



---

# **Universidad de Valladolid**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2023-2024

## **TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **“INFLUENCIA DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA EN EL FÚTBOL Y FÚTBOL SALA”**

Trabajo presentado por: **Carlos Herrero Esteban**

Tutor: **María Inés Sanz Díez**

## **FACULTAD DE COMERCIO**

Valladolid, 25 de septiembre de 2024

# ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Relación entre economía y deporte .....	5
2.1. Generación de ingresos y empleo.....	6
2.2. Infraestructuras y patrocinios .....	6
2.3. Derechos televisivos, medios de comunicación y turismo .....	7
2.4. Aspectos negativos de esta relación .....	8
2.5. Deporte social .....	9
3. Marco teórico de ambos deportes en España .....	10
3.1. Evolución del fútbol .....	10
3.2. Evolución del fútbol sala .....	12
4. Impacto económico del fútbol en España.....	13
4.1. Efectos directos.....	14
4.1.1 Gasto directo de los aficionados .....	14
4.1.2. Gasto directo en publicidad.....	15
4.1.3. Gasto directo en patrocinios en clubes de fútbol .....	16
4.2. Efectos indirectos e inducidos .....	17
4.3. Generación de empleo .....	18
4.4. Recaudación de impuestos .....	19
4.5. Entorno económico de los clubes .....	20
4.5.1. Concepto y factores que influyen .....	21
4.5.2. Análisis de los clubes .....	21
5. El fútbol sala en España .....	24
5.1. Inversión económica en este deporte .....	24
5.2. Radiografía de los clubes .....	26
5.3. Impacto económico en las ciudades.....	27
5.3.1. Gasto de entidades organizadoras y aficionados.....	28
5.3.2. Impacto sobre el PIB y el VAB .....	32
5.3.3. Impacto total en la ciudad .....	33
5.3.4. Análisis .....	34
6. Casos de estudio .....	35
6.1. Análisis de un club de fútbol .....	36
6.1.1. Balance de situación .....	37
6.1.2. Cuenta de pérdidas y ganancias.....	38
6.1.3. Estado de cambios de flujo .....	39

6.1.4. Análisis final del club .....	40
6.2. Análisis de un club de fútbol sala: Laguna F.S.V.V. ....	41
6.2.1. Ingresos .....	42
6.2.2. Gastos .....	49
6.2.3. Resultado del ejercicio .....	54
6.2.4. Análisis final .....	55
7. Crisis económicas.....	56
7.1. Influencia del COVID-19 en un club de fútbol .....	57
7.2. Influencia del COVID-19 en un club de fútbol sala.....	61
8. Análisis DAFO de un club de fútbol sala .....	62
8.1. Análisis interno .....	63
8.1.1. Fortalezas .....	63
8.1.2. Debilidades .....	63
8.2. Análisis externo .....	64
8.2.1. Oportunidades .....	64
8.2.2. Amenazas .....	65
8.3. Análisis final .....	65
9. Recomendaciones para mejorar la situación económica de los clubes .....	66
10. Conclusiones .....	67
11. Bibliografía .....	68

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Impacto económico del fútbol profesional en España .....	14
Ilustración 2: Entorno de cualquier club .....	24
Ilustración 3: Cuenta de resultados del F.C. Barcelona en 2018-2019 .....	57
Ilustración 4: Cuenta de resultados 2020-2021 .....	59

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Contribución directa de los aficionados .....	15
Gráfico 2: Contribución directa por publicidad.....	16
Gráfico 3: Contribución directa por comercialización en los clubes .....	17
Gráfico 4: Conceptos del impacto directo.....	18
Gráfico 5: Empleos generados por el fútbol profesional .....	19
Gráfico 6: Impacto para las instituciones públicas.....	20
Gráfico 7: Evolución del beneficio del F.C. Barcelona durante el COVID .....	61

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Gasto por partidas en las ciudades .....	29
Tabla 2: Gasto por agentes en las diferentes partidas.....	31
Tabla 3: Impacto sobre el PIB y el VAB .....	32
Tabla 4: Impacto total del gasto en las distintas ciudades .....	34
Tabla 5: Balance de situación del F.C. Barcelona.....	37
Tabla 6: Cuenta de pérdidas y ganancias del F.C. Barcelona.....	38
Tabla 7: Ingresos y gastos consolidados.....	39
Tabla 8: Estado total de cambios .....	40
Tabla 9: Ingresos por jugadores .....	44
Tabla 10: Ingresos por patrocinio .....	45
Tabla 11: Ingresos por subvenciones .....	46
Tabla 12: Ingresos por venta lotería de navidad .....	46
Tabla 13: Ingresos por merchandising .....	47
Tabla 14: Ingresos por torneo de Marín .....	48
Tabla 15: Ingresos por torneo semana santa .....	48
Tabla 16: Total ingresos .....	49
Tabla 17: Gastos por equipos .....	50
Tabla 18: Gastos por ropa de entrenamiento y entrenadores.....	50
Tabla 19: Gasto por material sanitario y deportivo .....	51
Tabla 20: Gasto por cursos y seguro.....	52
Tabla 21: Gasto por partidos y redes sociales.....	52
Tabla 22: Gasto por torneos.....	53
Tabla 23: Gastos totales .....	54
Tabla 24: Resultado del ejercicio .....	55
Tabla 25: Impacto COVID en el F.C. Barcelona.....	58

## 1. Introducción

Para finalizar los estudios del Grado en Comercio por la Universidad de Valladolid se ha elaborado este Trabajo Fin de Grado (TFG en adelante) que lleva por título “Influencia económica del fútbol y fútbol sala en España”.

Este trabajo tiene como objetivo conocer un poco el fútbol y el fútbol sala de nuestro y en especial la relación que existe entre la economía del país y estos deportes y cómo les afectan todos los cambios y políticas económicas llevadas a cabo en nuestro país.

Este tema ha sido elegido debido principalmente a dos razones. La primera tiene que ver con el grado estudiado, ya que en comercio hemos podido aprender a analizar la situación económica de cualquier empresa. La segunda es mi conocimiento personal en el tema del fútbol y fútbol sala, ya que he practicado los dos durante unos años, aunque bastante más el fútbol sala, al cual sigo ligado actualmente. Por esto, he decidido hablar del “Laguna F.S.”, debido a que es el club de fútbol sala de mi localidad y en el que he jugado durante muchos años.

Empezaremos por el principio, conocer más a fondo la relación que existe entre economía y deporte en general, para luego seguir más concretamente ya con estos dos deportes nombrados anteriormente. Luego estudiaremos el impacto económico y las distintas situaciones económicas que viven los clubes, tanto de fútbol como de fútbol sala. Una vez estudiado todo esto, nos adentraremos aún más y analizaremos la situación económica-financiera de un club de fútbol y otro de fútbol sala (Laguna F.S.), para conocer bien cómo funcionan y cómo les afecta la economía global a cada uno. Realizaremos también un análisis DAFO del club de fútbol sala analizado anteriormente, para conocer su entorno y cómo le afecta. Una vez realizado todo esto, pasaremos a proponer mejoras para el futuro de los clubes y a destacar las conclusiones que hemos podido sacar con todo este trabajo.

## 2. Relación entre economía y deporte

Desde sus comienzos en la Inglaterra del siglo XVII, el deporte ha estado ligeramente ligado y relacionado a la economía, ya no solo nacional, si no mundial.

Entre la economía y el deporte surge un campo de estudio amplio, fascinante y de vital importancia. Y es que el deporte es uno de los mayores generadores

económicos mundiales para todos los países gracias, principalmente a la creación de empleo, la inversión en infraestructuras y la promoción del turismo.

## 2.1. Generación de ingresos y empleo

Una de las principales consecuencias positivas de la relación entre economía y deporte es la gran creación de empleo y la generación de ingresos, tanto para los clubes como para el país.

La industria del deporte genera millones de puestos de trabajo en todo el mundo, no solo a deportistas, sino también a todo tipo de personal administrativo, de marketing, medicina deportiva, medios de comunicación... Según "Barcelona Global Blog" Las olimpiadas celebradas en la ciudad de Barcelona en 1992 crearon 35.000 puestos de trabajo durante esa época.

Los grandes eventos deportivos generan millones de ingresos a través de derechos televisivos, entradas, patrocinio y merchandising. Los juegos olímpicos, el mundial de fútbol o la Super Bowl, son algunos de estos grandes eventos donde se concentran países de todo el mundo y son seguidos por todo el planeta. Por ejemplo, el mundial de fútbol de Rusia de 2018 generó unos ingresos de unos 6.000 millones de dólares en todo el país, más concretamente en ciudades como Moscú, San Petersburgo, Kaliingrado...

## 2.2. Infraestructuras y patrocinios

Otra de las grandes ventajas de esta relación es la inversión llevada a cabo por el estado y el gobierno en las ciudades para la celebración de los eventos deportivos, además de la generación de ingresos a través de los patrocinadores que no dudan en invertir en los clubes deportivos.

Para la evolución y el desarrollo de las actividades deportivas, es necesario la creación de estadios, campos, polideportivos y todo tipo de infraestructuras. Sobre todo, para los grandes eventos deportivos, es necesario la construcción y renovación de estas infraestructuras, lo que supone una gran inversión económica para los países y federaciones.

Una de las mayores fuentes de ingresos de los clubes deportivos proviene de los patrocinios. Las grandes marcas deportivas se alimentan de patrocinar a los clubes, ligas y eventos deportivos. Nike y Adidas son dos de las grandes marcas deportivas que hay en la actualidad y han conseguido su reputación patrocinando y colaborando con grandes deportistas, clubes y eventos deportivos. Uno de los mejores ejemplos es el contrato firmado entre Nike y el FC Barcelona, donde el club recibe unos 100 millones de euros por temporada simplemente por el hecho de llevar el logo de la marca en su equipación oficial y porque los jugadores vistan ropa de la marca oficial, según el diario deportivo Sport.

### 2.3. Derechos televisivos, medios de comunicación y turismo

La relación entre economía y deporte está ligeramente ligada a estos tres aspectos, ya que las televisiones y los medios de comunicación se alimentan de la retransmisión de los deportes. Además, el turismo es uno de los principales motores de muchas ciudades y los eventos deportivos consiguen que las ciudades prosperen y generan la llegada de turistas de todo el mundo.

Una de las fuentes de ingresos de las federaciones y ligas es la venta de los derechos televisivos a las distintas cadenas de televisión. Actualmente, Movistar es la cadena que tiene los derechos de la liga española de fútbol y de la liga de campeones.

El deporte es un motor de vida no sólo para los que los practican, sino también para los periodistas y canales televisivos que viven y se alimentan de narrar y contar toda la información relacionada con los deportistas. El periodismo deportivo es una de las profesiones que más ha crecido en todo el mundo en los últimos años, gracias al surgimiento de nuevos canales deportivos, nuevas técnicas de retransmisión como el stream y sobre todo la gran evolución y desarrollo del deporte global, que ha hecho que evolucione a su vez todo lo relacionado a él.

Los grandes eventos deportivos consiguen atraer a millones de personas de todo el mundo y concentrarlas en un solo país o lugar concreto. Esto hace que crezca la ciudad o el país en cuestión y sobre todo sectores independientes al deporte como la hostelería o el sector de los hoteles. Según Bing, los juegos olímpicos de Londres de 2012 atrajeron a unos 17 millones de turistas a la ciudad durante todo ese año, lo que resultó muy positivo para la ciudad y el país.

## 2.4. Aspectos negativos de esta relación

Por desgracia, la relación entre la economía y el deporte tiene muchos aspectos negativos, debido al uso inadecuado de los derechos y poderes que tienen los responsables de las federaciones y clubes.

Uno de los grandes problemas del deporte es el reparto de beneficios económicos, que suele ser bastante desproporcionada y genera gran repercusión en la división entre ricos y pobres. Además, los grandes eventos conllevan grandes inversiones, y en lugares con una gran pobreza puede suponer un gran problema social. Por ejemplo, los juegos olímpicos celebrados en Río de Janeiro supusieron un aumento significativo de las precarias condiciones sociales de muchos de sus habitantes., debido principalmente a la desviación de fondos públicos a la organización del evento.

Además, a menudo nos encontramos con casos de corrupción en el mundo del deporte. Los grandes ejecutivos pretenden enriquecerse llevándose comisiones de las grandes operaciones, pagando y sobornando a otros ejecutivos con poder de decisión o consiguiendo puestos de trabajo privilegiados a conocidos suyos. Uno de los casos más recientes en nuestro país es el escándalo del “Caso Negreira”, que involucró al FC Barcelona y al comité de árbitros de la federación española. Pero este problema no surge sólo en el deporte profesional, también hay casos de corrupción en clubes y federaciones pequeñas. En este caso, puede llegar a suponer problemas mucho mayores como la desaparición del club.

También, la necesidad de los clubes de financiación urgente y de la presión social, hace que muchos se vean en la obligación de vender todas sus acciones a importantes empresarios multimillonarios y en especial últimamente, a jeques árabes millonarios gracias al petróleo. Esto hace que esos clubes puedan fichar grandes jugadores y dispongan de recursos suficientes como para pasar de ser clubes con un nivel medio-alto a ser equipos punteros y diferenciales en todo el mundo. El París Saint Germain, equipo de fútbol de la liga francesa, es el claro ejemplo, que desde la compra del club de Al Thani, jeque de Arabia Saudí, ha podido comprar y fichar todo lo necesario para ganar la liga en 10 de las últimas 12 temporadas, cuando sólo había ganado 2 en toda la historia de la competición. Noticia publicada por el periodista Andrés Onrubia en el diario AS a 28 de abril de 2024. Esto refleja la gran pérdida de competitividad en una liga que siempre había tenido distintos campeones en diferentes años, pero que actualmente está gobernada por un único club que a base de dinero a conseguido hacerse con el control de la liga.

Por último, tener una buena capacidad de financiación es tan importante como saber gestionar esos recursos. Muchos clubes tienen que reestructurarse e incluso algunos llegan a desaparecer debido a la mala gestión de los directivos. El FC Barcelona es el claro ejemplo español en estos últimos años. Desde hace años ya el Barcelona lleva realizando una mala gestión tanto deportiva como económica, y esto se está viendo ahora, teniendo que realizar malabares para poder salir adelante, vendiendo patrimonio del club para poder hacer frente a los gastos.

Podemos ver cómo el deporte y la economía están muy relacionados y suponen un gran componente social en todo el mundo, generando empleo e infraestructuras que llevan a la evolución de muchos países y ciudades. Pero también podemos ver cómo el mal uso de estos recursos económicos puede generar graves problemas sociales y económicos.

## 2.5. Deporte social

Desde sus inicios, el deporte ha sido una referencia y un pilar fundamental para la sociedad. Muchas personas lo ven como una filosofía de vida, otros como un entretenimiento y otros como un modo de liberación de los problemas que tienen en su vida. El deporte hace que la mente y el cuerpo se liberen durante un tiempo y nos permite desconectar por un rato de los problemas y el estrés del día a día. Es por esto por lo que, casi toda la población realiza algún tipo de deporte en su vida.

Además, el deporte es un elemento integrador en la sociedad, el deporte unifica y hace que toda la población pueda unirse e integrarse. Muchos son los casos en los que un grupo de amigos de toda la vida se formó en un parque en el que cada niño iba con su balón de fútbol y decidieron juntarse para jugar entre todos. Muchas de las mejores amistades de las personas surgen a través del deporte o gracias a él.

Pero ya no sólo esto, se ha comprobado cómo el deporte es capaz de conmovir y hacer que los niños sean felices con muy poco. Un ejemplo de esto es la historia que relaciona al futbolista profesional Jermain Defoe y Bradley Lowery, un niño inglés de 6 años que padecía una enfermedad llamada neuroblastoma. Bradley era fanático del Sunderland, equipo de la primera división inglesa en el que jugaba Defoe, que no dudó en conocerle y hacerse caso de su historia e involucrarse en el tratamiento del niño. Defoe y Bradley se hicieron grandes amigos hasta que el niño falleció un tiempo después de conocerse. Defoe consiguió algo maravilloso, hacer feliz y sacar una sonrisa durante sus últimos días de vida a un niño que parecía que nunca podría sonreír debido

a su enfermedad. Muchas son las historias como las de Jermain y Lowery, y es que el deporte es capaz de hacer conmovir al mundo entero y sacar una sonrisa hasta a aquellos que parece que lo tienen imposible.

El deporte social es el uso del deporte con fines de recreación, salud, educación e integración. Se trata de la inclusión de todas las personas sin excepciones de edad, sexo, cultura o condiciones físicas. Para ello se busca extender la práctica deportiva a toda la población y formar recursos humanos con capacidad profesional y responsabilidad social.

Para la integración de todas las personas se han creado multitud de disciplinas y niveles deportivos. Las personas con algún tipo de discapacidad física o psíquica tienen ahora muchas más opciones de realizar deporte que hace unos años. Esto se ve reflejado en los juegos paralímpicos, que cada año cuentan con más deportes y representantes en cada categoría. También, La liga española creó una competición para este tipo de personas llamada LaLiga Genuine, para poder integrarles en una competición y que puedan disfrutar del fútbol al igual que sus ídolos.

Además, para poder llevar el deporte a lugares con extrema pobreza han surgido numerosas ONG que colaboran con entidades deportivas, como es el caso de UNICEF, que colaboraba con el FC Barcelona para unir fuerzas y que los más desfavorecidos pudieran practicar deporte.

### 3. Marco teórico de ambos deportes en España

Desde su aparición en nuestro país estos dos deportes han ido evolucionando significativamente llegando a asentarse como algunos de los más importantes en nuestro país. Para poder conocer mejor el entorno e influencia de estos dos deportes vamos a empezar por conocer su evolución desde su llegada a España.

#### 3.1. Evolución del fútbol

El fútbol es uno de los deportes más populares de todo el mundo, siendo practicado en todos los continentes y en casi todos los países del mundo.

