



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

**MODELO ECONÓMICO DEL
FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA:
ANÁLISIS DE LA SOSTENIBILIDAD
ECONÓMICA Y DEPORTIVA DEL
F.C. BARCELONA**

Autor: Enrique Lucas Coca

Director: Jorge Martín Magdalena

MADRID | Junio 2022

RESUMEN

En base a la demostración de que el **fútbol** como deporte tiene una incidencia social en la comunidad, salud, bienestar personal, transmisión de valores e integración social, se pretende reflejar su impacto en la economía. Se observa su capacidad generadora de recursos económicos, especialmente en nuestro país dónde destaca su aportación al PIB del 1,37% y al empleo con 185.000 personas empleadas, 1 de cada 100 personas ocupadas en España.

La evolución del modelo económico del fútbol profesional en España consta principalmente de dos etapas. Una **primera** en la que los equipos disfrutaban de una identidad especial con los lugares en que surgían, siendo fundamental la participación del socio para su crecimiento. La expectación que despertaba y su atracción mediática fue transformando el modelo dirigiéndolo hacia una gran apertura, que nos conduce a **la segunda**. Aparecen como protagonistas los derechos de retransmisión televisivos y el *merchandising* sobre la figura de los clubes como marcas, y entran en escena las regulaciones entorno a los equipos para garantizar su gestión y dirección de manera adecuada. Debido a su crecimiento exponencial, surge un temor generalizado sobre el endeudamiento para acometer grandes fichajes en búsqueda de éxitos deportivos, que ponen en peligro su sostenibilidad.

En este sentido surge el interés de analizar la delicada situación actual del **F.C. Barcelona**, pues sus cifras contables durante varios ejercicios y la forma en que finalizó el 2021, reconociendo un endeudamiento desproporcionado y una situación de patrimonio neto negativo, cuestiona la sostenibilidad a corto plazo de su modelo económico. El estudio económico-financiero del club refleja una falta de diligencia en la gestión financiera como motivo fundamental de su actual situación, por lo que necesita una reestructuración financiera junto con una mayor racionalidad y visión a largo plazo de su gestión, así como una rectificación clara en sus objetivos.

PALABRAS CLAVE

Modelo económico, Fútbol Profesional, Endeudamiento, Sostenibilidad económica, Rendimiento Deportivo, F.C. Barcelona.

ABSTRACT

Based on the demonstration that **soccer** as a sport has a social impact on the community, health, personal wellbeing, transmission of values and social integration, the aim is to reflect its impact on the economy. Its capacity to generate economic resources is observed, especially in our country, where its contribution to the GDP of 1.37% and to employment stands out, with 185,000 people employed, 1 out of every 100 people employed in Spain.

The evolution of the economic model of professional soccer in Spain consists mainly of two stages. The **first** one in which the teams enjoyed a special identity with the places in which they emerged, with the participation of the members being fundamental for their growth. The expectation aroused and its media attraction transformed the model, directing it towards a great opening, which leads us to the **second** stage. Television broadcasting rights and merchandising appear as protagonists over the figure of the clubs as brands, and the regulations surrounding the teams enter the scene to guarantee their management and direction in an adequate manner. Due to their exponential growth, there is a generalized fear of indebtedness to undertake major signings in search of sporting success, which jeopardizes their sustainability.

In this sense, the interest arises in analyzing the current delicate situation of **F.C. Barcelona**, since its accounting figures for several years and the way in which it ended 2021, recognizing a disproportionate indebtedness and a negative net worth situation, questions the short-term sustainability of its economic model. The club's economic-financial study reflects a lack of diligence in financial management as a fundamental reason for its current situation, so it needs a financial restructuring along with greater rationality and long-term vision in its management, as well as a clear rectification in its objectives.

KEY WORDS

Economic model, Professional Football, Indebtedness, Economic sustainability, Sports Performance, F.C. Barcelona.

INDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	2
INDICE DE GRÁFICOS	6
INDICE DE TABLAS	8
INDICE DE ESQUEMAS.....	9
GLOSARIO DE ABREVIATURAS	10
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	11
1. Propósito General	11
2. Planteamiento y Justificación de la cuestión	11
3. Objetivos.....	21
4. Metodología de la Investigación	22
5. Estructura.....	23
CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL	25
1. Estado de la Cuestión	25
2. Conceptos básicos	28
2.1. Definición de fútbol profesional	28
2.2. Evolución del Modelo Económico del fútbol profesional	29
2.3. LaLiga (Campeonato Nacional de Liga de Primera División)	34
2.4. Financial Fair Play (“Juego limpio Financiero”) de UEFA	37
2.5. Régimen Jurídico del Fútbol Profesional Español	41
2.6. Historia del Fútbol Club Barcelona	45

2.7. <i>Análisis económico-financiero: Indicadores y ratios</i>	48
CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS.....	50
1. Planteamiento de Hipótesis.....	50
CAPITULO IV. ANALISIS DE HIPOTESIS Y RESULTADOS.....	52
1. Muestra de datos a analizar.....	52
2. Variables a analizar.....	53
3. Análisis Económico – Financiero del F.C. Barcelona.....	54
4. Análisis del Rendimiento Deportivo del F.C. Barcelona.....	67
5. Resultados y Verificación de Hipótesis.....	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO V. CONCLUSIONES	¡Error! Marcador no definido.
BIBLIOGRAFÍA	70

INDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS GENERADOS POR DIVERSOS DEPORTES EN EL SECTOR (CAGR%)	12
GRÁFICO 2: IMPACTO SOCIO – CULTURAL DEL FÚTBOL PROFESIONAL.....	13
GRÁFICO 3: CONTRIBUCIONES AL PIB SEGÚN SU IMPACTO (EN MILLONES DE €).....	14
GRÁFICO 4: CONTRIBUCIONES AL EMPLEO SEGÚN SU IMPACTO (EN MILLONES DE €)	14
GRÁFICO 5: EVOLUCIÓN INGRESOS GENERADOS POR EL SECTOR DEL FÚTBOL EUROPEO (EN MILLONES DE €)	15
GRÁFICO 6: EVOLUCIÓN DE LOS PRECIOS EN FICHAJES ENTRE 1930 Y 2001.....	17
GRÁFICO 7: CONCEPTOS QUE MÁS INFLUYEN EN LA MARCA ESPAÑA (EN ESCALA DE 1 A 10)	26
GRÁFICO 8: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS TOTALES ENTRE LAS TEMPORADAS DE 2014 Y 2020 (EN MILLONES DE €).....	35
GRÁFICO 9: EVOLUCIÓN ACTIVO TOTAL DEL FCB (EN MILES DE €)	55
GRÁFICO 10: EVOLUCIÓN DEL PASIVO Y DEL PATRIMONIO NETO DEL FCB (EN MILES DE €)	56
GRÁFICO 11: EVOLUCIÓN DEL PASIVO CORRIENTE, NO CORRIENTE Y PN DEL FCB (EN MILES DE €).....	57
GRÁFICO 12: EVOLUCIÓN DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN EN EL PERÍODO 2015-2020 (EN MILES DE €)	62
GRÁFICO 13: DISTRIBUCIÓN DE LAS PARTIDAS DE INGRESOS ENTRE 2016 Y 2020 (EN MILLONES DE €)	64
GRÁFICO 14: NIVEL DE REPRESENTACIÓN ABSOLUTO DE LAS PARTIDAS DE INGRESOS ENTRE 2016 Y 2020	64

GRÁFICO 15: EVOLUCIÓN DE LOS GASTOS DE PERSONAL Y AMORTIZACIÓN POR LA ADQUISICIÓN DE JUGADORES 2015 – 2021 (EN MILES DE €).....	65
GRÁFICO 16: EVOLUCIÓN DEL RESULTADO DE EXPLOTACIÓN, EBITDA Y RESULTADO DEL EJERCICIO DEL FCB ENTRE LAS TEMPORADAS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €).....	67
GRÁFICO 17: POSICIONES DEL FCB EN LA LIGA ENTRE LAS TEMPORADAS 15/16 Y 21/22	68

INDICE DE TABLAS

TABLA 1: EVOLUCIÓN INGRESOS TOTALES DE LALIGA ENTRE LAS TEMPORADAS 14/15 Y 19/20 (EN MILLONES DE €)	36
TABLA 2: EVOLUCIÓN DEL RATIO DE LIQUIDEZ DEL FCB ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €).....	57
TABLA 3: EVOLUCIÓN DEL RATIO DE SOLVENCIA DEL FCB ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €)	58
TABLA 4: EVOLUCIÓN DEL RATIO DE ENDEUDAMIENTO DEL FCB ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €)	60
TABLA 5: EVOLUCIÓN DEL RATIO DE ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO DEL FCB ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €)	60
TABLA 6: EVOLUCIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA DEL FCB ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €)	61
TABLA 7: EVOLUCIÓN RATIO DE AUTONOMÍA FINANCIERA DEL FCB ENTRE LOS AÑOS 2015 Y 2021 (EN MILES DE €)	61
TABLA 8: RENDIMIENTO DEL FCB EN LA COPA DEL REY, SUPERCOPA DE ESPAÑA, CHAMPIONS LEAGUE Y EUROPA LEAGUE ENTRE LAS TEMPORADAS 15/16 Y 21/22 .	68

INDICE DE ESQUEMAS

ESQUEMA 1: DIAGRAMA DE OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
ESQUEMA 2: ESTRUCTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	24
ESQUEMA 3: SÍNTESIS DE OBJETIVOS DE LA MEDIDA DEL FAIR PLAY FINANCIERO	39
ESQUEMA 4: PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL RD 1251/1999	43

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

B.O.E.: Boletín Oficial del Estado

C.F.: Club de Fútbol

CC.AA.= Cuentas Anuales

CSD: Consejo Superior de Deportes

EBITDA: *Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization*, Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones

F.C.B.: Fútbol Club Barcelona

FFP: *Financial Fair Play*, Juego Limpio Financiero

FIFA: *Fédération Internationale de Football Association*, Federación Internacional de Fútbol Asociación

LaLiga: Campeonato Nacional de Liga (Primera División)

LSC: Ley de Sociedades de Capital

PIB: Producto Interior Bruto

RAE= Real Academia Española

RDL: Real Decreto Ley

RFEF: Real Federación Española de Fútbol

SAD: Sociedad Anónima Deportiva

UEFA: *Union of European Football Associations*, Unión de Federaciones Europeas de Fútbol

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1. Propósito General

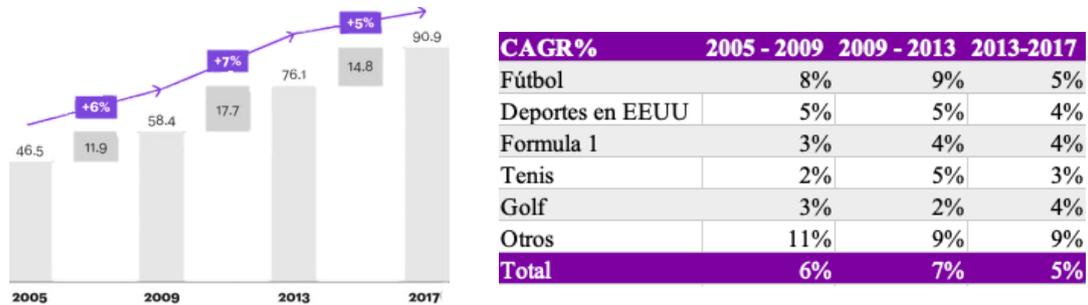
Este escrito de investigación realizará un análisis del modelo económico del fútbol profesional en España centrándose en uno de sus principales equipos, tanto en términos deportivos como en generación de recursos e impacto económicos, el Fútbol Club Barcelona. Esencialmente se realizará un análisis comparativo entre la sostenibilidad económico – financiera del club, y su relación con la evolución experimentada en los últimos años en sus resultados deportivos. Con ello, podremos conocer los términos de compatibilidad que puedan existir entre ambas cuestiones, así como comprobar si este club en particular, seleccionado como referencia por su dimensión, es un claro ejemplo o no de sostenibilidad del fútbol como negocio.

2. Planteamiento y Justificación de la cuestión

El deporte es una de las actividades básicas que realizan los seres humanos, ampliamente recomendado por médicos y profesionales de la salud, constituyendo un elemento fundamental en la vida cotidiana de las personas, principalmente debido a los múltiples beneficios que produce (Garber, 2011), así como por su contribución a la autorrealización personal y la interacción en sociedad. Además, hoy es muy sencillo encontrar un deporte que practicar puesto que existen infinidad de disciplinas deportivas que permiten a uno adaptarse perfectamente al que más desee.

Pero el deporte también presenta un impacto socioeconómico relevante en la sociedad, puesto que se trata de un sector en continuo auge y en el que se genera una importante cantidad de recursos económicos. En este sentido, según datos de la consultora Kearney (2018), el fútbol es precisamente el deporte que mayor crecimiento experimenta y que mayor valor ha representado en el mercado global del deporte, entre los años 2003 y 2017, como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 1: Crecimiento de los ingresos generados por diversos deportes en el sector (CAGR%¹)



Fuente: Elaboración propia adaptado de Kearney (2018)

Hoy nos encontramos ante una realidad incuestionable sobre el mundo del fútbol como fenómeno del entretenimiento y movilización social de masas, que atrae millones de espectadores y que tiene una gran incidencia a nivel televisivo. Según el *informe global sobre consumo de contenidos deportivos* (Chris Harper, 2013), en España hay alrededor de 31 millones de aficionados al deporte y, particularmente un 64% de los adultos se consideran aficionados al fútbol, lo que supone un ratio de 2 por cada 3 adultos. Las cifras que acompañan este informe sitúan al fútbol como el deporte de preferencia y líder en términos de consumo de sus contenidos en España.

En sintonía con tal afirmación, una encuesta de referencia como *European Football Benchmark*² demuestra que hasta 26 millones de españoles demuestran interés por el fútbol y en torno a 16 millones se definen como fervientes seguidores (Statista, 2018). Por otro lado, uno de los últimos estudios estadísticos³ realizados por la FIFA⁴

¹ CAGR (Compound Annual Growth Rate = Tasa de crecimiento anual compuesta): Es una fórmula que muestra el crecimiento anual que experimenta una variable durante un período de tiempo superior a un año (BBVA, 2021).

² Encuesta elaborada por Statista, uno de los portales de estadística e inteligencia empresarial con mayor reconocimiento mundial.

³ Documento extraído de la página oficial de la FIFA:

<https://digitalhub.fifa.com/m/55621f9fdc8ea7b4/original/mzid0qmguixkcmruvema-pdf>.

⁴ Se trata del organismo de fútbol más importante a nivel mundial, fundado en 1904 en Zúrich (Suiza)

(*Fédération Internationale de Football Association*) en el año 2006 reflejó que el fútbol cuenta con aproximadamente 270 millones personas tienen una relación activa con este deporte, lo que representa alrededor del 4% de la población mundial (Magdalena, 2016). El fútbol también es una poderosa herramienta de transmisión de valores y fomento de principios como pueden ser el mérito, el esfuerzo o el sacrificio. Concretamente, un informe elaborado por KPMG sobre el impacto socioeconómico del fútbol en España revela que éste ha contribuido de manera muy positiva a la sociedad en la promoción de hábitos beneficiosos para la salud pública, en la educación, el progreso de la integración social y la diversidad, así como en la construcción de la “marca España” (KPMG , 2015).

Gráfico 2: Impacto socio – cultural del fútbol profesional

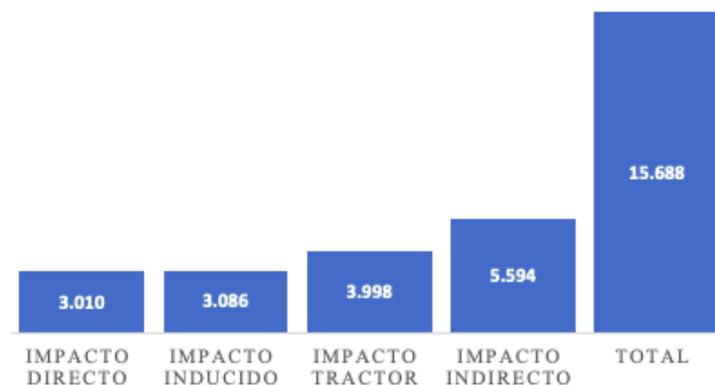


Fuente: Datos obtenidos del Informe sobre el Impacto Socioeconómico del fútbol en España realizado por KPMG (2015)

Si observamos el fútbol desde otra perspectiva encontramos que, además de deporte, transmisor de valores y fomento de cultura, el fútbol es generador de riqueza y motor económico, especialmente en Europa, y en gran medida en nuestro país. Concretamente, y como se puede inferir de los siguientes gráficos (3 y 4), informes empíricos del año 2018 revelan que la industria del fútbol profesional ha generado alrededor del 1,37% del PIB nacional y ha contribuido al empleo con números que se situaron en las 185.000 personas, lo que aproximadamente equivale a 1 de cada 100 personas ocupadas en España (Esteve & Bascones, 2018).

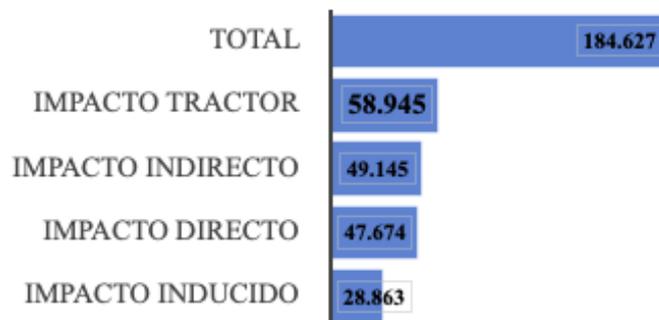
Por otro lado, conviene añadir que también incide indirectamente en el resto de la economía, pues se puede concluir que por cada euro (€) de ingresos de nuestra liga profesional, se generaron 4,2 € adicionales en el resto de la economía. Y por si fuera poco, cada empleo directo que es generado en esta industria repercute en la creación de aproximadamente 4 empleos en España (Esteve & Bascones, 2018).

Gráfico 3: Contribuciones al PIB según su impacto (en Millones de €)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos de PWC (2018)

Gráfico 4: Contribuciones al empleo según su impacto (en Millones de €)

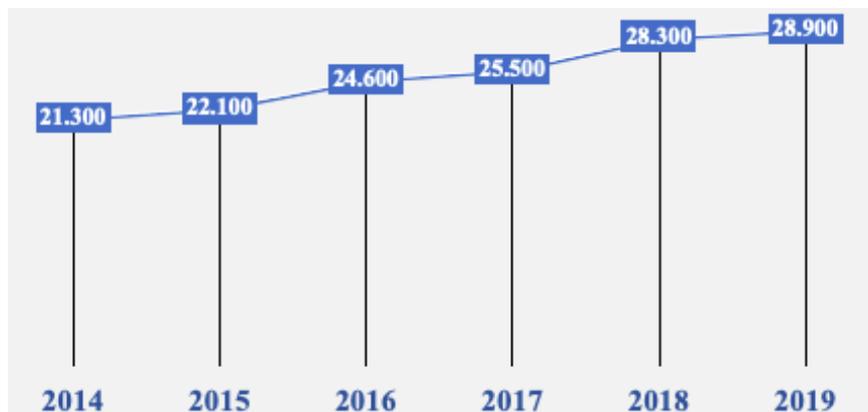


Fuente: Elaboración propia en base a los datos de PWC (2018)

Asimismo, según el informe publicado por el departamento de *Sports & Entertainment* de Deloitte (2020), *Annual Review of Football Finance 2020*, la industria del fútbol a nivel europeo, dónde nuestra liga de fútbol profesional es la segunda mayor valorada sólo por detrás de la *Premier League* inglesa, ha generado en la temporada 2018/2019 un total de

28.900 millones de euros, lo que supone un 2% más que la temporada anterior y aproximadamente un 30% acumulado desde 2014, como muestra el gráfico 5.

