



---

# Universidad de Valladolid

## Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

### Trabajo Fin de Grado

#### Grado en Administración y Dirección de Empresas

### La realidad económica-financiera de los grandes del fútbol español.

Presentado por:

***Jaime Martín González***

Tutelado por:

***Sofía Ramos Sánchez***

*Valladolid, enero de 2025*

## **RESUMEN:**

En los últimos años, el fútbol ha experimentado grandes transformaciones que han puesto a prueba la sostenibilidad de sus clubes más icónicos. Real Madrid y FC Barcelona destacan por su histórica rivalidad y sus modelos de gestión, que permanecen bajo control de sus socios, aunque con diferencias significativas en sus resultados económicos y financieros.

Este trabajo analiza su situación entre las temporadas 2020/2021 y 2023/2024 mediante un análisis del balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, complementado con ratios clave como rentabilidad, solvencia y liquidez. Asimismo, se compara su desempeño en el contexto europeo, considerando las diferencias con la Premier League y los retos de los modelos de sociedad deportiva frente a las sociedades anónimas. Se concluye con una valoración de las fortalezas y debilidades de ambos clubes, y se plantean actuaciones convenientes para afrontar los desafíos del futuro.

**Palabras clave:** Análisis, ratio, sostenibilidad, finanzas, fútbol.

**Códigos JEL:** L83; M41, L25

## **ABSTRACT:**

In recent years, football has undergone significant transformations, testing the sustainability of its most iconic clubs. Real Madrid and FC Barcelona stand out for their historic rivalry and management models, which remain under the control of their shareholders, though with significant differences in their financial and economic results.

This project examines their situation from the 2020/2021 to 2023/2024 seasons through an analysis of the balance sheet and profit and loss statement, complemented by key ratios such as profitability, solvency, and liquidity. Their performance is also compared within the European context, highlighting differences with the Premier League and challenges faced by sports associations versus corporations. The study concludes with an assessment of the strengths and weaknesses of both clubs and proposes appropriate actions to address future challenges.

**Keywords:** Analysis, ratio, sustainability, finance, football.

**JEL codes:** L83; M41, L25

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>2. METODOLOGÍA DE TRABAJO</b> .....	<b>5</b>
<b>3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y DESARROLLO DE LOS CLUBES</b> .....	<b>6</b>
3.1 REAL MADRID CF .....	6
3.2 FC BARCELONA .....	7
<b>4. ANÁLISIS DEL SECTOR FUTBOLÍSTICO ESPAÑOL Y EUROPEO. (COMPARATIVA CON LA PREMIER LEAGUE)</b> .....	<b>9</b>
4.1 FUENTES DE INGRESOS .....	9
4.2 GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS CLUBES .....	11
<b>5. SOCIEDADES DEPORTIVAS Y ANÓNIMAS EN EL FÚTBOL ESPAÑOL: DIFERENCIAS REGULATORIAS, ESTRUCTURALES Y DE GESTIÓN.</b> .....	<b>12</b>
5.1 CONTEXTO HISTÓRICO Y DESARROLLO .....	12
5.2 PROPIEDAD Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN .....	13
<b>6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL REAL MADRID Y FC BARCELONA.</b> .....	<b>14</b>
6.1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS .....	14
6.2 GASTOS DE EXPLOTACIÓN.....	16
6.3 ANÁLISIS DE PORCENTAJES VERTICAL.....	18
6.3.1 ANÁLISIS VERTICAL DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS .....	19
6.3.2 ANÁLISIS VERTICAL DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA .....	24
6.3.3 ANÁLISIS VERTICAL DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA .....	27
6.4 ANÁLISIS DE RATIOS.....	30
6.4.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA. ....	31
6.4.2 RENTABILIDAD FINANCIERA, LEVERAGE Y COSTE DE LA DEUDA.....	35
6.4.3 RATIOS DE LIQUIDEZ Y CONSISTENCIA .....	39
6.4.4 RATIOS DE SOLVENCIA, AUTONOMÍA FINANCIERA Y COBERTURA .....	41
<b>7. CONCLUSIONES, ACTUACIONES Y OBJETIVOS DE CARA AL FUTURO</b> .....	<b>45</b>
<b>8. Bibliografía</b> .....	<b>47</b>
<b>9. ANEXOS</b> .....	<b>50</b>

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfica 4.1: (miles €) Reparto derechos TV LaLiga y Premier League. Temporada 2022/2023 ....	9
Gráfica 6.1: Evolución INCN y Gastos de explotación (miles €) Temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	18
Gráfica 6.2: (%) del Resultado consolidado sobre el INCN. Temporadas 2020/21 a 2023/24....	23
Gráfico 6.3: Evolución de la composición del Activo (%) en las temporadas de 20/21 a 23/24 .	26
Gráfica 6.4: Evolución de la composición (%) del PN, ANC y AC. Temporadas 20/21 a 23/24 ...	30
Gráfica 6.5: ROA y Margen económico de las ventas (%). Temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	34
Gráfica 6.6. (%) ROA y coste de la deuda temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	38
Gráfica 6.7 Evolución Solvencia y Autonomía Financiera Real Madrid y FC Barcelona. ....	43

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1: Porcentajes en el reparto de derechos televisivos en LaLiga y Premier League .....	9
Tabla 6.1.: INCN + Otros Ingresos (€) Temporadas 2020/2021 hasta 2023/2024 .....	14
Tabla 6.2. Gastos de Explotación (€) temporadas 2020/21 a 2023/24.....	16
Tabla 6.3: Porcentajes verticales de PyG sobre el total de INCN.....	19
Tabla 6.4: Porcentajes verticales sobre el total del Activo de la estructura económica.....	24
Tabla 6.5 Porcentajes verticales sobre el total del PN+Pasivo de la estructura económica.....	27
Tabla 6.6: Rentabilidad económica temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	31
Tabla 6.7: Margen económico de las ventas temporadas 2020/21 a 2023/24.....	33
Tabla 6.8: Rotación del Activo temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	34
Tabla 6.9: Rentabilidad Financiera temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	35
Tabla 6.10: Ratio de endeudamiento temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	36
Tabla 6.11: Coste de la deuda (%) temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	37
Tabla 6.12: Ratio de liquidez. Temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	39
Tabla 6.13: Ratio de consistencia. Temporadas 2020/21 a 2023/24.....	40
Tabla 6.14: Ratio de solvencia. Temporadas 2020/21 a 2023/24 .....	41
Tabla 6.15: Ratio de Autonomía Financiera. Temporadas 2020/21 a 2023/24.....	42
Tabla 6.16: Ratio de Cobertura. Temporadas 2020/21 a 2023/24.....	44

## **1. INTRODUCCIÓN**

No es descabellado afirmar que, para la sociedad española en general, el fútbol es mucho más que 22 hombres persiguiendo un balón. Para muchas personas, representa una pasión que trasciende lo meramente deportivo, convirtiéndose en un fenómeno económico, social y cultural. Este peso cultural queda reflejado en un estudio realizado por el CIS en 2019, que concluye que el 67% de los españoles se declara aficionado al fútbol. Además, según un informe de PricewaterhouseCoopers, el fútbol contribuye anualmente con una media de 15.000 millones de euros al PIB español, lo que supone más del 1% del total, además de generar más de 185.000 empleos directos e indirectos.

Dentro de este gran fenómeno, si hay dos clubes que destacan en gran medida sobre el los demás en España, incluso en el mundo, son el Real Madrid y FC Barcelona. Son dos de los clubes más importantes de la historia de este deporte, cuya histórica rivalidad ha generado sinergias positivas que les han permitido cimentar unos imperios colosales. Sin embargo, a pesar de sus elevados ingresos y reconocimiento mundial, nada garantiza que un modelo de gestión inadecuado no pueda llevarlos a una situación económica y financiera complicada. Por el contrario, una gestión eficiente puede maximizar las ventajas de ser dos de los clubes más emblemáticos del fútbol europeo.

## **2. METODOLOGÍA DE TRABAJO**

El objetivo de este trabajo es realizar un análisis económico-financiero entre el Real Madrid CF y el FC Barcelona durante las temporadas comprendidas entre la 2020/21 y la 2023/24. El periodo de análisis de cada temporada abarca el ciclo habitual en las entidades futbolísticas, con inicio el 1 de julio y final el 30 de junio del año siguiente, diferenciándose del ciclo natural del año mucho más común en el resto de los sectores.

Para poder llevar a cabo este análisis, se han recopilado los datos económicos y financieros de los informes económicos y de auditoría anuales publicados por ambos clubes en sus respectivas páginas web. Estos informes recogen las cuentas anuales consolidadas, presentadas en miles de euros, debidamente auditadas con las normativas contables vigentes, como el Plan General de Contabilidad español y otros estándares internacionales. Este tipo de fuentes garantiza la fiabilidad de los datos utilizados.

El análisis incluye análisis vertical del balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias, y su la evolución del peso de cada partida en las cuatro temporadas analizadas, prestando una especial atención a los ingresos y gastos de explotación, y un análisis de las rentabilidades y otras ratios que nos puedan hacer una radiografía y comparar de la situación financiera y económica ambos clubes. Posteriormente, se presentarán unas conclusiones que integren todo lo analizado, acompañadas de recomendaciones y propuestas de actuación de cara al futuro para ambos clubes.

Toda esta información y estos datos serán recopilados mediante tablas y gráficas elaboradas de manera propia, que ayuden proporcionar una visión más clara sobre lo que se trata de explicar en los análisis.

### **3. EVOLUCIÓN HISTÓRICA Y DESARROLLO DE LOS CLUBES**

#### **3.1 REAL MADRID CF**



El club nació 1902, surgió como una entidad futbolística amateur, con el nombre de “Madrid Foot-Ball Club”. Fue fundado por un grupo de aficionados al fútbol inglés, liderados por los hermanos Juan y Carlos Padrós. Juan Padrós sería elegido el primer presidente del club en junta general extraordinaria. Lo cierto es que ya en los primeros años de funcionamiento del club destacaba en competiciones menores y locales, pero todavía con un carácter amateur, ni podían si quiera imaginar en lo que se convertiría años después. Tan sólo tres años después de su fundación, en 1905, el Real Madrid ganaría su primer título importante, la Copa del Rey, lo que le permitió consolidarse como uno de los grandes clubes de la capital española. Por aquellos años, las ligas de fútbol solamente se llevaban a cabo en el ámbito local y regional, y el Real Madrid, gracias a su crecimiento por sus éxitos deportivos, se vio con una posición fuerte para impulsar la creación de la Liga Española de fútbol, que finalmente se inauguraría en 1929. Desde un principio se posicionó como uno de los principales contendientes al título, ganando hasta dos ligas antes de la guerra civil española. Tras la guerra, como toda

España, el club tuvo que sufrir una reconstrucción económica y deportiva que supuso unos años de decadencia, pero no tardaría en reinventarse. El hecho clave para la reinención y transformación del club fue la llegada de Santiago Bernabéu a la presidencia del club, en 1943, que puso los cimientos del comienzo de una época dorada interminable del club.

El principal objetivo de Santiago Bernabéu era hacer del club de su corazón un referente a nivel mundial. Para lo cual, una de las primeras medidas que tomó fue la construcción del estadio de fútbol, actual Santiago Bernabéu en su honor, el cual se inauguró en 1947, siendo una de los complejos deportivos más modernos de la época. Otra medida clave fue que el Real Madrid fuese uno de los principales impulsores de la creación de la primera Copa de Europa de fútbol, siendo campeón de ella las cinco primeras ediciones, lo que le permitió consolidarse como un de los mejores clubes de Europa y comenzar a estar en boca de la gente a nivel continental.

El Real Madrid siempre ha sido propiedad de sus socios, que fueron clave en un inicio para impulsar el club con sus aportaciones y rescatarlo de la quiebra en sus peores momentos, pero a través de la gran estructura que tiene el club bien gestionada, ha logrado mantener la autosuficiencia económica, compensando sus grandes gastos y deuda con todavía mayores ingresos, además de ser pionero en nuevas tecnologías y nuevas formas de negocio, como se puede observar con la inversión millonaria en la reforma del estadio y en otros asuntos que comentaremos más adelante.

### 3.2 FC BARCELONA



El Fútbol Club Barcelona fue fundado en 1899. El fútbol por esa época, importado de Inglaterra, comenzaba a ganar popularidad en España. Joan Gamper, el fundador del club, organizó una reunión con personas interesadas en este deporte, y juntos decidieron fundar el club. Este club desde un inicio tenía como objetivo trascender más

allá del fútbol, teniendo un fuerte arraigo a la sociedad catalana, con sus tradiciones, identidad y valores, de ahí el histórico lema del Barça, “Mes que un club”. Al igual que el Real Madrid, el FC Barcelona comenzó compitiendo en torneos locales, más bien amateurs y en campos improvisados. Su primer título fue la Copa Macaya, copa antecedente a la copa Cataluña, en 1902. Sin embargo, los primeros años del club fueron tormentosos al estar muy vinculados con la cultura catalana, ya que, durante la dictadura de primo de rivera esto le perjudicaba y estuvo varias veces a punto de desaparecer, pero a pesar de todo el club siempre salió reforzado de todas las situaciones tormentosas en las que estuvo.

La época de postguerra fue clave para consolidarse como una de las principales potencias en el ámbito futbolístico español, pero esta vez el factor clave que impulsó al Barça al siguiente escalón mundial no fue la creación de la copa de Europa, sino en décadas posteriores, en los 70 y 80, con la llegada al club de Johan Cruyff. Este jugador, que luego fuera entrenador, revolucionó el estilo de juego e implantó una filosofía basada en impulsar el apoyo al talento regional, a través de la masía (cantera del club) y un estilo de juego basado en la posesión del balón. Esta filosofía permitió sentar unas bases muy importantes con un estilo propio reconocible y pocas veces visto antes, lo que permitió que ganaran su primera Copa de Europa en el año 92. Al igual que el Real Madrid, el FC Barcelona siempre ha sido un club de sus socios, manteniendo una democracia interna que limita grandes inversiones externas pero que han permitido tener un modelo viable a largo plazo.

El culmen del Barça sucedió entre 2008 y 2012, ganando hasta tres Copas de Europa y siendo considerado uno de los mejores equipos de toda la historia, teniendo además una gran influencia en el mundial de 2010 de España. Sin embargo, en los últimos años el club atraviesa grandes problemas financieros derivados de una muy mala gestión e ineficiente de los dirigentes tras su época dorada. lo que ha llevado a una gran deuda que no puede ser compensada y que va a mayor, y está sufriendo un proceso de reestructuración económica para intentar poder volver a competir al más alto nivel europeo.

## 4. ANÁLISIS DEL SECTOR FUTBOLÍSTICO ESPAÑOL Y EUROPEO. (COMPARATIVA CON LA PREMIER LEAGUE)

Para contextualizar el entorno futbolístico que influye en ambos clubes, a continuación, se presenta una comparación de la Premier League inglesa y LaLiga española. Estas dos grandes ligas mantienen una rivalidad histórica que no solo se manifiesta en el terreno deportivo, sino también en los distintos modelos de gestión financiera y comercial adoptados por cada una. LaLiga se apoya en la fortaleza de contar con dos de los clubes más grandes y seguidos del mundo, el Real Madrid y el FC Barcelona, mientras que la Premier League ha logrado posicionarse como una de las ligas más globalizadas y competitivas en su conjunto. Este análisis es fundamental para comprender las diferencias en la distribución de ingresos, las estrategias para fomentar la competitividad y las dinámicas de expansión que han llevado a cada liga a ocupar una posición destacada en el panorama europeo.

### 4.1 FUENTES DE INGRESOS

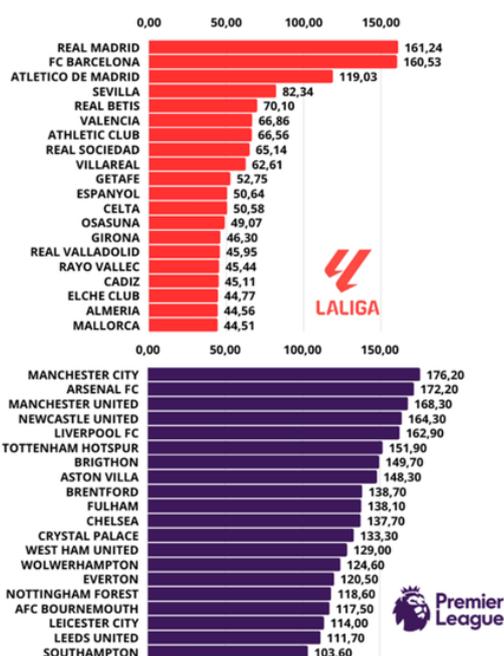
Tabla 4.1: (%) Forma de reparto en los derechos televisivos en LaLiga y Premier League



**Fuente:** LaLiga y Premier league (elaboración propia)

**Derechos de retransmisión:** En la mayoría de clubes los derechos de transmisión suponen la mayor parte de sus ingresos. La principal diferencia entre estas dos ligas radica en la equidad y el tamaño total del bote. Como podemos ver en la tabla y la gráfica 4.1, la Premier League tiene un modelo más equilibrado en su distribución de ingresos, donde gran parte de ellos se reparten de forma igualitaria entre los clubes, garantizando una mayor competitividad y estabilidad financiera.

