trabajadores/ingresos de explotación	51,86	96,80	72,57	72,52	12,27621706	62,205	72,52	82,25
Apalancamiento	-2961,11	3711,51	290,0595	105,37	1194,892044	30,21	105,37	239,375

Tabla 2: Estadística descriptiva Elaboración propia a través de los datos aportados por la base de datos Sabi.

Antes de pasar al análisis de los resultados obtenido, cabe destacar la presencia de muchos datos negativos al tratarse de la temporada donde azotó la pandemia del coronavirus, donde todos los clubes pasaron por dificultades económicas notorias.

### - Equipos que se clasificaron para competiciones europeas, temporada 2020-2021.

En la temporada 2020-2021, se clasificaron para jugar competiciones europeas, codificados por un 1 en el análisis

Champions league (Del primero al cuarto en la competición nacional): Atlético de Madrid, Real Madrid, FC Barcelona y Sevilla

Europa league (Del quinto al sexto clasificado en la competición nacional): Betis y Villarreal.

Analizaremos cada una de las partidas descritas en la tabla 1 para poder observar si dichas partidas tienen relación en cuanto a la clasificación deportiva y que partida, en el caso de haberla, es más influyente en el éxito deportivo de los equipos de la primera división española de fútbol.

Resultado del ejercicio: Representa el importe que realmente ha ganado el club en ese periodo, más tarde, con el análisis del resultado de explotación, permitirá un análisis aproximado de las causas del resultado financiero.

**Tabla 3: Equipos que se clasificaron para competiciones europeas. Temporada 2020-2021.**

<b>Equipos temporada 2020/2021</b>	<b>Resultado del ejercicio</b>
Real Madrid	874.000
Barcelona	-481.318.000
Atlético de Madrid	-86.091.914
Sevilla	-41.359.000
Betis	-36.684.184
Villarreal	-14.205.293

Tabla 3: Equipos que se clasificaron para competiciones europeas en la temporada 2020-2021. Elaboración propia a través de los datos obtenidos en la base de datos Sabi.

Estos son los datos relacionados con el resultado del ejercicio obtenido por los clubes que se clasificaron para jugar la Champions League.

Como podemos observar, son datos muy dispares entre sí, con un único resultado positivo, el del Real Madrid, que terminó la temporada 2020-2021 en tercer lugar en la liga nacional.

Fijándonos en la tabla 1, podemos observar los valores mínimos y máximos, promedio, mediana, desviación típica y cuartiles que se dieron en dicha partida en todos los clubes que conformaban la primera división dicha temporada.

El valor promedio fue de -34.372.111€, aunque no nos fijaremos en el valor promedio, al no ser representativo ya que la desviación típica se sitúa en 107.891.128€,



por lo que prestaremos mayor atención a la mediana, que, en este caso, es más representativo que el valor promedio, muy influenciado por los valores extremos.

La mediana se situó en -2.086.137€, excepto el Real Madrid que es el equipo que más se acerca a dicho valor, los equipos que se clasificaron para la Champions League en dicha temporada, el resultado del ejercicio dista mucho del valor de la mediana.

Hay clubes que tienen resultados positivos en dicha partida como el Elche (13.036.668€) o el Éibar (5.356.500€) que acabaron en las posiciones 17 y 20 respectivamente en la competición nacional.

Mediante la aplicación de métodos estadísticos con la utilización de diversas pruebas, podremos acercarnos a extraer información relativa a la posible relación entre las partidas de los balances analizadas y su posible grado de relación entre la clasificación en competiciones nacionales.

Utilizando procedimientos no paramétricos, debido a que las variables no siguen una distribución normal, mediante la correlación de Spearman podremos comprobar si existe una correlación entre ambas variables, en este caso, la clasificación deportiva en la Liga nacional y la partida del balance de situación del resultado del ejercicio de todos los componentes de la primera división nacional de fútbol.

**Tabla 4: Correlaciones de Spearman**

**Correlaciones**

				Clasific ación	Resultad o ejercicio
Rho de Spearman	de Clasifica ción en la liga	Coeficiente de correlación		1,000	,525*
		Sig. (bilateral)		.	,018
		N		20	20
	Resultad o ejercicio	Coeficiente de correlación		,525*	1,000
		Sig. (bilateral)		,018	.
		N		20	20

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Tabla 4. Correlación de Spearman. Fuente: Elaboración propia a través de SPSS.

La correlación de Spearman mide el grado de relación entre dos variables ordinarias o cuantitativas que no siguen una distribución normal.

El coeficiente de relación en ambas variables es de 0,525. Los valores de este coeficiente oscilan entre -1 y 1, siendo -1 una correlación negativa perfecta, un valor de 0 que indica ausencia de correlación y el 1 que indica una correlación positiva perfecta.

Por lo que, interpretando dicho valor, podemos establecer una correlación positiva notable, unido a una significación bilateral menos que 0,05, nos indica que la correlación es significativa y rechazaríamos la hipótesis de que no hay correlación entre ambas variables

También hemos realizado un gráfico de comparación de medias, que nos permite comparar visualmente los promedios y variabilidades de los grupos.

**Gráfico 15: Gráfico de medias entre la media de la clasificación y el resultado del ejercicio.**

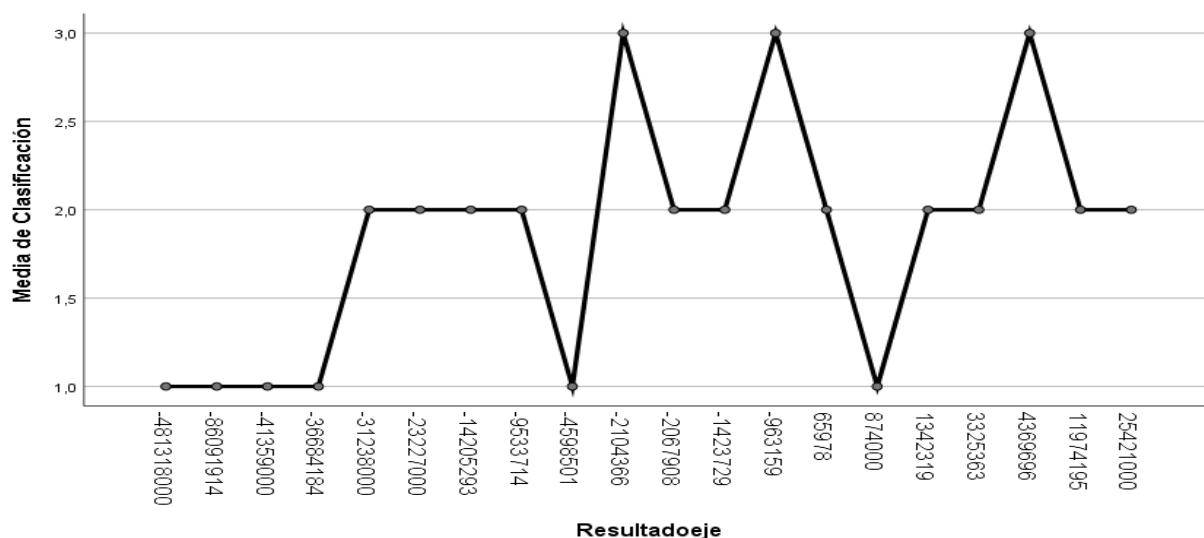


Gráfico 15: Gráfico de medias entre la clasificación deportiva y el resultado del ejercicio. Fuente: Elaboración propia.