Gráfico 5: Evolución ingresos generados por el sector del fútbol europeo (en millones de €)



Fuente: Elaboración propia adaptada de los datos de Deloitte (2014-2019)

Tras esta primera contextualización queda clara la influencia del fútbol en diferentes aspectos económicos, sociales y culturales, pero además otro motivo que justifica su importancia y su especial desarrollo ha sido su profesionalización. La evolución y desarrollo ha sido tan fulgurante que han convertido este deporte en una industria global y tras ella se ha conformado un modelo económico. Por ello, se considera adecuado el acercamiento a esta cuestión para facilitar la comprensión de los conceptos que serán desarrollados posteriormente, así como la elección de un club en concreto para llevar a cabo esta investigación.

El origen del fútbol como deporte, tal y como se practica hoy, se remonta a la Inglaterra victoriana de 1863 cuando se aprobó su primer reglamento (Bueno Álvarez, 2010). Diez años más tarde encontramos su llegada a España fruto de los partidos de fútbol que unos mineros de una localidad de Huelva organizaban al término de sus jornadas laborales. Éstos decidieron fundar en 1889 el club decano de nuestro fútbol, el Recreativo de Huelva, que abrió la puerta a la creación de más equipos que tenían el fútbol como entretenimiento, hasta la aparición de las competiciones. Primero, se configuró la actual Copa del Rey en 1902, bajo la denominación de “la Copa de la Coronación”, y unos años más tarde, en 1913, se creó la Real Federación Española de Fútbol (RFEF). Más adelante, en 1926 tiene lugar otro hito fundamental para su consolidación que es la aprobación del

primer reglamento del fútbol profesional español, fruto de su transformación hacia un deporte de espectáculo en el que también se comenzó a tomar partido la prensa deportiva. A raíz de él, en 1929 se crea el Campeonato Nacional de Liga de Primera División confirmándose esta tendencia así como iniciando una etapa de profesionalización que fue avanzando acompañada de éxitos deportivos de equipos y deportistas españoles (Xavier Torreadella i Flix, 2016).

Durante décadas los clubes de fútbol mantenían un vínculo e identidad especial con las ciudades en las que emergían, y que Gay de Liébana (2016) valoraba como esencia del fútbol en aquel momento porque se consideraba un espectáculo popular y local que estrechaba lazos y generaba cohesión social. En este sentido, ese arraigo en un lugar genera una comunidad de seguidores fieles que se convertían en verdadero motor social de los equipos, generando alrededor y entorno a esta identidad la figura del socio, cuya vinculación a su equipo era lo que garantizaba la subsistencia de este último. Esta fue una condición necesaria de la constitución de equipos de fútbol como entidades jurídicas de base asociativa, los clubes deportivos.

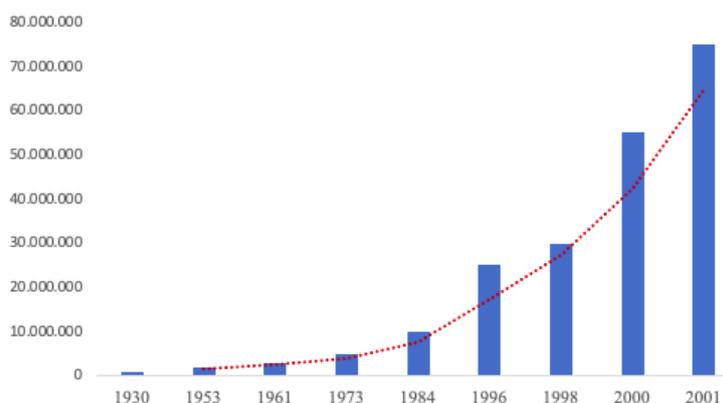
Dado que el negocio del fútbol no puede explicarse sin el entorno que le rodea (Barajas Alonso, 2004), los clubes tienen la obligación de cumplir las expectativas de sus aficionados y contentarles con éxitos deportivos que les mantengan motivados. Para ello, es necesario rodearse de los mejores y ellos conlleva el gasto principal que observaremos en este negocio, la contratación de jugadores y el mantenimiento de sus salarios.. En términos contables, se refiere al inmovilizado intangible deportivo vinculado a la adquisición de sus derechos federativos⁵, así como a su amortización según la duración de su contrato. Y como contrapartida, encontrábamos fundamentalmente una serie de ingresos derivados de la facturación por venta de entradas en la taquilla de los estadios o la venta de ropa deportiva propia de los equipos y sus jugadores.

⁵ *Los derechos federativos son aquellos que ostenta una entidad deportiva (club o Sociedad Anónima Deportiva) a inscribir a un deportista en una concreta competición oficial, en la que podrá participar en nombre de tal entidad. Los derechos federativos ostentan una entidad deportiva (club o sociedad anónima deportiva) a inscribir a un determinado deportista en una concreta competición oficial, en la que podrá participar (sólo) en nombre de tal entidad.* (Consejo General del Poder Judicial, 2010)

En la década de los años 80 y 90 tiene lugar un hito fundamental para comprender el negocio del fútbol que conocemos actualmente, pues como desarrolla González – Serrano (2016), adquiere plena consideración como espectáculo deportivo al introducirse una nueva variable: Los ingresos por derechos televisivos y del *merchandising*⁶. Esto propicia el nacimiento de una nueva fuente de ingresos que transforma el modelo económico del fútbol en España de la siguiente manera: En la base y como fuente principal se encontrarían los derechos televisivos, que estarían seguidos por los patrocinios y las ventas de entradas. En último lugar, encontramos otra fuente de ingresos de menor calado, el *merchandising* (Magdalena, 2016).

El problema que se produce en esta época es que los equipos se han centrado en la búsqueda de los resultados deportivos, acometiendo gastos muy elevados para adquirir jugadores de alto nivel y alcanzar mejores resultados en la competición, incurriendo en elevados endeudamientos que debilitaban su estructura financiera. En el siguiente gráfico se puede comprobar la dimensión que alcanzó la variación del gasto incurrido en fichajes durante los años 1930 y 2001.

Gráfico 6: Evolución de los precios en fichajes entre 1930 y 2001.



Fuente: Elaboración propia en base a información obtenida del diario AS (2009).

⁶ La práctica que consiste en distinguir un producto o un servicio con una marca de renombre, con una creación intelectual o con un aspecto de la imagen de una persona famosa (Chamorro Domínguez, 2011).

Una evidente situación generalizada de desequilibrio económico entre ingresos y gastos de los equipos, así como la consecuente desigualdad deportiva también generada en nuestra competición, obligó a ordenar jurídicamente este asunto. En virtud de la situación, en 1990 se promulga una ley de aspecto jurídico-mercantil (conocida como “Ley del Deporte⁷”, y que desarrollaremos posteriormente), que básicamente busca garantizar la supervivencia de los clubes a partir de una mayor transparencia, control y supervisión de sus cuentas y su financiación.

Como consecuencia de su implantación, prácticamente la totalidad de los clubes españoles se convirtieron en Sociedades Anónimas Deportivas⁸ (SAD), salvo cuatro equipos (Real Madrid C.F., F.C. Barcelona, C.A. Osasuna y Athletic Club) que mantuvieron su actual condición de entidad asociativa sin ánimo de lucro y perteneciente a sus asociados. Esta excepción se debió a que en la temporada 85/86, en la que entró en vigor la norma, presentaban un saldo neto patrimonial positivo, por lo que cumplían los requisitos exigidos para mantenerse como asociación (Magdalena, 2016).

A esto debemos añadir que la irrupción de los ingresos por derechos televisivos también fue generando evidentes desequilibrios entre los equipos de la competición, debido a la inexistencia de un modelo de reparto y comercialización equitativo que sí predominaba en otras grandes ligas. Por consiguiente, en España se legisló al respecto en el año 2015 por medio del Real Decreto 5/2015 de 30 de abril, “*de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional*⁹”, con el propósito de orientar los derechos audiovisuales de los equipos y su comercialización para detener la polarización que se generaba entre los equipos (Abel López-Busto, 2016).

⁷Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. (BOE 17 de octubre de 1990). <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>.

⁸ Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. (BOE 17 de octubre de 1999). <https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-15686-consolidado.pdf>.

⁹ Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. <https://www.boe.es/boe/dias/2015/05/01/pdfs/BOE-A-2015-4780.pdf>

Por otro lado, este fenómeno de conversión de los clubes a sociedades de capital no fue particular ni pionero en nuestro país, de hecho guarda especial interés el caso del *Manchester United*¹⁰, puesto que es reflejo también de la aparición del inversor extranjero en este sector. En 1997, Peter Kenyon y Peter Draper, responsables de la marca deportiva Umbro, encabezan la gestión del equipo inglés implantando una estructura corporativa que promueve como primer paso la expansión internacional a través de una filial que difundirá la marca en Estados Unidos.

Esta apertura y la aproximación a un nuevo público, aficionado e inversor, le permiten al *United* experimentar un incremento de sus ingresos sustancial si lo comparamos con el experimentado por el FC Barcelona entre las temporadas 1995 y 2003. Concretamente, en la temporada 95/96 ambos clubes presentaban una facturación similar de 58 millones de euros para el club español, y de 62 millones para el inglés. Mientras que al término de la temporada 02/03, el *Manchester United* había ingresado 251 millones y el *Barcelona* no superó los 150 (Portet, 2010).

Al interés constatado que el fútbol, como afición, deporte o negocio, suscita internacionalmente pero en especial en nuestro país, debemos fundamentar la elección del FC Barcelona como objeto de análisis particular, por lo que con él concluimos este planteamiento de la cuestión. Entre otros múltiples datos que podríamos incluir, brilla por sí solo el hecho de que en la temporada 18/19 haya sido el club que mayores ingresos ha generado en el panorama futbolístico mundial, según otro de los informes publicados anualmente por Deloitte (2021), denominado *Football Money League*. Concretamente, su cifra ha ascendido a aproximadamente 850 millones € superando a Real Madrid y Bayern de Múnich (757 y 660 millones de € respectivamente) (Deloitte, 2021). Pero lo que de verdad puede llamar la atención actualmente, es que a pesar de este nivel de ingresos, el equipo se encuentra en plena crisis institucional, deportiva y económico-financiera.

Casualmente, es la segunda ocasión en lo que va de siglo que el recientemente elegido presidente, Joan Laporta, se encuentra al club de esta manera, puesto que en su primer etapa iniciada en 2005 se lo encontró con unas cuentas frágiles con una elevada deuda a

¹⁰ Equipo de la Premier League Inglesa

corto plazo, que ascendía a 137 millones en créditos a corto plazo, mayoritariamente vinculados a entidades deportivas acreedoras por traspaso de jugadores. Asimismo, presentaba unos fondos propios negativos de 75 millones de euros, beneficios negativos por importe de 164 millones, así como un fondo de maniobra negativo¹¹ (Portet, 2010). En los últimos meses, y de nuevo con una directiva presidida por Laporta, hemos podido conocer que el Barcelona se encuentra en una situación que contablemente se conoce como “quiebra técnica¹²”, según revelan los últimos resultados económicos oficiales.

El club cerró ejercicio con pérdidas netas de 451 millones de euros y una deuda que alcanza los 1.350 millones de euros, entre los que destacan: 673 millones pertenecientes a deuda bancaria, 379 a compromisos con los jugadores, 56 de compromisos derivados del *Espai Barça* (Proyecto de renovación y remodelación del *Camp Nou*) o 79 millones correspondientes al anticipo del 50% de los derechos televisivos de *LaLiga* (La Liga de Fútbol Profesional)¹³. Asimismo, otro de los datos preocupantes son los 553 millones de euros de fondo de maniobra negativo, por lo que como puede apreciarse se trata de una situación razonablemente más compleja que la mencionada anteriormente.

Esta situación ha obligado al Barcelona a negociar una gran refinanciación de su deuda a corto plazo, principalmente la suscrita con las entidades estadounidenses *Goldman Sachs* y *JP Morgan*, que parecen haber llegado a un acuerdo de aplazamiento de 500 millones de euros para los próximos años¹⁴. Al club *blaugrana* le urge obtener fuentes de ingresos, por lo que desde la directiva trabajan para lograr mejores acuerdos publicitarios, así como estudian otras alternativas de financiación. Entre éstas se sopesa una final adhesión al proyecto de *LaLiga Impulso*, que rechazaron junto a Real Madrid y Athletic Club desde

¹¹ Se trata de la parte del activo corriente de una empresa financiada con deuda a largo plazo (pasivo no corriente) y define la capacidad de liquidez y solvencia de una empresa a corto plazo.

¹² Concepto contable que se traduce en un patrimonio neto negativo, producido cuando el valor en libros del pasivo exigible de una compañía es superior al valor de los activos.

¹³ Fuente: <https://www.laliga.com/sala-de-prensa/que-es-laliga>

¹⁴ Fuente: Página oficial FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2175534/aprobada-la-propuesta-de-refinanciacion-por-525-millones>

un principio, un acuerdo alcanzado entre CVC y LaLiga, que permitiría a la entidad obtener una importante inyección de liquidez inmediata.

Analizaremos esta delicada situación que acompaña a un equipo que posee uno de los porcentajes más amplio de seguidores en nuestro país y en el mundo¹⁵, al mismo tiempo que podremos presentar las características principales del modelo económico de nuestro fútbol profesional, junto con sus instituciones y regímenes jurídicos sobre los que se asienta su funcionamiento.

3. Objetivos

A través de esta investigación se buscará responder a una serie de hipótesis que se plantean en base al eje central sobre el que se estructura el trabajo: La sostenibilidad del modelo económico del fútbol en nuestro país, toda vez que se ha convertido en un potente sector económico. Por consiguiente, como objetivos se establecen la exposición del modelo económico del fútbol profesional en nuestro país, teniendo en cuenta su evolución histórica desde sus orígenes y las modificaciones que han definido el modelo que tenemos hoy.

Por otro lado, y con mayor atención, se analizará en particular al FC Barcelona, desde el enfoque económico – financiero y desde el rendimiento deportivo, con el objetivo de comprender las causas que hayan dirigido al club a su situación actual. Con ello, se persigue establecer ciertas conclusiones que faciliten una mejor comprensión de la posible relación entre resultados deportivos y rendimiento económico, así como la importancia de la gestión contable y financiera de los proyectos empresariales.

¹⁵ Fuente: Diario As: https://as.com/tikitakas/2021/10/20/portada/1634726373_522672.html



Fuente: Elaboración propia

4. Metodología de la Investigación

Para alcanzar los objetivos marcados en este proyecto, ha sido necesario realizar una búsqueda y revisión narrativa amplia de toda la literatura disponible, al objeto de conseguir un conocimiento suficiente para abordar la materia en cuestión. Para lograr un análisis completo del contexto teórico y el marco conceptual del estado de la cuestión, se han tenido en cuenta diversos recursos entre los que destacan principalmente: Artículos de investigación publicados en revistas o periódicos de referencia, tesis doctorales y trabajos académicos que se encuentran disponibles y actualizados, pudiendo ser de utilidad aquellos redactados en español como en inglés, y por último, informes o *papers* obtenidos de organismos y entidades relacionadas con el objeto del trabajo. Estos se obtuvieron principalmente de portales online con contenido académico como *Research Gate* o *Google Scholar*, así como de bases de datos bibliográficas como *Scopus* o *Web of Science*.

En relación con el análisis económico – financiero que se realizará, con el propósito de dar respuesta a las hipótesis que serán planteadas, será necesario obtener las cuentas anuales y los informes pertinentes de estados financieros del FC. Barcelona. Para su obtención principalmente acudiremos a la base de datos SABI (*Sistema de Análisis de*

Balances Ibéricos), así como será conveniente realizar una revisión de las páginas web oficiales de estos clubes. Estos medios serán óptimos para obtener una información veraz y fiable que permita trabajar sobre la materia con seguridad, certeza y datos actualizados.

Asimismo, también servirán de apoyo a esta investigación técnico-contable los *papers* e informes económicos realizados por consultoras como KPMG, PWC o Deloitte, que anualmente publican interesantes artículos al respecto como el “*Football Money League*” de Deloitte, el “*Football Club’s Valuation*” de KPMG o “*Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*” de PWC. Los informes elaborados por Deloitte son especialmente relevantes puesto que aportan amplia información económico-financiera de las principales ligas europeas y de los 20 equipos más destacados según sus resultados económicos cada año, de manera que se pueden obtener gran cantidad de datos sobre el desempeño de nuestro actor principal: FC Barcelona.

A partir de la revisión de estas fuentes de información, se elabora este trabajo de investigación con el propósito de responder dichas hipótesis y proponer conclusiones al respecto que aporten valor añadido y utilidad adicional al mismo. El propósito será obtener y proporcionar ciertos conocimientos sobre nuestro fútbol profesional y el modelo de negocio existente tras él, así como dar respuesta a la compleja situación que atraviesa el Barcelona, lo que conllevará una tarea de análisis económico – financiera que nos permitirá dar a conocer también criterios contables y de valoración de la gestión empresarial.

5. Estructura

La investigación presenta una estructura clara y organizada en la que se encuentran cada una de sus partes delimitadas. En este sentido, constará de cuatro capítulos divididos en varias secciones, de la siguiente manera.

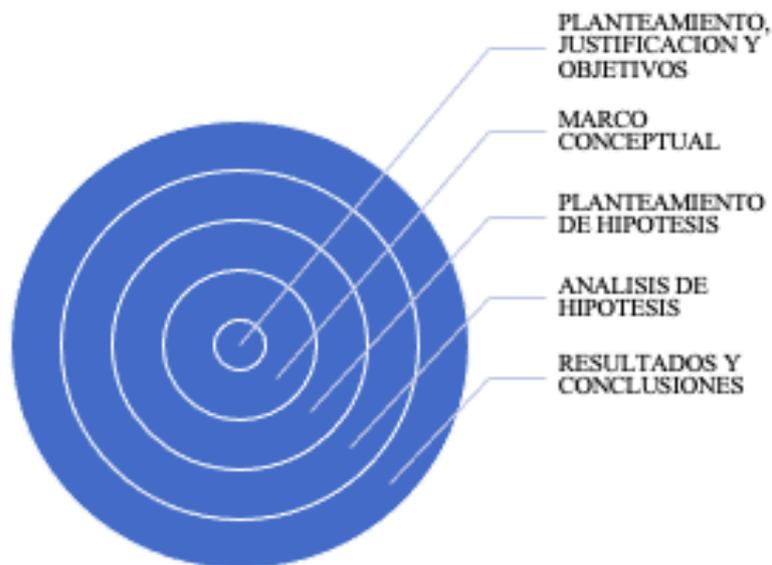
En primer lugar, nos encontramos con el capítulo uno relativo a la introducción de la materia objeto de análisis, así como la definición de objetivos y la justificación de dicha elección temática.

En el segundo capítulo se realizará un análisis del marco conceptual de la investigación, es decir, podrán reconocer los avances que ya se han realizado sobre la materia y en qué punto se encuentra la cuestión que se va a exponer.

En tercer lugar, se presentan las hipótesis que el trabajo plantea y se estudiarán a partir de un análisis de múltiples variables que también se expondrán previamente. Tras el análisis de las mismas, se verificarán las hipótesis iniciales y expondrán los resultados alcanzados.

