



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

¿Son los clubes de fútbol una buena inversión?

Autor: Francisco Javier García de Alvear Fernández de Mesa
Director: Pablo Blanco Juárez

MADRID | Junio 2024

RESUMEN:

Este trabajo de investigación se centra en evaluar la viabilidad y rentabilidad de los clubes de fútbol como una oportunidad de inversión. El interés en este tema surge debido al crecimiento exponencial de la industria del fútbol en las últimas décadas, transformándose en un fenómeno global con implicaciones económicas significativas. La justificación de este estudio radica en la necesidad de entender si la inversión en clubes de fútbol puede ser considerada una opción financieramente sólida, especialmente en un entorno donde las inversiones deportivas están ganando cada vez más protagonismo. Para averiguar esto se llevará a cabo un análisis detallado de datos financieros de las ligas europeas, casos específicos, y una revisión de la literatura existente sobre el tema. Todo esto con el objetivo principal de determinar si los clubes de fútbol representan una buena inversión desde una perspectiva financiera y económica.

PALABRAS CLAVES:

Clubes de Futbol, Inversión Deportiva, Análisis de Rentabilidad Económica, Modelos de Propiedad y Gestión, Futbol Europeo

ABSTRACT:

This research work focuses on evaluating the viability and profitability of soccer clubs as an investment opportunity. The interest in this topic arises due to the exponential growth of the soccer industry in the last decades, becoming a global phenomenon with significant economic implications. The rationale for this study lies in the need to understand whether investing in soccer clubs can be considered a financially sound option, especially in an environment where sports investments are gaining more and more prominence. To find this out, a detailed analysis of financial data from European leagues, specific cases, and a review of the existing literature on the subject will be carried out. All this with the main objective of determining whether soccer clubs represent a good investment from a financial and economic perspective.

KEY WORDS:

Football Clubs, Sports Investment, Economic Profitability Analysis, Ownership and Management Models, European Football.

ÍNDICE DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	6
1.1.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.2.	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	7
1.3.	METODOLOGÍA	10
1.4.	ESTRUCTURA DEL TRABAJO.....	11
II.	CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL	12
2.1.	ORÍGENES Y PRIMERAS INSTITUCIONES	12
2.2.	DESARROLLO HISTÓRICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL	13
2.3.	LA GLOBALIZACIÓN DEL FÚTBOL Y SU IMPACTO EN LOS CLUBES	15
III.	MODELOS DE GESTIÓN Y PROPIEDAD DE CLUBES	17
3.1.	PROPIEDAD DE LOS AFICIONADOS (CLUBES SOCIOS).....	17
3.2.	SOCIEDAD ANÓNIMA DEPORTIVA (SAD).....	18
3.3.	MODELO HÍBRIDO	19
3.4.	EQUIPOS EMPRESARIALES (COTIZAN EN BOLSA).....	19
3.5.	CLUBES ESTADO.....	20
IV.	ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL	21
4.1.	FUENTES DE INGRESOS (DERECHOS TELEVISIVOS, MERCHANDISING, PATROCINIOS).....	21
4.2.	ESTRUCTURA DE COSTOS (SALARIOS, INFRAESTRUCTURAS, TRANSFERENCIAS)	24
4.3.	RENTABILIDAD Y VIABILIDAD ECONÓMICA.....	27
V.	EVALUACIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL COMO INVERSIÓN	29
5.1.	FACTORES QUE AFECTAN LA RENTABILIDAD DE LOS CLUBES	29
5.2.	VENTAJAS Y BENEFICIOS DE INVERTIR EN CLUBES DE FÚTBOL.....	31
5.3.	RIESGOS Y DESAFÍOS ASOCIADOS	34
VI.	ESTUDIOS DE CASO	36
6.1.	EJEMPLOS DE INVERSIONES EXITOSAS EN CLUBES DE FÚTBOL.....	36
6.2.	CASOS DE FRACASOS Y SUS LECCIONES.....	38
6.3.	COMPARACIÓN ENTRE DIFERENTES LIGAS Y MERCADOS.....	40
VII.	IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL	41
VIII.	TENDENCIAS FUTURAS EN LA INVERSIÓN EN CLUBES DE FÚTBOL	44
IX.	CONCLUSIONES	45
X.	BIBLIOGRAFÍA	47