Según la noticia publicada por el diario Historia Universal, la historia de este deporte se remonta a mediados del siglo XIX en Inglaterra, donde se convirtió rápidamente en un deporte apasionante y de masas. Las primeras reglas de este deporte fueron establecidas por la Football Association (FA), fundada en 1863 y que incluía reglas básicas actuales como el juego con los pies y la prohibición de coger el balón con las manos y del juego violento. El fútbol se fue expandiendo a los diferentes países en gran parte gracias a los marineros británicos que lo llevaron a los distintos continentes del mundo.

En España, según la noticia publicada por el diario Heraldo el 1 de febrero de 2018, el fútbol llegó unos años más tarde, a finales del siglo XIX, cuando los marineros ingleses comenzaron a llevar este deporte al resto de Europa y comenzó a ganar popularidad. Además de los marineros, fueron también los jóvenes españoles que regresaban del extranjero al finalizar sus estudios, los que trajeron este deporte a nuestro país. En 1873 una empresa británica llamada “Río Tinto Company Limited” se instaló en la localidad onubense de Ríotinto. Allí, cinco años más tarde se fundó el primer club deportivo de nuestro país, el Río Tinto English Club, fundado por los trabajadores ingleses de la fábrica para realizar todo tipo de deportes, como el fútbol. Ese mismo año nació el Río Tinto Football Club, considerado el primer equipo de fútbol de España, que terminó desapareciendo tras la primera guerra mundial. A raíz de esto, en 1889 se fundó en el club de fútbol de España, con el nombre de “Huelva Recreation Club”, debido a que el presidente y los miembros de dicho club eran ingleses. Este club sigue aún en activo, con el nombre de “Recreativo de Huelva”.

Poco a poco, el fútbol fue ganando importancia en nuestro país y se fundaron los primeros clubes como el Real Madrid o FC Barcelona, dos de los clubes más importantes de la historia antigua y reciente de nuestro país y que, con su rivalidad eterna han contribuido a ganar la popularidad que tiene actualmente este deporte tanto en España como en todo el mundo.

Más adelante, en el año 1920 se fundó la Federación Española de Fútbol, lo que conllevó la unión de este deporte en todo el país y de los distintos clubes que se habían fundado hasta la fecha para poder crear una competición a nivel nacional en la que participasen todos estos equipos, la Liga Española. Con el nacimiento de esta competición, el fútbol se convirtió en el deporte más importante y relevante de nuestro país.

Con el paso de los años, el fútbol ha seguido ganando importancia y popularidad, fundándose un montón de clubes y equipos por todo el país, se ha convertido en el deporte rey de nuestro país y se han creado infinidad de competiciones, tanto a nivel profesional, como a nivel aficionado.

Actualmente, España ha conseguido llegar a estar a la altura de otros países como Italia, Alemania, Francia e incluso de la propia Inglaterra, país fundador del deporte. Puede considerarse a España como uno de los países más importantes actualmente en el aspecto futbolístico, gracias a clubes como el Real Madrid o FC Barcelona, que representan a nuestro país con orgullo y grandeza.

### 3.2. Evolución del fútbol sala

El fútbol sala es conocido como el hijo del fútbol, y aunque actualmente es practicado en todos los continentes y múltiples países, sigue atrayendo a menos cantidad de gente que el fútbol, pero también ha sufrido una gran evolución y crecimiento a lo largo de los años.

La historia de este deporte se remonta a la década de 1930 en Uruguay, cuando un profesor de educación física llamado Juan Carlos Ceriani decidió crear esta variante del fútbol. La idea surgió a raíz del pensamiento de Juan Carlos de poder practicar el fútbol en espacios cerrados para que sus alumnos no pasaran frío ni se mojasen cuando lloviese, sobre todo en la época de invierno. A raíz de esta idea, el profesor se inspiró en otros deportes como el baloncesto, el balonmano y el waterpolo y creó unas reglas diferentes a las del fútbol para crear un juego más rápido y dinámico, ideal para espacios reducidos. Este nuevo deporte comenzó a llamarse fútbol salón, ya que se desarrollaba en espacios cerrados.

Este deporte comenzó a ganar mucha popularidad en Uruguay y en poco tiempo se expandió a otros países sudamericanos como Argentina y Brasil. En Brasil, el fútbol sala se convirtió en un fenómeno nacional, debido a que esta variante del fútbol permitía desarrollar mucho mejor las habilidades técnicas que en el fútbol. De aquí que Brasil sea el país donde más se practica este deporte desde su aparición.

En España, el fútbol sala llegó en los años 80, inspirado en el fútbol salón que se practicaba en Sudamérica. Gracias a la participación de la Federación Española de Fútbol en la inclusión de este deporte en nuestro país, comenzó a ganar popularidad y

a formarse los primeros clubes de fútbol sala. Hasta entonces, se practicaba principalmente en colegios y clubes locales.

En 1989, debido al gran crecimiento de este deporte en nuestro país, se creó la Liga Nacional de Fútbol Sala (LNFS). Con el paso del tiempo, gracias a la creación de esta competición el fútbol sala comenzó a profesionalizarse y a crear estructuras competitivas. Hoy en día, la LNFS es una de las competiciones de fútbol sala más prestigiosas del mundo.

Actualmente, el fútbol sala ha evolucionado y crecido tanto en tan poco tiempo que ya es uno de los deportes más importantes del país. A nivel profesional, España es uno de los países punteros, no solo en Europa sino en todo el mundo. Gracias a la aparición de clubes como Caja Segovia o Playas de Castellón, que actualmente han desaparecido pero que tuvieron una trascendencia muy importante en el panorama del fútbol sala internacional, o de otros como el FC Barcelona, Interviú (actualmente Inter Movistar), o El Pozo Murcia, que actualmente siguen en activo y siendo los tres clubes más importantes de la historia de este deporte en nuestro país, podemos decir que el fútbol sala español, junto con el brasileño, se encuentra a la cabeza mundial por delante de países como Argentina, Italia o Rusia.

## 4. Impacto económico del fútbol en España

El fútbol en España tiene un gran impacto socioeconómico. Es el deporte más practicado y visto por los aficionados, además de la gran inflación que actualmente está sufriendo el mercado futbolístico. Todas las operaciones a nivel profesional se mueven en millones de euros, contribuyendo de manera muy positiva a la economía del país.

Para calcular el impacto real de este deporte en la economía de nuestro país, me he basado en el informe realizado por KPMG, que tiene como objetivo estudiar el impacto del fútbol profesional (primera y segunda división) basándose en los efectos directos, indirectos e inducidos que este deporte tiene en la economía. El estudio fue realizado en base a los datos obtenidos en la temporada 2021-2022.

Ilustración 1: Impacto económico del fútbol profesional en España



Fuente: KPMG

## 4.1. Efectos directos

Los impactos directos del fútbol profesional incluyen los ingresos y los empleos generados no sólo por el fútbol sino también por otras entidades económicas y actores estrechamente ligadas a este deporte. Estos actores son, clubes de fútbol, medios de comunicación, empresas deportivas, la industria hotelera y el sector del transporte.

Estos efectos directos recogen la renta y el empleo generado por los distintos clubes de las dos grandes ligas del país, los aficionados y las distintas empresas que intervienen entre los otros dos agentes.

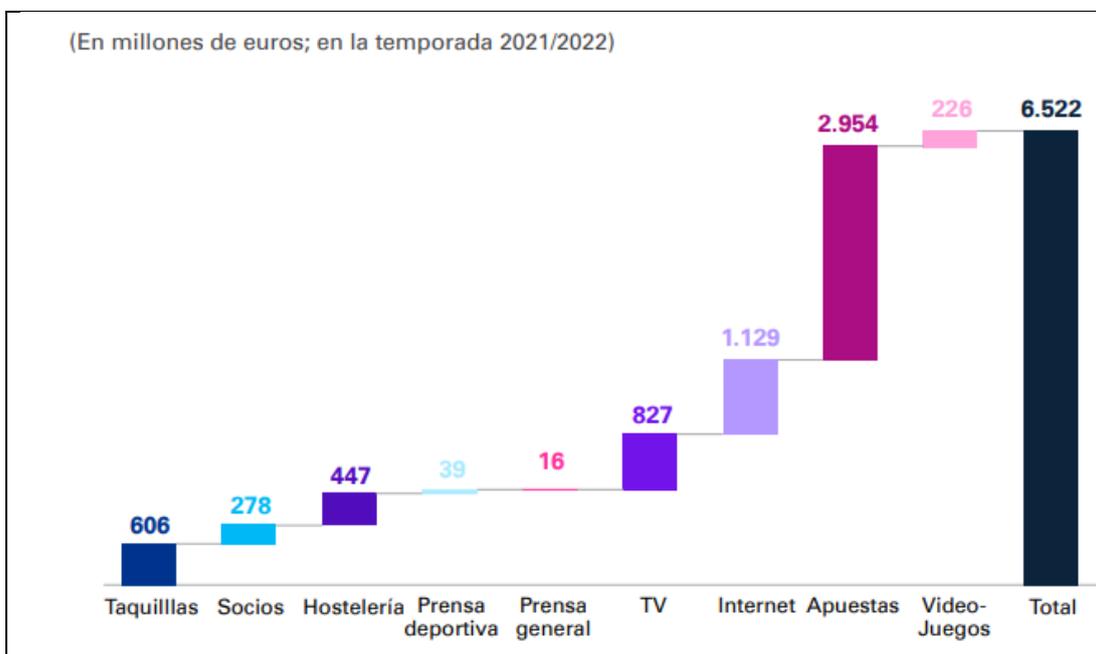
Durante esta temporada, los efectos directos ascendieron a 8.316 millones de euros, lo que equivale a un 0,65% del PIB de nuestro país, lo que supone una gran aportación al producto interior bruto y a la economía de España.

### 4.1.1 Gasto directo de los aficionados

De esta cantidad, un 78% del total del impacto directo lo hicieron los aficionados, quienes mediante la consumición de la televisión de pago y la compra de entradas y abonos para ver los partidos realizaron un gasto total de 6.522 millones de euros.

Además de estos efectos, las apuestas deportivas y las quinielas supusieron un 36% del gasto total de los aficionados. Otras de las causas del impacto directo de los aficionados fueron los videojuegos, la prensa deportiva y la hostelería.

*Gráfico 1: Contribución directa de los aficionados*



Fuente: KPMG

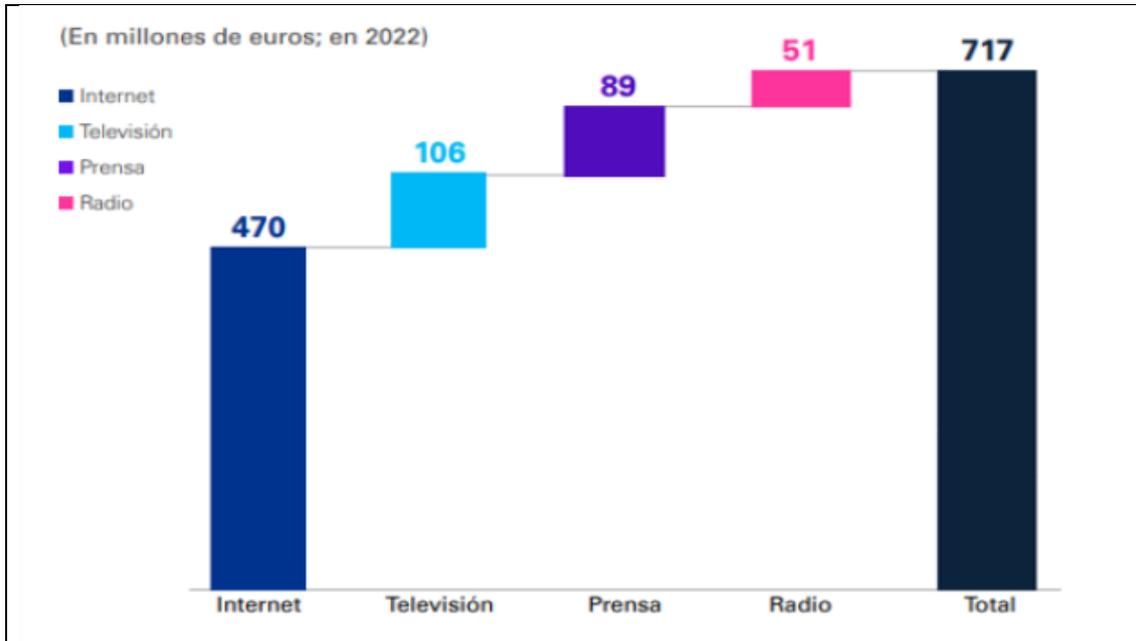
#### 4.1.2. Gasto directo en publicidad

Casi todas las empresas son conocedoras del gran atractivo del fútbol en nuestro país. Entienden que actualmente este deporte es el más influyente en el panorama nacional e internacional y ven que es necesario promocionarse en los medios de comunicación a través de él.

Utilizan el fútbol como herramienta de marketing para incrementar sus ventas y realizan grandes gastos publicitarios en los diferentes medios de comunicación.

En el año 2022, las empresas invirtieron 717 millones de euros en publicidad asociada a la primera y segunda división. De este gasto total, más de 470 millones se destinaron a la publicidad en internet. Otros 106 millones se destinaron a la televisión, es decir, emitir anuncios en los canales televisivos dedicados a los deportes y en especial en la retransmisión de los partidos en directo. Por último, la prensa alcanzó unos ingresos de unos 89 millones de euros y la radio unos 51 millones de euros.

Gráfico 2: Contribución directa por publicidad



Fuente: KPMG

#### 4.1.3. Gasto directo en patrocinios en clubes de fútbol

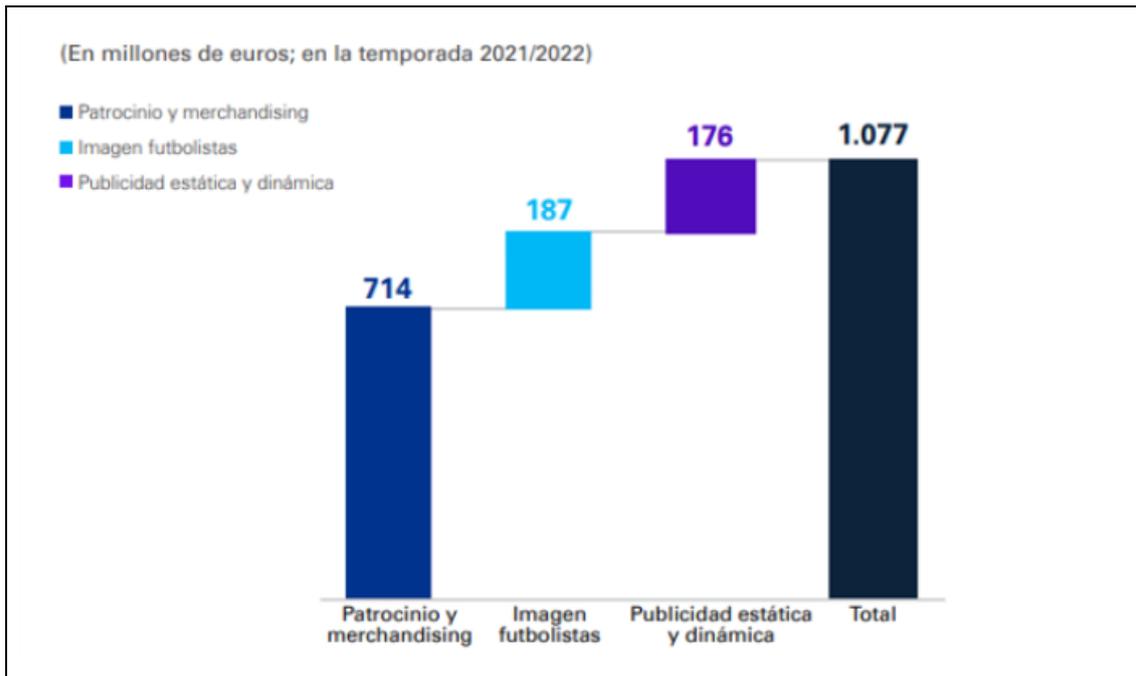
Si bien muchas empresas deciden promocionarse en los medios de comunicación, otra de las grandes estrategias de las empresas como plan de marketing es la colaboración con los clubes de fútbol para promocionarse y darse a conocer a un gran público objetivo.

Algunas de las herramientas más utilizadas son la publicidad en los estadios, patrocinio de los clubes o el uso de futbolistas como imagen de marca. Históricamente, muchas de las actuales grandes empresas y marcas deben su popularidad y grandeza a haber utilizado alguna de estas herramientas de marketing deportivo.

En total, en la temporada 2021/2022, los ingresos por este tipo de patrocinios alcanzaron los 1.077 millones de euros. Más de la mitad de estos ingresos, un 66% del total, fueron patrocinios de clubes y merchandising (equipaciones, colaboraciones...), que alcanzaron los 714 millones de euros. La imagen de los futbolistas en anuncios televisivos es la segunda herramienta más usada por las empresas para conseguir incrementar sus ventas, unos 187 millones de euros fueron recaudados durante esta temporada, lo que supone un 17% del total. Una de las grandes campañas que se

recuerdan fue la de la marca Pepsi, que utilizó la imagen de Fernando Torres para promocionar su bebida. Este anuncio tuvo un gran éxito y Pepsi logró incrementar en gran cantidad sus ventas. Finalmente, la publicidad estética y dinámica en estadios e instalaciones deportivas supuso unos ingresos de unos 176 millones de euros para los clubes, lo que supone un 16% del total.