Por último, el cuarto capítulo se dedicará a la exposición de las conclusiones, que junto con la reflexión personal del tema estudiado, constituyen un apartado fundamental, puesto que con él se pretende aportar el valor añadido que debe proporcionar una investigación y demostrará el conocimiento alcanzado sobre la materia.

Esquema 2: Estructura del trabajo de investigación



Fuente: Elaboración propia

CAPITULO II. MARCO CONCEPTUAL

En este capítulo se procede a contextualizar la materia investigada con el propósito de facilitar la comprensión del escrito. En este sentido, se trata de realizar un análisis del marco teórico que concierne a la materia estudiada. Para ello, se expondrá una revisión narrativa, no sistemática, de la literatura existente que más relevancia y aceptación ha tenido hasta la fecha.

Para garantizar un mejor entendimiento es conveniente definir y desarrollar una serie de conceptos clave, que podrían ser objeto de mayor duda. Por ello, en este capítulo, además de exponer la literatura estudiada y ubicarnos en la situación actual de la materia, se facilitarán una serie de explicaciones de algunos de los términos más relevantes que serán empleados en el escrito.

Los conceptos que serán definidos con mayor detalle, dado que su comprensión es estrictamente necesaria para favorecer el resto de la lectura, son los siguientes: El Fútbol Profesional y su Modelo Económico, *la Liga*, la normativa UEFA de control financiero (*Financial Fair Play*), el Régimen Jurídico básico de nuestro fútbol profesional y, por último, los indicadores y ratios que serán utilizados en el análisis económico – financiero.

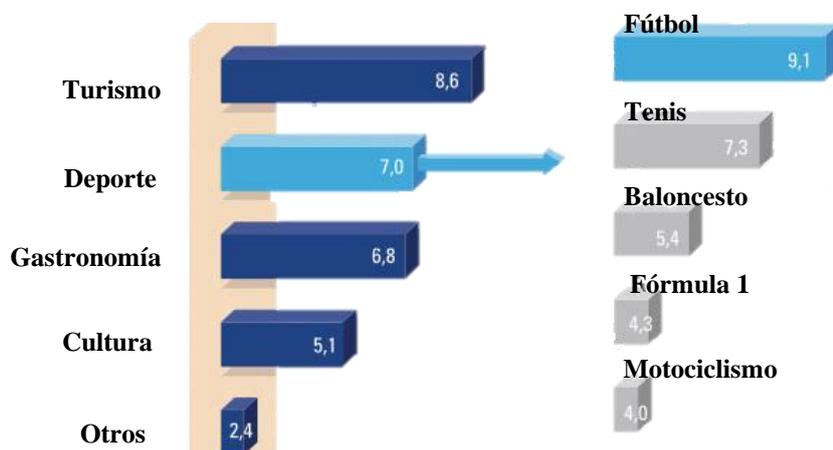
1. Estado de la Cuestión

Es evidente que la industria del deporte tiene un impacto considerable en el mundo cotidiano y se asocia con muchos aspectos fundamentales de nuestra sociedad, como puede ser el reflejo en el bienestar de la salud física y mental, en el espíritu de equipo y el compañerismo, el respeto y la tolerancia a la diversidad o la capacidad de superación y el esfuerzo.

Además de estos atributos que el deporte trae consigo, el fútbol como referente deportivo puede servirnos también para aproximarnos a otro pilar en las sociedades como es el entorno económico, al ecosistema empresarial. Este sector, como muchos otros, genera impacto sobre la economía a través de sus organizaciones e instituciones que proporcionan movimientos en su entorno con sus actividades, pues contribuyen a la

generación de empleo, crean y ofrecen un entretenimiento que también estimula el turismo, y se aportan nuevas infraestructuras (KPMG , 2015).

Gráfico 7: Conceptos que más influyen en la marca España (en escala de 1 a 10)



Fuente: Datos obtenidos del Informe sobre el Impacto Socioeconómico del fútbol en España realizado por KPMG (2015)

En este sentido, hemos podido observar que las investigaciones en esta materia se han dirigido mayoritariamente hacia la evolución del modelo económico del fútbol profesional y la dimensión de los clubes como modelos de negocio, junto a su gestión empresarial. En base a lo expuesto, detallaremos algunos de los trabajos que han servido para construir el marco teórico base y que han sido fuente de inspiración para el desarrollo de esta investigación.

Por un lado, se han revisado diferentes investigaciones llevadas a cabo por los Profesores Gómez, Opazo, Kase y Urrutia (2007), relacionadas con análisis del fútbol desde el punto de vista de sus equipos y sus características estructurales profesionales, especialmente un artículo en el que se analiza en profundidad los clubes FC Barcelona y Real Madrid (Sandalo Gómez, 2006). Por otro lado, hemos encontrado grandes investigaciones relacionadas con el análisis de los elevados niveles de endeudamiento de los clubes y sus riesgos, por lo que su enfoque se dirigía hacia la financiación y sostenibilidad de los

equipos (Ginesta Portet, 2010; Liébana, 2016; Barajas Alonso, 2004 ; Abel López-Busto, 2016).

Asimismo, ha sido muy interesante comprobar la cantidad de estudios dedicados a desarrollar la medida adoptada por la UEFA, conocida como *Financial Fair Play*, y sus efectos en la sostenibilidad de las cuentas de resultados y la financiación de los clubes. Con este enfoque destacamos el análisis crítico de esta medida llevado a cabo por el Profesor y Economista Stefan Szymanski (2014), la tesis doctoral del Profesor Jorge Martín Magdalena (2016) en la que analiza el impacto que genera la entrada en vigor de dicha normativa UEFA, o el artículo de investigación realizado por los Profesores Mareque, Barajas y López – Corrales (2018).

También resaltamos numerosos artículos de divulgación relacionados con análisis de la transformación de la forma jurídica de asociación a Sociedad Anónima Deportiva de los clubes españoles (Aguilar Calderón, Adeliño Recasens, & Carretero Nevado, 2017; López Martínez & Fernández Fernández, 2015; Martínez, 2006; Larrubia, 2018). En relación con la gestión de los clubes y su profesionalización, también han servido como inspiración investigaciones relacionadas con el crecimiento de los clubes como multinacionales de ocio (Ginesta Portet, 2010) o la influencia de la propiedad en la gestión de los equipos (Sánchez Martínez, 2019; Sánchez, Barajas, & Fernández, 2017).

Por otro lado, también se han utilizado como referencia algunos informes económico-financieros y sociológicos como los elaborados por Deloitte: *Football Money League* (2021) y *Annual Review of Football* (2020), Price Waterhouse Coopers (PWC): Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España (2018) y KPMG: Informe Socioeconómico del Fútbol Profesional en España (2015), referentes internacionales de los servicios de consultoría, auditoría y jurídicos mencionadas anteriormente.

Como se puede apreciar, la cuestión que tratamos en esta investigación ha sido, y es objeto de estudio habitual entre profesionales de diferentes disciplinas, así como destacado en el mundo del periodismo deportivo en el último año. El fútbol se ha convertido en una materia transversal, dado que, como se ha pretendido demostrar durante este escrito, atañe

a un gran número de agentes sociales. Brevemente podemos aproximarnos al ámbito profesional, desde los propios trabajadores a inversores y accionistas, así como a medios de comunicación y audiovisuales que cubren diariamente noticias y eventos al respecto, pero también al aspecto social, pues las cifras observadas demuestran el nivel de atracción que este deporte genera, así como la incidencia cultural, en términos de diversidad, integración o valores se refiere.

En definitiva, el fútbol no pasa desapercibido en nuestra sociedad, pero menos si cabe en la española, que es la que buscamos reflejar. Por ello, esta investigación que cuenta con la particularidad de revisar antecedentes y situación actual del FC Barcelona, tratará de complementar la literatura científica y el conocimiento existente sobre la materia.

2. Conceptos básicos

2.1. Definición de fútbol profesional

Atendiendo a la definición que hace la Real Academia Española (RAE) nos encontramos con que el fútbol se trataría de un *“juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos, salvo por el portero en su área de meta¹⁶”*. Cualquiera aceptaría el fútbol como evento deportivo, actividad deportiva o juego, como la RAE hace, pero lejos de aproximarnos al fútbol en este sentido profundizaremos en su profesionalización, abandonando la perspectiva de mera actividad deportiva.

Sandalio Gómez y Magdalena Opazo (2007), en su artículo de investigación: *Características estructurales de un Club de Fútbol Profesional de élite*, realizan una distinción de dicha profesionalización enfocándose por un lado en los deportistas y por el otro en las organizaciones deportivas. En este sentido, se atribuye a los futbolistas profesionales una especial preparación dada la alta exigencia física de la competición, así como una diferencia salarial sustancial entre aquellos futbolistas aficionados y los que

¹⁶ Fuente: <https://dle.rae.es/f%C3%BAtbol>

participan en las máximas competiciones nacionales e internacionales. Por otro lado, en relación con las organizaciones deportivas, tratan su profesionalización desde la estructura empresarial que éstas adquieren, precisando de la creación de secciones departamentales lideradas por profesionales para manejar las distintas áreas de gestión que surgen en el ámbito del fútbol profesional de competición.

Destaca también la referencia que hizo el profesor universitario Ignacio Urrutia (2006), en el documento presentado al II Foro de Entidades Deportivas, *Caso Atlético de Madrid: Diario de dos añitos en el infierno*, a la relevancia social del fútbol profesional y el círculo virtuoso que formaba a su alrededor por el valor que generaba para diferentes segmentos sociales. Entre otros, destacaba el potencial de entretenimiento ofrecido a la población, la herramienta de transmisión de valores y actitudes sociales que transmite, la capacidad de relacionar colectivos sociales e integrar diversidad social y, por último, las cuantías económicas que son manejadas.

2.2 Evolución del Modelo Económico del fútbol profesional

Anteriormente se ha introducido el nacimiento del fútbol profesional y concretamente su surgimiento en nuestro país, realizando una exposición de los principales hitos que han condicionado el devenir de este deporte como profesión, modelo de negocio o fuente de espectáculo y entretenimiento, hasta nuestros días. En este punto, y dado que el propósito no es otro que mostrar el modelo de negocio de este deporte en nuestro país centrándonos en la evolución de uno de nuestros principales clubes, es pertinente que sea explicado también cuál es el modelo económico que subyace a esta industria y sus equipos, así como la transformación que ha experimentado desde su origen.

Como se ha comentado, el modelo del fútbol ha ido evolucionando desde un enfoque más centrado en el rendimiento y éxito deportivos hacia otro caracterizado por la gestión empresarial de los equipos y la búsqueda de la rentabilidad. Esta evolución está principalmente afectada por la aparición de los derechos de emisión televisivos a partir de la década de los 90, pudiendo establecer una división evidente entre dos etapas (Andreff & Staudohar, 2000): i) Primera etapa hasta los años 90 donde imperaba un

modelo económico más tradicional, y ii) La segunda etapa en la que se impuso un nuevo modelo de negocio asentándose como único modelo en la práctica.

I) Primera Etapa

En la primera etapa los clubes de fútbol tenían como principal fuente de ingresos la venta de entradas en las taquillas de los campos de fútbol, por lo que eran sustancialmente dependientes del entorno socio - cultural de las ciudades en que surgían. De este modo, factores como el número de habitantes, nivel de riqueza y distribución de la misma eran determinantes y buena representación del crecimiento potencial que esos clubes podían llegar a experimentar (Andreff & Staudohar, 2000). Asimismo, es evidente que se unía a estos factores el de la capacidad de los estadios, que también estaba relacionado con la dimensión de las ciudades, pues como mencionamos el principal concepto de ingresos eran las entradas vendidas a los aficionados que acudían a los estadios (Castellanos & Sánchez, 2007).

En lo que respecta a la partida de gastos, los clubes principalmente dedicaban sus ingresos al pago de los salarios y traspasos de los jugadores, ocurriendo con cierta frecuencia que muchos clubes no lograran mantener el equilibrio entre ambos y sus ingresos se veían superados por los gastos, teniendo que recurrir al endeudamiento (Magdalena, 2016). No obstante, como respuesta a los vínculos que se forjaban entre clubes y ciudades era habitual que la administración proporcionase subvenciones e incluso aplazamientos de las obligaciones tributarias con Hacienda.

Por otro lado, en la década de los 60 y principios de los 70 aparecen también los primeros contratos de patrocinios con empresas internacionales como Fiat, Philips o Peugeot, entre otras, que buscaban hacer publicidad y apoyar a los equipos de las ciudades en que estuvieran establecidas. Con este nuevo flujo de ingresos se comenzó a atisbar la profesionalización de los clubes que fueron adquiriendo en las siguientes décadas (Andreff & Staudohar, 2000).

En definitiva, hasta el momento el esquema del modelo económico quedaba de la siguiente manera: la fuente principal de ingresos recaía sobre la venta de entradas, siendo

apoyada por las subvenciones y los posibles patrocinadores que se adquirirían. Y en contrapartida, estos ingresos se dirigían a satisfacer las necesidades salariales de jugadores y otros gastos de personal, así como a abordar sus traspasos.

Por último, esta primera etapa presenta un evento determinante en la década de los 80. En el año 1985 la cifra de la deuda de los clubes de fútbol con la administración se elevaba a aproximadamente 124 millones de euros (Magdalena, 2016). Con la intención de subsanar esta situación se elaboró un convenio fallido de saneamiento entre la Liga de Fútbol Profesional (LFP) y el Consejo Superior de Deportes (CSD). Tras la ineficacia del mismo y el aumento exponencial de la deuda con Hacienda, se implementó una nueva legislación para intentar sanear la situación económica de los clubes de fútbol. En 1990, tiene lugar la aprobación de la Ley 10/1990 conocida como Ley del Deporte, que trataría de profesionalizar los clubes de fútbol por medio de su transformación en sociedades de capital, tal y como será desarrollado en el apartado 2.5.

Aunque podría parecer que el causante de la situación era la dificultad de los clubes para generar nuevos y diferentes tipos de ingresos, se demostró que no era así. La causa fundamental era la estructura misma que tenía el modelo económico en los clubes de fútbol, pues los objetivos perseguían el éxito deportivo a costa del resultado económico y el endeudamiento que necesitaran (Magdalena, 2016). Por lo tanto, esta medida tampoco modificó el enfoque hacia el desempeño deportivo de los equipos, como se puede apreciar expresamente en los clubes inglés. Éstos determinaban en las propias escrituras de constitución un doble objetivo: Por un lado, el alcance de beneficios económicos, y por el otro la consecución de éxitos deportivos, dando lugar a la expresión conocida como “*glory and profit*” (Sánchez Martínez, 2019).

II) Segunda Etapa

También en las décadas de los 80 y 90 se produce un hito fundamental, la aparición de los derechos de televisión. Ésta supuso un cambio en la estructura del modelo económico del fútbol profesional y se considera como punto de inflexión para la conversión de este deporte en un buen negocio (Dima, 2015). En esta etapa se revolucionará este sector abriendo paso al modelo contemporáneo del negocio de los equipos de fútbol,

produciéndose modificaciones en la distribución de sus ingresos y su relevancia, motivadas por el surgimiento de nuevas fuentes.

Principalmente, observamos como disminuye la consideración de la venta de entradas como fuente de ingresos principal, algo generalizado en las principales ligas como fue la variación experimentada en los clubes de la *Ligue 1*, dónde se redujo su importancia de un 81% en la temporada 70/71, a aproximadamente un 20% en la 97/98. Bien es cierto que nuestra liga tuvo cierto retraso en este aspecto y nuestros clubes todavía notaban dependencia de las cifras ingresadas por la asistencia a los estadios, pues la relevancia de los socios y abonados era notable (Andreff & Staudohar, 2000).

La entrada en escena de los derechos de televisión revolucionó el panorama convirtiéndose en fuente principal de ingresos para los clubes. No obstante, el proceso no fue inmediato, sino que en un principio predominaron los monopolios de canales únicos de televisión en los países europeos, por lo que no fue hasta la apertura a canales tanto públicos como privados cuando se hizo latente la profundidad que esta novedad suponía. Esta apertura y diversificación favoreció la competencia y aumentó el poder negociador de las ligas y clubes para mejorar sus acuerdos en términos económicos (Andreff & Staudohar, 2000).

Asimismo, se rompió el planteamiento nacional y local que el mercado del fútbol presentaba en el anterior modelo, pues la industria de los medios audiovisuales y de difusión permitía atravesar las barreras que impedían al fútbol expansión internacional. Con ello continuó creciendo la importancia de los patrocinadores y creció el interés de nuevos aficionados por equipos alejados de sus propias ciudades, favoreciendo a un mayor clima de diversidad (Dima, 2015).

En este sentido, la UEFA, máximo organismo del fútbol europeo, se sumó también a esta transformación del sector modificando en el año 1992 la principal competición de clubes en Europa, la *UEFA Champions League*, incrementando la participación de equipos. Este incremento fue progresivo durante la década de los 90, pero no fue el único cambio puesto que, otra decisión trascendental fue que implementaron la centralización de los medios de

comunicación y los derechos comerciales. Los efectos positivos que esto generó, multiplicando por diez los ingresos de esta competición entre los años 1994 y 2004, llevaron a la UEFA en el año 2009 a implantar en su segunda competición de clubes europea, la *UEFA Europa League*, este mismo modelo de centralización (Dima, 2015).

De nuevo, se interpretó este cambio como impulso para la mejora de las condiciones financieras de los clubes y clave para el alcance de equilibrio económico. Sin embargo, lejos de esta realidad, los nuevos y elevados ingresos fueron contrarrestados por el incremento de gasto de los equipos, ya que se produjo un crecimiento en los niveles salariales de jugadores y entrenadores, así como de las cantidades en que se valoraron los traspaso. Por consiguiente, los equipos acumularon pérdidas e incrementaron deuda anualmente, mientras su margen de caja disponible disminuía para afrontar la deuda (Dima, 2015).

Nos encontramos con una situación de inestabilidad financiera en los clubes a pesar de todas las modificaciones experimentadas en su modelo económico durante finales de siglo y principios del XXI. Por ello, la UEFA decidió intervenir elaborando una normativa propia, denominada *Financial Fair Play*¹⁷, que supuso un nuevo punto de inflexión en el modelo económico del fútbol a nivel europeo (Andreff & Staudohar, 2000).

En la temporada 11/12 entra en vigor la regulación con éxito, pues los clubes mejoraron en términos de disciplina y racionalidad financiera, incrementando sus niveles de transparencia y fiabilidad. Asimismo, otro de los efectos positivos fue la estabilización de la inflación que venía incrementándose, que junto a la mejora en gestión y salud financiera de los equipos europeos, dotó al sector de un mayor atractivo para los inversores (Dima, 2015).

Por lo tanto, podemos afirmar que en la actualidad el modelo económico del fútbol en Europa se caracteriza por la obtención de tres tipos de ingresos: 1) Los derechos de televisión, basados en el pago de las cadenas de televisión como contraprestación a la cesión de los derechos y la posibilidad de retransmitir eventos deportivos; 2) los ingresos

¹⁷ Desarrollado en el apartado 2.4.

comerciales, procedentes de los patrocinios y actividades de *merchandising*, y 3) los ingresos por la venta de entradas. Esta estructura ha sido denominada como “modelo MCM” (*Media, Commercial & Matchday*) (Dima, 2015).

2.3. LaLiga (Campeonato Nacional de Liga de Primera División)

La Liga de Fútbol Profesional¹⁸ (renombrada comercialmente como *LaLiga*), fundada el 26 de junio de 1984¹⁹, es una asociación deportiva de carácter privado conformada por los equipos (Clubes²⁰ o SAD) que integran las dos divisiones del fútbol profesional nacional, a la que además corresponde la organización de dichas competiciones, en coordinación con la Real Federación Española de Fútbol.