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Figura 1: Evolución del tamaño del mercado del fútbol europeo (miles de millones de euros	8
2. Figura 2: Ingresos de los clubes europeos de las 5 grandes ligas – 2021/2022 en millones de euros.....	22
3. Figura 3: Ingresos y costes salariales de los ‘cinco grandes’ clubes de la liga europea - 2020/21 y 2021/22 (millones de euros).....	25
4. Figura 4: Evolución del Resultado operativo y neto del fútbol europeo (millones de Euros.....	27
5. Figura 5: Empleos generados por el fútbol profesional en España – 2021/22 (en millones de euros).....	43

I. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del trabajo

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es evaluar si los clubes de fútbol representan una buena inversión, considerando los impactos sociales y económicos, pero sobre todo nos centraremos en los aspectos financieros. Este estudio busca proporcionar una visión integral que permita a potenciales inversores tomar decisiones informadas sobre la viabilidad de invertir en este sector.

Para alcanzar este objetivo principal, se han establecido varios objetivos específicos. En primer lugar, se pretende examinar la creación y evolución de los clubes de fútbol. Este objetivo se centra en investigar los orígenes del fútbol y cómo surgieron los primeros clubes. Se analizará la evolución histórica de los clubes de fútbol a nivel mundial, prestando especial atención a los hitos clave que han marcado su desarrollo. Además, se evaluará la importancia cultural y social de los clubes de fútbol en distintos contextos históricos y geográficos, destacando cómo han influido en la sociedad y han contribuido a la identidad comunitaria.

En segundo lugar, se busca identificar y clasificar los diferentes tipos de clubes de fútbol. Se pretende definir las características de los clubes tradicionales, diferenciándolos de los clubes empresariales y las franquicias deportivas. También se explorarán los clubes de formación y academias, y su rol en el desarrollo del talento futbolístico.

Otro objetivo específico es investigar los modelos de gestión y propiedad de los clubes de fútbol. En este punto, se describirán los distintos modelos de propiedad, tales como la propiedad de los aficionados (clubes socios), así como la propiedad privada, empresarial y de clubes estado. Se analizarán las ventajas y desventajas de cada modelo en términos de eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo.

Asimismo, se llevará a cabo un análisis financiero de los clubes de fútbol para determinar su rentabilidad y viabilidad económica. Esto incluirá el estudio de las fuentes de ingresos (como derechos televisivos, merchandising y patrocinios) y la estructura de costos

(incluyendo salarios, infraestructuras y transferencias). Se evaluará la rentabilidad de los clubes de fútbol y se identificarán los factores que afectan su sostenibilidad económica.

Finalmente, se evaluará si los clubes de fútbol son una buena inversión. Para ello, se analizarán los factores que influyen en la rentabilidad de los clubes, se presentarán casos de éxito y se discutirán los riesgos y desafíos asociados a la inversión en este sector. Además, se considerará el impacto social y económico de los clubes de fútbol, incluyendo su contribución al desarrollo local y regional, su impacto en la comunidad y el tejido social, y su responsabilidad social corporativa y sostenibilidad.