*Gráfico 3: Contribución directa por comercialización en los clubes*



Fuente: KPMG

## 4.2. Efectos indirectos e inducidos

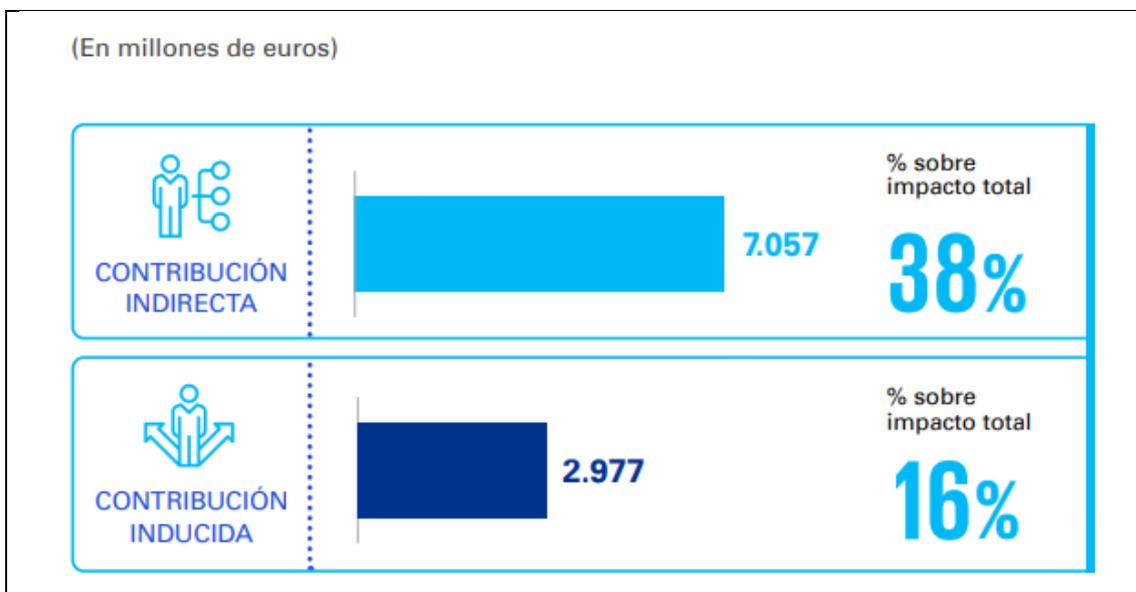
Los efectos indirectos son aquellos que se producen como consecuencia de la producción y empleo generado por la demanda de bienes y servicios intermedios, es decir, cuando se genera un empleo por una empresa que no se dedica al sector futbolístico, pero tiene que realizar un trabajo que viene ligado a este sector.

Según el estudio realizado en la temporada 2021/2022, se llegó a la conclusión de que el impacto indirecto del fútbol en la economía española suponía cerca de unos 7.057 millones de euros, lo que quiere decir que se encuentra ligeramente por debajo del impacto directo, con lo que el impacto indirecto tiene casi la misma importancia que el directo.

Estos efectos indirectos engloban a todos los sectores de actividad del país y cada uno tiene un efecto distinto, pero en torno al 50% de estos efectos se concentran en siete sectores: empresas de actividades culturales recreativas y deportivas, operadores turísticos, servicios de edición, empresas de publicidad, telecomunicaciones y otros servicios profesionales.

Como consecuencia del gasto que han realizado los empleados directos e indirectos en los diferentes sectores, se ha calculado una contribución inducida de unos 2.977 millones de euros en el fútbol profesional, es decir, un 16% de la contribución total.

Gráfico 4: Conceptos del impacto directo



Fuente: KPMG

### 4.3. Generación de empleo

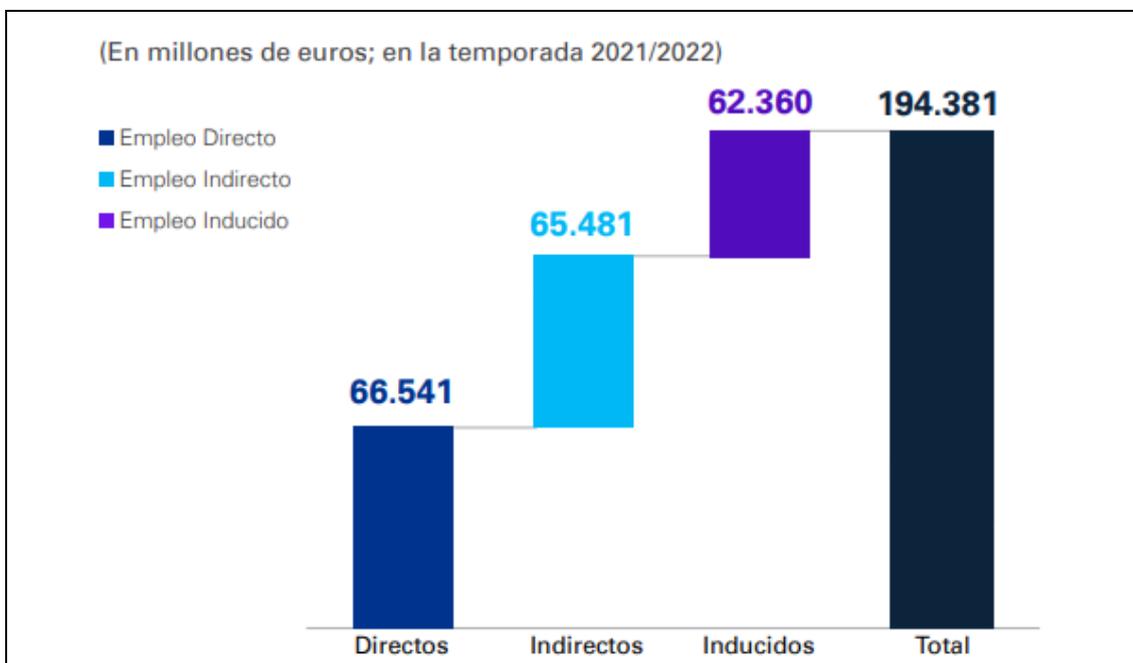
Una de las grandes aportaciones del fútbol profesional a la economía del país es en cuanto a la creación de puestos de trabajo. Este sector genera empleos directos e indirectos, es decir, crea puestos de trabajo en los clubes (directo), así como en los diferentes sectores económicos (indirecto).

Hoy en día, el fútbol profesional crea unos 194.381 empleos a tiempo completo en nuestro país, lo que supone una gran prosperidad para la población española.

Del total de empleo generado en la temporada 2021/2022, se dividieron casi a partes iguales entre directo, indirecto e inducido, siendo el más elevado el directo,

creando unos 66.541 puestos de trabajo. Los indirectos fueron de 65.481, mientras que los inducidos fueron de 62.360. Se repartieron casi una tercera parte cada uno.

*Gráfico 5: Empleos generados por el fútbol profesional*



Fuente: KPMG

#### 4.4. Recaudación de impuestos

A parte de los ingresos y gastos que tienen los clubes por sus actividades, tienen también la obligación de colaborar con las instituciones públicas pagando los impuestos pertinentes.

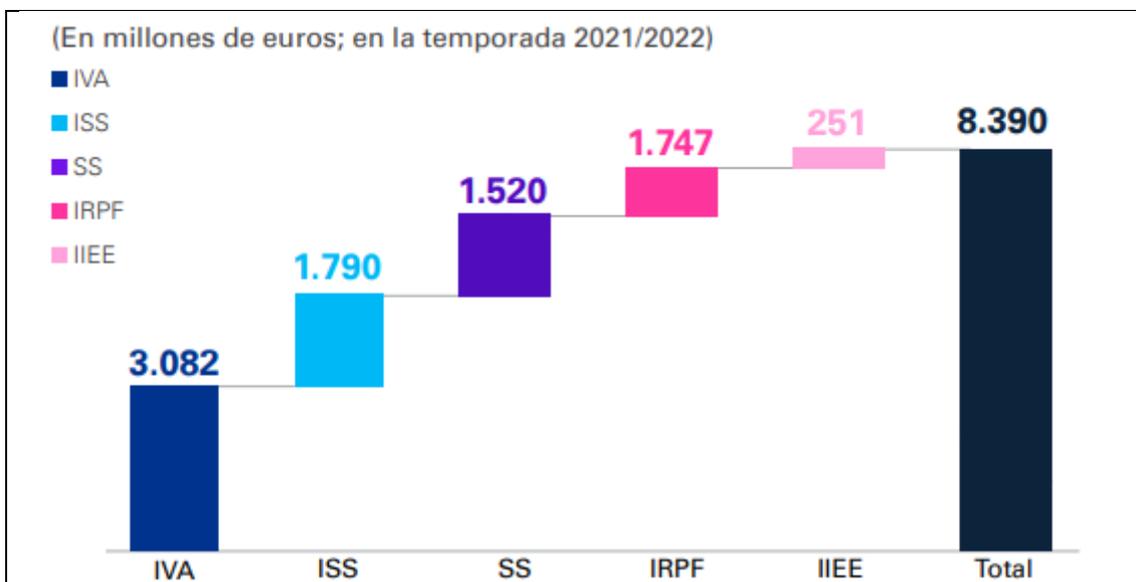
Unos 8.390 millones de euros son los que las arcas públicas de nuestro país obtuvieron de las distintas entidades futbolísticas en el año 2021/2022.

Gran parte de la recaudación viene por el Impuesto sobre el valor añadido – IVA, que está presente en casi todas las operaciones realizadas por los clubes y que aportó unos 3.082 millones de euros, un 37% del total. Los clubes, al igual que cualquier empresa, tienen la obligación de pagar el Impuesto sobre sociedades – ISS, que aportó unos 1.790 millones de euros a las arcas públicas, un 21% del total. Después de estos dos impuestos se encuentran el Impuesto sobre la renta de las personas físicas – IRPF, y la recaudación de la seguridad social. Estos dos pagos tienen que ver con las personas

involucradas en los clubes, es decir, futbolistas, entrenadores y todos los empleados del club. Por último, los impuestos especiales supusieron un 3% de la recaudación total.

Las grandes cantidades de dinero que se manejan en este sector hace que los impuestos sean elevados y se han dado muchos casos de corrupción e investigaciones a clubes y futbolistas por impago de estos impuestos. Cristiano Ronaldo y Leo Messi, dos de los futbolistas más importantes de la última década, se han visto envueltos en investigaciones y casos de evasión fiscal de impuestos.

*Gráfico 6: Impacto para las instituciones públicas*



Fuente: KPMG

#### 4.5. Entorno económico de los clubes

En este punto pasaremos a estudiar todo el entorno que rodea a los clubes. Empezaremos por conocer lo que es realmente el entorno de cualquier empresa y los factores que le afectan, para luego pasar a analizar en profundidad todos estos factores y cómo afectan a los clubes en su día a día.

#### 4.5.1. Concepto y factores que influyen

Los clubes de fútbol funcionan de manera similar a las demás empresas de los distintos sectores. Esto quiere decir, que tienen que mirar y velar por su economía para poder seguir creciendo y evolucionando. Para que un club sea rentable y pueda funcionar con normalidad, es necesario que tenga muy en cuenta su entorno económico.

Para empezar a analizar el entorno económico de los clubes de fútbol, primero hay que tener claras algunas preguntas como: ¿qué es y qué factores influyen en él? Lo primero de todo es definir bien y tener claro su concepto. El entorno económico de cualquier empresa hace referencia al conjunto de todos los factores que afectan a la empresa, ya sea para bien o para mal. En él influyen factores macroeconómicos, microeconómicos y socioeconómicos.

#### 4.5.2. Análisis de los clubes

Para analizar el entorno económico de los distintos clubes de fútbol de nuestro país es necesario tener en cuenta todos y cada uno de los factores que les afectan y le influyen a la hora de tomar decisiones.

Aunque es obvio que no afectan por igual los distintos factores a los distintos clubes, ya que, los clubes de primera y segunda división tienen muchos más recursos y a la vez más factores que les afectan y deben tener en cuenta, que los clubes categorizados como no profesionales que necesitan centrarse muy bien en esos factores para poder seguir adelante con su actividad y poder seguir creciendo y evolucionando. Todos estos factores son iguales para todos los clubes, aunque a algunos les afecten más o menos dependiendo de su situación.

##### 4.5.2.1. Entorno microeconómico

Podría definirse como el conjunto de factores que afectan de manera interna y directa al propio club y que se encuentra en su realidad más cercana. Una de las principales distinciones de estos factores con otros, es que estos pueden ser modificados por la propia empresa, ya que son recursos internos del propio club. A pesar de haber multitud de factores, son cuatro los principales:

- Proveedores: Son aquellos que satisfacen al club de los recursos necesarios para su buen funcionamiento y desarrollo. En este caso, serían los patrocinadores y las empresas que nos ofrecen sus productos para poder llevar a cabo la actividad (material deportivo, instalaciones...).
- Intermediarios: Son elementos que ayudan a promover y a distribuir los productos y servicios al consumidor final. En el caso de los clubes de fútbol, las empresas encargadas de llevar y promover su actividad a los aficionados.
- Cliente: Aquellas personas o grupos de personas que acaban comprando los bienes y servicios ofrecidos por la empresa. Los aficionados que adquieren las entradas y abonos para ver los partidos serían los clientes de un club de fútbol, además de todas las personas que adquieren contenido del club, como ropa, accesorios...
- Competidores: Las empresas que luchan con la nuestra en busca del mismo beneficio. Los otros clubes de fútbol de la zona y los clubes de otros deportes serían los principales competidores de nuestro club de fútbol.

#### 4.5.2.2. Entorno macroeconómico

Podemos definirlo como el conjunto de factores que rodea a la empresa pero que, a diferencia de los factores microeconómicos, éstos no dependen de la empresa, pero sí que les afectan de manera indirecta. Éstos son algunos como el PIB, las tasas de interés o la inflación. El club debe saber sobrellevarlos y leerlos muy bien para poder salir adelante y seguir evolucionando, ya que son factores que no pueden modificar y que suelen estar cambiando debido a la economía del país.

Además de los factores económicos, también hay otros que afectan de manera indirecta al desarrollo del club, como los sociales, tecnológicos y políticos. Todos estos vienen recogidos en el famoso análisis PEST.

- P – Políticos: Las decisiones del gobierno son importantes para cualquier empresa y también para un club de fútbol. La orientación del gobierno y la estabilidad en el país pueden afectar al desarrollo del club. Además, las subidas y bajadas de impuestos repercuten de manera indirecta en el club, ya que tienen que pagar los distintos impuestos que se les presenten.
- E – Económicos: Los factores previamente comentados. Algunos de ellos pueden afectar de una manera bastante grande, como las tasas de interés, ya que, los clubes suelen pedir muchos préstamos para hacer frente a las operaciones financieras necesarias, y una subida de los intereses podría suponer un gasto muy elevado para el club.
- S – Sociales: Uno de los puntos fuertes y más importantes de un club de fútbol son sus aficionados, por ello deben de tener muy en cuenta sus gustos y estilos de vida. Un cambio en el gusto de los aficionados o un descenso de la población en la ciudad puede suponer un gran problema económico para el club.
- T – Tecnológicos: La gran evolución tecnológica que está atravesando el mundo entero afecta también a los clubes de fútbol. Un ejemplo de ello es el famoso Big Data, que casi todos los clubes de fútbol lo usan para desarrollar y analizar a sus jugadores y competidores. Informatizarse es muy importante para no perder competitividad con el resto de los clubes.

#### 4.5.2.3. Entorno socioeconómico

Este tipo de entorno es algo especial, ya que podría meterse en el anterior análisis de PEST que hemos realizado, puesto que es una mezcla de los factores sociales y económicos. Se trata de realizar un informe y analizar el impacto social y económico de la zona en la que se encuentra en el club, para poder actuar en base a ese informe y tomar las decisiones correctas.

El entorno socioeconómico es importante debido a que es el que refleja la realidad en la que se mueve el club. Por ejemplo, nada tiene que ver este entorno en Barcelona y en Madrid, puesto que estas dos ciudades tienen distinta población, con distintos gustos y distintas ideas políticas y sociales.

Por todo esto es importante el análisis del entorno socioeconómico para un club, porque es una medida de análisis de información que nos permite tomar las decisiones pertinentes y las que mejor se adapten a nuestro club.

Ilustración 2: Entorno de cualquier club



Fuente: Google imágenes

## 5. El fútbol sala en España

Después de haber estudiado todo lo relacionado con el fútbol, pasaremos a analizar al detalle todo lo que tiene que ver con el fútbol sala en nuestro país, empezando por la inversión que se realiza en este deporte, seguido de un estudio generalizado de los clubes que existen en este país y acabando con un análisis del impacto generado en las ciudades por este deporte.

### 5.1. Inversión económica en este deporte

El fútbol sala en nuestro país ha ido evolucionando notablemente y marcando las pautas necesarias para su desarrollo y profesionalización, con la aparición de nuevos clubes, competiciones e infraestructuras, pero siempre se ha visto eclipsado por el fútbol, que es el deporte que consigue todos los éxitos en nuestro país.

Desde su aparición, el fútbol sala ha experimentado un gran aumento tanto en la práctica del deporte como en la inversión que se ha realizado en él.

Gran parte de esta evolución se debe, principalmente al incremento de los patrocinios y campañas de publicidad en los distintos clubes. Anteriormente, sólo los grandes equipos podían contar con patrocinadores de nivel que les ofrecieran buenas cantidades de dinero, pero actualmente son muchas las empresas de diversos sectores que ven en el fútbol sala una gran oportunidad para aumentar su visibilidad y llegar a un público distinto al habitual.

Por otro lado, la venta de los derechos televisivos ha sido otro de los puntos fuertes del crecimiento en la financiación de este deporte. Hace unos años, la plataforma de pago llamada "LaLiga Sports TV", se hizo con los servicios de la LNFS, actual liga nacional de fútbol sala de nuestro país, cuando anteriormente sólo eran retransmitidos algunos partidos en canales de televisión gratuita.