Por un lado, nos encontramos con la Primera División (*LaLiga Santander*) que está compuesta por los 20 mejores equipos españoles, y por el otro, la Segunda División (*LaLiga SmartBank*²¹), también conocida como “División de Plata“, conformada por 22 equipos que compiten durante 42 jornadas, unos para lograr el ascenso y otros para evitar la pérdida de categoría que implica también abandonar el fútbol profesional.

Esta organización, presidida por Javier Tebas desde 2013²², se encuentra establecida en Madrid y goza de presencia en 41 países por medio de sus 13 oficinas y 44 delegados. Entre otros hitos relevantes, podemos destacar que en la temporada 2019/2020 *LaLiga* española fue seguida por más de 2.800 millones de personas en todo el mundo, por lo que se trata de un fenómeno social y mediático de gran envergadura. Además, en sintonía con un claro compromiso con la sociedad, *LaLiga* promueve y dirige su labor social a través

¹⁸ Fuente: *Estatutos Sociales de LaLiga*:

<https://assets.laliga.com/assets/2020/07/23/originals/b9314591e0726340127ba1420a92713a.pdf>

¹⁹ Fuente: <https://www.laliga.com/laliga/historia>

²⁰ *Athletic Club*, *CA Osasuna*, *FC. Barcelona* y *Real Madrid CF* son los únicos equipos que mantienen su condición jurídica de asociación deportiva y son, actualmente, equipos de *Primer División*.

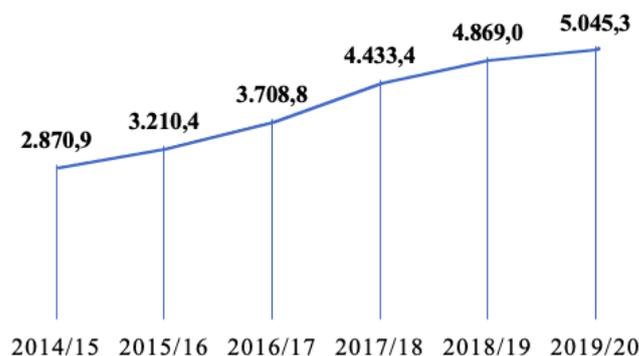
²¹ *La Primera* y *la Segunda División de fútbol profesional en España* se conocen como *La Liga Santander* y *LaLiga SmartBank* por motivos de patrocinio.

²² Fuente: <https://www.laliga.com/sala-de-prensa/que-es-laliga>

de su propia Fundación. También es un hecho reseñable que se trata de la primera liga de fútbol profesional que ha incorporado una competición *ad hoc para* aquellos futbolistas que sufren de alguna discapacidad psíquica, siendo denominada como *LaLiga Genuine Santander*.

LaLiga observada desde un criterio económico – financiero revela perfectamente su dimensión y trascendencia en nuestro país. Atendiendo al informe²³ publicado por la organización en el que se analizan los resultados en su temporada 19/20, en la que se introdujo también el fenómeno de la pandemia, se aprecian datos muy interesantes. Entre otros, es de especial interés la cifra de ingresos totales registrada al concluir dicha campaña, que asciende a 5.045,3 millones de euros, representando un aumento del 3,6% sobre la anterior temporada (T. 18-19). Este dato guarda un matiz interesante si observamos la tasa de crecimiento anual experimentada en los últimos seis ejercicios, pues ésta se sitúa en un +11,9%, lo que implica un aumento sostenido que es superior en aproximadamente quince veces al crecimiento del PIB nacional, a precios de mercado (La Liga, 2021). Una interpretación posible para estos datos sería la puesta en valor de la contribución que nuestra Liga Nacional de Fútbol hace al conjunto de la economía de nuestro país, así como la situación de crecimiento en que se encuentra.

Gráfico 8: Evolución de los Ingresos Totales entre las temporadas de 2014 y 2020 (en millones de €)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados por LaLiga (2021)

²³Fuente: Informe Económico-Financiero 2020:

<https://assets.laliga.com/assets/2021/06/22/originals/389041e624bc21eb1badba5044a7b620.pdf>

Resulta interesante en este punto mencionar cuales son los recursos principales que posee y que le han llevado a experimentar los resultados comentados, y para ello utilizamos una tabla que expone la evolución de los ingresos totales mencionados en un período de 5 años.

Tabla 1: Evolución Ingresos Totales de LaLiga entre las temporadas 14/15 y 19/20 (en Millones de €)

<i>LaLiga</i>	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Matchday	614,5	740,2	761,3	761,5	984,4	796,2
	-	20,5%	2,9%%	0,0%	24,5%	-16,0%
Retransmisión	902,6	1.065,4	1.473,3	1.568,2	1.665,1	1.770,4
	-	18,0%	38,3%	6,4%	6,2%	6,3%
Comercialización	553,5	643,9	706,3	932,5	983,8	987,1
	-	16,3%	9,7%	32,0%	5,5%	0,3%
INCEN (Importe Neto Cifra de Negocios)	2.070,60	2.449,60	2.941,00	3.262,20	3.597,30	3.553,70
	-	18,3%	20,1%	10,9%	10,3%	-1,2%
Traspos de jugadores (Precio de Venta)	503,8	434,8	474,6	938,7	1004,4	1130,5
	-	-13,7%	9,2%	97,8%	7,0%	12,6%
Otros Ingresos	296,5	326	293,2	232,5	267,3	361,1
	-	10,0%	-10,1%	-20,7%	15,0%	35,1%
Ingresos Totales (Variación anual %)	2.870,9	3.210,4	3.708,8	4.433,4	4.869,0	5.045,3
	-	11,8%	15,5%	19,5%	9,8%	3,6%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos publicados por LaLiga (2021)

Las fuentes de ingresos que mayor impacto tienen en sus resultados anualmente son tres: **MatchDay** (Día de Partido, incluye ingresos por abonados/socios y competiciones), **Retransmisiones** (Derechos Audiovisuales) y **Comercialización** (Incluye ingresos por Patrocinios, Publicidad y *Merchandising*). Por otro lado, también conviene mencionar aquellos ingresos derivados de los traspos de jugadores y la partida referente a “otros ingresos”, entre los que habitualmente se encuentran abonos de naturaleza operativa y financiera.

De esta tabla puede inferirse que la variación de estos ingresos en los últimos cinco ejercicios es positivo y generalizado entre sus componentes. Es cierto que el nivel de crecimiento en los últimos dos años no es tan elevado, pero conviene destacar la fortaleza

de la última temporada afectada por el comienzo de la pandemia, dónde una amplia mayoría de sectores de nuestra economía no han podido observar cifras tan halagüeñas.

Interesantes datos para demostrar la relevancia de nuestra competición a nivel mundial, así como su solidez en momentos tan complicados como los vividos estos últimos dos años, dónde puede observarse la fidelidad a este deporte, la repercusión que alcanza, y el rigor estructural que la dirección de esta organización ha conservado. En el siguiente capítulo, podremos aproximar este análisis a los dos equipos clave de nuestra competición y observar cuál es la incidencia que tiene su gestión y resultados económico – deportivos en la *LaLiga*.

2.4. *Financial Fair Play (“Juego limpio Financiero”) de UEFA*

Este concepto de “Juego Limpio Financiero” fue acuñado por la UEFA en septiembre de 2009, bajo la presidencia de Michel Platini, tras ser aprobado unánimemente por su Comité Ejecutivo. Pero antes de profundizar en el término conviene desarrollar brevemente a qué nos referimos con la palabra UEFA. Se trata de una institución, *Union of European Football Association*, encargada de la organización de las competiciones europeas, como la *UEFA Champions League*, *Europa League* o *Conference League*²⁴, así como de garantizar el cumplimiento de unos requisitos mínimos por parte de aquellos clubes que deseen participar en sus competiciones.

Debemos establecer brevemente los motivos fundamentales por los que pudo observarse desde la *UEFA* la necesidad de intervenir introduciendo nuevas medidas de control económico sobre los clubes de fútbol. Para ello, podemos acercarnos a la reflexión que el autor, José María Gay de Liébana (2016), hacía en su libro “La gran burbuja del fútbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo”. Desde un análisis de las cinco grandes ligas europeas, conocidas como *Big Five*, explicaba que entre sus equipos se había necesitado recurrir a un alto nivel de endeudamiento para acometer elevadas inversiones, relacionadas con la adquisición de los derechos federativos de

²⁴ Competición más reciente, fundada el 6 de julio de 2021, se estrena en esta T 21/22.

jugadores e instalaciones deportivas, puesto que la generación de recursos propia de la actividad deportiva era baja o insuficiente.

Además, se trató de un endeudamiento a corto plazo que originó altas inestabilidades financieras, comprometiendo la viabilidad económico - financiera a largo plazo de los clubes. No obstante, Gay de Liébana si hace una puntualización respecto a la situación de estas ligas, subrayando que tanto en la *Premier League* como en la Liga Española y la Seria A (Italia) ha predominado un nivel excesivamente bajo de recursos propios sobre activos (por debajo del 10%). En cambio, si observó mayor equilibrio en la situación financiera de la Bundesliga (Alemania) y la Ligue 1 (Francia), puesto que mantuvieron la proporción de recursos propios sobre activos por encima del 30% (Liébana, 2016).

Esta situación que exponía Gay en su libro preocupaba a organizaciones como la *UEFA* que debían velar por el bienestar del fútbol europeo, y éste estaba viéndose amenazado por los riesgos financieros en que se encontraban sus clubes. Por este motivo, este organismo introdujo en el año 2010 la normativa de “Juego Limpio Financiero”²⁵, o como se le conoce mayoritariamente *Financial Fair Play*, entrando en vigor para la temporada 2010/2011. Esta medida perseguía fundamentalmente garantizar la sostenibilidad del modelo económico del fútbol a largo plazo, dotando de mayor rigor, disciplina y razonabilidad financiera a sus agentes, los equipos de futbol. Se concluyó que así podría asegurarse el saneamiento de los clubes capacitándolos para devolver sus deudas adecuadamente.

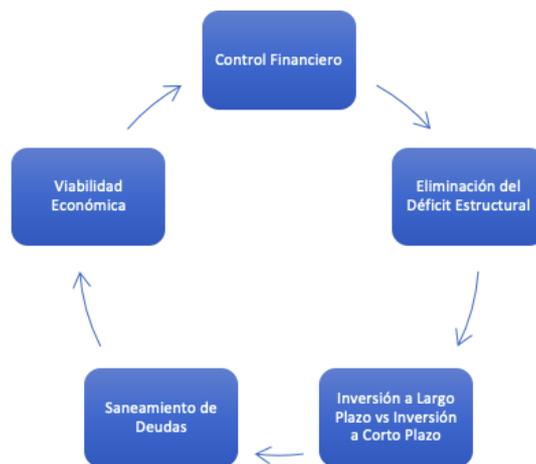
Conviene destacar algunos de los propósitos que esta normativa pretendía lograr: i) Mejorar la economía y capacidad financiera de los clubes, incrementando su transparencia y credibilidad; ii) Incentivar a los clubes a competir con sus ingresos; iii) Promover un gasto sostenible para el beneficio a largo plazo, protegiendo la viabilidad del fútbol europeo de clubes; iv) Introducir mayor disciplina y racionalidad en la estrategia financiera de los clubes (UEFA, 2018). Estos objetivos podrían comprimirse

²⁵ Fuente: *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulation*.

<https://documents.uefa.com/v/u/MFxeqLNKekYyh5JSafuhg>

en una cadena de retroalimentación (Gráfico 4) que garantizase su viabilidad económica a largo plazo:

Esquema 3: Síntesis de objetivos de la medida del Fair Play Financiero



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida de la UEFA (2018)

En definitiva, se trata de una herramienta más para controlar que los equipos de fútbol europeos no contradigan un principio contable tan elemental como el de planificar tus gastos sin permitir que estos puedan superar tus ingresos. Es un instrumento para garantizar la atención de los equipos sobre sus pérdidas económicas, sin permitir que puedan comprometer su futuro con mayor deuda insostenible, por lo que se entiende que el objetivo es ayudar al fútbol y no simplemente intervenirlo.

Podemos destacar también que desde su implantación se ha supervisado minuciosamente el comportamiento de los clubes, demostrándose que el incumplimiento de su contenido conllevaría consecuencias para los clubes. En la última década hemos comprobado como la UEFA sancionaba a los equipos que presentaban irregularidades, imponiéndoles diferentes tipos de castigos como: Advertencias, multas, reducción de puntos, restricción o prohibición de inscripción de jugadores en competiciones, descalificaciones o incluso retirada de títulos o premios económicos ²⁶.

²⁶ *Hasta el momento no se ha producido ningún caso de esta última sanción.*

Hasta la fecha han recibido sanciones como éstas equipos de la categoría del *Manchester City* o el *Paris Saint Germain*²⁷, que fueron penalizados en 2014 con una multa de 60 millones de euros por incumplimiento de la normativa. Ambos sufrieron una limitación para la contratación de nuevos jugadores y la reducción a 21 jugadores de su inscripción en la UEFA Champions League, cuando se permite normalmente registrar a 25.

Asimismo, en España el primer club en experimentar los efectos de estas sanciones fue el Málaga²⁸, pues en 2013 fue sancionado con una multa de 300.000 euros y el Comité de Control Financiero de Clubes de la UEFA le excluyó de las próximas cuatro ediciones de la competición europea para la que lograra su clasificación. Más adelante, otros equipos con prestigio a nivel europeo como el *Galatasaray* o el Milán, también han sufrido penalizaciones por incumplimiento del *fair play* financiero, en el caso del equipo turco por la acumulación de deuda con los salarios de sus jugadores, y en el del conjunto “*rossoneri*”, por realización una inversión excesiva en la contratación de nuevos jugadores.

Los efectos positivos de la normativa se han podido ver reflejados en los años posteriores a su implementación, puesto que los resultados de los clubes han sido mejores y gozan de mayor salud financiera. Concretamente, entre 2009 y 2014 se puede apreciar que, tanto el porcentaje de pérdidas como el de deuda, disminuyeron en un 20 y 30% respectivamente. Los cambios introducidos también han permitido una variación fundamental en el balance de los clubes, pues se ha reducido la deuda a favor de un incremento de sus fondos propios (UEFA, 2019). Por lo tanto, su aplicación junto con el control realizado por las ligas de fútbol de cada país y sus respectivas instituciones, mejoran el panorama a largo plazo de los equipos europeos.

²⁷ Fuente: Diario ABC (Fútbol). https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-mercado-fichajes-y-como-funciona-fair-play-financiero-201906280133_noticia.html

²⁸ Fuente: Diario Mundo Deportivo. https://www.mundodeportivo.com/20121221/malaga/malaga-sancion-cuatro-temporadas-uefa_54358190087.html

2.5. Régimen Jurídico del Fútbol Profesional Español

Como se mencionaba en la introducción, la actividad del fútbol profesional en nuestro país se encuentra regulado especialmente por dos normas: la *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte* (B.O.E., 1990), conocida como “Ley del Deporte” y el *Real Decreto 1251/1999 (“en adelante RD 1251/1999”), de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas* (B.O.E., 1999). Además, otra de las claves normativas en este ámbito ha sido la intervención de los contratos de comercialización de derechos televisivos al producirse un gran desequilibrio en su distribución entre los equipos. Como solución a esta situación, se implementó el *Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional* (B.O.E, 2015).

2.5.1 Ley del Deporte y RD sobre S.A.D.

En primer lugar, al objeto de explicar los motivos que llevaron al legislador a introducir tanto la ley del deporte como el RD 1251/1999 específico sobre SAD, debemos mencionar el contexto internacional en que se encuadró.

La transformación del modelo de los clubes en sociedades mercantiles se comenzó a anticipar en Inglaterra desde comienzos del siglo XX, pero en las otras cuatro grandes ligas no se materializó hasta las últimas décadas. En 1975 tuvo lugar en la *Ligue 1* francesa, continuando 10 años más tarde con los clubes italianos, que por imperativo de ley realizaron su conversión. En cuarto lugar, llegó el turno de nuestros equipos a raíz de la promulgación de la mencionada “Ley del Deporte”, y finalmente, en Alemania se permitió la transformación voluntaria, y no obligatoria, de los clubes en función de sus necesidades (Sánchez Martínez, 2019).

Como se ha comentado anteriormente, en la década de los 80 en el fútbol profesional de nuestro país comienza a experimentarse una acuciante mercantilización de algunos deportes, especialmente el fútbol y en menor grado el baloncesto, cuyos efectos fueron las grandes inversiones ejecutadas por los equipos para lograr fichajes de jugadores, así como en la remodelación y creación de infraestructuras. Esta situación vinculada a una

pronunciada política de elevada financiación, generando un gran endeudamiento que no solía encontrar suficiente contrapeso en la producción de ingresos de explotación de los clubes, también se vio agravada por el contexto generalizado de carencia de responsabilidad en su dirección y la ausencia de estructura profesionalizada.

Todo ello está desarrollado en profundidad por Javier Larrubia (2018), ya que expone las razones fundamentales de introducir esta legislación y la transición que se produjo de los equipos como asociaciones deportivas de carácter privado, con personalidad jurídica propia, a Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Según el autor, este modelo asociativo de los clubes que competían profesionalmente era “insuficiente e insatisfactorio, por lo que la propia Exposición de motivos de la Ley del Deporte reza lo siguiente: *“Un nuevo modelo de asociacionismo deportivo, una de cuyas bases es el establecimiento de un marco eficaz de responsabilidad jurídica y económica para los clubes deportivos que desarrollan actividades de carácter profesional”*”.

Este modelo se basaría desde entonces en la adopción por los equipos de la forma jurídica de SAD, sujeto al RD 1251/1999 mencionado, que bajo el régimen legal de las Sociedades Anónimas incorpora también particularidades aplicadas al mundo del deporte. Sintetizando nos encontramos con que el protagonismo económico y social que alcanzaba el deporte requería de una modernización, en términos de estructura y rigor corporativo, de los equipos de fútbol para profesionalizarse y favorecer también la transparencia y el control en sus organizaciones, pues esto en consecuencia favorecería el crecimiento del sector y ganaría también el espectáculo deportivo.

Como esta transición surge de los desequilibrios contables y financieros experimentados por los clubes para acometer sus inversiones, se impuso la conversión a todos los clubes que presentasen una situación de saldo de patrimonio neto negativo en los cuatro ejercicios anteriores a la entrada en vigor de la norma, y este es el motivo por el que 4 clubes españoles todavía conservan su estructura asociativa de origen. Nos referimos al Real Madrid Club de Fútbol, Club Atlético Osasuna de Pamplona, Fútbol Club Barcelona y Athletic Club de Bilbao (López Martínez & Fernández Fernández, 2015).

Esquema 4: Principales características del RD 1251/199

- Unico objeto social: Participación en competiciones deportivas profesionales y el desarrollo y promoción de actividades deportivas.
- Capital mínimo requerido en relación al nivel de activos, pasivos y gastos que tenía cada club antes de su conversión en SA. Estará dividido en acciones nominativas.
- Competir unicamente en una de las modalidades deportivas de las diferentes competiciones oficiales.
- Comunicar al CSD el número y valor nominal de las acciones, plazo y condiciones del negocio jurídico en toda adquisición o enajenación de acciones de la SAD que supongan un porcentaje de participación significativo de la misma. Si las participaciones tuvieran, directa o indirectamente, derechos de voto igual o superiores al 25%, se requerirá autorización previa del CSD.
- En ningún caso una SAD o un club podrá tener, directa o indirectamente, participaciones de otra SAD que participe en la misma competición o misma modalidad deportiva.
- Ninguna persona física cuya participación en una SAD sea mayor o igual al 5%, podrá participar en otra en más de un 5% si pertenecen a la misma competición o modalidad deportiva
- Toda Sociedad Anónima Deportiva tiene la obligación, antes de la convocatoria de la Junta General de la Sociedad, de enviar sus cuentas anuales al CSD así como el informe de gestión, la memoria y el informe de auditoría.