**Gráfica 4.1: (miles €) Reparto derechos TV LaLiga y Premier League. Temporada 2022/2023**



**Fuente:** LaLiga y Premier league (elaboración propia)

Además, como podemos ver, el total de ingresos generados para repartir entre los clubes por parte de la premier es significativamente superior al de LaLiga, lo que hace que cualquier club de la liga española reciba mucho menos dinero en este concepto que la mayoría de la liga inglesa. Esta diferencia de sistemas ha sido sustentada por el histórico sistema de reparto desigual de los derechos televisivos en España, mediante el cual se favorecía la creación de una brecha cada vez mayor entre los dos grandes clubes de España y el resto de la liga. Actualmente se está intentando revertir esta situación con un reparto más igualitario, con el que se pretende que esta gran brecha se vaya reduciendo, pero es algo complicado debido a la gran magnitud de Madrid y Barça dentro de España y el resto del mundo, y en contraposición, la falta de impulso del resto de equipos.

**Merchandising, patrocinios y venta de entradas:** La Premier League en su conjunto tiene un alcance global superior a LaLiga, además de que la mayoría de los clubes son propiedad de inversores privados lo que le permite atraer grandes patrocinadores multimillonarios. En cambio, los equipos de LaLiga, excepto Madrid y Barça, dependen más de patrocinadores locales o nacionales. La globalización ha sido más lenta, pero la

expansión internacional también es creciente. En el caso de la venta de entradas, los ingresos por este concepto en la Premier League suelen ser algo mayores debido a la capacidad de los estadios y fidelidad de los aficionados. Al contar con una capacidad media de 40.000 espectadores en los estadios, frente a los 35.000 de media en la liga, permite que la liga inglesa tenga un extra de ingresos respecto a su competidora, además de que la asistencia media a los estadios de la Premier es en torno al 90% de la capacidad del estadio, mientras que en LaLiga está en torno al 70%. Estas diferencias de fidelidad están relacionadas con el nivel de vida y precios de las entradas. En España, el aficionado medio tiene que destinar una parte más significativa de su salario para poder disfrutar del fútbol. En la Premier, aunque las entradas suelen ser también caras, el nivel de vida medio permite afrontar estos gastos con mayor solvencia.

#### **4.2 GESTIÓN ECONÓMICA DE LOS CLUBES**

**Inversión en infraestructuras:** Como se ha comentado antes, la mayoría de los clubes en la liga inglesa son propiedad de inversores multimillonarios y fondos de inversión, lo que les ha permitido invertir en sus estadios y ciudades deportivas gracias a la inyección de capital externa sumado a los altos derechos de televisión. Por ejemplo, como señala *Infobae* en uno de sus artículos, clubes como el Manchester United, a pesar de su pobre rendimiento deportivo en los últimos años, tienen en marcha un ambicioso proyecto de modernización de su estadio, con un presupuesto de unas 2.000 millones de libras.

En LaLiga, la normativa de control económico aplicada a las sociedades anónimas limita la capacidad de los clubes de endeudarse con el fin de enfrentar proyectos de este tipo, por lo que en general se invierte mucho menos en infraestructura. Sin embargo, como explica *The Objective* en uno de sus artículos, gracias al acuerdo con el fondo CVC, que es un fondo de inversión que ha inyectado al fútbol español cerca de dos mil millones de euros para la renovación de estadios y otras estructuras deportivas, a cambio de un pequeño porcentaje de sus derechos televisivos en LaLiga, clubes como el RCD Mallorca, con una inversión de unos 30 millones de euros, de los cuales el 75% procede del CVC, han podido realizar proyectos de renovación de sus estadios.

**Control de gastos, deuda y sostenibilidad:** Por todo lo anterior, los clubes ingleses suelen tener mayor margen de maniobra financiero, pero mucho porcentaje de este margen de maniobra depende de las aportaciones de sus dueños, lo que plantea un debate sobre si esto es sostenible a largo plazo, ya que muchas veces se realizan inversiones millonarias con dudoso retorno financiero. Es por esto que la liga inglesa ha desarrollado una serie de estrategias que buscan fomentar esta sostenibilidad financiera a largo plazo, fomentando el crecimiento en terrenos como la venta de productos, experiencias de los aficionados y eventos no deportivos, lo que les permite maximizar los beneficios aumentando el ámbito de actuación más allá del terreno deportivo.

Por otro lado, la liga española tiene un sistema de control financiero muy estricto que obliga a los clubes a equilibrar sus presupuestos, para evitar situaciones que se vivieron en el pasado, de impagos y deudas que no se podían afrontar. Algunos clubes, como el FC Barcelona, están enfrentado a problemas financieros graves debido a la mala gestión de los recursos, lo que ha llevado a una creciente deuda difícil de afrontar. LaLiga también ha comenzado a trabajar en la diversificación de sus ingresos, con iniciativas como *LaLiga North America*, cuyo objetivo es aumentar su presencia en el extranjero y atraer ingresos extranjeros, tanto de inversores como de consumidores del producto, buscando reducir las limitaciones financieras de los clubes.

## **5. SOCIEDADES DEPORTIVAS Y ANÓNIMAS EN EL FÚTBOL ESPAÑOL: DIFERENCIAS REGULATORIAS, ESTRUCTURALES Y DE GESTIÓN.**

Volvemos a centrarnos en el ámbito nacional. El fútbol español principalmente se divide entre dos figuras jurídicas: las sociedades deportivas, que son las que históricamente han predominado en el fútbol, pero que están desapareciendo y son pocos clubes los que las conservan, y las sociedades anónimas, que poco a poco han ido copando el fútbol en nuestro país. Entre estas dos formas jurídicas hay diferencias significativas que afectan a la forma de administrar el club, tanto en el ámbito financiero como en el deportivo.

### **5.1 CONTEXTO HISTÓRICO Y DESARROLLO**

**-SOCIEDADES DEPORTIVAS:** Tradicionalmente el fútbol español se ha caracterizado por su forma jurídica especial. Desde el origen del fútbol en España los clubes estaban constituidos como clubes deportivos. Son sociedades sin ánimo de lucro que se caracterizan por ser propiedad de sus socios, quienes participan en la toma de decisiones y rumbo del club a través de las juntas generales. Este modelo tuvo cabida durante muchos años, hasta la década de los 90, en la que la mala gestión y los problemas financieros llevaron a la gran mayoría de clubes a cambiar de forma jurídica.

**-SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS:** En 1990 el gobierno español aprobó la ley del deporte, mediante la cual se impulsó la transformación jurídica de la mayoría de los clubes. Esta ley obligaba a adoptar esta forma jurídica debido al descontrol y pésima gestión de los clubes, ya que garantizaba una mayor profesionalización y control económico. Sólo cuatro clubes se salvaron de esta obligación, Athletic Club, Osasuna, Real Madrid y FC Barcelona, que, al cumplir con los criterios establecidos por la ley del deporte, pudieron mantenerse como sociedades deportivas.

## **5.2 PROPIEDAD Y ESTRUCTURA DE LA GESTIÓN**

-Como se ha mencionado anteriormente, las **Sociedades Deportivas** son propiedad de sus socios. Es el caso de los dos clubes que analizaremos en este TFG, el Real Madrid y FC Barcelona. De esta forma, la propiedad del club reside de forma colectiva, y las decisiones clave se toman a través de la junta directiva, elegida democráticamente por estos socios. Los socios tienen derecho a voto en las asambleas generales ordinarias y extraordinarias, lo que les permite tomar decisiones como aprobación de presupuestos o incluso rumbo deportivo. Este modelo de sociedad fomenta un sólido vínculo entre el club y sus aficionados. Estos clubes tienen más complicado obtener financiación externa, ya que no emiten acciones al mercado, y dependen más de los ingresos recurrentes.

En las **Sociedades Anónimas Deportivas**, los clubes se organizan de una manera similar a cualquier otra empresa mercantil con SA. En este caso, los propietarios del club son los accionistas. Estas acciones se adquieren a través del mercado, y el control del club está determinado por el porcentaje de acciones que cada propietario tenga, pudiendo tener un control repartido, o si un gran inversor adquiere más del 50% de las acciones, podría

tener el control mayoritario para la toma de decisiones. En este caso, la junta directiva es elegida por los accionistas y las decisiones las toma el consejo de administración. La facilidad para la entrada de capital externo es mucho mayor que en una Sociedad Deportiva, lo que permite mayor flexibilidad en el momento de realizar cualquier inversión, pero suele conllevar una mayor desconexión entre el club y la afición. La venta de acciones a inversores externos, muchas veces extranjeros alejados de la cultura del club, suele provocar un desarraigo emocional y una transformación de una institución deportiva con raíces locales en un activo financiero gestionado sin tener en cuenta su esencia.

## 6. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL REAL MADRID Y FC BARCELONA.

### 6.1. INGRESOS DE EXPLOTACIÓN. IMPORTE NETO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS

A partir del análisis de sus distintas fuentes de ingresos (INCN), podemos obtener una visión clara de las distintas decisiones estratégicas de los dos grandes clubes de España, tanto en el terreno deportivo como en el comercial. Al ser reconocidos a nivel mundial, estos clubes generan ingresos millonarios recurrentes a través de diversas vías, como sus socios y su estadio, competiciones deportivas en las que participan, derechos de retransmisión e ingresos de marketing.

**Tabla 6.1.: INCN + Otros Ingresos (miles €). Temporadas 2020/2021 hasta 2023/2024**

IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
(MILES DE EUROS)	MADRID	MADRID	MADRID	MADRID	BARÇA	BARÇA	BARÇA	BARÇA
INGRESOS DE SOCIOS Y ESTADIO	10.257	104.303	151.843	306.970	15.532	48.963	65.541	29.862
INGRESOS DE AMISTOSOS Y COMPETI	116.163	139.492	136.030	150.784	8.131	61.450	123.974	86.067
INGRESOS DE RETRANSMISIÓN	207.709	178.940	186.813	179.257	281.431	250.193	215.882	242.246
INGRESOS DE MARKETING	314.226	290.140	329.812	406.629	270.353	267.380	390.530	385.138
<b>TOTAL INCN</b>	<b>648.355</b>	<b>712.875</b>	<b>804.498</b>	<b>1.043.640</b>	<b>575.447</b>	<b>627.986</b>	<b>795.927</b>	<b>743.313</b>
OTROS INGRESOS	127.055	326.555	111.970	42.280	16.378	326.537	593.819	113.072
<b>TOTAL INGRESOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>775.410</b>	<b>1.039.430</b>	<b>916.468</b>	<b>1.085.920</b>	<b>591.825</b>	<b>954.523</b>	<b>1.389.746</b>	<b>856.385</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A través de este análisis que podemos ver en la tabla 6.1, podemos sacar ciertas conclusiones de las distintas vías de ingresos de Madrid y Barça:

**-Ingresos de socios y estadio:** En el Real Madrid hay un incremento muy considerable de estos ingresos debido al paulatino regreso del equipo a su estadio, ya que la temporada

20/21 estuvo jugando en el Alfredo Di Stéfano, el estadio de su filial, a la temporada siguiente ya regresaron al Bernabéu, con el aforo algo reducido por las obras y las restricciones del COVID, y desde entonces ha ido recuperando su aforo completo. Esto es consistente con su estrategia de maximizar sus ingresos con la reforma de su estadio, que busca atraer eventos más allá del fútbol y durante todo el año gracias a su césped retráctil y su privilegiada ubicación en Madrid. Esta última temporada el estadio ha alcanzado su apogeo de explotación, multiplicándose por dos los ingresos en este concepto. Por otro lado, el FC Barcelona muestra un crecimiento también, pero por el hecho de que la primera temporada analizada fue la de la pandemia con los estadios vacíos. Muestra en conjunto ingresos más bajos que su rival, también afectado por la reforma de su estadio. Podemos ver una ventaja competitiva actual del Madrid, ya que aprovechó el momento de la pandemia para avanzar muy rápidamente en sus obras, mientras que ahora el Barça arrastra el haber empezado más tarde y tener que jugar en un estadio supletorio.

**-Ingresos de amistosos y competiciones:** El Real Madrid supera ampliamente también en ese aspecto al Barça, principalmente gracias a su gran rendimiento en la UEFA Champions League, siendo campeón o habiendo llegado al menos a semifinales en todas las temporadas analizadas, mientras que el Barcelona todo lo contrario, ya que lleva años siendo eliminado de esta competición a las primeras de cambio, lo que les lastra en este tipo de ingresos.

**-Ingresos de retransmisión:** En este aspecto, el Barça mantiene su liderazgo respecto al Real Madrid, en parte por su fuerte atractivo mediático y, a pesar de sus mala temporadas en Europa, ha tenido buenas actuaciones en la liga española en los últimos años. A pesar de ello, esta diferencia se ha ido reduciendo, explicado en parte por la distribución más equitativa de los ingresos en LaLiga.

**Ingresos de marketing:** En este aspecto, el FC Barcelona ha experimentado un notable incremento gracias a los acuerdos con nuevos patrocinadores, como Spotify, y la cesión del nombre del estadio a dicho patrocinador. Estas acciones han aportado un flujo de caja adicional y una diversificación significativa en sus ingresos de marketing, especialmente durante las temporadas 22/23 y 23/24. Por su parte, el Real Madrid

también ha mostrado un crecimiento en sus ingresos de marketing, con un aumento considerable en la última temporada, reflejando su capacidad para adaptarse y maximizar sus acuerdos comerciales. Ambos clubes han sabido aprovechar sus marcas globales y su atractivo mediático para generar ingresos sostenibles, aunque el Barcelona ha optado por estrategias más agresivas a corto plazo para paliar sus problemas financieros, mientras que el Madrid mantiene un modelo más equilibrado y sostenible a largo plazo.

## 6.2 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

A continuación, analizaremos las partidas de gastos de explotación más importantes de cada club y su evolución en las últimas cuatro temporadas. Este análisis nos permitirá evaluar la relación entre gastos e ingresos, lo que proporciona una perspectiva sobre sus estrategias de negocio y su sostenibilidad.

**Tabla 6.2. Gastos de Explotación (miles €). Temporadas 2020/21 a 2023/24**

GASTOS DE EXPLOTACIÓN	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
(MILES DE EUROS)	MADRID	MADRID	MADRID	MADRID	BARÇA	BARÇA	BARÇA	BARÇA
APROVISIONAMIENTOS	- 19.024	- 27.778	- 44.000	- 65.718	- 19.666	- 29.168	- 58.672	- 58.680
GASTOS DE PERSONAL	- 402.957	- 519.030	- 452.701	- 504.974	- 489.590	- 457.246	- 625.723	- 471.806
OTROS GASTOS DE EXPLOTACION	- 173.797	- 289.623	- 262.209	- 358.954	- 172.135	- 164.212	- 281.293	- 317.984
AMORTIZACIÓN INMOVILIZADO	- 174.466	- 179.702	- 154.569	- 134.419	- 174.844	- 139.136	- 124.095	- 113.136
OTROS GASTOS	-	-	-	-	- 240.589	- 7.261	- 35.817	-
<b>TOTAL GASTOS EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 770.244</b>	<b>- 1.016.133</b>	<b>- 913.479</b>	<b>- 1.064.065</b>	<b>- 1.096.824</b>	<b>- 797.023</b>	<b>- 1.125.600</b>	<b>- 961.606</b>

**Fuente:** Elaboración propia

A partir de la tabla 6.2, podemos analizar diferencias en las principales categorías de gastos de explotación, las cuales reflejan distintas estrategias de gestión:

**-Aprovisionamientos:** La partida de aprovisionamientos refleja un incremento significativo en ambos clubes, vinculado principalmente a los proyectos de remodelación de sus estadios y al crecimiento de la actividad operativa tras las restricciones por la pandemia. En el caso del Real Madrid, este aumento es especialmente notable en las dos últimas temporadas, alcanzando un punto máximo en 2023/24, con -65,7 millones de euros. Este crecimiento está en línea con el uso intensivo de su estadio para nuevas fuentes de ingresos, como eventos no deportivos. En el FC Barcelona, aunque también se observa un incremento hasta -58,6 millones, este crecimiento se estabiliza más

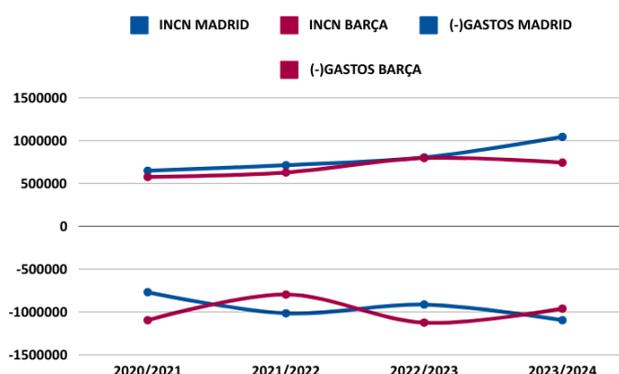
rápidamente, posiblemente debido a una contención de gastos impuesta por su situación financiera más delicada. Ambos clubes enfrentan un aumento de costos relacionados con sus operaciones estratégicas en infraestructuras.