Para poder seguir evolucionando, es fundamental la creación y mejora de infraestructuras e instalaciones. Por ello, desde hace tiempo se vienen creando numerosas pistas y polideportivos en los que poder desarrollar este deporte tanto a nivel nacional y profesional, como a nivel provincial y juvenil.

Los clubes ven como una oportunidad de crecimiento el desarrollo de formación desde los niños más pequeños hasta jóvenes que ya está a punto de dar el salto al primer equipo, por esto actualmente casi cualquier club de España cuenta con equipos en las diferentes categorías: prebenjamín, benjamín, alevín, cadete y juvenil. La inversión en estos equipos supone un gran aliciente para los clubes.

Una de las principales iniciativas económicas y sociales de la LNFS es la creación de distintas competiciones. Anteriormente sólo existía la liga nacional de primera y segunda división, cuando en la actualidad se han creado otras competiciones nacionales como la Copa de España y la Copa del Rey, así como internacionales con la aparición de la UEFA Champions league. Además de competiciones profesionales, también se han creado otras a nivel formativo para promover el desarrollo de las jóvenes promesas, como es el caso de la Copa de España juvenil, que tiene un formato similar al de los profesionales, pero en la que compiten los jóvenes de la categoría juvenil.

Todas estas iniciativas han llevado al aumento de la financiación y la inversión económica del fútbol sala en nuestro país, y gracias a ellas los clubes han podido tomar medidas y decisiones que mejoran la calidad y la competitividad de este deporte, como

el aumento de los salarios a sus jugadores y la atracción del talento de otros países, promoviendo así el fútbol sala nacional e internacional.

La unión de la LNFS y la Real Federación Española de Fútbol, han hecho posibles todas estas iniciativas y han promovido gran parte de la inversión y financiación del fútbol sala en España, que, a pesar de seguir estando por debajo del fútbol en el foco mediático, cada año que pasa consigue aumentar sus expectativas y seguir evolucionando.

## 5.2. Radiografía de los clubes

A pesar de ser uno de los deportes más practicados en nuestro país, el fútbol sala no termina de conseguir ese espacio y atención que realmente merece. Actualmente se encuentra en ese largo y costoso procedimiento de profesionalización de todos los clubes y competiciones.

En ese punto, nos centraremos en los equipos de la primera división española, para analizar y comparar las distintas situaciones económicas que viven a pesar de competir en la misma liga, aunque bien es cierto que cada año las diferencias entre equipos van siendo más pequeñas.

Actualmente, el presupuesto medio de todos los clubes de esta competición ya se acerca y ronda el medio millón de euros, coas que hace unos años era inimaginable. Gracias los derechos televisivos, que han aumentado considerablemente estos últimos años y a los contratos comerciales, los clubes de primera división se mueven en un rango de entre 500.000 y 4.000.000 de euros. Debido a los pocos ingresos con las entradas a los partidos, los clubes obtienen más del 50% de sus ingresos de los patrocinios.

Los clubes históricos, como Inter Movistar o El Pozo Murcia, son los que se encuentran en el rango más elevado, debido a que cuentan con patrocinios de grandes empresas nacionales como Telefónica en el caso de Inter Movistar, o la conocida marca de embutidos El Pozo, que es propietaria del equipo. Los equipos con menores ingresos son algunos recién ascendidos de categoría como Noia FS o Quesos Hidalgo Manzanares. Estos equipos se encuentran en localidades pequeñas y tienen que buscar patrocinios y les toca tirar de empresas locales, que aportan mucho menos dinero que las grandes marcas nacionales.

Curiosamente, en casi todos los clubes de primera división, el nombre del equipo lleva también el nombre de la principal empresa que le patrocina, y esto es debido a que muchos obtienen más de la mitad de sus ingresos de dichas empresas.

Uno de los casos más destacados actualmente es el de Ribera Navarra FS. Este club cambió de propiedad en marzo de este mismo año debido a la delicada situación del club. Uno de los principales problemas era la pérdida de su principal patrocinador, Aspil, que proporcionaba más de la mitad del presupuesto total del club.

Otra de las razones de la brecha de ingresos que sufren los equipos de la LNFS, es la localidad en la que se encuentran, si están en las capitales de provincia o en ciudades grandes, tienen más recursos y pueden aumentar sus presupuestos con patrocinadores nacionales. Palma Futsal o Córdoba Futsal son ejemplos de equipos con mayores presupuestos debido a su ubicación. Debido a esto, el apoyo institucional juega un papel fundamental a la hora de elaborar los presupuestos de los equipos, que puede llegar a estar entre un 5% y un 50% del presupuesto total.

Otros equipos, como FC Barcelona y Real Betis, son secciones de los clubes de fútbol, con lo que cuentan con los presupuestos elaborados por los gerentes de la entidad y lo que quieran destinar a esta sección. Por ejemplo, el presupuesto destinado a la sección del FC Barcelona de fútbol sala en la temporada 2022-2023 fue de 1,1 millones de euros. Aunque cuente con un presupuesto elevado respecto a los demás equipos, registró pérdidas de 5,1 millones de euros.

En general, los equipos históricos y ubicados en zonas estratégicas pueden obtener mayores ingresos debido principalmente a los patrocinios, mientras que los equipos más modestos y ubicados en zonas con poca población tienen que adaptarse y encontrar patrocinios para su subsistencia.

### 5.3. Impacto económico en las ciudades

El fútbol sala en nuestro país es uno de los deportes que más aportan al PIB y a la economía junto con el fútbol, el baloncesto y el balonmano. Aunque sigue a años luz del fútbol, y es muy improbable que consiga alcanzarle alguna vez, el fútbol sala ha ido creciendo y aportando cada año un poco más a la economía del país.

Gracias a la creación de competiciones y al avance tecnológico e institucional de la LNFS, este deporte puede presumir de ser un gran apoyo al PIB del país y de sus ciudades. Llevar las competiciones nacionales a distintas ciudades del país hace que

esas ciudades puedan crecer y prosperar. Gracias a esto, el fútbol sala contribuye al avance económico de estas localidades.

Para poder estudiar mejor esta contribución, cogeré como ejemplo la Copa de España realizada en Ciudad Real en el año 2017 y el informe realizado por la universidad de Castilla La Mancha donde se muestra el impacto económico que tuvo la competición en esta ciudad.

Esta competición fue creada para mejorar la competitividad de la LNFS, premiando el esfuerzo de los equipos en la primera vuelta de la competición. Los ocho equipos mejor clasificados durante la primera vuelta son premiados con la participación en esta Copa de España, que se disputa a modo de eliminatoria durante un fin de semana en una localidad elegida por la federación. Los equipos se concentran en la misma ciudad desde el jueves y juegan el viernes sus respectivos partidos de cuartos de final, los ganadores se enfrentan el sábado en las semifinales y, por último, el domingo se juega la gran final cerrando un fin de semana frenético y en el que se puede disfrutar de la denominada “fiesta del fútbol sala nacional”.

Para poder analizar y estudiar el impacto que tuvo esta competición en la localidad de Ciudad Real, se han realizado unas tablas con las comparativas y datos de este impacto, teniendo en cuenta el gasto producido en la ciudad durante todo el tiempo que duró la competición en relación a su PIB. Todos los datos se reflejan en euros.

### 5.3.1. Gasto de entidades organizadoras y aficionados

La principal fuente de ingresos de la ciudad en esta competición fue el gasto de los aficionados de todo el país que no quisieron perderse la oportunidad de disfrutar de un fin de semana de fútbol sala y se desplazaron hasta Ciudad Real.

Para poder calcular el gasto de los aficionados se realizó una encuesta a 658 personas con doce preguntas para conocer el gasto que realizaron en cuatro ítems: alimentación, alojamiento, ocio y tiendas. En la encuesta se excluyeron los datos de los encuestados residentes en Ciudad Real, ya que se toman como gastos sólo los de las personas que venían de fuera.

*Tabla 1: Gasto por partidas en las ciudades*

<b>Estrato</b>	<b>Alojamiento</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Ocio</b>	<b>Tiendas</b>
<b>Cataluña</b>	14.240	12.459	8.748	4.639
<b>Ciudad Real</b>	-	-	-	-
<b>Comunidad Valenciana</b>	17.882	13.078	5.546	2.967
<b>Islas Baleares</b>	3.284	3.609	2.622	1.634
<b>Jaén</b>	33.311	44.287	24.945	13.355
<b>Madrid</b>	9.787	10.650	3.773	2.085
<b>Murcia</b>	31.428	15.717	5.946	8.832
<b>Navarra</b>	10.369	7.418	5.763	2.861
<b>Otros</b>	61.079	52.551	21.895	21.377
<b>Total</b>	<b>181.380</b>	<b>159.769</b>	<b>79.238</b>	<b>57.750</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez, C. (2017)

Las comunidades registradas en la tabla hacen referencia a las que contaban con algún equipo en la competición. Siendo Cataluña la única en contar con dos participantes. A pesar de tener dos equipos participantes se puede observar cómo el gasto de los aficionados de allí no es muy elevado. Jaén es la comunidad que más gente movilizó para la ocasión, y es que este equipo cuenta con una de las mejores aficiones de todo el país, lo que hizo que la gente se volcase y acudiese en masa a la competición. Por esto, el gasto de sus aficionados fue el más elevado en los cuatro ítems. Un dato curioso fue el elevado gasto de los aficionados murcianos en alojamiento, llegando a ser casi igual que el de los de Jaén, esto podría ser algo normal, debido a la gran afición también de ElPozo Murcia, pero llama la atención el poco gasto realizado en los otros tres ítems. Esto puede deberse al interés de los aficionados murcianos en buscar los mejores alojamientos y no escatimar en gastos en ese apartado.

Además del gasto de los aficionados, también se incluyeron en otra tabla el gasto que realizaron los periodistas que fueron de todo el país para cubrir la competición. También se incluyeron todos los agentes que se vieron involucrados en la Copa de España y que realizaron algo de gasto en la ciudad.

*Tabla 2: Gasto por agentes en las diferentes partidas*

	<b>Alojamiento</b>	<b>Alimentación</b>	<b>Ocio</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Otros</b>	<b>Total</b>
<b>Aficionados</b>	181.380	159.769	79.238	57.750	-	478.137
<b>Periodistas</b>	15.750	17.500	-	-	-	33.250
<b>LNFS</b>	8.640	18.574	-	465	15.505	43.184
<b>Ayuntamiento</b>	3.150	-	-	242	23.318	26.710
<b>Diputación</b>	12.150	-	-	-	3.507	15.657
<b>Total</b>	<b>221.070</b>	<b>195.843</b>	<b>79.238</b>	<b>58.457</b>	<b>42.330</b>	<b>596.938</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez, C. (2017)

### 5.3.2. Impacto sobre el PIB y el VAB

*Tabla 3: Impacto sobre el PIB y el VAB*

<b>Sector</b>	<b>Impacto directo PIB</b>	<b>Impacto indirecto PIB</b>	<b>Impacto inducido PIB</b>	<b>Impacto inducido VAB</b>
Agricultura, ganadería y pesca	-	54.644	73.832	37.736
Energía y minería	-	99.068	138.771	45.214
<b>Industria</b>	2.080	259.145	313.008	80.402
<b>Construcción</b>	-	22.214	30.108	10.740
<b>Servicios</b>	594.858	878.091	701.999	373.931
<b>Total</b>	<b>596.938</b>	<b>1.313.162</b>	<b>1.257.717</b>	<b>548.023</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez, C. (2017)

El gasto de los aficionados y entidades organizadoras en los distintos sectores económicos corresponde con el impacto directo que genera en la ciudad.

Después de realizar el estudio necesario se obtuvieron los datos correspondientes al gasto de los aficionados en los distintos sectores. Se puede comprobar cómo casi todo el gasto pertenece al sector servicios, ya que el gasto principal de los aficionados era en alojamiento y alimentación. Sólo un poco fue destinado al sector industria.

Los movimientos que realizan los proveedores de bienes y servicios con los ingresos que reciben con motivo de la competición, son aquellos que se denominan impacto indirecto.

En esta ocasión sí que existe un gasto en todos los sectores de actividad, además de ser un gasto mucha mayor en general, ya que se obtienen 1.313.162€ en total. Del total, la gran parte se destinan al sector servicios, seguido de la industria. Los otros tres sectores se ven poco influenciados por el total del gasto.

Después de analizar el impacto directo e indirecto de la Copa de España en Ciudad Real, Díaz (2011) concluyó que:

Los impactos inducidos se refieren al gasto que realizan propietarios y trabajadores de las empresas en las que se ha efectuado el gasto directo e indirecto. Esto tiene, por tanto, una repercusión positiva para la economía de la región debido al aumento de la renta y su relación con la demanda de más bienes y servicios.

En este caso, el impacto inducido ascendió a 1.257.717€, de los cuales más del 50% fueron a parar al sector servicios, un 25% al sector industrial y el resto a los diferentes sectores económicos.

### 5.3.3. Impacto total en la ciudad

Para poder calcular el impacto total que la Copa de España tuvo en Ciudad Real, hay que calcular la suma de los tres impactos anteriores. Una vez calculado, podemos ver que el impacto total asciende a 3.167.817€. Del total, el sector servicios se lleva casi un 70%, la industria un 18% y el resto para la construcción, energía y minería y agricultura, pesca y ganadería.

*Tabla 4: Impacto total del gasto en las distintas ciudades*

<b>Sector</b>	<b>Impacto total sobre el PIB</b>	<b>% Total sobre el PIB</b>
<b>Agricultura, ganadería y pesca</b>	128.476	4,06
<b>Energía y minería</b>	237.839	7,21
<b>Industria</b>	574.233	18,13
<b>Construcción</b>	52.322	1,65
<b>Servicios</b>	2.174.948	68,66
<b>Total</b>	<b>3.167.817</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia con datos de Gómez, C. (2017)

#### 5.3.4. Análisis

Una vez analizados los distintos impactos que la Copa de España ha supuesto en la localidad de Ciudad Real, se pueden sacar varias conclusiones.

Primero, es evidente que la organización de un evento deportivo de este nivel conlleva efectos muy positivos para la ciudad donde se organiza. Los ingresos que se generan son mayores que los gastos que suponen. Además, gracias al estudio de estos impactos se puede calcular que, por cada euro invertido en acoger la Copa de España, se produjeron 10,92 euros en concepto de Valor Añadido Bruto.

Después hay que tener en cuenta que casi todos los ingresos generados en la ciudad fueron a parar al sector servicios, ya que principalmente el gasto de los aficionados se producía en alojamiento y alimentación. Los hoteles y restaurantes fueron los más beneficiados de esta competición, mientras que los sectores primario y secundario casi no notaron los efectos.

Por último, el torneo no sólo conlleva consecuencias positivas económicas, sino que también contribuye al crecimiento demográfico gracias al turismo que se produce durante ese fin de semana. También conlleva consecuencias sociales positivas, y es que, durante esos días, aficionados de distintos equipos y rivalidades se unen por un buen motivo, disfrutar del fútbol sala.

## 6. Casos de estudio

Para conocer mejor el funcionamiento de los clubes tanto de fútbol como de fútbol sala es necesario analizar su estructura financiera, es decir, los ingresos y gastos que tiene el club durante toda la temporada. Las cuentas anuales tienen que ser llevadas y registradas anualmente y son públicas, como en cualquier empresa. El análisis de las cuentas del club nos permitirá saber y conocer la situación financiera y sobre todo saber si obtiene beneficios o pérdidas al final de la temporada.

Para analizar mejor la situación económica y financiera de un club de fútbol, he cogido el balance del FC Barcelona, club de fútbol conocido en todo el mundo y que milita en la primera división de nuestro país. Analizaremos todos los ingresos y gastos que obtuvieron en la temporada 2022-2023 y como afecta e influye a la economía general del país.

En el fútbol sala los clubes no pueden disponer de los recursos que tienen en el fútbol, por lo que las cuentas financieras de los clubes son mucho menos abultadas y con cifras mucho menores. Para estudiar la situación económica y financiera de un club de fútbol sala, he decidido coger el Laguna F.S.V.V, club de la localidad vallisoletana de Laguna de Duero, un club modesto con equipos en todas las categorías y con su primer equipo jugando la liga regional de Castilla y León. Analizaremos su estructura económica y financiera para conocer de primera mano cómo es internamente un club de fútbol sala de una localidad pequeña y cómo logra salir adelante.

Por último, haremos una comparación entre las situaciones de los dos clubes analizados para ver las diferencias económicas que existen entre ellos y en general en ambos deportes.

## 6.1. Análisis de un club de fútbol

Los clubes de fútbol, al igual que cualquier empresa, deben llevar un registro de las cuentas anuales para saber su situación financiera. A diferencia de las empresas de otros sectores, que contabilizan sus operaciones durante el año natural, es decir, cierran el ejercicio el 31 de diciembre, los clubes de fútbol contabilizan por temporada, lo que quiere decir que cierran el ejercicio el 30 de junio.

El FC Barcelona es uno de los clubes más importantes de nuestro país y de los que más genera en nuestra economía. Para poder comprobar todo lo que aporta en nuestra economía, es necesario analizar la situación financiera del club en las dos últimas temporadas contabilizadas, la 2022-2023 y la 2021-2022.

La empresa Grant Thornton, S.L.P. Sociedad Unipersonal es la empresa encargada de auditar las cuentas del FC Barcelona y se encargan de realizar el balance a 30 de junio de 2023, la cuenta de pérdidas y ganancias el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo.

Primero, realizan el balance, un registro donde se contabilizan todas las operaciones de activo y pasivo del club. El activo corresponde a todas las operaciones que conllevan un bien en propiedad o un derecho de cobro, es decir, las operaciones que generan algún ingreso para la empresa, mientras que las operaciones de pasivo conllevan obligaciones de pago. A su vez, el activo y pasivo se dividen en dos, el corriente y el no corriente y la principal diferencia entre ellos es que el corriente hace referencia al corto plazo, mientras que el no corriente se refiere al largo plazo. Por otro lado, se encuentra el patrimonio neto, que hace referencia a la riqueza de la empresa, es decir, la diferencia entre el activo y el pasivo. Al finalizar el balance, el activo debe ser igual que el patrimonio neto + el pasivo.  $\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}$ .