Fuente: Elaboración propia en base al RD 1251/1999 (B.O.E., 1999)

En síntesis, ambas normativas persiguieron la profesionalización de la gestión de los equipos de fútbol al observar un grave riesgo en su sostenibilidad a largo plazo y por consiguiente del mantenimiento de los agentes principales de este deporte. Se logró coincidir en la necesidad de adoptar una nueva forma de responsabilidad jurídica y económica, dirigiéndose hacia una organización más rigurosa, transparente y sujeta al cumplimiento de un marco jurídico propio de la actividad deportiva. La mercantilización del fútbol dio paso a ese mismo fenómeno en los equipos introduciéndose en el campo de las sociedades mercantiles (Magdalena, 2016).

2.5.2. *Real Decreto-ley 5/2015*

Esta normativa presenta especial relevancia en la última década ya que terminó con el desequilibrio en el reparto de los derechos televisivos, que estaba inclinado hacia dos clubes, FC. Barcelona y Real Madrid. Como ya se introdujo en el primer capítulo, los derechos de retransmisión audiovisual pasaron a configurar una pieza clave como fuente de ingresos de los clubes de fútbol, por lo que tienen un protagonismo vital en el análisis del modelo económico del fútbol, y particularmente en el de los clubes que se estudiarán.

Aunque conocemos que desde 1956 se comienza a retransmitir el fútbol en la cadena de televisión pública española (TVE), el punto de inflexión llega en la década de los 90 con la introducción de las compañías de televisión privadas, con agentes destacados como Antena 3, Canal Plus (Canal +) y Telecinco. Desde el principio, los derechos televisivos fueron negociados de manera individual por los clubes, por lo que los ingresos que recibirían por retransmisión dependerían del importe que el operador estuviese dispuesto a pagar. Como es lógico, esto originó una descompensación entre equipos como el Real Madrid o el Barcelona y el resto, pues los ingresos que recibían eran muy superiores permitiéndoles afrontar inversiones más atractivas y configurando equipos con mucha calidad, que aunque favorecían el espectáculo y eran mediáticos en nuestra competición, realmente alimentaba un círculo virtuoso donde los únicos actores eran ellos.

Las cifras eran tan dispares que en el año 2011 se destacó que los dos clubes ingresaban por estos derechos 15 veces más que el último clasificado. Y, lo más relevante de esta situación, es la comparativa con la distribución de los derechos de retransmisión establecido en la Premier League inglesa, en la que la diferencia mencionada era de 3 veces simplemente, demostrando un mayor equilibrio entre sus clubes en este aspecto (Aguilar Calderón, Adeliño Recasens, & Carretero Nevado, 2017).

A raíz de esta situación insostenible que los mismos equipos reclamaban a la Liga, se encontró la salida de implementar una legislación al respecto que regulase la comercialización de estos contratos, que además estuviera al nivel de las ligas europeas de referencia, con el propósito de equilibrar la situación económica y deportiva de los clubes y hacer más atractivo el campeonato, que durante muchos años era fácilmente

predecible al tener un predominio tan evidente. Aunque durante años se debatió un nuevo modelo que diera paso a un sistema equitativo, justo y eficaz, éste no tuvo acuerdo entre los diferentes agentes y el gobierno se vio obligado a intervenir.

Finalmente, el *RD 5/2015* principalmente establece el reconocimiento de la titularidad de los derechos por parte de los clubes por medio de una cesión imperativa de su comercialización al organizador de las distintas competiciones (*LaLiga o RFEF*) para que se encargue de determinar las condiciones generales de la oferta, siempre con la supervisión y control de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC) (Aguilar Calderón, Adeliño Recasens, & Carretero Nevado, 2017).

Por lo tanto, guardando algunas similitudes con la estructura inglesa, la distribución quedó definida de esta forma: Se centra en el reparto de un primer 50%, que es distribuido por igual para todos los equipos de la competición, y el otro 50% que se divide, por un lado en un 25% basado en los resultados deportivos obtenidos en las últimas 5 temporadas; y por otro lado, un 25% según lo que se describe como “implantación social”, que depende de lo que se recaude en función de los abonados, venta de entradas u otros conceptos sociales. Este nuevo sistema modificó considerablemente los ingresos de cada club y su descompensación, pudiendo destacar que en la temporada 2016/2017 la diferencia entre el primer clasificado y el último fuera simplemente 3,7 veces superior.

2.6. Historia del Fútbol Club Barcelona

El Fútbol Club Barcelona, comúnmente conocido como “Barça”, fue fundado en 1899 como resultado de una reunión mantenida entre Joan Gamper y otros once deportistas, con el propósito de constituir un club de fútbol. Los colores que representan al club, azul y grana, fueron escogidos por el propio Gamper como recuerdo del cantón suizo del que procedía²⁹.

Las primeras décadas del club destacan por grandes éxitos deportivos pues logran numerosos campeonatos de Cataluña y los primeros campeonatos de España, competición

²⁹ Fuente: Web Oficial F.C. Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>

previa a la Liga Española. De hecho, la primera edición de la liga española 1928/29 es conseguida por el F.C. Barcelona, cerrando tres décadas victoriosas. En 1930 fallece su fundador desatándose una serie de crisis institucionales que incluyeron bajas de socios y malos resultados deportivos, entre otras circunstancias. Además, todo se agrava con la situación política y social que agita el país, pues la guerra civil comenzada en 1936 y la posterior etapa de la dictadura tienen consecuencias negativas para el club en particular³⁰.

Entre otros efectos sufridos por el club, que se erige como símbolo del catalanismo, encontramos que su presidente en la época de guerra, Josep Suñol, es asesinado por soldados franquistas. Esta etapa repercute en gran medida en el sentimiento de identidad catalana con el que también nace el club, acrecentándose el simbolismo entre Cataluña como nación y Barcelona, lo que también conlleva una habitual politización de las diferentes directivas³¹.

Esta etapa de decepción deportiva y dificultades institucionales queda finalmente atrás con especial referencia a finales de la década de los 50, pues tiene lugar un evento fundamental en la proyección del club, que es la construcción e inauguración en 1957 del Camp Nou. Se trata del estadio actual del club con capacidad para 90.000 espectadores, principal estadio en nuestro país y en Europa en términos de capacidad de asistencia. Entre estos años 50 y 70 el club tiene como referentes en su plantilla a jugadores muy recordados como Kubala, Eulogio Martínez o Cruyff, así como la acumulación de hasta 70.000 socios encumbrándose como la entidad deportiva con más poder en el mundo. Es en esta época también cuando nace el lema *“més que un club”*³².

En el entorno barcelonista parece incuestionable que una de las etapas más trascendentales para el club, sino la más importante, tiene lugar con la presidencia de Josep Lluís Núñez, que se inicia en 1978. Es el período de mayor expansión social y patrimonial del club en términos relativos, alcanzando en el ámbito social los 100.000 socios, fomentándose la fundación de múltiples peñas, entre otros acontecimientos que

³⁰ Fuente: Web Oficial F.C. Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>

³¹ Id.

³² Id.

les consolidaron como entidad deportiva más importante del mundo. Por otro lado, desde un enfoque patrimonial coincide con la ampliación del Camp Nou hasta los 100.000 espectadores, la construcción de su ciudad deportiva o del *Palau blaugrana* para sus otras disciplinas deportivas como el Baloncesto o el Balonmano³³.

En relación con lo deportivo, es la etapa de mayor brillantez por la cantidad y variedad de títulos conseguidos, tanto nacionales como internacionales. Entre otros destacan el mayor período de dominio en liga española, la primera copa de Europa en Wembley o la consecución del doblete 39 años después en la primera etapa de Louis Van Gaal³⁴.

En la actualidad, además del fútbol, el *Barça* está compuesto por múltiples disciplinas deportivas como el baloncesto, balonmano, hockey hielo y sobre patines, patinaje artístico, atletismo, fútbol sala, rugby, béisbol, voleibol y fútbol femenino. Asimismo, el club cuenta con un total de 105.706 socios y la cifra de peñas asciende a 1.508³⁵. El equipo de fútbol es el protagonista de todas ellas, puesto que además de ser el único club europeo que ha participado ininterrumpidamente en competición europea desde 1955, es la principal fuente de ingresos de la entidad. De hecho, durante la temporada 2019/2020 generó el 82% de los ingresos totales, mientras que el baloncesto, segunda vía de ingresos más importante, aportó el 1,2% de los ingresos totales en esa misma temporada (Memoria 2019/2020 F.C. Barcelona, 2020).

Otra de las fuentes que aporta gran cantidad de ingresos del club es el *Barça Licensing & Merchandising (BLM)*, que se trata de una sociedad del FC Barcelona encargada de la explotación del negocio vinculado a la imagen de la entidad, incluyendo en su actividad la comercialización de los productos licenciados del club³⁶ y la distribución de artículos oficiales en tiendas nacionales e internacionales. En 2018 el club disfrutó de una importante ampliación de sus ingresos al recuperar sus derechos de *merchandising* y

³³ Fuente: Web Oficial del F.C. Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>

³⁴ *Id.*

³⁵ *Id.*

³⁶ *Aquellos que se encuentran en el ámbito de la explotación de las marcas propiedad del F.C. Barcelona.*

venta al por menor que estaban anteriormente en propiedad de Nike³⁷. Esta estructura societaria le permite al club ostentar el control directo de los productos licenciados en el ámbito global, cuando esta línea además representó el 15,51% de los ingresos totales en la temporada 19/20 correspondiente a su segundo período de vigencia (Memoria 2019/2020 F.C. Barcelona, 2020).

Por último, debemos mencionar que a la grave situación económica que atraviesa el club, tal y como hemos mencionado y que desarrollamos en el capítulo IV, se unieron los efectos y consecuencias derivados de la pandemia del Covid – 19. Esta situación impactó gravemente en la industria del fútbol, y particularmente podemos apreciar sus efectos sobre el F.C. Barcelona. El club padeció una caída de sus ingresos desde la temporada 2018/2019, en la que alcanzó récord de ingresos como destacamos anteriormente (Deloitte, 2020), hasta la temporada 2020/21 de aproximadamente 262 millones de euros, es decir una variación cercana al 31,23%. De manera que, la perspectiva de ingresos será positiva y elevada al término de las restricciones y vuelta a la normalidad, pero que sin duda han agravado su situación, pues actualmente está necesitado de cifras elevadas de ingresos³⁸.

2.7 Análisis económico-financiero: Indicadores y ratios

Para llevar a cabo el análisis económico – financiero nos apoyaremos en algunos indicadores que son de gran utilidad para definir la situación de una organización. Éstos se obtienen realizando operaciones matemáticas con los datos que presenta la empresa en sus cuentas anuales oficiales, fundamentalmente del Balance de Situación y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias. En particular, se analizarán los siguientes ratios financieros cuyos resultados presentan un significado representativo y concreto de la situación que experimente la empresa en un período de tiempo concreto.

³⁷Fuente: Web Oficial del F.C. Barcelona. <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/1671371/fc-barcelona-extends-its-official-e-commerce-platform-for-sale-of-products-from-barca-store-at-camp-nou-to-the-whole-of-europe>

³⁸Fuente: Diario El Mundo <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2022/05/10/627a5c97fdddff16338b4588.html>

- **Ratio de Liquidez:** Ofrece información sobre la capacidad del club para hacer frente a sus deudas y obligaciones a corto plazo (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010).
- **Ratio de Solvencia:** Proporciona información sobre la capacidad que tendría el club para hacer frente a sus obligaciones según van venciendo (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010).
- **Ratio de Endeudamiento:** Establece la proporción existente en el pasivo entre los recursos ajenos y los propios, y así conocer la capacidad del club para continuar su endeudamiento vía recursos ajenos (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010).
- **Ratio de Estructura de Endeudamiento:** Aporta información sobre la composición del pasivo total, con el propósito de conocer la proporción existente entre su deuda a largo plazo y a corto plazo (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010).
- **Fondo de Maniobra:** Se trata de un indicador en valor absoluto del nivel de liquidez de la entidad (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010).
- **Ratio de Autonomía financiera:** Muestra el grado de autonomía que posee el club al vincular el total de balance con los recursos propios (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010).

CAPITULO III. PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS

1. Planteamiento de Hipótesis

De los capítulos anteriores se han podido extraer elementos propios del sector futbolístico en nuestro país, que permiten comprender la evolución que ha experimentado. Entre otros, hemos profundizado en los cambios que se han ido produciendo en la regulación legal de los clubes, la profesionalización del sector y su incidencia en la economía nacional. Estos tres factores guardan especial relación ya que desde que nuestra competición oficial comenzase en el año 1929³⁹, su relevancia social y económica ha ido adquiriendo mayor protagonismo y exigiendo una responsabilidad y rigor mayores al convertirse en un fenómeno de envergadura. Todo el progreso que ha experimentado no ha sido ajeno a nuevos peligros ni ha carecido de obstáculos, sino que su dimensión ha impuesto un tratamiento y atención específico, que también salvaguardase un mejor futuro sostenible y viable.

Podríamos resumir que este deporte ha experimentado una serie de hitos como la configuración de un marco jurídico propio, la renovación de la estructura económica de clubes y competiciones o la adaptación a nuevas fuentes de ingresos, como fueron la introducción de los medios audiovisuales, públicos y privados. También surgió la necesidad de proteger los clubes y su subsistencia a largo plazo con la implementación de normativas que controlasen su actividad, así como la búsqueda del equilibrio entre los equipos profesionales para permitir al deporte consolidar su atracción e interés.

Con todo ello, no sería extraño imaginar que los equipos más “fuertes” de nuestra competición, como el FC Barcelona, gozarían de estabilidad financiera, económica y deportiva. Sin embargo, cuando la realidad de los problemas financieros del FútbolClub Barcelona acaparaba titulares, traduciéndose en decisiones tan abruptas como la salida de su activo, en principio más valioso, Leo Messi⁴⁰, o la escalada de rebajas salariales que se vieron obligados a iniciar, se pudo observar desconcierto entre los aficionados. Muchos

³⁹ Fuente: RFEF. <https://www.rfef.es/noticias/rfef/historia-liga-espanola-1928-1936>

⁴⁰ Fuente: Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-08-07/barcelona-gives-up-messi-star-power-to-try-fixing-its-finances>

no comprenden como se ha podido producir tal situación cuando en la última década el club logró, entre otros muchos, 6 títulos de Liga y 2 Champions League⁴¹, así como la realización de fichajes mediando cifras estratosféricas como el de Neymar o el último contrato del argentino.

En este sentido, analizaremos la situación económica y financiera que atraviesa el club, así como su desempeño deportivo, con el propósito de descubrir cuáles son los principales defectos de la gestión de esta entidad y ayudar a entender como se ha llegado a este momento crítico para su sostenibilidad a largo plazo.

En base a estas circunstancias, las hipótesis que esta investigación tratará de resolver son:

- H1: El FC Barcelona presenta altos niveles de endeudamiento que comprometen su solvencia y liquidez.
- H2: El incremento de la cifra de negocio del fútbol club Barcelona no ha mejorado los niveles de endeudamiento del club
- H3: El endeudamiento no ha tenido relación con su rendimiento deportivo

⁴¹ Fuente: *Página Oficial F.C. Barcelona*. <https://www.fcbarcelona.es/es/futbol/primer-equipo/palmares>

CAPITULO IV. ANALISIS DE HIPOTESIS Y RESULTADOS

1. Muestra de datos a analizar

La investigación ha buscado reflejar el modelo económico del fútbol profesional en nuestro país, centrándonos en este último capítulo en el análisis económico – financiero y deportivo del F.C. Barcelona, dada la relevancia de su delicada situación actual y el impacto que este club tiene en nuestro país, así como internacionalmente.

Para realizar el análisis recurriremos a las cuentas anuales del club desde la temporada 2014/2015 hasta la 2020/2021, última temporada de la que disponemos de información y, además, primera que reflejará los efectos derivados de la pandemia. Conviene recordar que precisamente la temporada 14/15 se corresponde con la última *Champions League* lograda por el club, pues tras ella el equipo inició un período de inestabilidad deportiva en la competición, padeciendo además resultados humillantes en los partidos de la fase final. Una situación que terminó en la temporada actual con su eliminación en fase de grupos, rebajándole inevitablemente hacia la *Europa League*⁴², competición de segundo nivel a nivel europeo.

Se trata de un período interesante pues incluye acontecimientos tan llamativos como la definitiva venta de Neymar al *París Saint Germain*, la venta de Leo Messi a este mismo equipo pasado el verano o el cambio de directiva en el club. Precisamente, este último evento es curioso pues incrementa el interés del período escogido, dado que la gestión del expresidente, Josep María Bartomeu, transcurre entre el 2014 y el 2020, cuando es elegido de nuevo Joan Laporta. Como hemos comentado, este último se encontró al club en una situación delicada en el año 2003 cuando también presentaba un patrimonio neto negativo.

Sin embargo, como hemos explicado, también en aquella época el modelo del fútbol era diferente en muchos aspectos, entre otros el fútbol no tenía la repercusión mediática e

⁴² Fuente: diario Sport. <https://www.sport.es/es/noticias/opinion/fracaso-champions-decepcion-europa-league-13520722>

internacional que observamos hoy, normativas como el *fair play financiero* no habían sido desarrolladas o la implantación del modelo centralizado de reparto de los derechos televisivos en nuestro país. En definitiva, la gestión de los clubes, su profesionalización y el control, en términos de transparencia y exigencia financiera, al que están sometidos hoy, hacen que la preocupación sea mayor y sitúan al *Barça* como objetivo de atención.

2. Variables a analizar

Para la elaboración del análisis económico – financiero del F.C. Barcelona tendremos en cuenta los estados financieros y partidas más importantes publicadas por los clubes, bien a partir de sus memorias anuales o bien a través de la plataforma SABI (*Sistema de Análisis de Balances Ibéricos*). Entre ellos, seleccionaremos:

- Balance de situación, a través del que analizaremos la evolución de sus partidas de Activo, Pasivo y Patrimonio neto
- Cuenta de Pérdidas y ganancias, con el objetivo de obtener información sobre la evolución de sus cifras de negocios y gastos de explotación, así como del resultado de explotación, EBITDA⁴³ y resultado de ejercicio.

Asimismo y con el propósito de obtener una información más precisa de la situación financiera del club, serán analizados los ratios financieros que fueron explicados en el Capítulo II.

- **Ratio de Liquidez:** Se calculará mediante la división del activo circulante o corriente entre el pasivo corriente o líquido.
- **Ratio de Solvencia:** Se obtiene a partir de la división del Activo Total entre los Recursos Ajenos o Pasivo Exigible.
- **Ratio de Endeudamiento:** Se obtendrá por medio de la división del Pasivo exigible o Recursos Ajenos entre los Recursos Propios o Patrimonio Neto.
- **Ratio de Estructura de Endeudamiento:** Se calcula a partir de la división entre el pasivo no corriente o deuda a largo plazo y el pasivo corriente o deuda a corto plazo.

⁴³ *Earnings before interest, taxes, depreciation & Amortization (EBITDA): Se trata de un indicador financiero del beneficio bruto de explotación obtenido antes de la deducción de los gastos financieros.*

- **Fondo de Maniobra:** Se obtiene por la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes.
- **Ratio de Autonomía financiera:** Se calcula mediante la división de los Recursos Propios o Patrimonio Neto entre el Activo total.