**-Gastos de Personal:** Esta partida constituye el mayor peso dentro de los gastos de explotación de ambos clubes, aunque muestra diferencias significativas en su gestión. El Real Madrid mantiene una evolución relativamente controlada, con ligeros repuntes en la temporada 2021/22 debido a renovaciones en los contratos de jugadores clave y el regreso a la actividad normal tras la pandemia, y en la 2023/24, tras fichajes importantes como el de Jude Bellingham. Por otro lado, el FC Barcelona exhibe una marcada volatilidad, alcanzando cifras alarmantes de -625 millones en 2022/23. Esta situación es un reflejo directo de su problemática relación con el límite salarial impuesto por LaLiga, que ha obligado al club a adoptar medidas de urgencia como alargar contratos y diferir salarios. Aunque en la última temporada estos gastos se reducen, siguen suponiendo una carga significativa para el club.

**-Otros gastos de explotación:** En el Real Madrid, estos gastos experimentan un aumento considerable en la temporada 2021/22, relacionado probablemente con los costes asociados a la remodelación del Santiago Bernabéu y el incremento en la actividad operativa. Posteriormente, los gastos se estabilizan, reflejando una planificación más predecible. En el FC Barcelona, el crecimiento en esta partida es más sostenido y marcado, con picos en las últimas dos temporadas debido al impacto de la reforma del Camp Nou y los costes asociados al uso de un estadio alternativo.

**-Amortización del Inmovilizado:** La amortización de inmovilizado ha seguido una tendencia descendente tanto en el Real Madrid como en el FC Barcelona, lo que indica un ajuste en las inversiones realizadas en jugadores y otros activos. En el caso del Real Madrid, esta partida muestra una reducción gradual, lo que refleja una mayor prudencia en sus inversiones en activos. En el FC Barcelona, el descenso es igualmente significativo, aunque también puede interpretarse como una consecuencia de las dificultades financieras, que han limitado su capacidad para invertir en nuevos activos. Este ajuste ayuda a aliviar las cuentas anuales, aunque puede influir en la competitividad futura.

**Gráfica 6.1: Evolución INCN y Gastos de explotación (miles €) Temporadas 2020/21 a 2023/24**



**Fuente:** Elaboración Propia

En la gráfica 6.1 se aprecia la evolución de los ingresos recurrentes (INCN) de ambos clubes, excluyendo los efectos de las enajenaciones para ofrecer una visión más precisa de su actividad principal. El Real Madrid muestra un crecimiento sostenido, alcanzando en la temporada 2023/24 los 1.043 millones de euros, lo que lo convierte en el primer club de fútbol en superar la barrera de los 1.000 millones sin recurrir a ventas de inmovilizado, como destaca el propio club. En contraste, el FC Barcelona también experimenta un incremento notable, aunque algo más modesto, con un máximo de 795 millones en la temporada 2022/23 y una ligera caída hasta 743 millones en 2023/24, reflejando la brecha creciente entre ambos clubes.

En cuanto a los gastos de explotación, el Real Madrid ha gestionado un incremento más gradual, alcanzando su punto máximo de 1.064 millones en 2023/24, en gran parte debido a los costos operativos asociados a la explotación de su remodelado estadio. Por otro lado, el FC Barcelona evidencia mayor volatilidad, destacando el pico de 1.125 millones en la temporada 2022/23, motivado principalmente por su elevada masa salarial. No obstante, en 2023/24 logra una significativa reducción a 961 millones, un indicio de los esfuerzos realizados para cumplir con las restricciones de LaLiga y ajustar su estructura de costes.

### **6.3 ANÁLISIS DE PORCENTAJES VERTICAL**

El análisis vertical es una herramienta clave para evaluar la estructura financiera de los clubes. Permite descomponer tanto el balance como la cuenta de pérdidas y ganancias, expresando cada partida como un porcentaje del total para ofrecer una perspectiva detallada sobre la gestión financiera de los clubes. Para llevar a cabo este análisis se ha tomado como referencia el manual de Llorente, J.I. (2021) "Análisis de estados económico-financieros" de la Editorial CEF.

### **6.3.1 ANÁLISIS VERTICAL DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANACIAS**

El análisis vertical de la cuenta de pérdidas y ganancias nos permite analizar y evaluar el peso de las principales partidas de ingresos y gastos de cada club respecto al importe neto de la cifra de negocios, que representa el 100%.

Podemos observar abajo, en la tabla 6.3, cómo en ambos clubes la partida de ingresos que más destaca sin duda son los ingresos de marketing. En ambos clubes suponen entre el 40 y 50% del total del INCN, lo hace que sean los cimientos que sujetan a estos gigantes. Acuerdos como el del Real Madrid con Adidas, que le genera al Real Madrid unos 110 millones de euros anuales más incentivos, sumándole su acuerdo con Fly Emirates como patrocinador principal en la camiseta, por el que se embolsa unos 220 millones de euros por temporada, como señala *Marketing Directo*, y los del FC Barcelona, alcanzando temporada con más de 180 millones en ingresos con acuerdos como el de Nike o Spotify, que les hacen liderar el ranking de la UEFA como club con más ingresos por merchandising, como señala el propio club en su página web. Respecto a las demás partidas destacadas de ingresos, tenemos los ingresos de socios y estadio, en los que ambos clubes aumentaron su porcentaje de importancia respecto a la primera temporada debido a que la primera parte de la temporada 2020/2021 se jugó a puerta cerrada. El Real Madrid ha seguido aumentando esta partida, mientras que el Barcelona ha reducido su importancia en esta última temporada de un 8% a un 4%, debido al cierre del Camp Nou y traslado del equipo al estadio olímpico de Montjuic por obras.

Respecto a los gastos, podemos observar que los gastos de personal representan la mayor carga operativa respecto al INCN. El FC Barcelona ha conseguido reducir un muy alarmante -85% gradualmente hasta un -63%, en parte gracias a los ajustes que LaLiga ha impuesto al Barça para poder inscribir jugadores. Para poder ajustar esta partida,

principalmente lo que ha hecho el club es diferir el salario de los jugadores, alargando sus contratos para que el coste anual reflejado en las cuentas fuese menor. Además, se han llevado a cabo rescisiones de contratos y traspasos negociados. Por su parte, el Real Madrid tuvo un repunte en la temporada 2021/22 en el peso de esta partida, pero se volvió a reducir a pesar de haber aumentado esos gastos, por el mayor aumento en el INCN. Se sitúa en torno al -60% sobre el INCN.

**Tabla 6.3: Porcentajes verticales de PyG sobre el total de INCN.**

		REAL		MADRID		FC BARCELONA			
ANÁLISIS VERTICAL DE LA CUENTA DE PyG	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	
	2021	2022	2023	2024	2021	2022	2023	2024	
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>100,00%</b>								
Ingresos de socios y estadios	1,58%	14,63%	18,87%	29,41%	2,70%	7,80%	8,23%	4,02%	
Ingresos de amistosos y competiciones	17,92%	19,57%	16,91%	14,45%	1,41%	9,79%	15,58%	11,58%	
Ingresos de retransmisión	32,04%	25,10%	23,22%	17,18%	48,91%	39,84%	27,12%	32,59%	
Ingresos de marketing	48,47%	40,70%	41,00%	38,96%	46,98%	42,58%	49,07%	51,81%	
<b>Variación de las existencias de productos acabados y en curso de fabricación</b>	-	-	-	-	-	-	1,28%	-	
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	-	-	-	0,90%	0,23%	0,24%	0,26%	0,18%	
Aprovisionamientos	-2,93%	-3,90%	-5,47%	-6,30%	-3,42%	-4,64%	-7,37%	-7,89%	
Otros ingresos de explotación	0,21%	0,97%	3,32%	1,15%	2,56%	1,73%	1,22%	2,37%	
Gastos de personal deportivo y no deportivo	-62,15%	-72,81%	-56,27%	-48,39%	-85,08%	-72,81%	-78,62%	-63,47%	
Otros gastos de explotación	-26,81%	-40,63%	-32,59%	-34,39%	-29,91%	-26,15%	-35,34%	-50,04%	
Amortización del inmovilizado	-26,91%	-25,21%	-19,21%	-12,88%	-30,38%	-22,16%	-15,59%	-15,22%	
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0,03%	0,03%	0,02%	0,02%	0,06%	0,01%	0,01%	0,25%	
Exceso de provisiones	0,48%	0,22%	1,44%	0,76%	-	-	1,49%	1,08%	
<b>Deterioro, resultado por enajenaciones del inmovilizado y otros excepcionales</b>	<b>18,88%</b>	<b>44,59%</b>	<b>9,13%</b>	<b>1,22%</b>	<b>-27,20%</b>	<b>50,02%</b>	<b>44,19%</b>	<b>9,18%</b>	
Deterioros y pérdidas	2,54%	-8,53%	-3,80%	-1,45%	-27,85%	3,25%	-0,55%	-1,35%	
Resultados por enajenaciones y otros	16,34%	53,13%	12,93%	2,66%	0,65%	46,77%	44,74%	10,53%	
Dotación y aplicación de provisiones y otros	-	-	-	-	-14,61%	-1,16%	-4,50%	2,14%	
Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas	-	-	-	-	-	-	26,15%	-	
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>0,80%</b>	<b>3,27%</b>	<b>0,37%</b>	<b>2,09%</b>	<b>-87,76%</b>	<b>25,08%</b>	<b>30,93%</b>	<b>-14,16%</b>	
Ingresos financieros	1,50%	2,23%	3,81%	3,82%	0,70%	0,23%	0,85%	0,59%	
Gastos financieros	-2,03%	-2,66%	-3,12%	-4,01%	-7,27%	-6,11%	-4,04%	-2,70%	
Diferencias de cambio	-	-	-	-	-0,07%	0,10%	-0,20%	0,05%	
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-	-	-	-	-2,11%	0,52%	23,34%	-1,15%	
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-0,53%</b>	<b>-0,43%</b>	<b>0,69%</b>	<b>-0,19%</b>	<b>-8,75%</b>	<b>-5,26%</b>	<b>19,94%</b>	<b>-3,21%</b>	
Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades PE	-	-	-	-	-	-	0,01%	-0,02%	
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>0,27%</b>	<b>2,83%</b>	<b>1,07%</b>	<b>1,91%</b>	<b>-96,51%</b>	<b>19,82%</b>	<b>53,14%</b>	<b>-17,39%</b>	
Impuestos sobre beneficios	-0,13%	-1,02%	0,40%	-0,41%	12,87%	-4,29%	-14,98%	5,21%	
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO</b>	<b>0,13%</b>	<b>1,81%</b>	<b>1,47%</b>	<b>1,50%</b>	<b>-83,64%</b>	<b>14,58%</b>	<b>38,16%</b>	<b>-12,18%</b>	

Fuente: Elaboración propia

Fijándonos en la amortización del inmovilizado, vemos como ambos clubes han tenido que ajustarse el cinturón, disminuyendo significativamente en ambos clubes, pasando de un -27% a un -20% en el Real Madrid, y de un -30% a un -15% en el FC Barcelona. En otros gastos de explotación, en los que se suelen encontrar gastos de servicios exteriores que contrata el club, desplazamientos, tributos y gastos por cesiones de jugadores, vemos como en ambos clubes supone un gasto importante por temporada, en torno al 35%. Nos podemos fijar que en el Barcelona ha aumentado mucho el último año, mientras que en el Real Madrid el gran aumento se produjo en la temporada 2021/22. Podemos achacarlo a los gastos por la reforma de sus respectivos estadios, dado que en el Real Madrid iniciaron antes que en el Barcelona.

Respecto al deterioro, resultado por enajenaciones y otros, en el FC Barcelona, el impacto de los deterioros en la primera temporada destaca sobre el resto, con un -27,85% sobre el INCN. Este deterioro está vinculado a los deterioros del inmovilizado intangible deportivo, ya que en esa temporada hubo que rescindir varios contratos de jugadores por las exigencias de LaLiga en términos de masa salarial. Las siguientes temporadas las cifras son más contenidas, observándose un esfuerzo del club por controlar este tipo de gastos. Dentro de las enajenaciones de inmovilizado, claramente destacamos en las temporadas 2021/22 y 2022/23 un repunte muy fuerte, con un 46,77% y 44,74% respectivamente. Estos repuntes tienen su origen en la venta del 10% de los derechos televisivos futuros en LaLiga y la venta del 49% de Barça Studios. El contraste de enajenaciones y deterioros extraordinarios es en gran parte lo que provoca la inestabilidad del club en los resultados, ya que pasa de un -27% en estas partidas el primer año analizado, a un +50,02% y +44,19% las dos siguientes, lo que pone de manifiesto la necesidad del club de operaciones extraordinarias a corto plazo que provocan una reducción de su margen de maniobra en el futuro. En esta última temporada se vislumbra la tendencia del club a la estabilización con un 9,18% de estas dos partidas sobre el INCN, destacando el beneficio por inmovilizado intangible deportivo, básicamente, “generados en concepto de los cobros recibidos por variables por el rendimiento deportivo pactado en diferentes contratos de venta de derechos federativos y por los traspasos a otros clubes de jugadores que formaron parte del Club en ejercicios anteriores.” (FC Barcelona, 2024). Por su parte, en el Real Madrid los

deterioros y pérdidas han sido menos volátiles, destacando sobre todo en la 2021/22, con un deterioro de -8,53% por correcciones de valor. Respecto a las enajenaciones de inmovilizado, podemos destacar sobremanera el 2021/22, con un 53,13% sobre el INCN. Este gran incremento proviene de la alianza estratégica con Sixth Street y Legends, que implica una operación de 360 millones de euros para la cesión del 30% de los derechos de explotación de eventos en el nuevo estadio durante 20 años, como destaca *Palco3* en un artículo de 2022. Este movimiento ha permitido al Real Madrid obtener una importante inyección económica para la obra de su estadio, pero mantiene para el futuro el 70% de los derechos de explotación en concordancia de su estrategia de diversificar las fuentes de ingresos. Comparando las dos formas de los clubes de obtener liquidez, podemos observar que el FC Barcelona recurre a la enajenación de inmovilizado para afrontar la crisis económica que atraviesa, sacrificando sus ingresos recurrentes futuros, mientras que El Real Madrid orienta esas operaciones hacia proyectos estratégicos que harán aumentar sus ingresos en el largo plazo, ya que es una venta de un porcentaje de derechos aún por explotar.

Una vez analizado el resultado de Explotación, vamos a analizar el resultado financiero para evaluar su impacto en el rendimiento económico de los clubes. En Real Madrid podemos ver como el resultado neto varía entre resultado positivos y negativos, pero sin grandes cambios, oscilando entre -0,5% y +0.7%. Esta última temporada se ha vislumbrado un aumento en los gastos financieros, concretamente en la partida, *Gastos de intereses y préstamos*. En la que se han recogido, como especifica en su informe, “los gastos financieros relativos a la financiación del proyecto de remodelación del Santiago Bernabéu” (Real Madrid C.F., 2024) Esta estabilidad es un indicador de una gestión financiera sólida, ya que la necesidad de una financiación milmillonaria para la remodelación del estadio no ha generado un impacto negativo importante en los resultados. En cuanto al FC Barcelona, la inestabilidad del club se ve reflejada en la gran variabilidad de sus resultados financieros en estas cuatro temporadas analizadas pasando de cifras muy negativas de -8.75% a resultados muy positivos de +19.94%. Los ingresos financieros han sido bastante bajos por lo general, de media un 0.6% sobre el INCN. Los Gastos Financieros son bastante altos por la deuda acumulada, sobre todo el primer año con un -8,75%. A partir de la primera temporada muestran una tendencia

descendente hasta el -2,70% del último informe. Además de estas dos partidas, en el Barça hay otra partida que tiene especial relevancia, el deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros, con un impacto muy considerable sobre todo en la temporada 2022/23, que supuso un beneficio del 23,34% respecto al INCN, e impulsó el resultado financiero a el 19,94%. No obstante, es una anomalía que no representa una tendencia sostenible en el tiempo para el club, ya que son el resultado de la activación de las “palancas económicas”, y responden a la parte de los beneficios de estas enajenaciones que no están relacionadas con las actividades de explotación del club, por lo que no se reflejan directamente en los ingresos operativos del Barça. Aunque la tendencia del Barcelona es positiva hacia la reducción de los gastos financieros, la deuda acumulada hace que sea muy difícil la compensación con los ingresos financieros.

**Gráfica 6.2: (%) del Resultado consolidado sobre el INCN. Temporadas 2020/21 a 2023/24**



**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos observar en la gráfica 6.2, El porcentaje del resultado consolidado sobre el INCN evidencia la estabilidad del Real Madrid frente a la volatilidad del FC Barcelona. En el Real Madrid, los valores se mantienen positivos y consistentes, lo que refleja una gestión equilibrada y un enfoque en ingresos sostenibles. Por otro lado, el FC Barcelona presenta variaciones mucho más pronunciadas, desde un alarmante -83,64% en 2020/21 hasta un pico de +38,16% en 2022/23, seguido por una caída al -12,18% en la última temporada. Esto subraya la dependencia del club de ingresos extraordinarios y el impacto de su inestabilidad económica.