Representando en el eje vertical la clasificación deportiva, codificada en 1 clasificación para competiciones europea, 2 siendo la permanencia en la primera división española y el 3 representando el descenso a la segunda división, el gráfico 15 permite ver la correlación antes vista en otros análisis, pues los cuatro primeros clasificados en la temporada 2020-2021, siendo el Atlético de Madrid, FC Barcelona, Real Madrid y Sevilla ocupan los puestos más hacia la izquierda en el eje de resultado del ejercicio y

copando posiciones de clasificación a competiciones europeas, por lo que se ve la relación en cuanto a mayor resultado negativo, mejor clasificación en competiciones europeas.

Estos datos tienen que ser analizados desde la prudencia de saber que nos encontrábamos en una época de pandemia, con las consecuencias anteriormente comentadas, que influyen significativamente en los datos negativos obtenidos por gran parte de los clubes, aunque también se ve influenciada por la mayor inversión en otras partidas del balance que generan esos resultados negativos pero que pueden llevar a dar un impulso al equipo y que consiga sus objetivos y éxito deportivo en la liga nacional.

Pero esta la posibilidad que dicha influencia de la partida resultado del ejercicio tenga influencia en la clasificación puede venir gracias a otra partida donde se invierte el dinero, dando así un peor resultado del ejercicio, pero que permite reforzar otras partidas que pueden mejorar al equipo deportivo.

Es por ello por lo que analizaremos si en el conjunto de las variables de las partidas del balance estudiadas, alguna tiene mayor relación con la clasificación en primera división durante la temporada 2020-2021.

Para ello, se ha realizado un análisis de la varianza o ANOVA, técnica estadística utilizada para comprar los promedios de tres o más grupos en una variable continua.

Se realizan dos hipótesis:

H<sub>0</sub>: Las medias poblacionales son iguales. (Por lo que puede existir relación entre las variables)

H<sub>1</sub>: Al menos dos medias poblacionales son iguales.

Realizando el estudio en el software estadístico SPSS, se ha obtenido la siguiente información:

**Tabla 5: Prueba de homogeneidad de las varianzas.**

**Prueba de homogeneidad de varianzas**

			Estadístico de Levene	1	gl	gl	Si
					2	g.	
oeje	Resultado	Se basa en la	5,883		2	1	,0
	media				7	11	
		Se basa en la	1,775		2	1	,1
	mediana				7	99	
		Se basa en la	1,775		2	5,	,2
	mediana y con gl	ajustado			081	60	
		Se basa en la	4,135		2	1	,0
	media recortada				7	34	
opios	Fondospr	Se basa en la	3,425		2	1	,0
	media				7	56	
		Se basa en la	3,472		2	1	,0
	mediana				7	54	
		Se basa en la	3,472		2	5,	,1
	mediana y con gl	ajustado			384	08	
		Se basa en la	3,443		2	1	,0
	media recortada				7	56	
ROA		Se basa en la	,706		2	1	,5
	media				7	08	
		Se basa en la	,424		2	1	,6
	mediana				7	61	
		Se basa en la	,424		2	1	,6
	mediana y con gl	ajustado			4,339	63	
		Se basa en la	,575		2	1	,5
	media recortada				7	73	
ROE		Se basa en la	3,829		2	1	,0
	media				7	42	
		Se basa en la	1,087		2	1	,3
	mediana				7	60	
		Se basa en la	1,087		2	6,	,3
	mediana y con gl	ajustado			608	91	
		Se basa en la	2,889		2	1	,0
	media recortada				7	83	
IngExp		Se basa en la	19,201		2	1	,0
	media				7	00	
		Se basa en la	13,269		2	1	,0
	mediana				7	00	
		Se basa en la	13,269		2	5,	,0
	mediana y con gl	ajustado			505	08	

		Se basa en la media recortada	19,141	2	7	1	00	,0
Fin	RatioAut	Se basa en la media	54,578	2	7	1	00	,0
		Se basa en la mediana	3,631	2	7	1	49	,0
		Se basa en la mediana y con gl ajustado	3,631	2	011	2,	15	,2
		Se basa en la media recortada	43,364	2	7	1	00	,0
	InmvInm	Se basa en la media	21,010	2	7	1	00	,0
		Se basa en la mediana	18,869	2	7	1	00	,0
		Se basa en la mediana y con gl ajustado	18,869	2	269	9,	01	,0
		Se basa en la media recortada	20,759	2	7	1	00	,0
s	GastoPer	Se basa en la media	16,716	2	7	1	00	,0
		Se basa en la mediana	11,489	2	7	1	01	,0
		Se basa en la mediana y con gl ajustado	11,489	2	649	5,	10	,0
		Se basa en la media recortada	16,661	2	7	1	00	,0
p	ResultEx	Se basa en la media	6,227	2	7	1	09	,0
		Se basa en la mediana	1,762	2	7	1	02	,2
		Se basa en la mediana y con gl ajustado	1,762	2	023	5,	63	,2
		Se basa en la media recortada	4,304	2	7	1	31	,0
miento	Apalanca	Se basa en la media	2,625	2	7	1	01	,1
		Se basa en la mediana	,516	2	7	1	06	,6
		Se basa en la mediana y con gl ajustado	,516	2	651	9,	13	,6
		Se basa en la media recortada	2,114	2	7	1	51	,1

sING	CostePer	Se basa en la	1,813	2	1	,1
		media		7	93	
		Se basa en la	1,479	2	1	,2
		mediana		7	56	
		Se basa en la	1,479	2	1	,2
		mediana y con gl ajustado		6,333	57	
		Se basa en la	1,787	2	1	,1
		media recortada		7	98	

Tabla 5. Prueba de homogeneidad de las varianzas. Fuente: Elaboración propia a través de SPSS.

Esta tabla nos aporta información relativa sobre el estadístico de Levene, lo que nos permite contrastar la hipótesis de igualdad de medias, fijándonos en el nivel crítico (sig), ya que, si este es menor que 0,05 debemos rechazar la hipótesis de igualdad de medias, si es mayor, la aceptaremos.

Las partidas subrayadas en amarillo son aquellas que tiene un nivel crítico (sig) menor que 0, ingresos de explotación, ratio de autonomía financiera, inmovilizado inmaterial, gasto en personal, resultado de explotación.