Posteriormente, se evaluará el rendimiento deportivo demostrado por el club en el período escogido a partir de sus resultados en las competiciones oficiales disputadas. Acompañaremos este análisis de la herramienta de medición estadística que es más representativa para este supuesto, la mediana.

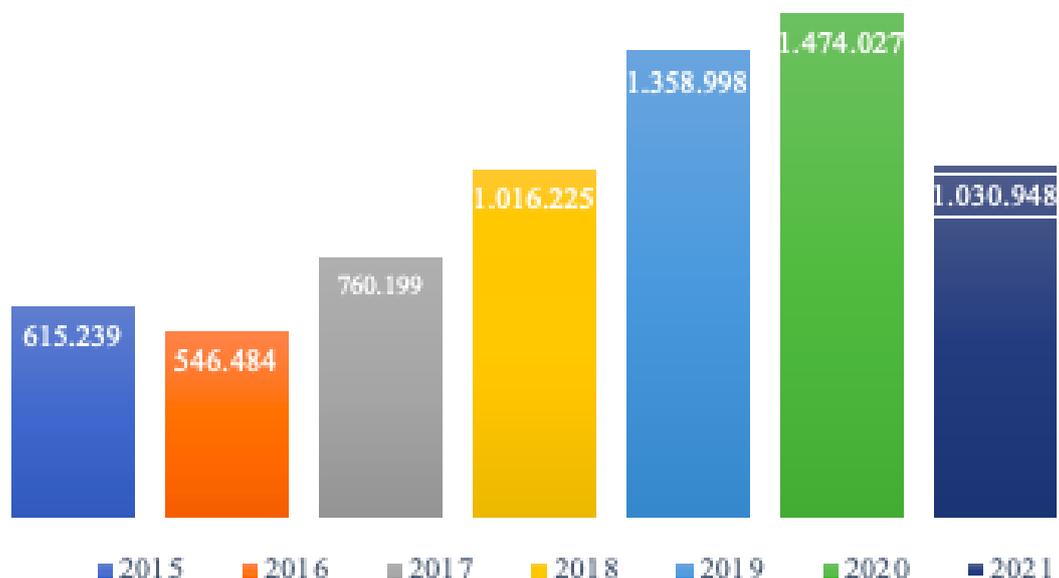
3. Análisis Económico – Financiero del F.C. Barcelona

a) Análisis Financiero

Comenzamos realizando el análisis financiero para el que recurriremos a la información que nos proporciona el balance de situación del club, pues en él observamos la evolución de su activo total, pasivo exigible y el patrimonio neto. Además, las cifras vinculadas a estos conceptos nos permitirán obtener los ratios que necesitamos para estudiar aspectos como la liquidez, la solvencia o el endeudamiento de la entidad.

En los dos gráficos siguientes (9 y 10) se podrá observar la evolución experimentada por el activo total y el pasivo junto con el patrimonio neto del club entre el 2015 y 2021. En lo que respecta al activo, destaca el incremento pronunciado entre los años 2016 y 2020, pues aproximadamente crece en un 170%. Esto sería lógico que guardase relación con la activación en el balance del importe neto derivado del gasto de personal y los derechos de adquisición de jugadores, dado que como se detalla más adelante en el análisis económico, entre estos años tienen lugar fichajes con cifras muy elevadas y la renovación de Leo Messi.

Gráfico 9: Evolución Activo Total del FCB (en miles de €)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

Sin embargo, entre 2020 y 2021 comienza a apreciarse la disminución derivada de la delicada situación del club, que agravada por las circunstancias que impuso la pandemia, le obligó fundamentalmente a realizar reestructuraciones en la plantilla que pueden apreciarse en especial en las variaciones de su inmovilizado inmaterial. Esto se debe a que se trata de la partida contable más influyente en su activo, como es habitual en los equipos de fútbol.

Por otro lado, debemos dedicar especial atención a la variación de deuda experimentada por el club como demuestra el siguiente gráfico relativo al pasivo y patrimonio neto. Puede apreciarse una considerable escalada de deuda entre el 2016 y el 2021, que alcanza un incremento del 230% en ese período. Asimismo, debemos considerar preocupante la información que refleja el patrimonio neto, encontrándose en una cantidad negativa muy elevada en el año 2021. Esto revela que el club arrastra pérdidas del ejercicio, como veremos más adelante, que están aminorando sus cifras de recursos propios y que, al mismo tiempo, podría explicar también la disminución en su activo dado que estaría necesitando activar el importe de tesorería para cubrir dichas cifras.

Gráfico 10: Evolución del Pasivo y del Patrimonio Neto del FCB (en miles de €)

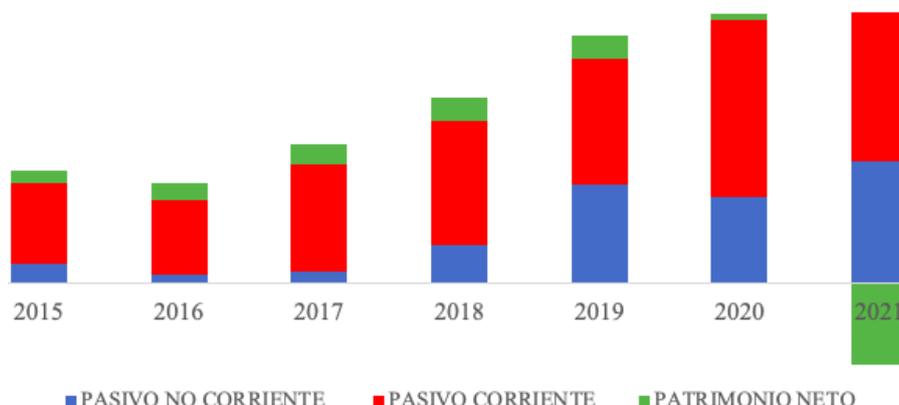


Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

Debemos añadir que esta situación se encuentra agravada por lo que el siguiente gráfico nos revela, y es que la deuda que conforma el pasivo del club está focalizada fundamentalmente en el corto plazo, por lo que las exigencias de sus obligaciones son especialmente del pasivo circulante y atenderlas requiere de cierta liquidez o se verá afectada su solvencia. Analizaremos por ello los ratios de solvencia, liquidez y endeudamiento, para obtener información precisa de la situación real de inestabilidad y delicadeza del club. También es cierto que, como hemos mencionado anteriormente, una de las tareas principales en las que el club se encuentra inmerso es precisamente la refinanciación⁴⁴ de su deuda con el objetivo de transformarla mayoritariamente a largo plazo.

⁴⁴ Fuente: Diario Mundo Deportivo
<https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20210429/493533270696/el-barca-refinancia-sus-bonos.html>

Gráfico 11: Evolución del Pasivo Corriente, No corriente y PN del FCB (en miles de €)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

I) Ratio de Liquidez

En línea con lo analizado, podemos observar en la tabla 2 relativa al ratio de liquidez que la situación no es adecuada. Teniendo en cuenta que los valores aproximados considerados apropiados serían aquellos que oscilen en un rango de 1 a 1,5 (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010), el club presenta en el período estudiado unas proporciones claramente inferiores a 1. Este ratio nos indica la cantidad de euros disponibles o realizables a corto plazo que tiene el activo corriente o circulante del club, por cada euro que es exigible como deuda u obligación a corto plazo.

Tabla 2: Evolución del ratio de Liquidez del FCB entre los años 2015 y 2021 (en miles de €)

(miles de euros)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	177.697	133.916	209.991	235.897	402.691	368.522	259.185
PASIVO CORRIENTE	444.590	407.586	587.869	682.682	687.165	970.349	812.620
RATIO DE LIQUIDEZ	0,40	0,33	0,36	0,35	0,59	0,38	0,32

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

II) Ratio de Solvencia

En relación al ratio de solvencia que muestra la siguiente tabla, debemos tener en cuenta que el valor *standard* que reflejaría una situación controlada y estable de solvencia de la

entidad sería 1 (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010). Como puede observarse, el club ha mantenido una proporción adecuada entre su activo total y su pasivo hasta el año 2020, en el que todavía se encuentra dentro de los límites pero podría anunciar un riesgo futuro.

De este modo, si observamos que se confirma la desproporción de estas partidas del balance de situación al obtener un ratio de 0,70 en el año 2021. Esto puede significar que los acreedores del club podrían entrever riesgos ciertos de no ver correspondidos los créditos que tengan frente a la entidad, lo que a su vez podría generar una situación de quiebra.

Tabla 3: Evolución del ratio de Solvencia del FCB entre los años 2015 y 2021 (en miles de €)

<i>(miles de euros)</i>	<i>2015</i>	<i>2016</i>	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>	<i>2020</i>	<i>2021</i>
ACTIVO TOTAL	615.239	546.484	760.199	1.016.225	1.358.998	1.474.027	1.030.948
PASIVO TOTAL	546.631	449.189	644.852	888.028	1.226.391	1.438.840	1.481.680
RATIO DE SOLVENCIA	1,13	1,22	1,18	1,14	1,11	1,02	0,70

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

III) Ratio de Endeudamiento

En este índice es en el que podremos observar un problema sustancial para la sostenibilidad financiera del club a corto plazo. Además, la obtención de este ratio de endeudamiento en el período comprendido entre el 2015 y el 2019, es decir con anterioridad a los efectos y consecuencias derivados de la pandemia, también nos demuestra que la situación actual no viene directamente provocada por el Covid – 19, sino que proviene de una arriesgada gestión financiera del club.

La situación es realmente preocupante viendo la desproporción existente entre los recursos ajenos vinculados a la financiación con terceros incurrida por el club, y su capacidad para generar recursos propios. Debemos añadir un punto importante a este respecto en relación a su forma jurídica como entidad asociativa y no como sociedad de capital, puesto que ese factor determina que no es posible la financiación propia vía

entrada de capital de accionistas, sino que el Barcelona depende de las ganancias obtenidas cada temporada. Por lo tanto, se puede apreciar que el patrimonio neto mantuvo una línea creciente hasta el 2020, dónde si tuvo un impacto determinado el Covid – 19, pues la reducción de ingresos fue notable como se ha demostrado anteriormente.

Sin embargo, como se ha mencionado, el ratio indica una situación generalizada y no particular, pues desde 2015 ya se encuentra su valor muy alejado de los índices apropiados, y actualmente, con el patrimonio neto negativo debemos añadir que en términos contables nos encontraríamos ante una situación de quiebra. Si el F.C. Barcelona estuviera constituido como sociedad capitalista bajo la figura de la S.A.D., tendría un abanico más amplio de posibilidades para revertir esta situación.

Nuestra *Ley de Sociedades de Capital*⁴⁵ determina en su artículo 362 y ss. la disolución por constatación de la existencia de causa legal o estatutaria, debiendo convocar una junta a este efecto en el plazo de dos meses y así proceder a la liquidación de la compañía o exponer las medidas a corto y medio plazo que reestructuren el desequilibrio patrimonial. Entre las medidas que una sociedad de este tipo tendría encontramos la ampliación de capital, entrada de nuevos socios o la capitalización de los préstamos para el restablecimiento patrimonial.

No obstante, el F.C. Barcelona ha demostrado en otros precedentes, de menor gravedad pero gran complejidad también, que tienen la capacidad de generar de nuevo los ingresos que le permitirían volver al equilibrio patrimonial⁴⁶. Si bien, como observamos en este análisis son evidentes las deficiencias en la gestión financiera y aun manteniendo su actual carácter como “club de sus socios” bajo la figura de asociación sin ánimo de lucro, tiene margen para desarrollar sus objetivos con una gestión centrada en la sostenibilidad a largo plazo.

⁴⁵ *Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.* <https://www.boe.es/buscar/pdf/2010/BOE-A-2010-10544-consolidado.pdf>

⁴⁶ Fuente: *Diario El Confidencial.* https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2021-08-18/barca-laliga-joan-laporta-deuda_3236842/

Tabla 4: Evolución del ratio de Endeudamiento del FCB entre los años 2015 y 2021 (en miles de €)

(miles de euros)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>RECURSOS AJENOS</i>	546.631	449.189	644.852	888.028	1.226.391	1.438.840	1.481.680
<i>RECURSOS PROPIOS</i>	68.608	97.295	115.347	128.197	132.607	35.187	-450.732
<i>RATIO DE ENDEUDAMIENTO</i>	7,97	4,62	5,59	6,93	9,25	40,89	-3,29

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

IV) Ratio de Estructura de Endeudamiento

Continuamos el análisis del endeudamiento con este ratio a través del que podremos comparar la distribución de deuda y obligaciones de la entidad según si ésta está contratada en el corto o en el largo plazo. Asimismo, es una comparativa que nos aporta más información para confirmar los posibles errores de los que adolece la gestión financiera del club.

Como puede apreciarse, el club mantiene una desproporción en su endeudamiento inclinándose hacia el corto plazo, que siempre es más arriesgado puesto que el club será más vulnerable a períodos de dificultad para obtener activos de mayor liquidez a corto plazo.

Tabla 5: Evolución del ratio de Estructura de Endeudamiento del FCB entre los años 2015 y 2021 (en miles de €)

(miles de euros)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
<i>PASIVO NO CORRIENTE</i>	102.041	41.603	56.983	205.346	539.226	468.491	669.060
<i>PASIVO CORRIENTE</i>	444.590	407.586	587.869	682.682	687.165	970.349	812.620
<i>RATIO DE ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO</i>	0,23	0,10	0,10	0,30	0,78	0,48	0,82

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

V) Fondo de Maniobra

En relación con el ratio anterior, destacamos en el cálculo del fondo de maniobra la situación que anunciábamos, puesto que éste se ha mantenido en valor negativo durante

los años analizados. El club ha mantenido en dicho período y, especialmente en los últimos dos años, una situación muy delicada para responder a las obligaciones a corto plazo contraídas, puesto que no genera suficiente activo circulante para obtener la liquidez que haría frente a dicha deuda.

Tabla 6: Evolución del Fondo de Maniobra del FCB entre los años 2015 y 2021 (en miles de €)

(miles de euros)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
ACTIVO CORRIENTE	177.697	133.916	209.991	235.897	402.691	368.522	259.185
PASIVO CORRIENTE	444.590	407.586	587.869	682.682	687.165	970.349	812.620
FONDO DE MANIOBRA	-266.893	-273.670	-377.878	-446.785	-284.474	-601.827	-553.435

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

VI) Grado de Autonomía Financiera

Concluimos el análisis financiero con la obtención del grado de autonomía financiera que posee el F.C. Barcelona, es decir la proporción del activo total que está apoyada o sustentada por los recursos propios de la entidad. De nuevo, nos encontramos con resultados que no son en absoluto halagüeños para la sostenibilidad del club a largo plazo.

Los datos que refleja la tabla (7) demuestran que el club está excesivamente apoyado en el endeudamiento, es decir, en una financiación ajena, mientras que solo en una proporción muy baja su activo es sostenido por sus propios recursos.

Tabla 7: Evolución ratio de Autonomía Financiera del FCB entre los años 2015 y 2021 (en miles de €)

(en miles de euros)	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
RECURSOS PROPIOS	68.608	97.295	115.347	128.197	132.607	35.187	-450.732
ACTIVO TOTAL	615.239	546.484	760.199	1.016.225	1.358.998	1.474.027	1.030.948
GRADO DE AUTONOMIA FINANCIERA	11,15	17,80	15,17	12,62	9,76	2,39	-43,72

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

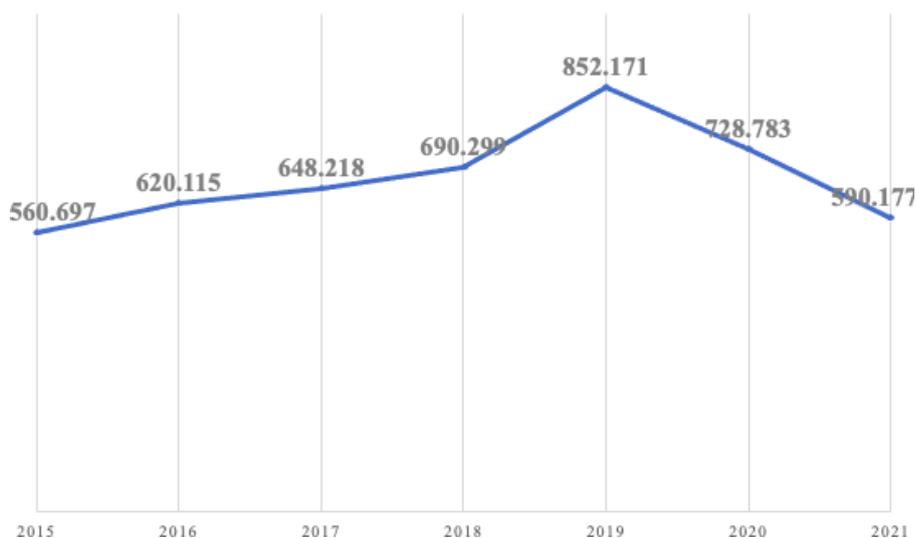
b) Análisis Económico

Este análisis nos permitirá obtener la realidad de la empresa como unidad económica puesto que se examina su potencialidad, sus beneficios y su rentabilidad actual y futura. Por ello, se entiende como evaluación de la compañía como negocio junto con su capacidad para ser rentable a largo plazo (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010). Por consiguiente, podremos definir la calidad del negocio del F.C. Barcelona.

En primer lugar, nos remitiremos a la cuenta de pérdidas y ganancias del club dado que contiene la información relativa al resultado del ejercicio y nos muestra los ingresos y gastos correspondientes a cada período.

i) Ingresos de explotación

Gráfico 12: Evolución de los ingresos de Explotación en el período 2015-2020 (en miles de €)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de las CCAA

Del gráfico 12 inferimos una evolución positiva muy considerable en el nivel de ingresos obtenidos por el club, alcanzando una cifra récord en el año 2019 (temporada 18/19), pues como mencionamos anteriormente, se trata del importe más alto de ingresos logrado por un equipo de fútbol en la historia. Por otro lado, el descenso es notable en las últimas dos temporadas caracterizadas por el impacto de la pandemia, originando una disminución del 31% sobre 2019, que alcanza un importe de 262 millones de euros.

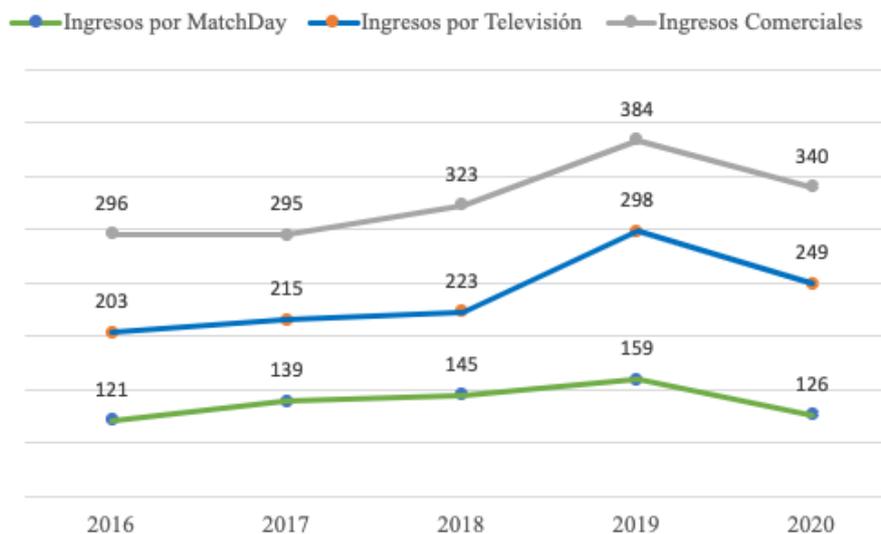
Entre otros efectos derivados de la misma destacan el cierre de los estadios durante una temporada y media, las restricciones de aforo en los mismos cuando se recuperó la asistencia de público y la modificación de competiciones como la *Champions League*, pues en el año 2020 se modificó su fase final hacia el estilo de partido único, por lo que vemos muy afectada la fuente de ingresos de las entradas en las taquillas de los campos.