### 6.3.2 ANÁLISIS VERTICAL DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA

**Activo No Corriente:** Como podemos observar abajo, en la tabla 6.4, un apartado significativo es el Inmovilizado intangible deportivo, que está compuesto en su mayoría por los derechos económicos sobre los jugadores. En el Real Madrid, su peso sobre el activo descendió de la 20/21 a la 21/22 casi un 15%, por amortizaciones, deterioros y bajas de jugadores, y a partir de esa temporada ha crecido de forma poco significativa. Esta reducción se puede atribuir a la estrategia deportiva del Real Madrid de optar por talento joven y desarrollarlo dentro del club, como destaca *Estadio Deportivo*, en un artículo de 2022. En el FC Barcelona podemos observar un descenso muy fuerte de esta partida del primer al segundo año del análisis, pasando de un 30,38% al 17,57%, y a partir de ahí un descenso sostenido hasta el 8,33% de este último año. Esta gran caída de la importancia del intangible deportivo se explica por la situación de grave crisis del Barcelona postpandemia, que obligó al Barça a deshacerse de jugadores, derivado de la necesidad de reducir masa salarial por las obligaciones impuestas por LaLiga.

**Tabla 6.4: Porcentajes verticales sobre el total del Activo de la estructura económica.**

ACTIVO								
BALANCE DE SITUACIÓN REAL MADRID/FC BARCELONA	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>71,18%</b>	<b>56,74%</b>	<b>74,66%</b>	<b>77,44%</b>	<b>74,86%</b>	<b>59,93%</b>	<b>57,87%</b>	<b>60,44%</b>
INMOV.INTANGIBLE DEPORTIVO	27,08%	12,92%	14,02%	16,73%	30,38%	17,57%	9,02%	8,33%
INMOV.INTANGIBLE NO DEPORTIVO	0,20%	0,30%	1,15%	1,71%	2,17%	1,33%	0,72%	0,72%
INMOVILIZADO MATERIAL	36,31%	36,24%	50,27%	53,10%	22,41%	16,88%	12,14%	25,23%
INVERSIONES INMOBILIARIAS	0,70%	0,49%	0,48%	0,42%	1,37%	2,90%	1,48%	1,36%
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	4,88%	3,60%	4,60%	2,32%	1,89%	1,91%	21,84%	11,29%
PERIODIFICACIONES A L/P	-	1,11%	1,80%	1,47%	-	-	-	-
INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO	0,01%	-	-	-	-	7,88%	7,50%	7,97%
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	2,01%	2,08%	2,33%	1,70%	12,44%	8,61%	4,00%	4,59%
DEUDORES COMERCIALES NO CORRIENTES	-	-	-	-	4,20%	2,85%	1,18%	0,95%
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>28,82%</b>	<b>43,26%</b>	<b>25,34%</b>	<b>22,56%</b>	<b>25,14%</b>	<b>40,07%</b>	<b>42,13%</b>	<b>39,56%</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES MANT. PARA LA	-	0,99%	0,48%	-	3,69%	0,21%	-	-
EXISTENCIAS	0,36%	0,34%	0,40%	0,68%	0,57%	0,76%	0,76%	0,63%
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENT	11,54%	7,75%	13,46%	14,08%	14,40%	11,51%	15,52%	10,68%
INVERSIONES FINANCIERAS A C/P	-	-	-	-	0,21%	0,08%	14,26%	8,68%
PERIODIFICACIONES A C/P	0,10%	0,10%	0,06%	0,05%	0,42%	0,52%	0,39%	0,31%
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS	16,81%	34,08%	10,93%	7,76%	5,86%	26,99%	11,19%	19,26%
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>100,00%</b>							

**Fuente:** Elaboración Propia

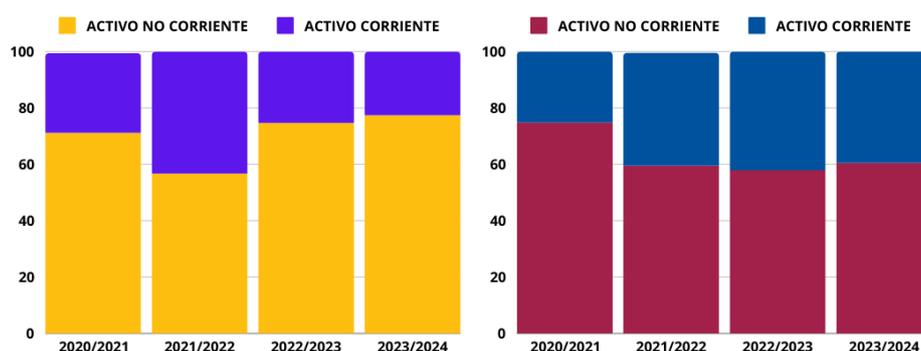
Respecto al Inmovilizado Material, En el Real Madrid ha aumentado significativamente su peso respecto al Activo total, principalmente por la puesta a punto gradual del Santiago Bernabéu, cuyas puertas reabrieron a mitad de la temporada 2020/2021, y a lo largo de estos años han ido avanzando las obras hasta el estado actual, con el estadio prácticamente terminado. El avance de todas estas obras es lo que ha ido engordando inmovilizado material. En el caso del FC Barcelona, a pesar de haber aumentado gradualmente a lo largo de todas estas temporadas su Inmovilizado Material, ha perdido peso respecto al activo porque su aumento no ha sido paralelo al brutal aumento de las inversiones financieras a largo plazo. En este último año ha vuelto a crecer su peso por el avance de las obras en el “Espai Barça”, que, al igual que en el Real Madrid, hace que su inmovilizado material vaya creciendo gradualmente. Respecto a las inversiones financieras a largo plazo, en el Real Madrid observamos mucha estabilidad, con porcentajes que oscilan sobre el 4.5% respecto al activo total. En el Barça se registra una subida muy importante en la temporada 22/23, pasando de un 1,91% a un 21,84%. Esto está relacionado con su estrategia de obtener financiación, en forma de venta de participaciones, derechos...

Para finalizar el análisis del activo a largo plazo, podemos destacar que los activos por impuesto diferido son mucho más importantes en el Barça, a pesar de que ha ido reduciéndose su importancia en estos años, lo que refleja la amortización de las pérdidas fiscales en los peores años con registros negativos continuos. Su reducción es un indicador de los esfuerzos que está realizando el club por revertir la dinámica negativa y volver a la senda de beneficios positivos y hacer el club económicamente viable.

**Activo Corriente:** En el Real Madrid, en términos de liquidez, podemos destacar su conservadurismo y acumulación del efectivo, alcanzando un máximo del 34,08% en la temporada 2021/22. El principal objetivo del Real Madrid en acumular efectivo ha sido para utilizarlo en la reforma de su estadio, tanto por la vía de obtención de préstamos como por el ahorro de efectivo en temporadas anteriores. Es por esto que a la temporada siguiente la importancia del efectivo sobre el activo se redujo a un 10,93%. El Barça en todos estos años de análisis ha continuado incrementando su efectivo, pasando de un 4,2% en la 20/21, a un 19.26% de esta última temporada, en parte gracias

al efecto de las “palancas económicas”. Las existencias parece que son bastante constantes y parecidas en Madrid y Barça, lo que refleja el control y la experiencia de este tipo de clubes tan grandes para manejar grandes volúmenes de productos para vender de cara al público de una manera eficiente. Otro aspecto en el que destaca el Barcelona es en la existencia de Activos mantenidos para la venta, con un 3.69% respecto al Activo en la 2020/21 lo que vuelve a reflejar los intentos del club de obtener una liquidez rápida vendiendo activos que no necesita o no cree que puedan ser importantes, aunque en estas últimas dos temporadas ya no tenían nada en este apartado. Finalmente, otro apartado a destacar en este Activo Corriente son los Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar. En este aspecto el Real Madrid muestra bastante estabilidad, oscilando sobre el 11% del total del activo, lo que refleja que no tiene una gran dependencia de los créditos comerciales para cubrir su operativa corriente. Por parte del Barcelona, aparentemente los porcentajes no reflejan grandes cambios, oscilando en torno al 14%, pero atendiendo a los datos, vemos como el gran aumento de Activo en la 2022/23 va acompañado de un aumento a casi el doble en esta partida. En esta última temporada estos deudores comerciales a corto plazo se han reducido a un 10% del peso del activo, porque estos derechos a corto plazo se han reducido en mayor medida que la bajada de activo total.

**Gráfico 6.3: Evolución de la composición del Activo (%) en las temporadas de 20/21 a 23/24**



**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos ver en el gráfico 6.3, el activo no corriente en ambos clubes representa la partida más significativa de la estructura económica, aunque con notables diferencias y matices. En el Real Madrid la proporción del activo no corriente ha fluctuado negativa

y posteriormente positivamente, bajando del 71.8% al 56.74% en la 21/22, y con un gran aumento en la 22/23 hasta el 74.66%. Esto refleja el objetivo del club de invertir en activos estratégicos, como la remodelación del estadio, con el objetivo de seguir diversificando sus fuentes de ingresos. En contraposición con esto, se ha reducido drásticamente el activo corriente en la 22/23, que responde a una planificación del uso del líquido para financiar estos proyectos. En el FC Barcelona el activo no corriente suele tener un peso bastante alto (74.86% en la 2020/21) Pero en estas temporadas este peso sobre el activo se ha reducido de una forma importante, fluctuando en torno al 58% sobre el total del activo. Esta reducción refleja el impacto de las “palancas económicas” que han permitido incrementar el efectivo recibido directamente por los acuerdos de pago ya realizados por la parte compradora, como comenta *Culé Manía*, en un artículo de 2022. Gracias a esto el Barcelona puede mantener una necesaria liquidez inmediata que le permite cumplir sus compromisos financieros a corto plazo.

### 6.3.3 ANÁLISIS VERTICAL DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA

Tabla 6.5 Porcentajes verticales sobre el total del PN+Pasivo de la estructura económica.

PN Y PASIVO								
BALANCE DE SITUACIÓN REAL MADRID/FC BARCELONA	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
PATRIMONIO NETO	33,67%	24,08%	24,08%	21,39%	-43,72%	-25,20%	-0,02%	-3,59%
FONDOS PROPIOS	33,42%	23,91%	23,92%	21,24%	-43,92%	-25,35%	-1,86%	-3,62%
FONDO SOCIAL	30,71%	21,48%	21,05%	18,57%	2,80%	-31,69%	-12,49%	-11,22%
RESERVAS	2,65%	1,86%	2,36%	2,09%	-0,03%	-0,62%	-0,30%	11,05%
RESULTADO DEL EJERCICIO	0,06%	0,57%	0,51%	0,58%	-46,69%	6,96%	10,94%	-3,45%
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	0,25%	0,17%	0,16%	0,13%	0,20%	0,14%	0,07%	0,02%
AJUSTES CAMBIO DE VALOR(FCB)/SOCIOS EXTERNOS(RM)	-	-	-	0,01%	-	-	-	1,77%
PASIVO NO CORRIENTE	42,38%	48,30%	44,32%	49,04%	64,90%	65,22%	73,27%	75,78%
PROVISIONES A L/P	1,97%	2,91%	1,98%	1,24%	9,84%	5,98%	3,66%	3,01%
DEUDAS A L/P	33,93%	41,80%	39,71%	46,47%	53,71%	57,36%	64,89%	70,01%
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	9,63%	5,06%	3,30%	1,40%	14,15%	4,89%	6,13%	10,71%
DEUDAS CON ENTIDADES DEPORTIVAS	-	-	-	-	11,20%	6,02%	4,24%	3,91%
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	24,30%	36,74%	36,40%	45,07%	28,36%	46,44%	54,52%	55,40%
ACREEDORES A L/P	-	-	-	-	-	-	-	-
PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	2,06%	1,52%	1,60%	1,05%	0,05%	1,41%	4,52%	2,53%
PERIODIFICACIONES A L/P	4,42%	2,07%	1,04%	0,05%	1,30%	0,48%	0,20%	0,23%
PASIVO CORRIENTE	23,95%	27,62%	31,60%	29,57%	78,82%	59,98%	26,75%	27,81%
PROVISIONES A C/P	0,06%	3,13%	2,29%	2,17%	0,23%	0,52%	1,12%	0,64%
DEUDAS A C/P	7,78%	6,31%	12,27%	8,04%	18,25%	12,51%	1,34%	2,91%
OBLIGACIONES Y OTROS VALORES NEGOCIABLES	-	-	-	-	0,45%	0,22%	0,09%	1,14%
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	0,15%	1,69%	1,66%	1,47%	17,80%	12,29%	1,21%	1,68%
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	7,64%	4,62%	10,61%	6,57%	0,00%	0,00%	0,03%	0,09%
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR	12,43%	14,61%	12,77%	15,11%	39,55%	37,06%	19,26%	19,15%
PERIODIFICACIONES A C/P	3,67%	3,56%	4,27%	4,25%	20,79%	9,90%	5,03%	5,11%
TOTAL PN Y PASIVO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia

**Patrimonio neto como reflejo de la estabilidad:** Observando la tabla 6.5, en este aspecto los clubes presentan una realidad completamente opuesta entre ellos. Por un lado, tenemos al Real Madrid, que ha conseguido mantener las cifras del Patrimonio Neto positivas todos los años del análisis. Ha decrecido respecto a la 2020/21, pero parece haberse mantenido estable en torno al 24%. Con estos datos podemos claramente observar que el Real Madrid destaca por mantener una política de gestión conservadora, basada en la generación de beneficios y en la reinversión de estos de una manera controlada. Por el otro lado tenemos al Barcelona, que, tras una nefasta gestión se ha visto abocado a tener un patrimonio negativo, con un preocupante -43% en la 2020/21. Estos últimos años vemos como se ha producido una mejora hasta el -3.59% de esta pasada temporada, gracias a medidas extraordinarias que ha tenido que tomar el club, como por ejemplo las conocidas “palancas”, que han consistido en la venta de derechos televisivos futuros o la cesión de otro tipo de activos a terceros externos, por las cuales ha hipotecado su futuro para intentar salir de la dramática situación del club.

Dentro del patrimonio neto tenemos el fondo social, es un componente clave en los clubes que actúan como sociedades deportivas, ya que refleja la capacidad del club para generar y retener los recursos propios. Para el Real Madrid, el fondo social ha representado un pilar fundamental, con un peso algo decreciente por la mejora en los resultados, pero estable. En cambio, el fondo social del Barça muestra su desastrosa situación, partiendo de un fondo social muy pequeño en la 2020/21 (2.80%) a todas las cifras negativas que ha ido acumulando. Como podemos leer en un artículo de *Irigoyen, J.* en *El País*, esto es debido en gran parte a las pérdidas que ha ido acumulando el Barça desde la pandemia, cuando el club sufrió un impacto de 481 Millones de euros.

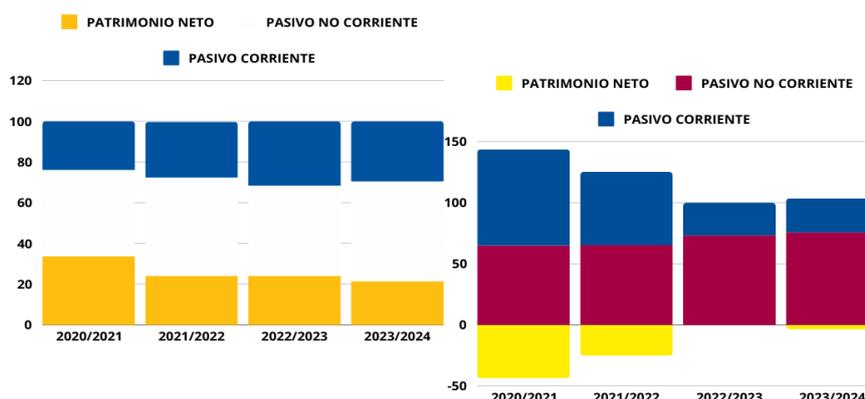
Otro componente clave a destacar son las Reservas, en las cuales el Madrid ha mantenido un nivel estable y programado de en torno al 2%, que confirma su estrategia de reservar parte de los beneficios para posibles imprevistos, mientras que el Barça ha tenido reservas nulas o incluso negativas, aunque este último año ha obtenido un 11.22%, este dato no refleja la acumulación de beneficios recurrentes, sino más bien el uso de las “palancas económicas” para la venta de activos estratégicos como sus derechos televisivos y la venta del 49% de Barça Studios, su plataforma de comunicación.

Según un reciente artículo de *Bosch, X. (2024)*, en *Mundo Deportivo*, estas medidas permitieron al Barça reducir tensiones de tesorería y reforzar su patrimonio de forma artificial, ya que compromete ingresos futuros, refuerza la dependencia del club a operaciones extraordinarias y pone en duda la sostenibilidad de este tipo de estrategias en el largo plazo.

**El peso del endeudamiento en el largo plazo:** En el caso del Real Madrid, nos encontramos con un Pasivo No Corriente alto, pero controlado, con unos valores que oscilan en torno al 45%. Una buena parte de este endeudamiento se vincula a la financiación de la remodelación del Santiago Bernabéu. Para financiarlo, el club emitió bonos estructurados por entidades americanas, con condiciones ventajosas, como préstamos de hasta 30 años a intereses bajos y sin garantías hipotecarias, lo que permite al club obtener financiación a largo plazo sin comprometer sus actuaciones del día a día, como reporta *Cinco Días*. El endeudamiento en el FC Barcelona ha ido escalando desde el 64.90% de la 20/21, hasta un 75.78% de esta última temporada, Este aumento refleja una gigantesca dependencia de créditos para cubrir operaciones cotidianas. El aplazamiento de pagos relacionados con fichajes han sido un lastre para el Barça, de hecho, las deudas con entidades deportivas, inexistentes en el Madrid, incluyen operaciones multimillonarias fracasadas, con jugadores que abandonaron el Barça por la puerta de atrás y por los cuales el club ha estado muchos años pagando sus deudas con los clubes de origen de estos jugadores.