### Análisis Anova.

Tabla 6: Prueba ANOVA

ANOVA		Suma de	gl	Media	F	Sig.
		cuadrados		cuadrática		
e	Resultadoej	Entre grupos	4675263	2337631	2,2	,13
			8619048176,000	9309524088,000	78	3
		Dentro de	1744167	1025981		
		grupos	76946273568,000	0408604328,000		
	Total	2211694	19			
		15565321728,000				
pios	Fondospro	Entre grupos	7893282	3946641	,01	,98
			76400880,600	38200440,300	3	7
		Dentro de	5062070	2977688		
		grupos	62142295810,000	6008370340,000		
	Total	5069963	19			
		90418696700,000				

ROA	Entre grupos	465,064	2	232,532	1,9	,17
	Dentro de grupos	2041,937	17	120,114	36	5
	Total	2507,001	19			
ROE	Entre grupos	77186,13	2	38593,0	1,1	,34
	Dentro de grupos	584691,9	17	34393,6	68	22
	Total	661878,0	19			
IngExp	Entre grupos	2507990	2	1253995	6,8	,00
	Dentro de grupos	30006219104,000	17	15003109552,000	71	7
	Total	5610669	19			
RatioAutFin	Entre grupos	4471,950	2	2235,97	3,6	,05
	Dentro de grupos	10554,73	17	620,867	5	01
	Total	15026,68	19			
InmbInm	Entre grupos	1537496	2	7687484	10,	,00
	Dentro de grupos	85601606944,000	17	2800803472,000	617	1
	Total	2768375	19			
GastoPers	Entre grupos	1497636	2	7488180	7,2	,00
	Dentro de grupos	10859471808,000	17	5429735904,000	76	5
	Total	3247235	19			
ResultExp	Entre grupos	3880663	2	1940331	1,6	,22
	Dentro de grupos	9649458872,000	17	9824729436,000	50	1
	Total	2386969	19			
Apalancami	Entre grupos	5755872,	2	2877936	2,2	,13
	Dentro de grupos	719	17	,359	89	2
	Total		19			

		Dentro de grupos	2137170 0,222	17	1257158 ,837		
		Total	2712757 2,941	19			
NG	CostePersl	Entre grupos	118,147	2	59,074	,36	,69
		Dentro de grupos	2745,257	17	161,486	6	9
		Total	2863,405	19			

Tabla 6: Análisis ANOVA. Fuente: Elaboración propia a partir de SPSS.

De la tabla ANOVA podemos extraer que aquellas partidas cuyo nivel de significación bilateral sea menor o igual que 0,05, rechazamos la hipótesis de medias iguales, si es mayor, la aceptamos, es decir, no existen diferencias significativas entre los grupos. Unido a un P-Valor en ambos casos mayor que 0,5, lo que hace reforzar la idea de que dichas variables influyen en la variable dependiente.

Por lo que aceptamos la Hipótesis 1 la cual establece que las medias son diferentes entre los grupos. Dicho en otras palabras, las partidas inmovilizado inmaterial y gasto de personal muestran asociación con la clasificación deportiva.

Analizado la tabla ANOVA podemos ver que hay dos partidas cuyo nivel de significación es menor que 0,05, lo hace que pensemos que dichas partidas producen efectos en la variable dependiente, en este caso, la clasificación en la competición nacional en primera división durante la temporada 2020-2021.

#### Gráfico de medias.

Nos aportará una visión gráfica muy útil para ver lo analizado anteriormente de una manera visual y directa, ya que dicho gráfico es una herramienta para visualizar las diferencias entre el inmovilizado inmaterial y el gasto en personal con la clasificación deportiva.



**Gráfica 16: Gráfica de medias entre el resultado deportivo y el inmovilizado inmaterial.**

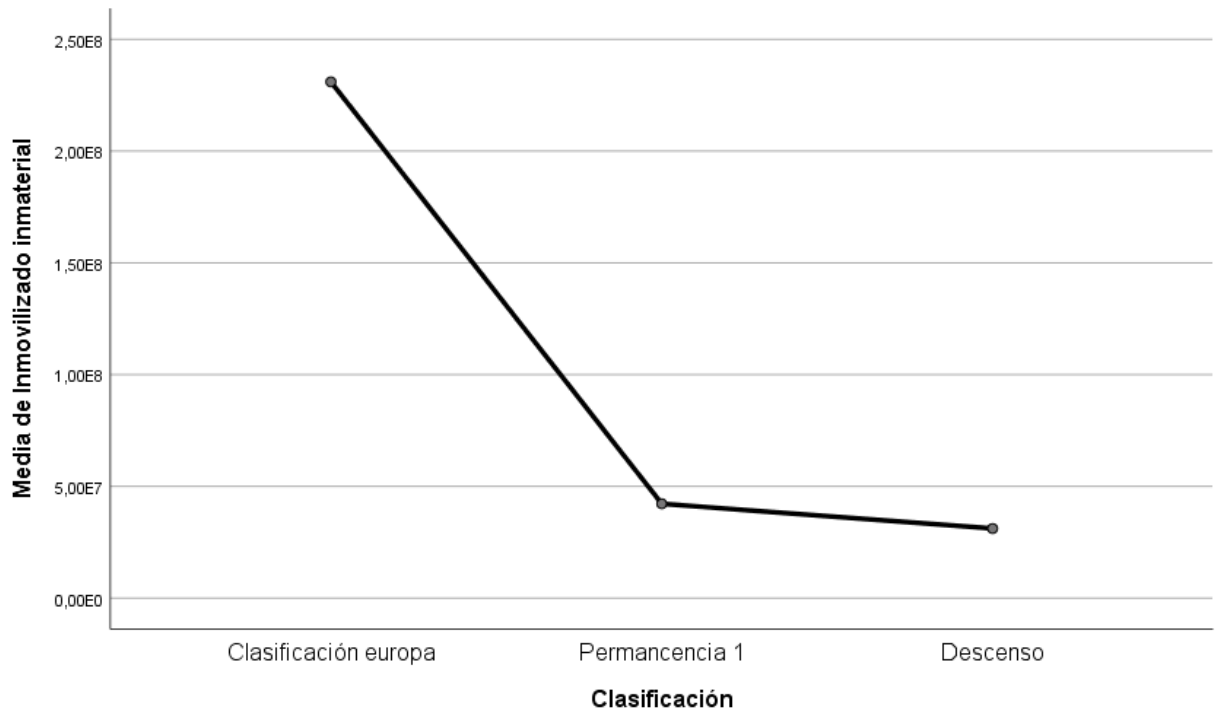


Gráfico 16: Comparación de medias entre inmovilizado inmaterial y la clasificación deportiva.