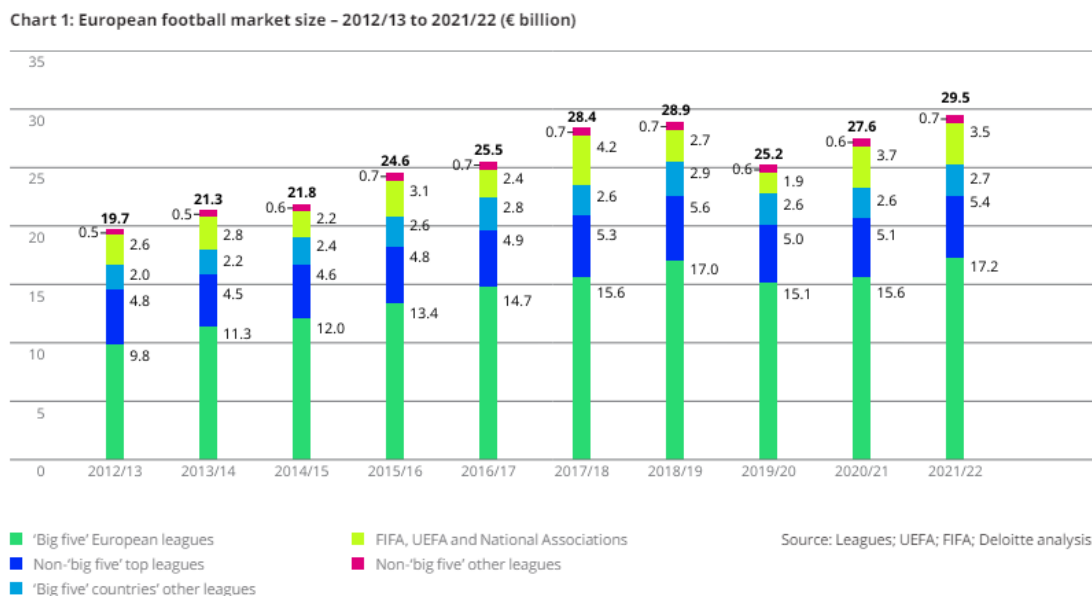
En resumen, este trabajo de fin de grado se propone ofrecer una visión detallada y completa sobre la inversión en clubes de fútbol, abordando desde su creación y evolución, pasando por los diferentes tipos y modelos de gestión, hasta su análisis financiero y su impacto social y económico.

1.2. Justificación del estudio

La industria del fútbol ha experimentado un crecimiento exponencial en las últimas décadas, creciendo el tamaño del mercado europeo en un 47,5%¹ consolidándose como uno de los sectores más dinámicos y globalizados en el ámbito del entretenimiento y el deporte.

¹Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

Figura 1: Evolución del tamaño del mercado del fútbol europeo (miles de millones de euros)



Fuente: Deloitte (2023)

Vemos que, en las 5 grandes ligas europeas, suman unos ingresos, en el 21/22, de 17,2 mil millones, siendo España e Inglaterra los líderes.² La transformación de los clubes de fútbol en entidades empresariales con estructuras complejas y diversificadas ha generado un interés creciente por parte de inversores de distintos ámbitos, desde empresarios hasta fondos de inversión y magnates internacionales, y cada año se observa más en Europa:

1. El acuerdo de compra por parte del empresario catari Shaikh Abdullah Al-Thani del Málaga en Junio de 2010.³
2. La operación por la cual Wanda Madrid Investment (parte de Dalian Wanda Group) adquiere un 20% de las acciones del Atlético de Madrid por unos 45 millones en Marzo de 2015.⁴

² Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

³ Málaga C.F. (25 junio, 2010). La llegada de Shaikh Abdullah abre una nueva etapa en el Málaga C.F

⁴ Atlético de Madrid. (31 marzo, 2015). El Grupo Wanda ya es titular de un 20% del accionariado

3. La adquisición del Girona FC a partes iguales del 44,3% por el Girona Football Group y el City Football Group en agosto de 2017.⁵
4. La adquisición del Chelsea F.C por Todd Boehly y Clearlake Capital Group por 5,3 mil millones en Mayo de 2022.⁶

Estas adquisiciones, entre otras, y la evolución de los clubes, plantea una cuestión crucial: ¿son los clubes de fútbol una buena inversión?