**La presión de las obligaciones en el corto plazo:** El pasivo corriente es otro de los componentes clave que otorga diferencias significativas entre ambos clubes. El Madrid ha mostrado un aumento moderado en los últimos años pasando del 23.59% a un 31.6% de la estructura financiera total. Por el otro lado, el FC Barcelona comenzó este análisis con un alarmante 78.82% de deuda cortoplacista respecto al balance total, pero esta cifra se ha ido reduciendo de forma paulatina hasta el 27.8% de esta temporada pasada. Esta reducción de deuda responde a la estrategia del club de refinanciar sus deudas. La reducción de las deudas a corto plazo, combinado con el aumento del pasivo no corriente, reducen el peso de las deudas a c/p, pasando de un 18,25% a un 2,91% respecto al total de la estructura financiera.

**Gráfica 6.4: Evolución de la composición (%) del PN, ANC y AC. Temporadas 20/21 a 23/24**



**Fuente:** Elaboración propia

Como breve comentario del gráfico 6.6, podemos observar de una manera más visual la estabilidad y gestión conservadora del Real Madrid, sobre todo en su Patrimonio Neto, manteniéndose en torno a un 24% sobre el total de la estructura financiera. En contraposición tenemos al FC Barcelona, con un Patrimonio Neto negativo alarmante del -43,72% al inicio, pero en una evolución positiva, hasta encontrarse en valores prácticamente nulos. En el pasivo no corriente, podemos observar un aumento de ambos clubes, principalmente por el aumento de la carga financiera a largo plazo. Esto se debe, en gran medida, en las inversiones realizadas por ambos en la remodelación de sus respectivos estadios, y, así como, en el caso del Barcelona, por su deuda acumulada y el diferimiento de esta. Podemos también destacar el contraste entre el ligero aumento del pasivo corriente del Madrid a con la fuerte reducción de este en el Barcelona, por la dificultad de este en hacer frente de manera inmediata a sus deudas. Esto refleja capacidad del club blanco de asumir una mayor carga de deuda a corto plazo.

## 6.4 ANÁLISIS DE RATIOS

Una vez analizados de manera detallada el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de ambos clubes, vamos a proceder a evaluar sus desempeños a través de una serie de ratios clave que nos permitan entender aspectos esenciales como la viabilidad, rentabilidad, solvencia, y otros factores relevantes, así como la capacidad de los clubes para generar valor y gestionar sus recursos. Para llevar a cabo el siguiente análisis, vamos a utilizar como referencia el manual de Íñiguez, R. y Garrido, P. (2021, págs. 309-424)

*Análisis de estados contables: Elaboración e interpretación de la información financiera.*  
Editorial Pirámide.

#### 6.4.1 RENTABILIDAD ECONÓMICA.

$$ROA = \frac{BAII}{ACTIVO\ TOTAL} = \frac{Resultado\ explotación + Ingresos\ financieros}{Activo\ corriente + Activo\ no\ corriente}$$

Vamos a comenzar analizando la **rentabilidad económica**, ya que es muy útil para medir la relación entre el resultado antes de intereses e impuestos y el total del Activo. No hay un valor ideal de esta ratio, pero se entiende que cuanto mayor sea mejor, además, debe ser lo suficientemente grande para poder retribuir los intereses e impuestos.

**Tabla 6.6: Rentabilidad económica temporadas 2020/21 a 2023/24**

ROA Real Madrid	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Resultado de explotación	5.166,00	23.297,00	2.989,00	21.855,00
Ingresos Financieros	9.729,00	15.897,00	30.671,00	39.918,00
<b>BAII</b>	<b>14.895,00</b>	<b>39.194,00</b>	<b>33.660,00</b>	<b>61.773,00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.584.873,00</b>	<b>2.269.223,00</b>	<b>2.317.771,00</b>	<b>2.684.464,00</b>
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>0,94%</b>	<b>1,73%</b>	<b>1,45%</b>	<b>2,30%</b>
ROA FC Barcelona	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
Resultado de explotación	- 504.999,00	157.500,00	246.146,00	- 105.221,00
Ingresos Financieros	4.055,00	1.439,00	6.739,00	4.397,00
<b>BAII</b>	<b>- 500.944,00</b>	<b>158.939,00</b>	<b>252.885,00</b>	<b>- 100.824,00</b>
<b>Total Activo</b>	<b>1.030.948,00</b>	<b>1.401.607,00</b>	<b>2.776.874,00</b>	<b>2.625.919,00</b>
<b>RENTABILIDAD ECONÓMICA</b>	<b>-48,59%</b>	<b>11,34%</b>	<b>9,11%</b>	<b>-3,84%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Real Madrid:** Como podemos ver en la tabla 6.7, este análisis comienza con una rentabilidad del 0,94%, que puede parecer algo baja, pero analizando el contexto de pandemia, en el que se redujeron los ingresos de explotación drásticamente, que la rentabilidad económica sea positiva es un buen dato. El retorno a la actividad normal en todos los sectores se ve reflejado a la temporada siguiente, con un aumento de la rentabilidad al 1,73%. En la siguiente temporada la rentabilidad económica desciende de manera ligera, provocado principalmente por una reducción en la entrada de ingresos extraordinarios y un aumento en los gastos de explotación, por, como ya hemos comentado anteriormente, la reforma del Santiago Bernabéu. Esta última temporada evidencia la gran gestión que está llevando a cabo el club, con un 2,4% de rentabilidad combinando los resultados de explotación del estadio en pleno auge, los ingresos por su rendimiento deportivo, su control estricto de gastos y el aprovechamiento óptimo de sus

activos. Esta rentabilidad positiva, creciente y sobre todo estable, permite al Real Madrid afrontar, tanto problemáticas internas, como externas, sin comprometer su estabilidad financiera y su viabilidad a largo plazo.

**FC Barcelona:** La volatilidad de la ratio a lo largo de estas cuatro temporadas de análisis refleja la inestabilidad del club. En la temporada 2020/21 encontramos con una rentabilidad económica del -48,59%, un resultado muy preocupante que refleja el impacto de la pandemia sumado a los problemas estructurales del club, como su inabordable masa salarial, limitados ingresos operativos y una dependencia de ingresos extraordinarios debido a presupuestos realizados por el club demasiado optimistas. La temporada siguiente hubo un cambio brutal de esta ratio, pasando a ser un 11,34%, un dato tan positivo como irreal, ya que responde a la activación de las “palancas económicas”, como puede ser la venta del 10% de sus derechos televisivos en LaLiga a la empresa *Locksley Invest S.L*, lo que les permitió aumentar sus beneficios en inmovilizado intangible y su resultado de explotación se multiplicó. A parte de aumentar sus ingresos a costa de hipotecar su futuro, tuvo que ajustarse el cinturón en los gastos de personal, cediendo o vendiendo jugadores, rescindiendo contratos o en otros casos difiriendo salarios a más años. Al año siguiente, en la 2022/23, volvió a tener un resultado muy positivo, del 9,11% aunque en menor manera por el aumento de su activo. Este resultado muy positivo también responde a una palanca económica, la venta del 49% de Barça Studios, la plataforma de comunicación del club. Fue vendida en un 24,5% a *Socios Deportes Services, S.L* y en otro 24,5% a *Orpheus Media, S.L*. En la cuenta de pérdidas y ganancias aparece como “Resultado por la pérdida de control de una dependiente”, lo que contribuyó a mejorar significativamente el resultado de explotación. Finalmente, en este último año volvemos a valores negativos, aunque en menor medida de lo que vimos anteriormente, un -3,84% que responde a la pérdida del efecto cortoplacista de las palancas, lo que hace que el problema estructural del Barça, por el cual los enormes gastos no pueden ser compensados por los ingresos, vuelva a salir a la luz. A pesar de todo esto, la tendencia del club parece ser positiva y siguen luchando por estabilizarse en un entorno complicado.

Para obtener otro ángulo en el análisis, Podemos también descomponer la rentabilidad económica (ROA) en dos componentes clave el **margen económico de las ventas** y la **rotación del activo**.

$$ROA = \frac{BAII}{INCN} \times \frac{INCN}{ACTIVO\ TOTAL}$$

El margen económico de las ventas mide el beneficio por unidad de venta del club, calculado como el cociente entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y las ventas. Por otro lado, la rotación del activo refleja la eficiencia con la que el club gestiona sus activos, calculándose como el cociente entre las ventas y el total del activo. Estos dos componentes proporcionan una visión más detallada de la eficiencia financiera de un club al evaluar tanto la capacidad de generar beneficios por cada euro de venta como la eficiencia de la gestión del activo.

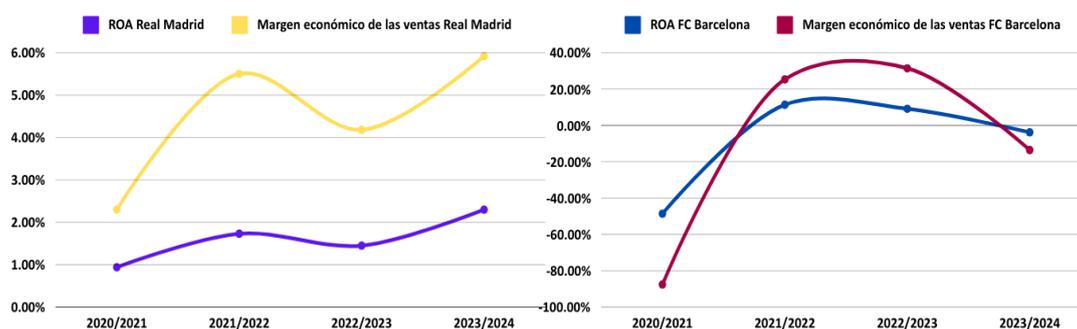
**Tabla 6.7: Margen económico de las ventas temporadas 2020/21 a 2023/24**

Margen Ec. Real Madrid	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
BAII	14.895,00	39.194,00	33.660,00	61.773,00
INCN	648.355,00	712.875,00	804.498,00	1.043.640,00
<b>M. Econó. (BAII/INCN)</b>	<b>2,30%</b>	<b>5,50%</b>	<b>4,18%</b>	<b>5,92%</b>
Margen Ec. FC Barcelona	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
BAII	- 500.944,00	158.939,00	252.885,00	- 100.824,00
INCN	575.447,00	627.986,00	795.927,00	743.313,00
<b>M. Econó. (BAII/INCN)</b>	<b>-87,05%</b>	<b>25,31%</b>	<b>31,77%</b>	<b>-13,56%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Como se puede ver en la tabla 6.8, el margen económico del Real Madrid muestra una evolución positiva y estable, con un aumento del 5,92% en la temporada 2023/2024. Este comportamiento refleja una gestión financiera sólida y sostenible, beneficiada por un control eficaz sobre los costos y un incremento en los ingresos, lo que contribuye a una mayor rentabilidad por cada euro de ventas. En contraste, el margen económico del FC Barcelona muestra resultados muy negativos en años recientes, como -87,05% en 2020/2021 y -13,56% en 2023/2024, lo que ha lastrado su desempeño financiero. Esta inestabilidad refleja la gestión ineficiente y la dependencia del club de medidas extraordinarias para mejorar sus resultados.

**Gráfica 6.5: ROA y Margen económico de las ventas (%). Temporadas 2020/21 a 2023/24**



**Fuente:** Elaboración Propia

La Gráfica 6.4 muestra cómo los cambios en la eficiencia operacional y los ingresos afectan a ambas métricas simultáneamente. Un aumento de la ROA suele ir acompañado de una mayor mejora en el margen económico, reflejando una gestión más eficiente de los ingresos y costos. Del mismo modo, una caída en la ROA suele coincidir con una reducción más pronunciada del margen económico, indicando una disminución de la eficiencia financiera

**Tabla 6.8: Rotación del Activo temporadas 2020/21 a 2023/24**

Rotación Act. Real Madrid	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
INCN	648.355,00	712.875,00	804.498,00	1.043.640,00
Activo TOTAL	1.584.873,00	2.269.223,00	2.317.771,00	2.684.464,00
<b>Rotación Activos (INCN/ AT)</b>	<b>0,4091</b>	<b>0,3141</b>	<b>0,3471</b>	<b>0,3888</b>
Rotación Act. FC Barcelona	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
INCN	575.447,00	627.986,00	795.927,00	743.313,00
Activo TOTAL	1.030.948,00	1.401.607,00	2.776.874,00	2.625.919,00
<b>Rotación Activos (INCN/ AT)</b>	<b>0,5582</b>	<b>0,4480</b>	<b>0,2866</b>	<b>0,2831</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La rotación del activo del Real Madrid ha mostrado una evolución marcada por fluctuaciones moderadas. En 2020/2021, la ratio alcanzó un 0,4091, reflejando una gestión eficiente en la utilización de los activos. Sin embargo, en 2021/2022 descendió a 0,3141, afectado por un notable incremento del activo total, el cual no fue acompañado a igual ritmo que los ingresos recurrentes. A partir de ese punto, se observa una recuperación progresiva, con 0,3471 en 2022/2023 y 0,3888 en 2023/2024, impulsada por un crecimiento sostenido de los ingresos y una estabilización en el crecimiento del activo. Este comportamiento refleja una mejora en la eficiencia operativa del club,

aunque el incremento continuo del activo sugiere desafíos para optimizar su utilización a largo plazo. En contraste, el FC Barcelona presenta una trayectoria descendente más acentuada en la rotación del activo, pasando de 0,5582 en 2020/2021 a 0,2831 en 2023/2024. Este deterioro está directamente relacionado con un incremento desproporcionado en el tamaño del activo total, especialmente en 2022/2023, sin un crecimiento proporcional en los ingresos recurrentes. La caída sostenida de este indicador evidencia problemas en la gestión eficiente de los recursos del club, comprometiendo su capacidad para generar ingresos y, en última instancia, afectando su sostenibilidad financiera

#### 6.4.2 RENTABILIDAD FINANCIERA, LEVERAGE Y COSTE DE LA DEUDA.

El **ROE** (Índice de rentabilidad sobre el patrimonio) es uno de los ratios más útiles para evaluar la eficiencia y gestión de los clubes para poder generar beneficios en relación directa con su patrimonio. Al comparar el ROE del Real Madrid y FC Barcelona en los últimos años, se busca identificar las diferencias en la gestión de los recursos propios y maximización de la rentabilidad, y permitirá abordar aspectos clave como la sostenibilidad económica y la capacidad de generar valor a largo plazo.

$$ROE = \frac{BENEFICIO NETO}{PATRIMONIO NETO}$$

**Tabla 6.9: Rentabilidad Financiera temporadas 2020/21 a 2023/24**

<b>ROE Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Resultado del ejercicio	874,00	12.936,00	11.826,00	15.628,00
Patrimonio Neto	533.655,00	546.447,00	558.129,00	574.093,00
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>0,16%</b>	<b>2,37%</b>	<b>2,12%</b>	<b>2,72%</b>
<b>ROA FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Resultado del ejercicio	- 481.318,00	91.577,00	303.711,00	- 90.524,00
Patrimonio Neto	- 450.732,00	- 353.213,00	- 516,00	- 94.340,00
<b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b>	<b>106,79%</b>	<b>-25,93%</b>	<b>-58858,72%</b>	<b>95,96%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Cómo podemos ver en la tabla 6.8, el **Real Madrid** muestra una evolución positiva y estable en la rentabilidad financiera, arrancando el análisis en un 0,16% por la reducción de ingresos en la pandemia, pero desde entonces escaló gradualmente hasta el 2,72% de la última temporada. Estos datos de la rentabilidad financiera se muestran alineados con los de la rentabilidad económica, lo que es un indicativo de solidez financiera, ya que

muestra que los recursos propios del club (Patrimonio Neto) generan rendimientos, y no dependen de manera excesiva de la deuda o de ingresos extraordinarios. En contraste, el análisis de la rentabilidad financiera del **FC Barcelona** no puede considerarse fiable, ya que los valores proporcionados en esta ratio están distorsionados debido a la existencia de un patrimonio neto negativo o extremadamente bajo en varias temporadas. En clubes con resultados financieros significativos, cuando el patrimonio neto es negativo o muy reducido, los rendimientos financieros reflejan porcentajes anómalos, ya sea excesivamente altos o profundamente negativos, lo que impide una interpretación coherente de los datos. Esto pone de manifiesto la inestabilidad financiera del club, cuya falta de solvencia, combinada con resultados operativos muy negativos, ha erosionado su patrimonio neto en los últimos años.