Por otro lado, en los siguientes gráficos (13 y 14) podremos observar la distribución de estos ingresos de explotación en estas últimas temporadas. La partida más destacada es la relativa a los ingresos comerciales, vinculados principalmente a la gestión del *merchandising* y de la imagen de marca del club nacional e internacionalmente, así como a los acuerdos de patrocinio alcanzados.

No obstante, como también se encuentran incluidas actividades como los tours y actividades organizadas en los estadios o en la ciudad deportiva, las restricciones de la pandemia han mermado su capacidad para llevar a cabo las mismas (Deloitte, 2021). En segundo grado de relevancia, nos encontramos los ingresos derivados del porcentaje recibido por derechos televisivos, tanto de competición nacional como europea.

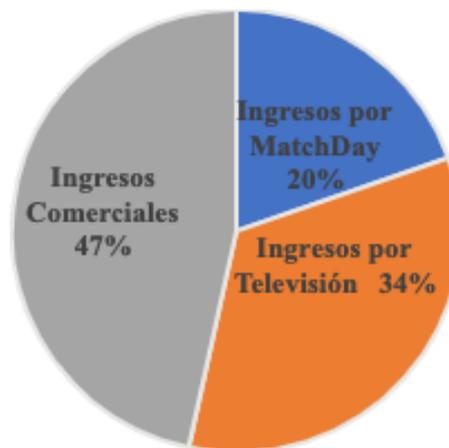
Y en último lugar, se encuentran los ingresos derivados de la venta de entradas en los partidos de fútbol celebrados en el *Camp Nou*, así como de los abonados. Como puede observarse representan un porcentaje más bajo de los ingresos de explotación recibidos, algo que como hemos analizado en esta investigación es natural debido a la evolución experimentada por el modelo económico del fútbol profesional.

Gráfico 13: Distribución de las partidas de ingresos entre 2016 y 2020 (en millones de €)



Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de Deloitte (2021)

Gráfico 14: Nivel de representación absoluto de las partidas de ingresos entre 2016 y 2020

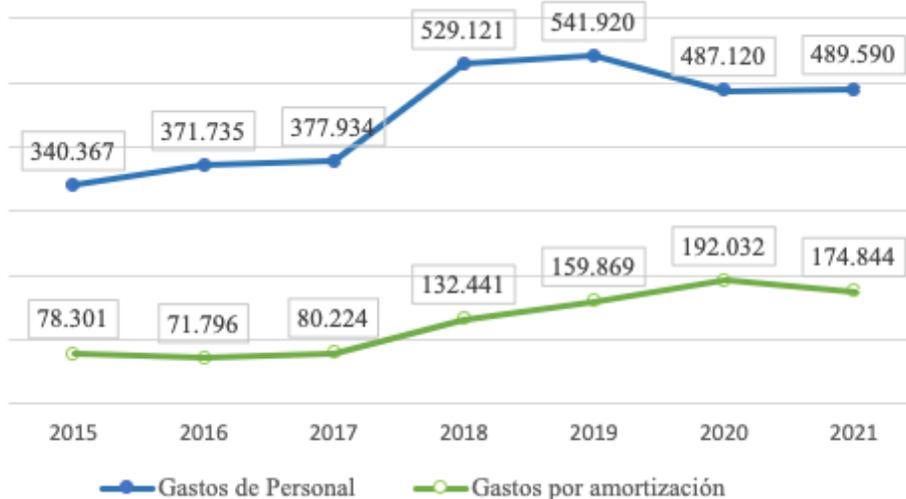


Fuente: Elaboración propia en base a datos extraídos de Deloitte (2021)

ii) Gastos ordinarios de la actividad

Como es característico en los clubes de fútbol, la principal fuente de gasto proviene, por un lado del “personal”, en relación a los salarios de los empleados del club y fundamentalmente a plantilla de jugadores y equipo técnico, y por otro lado, deriva de la amortización de los derechos de adquisición de los jugadores.

Gráfico 15: Evolución de los gastos de personal y amortización por la adquisición de jugadores 2015 – 2021 (en miles de €)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de las CCAA

En este gráfico podemos observar un incremento de ambas partidas comprendida especialmente entre los años 2017 y 2019. En relación a los gastos de personal, puede observarse un aumento de aproximadamente 164 millones de euros entre 2017 y 2019, mientras que el importe de gastos de amortización lo hace aproximadamente en 80 millones. Si bien estas partidas reflejan una gran cantidad de datos al tratarse de un club con un gran número de empleados, superior a los 1000, y diferentes plantillas de deportistas en función de las disciplinas así como de los equipos filiales, conviene destacar que es el primer equipo de fútbol el que representa el mayor porcentaje de estos gastos.

En este sentido, podríamos relacionar la subida apreciada a una serie de acontecimientos que tienen lugar precisamente en esas fechas. Especialmente, uno de los sucesos más relevantes es el contrato de renovación de Leo Messi firmado en noviembre de 2017, cuyos detalles fueron publicados por el periódico *El Mundo*⁴⁷ en enero del 2021, que ascendía a una cifra aproximada de 555 millones de euros divididos en cuatro temporadas. Por lo tanto, es posible que exista una relación de causalidad al respecto.

⁴⁷ Fuente: Periódico *El mundo*
<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/2021/01/31/60154779fdddfff4a78b461e.html>

Asimismo, durante estas temporadas también tuvieron lugar la adquisición de jugadores por importes millonarios como el de *Ousmane Dembélé*, *Antoine Griezmann* o *Philippe Coutinho*, todos superiores a los 100 millones de euros. De esta manera, podemos establecer de nuevo relación de causalidad con respecto al crecimiento de la segunda partida, los gastos por amortización de la adquisición de jugadores, así como de los gastos de personal derivados de los salarios de los futbolistas. Tres fichajes que además, como veremos en el apartado dedicado al análisis del rendimiento deportivo, no han provocado un impacto positivo proporcional al esfuerzo que supuso su adquisición⁴⁸.

III) Resultado de Explotación, EBITDA y Resultado del Ejercicio

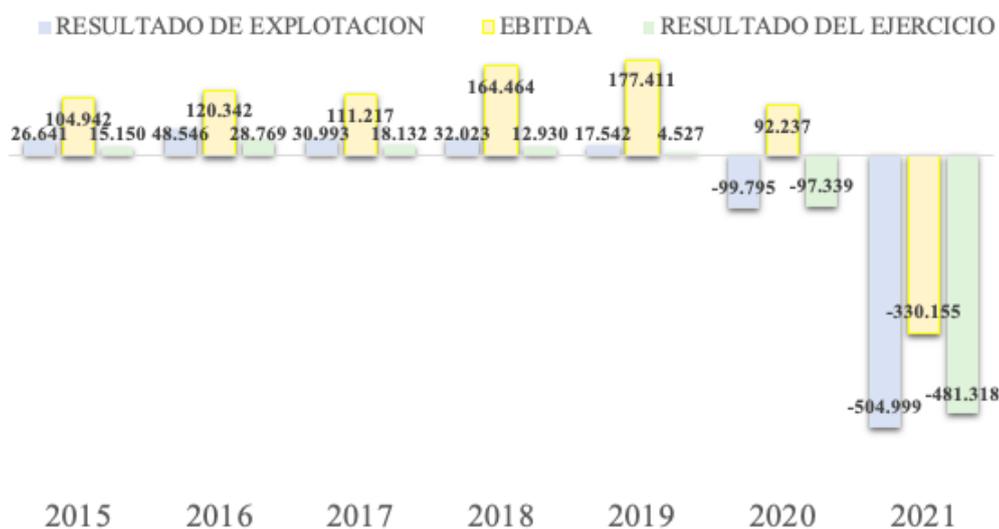
Como puede inferirse del gráfico 16, el club mantenía una situación estable en la proporción de ingresos sobre los gastos hasta el año 2019. Como hemos comentado, en el año 2020 se produjeron situaciones extraordinarias debido a la pandemia de Covid-19 que perjudicaron severamente la capacidad del club para generar ingresos. A diferencia de lo que valorábamos en el análisis financiero, donde observábamos una evolución compleja y preocupante para el club, su nivel de ingresos ha mantenido un desempeño positivo y la proyección a largo plazo también lo era así.

Sin embargo, como explicamos en el gráfico 12 relativo a la evolución de los ingresos, la situación de la pandemia impacta gravemente provocando un fuerte descenso de los ingresos en los años 20 y 21 por importe de 261 millones de euros con respecto al 2019. Esta caída provoca pérdidas de explotación y resultado neto, puesto que los gastos han sido superiores a la totalidad de ingresos de explotación en ambas temporadas.

El impacto que ha ocasionado en los ingresos de explotación del club la excepcionalidad que la pandemia nos ha traído, demuestra la dependencia que éste tenía a nivel económico de su cifra de negocio. Nos encontramos ante el resultado de una situación excepcional, pero tras el análisis en conjunto de los últimos 6 años, podemos afirmar que se trata de una entidad con gran vulnerabilidad a cambios inesperados en su entorno.

⁴⁸Fuente: *Diario El País*
<https://elpais.com/deportes/2022-05-12/el-barca-traspasa-a-coutinho-al-aston-villa-por-20-millones.html>

Gráfico 16: Evolución del Resultado de Explotación, EBITDA y Resultado del Ejercicio del FCB entre las temporadas 2015 y 2021 (en miles de €)



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de las CCAA

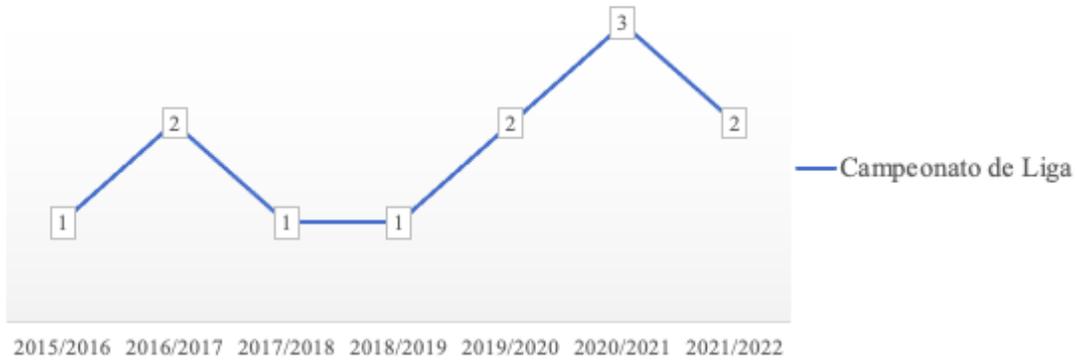
4. Análisis del Rendimiento Deportivo del F.C. Barcelona

En el aspecto deportivo debemos valorar el rendimiento que ha obtenido el club entre la temporada 2015/2016 y la 2021/2022, que ha terminado recientemente. Para ello debemos prestar atención a sus resultados en aquellas competiciones en las que haya participado, siendo éstas el Campeonato Nacional de Liga (*LaLiga*), la Copa de S.M. el Rey, la Supercopa de España, la Champions League, que es la competición de clubes con mayor prestigio en Europa, y la Europa League, competición de nivel inferior a la *Champions*.

Comenzamos analizando el gráfico (17) que refleja sus resultados en la competición *doméstica*, dónde podemos observar que en las seis temporadas analizadas se ha mantenido con regularidad en el podio, ganándola en 3 ocasiones en las temporadas 15/16, 17/18 y 18/19. Conviene tener en cuenta que para recordar un campeón de liga diferente a Real Madrid, Barcelona o Atlético de Madrid tendríamos que remontarnos a la temporada 2003/2004, cuando la ganó el Valencia C.F. Por lo tanto, hay una alternancia

muy destacada entre Madrid y Barcelona en lo que llevamos de siglo, habiéndose sumado a este dúo el Atlético en la última década.

Gráfico 17: Posiciones del FCB en LaLiga entre las temporadas 15/16 y 21/22



Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Web Oficial del club (2022)

Por otro lado, en la siguiente tabla podremos observar sus resultados en las otras cuatro competiciones, haciendo especial énfasis en su desempeño en la *Champions League*.

Tabla 8: Rendimiento del FCB en la Copa del Rey, Supercopa de España, Champions League y Europa League entre las temporadas 15/16 y 21/22

Temporadas	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022
Copa del Rey	Campeón	Campeón	Campeón	Subcampeón	Cuartos de Final	Campeón	Octavos de Final
Supercopa de España	Subcampeón	Campeón	Subcampeón	Campeón	Semifinal	Subcampeón	Semifinal
Champions League	Cuartos de final	Cuartos de final	Cuartos de final	Semifinal	Cuartos de final	Octavos de Final	Eliminado en Fase de Grupos
Europa League	No disputada	No disputada	No disputada	No disputada	No disputada	No disputada	Cuartos de Final

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la Web Oficial del club (2022)

Como puede observarse, el Barcelona consigue el campeonato de copa en 4 ocasiones en estas seis temporadas y gana la supercopa de España una sola vez en seis temporadas, habiendo logrado participar en ella durante los 6 años. Los resultados en Copa son muy positivos, mientras que en la supercopa de España son realmente discretos teniendo en cuenta que ha participado siempre en la competición estos últimos años. En cuanto a la Copa de S.M. el Rey, es actualmente el club que más títulos ostenta con 31 trofeos, por lo que tiene especial sintonía con esta competición.

Pero donde tenemos que hacer hincapié es en su rendimiento en competiciones europeas, pues es donde realmente los clubes demuestran la categoría de sus equipos y son un fiel reflejo del nivel de las competiciones nacionales, pues a éstas solo acceden clasificados, en resumidas cuentas, los mejores de cada país europeo. Y en la *Champions League*, competición que el Barcelona ha ganado en cinco ocasiones, 4 de ellas en los últimos 15 años, es donde vemos el peor rendimiento.

Además, no podemos olvidar que en los últimos años ha sufrido sus derrotas más dolorosas en las eliminatorias finales, con resultados muy elevados y humillantes como son: el 3-0 frente a la Roma o el 4-0 frente al Liverpool, siendo ambas remontadas en la vuelta tras un resultado muy favorable para el Barcelona, y especialmente el 8-2 frente al Bayern. Sin embargo, el Barcelona tocó fondo en este sentido en la última temporada, puesto que fue eliminado en la fase de grupos de la competición y relegado a competir en la fase final de la *Europa League*, en la que además no logró superar los cuartos de final y fue derrotado por el Eintracht en el *Camp Nou*.

En este sentido, aunque siempre es un objetivo principal del club alcanzar la posición más alta de la tabla en liga, pues también incide en el reparto de los porcentajes televisivos de la temporada siguiente, como hemos mencionado, la competición que mayor repercusión aporta a un club en el mundo es la *Champions League*. Además, ser campeón en ella también te permite acceder a dos competiciones más, una europea, Supercopa de Europa frente al campeón de la Europa League, y otra internacional, pues el club disputa el Mundial de Clubes, frente a los campeones de competiciones homólogas del resto de continentes.

Además, hemos mencionado las grandes inversiones realizadas por el club entre las temporadas 16/17 y 18/19 particularmente, por lo que este rendimiento se considera muy inferior al que podría esperarse de una plantilla llena de estrellas.

5. Resultados y Verificación de Hipótesis

De los ratios formulados en los apartados 3 y 4 de este Capítulo IV, y conforme se puede comprobar en los mismos, se observa que los resultados económico-financieros del F.C. Barcelona son muy preocupantes. Durante los ejercicios económicos analizados, 2015/2021 se obtiene :

- Un crecimiento de los activos del 170% frente a un crecimiento del 230% de los pasivos por deudas, y además fundamentalmente a corto plazo.
- Un ratio de liquidez inferior a 1 cuando debería estar más cerca del 1,5 para considerar sana su situación económica.
- Un ratio de Solvencia que pasa del 1,13 en el 2015 al 0,70 en el 2021, en caída cada año y que podría llevar a los acreedores a dudar de la posibilidad de recuperar su deuda, y por lo tanto, seguramente encareciéndola.
- Un ratio de endeudamiento que pasa del 7,97 en el año 2015 al 40,89 en el 2020 y negativo en el 2021, pues en este año los recursos propios ya son negativos.
- Un ratio de estructura de endeudamiento que pasa de 0,23 en el 2015 a 0,82 en el 2021, lo que, claramente, confirma lo que se señalaba sobre la deuda a corto que había crecido desproporcionalmente en los últimos años debilitando aún más la situación.
- Un Fondo de Maniobra negativo desde 2015 hasta el 2021, con un pasivo corriente que supera al activo corriente en 553.435.000 de euros.
- Por último y más alarmante un grado de Autonomía Financiera negativo que en el 2021 alcanza cifras de Activos Totales de 1.030.948 € con unos Recursos Propios negativos de -450.732 €.

En base a estas cifras, se pueden verificar las siguientes hipótesis:

I. El FC Barcelona presenta altos niveles de endeudamiento que comprometen su solvencia y liquidez.

Del análisis financiero se deduce claramente un elevado nivel de endeudamiento que el club sostiene, con cifras dramáticas en los últimos 2 años, pues en éstos se ha sumado la situación de disminución severa de la cifra de negocios y el consecuente patrimonio neto negativo, cuestión que se expondrá en la siguiente hipótesis. Cuando se exponían los propósitos que tenía la nueva normativa, entre otros, se citaban “Mejorar la economía y capacidad financiera de los clubes, incrementando su transparencia y credibilidad e incentivar a los clubes a competir con sus ingresos”. Es indudable que este nivel de endeudamiento es claramente debido a una disminución de ingresos y aumento de gastos.

Teniendo como referencia los niveles estándar establecidos para evaluar el grado de endeudamiento de una organización, situados en torno al 1 y que revelan una situación preocupante a partir del 2 (Domínguez Jiménez & Seco Benedicto, 2010), se ha observado que en los últimos seis años el club siempre ha superado considerablemente estas cifras. Por lo tanto, puede afirmarse que el club ha ido incrementando su financiación ajena endeudándose con terceros en detrimento de la vía de recursos propios que, siendo muy dependiente de su cifra de negocio, ha caído tras el 2019, consecuencia de la pandemia.

Aunque debe reconocerse el efecto ocasionado por la pandemia, cuyos efectos han afectado a las organizaciones en la industria del fútbol en general, reconocemos en el análisis una deriva generalizada del club hacia el endeudamiento. Además, éste es mayoritario en el corto plazo, afectando principalmente a sus ratios de liquidez y, en particular, a su solvencia en el último año analizado (2021) donde ya observábamos las posibles dificultades para atender las obligaciones con sus acreedores.

En definitiva, puede confirmarse en esta **primera hipótesis** un elevado endeudamiento del club arrastrado en las seis últimas temporadas y drástico en las dos últimas

temporadas, sin que ello le haya permitido incrementar sus ingresos y sus buenos resultados deportivos sino todo lo contrario.