La relevancia de este estudio radica en la necesidad de proporcionar una comprensión exhaustiva y fundamentada sobre las distintas dimensiones que influyen en la viabilidad y rentabilidad de los clubes de fútbol como inversiones. La justificación del estudio se basa en varios aspectos fundamentales. En primer lugar, el fútbol no solo es un fenómeno deportivo, sino también un elemento cultural y social de gran importancia en muchas sociedades. Los clubes de fútbol desempeñan un papel vital en la identidad y cohesión de las comunidades, lo que implica que su influencia va más allá del ámbito económico⁷.

En segundo lugar, la globalización del fútbol ha ampliado significativamente su mercado, de los 19,7 mil millones de euros a los 29,5 mil millones⁸, atrayendo a millones de aficionados y generando ingresos multimillonarios a través de derechos televisivos, patrocinios, merchandising y otros canales. Sin embargo, este crecimiento también conlleva desafíos financieros y de gestión, ya que los clubes deben equilibrar grandes inversiones en infraestructuras, salarios de jugadores, donde en la Bundesliga se dedica aproximadamente un 60% de los ingresos⁹, y costos operativos con la necesidad de mantener su competitividad y sostenibilidad a largo plazo.

Además, la estructura de propiedad y gestión de los clubes de fútbol varía considerablemente, desde clubes propiedad de los aficionados hasta modelos empresariales

del club.

⁵ Girona FC. (23 agosto, 2017). El Girona FC, adquirido por nuevos inversores.

⁶ Chelsea FC. (2022, mayo 30). Consortium led by Todd Boehly and Clearlake Capital completes acquisition of Chelsea FC. Chelsea Football Club.

⁷ Hoy Aragón. (n.d.). El impacto positivo del fútbol en la cultura de España. Hoy Aragón

⁸ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁹ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

y mixtos. Cada uno de estos modelos presenta ventajas y desventajas particulares que pueden influir en la rentabilidad y estabilidad del club. Evaluar estos modelos y comprender cómo impactan en el desempeño financiero y deportivo de los clubes es esencial para cualquier inversor potencial.

Otro aspecto crucial es el análisis financiero detallado de los clubes de fútbol. Comprender las fuentes de ingresos y la estructura de costos, así como los factores que afectan la rentabilidad, es fundamental para determinar si los clubes de fútbol son una inversión viable. Este análisis debe considerar tanto los ingresos directos, como los derechos televisivos y el merchandising, como los costos significativos asociados, incluidos los salarios de los jugadores y las inversiones en infraestructuras.

Finalmente, la justificación del estudio también se apoya en la necesidad de evaluar el impacto social y económico de los clubes de fútbol. Más allá de su rentabilidad financiera, los clubes de fútbol tienen un impacto significativo en el desarrollo local y regional, la cohesión y la responsabilidad sociales corporativa. Evaluar estos aspectos proporciona una visión más holística y completa de lo que significa invertir en un club de fútbol

En resumen, este estudio es justificado por la necesidad de ofrecer una perspectiva integral que abarque tanto los aspectos financieros como los impactos sociales y económicos de los clubes de fútbol. Al proporcionar un análisis detallado y fundamentado, este trabajo busca ayudar a potenciales inversores y otros interesados a tomar decisiones informadas y estratégicas en el dinámico y complejo mundo del fútbol.

1.3. Metodología

Para responder si los clubes de fútbol son una buena inversión, este trabajo empleará una metodología combinada que incluye enfoques cualitativos y cuantitativos. Inicialmente, se realizará una revisión bibliográfica exhaustiva para establecer un marco teórico sólido y comprender las tendencias en la gestión y propiedad de los clubes de fútbol.