Dado que el análisis del ROE del FC Barcelona nos ofrece valores no reales, se ha optado por analizar el coste de la deuda y el leverage de ambos clubes. Son otro tipo de indicadores financieros que nos pueden ayudar a arrojar una visión más fiel y precisa de la situación financiera del Barcelona y su capacidad de gestionar su endeudamiento.

$$LEVERAGE = \frac{PASIVO\ TOTAL}{PATRIMONIO\ NETO}$$

**Tabla 6.10: Ratio de endeudamiento temporadas 2020/21 a 2023/24**

<b>Leverage Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Pasivo TOTAL	1.051.218,00	1.722.776,00	1.759.642,00	2.110.371,00
Patrimonio Neto	533.655,00	546.447,00	558.129,00	574.093,00
<b>LEVERAGE</b>	<b>1,97</b>	<b>3,15</b>	<b>3,15</b>	<b>3,68</b>
<b>Leverage FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Pasivo TOTAL	1.481.680,00	1.754.819,00	2.777.390,00	2.720.258,00
Patrimonio Neto	- 450.732,00	- 353.213,00	- 516,00	- 94.340,00
<b>LEVERAGE</b>	<b>- 3,29</b>	<b>- 4,97</b>	<b>- 5.382,54</b>	<b>- 28,83</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**La ratio de endeudamiento** lo que trata de evaluar es la cuantía de los compromisos de pago adquiridos con respecto a los recursos propios del club. Los valores ideales para esta ratio se sitúan en torno al 1, no obstante, esta ratio puede fluctuar entendiendo el contexto de cada club. Como podemos observar en la tabla 6.9, en el Madrid hay una tendencia creciente en esta ratio, pasando de 1,97 en 2020/2021 a 3,68 en 2023/2024, lo que refleja un incremento en su nivel de endeudamiento en relación con su

patrimonio neto. Aunque este aumento puede indicar una mayor dependencia de la deuda, los valores se mantienen dentro de márgenes relativamente controlados, sugiriendo que el club ha sido capaz de manejar su apalancamiento sin comprometer gravemente su estabilidad financiera. En contraste, el Barcelona presenta valores de leverage extremadamente altos en los últimos años, con ratios que fluctúan de -3,29 en 2020/2021 a -28,83 en 2023/2024. Sin embargo, la inestabilidad de su patrimonio neto genera resultados poco fiables. El apalancamiento calculado en estos casos se ve distorsionado por la falta de estabilidad financiera.

$$i = \frac{\text{GASTOS FINANCIEROS}}{\text{PASIVO TOTAL}}$$

**Tabla 6.11: Coste de la deuda (%) temporadas 2020/21 a 2023/24**

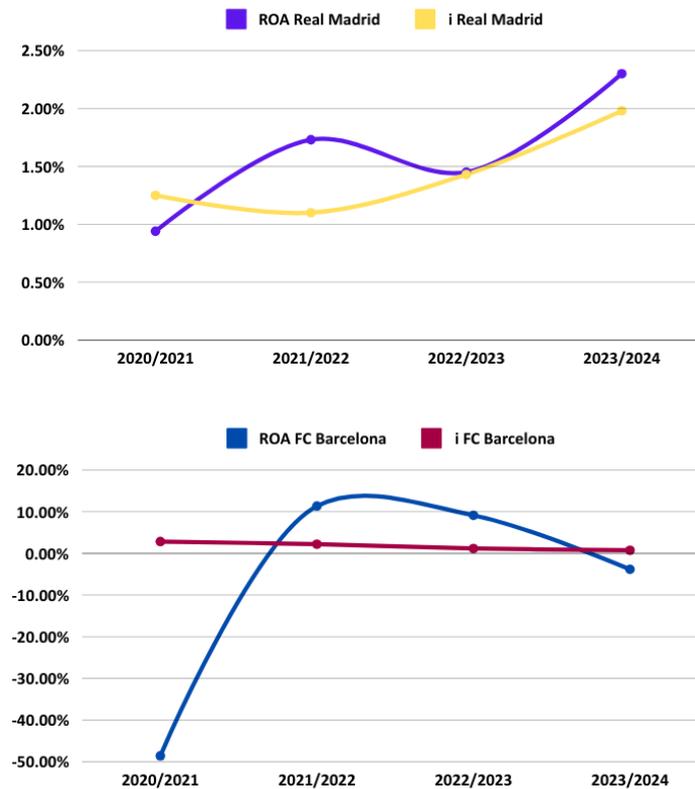
<b>i Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Gastos financieros	13.156,00	18.995,00	25.083,00	41.854,00
Pasivo TOTAL	1.051.218,00	1.722.776,00	1.759.642,00	2.110.371,00
<b>i</b>	<b>1,25%</b>	<b>1,10%</b>	<b>1,43%</b>	<b>1,98%</b>
<b>i FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Gastos financieros	41.863,00	38.368,00	32.122,00	20.100,00
Pasivo TOTAL	1.481.680,00	1.754.819,00	2.777.390,00	2.720.258,00
<b>i</b>	<b>2,83%</b>	<b>2,19%</b>	<b>1,16%</b>	<b>0,74%</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

**El coste de la deuda (i)** se define como el cociente de los gastos financieros y la deuda. El análisis de la tabla 6.10 muestra cómo el FC Barcelona ha conseguido renegociar condiciones más favorables para su deuda. A pesar de un significativo en el pasivo total del club, el coste de la deuda del club ha disminuido considerablemente, pasando de un 2,83% en el primer año hasta un 3,74% de la última temporada, lo que refleja una capacidad destacable para renegociar sus préstamos en mejores términos, incluyendo reducciones de tipos de interés, periodos de carencia y el diferimiento de pagos. Esto ha permitido al club aliviar su carga financiera a corto plazo, lo que es una buena noticia para el club dado el contexto de presión económica del club, con problemas de liquidez y restricciones de LaLiga. Sin embargo, esta política podría comprometer el futuro, ya que el diferimiento de pagos y la acumulación de deuda podrían traducirse en mayores gastos financieros a largo plazo. En comparación, el Real Madrid ha mantenido un coste de la deuda más estable y bajo de media, sobre el 1,40%, lo que refleja una gestión más

conservadora y eficiente, que no ha requerido recurrir a renegociaciones agresivas. Si bien esta estrategia no alivia la carga a corto plazo de manera tan marcada como en el caso del FC Barcelona, permite al club mantener una posición más sólida y sostenible a largo plazo, evitando riesgos asociados a un mayor endeudamiento futuro.

**Gráfica 6.6. (%) ROA y coste de la deuda temporadas 2020/21 a 2023/24**



**Fuente:** Elaboración propia

El apalancamiento financiero mide el efecto del uso de deuda en la rentabilidad del capital propio del club. Para que sea positivo, la ROA debe ser mayor que el coste de la deuda, lo que implica que los activos generan un retorno suficiente no solo para cubrir el coste de financiarlos, sino también para aumentar los beneficios netos. Enfrentar la ROA con el coste de la deuda es clave para entender la sostenibilidad financiera de ambos clubes. Como podemos ver en el gráfico 6.5, en el Real Madrid la ROA es creciente y estable, salvo en el primer año afectado por el COVID-19, y generalmente se mantiene por encima del coste de la deuda (1,25%-1,98%), reflejando una gestión financiera sólida y sostenible. En contraste, el FC Barcelona presenta una ROA muy volátil (-48,59% a 11,34%), situándose en varios ejercicios por debajo del coste de la deuda (2,83%-0,74%).

Esto evidencia problemas en la gestión operativa y financiera, llevando al club a depender de medidas extraordinarias para reducir gastos financieros y estabilizar su situación.

#### 6.4.3 RATIOS DE LIQUIDEZ Y CONSISTENCIA

Son herramientas clave para analizar su capacidad de cumplir con sus obligaciones a corto (liquidez) y largo (consistencia) plazo. La ratio de **liquidez** mide la capacidad del club para generar, con los cobros realizables a corto plazo, recursos líquidos suficientes para hacer frente a sus compromisos de pago a corto plazo. Cuanto mayor sea esta ratio, significará que el club cuenta con una mayor liquidez. El valor óptimo de esta ratio se sitúa entre el 1.5 y el 2. Por otro lado, la ratio de Consistencia refleja la capacidad del club para financiar sus inversiones a largo plazo con los recursos propios de igual duración. Un valor óptimo de esta ratio sería mayor o igual a 1.

$$LIQUIDEZ = \frac{ACTIVO CORRIENTE}{PASIVO CORRIENTE}$$

**Tabla 6.12: Ratio de liquidez. Temporadas 2020/21 a 2023/24**

<b>Liquidez Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Activo corriente	456.682,00	981.569,00	587.291,00	605.592,00
Pasivo corriente	379.531,00	626.730,00	732.324,00	793.784,00
<b>Liquidez</b>	<b>1,20</b>	<b>1,57</b>	<b>0,80</b>	<b>0,76</b>
<b>Liquidez FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Activo corriente	259.185,00	561.571,00	1.169.915,00	1.038.896,00
Pasivo corriente	812.620,00	840.665,00	742.764,00	730.236,00
<b>Liquidez</b>	<b>0,32</b>	<b>0,67</b>	<b>1,58</b>	<b>1,42</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Como podemos ver en la tabla 6.10, el Real Madrid contaba con una ratio de liquidez saludable en la 20/21. Esta ratio evoluciona de manera positiva la temporada siguiente, lo cual refleja una posición sólida y una gestión eficiente. Sin embargo, este ratio en el año 22/23 cae de una manera importante, pasando de un 1,57 a un 0,80, lo cual nos da una señal de alerta y posición más peligrosa que las anteriores, pero, según las explicaciones del club en su propio informe: “Durante el ejercicio 2022/23 se ha reducido significativamente la posición de liquidez del Real Madrid dado que el importe de las inversiones realizadas ha sido sensiblemente superior al flujo de caja generado en las operaciones que se ha visto reducido por el impacto de una reducción significativa del

saldo acreedor del capital circulante operativo neto” (Real Madrid C.F., 2023) Además, en esta última temporada la tesorería también se ha reducido “para amortizar el capital de los préstamos ICO (38 millones €) y el pago para amortizar el capital del préstamo de la remodelación del estadio (15 millones €)” (Real Madrid C.F., 2024). Por otro lado, el FC Barcelona en la 2020/21 estaba en una situación límite, con una ratio de 0,32, lo que indica una gran dificultad para cubrir sus deudas a corto plazo. Esta ratio refleja el colapso financiero que atravesaba el club. La temporada 2021/22 fue estabilizándose esta dramática situación, aumentando al 0,67, lo que aún era un dato preocupante, pero reflejaba la tendencia del club de gestionar de mejor forma sus activos, a través de la reestructuración de deudas. La evolución más grande se produjo al año siguiente, en la temporada 2022/23 alcanzando un 1,58, principalmente relacionado con el aumento de la partida “deudores comerciales y otras cuentas a cobrar”, lo que les hizo superar con creces la barrera del 1, otorgando un respiro al club al menos en este aspecto. Este último año, en la 2023/24, la ratio ha sufrido una ligera caída, pero sigue estando por encima de la unidad, esta vez gracias al efectivo disponible por las partidas que pendientes que se han cobrado por las “palancas económicas”.

$$CONSISTENCIA = \frac{ACTIVO NO CORRIENTE}{PASIVO NO CORRIENTE}$$

**Tabla 6.13: Ratio de consistencia. Temporadas 2020/21 a 2023/24**

<b>Consistencia Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Activo no corriente	1.128.191,00	1.287.654,00	1.730.480,00	2.078.872,00
Pasivo no corriente	671.687,00	1.096.046,00	1.027.318,00	1.316.587,00
<b>Consistencia</b>	<b>1,68</b>	<b>1,17</b>	<b>1,68</b>	<b>1,58</b>
<b>Consistencia FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Activo no corriente	771.763,00	840.036,00	1.606.959,00	1.587.023,00
Pasivo no corriente	669.060,00	914.154,00	2.034.626,00	1.990.022,00
<b>Consistencia</b>	<b>1,15</b>	<b>0,92</b>	<b>0,79</b>	<b>0,80</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

La ratio de **consistencia** es una medida crucial para evaluar la capacidad de una entidad para financiar sus inversiones a largo plazo con los recursos propios de igual duración. Un valor óptimo de esta ratio debería ser mayor o igual a 1, lo cual indica que los activos a largo plazo están cubiertos por fuentes de financiación de igual duración, proporcionando una mayor estabilidad financiera. Como podemos ver en la tabla 6.13,

el Real Madrid muestra una gestión más estable y sólida a lo largo de las temporadas, con una ratio que se mantiene por encima de 1,5 de media, indicando una buena capacidad para cubrir sus inversiones sin depender excesivamente de deuda a largo plazo. En contraste, el FC Barcelona muestra una mayor volatilidad, con una disminución en la ratio durante la temporada 2021/22 y 2022/23, pero una ligera mejoría en 2023/24. Estos resultados sugieren una mayor vulnerabilidad financiera en períodos anteriores para el Barça, que se estabiliza ligeramente en la última temporada, aunque aún sigue por debajo del nivel óptimo.

#### 6.4.4 RATIOS DE SOLVENCIA, AUTONOMÍA FINANCIERA Y COBERTURA

La ratio de **solventia** es un indicativo que muestra la garantía que el club ofrece a sus acreedores en el hipotético caso de disolución de este. En cualquier caso, en el que el patrimonio neto sea positivo, significará que los activos son mayores que los pasivos, lo que significará que la ratio se encontrará por encima de uno. Los valores ideales de solventia se sitúan entre 1,5 y 2. Una ratio por debajo de 1 es un indicativo de graves problemas financieros.

$$SOLVENCIA = \frac{ACTIVO\ TOTAL}{PASIVO\ TOTAL}$$

**Tabla 6.14: Ratio de solventia. Temporadas 2020/21 a 2023/24**

<b>Solventia Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Activo TOTAL	1.584.873,00	2.269.223,00	2.317.771,00	2.684.464,00
Pasivo TOTAL	1.051.218,00	1.722.776,00	1.759.642,00	2.110.371,00
<b>Solventia</b>	<b>1,51</b>	<b>1,32</b>	<b>1,32</b>	<b>1,27</b>
<b>Solventia FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Activo TOTAL	1.030.948,00	1.401.607,00	2.776.874,00	2.625.919,00
Pasivo TOTAL	1.481.680,00	1.754.819,00	2.777.390,00	2.720.258,00
<b>Solventia</b>	<b>0,70</b>	<b>0,80</b>	<b>1,00</b>	<b>0,97</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Como podemos ver en la tabla 6.12, el Real Madrid obtuvo en la temporada 2020/21 una ratio de solventia de 1,51, lo que supone una situación financiera sólida y robusta. En los años siguientes la ratio se mantuvo constante en torno al 1,3, lo que supone que la solventia del club se ha reducido, probablemente relacionado con diversos factores, como el aumento de inversión en activos fijos como puede ser el nuevo Bernabéu, o el aumento de pasivos a largo plazo derivados de otros compromisos. Pero a pesar de esto,

esta ratio en el análisis se mantiene siempre por encima de 1, lo que muestra una posición segura del club para poder hacer frente a las deudas más a largo plazo. En comparación, el FC Barcelona en la temporada 202/21 obtuvo una ratio de solvencia de 0,7, lo que al igual que en la ratio de liquidez, reflejaba una situación crítica y preocupante en la capacidad del club en poder hacer frente a todas sus deudas. Esta ratio ha ido mejorando a lo largo de estos años, alcanzando la unidad en la 2022/23, y en esta temporada se ha reducido ligeramente al 0,97, lo que nos indica que, a pesar de la mejora y estabilización del club, sigue estando en una situación complicada y al límite de la vulnerabilidad, pero en una tendencia positiva en general.

Por otro lado, la **ratio de autonomía financiera** evalúa el grado de dependencia del club respecto a su deuda. Los valores ideales de esta ratio se suelen situar entre 0,6 y 1,5, sin embargo, en el fútbol, los valores ideales suelen ser más bajos debido a la alta rotación de intangibles y a los ingresos recurrentes, que permiten operar con mayor apalancamiento financiero de manera sostenible.

$$AUTONOMÍA FINANCIERA = \frac{PASIVO TOTAL}{PATRIMONIO NETO}$$

**Tabla 6.15: Ratio de Autonomía Financiera. Temporadas 2020/21 a 2023/24**

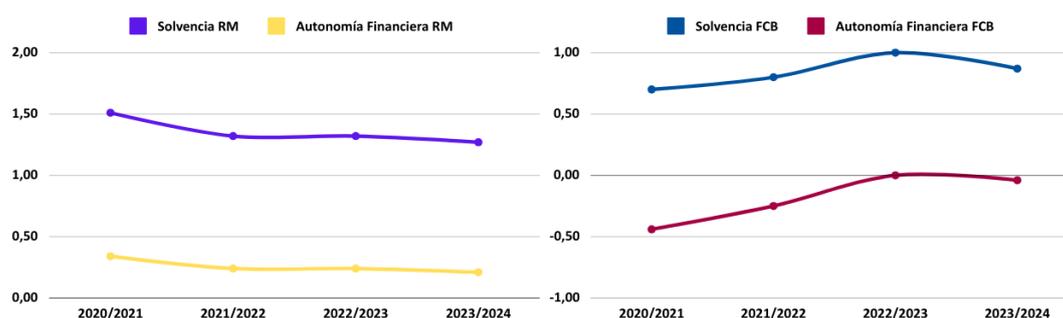
<b>Autonomía Financiera Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Pasivo TOTAL	1.051.218,00	1.722.776,00	1.759.642,00	2.110.371,00
Patrimonio Neto	533.655,00	546.447,00	558.129,00	574.093,00
<b>Autonomía Financiera</b>	<b>0,34</b>	<b>0,24</b>	<b>0,24</b>	<b>0,21</b>
<b>Autonomía Financiera FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Pasivo TOTAL	1.481.680,00	1.754.819,00	2.777.390,00	2.720.258,00
Patrimonio Neto	- 450.732,00	- 353.213,00	- 516,00	- 94.340,00
<b>Autonomía Financiera</b>	<b>- 0,44</b>	<b>- 0,25</b>	<b>- 0,00</b>	<b>- 0,04</b>

**Fuente:** Elaboración Propia

Como podemos observar en la tabla 6.13, el Real Madrid ha disminuido gradualmente su autonomía financiera, pasando de un 0,34 en la 2020/21 hasta el 0,21 de la 2023/24. A pesar de que estos valores se encuentren por debajo del rango ideal, pueden encajar en lo esperado dentro del fútbol, como hemos comentado, aunque la tendencia descendiente merece una especial atención para evitar posibles tensiones futuras. Por parte del FC Barcelona, presenta una autonomía negativa durante todo el periodo analizado debido a su patrimonio neto deficitario. A pesar de su tendencia positiva,

pasando de un -0,44 el primer año a un -0,04 esta última temporada, que siga siendo negativa muestra una posición crítica del club. Su estructura financiera es insostenible, ya que el club depende completamente de su deuda, y carece de flexibilidad para elegir sus formas de financiación. Además, el club depende en gran medida de ingresos extraordinarios, lo que le hace especialmente vulnerable ante factores externos, muchas veces fuera de su control.