**Gráfico 17: Gráfico de medias entre el gasto en personal y la clasificación deportiva.**

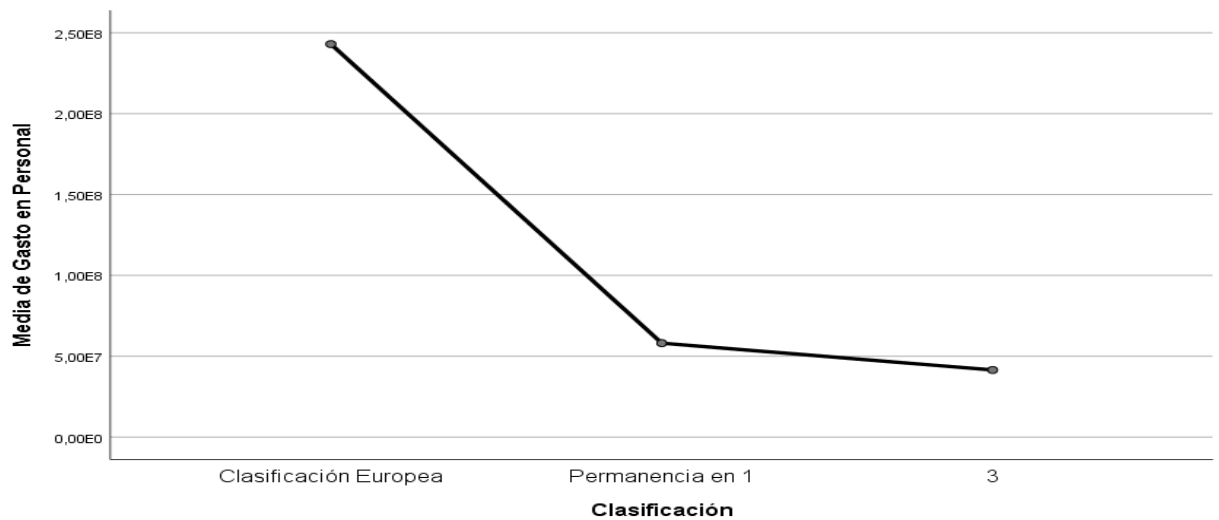


Gráfico 17: Gráfico de medias entre el gasto personal y la clasificación deportiva.

En ambos gráfico, 16 y 17, se puede observar rápido la similitud entre las curvas, lo que quiere decir que ambas medias son muy similares, y que tiene una relación positiva con los resultados deportivos favorables.

### **Prueba Kruskal-Wallis.**

A continuación, hemos procedido a realizar un análisis Kruskal-Wallis, es una prueba no paramétrica, realizadas sobre la mediana a diferencia de las pruebas paramétricas, que son realizadas sobre la media, cuando los supuestos paramétricos no se cumplen.

La utilizaremos para comparar las medianas entre los grupos analizados y ver su posible relación con la clasificación deportiva.

Es una análisis que nos ayudará a complementar la información sustraída de los anteriores estudios estadísticos realizados.

**Tabla 7: Prueba de Kruskal-Wallis.**

<b>Estadísticos de prueba<sup>a,b</sup></b>											
	Resultadoeje	Fondospropio s	ROA	ROE	Inmbnm	IngExp	RatioAutFin	ResultExp	GastoPers	CostePersIN G	Apalancamie nto
H de Kruskal-Wallis	5,852	,102	3,701	,889	9,937	9,315	,944	2,188	9,752	,804	3,442
gl	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Sig. asintótica	,054	,950	,157	,641	,007	,009	,624	,335	,008	,669	,179

a. Prueba de Kruskal Wallis

b. Variable de agrupación: Clasificación

Tabla 7: Prueba de Kruskal-Wallis. Fuente: Elaboración propia.

Esto son los datos que nos ofrece la realización de la prueba en relación con la base de datos sobre la que enfocamos el estudio.

Para interpretar los datos de la prueba debemos considerar los siguientes factores:

estadístico de prueba H de Kruskal-Wallis, este valor nos indicará si existen diferencias significativas entre los grupos. Cuanto mayor sea el valor de H, mayores

diferencias existirán entre la clasificación deportiva, que es la variable dependiente en el estudio, y las distintas partidas del balance analizadas.

Valor P; Sig asintónica, indicando la significancia estadística de las diferencias observadas. Un p valor menor que el nivel de significación predefinido, generalmente 0,05, con un nivel de confianza del 95%, podría sugerir que hay diferencias significativas entre los grupos. Este valor es en el cual nos basaremos para tomar una decisión relativa a la posible relación entre la clasificación deportiva y las partidas analizadas.

Como podemos observar, el nivel de significación es menor que 0,05 las partidas que más se acercan de todas las analizadas son las de inmovilizado inmaterial y gasto en personal, lo que refuerza lo expuesto en la prueba Anova realizada con anterioridad, donde en ambas se refleja que son las partidas que más relación de dependencia tienen en la clasificación deportiva en la Primera División Española durante la temporada 2021-2022.

#### **4.2. Interpretación de los resultados.**

Ambas curvas de las variables son muy similares, y tiene su lógica, ya que un aumento en el inmovilizado inmaterial como puede ser una política de fichajes más agresiva o aumentar el número de fichajes hace que la partida aumente y como consecuencia el gasto del club en el personal; a mayor calidad competitiva de los jugadores que conforman el equipo deportivo del club, mayor gasto, y viceversa, por lo que es importante el rendimiento ofrecido por parte de los futbolistas en el campo para obtener rentabilidad de dicho aumento, como se ve reflejado en sentido de la relación positiva de ambas variables con la clasificación deportiva, pues los valores más altos en estas partidas son de equipos que han conseguido clasificarse para competiciones europeas durante la temporada 2020-2021, hecho que reporta importantes beneficios a los clubes.

- Inmovilizado inmaterial en las S.A.D

Probablemente sea una de las partidas del balance de situación más importantes de una entidad deportiva, en este caso, de un club profesional de fútbol, es la del inmovilizado intangible.

Los activos no corrientes que pudiese haber en los clubes deportivos son prácticamente similares los que hay en una empresa de otro sector. Donde es notoria la gran diferencia es en el inmovilizado intangible, diferenciado en dos subpartidas: intangible no deportivo (patentes, concesiones, marcas, derechos de imagen, concesiones y permisos...) e inmovilizado deportivo, en cuya partida entra en juego el valor económico global de los diferentes deportistas que conforman un club y es en dicha partida la que pondremos atención, pues es una de las partidas del balance de situación de los clubes profesionales de primera división que más incide en el resultado deportivo.

El inmovilizado intangible se registran, principalmente, los derechos de traspasos de los jugadores y los costes asociados a dicha operación. Dichos derechos están valorados por el coste de adquisición y se amortizan linealmente en función de los años de duración del contrato del jugador, sin considerar ningún valor residual. Los gastos necesarios para la renovación de los contratos solo se activarán en el caso de suponga una mejora respecto al contrato anterior y se amortizarán en función de la duración del nuevo contrato, de la misma manera que se produce con los pagos variables en caso del cumplimiento de determinados requisitos deportivos, los cuales se registran en el momento en el cual se cumplen las condiciones, amortizados durante la vida del contrato vigente con el jugador.