En el balance, antes de comprobar que coincidan el activo y el pasivo, hay que contabilizar la cuenta de pérdidas y ganancias. En esta partida es donde se obtienen los beneficios o pérdidas que el club ha obtenido durante la temporada. Para calcularlo es importante tener en cuenta todas las operaciones correspondientes a las operaciones continuadas, amortizaciones y el resultado de la explotación.

Por último, ya con el balance y el resultado del ejercicio obtenido, se calcula el estado de cambios de flujo en el patrimonio neto, es decir, las entradas y salidas de dinero del club durante la temporada

### 6.1.1. Balance de situación

Para poder llevar a cabo las cuentas del club se realiza un balance de situación donde se anotan todas las partidas contables del club en la temporada actual y en la de la temporada anterior.

Tabla 5: Balance de situación del F.C. Barcelona

ACTIVO	Notas de la Memoria	30/06/23	30/06/22	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	Notas de la Memoria	30/06/23	30/06/22
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>				<b>PATRIMONIO NETO:</b>	Nota 12		
<b>Inmovilizado intangible</b>		<b>270.414</b>	<b>264.789</b>	<b>FONDOS PROPIOS</b>		<b>(51.558)</b>	<b>(355.245)</b>
Inmovilizado intangible deportivo				<b>Fondo social</b>		<b>(346.909)</b>	<b>(444.199)</b>
Derechos de adquisición de jugadores	Nota 5.1	250.479	246.207	Fondo social		(346.909)	(444.199)
Inmovilizado intangible no deportivo	Nota 6	19.935	18.582	<b>Reservas</b>		<b>(8.340)</b>	<b>(8.625)</b>
Derechos de propiedad audiovisual		1707	2.008	Otras reservas		(8.340)	(8.625)
Derechos de traspaso		26	-	<b>Resultado del ejercicio</b>		<b>303.711</b>	<b>97.577</b>
Aplicaciones informáticas		14.301	15.068	<b>AJUSTES POR CAMBIO DE VALOR</b>	Nota 1.2	<b>49.046</b>	<b>-</b>
Otro inmovilizado intangible		69	-	<b>SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS</b>	Nota 12.2	<b>1.976</b>	<b>2.032</b>
Inmovilizado en curso y anticipos		3.832	1.506	<b>Total patrimonio neto</b>		<b>(516)</b>	<b>(353.213)</b>
<b>Inmovilizado material</b>	Nota 7	<b>337.084</b>	<b>236.631</b>				
Estadios y pabellones deportivos		59.380	75.370	<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>			
Otros terrenos y construcciones		34.111	35.986	<b>Provisiones a largo plazo</b>	Nota 13.1	<b>101.750</b>	<b>83.752</b>
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material		8.013	8.310	<b>Deudas a largo plazo</b>	Nota 14.1	<b>1.801.856</b>	<b>805.918</b>
Inmovilizado en curso y anticipos		235.580	116.965	Obligaciones y otros valores negociables	Nota 1.2	1.458.499	596.778
<b>Inversiones inmobiliarias</b>	Nota 8	<b>41.010</b>	<b>40.668</b>	Deudas con entidades de crédito	Nota 1.2	170.285	68.574
<b>Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo</b>	Nota 10.2	<b>208.245</b>	<b>47.500</b>	Deudas con entidades deportivas	Nota 14.3	117.111	84.424
Instrumentos de patrimonio		2	-	Otros pasivos financieros	Nota 1.2	1.629	-
Créditos a empresas del grupo		6	-	Personal deportivo	Nota 14.3	53.714	54.142
Participaciones en "Puesta en equivalencia"	Nota 10.3	208.237	47.500	<b>Pasivos por impuesto diferido</b>	Nota 15.6	<b>125.333</b>	<b>19.750</b>
<b>Inversiones financieras a largo plazo</b>	Nota 10.1	<b>606.379</b>	<b>89.817</b>	<b>Periodificaciones a largo plazo</b>	Nota 16	<b>5.527</b>	<b>6.734</b>
Instrumentos de patrimonio		159.500	63.000	<b>Total pasivo no corriente</b>		<b>2.034.626</b>	<b>914.154</b>
Otros créditos	Nota 10.2	64.035	-				
Créditos con entidades deportivas		9.483	17.734				
Derivados	Nota 1.2	49.046	-				
Otros activos financieros	Nota 1.2	324.315	9.083				
<b>Activos por impuesto diferido</b>	Nota 15.6	<b>110.945</b>	<b>120.716</b>				
<b>Deudores comerciales no corrientes</b>	Nota 14.3	<b>32.882</b>	<b>39.915</b>				
<b>Total activo no corriente</b>		<b>1.606.959</b>	<b>840.036</b>				
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>				<b>PASIVO CORRIENTE:</b>			
<b>Activos no corrientes mantenidos para la venta</b>	Nota 5.2	<b>-</b>	<b>3.000</b>	<b>Provisiones a corto plazo</b>	Nota 13.2	<b>31.150</b>	<b>7.221</b>
<b>Existencias</b>	Nota 11	<b>21.114</b>	<b>18.686</b>	<b>Deudas a corto plazo</b>	Nota 14.2	<b>37.103</b>	<b>175.315</b>
<b>Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar</b>	Nota 10.4	<b>430.930</b>	<b>161.286</b>	Obligaciones y otros valores negociables		2.489	3.109
Entidades deportivas, deudoras		49.165	40.034	Deudas con entidades de crédito		33.675	172.197
Clientes, empresas del grupo y asociadas	Nota 20.2	119.545	29.682	Otros pasivos financieros		939	9
Deudores varios		190.498	70.464	<b>Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar</b>	Nota 14.3	<b>534.835</b>	<b>519.415</b>
Personal deportivo	Nota 14.3	16.740	19.809	Proveedores		140.318	102.126
Personal no deportivo		188	232	Proveedores, empresas del grupo y asociadas	Nota 18.2	40	381
Activos por impuesto corriente	Nota 15.1	46.100	90	Acreedores varios		27.044	8.880
Otros créditos con las Administraciones Públicas	Nota 15.1	8.341	616	Acreedores varios, empresas vinculadas	Nota 18.2	9.093	7.060
Anticipos a proveedores / acreedores		353	359	Deudas con entidades deportivas	Nota 14.3	89.424	108.434
<b>Inversiones financieras a corto plazo</b>		<b>396.082</b>	<b>1.139</b>	Personal deportivo	Nota 14.3	174.001	163.611
Otros créditos	Nota 1.2	1.962	139	Personal no deportivo		2.925	756
Créditos a empresas		200	1.000	Pasivo por impuesto corriente	Nota 15.1	3.877	-
Otros activos financieros	Nota 1.2	393.920	-	Otras deudas con las Administraciones Públicas	Nota 15.1	87.884	127.907
<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	Nota 16	<b>10.961</b>	<b>7.233</b>	Anticipos de clientes		229	260
<b>Efectivo y otros activos líquidos equivalentes</b>		<b>310.828</b>	<b>378.227</b>	<b>Periodificaciones a corto plazo</b>	Nota 16	<b>139.676</b>	<b>138.714</b>
Tesorería	Nota 1.2	310.828	378.227	<b>Total pasivo corriente</b>		<b>742.764</b>	<b>840.665</b>
<b>Total activo corriente</b>		<b>1.169.915</b>	<b>561.571</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>		<b>2.776.874</b>	<b>1.401.607</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2.776.874</b>	<b>1.401.607</b>				

Fuente: Grant Thornton (2023)

## 6.1.2. Cuenta de pérdidas y ganancias

Una vez realizado el balance, se realiza también la cuenta de pérdidas y ganancias del club, donde se comparan las partidas anotadas anteriormente en el balance para comprobar si el club obtiene beneficio o si por el contrario presenta pérdidas.

*Tabla 6: Cuenta de pérdidas y ganancias del F.C. Barcelona*

(Expresada en miles de euros)

	aNotas de la Memoria	Ejercicio 2022/23	Ejercicio 2021/22
<b>OPERACIONES CONTINUADAS:</b>			
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>Nota 18.1</b>	<b>795.927</b>	<b>627.966</b>
Ingresos por competiciones		123.974	61.450
Ingresos por abonados y socios		65.541	48.965
Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos		215.882	250.193
Ingresos por comercialización y publicidad		300.135	267.175
Ingresos por prestación de servicios		395	205
<b>Variación de las existencias de productos acabados y en curso de fabricación</b>		<b>10.220</b>	<b>-</b>
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>		<b>2.059</b>	<b>1.489</b>
<b>Aprovisionamientos</b>		<b>(58.672)</b>	<b>(29.168)</b>
Consumos de material deportivo		(54.734)	(27.995)
Otros aprovisionamientos		(2.745)	(2.322)
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos		(1.193)	1.149
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>Nota 18.2</b>	<b>9.729</b>	<b>10.852</b>
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	<b>Nota 1.2</b>	8.985	9.701
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio		744	1.151
<b>Gastos de personal</b>	<b>Nota 18.3</b>	<b>(625.723)</b>	<b>(457.246)</b>
Sueldos y salarios del personal deportivo		(555.605)	(393.554)
Sueldos y salarios del personal no deportivo		(51.544)	(48.478)
Cargas sociales		(17.392)	(15.214)
Provisiones		(1.382)	-
<b>Otros gastos de explotación</b>		<b>(281.293)</b>	<b>(164.212)</b>
Servicios exteriores	<b>Nota 18.4</b>	(161.949)	(112.938)
Tributos		(3.045)	(3.415)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	<b>Nota 10.4</b>	(4.165)	(3.314)
Pérdidas por deterioro de créditos por operaciones comerciales		(6.686)	(4.903)
Reversión del deterioro de créditos por operaciones comerciales		2.521	1.589
Desplazamientos		(11.457)	(10.155)
Gastos por adquisición de jugadores		(1.008)	(1.568)
Otros gastos de gestión corriente	<b>Nota 1.2</b>	(99.689)	(52.834)
<b>Amortización del inmovilizado</b>		<b>(124.095)</b>	<b>(139.136)</b>
Amortización de los derechos de adquisición de jugadores	<b>Nota 5</b>	(88.875)	(113.303)
Otras amortizaciones	<b>Notas 6 y 7</b>	(35.220)	(25.833)
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros</b>	<b>Nota 12.2</b>	<b>76</b>	<b>77</b>
<b>Exceso de provisiones</b>		<b>11.846</b>	<b>-</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>		<b>351.726</b>	<b>314.119</b>
Deterioros y pérdidas	<b>Notas 5, 6, 8 y 13.3</b>	(4.345)	20.392
Pérdidas por deterioro del inmovilizado intangible deportivo		(26.384)	(36.082)
Reversión del deterioro del inmovilizado intangible deportivo		21.696	29.895
Reversión del deterioro de inversiones inmobiliarias	<b>Nota 8</b>	343	26.569
Resultados por enajenaciones y otros	<b>Notas 5, 6 y 7</b>	356.071	293.737
Pérdidas procedentes del inmovilizado material		(161)	(68)
Pérdidas procedentes del inmovilizado intangible no deportivo		(685)	(32)
Beneficios procedentes del inmovilizado intangible no deportivo	<b>Nota 5.1</b>	538.947	266.112
Pérdidas procedentes del inmovilizado intangible deportivo		(56.596)	(15.175)
Beneficios procedentes del inmovilizado intangible deportivo		14.566	42.898
<b>Dotación y aplicación de provisiones y otros</b>	<b>Nota 18.5</b>	<b>(35.817)</b>	<b>(7.261)</b>
Dotación de provisiones y otros gastos		(35.942)	(9.700)
Aplicación de provisiones y otros ingresos		125	2.439
<b>Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas</b>		<b>208.163</b>	<b>-</b>
Resultado por la pérdida de control de una dependiente	<b>Nota 10.5</b>	208.163	-
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>		<b>264.146</b>	<b>157.500</b>
<b>Ingresos financieros</b>		<b>6.739</b>	<b>1.439</b>
De valores negociables y otros instrumentos financieros		6.739	1.439
- A terceros	<b>Nota 1.2</b>	6.739	1.439
<b>Gastos financieros y conceptos asimilables</b>		<b>(32.122)</b>	<b>(38.368)</b>
Con terceros	<b>Nota 1.2</b>	(32.122)	(38.365)
Por actualización de provisiones		-	(4)
<b>Diferencias de cambio</b>		<b>(1.618)</b>	<b>651</b>
Diferencias positivas de cambio		1.405	872
Diferencias negativas de cambio		(3.034)	(221)
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>		<b>185.750</b>	<b>3.268</b>
Beneficios por participaciones en activos financieros		182.939	-
Pérdidas por participaciones en activos financieros	<b>Nota 1.2</b>	(2.019)	-
Pérdidas por deterioro de créditos a empresas del grupo	<b>Nota 10.2</b>	-	(87)
Pérdidas por deterioro de créditos a otras empresas	<b>Nota 10.1</b>	-	3.555
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>		<b>158.729</b>	<b>(33.000)</b>
Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades PE	<b>Nota 19</b>	74	-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>422.949</b>	<b>124.489</b>
Impuestos sobre beneficios	<b>Nota 15.4</b>	(199.238)	(26.912)
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO</b>		<b>303.711</b>	<b>97.577</b>

Fuente: Grant Thornton (2023)

### 6.1.3. Estado de cambios de flujo

Una vez obtenido el resultado del ejercicio, se procede a elaborar el estado de cambios de flujo.

#### 6.1.3.1. Estado de ingresos y gastos reconocidos consolidados

Primero se realiza el estado de ingresos y gastos consolidados.

*Tabla 7: Ingresos y gastos consolidados*

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2022/23	Ejercicio 2021/22
<b>RESULTADO DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (I)</b>		<b>303.711</b>	<b>97.577</b>
Por cobertura de flujos de efectivo		49.046	-
<b>Total ingresos y gastos reconocidos al patrimonio neto consolidado (II)</b>	<b>Nota 1.2</b>	<b>49.046</b>	<b>-</b>
Subvenciones, donaciones y legados recibidos	<b>Nota 11.2</b>	(76)	(77)
Efecto impositivo	<b>Nota 14.3</b>	20	19
<b>Total transferencias a la cuenta de pérdidas y ganancias (III)</b>		<b>(56)</b>	<b>(58)</b>
<b>TOTAL INGRESOS Y GASTOS RECONOCIDOS (I+II+III)</b>		<b>352.701</b>	<b>97.519</b>

Fuente: Grant Thornton (2023)

### 6.1.3.2. Estado total de cambios en el patrimonio consolidado

Una vez terminado el estado de ingresos y gastos consolidados se elabora el estado total de cambios.

*Tabla 8: Estado total de cambios*

	Fondo social	Reservas	Resultado del ejercicio	Ajustes por cambio de valor	Subvenciones donaciones y legados	Total
<b>Saldo al final del ejercicio 2020/21</b>	<b>28.828</b>	<b>(332)</b>	<b>(481.318)</b>	-	<b>2.090</b>	<b>(450.732)</b>
Distribución del resultado del ejercicio 2021/22	(473.027)	(8.291)	481.318	-	-	-
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	97.577	-	(58)	97.519
<b>Saldo al final del ejercicio 2021/22</b>	<b>(444.199)</b>	<b>(8.623)</b>	<b>97.577</b>	-	<b>2.032</b>	<b>(353.213)</b>
Distribución del resultado del ejercicio 2022/23	97.290	283	(97.577)	-	-	(4)
Total ingresos y gastos reconocidos	-	-	303.711	49.046	(56)	352.701
<b>Saldo al final del ejercicio 2022/23</b>	<b>(346.909)</b>	<b>(8.340)</b>	<b>303.711</b>	<b>49.046</b>	<b>1.976</b>	<b>(516)</b>

Fuente: Grant Thornton (2023)

### 6.1.4. Análisis final del club

Viendo el balance podemos observar algunos datos significativos de la temporada 2022-2023 con respecto a la temporada anterior. El activo total de la última temporada superó al de la temporada anterior, debido principalmente al aumento de inversiones financieras a corto plazo, de los deudores comerciales, de las inversiones financieras a largo plazo y las inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo. Los activos financieros fueron los que ayudaron a mejorar el activo total del club. El pasivo no corriente aumentó más del doble debido principalmente a las deudas a largo plazo de la entidad, mientras que el corriente disminuyó en comparación con el de la temporada anterior gracias en gran parte a la reducción en las deudas a corto plazo. El patrimonio neto aumentó considerablemente, pasando de tener unos 300.000.000€ en negativo a tan solo 500.000€ en negativo, gracias al aumento de los fondos propios y al resultado del ejercicio, que consiguió triplicarse en una sola temporada.

La cuenta de pérdidas y ganancias presenta un gran aumento de beneficios con respecto a la temporada anterior. Pese al aumento del gasto de personal y de otros gastos de explotación, el aumento en el resultado de la explotación y en el deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros hacen que el resultado financiero sea positivo y muy superior al de la temporada anterior, que fue negativo.

En cuanto al estado de cambios del patrimonio neto, los ingresos y gastos reconocidos consolidados se contabilizan y suponen 50.000.000€ haciendo que el total de ingresos y gastos reconocidos aumentan sumándose al resultado del ejercicio.

Por último, el estado total de cambios en el patrimonio neto consolidado refleja el saldo final que le queda al club, sumando el fondo social, las reservas, el resultado del ejercicio, los ajustes por cambio de valor y las subvenciones, donaciones y legados. Gracias al aumento del resultado del ejercicio y los ajustes por cambio de valor, el saldo final del club para la temporada 2022-2023 es de 516.000€ en negativo, superando con creces las pérdidas generadas en las dos temporadas anteriores, que llegaron a alcanzar los 353.213.000€ y los 450.732.000€ en negativo respectivamente.