**Gráfica 6.7 Evolución Solvencia y Autonomía Financiera Real Madrid y FC Barcelona.**



**Fuente:** Elaboración propia.

Como podemos ver en la gráfica 6.7, la solvencia y la autonomía financiera están estrechamente relacionadas, ya que ambas miden la capacidad del club para afrontar sus obligaciones. Una alta autonomía financiera, es decir, un mayor peso del patrimonio neto frente al pasivo, fortalece la solvencia, al reducir la dependencia de la deuda y mejorar la capacidad de cubrir el total de obligaciones con los activos disponibles. Por tanto, a mayor autonomía financiera, mayor será la solvencia y más sólida la situación financiera del club.

Por último, analizaremos **la ratio de cobertura**, el cual pone en relación los recursos permanentes del club con los activos no corrientes financiados por aquellos. Los valores adecuados para esta ratio son mayores que 1, ya que significaría que parte de los recursos permanentes estarían financiando activos de corto plazo. Si fuera menor que 1, estaríamos ante una empresa con un fondo de maniobra negativo.

$$RATIO\ COBERTURA = \frac{RECURSOS\ PERMANENTES\ (PN + PNC)}{ACTIVO\ NO\ CORRIENTE}$$

**Tabla 6.16: Ratio de Cobertura. Temporadas 2020/21 a 2023/24**

<b>Cobertura Real Madrid</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Recursos Permanentes	1.205.342,00	1.642.493,00	1.585.447,00	1.890.680,00
Activo No Corriente	1.128.191,00	1.287.654,00	1.730.480,00	2.078.872,00
<b>Ratio de Cobertura</b>	<b>1,07</b>	<b>1,28</b>	<b>0,92</b>	<b>0,91</b>
<b>Cobertura FC Barcelona</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
Recursos Permanentes	218.328,00	560.941,00	2.034.110,00	1.895.682,00
Activo No Corriente	771.763,00	840.036,00	1.606.959,00	1.587.023,00
<b>Ratio de Cobertura</b>	<b>0,28</b>	<b>0,67</b>	<b>1,27</b>	<b>1,19</b>

**Fuente:** Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla 6.14, el Real Madrid presenta una ratio de cobertura superior a 1 en las dos primeras temporadas analizadas (1,07 y 1,28), lo que indica una estructura financiera equilibrada y la capacidad de financiar parte de sus activos a corto plazo con recursos permanentes. Sin embargo, en las últimas dos temporadas (0,92 y 0,91), la ratio cae por debajo de 1, reflejando un fondo de maniobra negativo. Este cambio está asociado al incremento de su activo no corriente, principalmente por la reforma del estadio Santiago Bernabéu, que ha requerido un mayor esfuerzo de financiación. Por otro lado, el FC Barcelona muestra una evolución más positiva en esta ratio. Aunque parte de un valor extremadamente bajo en 2020/2021 (0,28), que refleja una situación crítica de insuficiencia de recursos permanentes, logra superar el umbral de 1 en 2022/2023 (1,27) y mantenerlo en 2023/2024 (1,19). Esta mejora se debe al aumento significativo de sus recursos permanentes, impulsado por las "palancas económicas", que le han permitido mejorar su fondo de maniobra. En conjunto, estos datos reflejan la gestión prudente y sostenida del Real Madrid frente a las medidas más agresivas y extraordinarias del FC Barcelona, que, si bien han mejorado su estructura financiera en el corto plazo, pueden no ser sostenibles a largo plazo.

## 7. CONCLUSIONES, ACTUACIONES Y OBJETIVOS DE CARA AL FUTURO

El presente análisis de la situación económico-financiera del Real Madrid y el FC Barcelona entre las temporadas 2020/2021 y 2023/2024 ha permitido identificar fortalezas, debilidades y retos de ambos clubes. A continuación, se presentan las principales conclusiones obtenidas y se proponen actuaciones y objetivos para afrontar el futuro de manera sostenible:

### Conclusiones

**Fortalezas y estrategias diferenciadas:** El Real Madrid ha demostrado una gestión financiera equilibrada y sostenible, con un control efectivo de su masa salarial, una política de inversiones estratégicas, y un modelo basado en la diversificación de ingresos. Su enfoque conservador, combinado con iniciativas como la remodelación del Santiago Bernabéu, le ha permitido mantener una estabilidad financiera a pesar de un contexto desafiante. El FC Barcelona, a pesar de su inestabilidad reciente, mantiene su capacidad para generar altos ingresos por marketing y patrocinio, lo que refleja la fortaleza de su marca. Sin embargo, su dependencia de operaciones extraordinarias para obtener liquidez pone de manifiesto la necesidad de una reestructuración profunda de su modelo de gestión.

**Divergencia en la gestión del endeudamiento:** El endeudamiento del Real Madrid, aunque creciente debido a la financiación del estadio, está respaldado por condiciones favorables y un modelo de ingresos sostenibles. Por el contrario, el FC Barcelona enfrenta un endeudamiento elevado y poco manejable, agravado por decisiones a corto plazo que comprometen su viabilidad financiera a largo plazo.

**Resultados deportivos y financieros:** La estabilidad financiera del Real Madrid se refleja en su consistencia deportiva, mientras que el Barcelona, a pesar de algunos éxitos puntuales, enfrenta una relación conflictiva entre su gestión financiera y su rendimiento en competiciones clave, como la UEFA Champions League. Esta situación se ve marcada por la necesidad de dar salida a activos clave y las limitaciones en refuerzos para la primera plantilla.

**Impacto de las estructuras legales:** La condición de sociedad deportiva de ambos clubes ofrece ventajas en términos de control de los socios de los clubes, lo que implica mayor cercanía a la afición, pero limita su capacidad para atraer inversión externa. Esto ha llevado al FC Barcelona a implementar estrategias de venta de activos que, aunque necesarias en el corto plazo por su situación, generan incertidumbre sobre su sostenibilidad futura.

### **Actuaciones y objetivos de cara al futuro**

**Fortalecimiento del modelo de ingresos recurrentes:** Para ambos clubes, fortalecer y maximizar este tipo de ingresos es fundamental, ya que representan la base de su sostenibilidad económica y constituyen su principal ventaja competitiva. El Real Madrid debe seguir consolidando el potencial de su estadio como un espacio multifuncional, mientras que el FC Barcelona debe continuar optimizando sus acuerdos de patrocinio y explorando nuevos mercados internacionales para reducir su dependencia de ingresos extraordinarios.

**Optimización de la masa salarial:** La gestión eficiente de la masa salarial es clave para ambos clubes, dado su elevado porcentaje en los gastos y las exigencias del control financiero de LaLiga. El FC Barcelona debe aplicar una política más rigurosa, reduciendo gradualmente los contratos inflados y adoptando medidas para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. El Real Madrid debe seguir con su estrategia de control salarial, que ha sido fundamental para mantener su estabilidad, prestando atención a la evolución de los ingresos recurrentes que respaldan estas políticas.

**Reestructuración de la deuda:** El FC Barcelona ya está trabajando en la renegociación de las condiciones de su deuda a largo plazo, una actuación que resulta clave en su situación actual. Es fundamental que el club priorice este proceso con el objetivo de reducir su apalancamiento y fortalecer su sostenibilidad financiera. Asimismo, debe evitar, en la medida de lo posible, depender excesivamente de la venta de activos estratégicos, ya que esto podría comprometer ingresos futuros esenciales para el desarrollo y la competitividad del club.

**Inversión en talento joven y desarrollo sostenible:** Ambos clubes deben seguir apostando por el desarrollo de talento joven a través de sus respectivas canteras, una estrategia clave en un mercado donde la inflación ha disparado el coste de los fichajes. Este enfoque no solo reduce significativamente los costes asociados a la incorporación de nuevos jugadores, sino que también permite generar ingresos mediante la venta de promesas, al tiempo que refuerza la identidad del club y su compromiso con un modelo de negocio sostenible.

**Fortalecimiento de la estructura organizativa:** Es fundamental que el FC Barcelona lleve a cabo una revisión profunda de su estructura organizativa para asegurar una toma de decisiones más eficiente y alineada con sus objetivos a largo plazo. El Real Madrid también debe mantenerse vigilante en este aspecto, adaptándose a los cambios del entorno económico y deportivo.

**Adopción de tecnologías y estrategias digitales:** En un contexto donde la tecnología desempeña un papel clave, ambos clubes deben intensificar su presencia digital y aprovechar herramientas como la inteligencia artificial para maximizar sus ingresos y la experiencia de los aficionados. El Real Madrid ya está avanzando en esta dirección mediante su acuerdo con Apple para el proyecto "Santiago Bernabéu Infinito", que busca ofrecer a los aficionados una experiencia inmersiva de los partidos a través de gafas de realidad virtual, permitiendo vivir la emoción del estadio desde cualquier lugar del mundo.

**En conclusión,** el Real Madrid y el FC Barcelona enfrentan retos significativos que requieren estrategias adaptativas para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. El Real Madrid debe consolidar su modelo sostenible, optimizando recursos y aprovechando las oportunidades de ingresos recurrentes, como el potencial de su estadio. El FC Barcelona necesita una reestructuración que equilibre su potencial comercial con una gestión financiera eficiente, sin depender de ingresos extraordinarios o la venta de activos estratégicos. Ambos clubes tienen la responsabilidad de liderar el cambio hacia una gestión más sostenible en el fútbol europeo, asegurando estabilidad y éxito deportivo, y estableciendo un modelo a seguir para otros clubes.

## 8. Bibliografía

- Ñíguez, R. y Garrido, P. (2021) *Análisis de estados contables: Elaboración e interpretación de la información financiera*. Editorial Pirámide.

- Llorente, J.I. (2021) *Análisis de estados económico-financieros*. Editorial CEF. –

### Páginas web consultadas:

- 2Playbook (2024). *Del récord del Manchester City a los 121 millones del colista: el reparto por TV en la Premier 22-23*. Disponible en: [https://www.2playbook.com/clubes/record-manchester-city-121-millones-colista-reparto-por-tv-en-premier-22-23\\_14545\\_102.html](https://www.2playbook.com/clubes/record-manchester-city-121-millones-colista-reparto-por-tv-en-premier-22-23_14545_102.html) (ÚLTIMA CONSULTA 15/11/24)

- Bosch, X. (2024). *El pufo de Barça Studios*. *Mundo Deportivo*. Disponible en: <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20241016/1002334152/pufo-barca-studios.html> (ÚLTIMA CONSULTA 05/12/24)

- Culé Manía (2022) *Este es el dinero real que ha inyectado el Barça con las palancas*. Disponible en: [https://cronicaglobal.elespanol.com/culemania/palco/20221007/este-el-dinero-real-inyectado-barca-palancas/708929189\\_0.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/culemania/palco/20221007/este-el-dinero-real-inyectado-barca-palancas/708929189_0.html) (ÚLTIMA CONSULTA 05/12/24)

- Estadio Deportivo. (2022). *Invertir en talento joven; así gana el Madrid*. Disponible en: <https://www.estadiodeportivo.com/noticias-futbol/real-madrid/2022/05/13/invertir-talento-joven-gana-madrid/395964.html> (ÚLTIMA CONSULTA 29/11/24)

- F.C. Barcelona (2021-2024) *Memorias anuales*. Disponible en: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/reportes-anuales> (ÚLTIMA CONSULTA 15/12/24)

- F.C. Barcelona (2024) *El Barça, líder en el ranking UEFA de ingresos por equipaciones y merchandising*. Disponible en: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/3906926/el-barca-lider-en-el-ranking-uefa-de-ingresos-por-equipaciones-y-merchandising> (ÚLTIMA CONSULTA 25/11/24)

- Gokhale, A. (2024). *Real Madrid x Apple! Florentino Perez reveals club's audacious plans to work with tech giant over 'infinite Bernabeu' project*. *GOAL*. Disponible en: [https://www.goal.com/en/lists/real-madrid-apple-florentino-perez-reveals-plans-work-tech-giant-infinite-bernabeu-project/blt66658a8dc106a0eb?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.goal.com/en/lists/real-madrid-apple-florentino-perez-reveals-plans-work-tech-giant-infinite-bernabeu-project/blt66658a8dc106a0eb?utm_source=chatgpt.com) (ÚLTIMA CONSULTA 08/01/25)

- *Historia de Fútbol del Real Madrid*. Disponible en: <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/historia/futbol> (ÚLTIMA CONSULTA 10/11/24)

- *Historia del Barça Década a Década*. Disponible en: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada> (ÚLTIMA CONSULTA 10/11/24)

- Infobae (2024). *Manchester United reveló las imágenes del proyecto para construir su "New Trafford" con capacidad para 100 mil espectadores*. Disponible en: <https://www.infobae.com/deportes/2024/09/24/manchester-united-revelo-las-imagenes-del-proyecto-para-construir-su-new-trafford-con-capacidad-para-100-mil-espectadores/> (ÚLTIMA CONSULTA 17/11/24)

- Irigoyen, J. I. (2021). *El tamaño de la ruina del Barça*. El País. Disponible en: <https://elpais.com/deportes/2021-08-16/joan-laporta-la-herencia-que-hemos-recibido-es-nefasta-y-muy-preocupante.html> (ÚLTIMA CONSULTA 06/12/24)
- PALCO23 (2022). - *La Premier y LaLiga encabezan la asistencia en los estadios de las 'big five' en 2021-2022* Disponible en: <https://www.mundodeportivo.com/palco23/competiciones/la-premier-y-laliga-lideran-la-asistencia-en-los-estadios-de-las-big-five-en-2021-2022#:~:text=MotoGP%20Altafit%20LaLiga,La%20Premier%20y%20LaLiga%20encabezan%20la%20asistencia%20en%20los%20estadios,%25%20del%20aforo%20permitido%2C%20respectivamente.> (ÚLTIMA CONSULTA 10/01/25)
- LaLiga (2023). *Reparto de los Derechos de TV*. Disponible en: <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales> (ÚLTIMA CONSULTA 20/11/24)
- LaLiga. PwC (2019) *La industria del fútbol profesional genera 185.000 empleos, 4.100 M€ en impuestos y una facturación equivalente al 1,37% del PIB en España* Disponible en: <https://www.laliga.com/noticias/la-industria-del-futbol-profesional-genera-185-000-empleos-4-100-me-en-impuestos-y-una-facturacion-equivalente-al-137-del-pib-en-espana> (ÚLTIMA CONSULTA 15/11/24)
- Marketing Directo (2019) *El Real Madrid y Adidas firman el mayor acuerdo de patrocinio de la historia*. Disponible en: <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/el-real-madrid-y-adidas-firman-el-mayor-acuerdo-de-patrocinio-de-la-historia> (ÚLTIMA CONSULTA 07/12/24)
- Palco23. (2022). *Real Madrid cierra un acuerdo de 360 millones para desarrollar eventos en el Santiago Bernabéu*. Disponible en: <https://www.palco23.com/clubes/real-madrid-cierra-un-acuerdo-de-360-millones-para-desarrollar-eventos-en-el-santiago-bernabeu> (ÚLTIMA CONSULTA 28/11/24)
- Real Madrid C.F. (2021-2024) *Cuentas anuales y auditoría. Informes económicos*. Disponible en: <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/transparencia/cuentas-anuales> (ÚLTIMA CONSULTA 15/12/24)
- Real Madrid C.F. (2024) *EL REAL MADRID SE CONVIERTE EN EL PRIMER CLUB DE FÚTBOL EN SUPERAR LOS MIL MILLONES DE EUROS EN INGRESOS*. Disponible en: <https://www.realmadrid.com/es-ES/noticias/club/actualidad/ejercicio-economico-2023-24-23-07-2024> (ÚLTIMA CONSULTA 05/12/24)
- Simón, A. (2019). *El Real Madrid logra más de 1.000 millones de demanda para colocar al menos 525 en bonos*. Cinco Días. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/03/mercados/1554311960\\_781475.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/04/03/mercados/1554311960_781475.html) (ÚLTIMA CONSULTA 08/12/24)
- The Digital Law (2021) *¿Por qué casi todos los clubes de 1ª división son sociedades anónimas? ¿Que cambia la nueva Ley del Deporte?* Disponible en: <https://thedigitalaw.com/articulos-juridicos/por-que-casi-todos-los-clubes-de-1a-division-son-sociedades-anonimas/> (ÚLTIMA CONSULTA 12/11/24)
- THEOBJECTIVE. (2024). *Los clubes siguen remodelando sus estadios e infraestructuras gracias a los fondos de LaLiga*. Disponible en: <https://theobjective.com/actualidad/2024-01-29/clubes-estadios-laliga/> (ÚLTIMA CONSULTA 17/11/24)