Investigando y estudiando detenidamente esta partida, hay un hecho importante que cabe mencionar, y no es otro que hay que tener en cuenta que el valor de los jugadores que está anotado en el balance no suele ser el mismo percibido por los aficionados, para una mejor explicación, pondremos un hipotético ejemplo.

El jugador X fue adquirido en 2021 por 100 millones de euros, con una duración en su contrato de 6 años.

Por lo tanto, su amortización anual sería de:  $(100-0) / 6 = 16,67$  millones/año  
Donde 100 es el precio de adquisición del jugador, 6 años la duración del contrato y 0 el valor residual.

Transcurridos dos años desde su fichaje, en 2023, su valor neto contable sería la diferencia entre su precio de adquisición y su amortización acumulada hasta el momento, por lo cual:

$$100 - (16,67 \times 2) = 66,67 \text{ millones de euros.}$$

Por lo tanto, y contablemente, si llegase por él una oferta, por ejemplo, de 80 millones, se habría obtenido una plusvalía de 13,32 millones.

Por eso me parecía importante resaltar que lo mostrado en la contabilidad por lo clubes, no es comprendido por el exterior, que interioriza como una pérdida vender al jugador por 20 millones menos de lo que costo.

Dentro de la partida de inmovilizado deportivo de los clubes profesionales encontramos partidas relativas a las instalaciones deportivas, edificios y estructuras, vehículos... que hace que aumente el confort, bienestar, preparación deportiva y otros factores que influyen en el rendimiento deportivo de los futbolistas y que tiene su impacto en el resultado deportivo.

En la siguiente tabla, hemos analizado con cifras el inmovilizado inmaterial de los clubes de primera división durante la temporada 2020-2021. Hemos escogido los equipos que quedaron entre los cuatro primeros clasificados, que les da el acceso a competiciones europeas, y los equipos que descendieron a segunda división en dicha temporada.

**Gráfico 18: Inmovilizado inmaterial. Entre los equipos que se clasificaron para jugar la Champions league y los que acabaron descendiendo a segunda división.**

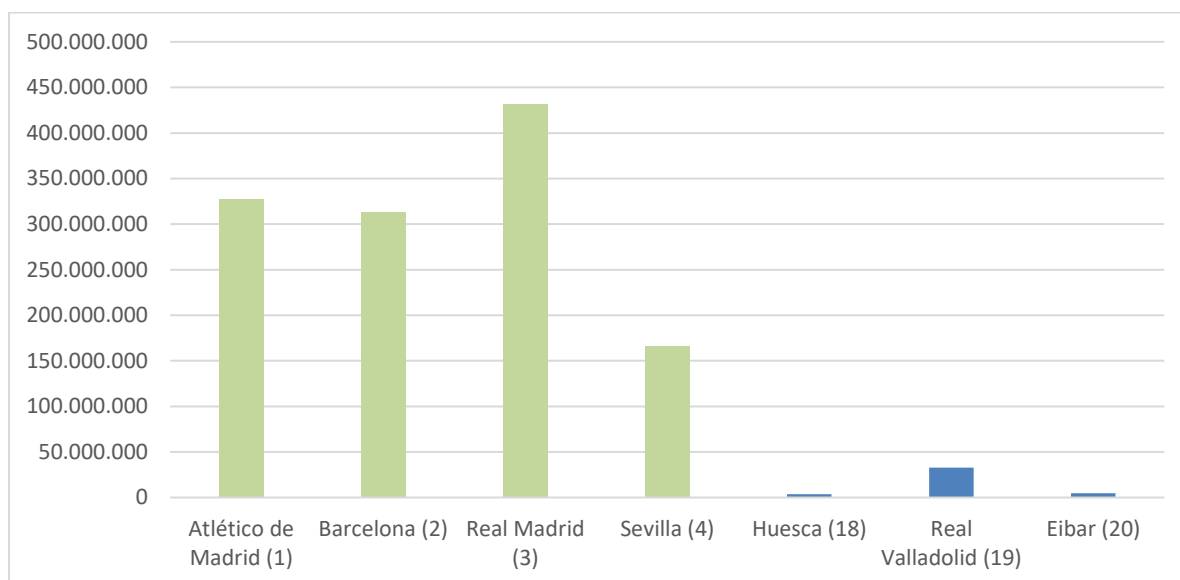


Gráfico 18: Inmovilizado inmaterial temporada 2020-2021 de los equipos que se clasificaron para la Champions league y los equipos que descendieron. Fuente: Elaboración propia a través de los datos aportados en la base de datos Sabi.

**Gráfico 19: Inmoviliza inmaterial en función del resultado deportivo.**

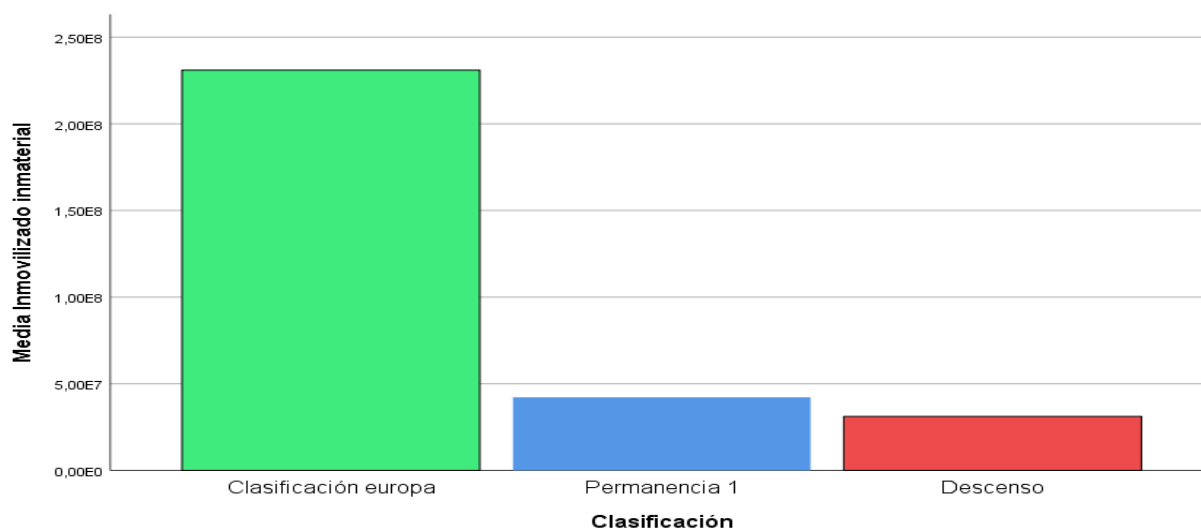


Gráfico 19: Agrupación de los equipos según sus resultados deportivos en función de la partida de inmovilizado inmaterial del balance de los clubes. Temporada 2020-2021. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos Sabi.