II. El incremento de la cifra de negocio del Fútbol Club Barcelona no ha mejorado los niveles de endeudamiento del club

Como ha podido apreciarse en el gráfico 12, que muestra la evolución de sus ingresos, el club tiene una gran capacidad para generarlos siendo uno de los equipos del mundo que mejores cifras presenta. De hecho, como se ha expuesto, alcanzó en 2019 la cifra más alta de ingresos del sector futbolístico. Sin embargo, es especialmente determinante para la comprobación de esta hipótesis que incluso en el año en que obtuvo una cifra de negocios muy alta, su ratio de endeudamiento creció. En la Tabla 4 puede observarse que su ratio de endeudamiento en dicho año (2019) fue de 9,25, cifra excesiva y preocupante. Además, a esto añadimos que los dos años posteriores a estos resultados ya se vieron afectados por los efectos de la pandemia, dónde se vieron reducidas sus cifras de negocio, por lo que nos encontramos con una desproporción entre su generación de recursos propios y ajenos abismal.

En cualquier caso, lo relevante es que en las seis temporadas analizadas y observando los datos nítidos y reales anteriores a la pandemia, no se ha apreciado que la cifra de negocio fuera lo suficientemente determinante como para disminuir su ratio de endeudamiento y afrontar la deuda en la que el club incurría anualmente. Es cierto que el club tiene una gran capacidad de generación de recursos, pero siempre se ha mantenido muy alejada del nivel de deuda que se alcanzaba, lo que demuestra una gestión financiera distanciada de la realidad económica del club. Es el gran problema puesto que si los ingresos suben no habría riesgo si también lo hiciera, proporcionalmente y con moderación, el endeudamiento, pero ha sido al contrario. Asimismo, no puede descartarse que si la curva de tipos de interés se invirtiera hacia tipos mayores, como parece apuntar el Euribor, la cuenta de gastos financieros del Club crecería, y con ello su cifra total de gastos.

También podemos concluir que la hipótesis queda confirmada, ya que el club no ha logrado, ni con su cifra de negocios más elevada de su historia y del fútbol, mejorar y tampoco equilibrar su situación de endeudamiento.

III.El endeudamiento no ha tenido relación con su rendimiento deportivo

Podría esperarse que la elevada inversión del club en jugadores de nivel como *Griezmann*, *Coutinho* o *Dembélé*, junto con otros como Luis Suárez o Leo Messi, aportasen al club los títulos que cualquier persona, experto o aficionado de este deporte, podría imaginar con la categoría de su plantilla. Sin embargo, se ha demostrado que la falta de diligencia en la realización de estas incorporaciones así como en la negociación de renovaciones con los jugadores, en las que se firmaron contratos con cantidades muy elevadas, en particular el de Messi, ha mermado las posibilidades del club a corto plazo y está actualmente cuestionada su sostenibilidad a largo plazo.

Durante la dirección de la Junta de Bartomeu el club ha incrementado sus niveles de endeudamiento con la ilusión de que se transformaría en resultados proporcionales en el campo de fútbol, que generasen el crecimiento de sus ingresos por todos los conceptos, y esto finalmente no se ha producido. Aunque el club ha obtenido ciertos éxitos a nivel nacional, es evidente que la eficiencia y calidad de una plantilla se mide por sus resultados europeos, enfrentándose a los mejores equipos del mundo. Y, en este aspecto, el club no solo lleva más de una década sin ganar un *Champions League*, sino que en este período analizado ha vivido sus resultados más decepcionantes en 20 años, terminando en su última temporada relegado a la *Europa League*, competición en la que ni siquiera superó a un equipo alemán de segundo nivel.

Esta hipótesis se analiza desde el enfoque de si el endeudamiento tiene incidencia en el rendimiento deportivo del club, por lo que podemos resolverla de la siguiente manera. Por un lado, puede observarse que, en este Club al menos, no hay un efecto directo entre incurrir en elevados endeudamientos para la adquisición de jugadores y la traducción en éxitos deportivos que estos fichajes aportan. Por lo que, o bien no se ha dirigido correctamente dicho endeudamiento y los jugadores escogidos no han sido los mejores, o bien no es suficiente llevar a cabo estas adquisiciones para que un club sea competitivo.

Sin embargo, por otro lado, también podríamos argumentar que el endeudamiento, a medio plazo, sí que ha tenido un impacto en el rendimiento deportivo, negativo en este caso, aunque podría ser circunstancial y no nos permite extraer una relación directa, o al menos, no solo por ese motivo.

Dado que entre los años 2017 y 2019 el club acometió fichajes con cifras muy elevadas y firmó renovaciones con salarios desproporcionados para su situación financiera, comprometió su sostenibilidad a medio y largo plazo, además de convertir al club en muy vulnerable a fenómenos extraordinarios y adversos como fue la pandemia.

En la tercera temporada desde la aparición de la pandemia, puede observarse un equipo mermado, sin jugadores como Leo Messi cuya venta fue imprescindible para aliviar las cuentas del club, y con negociaciones intensas para llevar a cabo rebajas salariales de los futbolistas. Además, se observa un mayor protagonismo de jugadores formados en la entidad, que en la etapa de Bartomeu se había abandonado más esta estrategia centrándose en los fichajes de jugadores con prestigio internacional.

Por consiguiente, lo que si observamos es que el endeudamiento desproporcionado y en apariencia poco racional, ha posicionado al club en una situación de debilidad deportiva y tensión en la propia organización. De manera que, en este caso la hipótesis planteado no podría confirmarse, ya que sí observamos que el endeudamiento desmesurado ha perjudicado el desempeño deportivo del club. Y aunque no se puede confirmar, empíricamente, la relación directa entre endeudamiento y falta de éxitos deportivos, si se observa en este Club que la mala gestión y su debilidad económica ha generado debilidad deportiva, basado en la desconfianza de sus empleados, incluidos jugadores, en su futuro y en los propios gestores que, en seis temporadas, no han conseguido darle la vuelta a su deficiente situación económica-financiera

CAPITULO V. CONCLUSIONES

En primer lugar, y como señalaba el *informe global sobre consumo de contenidos deportivos*, en España hay alrededor de 31 millones de aficionados al deporte y, particularmente un 64% de los adultos se consideran aficionados al fútbol, lo que supone un ratio de 2 por cada 3 adultos. Por lo tanto, se observa que de su origen como una actividad de aficionados pasa a convertirse en un negocio que moviliza enormes cantidades de dinero. De hecho, los datos obtenidos PWC reflejan una capacidad generadora de recursos tal que, en nuestro país representa el 1,37% del PIB nacional y 185.000 personas empleadas, 1 de cada 100 personas ocupadas en España lo son en este sector.

La irrupción, en lo que llamamos segunda etapa de su historia, de los derechos de televisión y su comercialización permite que el fenómeno futbolístico sea disfrutado en numerosos lugares, y así la red de aficionados de los equipos alcanzase cuotas inimaginables en el momento de su creación. Esta afirmación se apoya en numerosas estadísticas como la *European Football Benchmark* o estudios de la FIFA, en las que se refleja que hasta 16 millones de españoles se definen como fervientes seguidores del fútbol o que alrededor del 4% de la población mundial es aficionada a este deporte.

De esta manera, una **primera conclusión** en torno al sector es evidente: Cambio conceptual del fútbol como negocio.

En segundo lugar, y como se señala en la literatura analizada, ante este cambio conceptual, surge la necesidad, por parte de los reguladores, de configurar un marco jurídico, económico y contable para racionalizar el crecimiento.

Se consideró necesario establecer unas normas para que el crecimiento que estaba experimentando el fútbol, como negocio, fuera saludable y sostenible, e impedir que se produjeran situaciones financieras que hicieran peligrar la viabilidad del negocio. Incluso la organización más importante del fútbol a nivel europeo, la UEFA, introdujo una normativa al respecto (*Financial Fair Play*) para impedir la vulnerabilidad financiera que en muchos clubes se vislumbraba y hacer de sus competiciones no solo una participación

deportiva, sino también un cumplimiento normativo que garantizase el equilibrio económico entre clubes.

Por lo tanto, como **segunda conclusión** se aprecia la consolidación de la transformación del sector futbolístico como negocio de gran dimensión, al dotarlo de un marco jurídico, económico y contable que salvaguarde su crecimiento sostenible y su viabilidad.

En tercer lugar, dada la restrictiva normativa y regulación analizadas, que imponen la proporción de gasto en derechos de adquisición de jugadores y cumplimiento salarial con respecto a generación de ingresos, los clubes comienzan a plantearse la creación de negocios sinérgicos que les permitieran aumentar sus facturaciones. Como observamos en la descripción del club analizado, el F.C. Barcelona, se puso en práctica este hecho mediante la creación de una sociedad mercantil, *Barça Lincensing & Merchandising (BLM)*, encargada de la explotación del negocio vinculado a la imagen de marca.

Este tipo de actividades les permiten generar mayores niveles de ingresos que, a su vez, puedan dedicarse a la mejora de sus plantillas y así incrementar su rendimiento deportivo, de manera que se produce una retroalimentación circular entre nivel de ingresos, calidad de las plantillas y resultados deportivos. Además, en la investigación se demuestra la relevancia de estas partidas, ingresos por comercialización y retransmisiones, pues como muestra la Tabla 1 (*Evolución Ingresos Totales de LaLiga entre las temporadas 14/15 y 19/20*), experimentaron un crecimiento próximo al 100%.

Todo ello nos permite alcanzar la **tercera conclusión**, que además sugiere una nueva línea de investigación en base a este trabajo, el negocio del fútbol precisa de nuevos negocios alternativos que les permitan incrementar su cifra de negocio y, en el F.C. Barcelona, se observa iniciativa en torno a esta industria paralela al fútbol.

En cuarto lugar, y en base a la delicada situación económico-financiera del club analizada, se observó en numerosa literatura el fenómeno de la transformación de la forma jurídica de los clubes a S.A.D., incluyendo incluso referencias al F.C. Barcelona, que mantiene su estructura de base asociativa sin ánimo de lucro, y la conveniencia de efectuar tal cambio. Sin embargo, en el análisis económico-financiero se aprecian otras circunstancias de

mayor trascendencia que la propia forma jurídica de la entidad, y que demuestran sus posibilidades de revertir tal situación.

El resultado de los ratios económico-financieros analizados en el Capítulo IV (Pág. 70) que revela el resultado de las dos primeras hipótesis planteadas, refleja altos niveles de endeudamiento que comprometen su solvencia y liquidez, un incremento de la cifra de negocio del fútbol que no le ha permitido mejorar sus niveles de endeudamiento y un creciente endeudamiento que no ha tenido relación con su mejor rendimiento deportivo.

En virtud de este análisis, se obtiene la **cuarta conclusión**, el F.C. Barcelona necesita reestructurar su situación financiera, y en este sentido hemos observado que la actual directiva ya ha iniciado este proceso.

Y en último lugar, en relación con la posible transformación de su forma jurídica, también se ha analizado su situación de patrimonio neto negativo (Pág. 59), que en caso de ser una S.A.D, según la actual LSC, el club debería adoptar una serie de medidas para revertirla automáticamente. Sin embargo, lo que se observa en los datos estudiados es que cabría la posibilidad de mantener su estructura asociativa actual pues lo que determinaría su rentabilidad y la sostenibilidad es una ordenada gestión y una visión y apuesta de futuro.

Por lo tanto, como **quinta conclusión** se observa una deficiente gestión empresarial carente de perspectiva de futuro, independientemente de su forma jurídica, cuyos malos resultados económico-financieros se habrían producido en cualquier otro sector.

BIBLIOGRAFÍA

- Abel López-Busto, J. G.-U.-G. (2016). Incidencia de los resultados deportivos, las variables económicas y administrativas en el rendimiento financiero de los clubes de fútbol. Cultura, Ciencia y Deporte . Universidad Católica San Antonio de Murcia .
- Aguilar Calderón, F., Adeliño Recasens, A., & Carretero Nevado, A. (2017). La guerra del fútbol: regulación, adquisición y explotación de los derechos para las retransmisiones televisivas del fútbol en España, desde la llegada de la tv privada hasta hoy. Derecom. Barcelona : Derecom.
- Andreff, W., & Staudohar, P. (2000). The Evolving European Model of Professional Sports Finance. Journal of Sports Economics . Journal of Sports Economics.
- Audiencia Nacional. (2010, Marzo 24). Consejo General del Poder Judicial. From CENDOJ: <https://www.poderjudicial.es/search/indexAN.jsp>
- Barajas Alonso, A. A. (2004). MODELO DE VALORACIÓN DE CLUBES DE FÚTBOL BASADO EN LOS FACTORES CLAVE DE SU NEGOCIO. Universidad de Navarra, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales . Pamplona : Universidad de Navarra.
- B.O.E. (1999, Julio 16). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. From Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas.: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1999/BOE-A-1999-15686-consolidado.pdf>
- B.O.E. (1990, Octubre 15). Agenci Estatal Boletín Oficial del Estado (B.O.E.). From Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>

- B.O.E. (2015, Abril 30). Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado. From Jefatura del Estado: <https://www.boe.es/buscar/pdf/2015/BOE-A-2015-4780-consolidado.pdf>
- Bueno Álvarez, J. A. (2010). Historia del Fútbol. Enciclopedia de un deporte y crónica de una pasión. (EDAF, Ed.) Madrid, Madrid, España: Marcial Pons.
- Castellanos, P., & Sánchez, J. M. (2007). The economic value of a sports club for a city: empirical evidence from the case of a Spanish football team. Santiago de Compostela: Urban Public Economics Review.
- Chris Harper, K. P. (2013). Informe global sobre consumo de contenidos deportivos. PERFORM, Kantar Media Sport y TV Sports Markets. PERFORM, Kantar Media Sport y TV Sports Markets.
- Chamorro Domínguez, M. (2011). ASPECTOS JURÍDICOS DEL CONTRATO DE MERCHANDISING. Facultad de Derecho , Derecho Mercantil . Madrid: Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.
- Deloitte. (2021, January). Football Money League. Deloitte LLP, Deloitte Sports Business Group. Manchester: Deloitte LLP. From <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-deloitte-football-money-league-2021.pdf>
- Deloitte. (2020). Annual Review of Football Finance 2020. Sport Business Group. Manchester: Deloitte, LLP.
- Dima, T. (2015). The Business Model of European Football Club Competitions. Economics and Finance . Prague: Elsevier B.V.
- Domínguez Jiménez, J., & Seco Benedicto, M. (2010). Análisis Económico - Financiero. Contabilidad y Finanzas . Escuela de Organización Industrial.

- Esteve, J., & Bascones, P. (2018). Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España. PriceWaterHouseCoopers Asesores de Negocios, S.L. Madrid: Price WaterHouse Coopers (PWC). From <https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>
- Fútbol Club Barcelona. (2020). Memoria 2019/2020 F.C. Barcelona. F.C. Barcelona . Barcelona: Fútbol Club Barcelona.
- Fútbol Club Barcelona. (2022). Fútbol Club Barcelona. Retrieved Mayo, 2022 from Palmarés: <https://www.fcbarcelona.es/es/futbol/primer-equipo/palmares>
- Garber, C. E. (2011). Quantity and quality of exercise for developing and maintaining cardiorespiratory, musculoskeletal, and neuromotor fitness in apparently healthy adults: guidance for prescribing exercise. American College of Sports Medicine, Medicine and science in sports and exercise. American College of Sports Medicine position stand.
- Ginesta Portet, X. (2010, Septiembre 30). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. Comunicación y Sociedad. Universitat Vic. Universitat Central de Catalunya.
- Gómez, S., & Opazo, M. (2007, Septiembre). CARACTERÍSTICAS ESTRUCTURALES DE UN CLUB DE FÚTBOL PROFESIONAL DE ELITE. Center for Sport Business Management (CSBM). Madrid : IESE Business School - Universidad de Navarra.
- Gómez, S., Kase, K., & Urrutia, I. (2010). Value Creation and Sport Management. IESE Business School, Centre for Sport Business Management (CSBM) . New York: Cambridge University Press.

- González-Serrano, L. C. (2016). Derecho Mercantil y Deporte Profesional. Pamplona, Navarra , España : Thomson Reuters Aranzadi .
- Kearney . (2018). Kearney . From Winning in the Business of Sports : <https://www.kenarney.com/communications-media-technology/article/?a/winning-in-the-business-of-sports>
- KPMG . (2015). Impacto socio-económico del fútbol profesional en España. KPMG Asesores, S.L. , KPMG SPORTS. Madrid: KPMG Asesores, S.L. .
- La Liga. (2021). Informe Económico - Financiero 2020. Liga Nacional de Fútbol Profesional (LaLiga). Madrid: Liga Nacional de Fútbol Profesional.
- Larrubia, J. G. (2018). TRANSFORMACIÓN VOLUNTARIA, CAPITAL SOCIAL Y COMPENSACIÓN DE CRÉDITOS EN LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS DEPORTIVAS. Thomson Reuters Aranzadi . Revista Aranzadi Doctrinal .
- Liébana, J. M. (2016). La gran burbuja del fútbol: los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo. (Conecta, Ed.) Madrid, Madrid, España.
- López Martínez, R., & Fernández Fernández, J. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. Universia Business Review. Universia Business Review.
- Magdalena, J. M. (2016, Septiembre). Análisis del impacto del concepto de juego limpio financiero en el modelo económico y competitivo del fútbol profesional : el caso de la primera división de la Liga Española y su comparación con la Premier League inglesa. 425, 72-73. Madrid, España. From <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/15583/TD00221.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Mareque, M., Barajas, Á., & Corrales, F. L. (2018). The Impact of Union of European Football Associations (UEFA) Financial Fair Play Regulation on Audit Fees: Evidence from Spanish Football. *Financial Economics and Accounting . International Journal of Financial Studies*.
- Martínez, L. C. (2006). ¿ Son compatibles el" bolsillo" y el" corazón"? El caso de las sociedades anónimas deportivas españolas. *Contabilidad y Administración de Empresas . Oviedo : Universidad de Oviedo*.
- Portet, X. G. (2010). Football and the Global Entertainment Business. Clubs as Entertainment Multinational Corporations. *Comunicación y Sociedad . Barcelona: Universidad de Vic. Universidad Central de Cataluña*.
- Proche, A. (2018, Noviembre 27). Statista. From Los 25 millones de aficionados de LaLiga: qué piensan y de qué equipo son: https://es.statista.com/prensa/p/los_25_millones_de_aficionados_de_laliga_que_piensan_y_de_que_equipo_son/
- Sandalio Gómez, K. K. (2006, Junio). REAL MADRID CF – FC BARCELONA: ANALISIS DE LAS ESTRATEGIAS ECONOMICA Y DEPORTIVA DEL PERIODO 2000-2006. España: IESE - Universidad de Navarra.
- Sánchez Martínez, L. (2019). Influencia de la propiedad en la gestión de los equipos de fútbol europeos. Vigo: Universidad de Vigo.
- Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Fernández, P. S. (2017). Does the Agency Theory play football? *Universia Business Review*.
- Szymanski, S. (2014). Fair is foul: A critical analysis of UEFA financial fair play. *International Journal of Sport Finance*.
- UEFA. (2018). UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Union of European Football Association . UEFA .

UEFA . (2019, June 5). UEFA. Retrieved May 25, 2022 from Financial Fair Play:
<https://www.uefa.com/insideuefa/protecting-the-game/financial-fair-play/>

Urrutia, I. (2006). Caso Atlético de Madrid: Diario de dos añitos en el infierno. IESE Business School . Madrid: IESE Business School.

Xavier Torrebaddella i Flix, A. N. (2016). La Popularización del Fútbol en España. Análisis del fenómeno a través de la literatura especializada del fútbol (1920 - 1936). Revistas Científicas Complutenses. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.