## 6.2. Análisis de un club de fútbol sala: Laguna F.S.V.V.

Como se ha comentado antes, el fútbol sala es un deporte surgido a raíz del fútbol que ha vivido y vivirá siempre a la sombra de este. Por ello, hay que entender que los clubes de fútbol sala necesiten optimizar mucho más sus recursos y no dispongan de los medios necesarios para financiarse como los grandes clubes de fútbol. Por ejemplo, los clubes de fútbol tienen varias ofertas de patrocinadores, mientras que los de fútbol sala tienen que buscarlos para poder financiarse.

Para conocer mejor la financiación y las cuentas de un club de fútbol sala, he decidido analizar la situación de un club modesto y humilde como es el Laguna F.S.V.V. (Fútbol Sala Virgen del Villar). Este club pertenece a la localidad vallisoletana de Laguna de Duero, municipio en el que resido y el club en el que he jugado y crecido desde la categoría alevín (12 años) hasta la categoría senior (más de 18 años).

Antes de analizar su estructura económica es necesario saber su naturaleza y situación actual. El Laguna F.S.V.V es un club de una localidad pequeña que surgió en el año 2003 gracias a la unión del club Virgen del Villar y al equipo de nueva generación llamado Kokus Laguna. Comenzó con tan solo dos equipos, en la categoría senior y

cadete jugando en la liga local, y ahora, 20 años después cuenta con equipos en todas las categorías, además de tener equipos jugando en la liga regional e incluso nacional.

El club cuenta con un núcleo sólido de personas en la junta directiva, ya que llevan en el cargo desde su creación. Al contrario que en el caso anterior, donde el FC Barcelona cuenta con una amplia directiva que se renueva constantemente, la directiva del Laguna F.S.V.V. está formada por tan sólo 5 personas: el presidente, el tesorero, un importante patrocinador, el director deportivo y el coordinador de los equipos.

Este club es el único de fútbol sala de la localidad, lo que puede suponer una gran oportunidad para crecer cada año, pero se ve muy influenciado por otros clubes de Valladolid como el C.D. Tierno Galván o el C.D. Unión Arroyo, además de tener que lidiar con los clubes de fútbol de su mismo pueblo. Muchos son los niños que deciden marcharse a probar cosas nuevas y abandonan el fútbol sala por el fútbol. Pese a todo esto, el club aumenta sus pretensiones cada año y consigue continuar con su actividad a pesar de los múltiples obstáculos con los que tiene que enfrentarse.

Una vez conocida la naturaleza del club, pasamos a analizar su situación económica, donde vamos a realizar un estudio y un balance estimado para la temporada 2024-2025. Los datos se recogen en euros y se contabilizan por temporada, es decir, a 30 de junio de cada año. Todos los datos son aproximados y estimados desde mi conocimiento y el de otra persona muy cercana al club, pero no son cifras reales, ni las presupuestadas por la directiva del club. Simplemente se trata de un balance aproximado a lo que podría ser el real presupuestado por el club.

### 6.2.1. Ingresos

La principal fuente de ingresos del club se encuentra en las fichas y cuotas que pagan los jugadores en cada categoría, los patrocinadores y las subvenciones recibidas.

Para empezar, el club cuenta con 10 equipos, uno en cada categoría, empezando desde la escuela, pasando por prebenjamín, benjamín, alevín, infantil, cadete, juvenil, senior, senior femenino y por último el obrador, equipo creado para veteranos del club que ya no quieren competir al máximo nivel y que juegan en categoría provincial.

Cada equipo cuenta con 15 jugadores en sus filas, el máximo de fichas permitidas por la federación.

Dependiendo de la división y el nivel de cada competición, las fichas de los jugadores varían de una categoría a otra. La escuela no dispone de competición federada, por lo que las familias de esos niños sólo pagan una cuota que cubre entrenamientos, instalaciones y ropa del club. La cuota asciende a 150€ por niño, lo que genera un ingreso de 2.250€ por este equipo. Las categorías prebenjamín, benjamín y alevín ya sí que cuentan con competición federada, a nivel provincial, es decir, compiten con equipos de sólo de la provincia de Valladolid. A partir de estas categorías la cuota ya asciende considerablemente ya que hay que incluir la ficha federativa para poder jugar la competición. 255€ en categoría prebenjamín y 275€ para benjamín y alevín, lo que hace que la cifra aumente y genere unos ingresos de 3.825€ y 4.125€ respectivamente. Las categorías infantil, cadete, juvenil y senior femenino ya compiten a nivel regional, es decir, en toda la comunidad de Castilla y León, lo que hace que las fichas sean más caras, además de tener que incluir gastos de viajes, gasolina... La cuota asciende a 325€ por jugador, lo que hace que cada uno de estos 4 equipos genere un ingreso de 4.875€ por equipo. El equipo senior masculino está considerado como el referente del club, siendo el reflejo de la institución y el objetivo de todos esos niños que empiezan desde abajo que quieren llegar a jugar en el equipo puntero del club, por lo que el club decide no cobrar cuota a sus jugadores, para incentivar la llegada de jugadores de nivel y poder llegar lo más lejos cada año. Por esta razón, este equipo no genera ningún ingreso en cuanto a cuotas de jugadores. Por último, el obrador, que también cuenta con 15 jugadores que pagan cada uno 150€ de cuota, ya que juegan en una liga provincial, pero sin estar federada. Los ingresos de este equipo ascienden a 2.250€. El total de ingresos por cuotas de jugadores asciende a los 36.075€ con los 10 equipos que dispone el club.

*Tabla 9: Ingresos por jugadores*

<b>Equipos</b>	<b>Fichas</b>	<b>Cuota (€)</b>	<b>Total (€)</b>
Escuela	15	150	2.250
Prebenjamín	15	255	3.825
Benjamín	15	275	4.125
Alevín	15	275	4.125
Infantil	15	325	4.875
Cadete	15	325	4.875
Juvenil	15	325	4.875
Femenino	15	325	4.875
Senior	15	-	-
Obrador	15	150	2.250
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>2.405</b>	<b>36.075</b>

Fuente: Elaboración propia

Otras de las fuentes principales de ingresos del club, es la colaboración de sus patrocinadores. Históricamente el club contaba con tan solo uno o dos patrocinadores, debido a la poca visión que se le daba al fútbol sala y el gran foco que recibía el fútbol, pero últimamente está consiguiendo encontrar patrocinadores que aporten su grano de arena para que la entidad pueda seguir evolucionando cada año.

Para este próximo año, el club contará con hasta 5 patrocinadores. Dos de ellos llevan ligados al Laguna F.S.V.V. mucho tiempo, ya que sus dueños han pertenecido al club y sus hijos juegan en algún equipo. El principal y más importante patrocinador actualmente es la empresa E.C.L.A., una empresa de alimentación que lleva patrocinando al él desde hace muchos años y cuyo dueño se encuentra dentro de la directiva del club, lo que hace que esté profundamente ligado al club y aporte unos 3.000€ cada año. El otro patrocinador que aporta también de manera económica se trata de Dulces Herma, una pastelería del pueblo que también lleva tiempo ligada al club y que aporta 1.000€ cada temporada. Hay dos patrocinadores que se ligaron al club hace

relativamente poco tiempo y que aportan ropa de entrenamiento, camisetas y pantalones, incluyendo el logotipo de su empresa en la ropa. Se trata de Electricidad Galván y RAS Encimeras, que colaboran con el club desde hace dos años. Por último, otro de los patrocinadores históricos de esta entidad es la empresa Obrador Castellano, panadería del pueblo que aporta ropa de entrenamiento y algunos de sus productos alimenticios para los jugadores, tanto en viajes como en cenas de equipos. Al igual que ocurre con la empresa E.C.L.A., esta empresa se encuentra muy ligada al club desde hace mucho tiempo, ya que uno de sus dueños fue jugador y entrenador del club, de hecho, el equipo senior provincial lleva el nombre Obrador debido a que fue idea de uno de los dueños de la panadería montar el equipo.

Con la aportación de estos 5 patrocinadores, generan unos ingresos de 4.000€.

*Tabla 10: Ingresos por patrocinio*

<b>Patrocinadores</b>	<b>Aportación</b>	<b>Total (€)</b>
E.C.L.A	Patrocinio anual	3.000
Dulces Herma	Patrocinio anual	1.000
Electricidad Galván	Ropa de entrenamiento	-
Ras Encimeras	Ropa de entrenamiento	-
Obrador Castellano	Ropa y alimentación	-
<b>Total</b>		<b>4.000</b>

Fuente: Elaboración propia

Las subvenciones son una parte también importante de financiación para el club. Al tratarse de una entidad del pueblo sin ánimo de lucro, el ayuntamiento de Laguna de Duero cede sus instalaciones para la práctica de entrenamientos y partidos de los equipos del club, con lo que se ahorran el alquiler de polideportivos y otras instalaciones. Por otro lado, la federación de Castilla y León de fútbol proporciona material deportivo a los clubes para la realización y práctica de su deporte en la comunidad. Proporciona principalmente balones al club, con lo que se ahorran una parte del gasto de material deportivo para la temporada. Por último, la Junta de Castilla y León ofrece una ayuda

económica a los clubes de fútbol y fútbol sala de 500€. Los ingresos totales económicos incluidos en el balance de las subvenciones ascienden a 500€.

*Tabla 11: Ingresos por subvenciones*

Entidad	Aportación	Total (€)
Ayuntamiento	Pabellones y campos	-
Federación	Material deportivo	-
Junta y Diputación	Económica	500
<b>Total</b>		<b>500</b>

Fuente: Elaboración propia

Una de las iniciativas más prolíficas y que mejor se ha adaptado a la economía del club fue comenzar a colaborar con la lotería nacional y comenzar a vender papeletas para la lotería de navidad. Se trata de una iniciativa que el club comenzó a llevar a cabo hace ya unos 10 años y que se ha convertido en una de las mayores fuentes de ingresos del club. Cada jugador y entrenador recibe un taco con 15 papeletas para vender. Cada papeleta cuesta 5€, de los cuales 4 son para la lotería de navidad y el euro restante va destinado a un sorteo de una cesta navideña. Gracias al sorteo, el club recibe un euro de ingreso por cada papeleta vendida, con lo que obtiene 300€ de los 20 entrenadores que tiene, y 2.250€ de todos los jugadores. Esto hace un total de 2.550€ de ingresos tan sólo con la lotería de navidad.

*Tabla 12: Ingresos por venta lotería de navidad*

Vendedores	Total (€)
Entrenadores	300
Jugadores	2.250
<b>Total</b>	<b>2.550</b>

Fuente: Elaboración propia

El merchandising también ha cobrado gran importancia con el paso de los años, gracias a la gran colaboración de las familias comprometidas con sus hijos y con el club y a los patrocinadores. Cada vez son más personas las que se dejan ver por el pabellón con la camiseta y la bufanda del club. Para esta temporada se prevé una venta de unas 20 bufandas y 30 camisetas, con un precio de 10 y 12€ respectivamente, lo que genera unos ingresos de 200€ en bufandas y otros 360€ en camisetas. El total de ingresos por merchandising asciende a 560€.

*Tabla 13: Ingresos por merchandising*

<b>Productos</b>	<b>Total (€)</b>
Bufandas	200
Camisetas	360
<b>Total</b>	<b>560</b>

Fuente: Elaboración propia

Otra de las iniciativas que comenzó a tener el club hace unos años, y que ha causado gran furor entre los jugadores y familias, es la participación en el torneo de la localidad de Marín (Galicia), que se disputa el último fin de semana de junio y con el que los chicos se ilusionan y viven una gran experiencia tanto deportiva como personal. En este torneo participan los equipos de las categorías benjamín, alevín, infantil y cadete. Los ingresos generados por el club en este torneo son de las cuotas de los jugadores, pero hay que decir que el club no obtiene ningún beneficio económico del torneo, ya que la cuota pagada por los jugadores es para cubrir todos los gastos del torneo. Así bien, el club decide continuar cada año con esta iniciativa ya que genera una gran expectación e ilusión en los jugadores, principalmente en los más pequeños, además de poder seguir creciendo como jugadores, conociendo y jugando con equipos de todo el país. Otro de los motivos por los que el club cree que es buena idea continuar con este proyecto es el gran prestigio que obtiene dándose a conocer por clubes de todo el país. La cuota de los jugadores asciende a 220€, que multiplicado por 10 jugadores de cada equipo que el club decide llevar al torneo y los 4 equipos que lo disputan hace un total de 8.800€ de ingresos gracias al torneo. Estos ingresos generados son para cubrir los gastos del mismo torneo.

*Tabla 14: Ingresos por torneo de Marín*

Inscripciones	Total (€)
10 jugadores por equipo	8.800
<b>Total</b>	<b>8.800</b>

Fuente: Elaboración propia

La última fuente de ingresos del club se genera por la organización de un torneo a nivel nacional en Semana Santa. Esta fue otra idea surgió hace tan sólo 3 o 4 años que, al igual que en el torneo de Marín, llena de prestigio al club y genera un gran impacto económico tanto en la entidad como en el pueblo, ya que vienen muchos equipos de las distintas Comunidades de España y se alojan durante unos días en el pueblo. Los ingresos que genera el club gracias a este torneo es la realización de sorteos durante los descansos de los partidos y a la barra de bar que ponen en el polideportivo para todo el público. Con los sorteos se generarán 200€ y con el bar 400€, lo que hace un total de 600€ con la organización del torneo.

*Tabla 15: Ingresos por torneo semana santa*

Ventas	Total (€)
Sorteo	200
Bar	400
<b>Total</b>	<b>600</b>

Fuente: Elaboración propia

Después del desglose de todos los ingresos que obtiene el club en las distintas áreas de su actividad, solo queda sumar todos para conocer la previsión total de ingresos de la temporada próxima.

La suma de todos los ingresos genera un total de 53.085€.

Tabla 16: Total ingresos

PARTIDAS	TOTAL (€)
JUGADORES	36.075
PATROCINADORES	4.000
SUBVENCIONES	500
LOTERÍA DE NAVIDAD	2.550
MERCHANDISING	560
TORNEO MARÍN	8.800
TORNEO SEMANA SANTA	600
<b>TOTAL</b>	<b>53.085</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.2. Gastos

Para comenzar con este apartado hablaremos del gasto principal y más importante del club, las fichas e inscripciones de los jugadores y equipos en sus respectivas competiciones. Como se ha comentado antes, el club cuenta con 10 equipos de diferentes categorías, lo que hace que las inscripciones de los equipos sean distintas, siendo las regionales las más caras y las provinciales y locales las más económicas. El gasto total en inscripciones de los equipos asciende a 8.500€. Además, las fichas federativas de los jugadores suman un total de 2.250€ y las de los entrenadores 1.500€. El club también tiene que hacerse cargo de los costes arbitrales de cada partido jugado como local, excepto la categoría escuela, que no compite. Esto supone un gasto de 11.175€. También hay que tener en cuenta el salario de los entrenadores y delegados, a los que se les paga de manera anual, al cierre de la temporada, 350€ para los entrenadores de categorías provinciales y 400€ a los regionales. Los sueldos de los delegados son algo menores, 250€ para provinciales y 300€ para regionales. El equipo veterano no cuenta con entrenador titulado ni delegado, con lo que no hay que pagar ningún sueldo. Por lo tanto, el coste de los salarios asciende a 3.400€ para los entrenadores y 2.500€ para los delegados. Por último, todos los jugadores tienen que pasar un reconocimiento médico a principio de temporada, lo que supone un gasto de

10€ por jugador, es decir, 1.500€ en total. Con la suma de todo, se genera un gasto total de 29.625€ en concepto de jugadores y equipos.

*Tabla 17: Gastos por equipos*

EQUIPOS	INSCRIPCIONES	FICHAS JUGADORES	FICHAS ENTRENADORES	ARBITRAJES	RECONOCIMIENTOS MÉDICOS	ENTRENADORES	DELEGADOS	
ESCUELA (LOCAL SIN COMPETICIÓN)	300	150	20	-	150	350	250	
PREBENJAMÍN (PROVINCIAL)	800	150	20	1.050	150	350	250	
BENJAMÍN (PROVINCIAL)	850	150	20	1.050	150	350	250	
ALEVÍN (PROVINCIAL)	850	150	20	1.050	150	350	250	
INFANTIL (REGIONAL)	1.000	300	40	1.425	150	400	300	
CADETE (REGIONAL)	1.000	300	40	1.425	150	400	300	
JUVENIL (REGIONAL)	1.000	300	40	1.425	150	400	300	
FEMENINO (REGIONAL)	1.000	300	40	1.425	150	400	300	
SENIOR (REGIONAL)	1.000	300	40	1.425	150	400	300	
OBRAJADOR (PROVINCIAL)	700	150	20	900	150	-	-	TOTAL
TOTAL	8.500	2.250	300	11.175	1.500	3.400	2.500	<b>29.625</b>

Fuente: Elaboración propia

Otro gasto importante para el club se encuentra en la ropa, tanto de entrenamiento para los jugadores como de chándal para sus entrenadores. A parte de la ropa proporcionada por los patrocinadores, el club compra un par de camisetas, pantalones y medias para todos sus jugadores, lo que hace un total de 4.200€ de gasto. Además, proporciona el chándal del equipo a todos sus entrenadores y delegados, además de un polo y una camiseta para los entrenamientos. Para los jugadores, el chándal lo proporcionan cada dos o tres años, y lo entregaron el año pasado, por lo que este año no lo entregan. La suma de toda esta ropa asciende a 780€.