En ambos gráficos se puede observar rápidamente la gran diferencia existente en el inmovilizado inmaterial de los cuatro primeros clasificados y los equipos que acabaron descendiendo de categoría durante la temporada 2020/2021.

De lo cual podemos extraer que es una partida fundamental dentro de la contabilidad de los clubes y su vinculación con los resultados deportivos.

Otra de las particularidades destacables dentro de esta partida es la contabilidad de los jugadores procedentes de las canteras de los equipos profesionales de fútbol dentro de las S.A.D

Los jugadores de la cantera también son activos intangibles para la empresa y se registran como tal en el balance.

En caso de estos jugadores, la contabilización se registra en función de la edad y su evolución en el equipo. En general, se distingue entre dos categorías de jugadores:

**Jugadores menores de edad:** En este caso, el coste de formación y entrenamiento del jugador se considera un gasto y no se puede registrar como activo en el balance de la S.A.D. Solo se permite su registro como activo si cumple alguna de las siguientes condiciones:

Existe un acuerdo con el club o federación por el cual se reconoce un derecho de formación.

El jugador ha sido transferido a otro equipo y se ha recibido una compensación económica por su traspaso.

**Jugadores mayores de edad:** En este caso, el coste de formación y entrenamiento del jugador se puede registrar como un activo siempre y cuando se cumplan algunos requisitos, como que el jugador haya debutado en el primer equipo o se haya firmado un contrato profesional con él.

En el momento actual, se están dando fuertes e incrementales inversiones en el fútbol formativo, con el objetivo de asegurar la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, pues los canteros no tienen ningún coste de adquisición más allá de los costes formativos y de aprendizaje, y que en un futuro puedan dar un gran rendimiento gracias

a dicha inversión, y pueda ser objeto de una futura venta que deje grandes plusvalías en la contabilidad de los clubes.

También, tras investigar acerca de la cuestión, existe el debate de poder dar la opción de dar valor a estos jugadores dentro de los balances para poder así ofrecer una información contable más realista para posibles inversores y stakeholders de los clubes.

Pues hay canteranos que contablemente tienen un valor de 0 euros pero que dista mucho de la realidad, véase en el ejemplo de Lionel Messi cuando fue jugador del FC Barcelona, su valor en la contabilidad del FC Barcelona fue de 0 euros, pero la cifra se aleja mucho del valor real del jugador, cifrada su cláusula de rescisión en 700 millones de euros, dinero que tendría que pagar cualquier otro club para poder fichar al jugador.

Otra partida de la contabilidad dentro de las SAD y que tiene una relación directa con el inmovilizado intangible y con el resultado deportivo de los clubes es la del gasto en personal.

- **Gasto de personal en las S.A.D.**

Gráfico 20: Gráfico de dispersión entre el inmovilizado inmaterial y el gasto en personal.

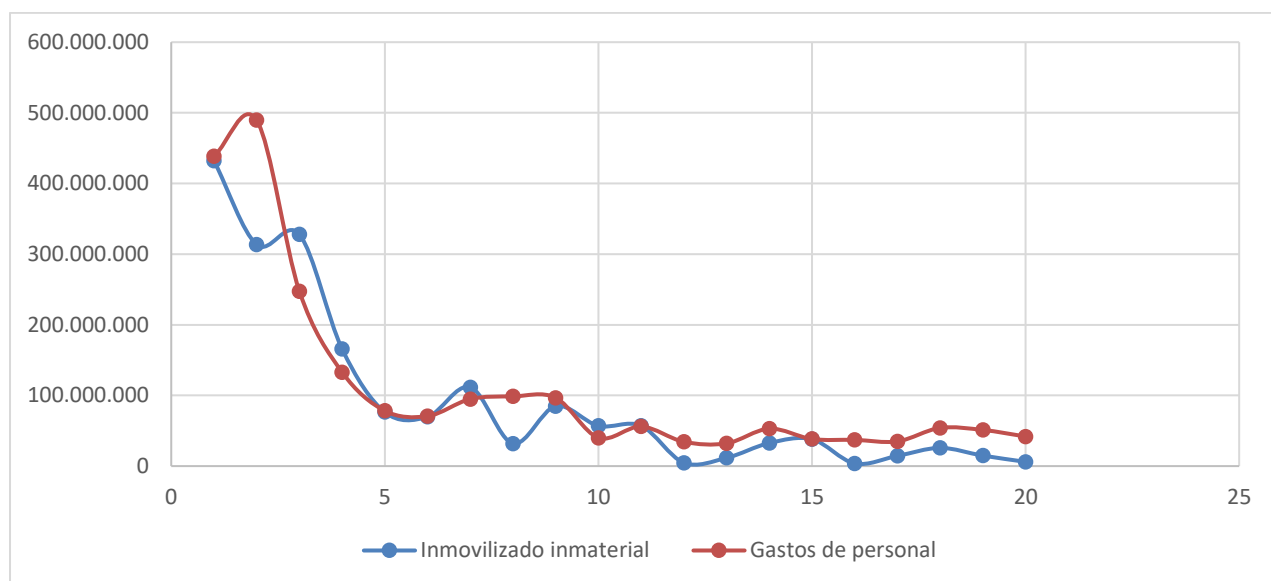


Gráfico 20: Dispersión entre el inmovilizado inmaterial y el gasto en personal. Fuente: Elaboración personal.



Podemos observar en el gráfico 20, se realiza una comparativa mediante un gráfico de dispersión para estudiar la relación que tienen ambas partidas entre sí.

Cuanto mayor es el gasto en el traspaso de jugadores, mayor es el gasto en personal asociado, como es lógico, sumado a la calidad competitiva del jugador, en función de esta irá el salario que el club deberá reportar al jugador por la prestación de sus servicios, que en algunos casos suponen el mayor gasto de los clubes deportivos de fútbol.

Y así es, pues el gasto en personal es la partida del balance que más gastos genera a la contabilidad de los clubes.