Luego, se recopilarán datos financieros y económicos de una muestra representativa de clubes, analizando informes financieros y otros documentos relevantes. Estos datos serán

examinados para evaluar la rentabilidad y sostenibilidad económica de los clubes. Además, se analizarán estudios de caso de clubes que han experimentado diferentes niveles de éxito y fracaso, proporcionando un análisis de los factores determinantes en sus resultados.

También se analizará el impacto económico y social para evaluar la contribución de los clubes al desarrollo local y la cohesión social. Estos análisis cuantificarán el impacto en términos de generación de empleo e ingresos fiscales, y tendrán en cuenta los programas de responsabilidad social corporativa.

Finalmente, los encuentros se integrarán para ofrecer una respuesta a la pregunta de investigación, proporcionando conclusiones basadas en evidencia y recomendaciones prácticas para potenciales inversores en el sector de los clubes de fútbol.

1.4. Estructura del trabajo

Este trabajo de investigación se organiza en nueve capítulos, comenzando con la creación y evolución de los clubes de fútbol. Se exploran los orígenes y las primeras instituciones, el desarrollo histórico del fútbol profesional y la globalización del fútbol y su impacto en los clubes. A continuación, se analizan los modelos de gestión y propiedad de los clubes, incluyendo la propiedad de los aficionados, las sociedades anónimas deportivas, los modelos híbridos, los equipos empresariales que cotizan en bolsa y los clubes estado. Luego, se presenta un análisis financiero de los clubes de fútbol, examinando sus fuentes de ingresos, la estructura de costos y la rentabilidad y viabilidad económica.

El trabajo también evalúa los clubes de fútbol como inversión, considerando los factores que afectan su rentabilidad, las ventajas y beneficios de invertir en ellos, así como los riesgos y desafíos asociados. Se incluyen estudios de caso que presentan ejemplos de inversiones exitosas y fracasos en clubes de fútbol, y se comparan diferentes ligas y mercados. Además, se analiza el impacto social y económico de los clubes de fútbol en sus comunidades.

Finalmente, se discuten las tendencias futuras en la inversión en clubes de fútbol y se presentan las conclusiones del estudio. Cada capítulo se construye sobre el anterior para

proporcionar una comprensión integral de los clubes de fútbol como oportunidades de inversión.

II. CREACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

2.1. Orígenes y primeras instituciones

El fútbol, conocido como el deporte rey, tiene sus raíces en diversas culturas antiguas que practicaban juegos similares. Entre los primeros registros se encuentra el "tsu chu" en China alrededor del siglo III a.C., un juego en el que se pateaba una pelota de cuero hacia una pequeña red. De manera similar, en Japón se practicaba el "kemari" desde el siglo VI a.C., un juego ritual en el que los jugadores debían mantener una pelota en el aire sin que tocara el suelo¹⁰.

En el mundo occidental, se puede trazar un antecedente del fútbol en la "esferomaquia" de Atenas en el siglo IV a.C. y el "harpastum" romano, que se jugaba en las provincias del Imperio Romano¹¹. Durante la Edad Media, diferentes versiones de juegos con pelota se difundieron por Europa. En Francia, por ejemplo, se jugaba la "soule", un deporte que consistía en llevar un balón hasta un punto específico y que se practicaba principalmente en prados y bosques¹².

El punto de inflexión para el fútbol moderno ocurrió en Inglaterra. En 1863, se fundó la Football Association (FA) en Londres, que estableció las primeras reglas del fútbol moderno, diferenciándolo de otros deportes como el rugby.¹³ Estas reglas incluían la prohibición de usar las manos para tocar el balón, permitiendo únicamente el uso de los pies y el cuerpo para controlar la pelota, y establecían medidas específicas para el campo de juego y la portería¹⁴.

La expansión global del fútbol fue impulsada por los colonizadores británicos que llevaron el deporte a diversos países. En Argentina, el desarrollo del ferrocarril de los Ingleses

¹⁰ Geo Evolución. (n.d.). Historia del fútbol: desde sus orígenes hasta la actualidad. Geo Evolución.