## 9. ANEXOS

### -Balance de situación Real Madrid. Miles de €

BALANCE DE SITUACIÓN REAL MADRID	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.128.191,00</b>	<b>1.287.654,00</b>	<b>1.730.480,00</b>	<b>2.078.872,00</b>
INMOV.INTANGIBLE DEPORTIVO	429.184,00	293.266,00	324.979,00	449.059,00
INMOV.INTANGIBLE NO DEPORTIVO	3.177,00	6.848,00	26.736,00	45.842,00
INMOVILIZADO MATERIAL	575.405,00	822.397,00	1.165.257,00	1.425.334,00
INVERSIONES INMOBILIARIAS	11.162,00	11.153,00	11.144,00	11.147,00
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	77.309,00	81.639,00	106.652,00	62.246,00
PERIODIFICACIONES A L/P	-	25.137,00	41.653,00	39.566,00
INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO	138,00	-	-	-
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	31.816,00	47.214,00	54.059,00	45.678,00
DEUDORES COMERCIALES NO CORRIENTES	-	-	-	-
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>456.682,00</b>	<b>981.569,00</b>	<b>587.291,00</b>	<b>605.592,00</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES MANT. PARA LA VENTA	-	22.365,00	11.192,00	-
EXISTENCIAS	5.725,00	7.746,00	9.271,00	18.141,00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	182.953,00	175.923,00	312.042,00	377.863,00
INVERSIONES FINANCIERAS A C/P	-	-	-	-
PERIODIFICACIONES A C/P	1.530,00	2.219,00	1.429,00	1.323,00
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS	266.474,00	773.316,00	253.357,00	208.265,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.584.873,00</b>	<b>2.269.223,00</b>	<b>2.317.771,00</b>	<b>2.684.464,00</b>

BALANCE DE SITUACIÓN REAL MADRID	2020/2021	2021/2022	2022/2023	2023/2024
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>533.655,00</b>	<b>546.447,00</b>	<b>558.129,00</b>	<b>574.093,00</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>529.667,00</b>	<b>542.603,00</b>	<b>554.429,00</b>	<b>570.137,00</b>
FONDO SOCIAL	486.730,00	487.517,00	487.997,00	498.401,00
RESERVAS	42.063,00	42.150,00	54.606,00	56.109,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	874,00	12.936,00	11.826,00	15.627,00
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	3.988,00	3.844,00	3.700,00	3.555,00
SOCIOS EXTERNOS	-	-	-	401,00
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>671.687,00</b>	<b>1.096.046,00</b>	<b>1.027.318,00</b>	<b>1.316.587,00</b>
<b>PROVISIONES A L/P</b>	<b>31.243,00</b>	<b>66.014,00</b>	<b>45.833,00</b>	<b>33.239,00</b>
<b>DEUDAS A L/P</b>	<b>537.764,00</b>	<b>948.515,00</b>	<b>920.295,00</b>	<b>1.247.591,00</b>
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	152.676,00	114.789,00	76.573,00	37.644,00
DEUDAS CON ENTIDADES DEPORTIVAS	-	-	-	-
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	385.088,00	833.726,00	843.722,00	1.209.947,00
<b>ACREEDORES A L/P</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>6.303,00</b>
<b>PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO</b>	<b>32.621,00</b>	<b>34.493,00</b>	<b>37.053,00</b>	<b>28.204,00</b>
<b>PERIODIFICACIONES A L/P</b>	<b>70.059,00</b>	<b>47.024,00</b>	<b>24.137,00</b>	<b>1.250,00</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>379.531,00</b>	<b>626.730,00</b>	<b>732.324,00</b>	<b>793.784,00</b>
<b>PROVISIONES A C/P</b>	<b>970,00</b>	<b>70.985,00</b>	<b>53.022,00</b>	<b>58.301,00</b>
<b>DEUDAS A C/P</b>	<b>123.323,00</b>	<b>143.254,00</b>	<b>284.336,00</b>	<b>215.726,00</b>
OBLIGACIONES Y OTROS VALORES NEGOCIABLES	-	-	-	-
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	2.299,00	38.356,00	38.509,00	39.390,00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	121.024,00	104.898,00	245.827,00	176.336,00
<b>ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGAR</b>	<b>197.053,00</b>	<b>331.642,00</b>	<b>295.890,00</b>	<b>405.558,00</b>
<b>PERIODIFICACIONES A C/P</b>	<b>58.185,00</b>	<b>80.849,00</b>	<b>99.076,00</b>	<b>114.199,00</b>
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>1.584.873,00</b>	<b>2.269.223,00</b>	<b>2.317.771,00</b>	<b>2.684.464,00</b>

**-Balance de situación FC Barcelona. Miles de €**

<b>BALANCE DE SITUACIÓN FC BARCELONA</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>771.763,00</b>	<b>840.036,00</b>	<b>1.606.959,00</b>	<b>1.587.023,00</b>
INMOV.INTANGIBLE DEPORTIVO	313.179,00	246.207,00	250.479,00	218.732,00
INMOV.INTANGIBLE NO DEPORTIVO	22.378,00	18.582,00	19.935,00	18.863,00
INMOVILIZADO MATERIAL	231.078,00	236.631,00	337.084,00	662.392,00
INVERSIONES INMOBILIARIAS	14.099,00	40.668,00	41.010,00	35.817,00
INVERSIONES FINANCIERAS A L/P	19.497,00	26.817,00	606.379,00	296.487,00
PERIODIFICACIONES A L/P	-	-	-	-
INVERSIONES EN EMPRESAS DEL GRUPO	-	110.500,00	208.245,00	209.165,00
ACTIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	128.206,00	120.716,00	110.945,00	120.601,00
DEUDORES COMERCIALES NO CORRIENTES	43.326,00	39.915,00	32.882,00	24.966,00
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>259.185,00</b>	<b>561.571,00</b>	<b>1.169.915,00</b>	<b>1.038.896,00</b>
ACTIVOS NO CORRIENTES MANT. PARA LA VENTA	38.000,00	3.000,00	-	-
EXISTENCIAS	5.834,00	10.686,00	21.114,00	16.626,00
DEUDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A COBRAR	148.483,00	161.286,00	430.930,00	280.431,00
INVERSIONES FINANCIERAS A C/P	2.139,00	1.139,00	396.082,00	227.811,00
PERIODIFICACIONES A C/P	4.318,00	7.233,00	10.961,00	8.265,00
EFFECTIVO Y OTROS ACTIVOS LÍQUIDOS	60.411,00	378.227,00	310.828,00	505.763,00
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.030.948,00</b>	<b>1.401.607,00</b>	<b>2.776.874,00</b>	<b>2.625.919,00</b>

<b>BALANCE DE SITUACIÓN FC BARCELONA</b>	<b>2020/2021</b>	<b>2021/2022</b>	<b>2022/2023</b>	<b>2023/2024</b>
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>- 450.732,00</b>	<b>- 353.213,00</b>	<b>- 516,00</b>	<b>- 94.340,00</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>- 452.822,00</b>	<b>- 355.245,00</b>	<b>- 51.538,00</b>	<b>- 94.938,00</b>
FONDO SOCIAL	28.828,00	444.199,00	346.909,00	294.549,00
RESERVAS	- 332,00	- 8.623,00	- 8.340,00	290.153,00
RESULTADO DEL EJERCICIO	- 481.318,00	97.577,00	303.711,00	- 90.542,00
SUBVENCIONES, DONACIONES Y LEGADOS RECIBIDOS	2.090,00	2.032,00	1.976,00	598,00
AJUSTES POR CAMBIO DE VALOR	-	-	49.046,00	-
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>669.060,00</b>	<b>914.154,00</b>	<b>2.034.626,00</b>	<b>1.990.022,00</b>
PROVISIONES A L/P	101.491,00	83.752,00	101.730,00	79.039,00
<b>DEUDAS A L/P</b>	<b>553.681,00</b>	<b>803.918,00</b>	<b>1.801.836,00</b>	<b>1.838.528,00</b>
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	145.877,00	68.574,00	170.283,00	281.180,00
DEUDAS CON ENTIDADES DEPORTIVAS	115.452,00	84.424,00	117.711,00	102.697,00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	292.352,00	650.920,00	1.513.842,00	1.454.651,00
ACREEDORES A L/P	-	-	-	-
PASIVOS POR IMPUESTO DIFERIDO	497,00	19.750,00	125.533,00	66.511,00
PERIODIFICACIONES A L/P	13.391,00	6.734,00	5.527,00	5.944,00
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>812.620,00</b>	<b>840.665,00</b>	<b>742.764,00</b>	<b>730.236,00</b>
PROVISIONES A C/P	2.322,00	7.221,00	31.150,00	16.867,00
<b>DEUDAS A C/P</b>	<b>188.181,00</b>	<b>175.315,00</b>	<b>37.103,00</b>	<b>76.344,00</b>
OBLIGACIONES Y OTROS VALORES NEGOCIABLES	4.633,00	3.109,00	2.489,00	30.057,00
DEUDAS CON ENTIDADES DE CRÉDITO	183.539,00	172.197,00	33.675,00	43.987,00
OTROS PASIVOS FINANCIEROS	9,00	9,00	939,00	2.300,00
ACREEDORES COMERCIALES Y OTRAS CUENTAS A PAGA	407.776,00	519.415,00	534.835,00	502.736,00
PERIODIFICACIONES A C/P	214.341,00	138.714,00	139.676,00	134.289,00
<b>TOTAL PN Y PASIVO</b>	<b>1.030.948,00</b>	<b>1.401.606,00</b>	<b>2.776.874,00</b>	<b>2.625.918,00</b>

**-Pérdidas y Ganancias Real Madrid. Miles de €**

<b>Pérdidas y Ganancias</b>	<b>2020 2021</b>	<b>2021 2022</b>	<b>2022 2023</b>	<b>2023 2024</b>
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>648.355,00</b>	<b>712.875,00</b>	<b>804.498,00</b>	<b>1.043.640,00</b>
Ingresos de socios y estadios	10.257,00	104.303,00	151.843,00	306.970,00
Ingresos de amistosos y competiciones	116.163,00	139.492,00	136.030,00	150.784,00
Ingresos de retransmisión	207.709,00	178.940,00	186.813,00	179.257,00
Ingresos de marketing	314.226,00	290.140,00	329.812,00	406.629,00
<b>Variación de las existencias de productos acabados y en curso de fabricación</b>	-	-	-	-
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	-	-	-	<b>9.437,00</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	- <b>19.024,00</b>	- <b>27.778,00</b>	- <b>44.000,00</b>	- <b>65.718,00</b>
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>1.334,00</b>	<b>6.903,00</b>	<b>26.715,00</b>	<b>12.052,00</b>
<b>Gastos de personal deportivo y no deportivo</b>	- <b>402.957,00</b>	- <b>519.030,00</b>	- <b>452.701,00</b>	- <b>504.974,00</b>
<b>Otros gastos de explotación</b>	- <b>173.797,00</b>	- <b>289.623,00</b>	- <b>262.209,00</b>	- <b>358.954,00</b>
<b>Amortización del inmovilizado</b>	- <b>174.466,00</b>	- <b>179.702,00</b>	- <b>154.569,00</b>	- <b>134.419,00</b>
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>192,00</b>	<b>193,00</b>
<b>Exceso de provisiones</b>	<b>3.098,00</b>	<b>1.558,00</b>	<b>11.613,00</b>	<b>7.890,00</b>
<b>Deterioro, resultado por enajenaciones del inmovilizado y otros excepcionales</b>	<b>122.431,00</b>	<b>317.902,00</b>	<b>73.450,00</b>	<b>12.708,00</b>
Deterioros y pérdidas	16.467,00	- 60.814,00	- 30.607,00	- 15.084,00
Resultados por enajenaciones y otros	105.964,00	378.716,00	104.057,00	27.792,00
<b>Dotación y aplicación de provisiones y otros</b>	-	-	-	-
<b>Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas</b>	-	-	-	-
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>5.166,00</b>	<b>23.297,00</b>	<b>2.989,00</b>	<b>21.855,00</b>
<b>Ingresos financieros</b>	<b>9.729,00</b>	<b>15.897,00</b>	<b>30.671,00</b>	<b>39.918,00</b>
<b>Gastos financieros</b>	- <b>13.156,00</b>	- <b>18.995,00</b>	- <b>25.083,00</b>	- <b>41.854,00</b>
<b>Diferencias de cambio</b>	-	-	-	-
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros</b>	-	-	-	-
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	- <b>3.427,00</b>	- <b>3.098,00</b>	<b>5.588,00</b>	- <b>1.936,00</b>
<b>Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades PE</b>	-	-	-	-
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>1.739,00</b>	<b>20.199,00</b>	<b>8.577,00</b>	<b>19.919,00</b>
Impuestos sobre beneficios	- <b>865,00</b>	- <b>7.263,00</b>	<b>3.249,00</b>	- <b>4.291,00</b>
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO</b>	<b>874,00</b>	<b>12.936,00</b>	<b>11.826,00</b>	<b>15.628,00</b>

**-Pérdidas y Ganancias FC Barcelona. Miles de €**

<b>Pérdidas y Ganancias</b>	<b>2020 2021</b>	<b>2021 2022</b>	<b>2022 2023</b>	<b>2023 2024</b>
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>575.447,00</b>	<b>627.986,00</b>	<b>795.927,00</b>	<b>743.313,00</b>
Ingresos de socios y estadios	15.532,00	48.963,00	65.541,00	29.862,00
Ingresos de amistosos y competiciones	8.131,00	61.450,00	123.974,00	86.067,00
Ingresos de retransmisión	281.431,00	250.193,00	215.882,00	242.246,00
Ingresos de marketing	270.353,00	267.380,00	390.530,00	385.138,00
<b>Variación de las existencias de productos acabados y en curso de fabricación</b>	-	-	<b>10.220,00</b>	-
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>1.312,00</b>	<b>1.489,00</b>	<b>2.059,00</b>	<b>1.357,00</b>
Aprovisionamientos	- 19.666,00	- 29.168,00	- 58.672,00	- 58.680,00
Otros ingresos de explotación	14.730,00	10.852,00	9.729,00	17.644,00
Gastos de personal deportivo y no deportivo	- 489.590,00	- 457.246,00	- 625.723,00	- 471.806,00
Otros gastos de explotación	- 172.135,00	- 164.212,00	- 281.293,00	- 371.984,00
Amortización del inmovilizado	- 174.844,00	- 139.136,00	- 124.095,00	- 113.136,00
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	336,00	77,00	76,00	1.836,00
Exceso de provisiones	-	-	11.846,00	8.050,00
<b>Deterioro, resultado por enajenaciones del inmovilizado y otros excepcionales</b>	<b>- 156.519,00</b>	<b>314.119,00</b>	<b>351.726,00</b>	<b>68.262,00</b>
Deterioros y pérdidas	- 160.266,00	20.382,00	- 4.345,00	- 10.034,00
Resultados por enajenaciones y otros	3.747,00	293.737,00	356.071,00	78.296,00
Dotación y aplicación de provisiones y otros	- 84.070,00	- 7.261,00	- 35.817,00	15.923,00
Resultado por la pérdida de control de participaciones consolidadas	-	-	208.163,00	-
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>- 504.999,00</b>	<b>157.500,00</b>	<b>246.146,00</b>	<b>- 105.221,00</b>
Ingresos financieros	4.055,00	1.439,00	6.739,00	4.397,00
Gastos financieros	- 41.863,00	- 38.368,00	- 32.122,00	- 20.100,00
Diferencias de cambio	- 397,00	651,00	- 1.618,00	386,00
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	- 12.157,00	3.268,00	185.730,00	- 8.542,00
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>- 50.362,00</b>	<b>- 33.010,00</b>	<b>158.729,00</b>	<b>- 23.859,00</b>
Participación en beneficios (pérdidas) de sociedades PE	-	-	74,00	- 178,00
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>- 555.361,00</b>	<b>124.489,00</b>	<b>422.949,00</b>	<b>- 129.258,00</b>
Impuestos sobre beneficios	74.043,00	- 26.912,00	- 119.238,00	38.716,00
<b>RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO</b>	<b>- 481.318,00</b>	<b>91.577,00</b>	<b>303.711,00</b>	<b>- 90.524,00</b>