**Gráfico 21: Gasto en personal. 2002-2022**

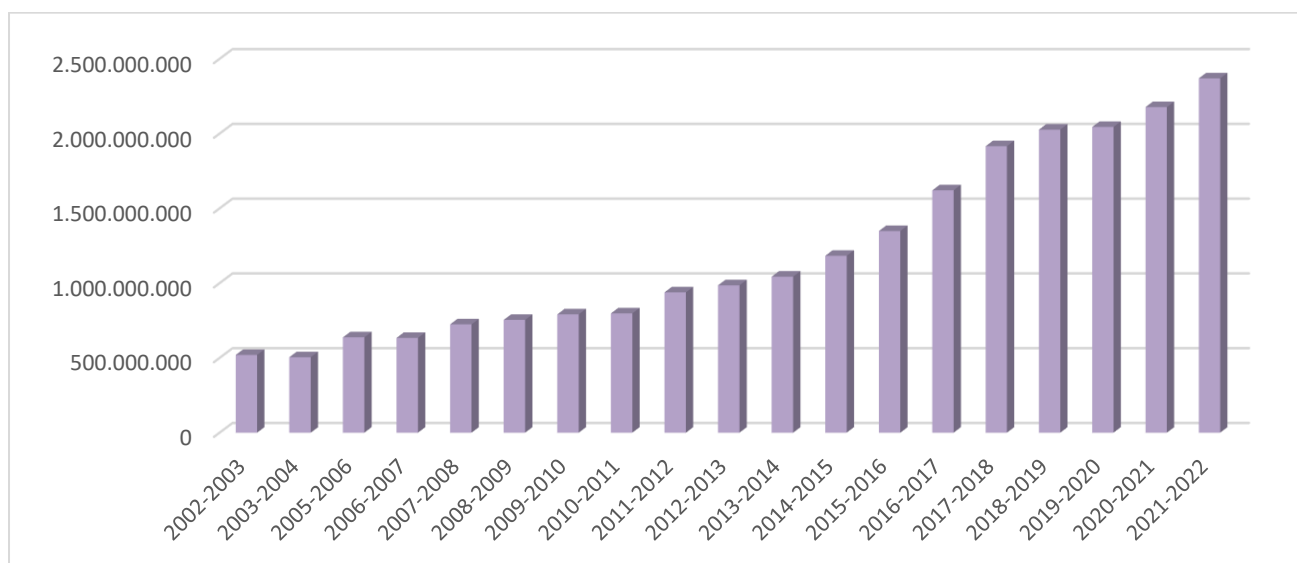


Gráfico 21: Gasto en personal temporadas 2002-2022. Fuente: Elaboración propia a través de Sabi

El gasto en personal se ha ido incrementado notablemente en los últimos 20 años, como ha sucedido con el coste de los traspasos y el mercado del fútbol internacional.

En España, el gasto en personal se ha incrementado en el último ejercicio analizado, 2021-2022, un 8,8% respecto del año anterior, aunque dicho incremento se produce por la acción de un club, el Real Madrid, gracias a sus éxitos deportivos en

competiciones europeas, aumentó su gasto tanto en salarios como en primas. Casi todos los clubes aumentaron su gasto en personal, pero en importes menores.

En lo que respecta en nuestro análisis, la vinculación del gasto en personal y el resultado deportivo es fuerte, debido a que se debe a la adquisición de mejores jugadores, a los cuales hay que pagarles un salario más elevado, con otros costes que puedan tener (primas por rendimiento, mejoras de contrato...)

**Gráfico 22: Gasto en personal y resultado deportivo.**

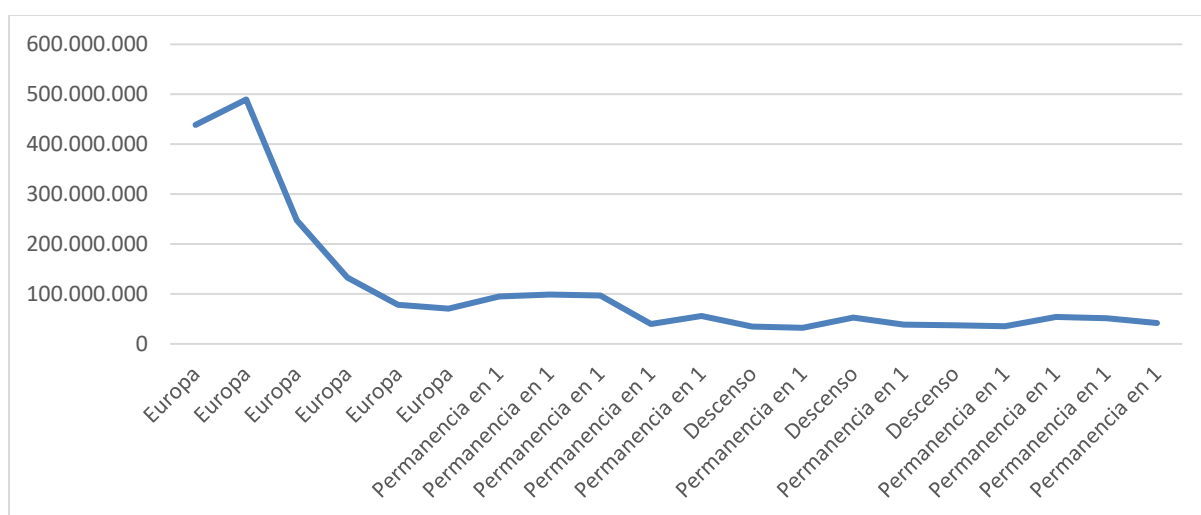


Gráfico 22: Relación entre el gasto en personal y la clasificación deportiva durante la temporada 2020-2021. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la base de datos Sabi.

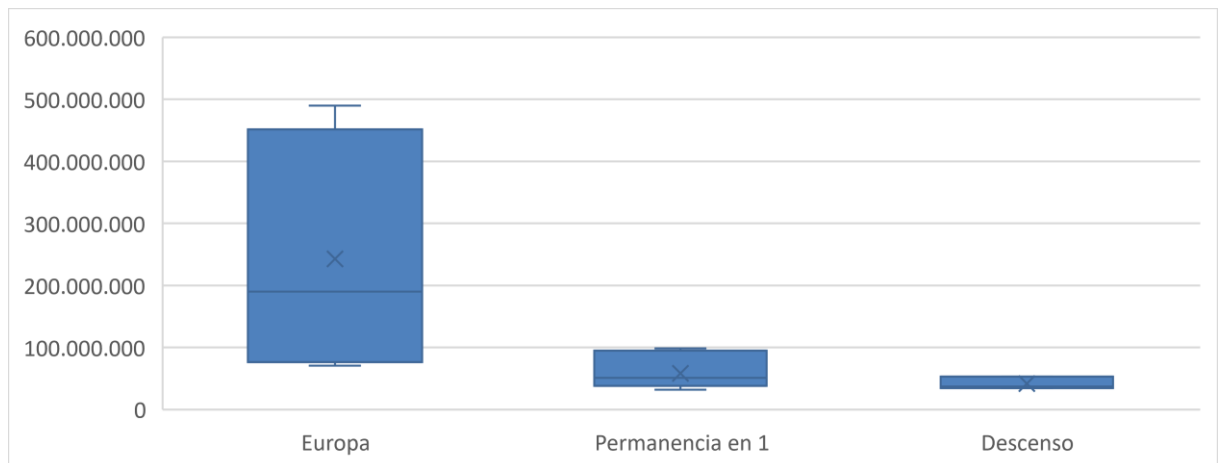
Los puestos europeos los ocupan aquellos equipos que tiene mayores cifras en gasto de personal, lo que refleja su vinculación con el éxito deportivo, como podemos observar en el gráfico 22.