*Tabla 18: Gastos por ropa de entrenamiento y entrenadores*

Ropa jugadores y entrenadores	Total
Camisetas	1.800
Pantalones	1.500
Medias	900
Chándal	500
Polo	160
Camiseta de entrenamiento	120
<b>Total</b>	<b>4.980</b>

Fuente: Elaboración propia

El club proporciona un botiquín para cada equipo a principio de temporada por si algún jugador sufre un golpe o una lesión durante un entrenamiento o partido poder asistirle adecuadamente, lo que supone un coste de 200€. Además, es necesario comprar material deportivo para la realización de los entrenamientos y partidos, que incluye balones (aparte de los que proporciona la federación), petos para los jugadores y todo tipo de material para los entrenamientos (vallas, conos, escaleras...). El gasto en material deportivo asciende a 1.290€, que sumado a los 200€ de botiquines hacen un total de 1.490€.

*Tabla 19: Gasto por material sanitario y deportivo*

<b>Material sanitario y deportivo</b>	<b>Total</b>
Botiquines	200
Balones	540
Petos	450
Conos, escaleras, vallas...	300
<b>Total</b>	<b>1.490</b>

Fuente: Elaboración propia

Para poder seguir formando entrenadores y delegados, el club destina un gasto de 900€ para cursos de formación, 600€ para entrenadores y 300€ para delegados. Además, el club paga un seguro anual de responsabilidad civil, por si hubiese cualquier incidente por una cuantía de 400€.

*Tabla 20: Gasto por cursos y seguro*

<b>Seguros y cursos</b>	<b>Total (€)</b>
Seguro	400
Entrenadores	600
Delegados	300
<b>Total</b>	<b>1.300</b>

Fuente: Elaboración propia

Otros gastos del club proceden de los partidos fuera de casa de los equipos regionales, ya que los desplazamientos se realizan en coche y hay que pagar la gasolina. El club destina unos 1.000€. Además, para los jugadores se llevan bocadillos y bebida para después de los partidos, lo que conlleva un gasto anual de unos 1.800€. Desde hace un par de años, se contrató a una persona cercana al club para llevar todo el tema de redes sociales, al que se le paga una cuota anual de 400€.

*Tabla 21: Gasto por partidos y redes sociales*

<b>Redes sociales y partidos de fuera</b>	<b>Total (€)</b>
Redes sociales	400
Dietas	1.800
Gasolina	1.000
<b>Total</b>	<b>3.200</b>

Fuente: Elaboración propia

Por último, los torneos generan una serie de gastos, que son cubiertos con las inscripciones que pagan los jugadores. Para el torneo de Marín, al cual se desplazan cuatro equipos, hay que pagar las inscripciones y arbitrajes de los jugadores y partidos, el autocar para desplazarse hasta la localidad y la estancia del conductor allí y los gastos de alojamiento y pensión completa. Todos estos gastos son cubiertos por los ingresos

generados anteriormente, aunque el club destina unos 200€ para gastos extraordinarios una vez allí. Todo esto hace un total de 9.000€.

El torneo organizado por el club durante la semana santa conlleva unos gastos de arbitrajes, premios, bebidas del bar y cestas y bufandas de los sorteos que ascienden a 1.120€.

*Tabla 22: Gasto por torneos*

<b>Torneos</b>	<b>Partidas</b>	<b>Total (€)</b>
Marín	Inscripciones y arbitrajes	3.000
	Autocar y estancia del conductor	1.000
	Alojamiento	4.800
	Gastos extraordinarios	200
Semana santa	Arbitrajes	630
	Premios	150
	Bebidas	200
	Sorteos	140
<b>Total</b>		<b>10.120</b>

Fuente: Elaboración propia

Todos estos gastos suponen un total de 50.715€.

Tabla 23: Gastos totales

<b>PARTIDAS</b>	<b>TOTAL (€)</b>
EQUIPOS	29.625
ROPA	4.980
MATERIAL SANTARIO Y DEPORTIVO	1.490
SEGURO Y CURSOS	1.300
REDES SOCIALES Y PARTIDOS FUERA	3.200
TORNEOS	10.120
<b>TOTAL</b>	<b>50.715</b>

Fuente: Elaboración propia

### 6.2.3. Resultado del ejercicio

Después de realizar todo el balance de ingresos y gastos del club para la temporada 2024-2025, es hora de juntarlos para obtener el resultado final que obtiene el club. Hay que decir que esta entidad no tiene ánimo de lucro, es decir, no busca maximizar el beneficio, si no hacer llegar el fútbol sala a la localidad y que los niños del pueblo puedan practicar el deporte que les ilusiona.

El club cuenta con un remanente de unos 2.000€ de años anteriores, que cumplen la función de colchón en caso de gasto extraordinario o si sucede algo imprevisto.

Para obtener el resultado del ejercicio es necesario calcular la diferencia entre ingresos y gastos de todo el año. En este caso los ingresos superan a los gastos por lo que el club obtendrá beneficio positivo. Los ingresos ascienden a 53.085€ y los gastos a 50.715€, lo que hace una diferencia de 2.370€ de beneficio. Esto sumado al remanente acumulado de otros años hace que el club obtenga 4.370€ al final de la temporada y pueda afrontar la siguiente de manera adecuada y con la ilusión de todos los años.

*Tabla 24: Resultado del ejercicio*

Ingresos	53.085
Gastos	50.715
Beneficio	2.370
Remanente	2.000
Total	<b>4.370</b>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.2.4. Análisis final

Después de realizar todo el balance de situación de un club de fútbol sala como el Laguna F.S. podemos sacar varias conclusiones.

Al ser un club de la localidad, no cuenta con ánimo de lucro, sino que todo el beneficio que obtiene lo destina a mejorar los recursos y poder seguir mejorando y evolucionando cada año. Además, podemos ver como casi todos los ingresos y gastos estás muy relacionados, ya que gran parte de los gastos están financiados con los ingresos obtenidos anteriormente para cubrir estos gastos. Por ejemplo, todos los gastos destinados al torneo de Marín están financiados por el ingreso obtenido de la cuota que pagan los jugadores antes de ir.

También podemos observar cómo el club tiene un margen bastante reducido ante cualquier imprevisto o suceso ajeno a él, esto se debe a la escasez de recursos y la poca visibilidad del club en el entorno nacional.

Para finalizar, hay que decir que el club cumple con los objetivos previstos a principio de temporada, seguir creciendo y obtener cada año un poco más de beneficio para poder llevar a cabo este crecimiento.

## 7. Crisis económicas

Los clubes de fútbol y fútbol sala, al igual que cualquier empresa, son vulnerables a los cambios y crisis económicas. Una de las cosas más importantes para los clubes es realizar una buena gestión tanto económica como deportiva, para así poder salir adelante y que no les afecte tanto cuando aparezca una crisis económica.

Los grandes clubes de fútbol de nuestro país, los de primera división, obtienen grandes rentabilidades y mueven altas cantidades de dinero con sus operaciones, por eso son altamente sensibles a los cambios económicos, ya que pueden llegar a influenciar a su economía hasta en un 40 o 50%, aunque tienen una gran capacidad de reacción. Los clubes de segunda división disponen de menos recursos, pero también mueven cantidades altas de dinero y pueden llegar a verse muy afectados por estas crisis. Los clubes de fútbol no profesional son menos influenciados por las crisis económicas, ya que manejan cantidades normales de dinero, pero tienen muy poca capacidad de reacción debido a la escasez de recursos que presentan.

Una de las mayores crisis económicas y más recientes vividas en todo el mundo fue la crisis del COVID-19, un virus que apareció en China a finales de 2019 y que se propagó por todo el mundo provocando la muerte de manera directa e indirecta de unos 15 millones de personas en todo el mundo según la BBC en mayo de 2022.

Esta crisis provocó un gran agujero económico para todos los sectores y empresas de todo el mundo, también para los clubes de fútbol y fútbol sala, que vieron como sus ingresos disminuían en gran cantidad, al igual que los gastos no dejaban de subir. Una de las principales medidas adoptadas por la federación y el gobierno de nuestro país fue la realización de los encuentros a puerta cerrada, es decir, no se permitía el acceso al partido a ningún aficionado, lo que conllevó a la pérdida de ingresos de los clubes en las entradas.

Para conocer mejor la influencia que tuvo esta crisis del COVID-19 en nuestro país y más concretamente en los clubes de fútbol y fútbol sala, estudiaremos la situación económica de un club de fútbol como es el F.C. Barcelona antes y después de la pandemia. Además, estudiaremos también como afectó a un club más pequeño como es el Laguna F.S. del que ya hemos hablado anteriormente.

## 7.1. Influencia del COVID-19 en un club de fútbol

Como he comentado antes, vamos a estudiar la situación económica del F.C. Barcelona de fútbol, uno de los clubes con más prestigio a nivel nacional e internacional, en las temporadas 2019-20, 2020-21 y 2021-22, para ver y comparar la situación de cada año y poder corroborar que la crisis del COVID-19 fue un gran contratiempo para el club. Todos los datos que utilizaré son obtenidos de la página web oficial del F.C. Barcelona.

Para comenzar, vamos a centrarnos en el balance final de temporada 2018-2019, donde todavía no había estallado la pandemia y todo se desarrollaba con normalidad.

*Ilustración 3: Cuenta de resultados del F.C. Barcelona en 2018-2019*

RESUMEN CUENTA DE RESULTADOS CIERRE 2018/19 (Millones de euros)	
	<b>REAL 2018/19</b>
Ingresos de explotación	<b>990</b>
Gastos de explotación	<b>-973</b>
Resultado de explotación	<b>17</b>
Resultado neto	<b>4</b>
Resultado después de impuestos	<b>5</b>

Fuente: F.C. Barcelona

El F.C. Barcelona cerró el ejercicio de esta temporada con unos ingresos superiores a los gastos, con lo que consiguió un beneficio de unos 5 millones de euros, bastante por debajo de lo que debería obtener un club como este en una situación de normalidad, pero hay que tener en cuenta que este club llevaba una mala gestión económica desde hace bastante tiempo y conseguir beneficios es algo positivo para el club, aunque no se llegue a cumplir con los objetivos.

Pasamos a estudiar el balance del ejercicio 2019-2020, temporada en la que en marzo de 2020 estalla la crisis del COVID-19 y se proclama el estado de alarma, imponiendo normas sanitarias como el aislamiento de la gente en sus casas y la parada de cualquier tipo de actividad deportiva, incluido el fútbol.

Tabla 25: Impacto COVID en el F.C. Barcelona

	Miles de euros		
	Cifras a 30 de junio de 2020 *	Impactos Covid	Cierre estimado sin Covid
<b>Ingresos:</b>			
Estadio	162.464	67.468	229.932
Media y derechos Tv	248.537	35.406	283.943
Comercial	296.849	72.260	369.109
Otros y traspasos	147.580	28.591	176.171
<b>Total ingresos</b>	<b>855.430</b>	<b>203.725</b>	<b>1.059.155</b>
<b>Gastos</b>			
Coste personal deportivo	636.396	42.336	678.732
Coste personal no deportivo	50.981	1.500	52.481
Gastos de gestión	186.011	30.168	216.179
Otros	81.837	-	81.837
<b>Total gastos</b>	<b>955.225</b>	<b>74.004</b>	<b>1.029.229</b>
<b>Resultado de explotación</b>	<b>(99.795)</b>	<b>129.721</b>	<b>29.926</b>
Total ingresos financieros	2.496	-	2.496
Total gastos financieros	30.722	(888)	29.834
<b>Beneficio/pérdida neta antes impuesto de sociedades</b>	<b>(128.021)</b>	<b>130.609</b>	<b>2.588</b>
Impuesto de sociedades	(30.682)	-	(595)
<b>Beneficio/pérdida neta después impuesto de sociedades</b>	<b>(97.339)</b>	<b>-</b>	<b>1.993</b>
<b>EBITDA **</b>	<b>103.968</b>	<b>129.721</b>	<b>233.689</b>

\* Cifras obtenidas de la contabilidad analítica, que pueden mostrar una clasificación diferente a la de las cuentas anuales consolidadas.

\*\* Resultado de explotación, más amortizaciones, deterioros y provisiones.

Fuente: Grant Thornton (2021)

En la tabla ofrecida por la web oficial del F.C. Barcelona podemos ver los resultados reales obtenidos al cierre del ejercicio de esta temporada, los resultados previstos a principio del ejercicio y el impacto que tuvo el COVID-19 en esos resultados.

El club cerró el ejercicio con unas pérdidas de unos 97 millones de euros, cuando tenían previsto un beneficio de casi 2 millones. El principal problema y motivo de estos datos es la bajada de los ingresos, que se redujeron en unos 200 millones de euros de lo previsto a lo real. Los meses de marzo, abril, mayo y junio el club se vio obligado a

parar cualquier tipo de actividad deportiva, lo que incluía entrenamientos y partidos, con lo que la venta de entradas a los aficionados a los partidos y a sus instalaciones, una de las principales fuentes de ingresos para este club, dejó de generar ingresos. Los gastos fueron algo inferiores a los previstos, pero no consiguieron acolchar el golpe que supuso el descenso drástico de los ingresos.

Por último, la temporada 2020-2021 fue la más dura económicamente hablando, ya que algunas normas como el aislamiento en las casas habían sido levantadas, pero continuaban otras como la prohibición de entrar a los estadios y las instalaciones deportivas. Desde principio de temporada se disputaron los partidos a puerta cerrada y el club vio como su principal fuente de ingresos había desaparecido.

*Ilustración 4: Cuenta de resultados 2020-2021*



Fuente: F.C. Barcelona

El balance a final del ejercicio de esta temporada es bastante significativo y muestra claramente los estragos que provocó la pandemia. Los ingresos se redujeron otros 200 millones de euros con respecto a la temporada anterior, debido principalmente a la prohibición de entrada de aficionados al estadio para ver los partidos y la imposibilidad de realizar giras veraniegas durante la pretemporada. Por otro lado, los gastos aumentaron llegando a situarse por encima de los 1.100 millones de euros, superando así los gastos de las dos temporadas pasadas, y gracias a que consiguieron

frenar esta subida aplazando y posponiendo el cobro del salario de jugadores a otras temporadas. La subida de los gastos se ha debido principalmente a la necesidad de dotar de provisiones fiscales, legales, laborales y de morosidad, como consecuencia del reconocimiento de determinados pasivos que no se habían reconocido. Con la reducción de los ingresos y la subida de los gastos el club ha tenido que cerrar el ejercicio económico con unas pérdidas de unos 480 millones de euros, cifra nunca vista y que supone un gran agujero financiero debido principalmente a la crisis del COVID-19.

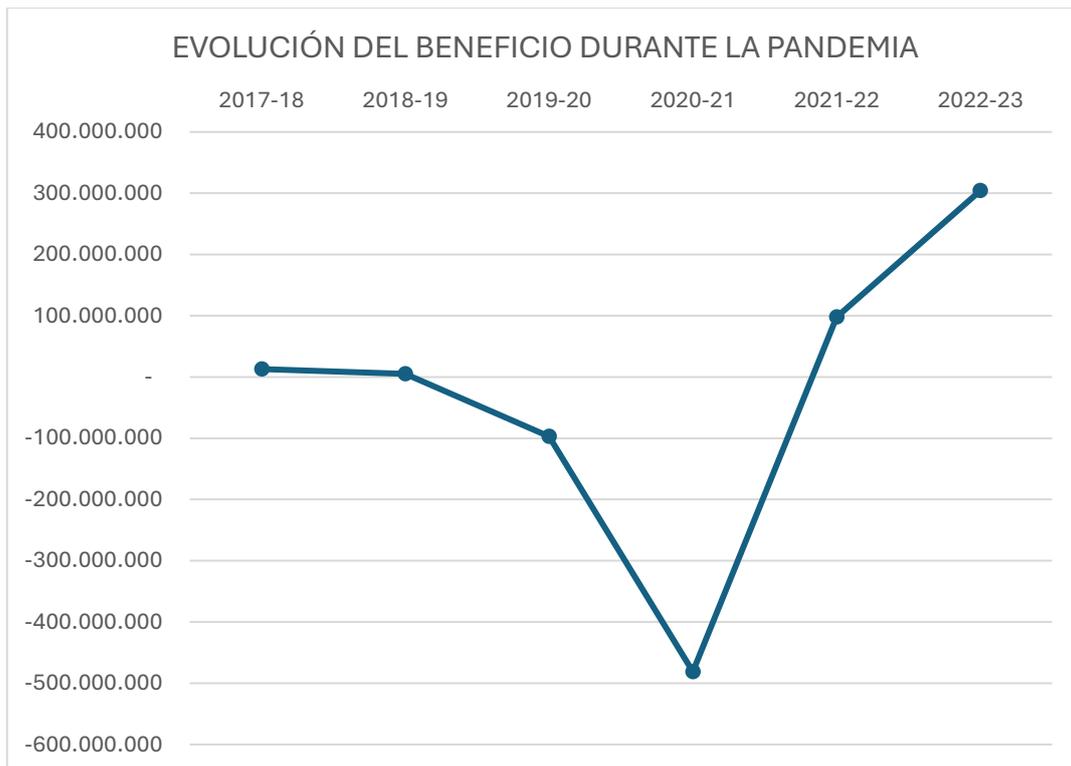
Para finalizar, hacemos una comparativa de cada temporada para ver cómo ha evolucionado la situación económica del club durante la pandemia.

Durante la temporada 2018-2019 el club obtuvo unos beneficios de unos 5 millones de euros, en una temporada en la que todavía no había COVID-19 y marcado por la normalidad. En la 2019-2020 se declara el estado de alarma en el mes de marzo de 2020 y el club cierra el ejercicio con unas pérdidas de unos 97 millones de euros, cuando tenía previsto beneficio positivo, lo que demuestra que el virus tuvo un efecto muy negativo para el club durante esos cuatro meses que no pudo disputar ni un solo partido y que sus ingresos por venta de entradas en partidos e instalaciones se vieron en 0. La temporada 2020-2021 estuvo marcada por la prohibición de entrada a los estadios y los partidos a puerta cerrada durante toda la temporada, lo que supuso un problema muy grave al club que tuvo que cerrar su ejercicio con unas pérdidas de unos 480 millones de euros. En la temporada 2021-2022 se dio paso a la nueva normalidad y sanidad permitió la vuelta de aficionados a los estadios de manera cautelosa, una medida que el F.C. Barcelona agradeció ya que consiguió cerrar el ejercicio con un beneficio de casi 100 millones de euros.