La lista la encabezan el FC Barcelona seguido del Real Madrid, Atlético de Madrid y Sevilla.

Los tres equipos que menos gastaron en dicha partida son el Elche, Éibar y Cádiz, entre los cuales solo descendió de categoría el Éibar, aunque los otros dos equipos ocuparon posiciones bajas en la clasificación, pasando apuros durante la temporada

para mantener la categoría en parte debido a conformar la plantilla con jugadores de peor calidad competitiva que aquellos equipos que más gasto tienen en personal deportivo (jugadores).

**Gráfico 23: Clasificación según el gasto en personal.**



Gráfica 23: Clasificación deportiva en función del gasto en personal. Fuente: Elaboración propia a partir de Sabi.

Se puede observar las grandes diferencias existentes entre los equipos que ocupan los puestos europeos en relación con los otros dos grupos.

Por lo tanto, podemos afirmar que la partida del balance de gasto en personal, que representa el mayor gasto que tienen los clubes de fútbol profesional en España, tiene una gran influencia en el resultado obtenido por los clubes deportivos y, por lo tanto, en la consecución de sus objetivos deportivos establecidos por los directivos de los clubes profesionales al inicio de cada temporada.

## **5. Conclusiones.**

En el presente análisis de los estados financieros de los clubes profesionales en España, nos ha proporcionado información valiosa en cuanto a la relación que tiene las partidas contables de los clubes de fútbol en España con la clasificación deportiva.

La temporada analizada correspondiente a los años 2020-2021 está marcada por una pandemia global que afectó a todos los sectores, industrias y empresas, obligando a muchas de ellas establecer nuevos modelos de negocios, nuevos y mejores planes estratégicos y operativos para poder sobreponerse al golpe que supuso la crisis a nivel global. En la industria del fútbol se redujeron drásticamente los ingresos derivados de los derechos de televisión y la afluencia en los estadios, que se prohibió durante los meses más duros de la pandemia. Los clubes se tuvieron que adaptar a las circunstancias, en muchos casos difiriendo los salarios de los futbolistas o reduciendo un porcentaje de los mismo, ya que es uno de los grandes gastos que tienen los clubes de fútbol, influenciado por la tendencia inflacionista en la industria.

Realizado el análisis de los estados financieros de los clubes mediante procedimientos estadísticos, hemos sacado conclusiones claras de que las partidas de inmovilizado inmaterial, fundamentalmente compuesta por los jugadores, y la partida de gasto en personal son las dos partidas que más influencia tienen en el éxito deportivo de los clubes, por lo que se antoja clave tener un modelo de negocio definido, empezando desde la cantera y pasando por acertar en las inversiones en jugadores para poder tener rendimiento económico y deportivo sostenible en el tiempo y proporcionar satisfacción a los grupos de interés que tienen los clubes, fundamentalmente a los aficionados, principal motor de la industria al ser uno de los deportes más seguidos y practicados a nivel global.

Cabe destacar la importancia económica de la industria del fútbol en la economía de los países, y más concretamente en España, aportado un 1,37% del PIB y generando alrededor de 180.000 empleos, aportando un gran volumen de impuestos que benefician al conjunto de la sociedad.

## 6. Bibliografía.

- [¿Qué es y cómo funciona el Fair Play Financiero? \(abc.es\)](#)
- [Acuerdo estratégico entre el Real Madrid, Sixth Street y Legends | Real Madrid CF](#)
- [assets.laliga.com/assets/2023/05/04/originals/b33a2e8fe9b8ac0bafbe819275ae457b.pdf](#)
- [Beneficios del patrocinio deportivo para las empresas \(ineaf.es\)](#)
- [BOE-A-2022-11311 Ley 13/2022, de 7 de julio, General de Comunicación Audiovisual.](#)
- [c2ba34d0744e70704479bccee37217e9.pdf \(laliga.com\)](#)
- [CCAA Getafe FC SAD 2021 2022.pdf \(getafecf.com\)](#)
- [CNMV - Funciones](#)
- [Cuentas Anuales y Auditoría 2021-2022 | Real Madrid CF](#)
- [El Barça presenta el cierre de la temporada 2020/21 con unas pérdidas de 481 millones de euros \(fcbarcelona.es\)](#)
- [El Consejo de Ministros aprueba el anteproyecto de la nueva Ley del Deporte | Ministerio de Cultura y Deporte](#)
- [FIFA](#)
- [Granada CF | Web Oficial](#)
- <https://asesorias.com/empresas/sociedades/anonima/deportiva>
- <https://files.laliga.es>
- <https://files.proyectoclubes.com/osasuna/202112/071956443.-informe-auditoria-c.a.-osasuna-20-21.pdf>
- <https://www.laliga.com>
- [Información contable a remitir por las SAD | CSD - Consejo Superior de Deportes](#)
- [INMOVILIZADO INTANGIBLE DEPORTIVO - ANÁLISIS DE LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA AUDITORÍA \(1library.co\)](#)
- [LaLiga cierra la temporada 2020-21 con unas pérdidas históricas de 892 millones: más de la mitad son del FC Barcelona | Deportes | Cadena SER](#)
- [LaLiga Santander 2022/23 | LaLiga](#)
- [Ley de Transparencia \(getafecf.com\)](#)
- [Los clubes de fútbol españoles recuperan sus ingresos \(efe.com\)](#)
- [Los jugadores de empresas que participan en competición profesional como activos.pdf](#)
- [Memorias anuales | Canal Oficial FC Barcelona](#)
- [Modelo Memoria Cuentas Anuales clubes.pdf](#)
- [Normativa | LaLiga](#)
- [Qué es el inmovilizado intangible en la contabilidad de una empresa - ASELEC Consultores](#)
- [Real Madrid CF - Todos los fichajes | Transfermarkt](#)
- [Reconocimiento de los derechos jugador profesional y deterioro.pdf](#)
- [Reglamento Retransmisión Televisiva | LaLiga](#)

- [Rendimiento e inversión: el 'top 9' de las canteras españolas está valorado en 2.543 M \(elconfidencial.com\)](#)
- [Reparto de los Derechos de TV | LaLiga](#)
- [Sabi - Informe \(uva.es\)](#)
- <https://www.lne.es/ideas/LaLiga/sector-fuerte.html>
- [Sociedad Anónima deportiva: Administradores y régimen económico - Espacio Asesoría \(espacioasesoria.com\)](#)
- [study\\_id101161\\_european-football-benchmark-fans-views-from-around-the-world-report.pdf](#)
- [Transparencia Económico-financiera – Web Oficial del Villarreal CF](#)
- [Tratamiento contable y fiscal de las permutas de derechos federativos sobre futbolistas.pdf](#)  
[Web Oficial del Villarreal CF – Web oficial del Villarreal CF – Actualidad, resultados, plantilla, venta de entradas y Tienda Online del Submarino Amarillo](#)