Como conclusión, al F.C. Barcelona le afectó de forma seria y grave la crisis de COVID-19, si bien es cierto que nadie puede estar preparado para una situación como esta, ya que es algo excepcional y totalmente independiente y externo al club. Al club le afectó de forma tan seria debido a la mala gestión que ya traía de antes y que la pandemia destapó por completo. La prohibición de entrada a los estadios e instalaciones durante la pandemia fue sin duda el gran problema que tuvo el club, ya que el F.C. Barcelona se alimenta en gran parte de la gran cantidad de turistas que vienen a la ciudad y que quieren acercarse al Camp Nou y a sus instalaciones para poder disfrutar de sus ídolos y su equipo favorito.

La pandemia fue un gran varapalo para el club, que vio como su recuperación económica se frenaba en seco e incluso retrocedía otra vez, pero desde la temporada 2021-2022 ya se consiguió beneficio y siguen con el largo y costoso proceso de recuperación económica que ha supuesto el COVID-19.

Gráfico 7: Evolución del beneficio del F.C. Barcelona durante el COVID



Fuente: Elaboración propia con datos de F.C. Barcelona

## 7.2. Influencia del COVID-19 en un club de fútbol sala

Para comprobar como afectó la pandemia y la crisis del COVID-19 a un club de fútbol sala, hablaré del Laguna F.S., que como comenté antes se trata de un club modesto de la Laguna de Duero. De esta manera comprobamos cómo afectó a un club de fútbol de élite y a uno de fútbol sala de nivel aficionado.

Un club como el Laguna F.S. no busca principalmente el beneficio y la generación de ingresos masivos, su finalidad principal se trata de hacer llegar el fútbol sala al pueblo y que los niños que deseen jugar puedan hacerlo en su pueblo. Necesita obtener beneficios para poder subsistir, pero no necesariamente busca maximizar el beneficio.

El club se alimenta y abastece principalmente de sus patrocinadores y las cuotas que pagan las familias para que jueguen sus hijos en los respectivos equipos. El COVID-19 impidió acabar la temporada 2019-2020, pero se consiguió reanudar las competiciones en la siguiente, con las respectivas normas sanitarias impuestas por el gobierno. El club permite la asistencia de los aficionados de manera gratuita a todos y cada uno de los partidos de cada equipo y categoría, lo que significa que no genera ingresos por venta de entradas ni tarjeta de socio, así que el club no notó de forma tan drástica como otros la influencia del virus. Uno de los aspectos en los que más notó el virus fue la decisión de algunas familias de que sus hijos no jugaran esa temporada debido al miedo y riesgo de contagio provocado por la pandemia, con lo que los ingresos se vieron algo afectados y disminuyeron de manera moderada. Además, esa temporada el club decidió reducir la cuota de los jugadores a la mitad, ya que muchas competiciones no empezaron hasta después de navidades, con lo que los ingresos se redujeron parcialmente. Los gastos aumentaron reducidamente debido a la necesidad de comprar material sanitario como test de antígenos, mascarillas y guantes.

Como conclusión, el Laguna F.S. al ser un club pequeño y humilde no notó apenas la crisis del COVID-19, ya que el principal problema de este virus era la prohibición de entrada de aficionados a los partidos, y el club no genera ingresos por esto. Los ingresos siguieron siendo casi los mismos y los gastos solo aumentaron de manera muy moderada por las normas sanitarias impuestas. Con lo cual el club si que notó una reducción del beneficio durante esa época, pero pudo continuar con su actividad de forma normal y sin tener que preocuparse.

## 8. Análisis DAFO de un club de fútbol sala

Uno de los aspectos más importantes a la hora de llevar un club, es tener pleno conocimiento de sus puntos fuertes y limitaciones, tanto de manera interna como externa. Para ello, vamos a analizar la situación actual del Laguna F.S., club del que ya hemos estudiado su situación económica y su funcionamiento en el día a día. La mejor manera de conocer y comprender el entorno de cualquier empresa o entidad es mediante un DAFO. Se trata de un análisis interno y externo del entorno del club, estudiando sus oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades.

## 8.1. Análisis interno

Para un club como el que estamos analizando es muy importante conocer muy bien y tener muy en cuenta sus puntos fuertes y débiles de forma interna, es decir, aquellos aspectos que repercuten y dependen directamente del club. Vamos a analizar a continuación las fortalezas y debilidades del Laguna F.S.

### 8.1.1. Fortalezas

Todos los puntos fuertes que posee el club y que dependen directamente de él se denominan fortalezas y deben de ser explotadas al máximo, ya que gracias a ellas el club consigue salir adelante y ser de los punteros en su comunidad. Probablemente haya muchas más, pero voy a describir las cuatro más importantes para el club.

En primer lugar, el Laguna F.S. es el único club de fútbol sala de la localidad de Laguna de Duero, lo que hace de la entidad un monopolio en el que cualquier persona que quiera realizar este deporte en el pueblo deberá hacerlo en este club. El club se fundó en el año 1987 y en la actualidad sigue desarrollando su actividad y evolucionando día tras día, lo que es un claro síntoma del gran prestigio con el que cuenta la entidad. Otro de los puntos fuertes del club es la familiaridad con sus jugadores y padres que los acompañan. Se trata de un club con directivos que viven en el pueblo y que también han jugado en el club, lo que hace que quieran que el fútbol sala siga creciendo en la localidad, por ello tratan cuidadosamente la relación con las familias para que estén a gusto y sigan disfrutando del fútbol sala todo lo que quieran en este club. Por último, muchos de los jugadores que actualmente juegan en los equipos senior y juvenil, llevan en el club desde categorías inferiores, lo que quiere decir que hay una gran fidelización de los jugadores que desarrollan casi toda su carrera en el club.

### 8.1.2. Debilidades

Al igual que las fortalezas, el club también tiene puntos débiles que tiene que intentar mejorar para seguir evolucionando, son conocidos como debilidades. Voy a comentar los cuatro más importantes para el club actualmente.

Lo más importante dentro de este punto es que el club es pequeño, con poca gente y con bajos recursos económicos, lo que afecta directamente al desarrollo del club y hace que tenga limitadas sus actuaciones y movimientos. Además, depende directamente de la localidad, ya que las instalaciones son propiedad del ayuntamiento del pueblo, lo que hace que tenga que adaptar los horarios de entrenamientos y partidos a los que el ayuntamiento decide y eso supone problemas a la hora de desarrollar la actividad. Al ser un club con bajos recursos económicos, el poder de reacción ante cualquier problema se ve muy reducido, por ejemplo, se ve muy vulnerable si algún club de fútbol hace una promoción por el pueblo para captar jugadores, o si surge cualquier imprevisto en la localidad que afecte directamente al desarrollo del club. Por último, los bajos recursos económicos también afectan a la captación entrenadores, que actualmente tienen que tirar de algún padre que quiera entrenar o algún jugador que quiera formarse como entrenador.

## 8.2. Análisis externo

Al igual que son importantes los aspectos internos, los externos también deben tenerse en cuenta, y aun que no dependan directamente del propio club, les afectan y pueden ser muy importantes para el desarrollo de la actividad del club. A continuación, vamos a estudiar los puntos fuertes y débiles del Laguna F.S. de manera externa.

### 8.2.1. Oportunidades

Uno de los aspectos más importantes a la hora de llevar un club es tener en cuenta su entorno y los puntos fuertes que puede sacar de él, es decir, conocer a la perfección aquellos aspectos que son ajenos al club pero que le afectan y pueden llegar a ser muy importantes para su desarrollo. Vamos a ver los tres puntos fuertes externos más importantes para este club.

Desde su fundación en el año 1987, el Laguna F.S. ha estado en constante evolución y crecimiento, lo que hace que de manera indirecta la gente se percate de ello y se decidan por jugar en el club, además de llamar la atención de patrocinadores y sponsors. Por otro lado, siempre se ha dicho que el “boca a boca” es la mejor publicidad para una empresa, y este club puede aprovecharse de ello gracias a la comunicación entre las familias y los jugadores para atraer a otros nuevos. También, la participación en eventos deportivos y torneos por toda España permite al club llevar su imagen a las

distintas ciudades y comunidades del país, lo que da a conocer el club y le permite la captación de talento de manera indirecta.

### 8.2.2. Amenazas

Los puntos débiles externos son también muy importantes para un club, ya que desconocerlos o ignorarlos puede afectar de manera muy negativa al desarrollo de su actividad. Por ello, vamos a estudiar cuatro de las amenazas más importantes que tiene actualmente el Laguna F.S.

La gran variedad de actividades deportivas siempre ha sido una de las grandes amenazas para este club, y claramente el fútbol es el gran competidor con el que tiene que lidiar el Laguna F.S., y es que, a la hora de elegir, la gran mayoría de niños se decantan por el fútbol. Otra de las grandes amenazas está muy ligada a la anterior, y es que un gran número de niños que empiezan en el club deciden partir y probar suerte en otros deportes debido a la influencia de sus amigos, por ejemplo, si un niño va a clase con sus amigos que juegan todos al fútbol en el mismo equipo, la influencia de éstos muy probablemente hará que el chico de nuestro club decida cambiar de aires y probar en el fútbol con sus amigos. Los grandes clubes del país están en continuo movimiento ojeando a todos los jugadores de cada comunidad, lo que hace que si se fijan en algún jugador del club decidan llevárselo a jugar en sus clubes, lo que provoca la pérdida de talento debido a causas ajenas al club. Por último, la dificultad para encontrar patrocinadores debido a la gran competencia que existe actualmente hace que el club tenga que exprimir al máximo sus opciones y buscar patrocinadores donde sea e intentar convencerles para promocionar el club.

### 8.3. Análisis final

El análisis DAFO sirve para conocer los puntos fuertes y débiles de una empresa o entidad, y poder actuar sobre ellos para mejorar en los débiles y fortalecer los fuertes. En el caso del Laguna F.S. hemos podido ver y conocer sus aspectos internos y externos y hacer un análisis para conocer la situación del club.

Podemos observar cómo los puntos fuertes, tanto internos como externos, son escasos y propios de un club pequeño y humilde, con lo que tiene que explotarlos al máximo para poder seguir creciendo y evolucionando. Los puntos débiles son más

amplios debido en gran parte a la gran amenaza del fútbol, con lo que debe ser muy cuidadoso con sus movimientos e intentar cambiar la situación para poder ser un club todavía más grande y conseguir captar la atención de la gente para jugar en el club.

## 9. Recomendaciones para mejorar la situación económica de los clubes

Todos los clubes tanto de fútbol como de fútbol sala, ya sea a nivel nacional como a nivel local, buscan un objetivo común, evolucionar y crecer cada temporada. Para llegar a conseguir este objetivo es necesario tener una buena situación tanto económica como financiera. Esto puede parecer una obviedad, pero resulta algo fundamental para el desarrollo de los clubes y muchas veces es muy difícil conseguir salir de una mala situación económica, llegando incluso algunos clubes a la desaparición por falta de recursos. Para mejorar esta situación, la asesoría MUR ha realizado un informe donde detalla de manera clara ciertos pasos para conseguir el objetivo.

En primer lugar, hay que conseguir reducir costes y esto empieza por analizar la situación del club en ese aspecto mediante auditorías internas para clasificarlos y poder identificar aquellos que se pueden reducir o incluso eliminar. Es importante tener una referencia, por eso es una buena idea tener en cuenta a la competencia y comparar sus gastos con los tuyos. Además, es necesario realizar un presupuesto anual detallado para poder ver de forma clara todos los gastos que va a tener el club y poder planificarlo para toda la temporada. Una manera más eficiente de llevar las cuentas y en especial los gastos es informatizar toda la contabilidad con programadas diseñados para ello, así podrás tener bien claro los gastos del club. Para los clubes con grandes recursos y muchos gastos una buena idea sería externalizar algunos servicios, es decir, dejar que otras empresas se encarguen de gestionar por ti algún área del club.

La segunda cosa que es necesaria para mejorar la economía de un club es aumentar los ingresos, esto suele resultar más complicado ya que nunca es fácil y se necesitan muchos recursos para poder conseguirlo. Aun así, esta asesoría nos da unos consejos para poder aumentar los ingresos. Una de las mejores opciones para mejorar este aspecto es la búsqueda activa de patrocinadores y conseguir mejoras en los contratos, esto para los clubes de menor nivel es bastante difícil ya que no cuentan con los recursos ni la visibilidad suficientes como para atraer patrocinadores. También la venta de merchandising es una buena opción, ya que genera gran visibilidad al club

además de generar unos mayores ingresos. Para clubes más pequeños la mejor solución es la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, como la organización de eventos, participación en torneos...

Con todos estos cambios podremos agilizar la situación económica del club y mejorar todo el funcionamiento de la entidad.

## 10. Conclusiones

Para finalizar este trabajo es necesario hacer un breve resumen de todos los puntos claves e ideas que se pueden sacar después de todo el análisis hecho.

La economía y el deporte están mucho más ligados de lo que podemos pensar, y es que el más mínimo cambio en el funcionamiento o ideales de cualquiera de los dos puede modificar por completo la ideología del otro. La economía se alimenta en una parte del deporte y al revés. Aunque esta relación produzca muchas cosas positivas aún sigue habiendo puntos negativos como la corrupción.

Tanto el fútbol como el fútbol sala han evolucionado de manera muy consistente desde su aparición en nuestro país, llegando a ser el primero el deporte más importante del país actualmente. El fútbol tiene un impacto grandísimo en la economía actual de nuestro país, gracias a todos los ingresos que produce. Además, el fútbol sala cada vez va cogiendo más fuerza e importancia, principalmente con la atracción de turistas a las ciudades.

Gracias al estudio de la situación económica-financiera de los clubes de estos deportes hemos podido comprobar la alta sensibilidad que tienen a los cambios económicos y la necesidad de una buena gestión financiera. También, hemos visto que todos los clubes de estos dos deportes deben hacer caso y estudiar muy bien su entorno, ya que es una de las claves para el buen funcionamiento de estos.

Como conclusión general, creo que este trabajo ha servido para entender mejor la relación entre dos conceptos a priori ajenos, pero que están altamente relacionados y cómo los clubes deben conocer todos los aspectos económicos que les rodean para poder seguir creciendo y evolucionando.

## 11. Bibliografía

BBC News. (7 de julio de 2017). *La conmovedora historia de Bradley Lowery, el niño británico fanático del equipo de fútbol Sunderland que murió de neuroblastoma.*

BBC. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/wGYooq>

BBC News mundo. (5 de mayo de 2022). *Covid: el número real de muertes por la pandemia en todo el mundo es de casi 15 millones (y qué países de América Latina tienen mayor exceso de mortalidad).* BBC. Recuperado el 25 de

septiembre de 2024 de <https://acortar.link/h3zktD>

Caja Segovia. (28 de diciembre de 2023). *Evolución del Fútbol Sala en España - Historia y Crecimiento.* Cajasegoviafutbolsala.es. Recuperado el 25 de septiembre de

2024, de <https://acortar.link/2Augbq>

F.C. Barcelona. (2019). *Memoria 2018-2019.* Recuperado el 25 de septiembre de 2024,

de <https://acortar.link/EhBDD1>

Fútbol PRO. (6 de mayo de 2023). *Historia del Fútbol Sala: Orígenes, Evolución y Su Impacto en el Deporte.* Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de

<https://acortar.link/d2Mh8e>

García, C. (11 de septiembre de 2023). *Radiografía del fútbol sala en España: los desequilibrios que alejan a Movistar de Noia FS.* El confidencial. Recuperado el

25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/cJSYzW>

Gómez González, C. Del Corral Cuervo, J. López de la Franca, R. Colino Acevedo, E. (2017). *Impacto económico y calidad percibida en la copa de España de fútbol sala 2017 en Ciudad Real*. Universidad de Castilla-La Mancha. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://hdl.handle.net/10578/18911>

Grant Thornton. (2023). *Informe de gestión consolidado e informe de auditoría*. Fcbarcelona.com. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de <https://acortar.link/jzqXJf>

Grupo IOE. (12 de noviembre de 2019). *Entorno Económico de una Empresa*. Grupo IOE; IOE Business School. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/G5MoeK>

Heraldo. (1 de febrero de 2018). *¿Cuál fue el primer club de fútbol en España?* Diario Heraldo. Recuperado el 25 de septiembre de <https://acortar.link/EBliS1>

Historia universal. (1 de enero de 2023). *Historia del fútbol*. Diario Historia universal. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/JAVPI5>

KPMG. (31 de julio de 2023). *Impacto socio-económico del fútbol profesional en España*. Informe KPMG. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/d9Ic74>

Levoratti, A. (2020). *El “Deporte social” en la política deportiva nacional*. Teseo. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de <https://acortar.link/oEij52>

Mur Asesores. (2022). *Cómo reducir costes y aumentar los ingresos de tu club deportivo*. Recuperado el 25 de septiembre de 2024, de <https://acortar.link/wNPFF8>

Onrubia, A. (28 de abril de 2024). *Palmarés de la Ligue 1: campeón año a año de la liga en Francia y cuántas ha ganado el PSG*. Diario As. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/Ei8vGI>

Peris, G. P. (26 de agosto de 2023). *Historia del fútbol en España: orígenes, evolución y pasión inquebrantable*. Diario Siglo XXI. Recuperado el 25 de septiembre de 2024. <https://acortar.link/3lyH1W>

Sport. (22 de enero de 2019). *Los futbolistas investigados por la Agencia Tributaria española*. Diario Sport. Recuperado el 25 de septiembre de 2024 de <https://acortar.link/wn7zJR>