¹¹ Historia y Vida. (2018, julio 6). Los orígenes del fútbol. La Vanguardia.

¹² Deportes.info. (n.d.). Historia del fútbol. Deportes.info.

¹³ Geo Evolución. (n.d.). Historia del fútbol: desde sus orígenes hasta la actualidad. Geo Evolución.

¹⁴ Infolibros. (n.d.). Historia y evolución del fútbol: Definición y mejores libros. Infolibros.

también facilitó la difusión del fútbol dentro del país, ya que permitía a los trabajadores organizar partidos durante sus descansos en las estaciones ferroviarias. Esto ayudó a popularizar el deporte entre los nativos y a establecer las primeras ligas y clubes fuera de Inglaterra¹⁵

La institucionalización del fútbol continuó con la fundación de la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) en 1904 en París, que fue creada para regular la celebración de partidos internacionales oficiales. La FIFA desempeñó un papel crucial en la profesionalización del fútbol y en la organización de torneos globales como la Copa Mundial de Fútbol, que se celebró por primera vez en 1930¹⁶.

Vemos entonces, que el fútbol tiene una rica historia que se remonta a juegos antiguos en diversas culturas, pero fue en Inglaterra donde se consolidó como el deporte moderno que conocemos hoy. La fundación de la FA y la FIFA, así como la expansión del deporte por los británicos, fueron cruciales para su desarrollo y globalización, convirtiéndolo en un fenómeno cultural y social de gran impacto mundial.

2.2. Desarrollo histórico del fútbol profesional

El desarrollo histórico del fútbol profesional ha sido un proceso complejo y multifacético, que ha transformado al deporte desde sus raíces amateurs hasta convertirse en una industria multimillonaria con influencia global. Este desarrollo puede dividirse en varias etapas clave.

El primer gran paso hacia la profesionalización del fútbol ocurrió en Inglaterra en el siglo XIX. En 1863, se fundó la Football Association (FA), la cual estableció las primeras reglas oficiales del fútbol moderno, diferenciándolo del rugby y otros deportes similares¹⁷. Este reglamento fue esencial para unificar las diversas versiones del juego que se practicaban

¹⁵TyC Sports. (2020, octubre 9). La historia del fútbol: los orígenes, sus creadores y curiosidades. TyC Sports.

¹⁶ Infolibros. (n.d.). Historia y evolución del fútbol: Definición y mejores libros. Infolibros.

¹⁷ Deportes.info. (s.f.). Historia del Fútbol: Antecedentes, origen y etapas.

en diferentes escuelas y regiones, sentando las bases para la estructura del fútbol como lo conocemos hoy¹⁸.

A finales del siglo XIX y principios del siglo XX, el fútbol comenzó a expandirse fuera de Inglaterra gracias a la influencia de marineros, comerciantes y soldados británicos que llevaron el juego a otros países. Los primeros países en adoptar el fútbol fuera de las Islas Británicas fueron Dinamarca y los Países Bajos, seguidos por otras naciones europeas y sudamericanas como Uruguay, Brasil y Argentina¹⁹. Estos países no solo adoptaron el deporte, sino que también empezaron a formar sus propias ligas y asociaciones de fútbol, contribuyendo a la internacionalización del juego.

La creación de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) en 1904 fue un hito significativo en el desarrollo del fútbol profesional. La FIFA se estableció con el propósito de organizar y regular las competiciones internacionales, y su creación marcó el inicio de un esfuerzo concertado por estandarizar las reglas del fútbol a nivel global. Este organismo también fue fundamental para la organización de la primera Copa del Mundo en 1930, que se celebró en Uruguay y consolidó el fútbol como un deporte global²⁰.

El siglo XX vio una creciente profesionalización del deporte, especialmente después de la Segunda Guerra Mundial. El desarrollo económico del período de posguerra, junto con el avance de los medios de comunicación, permitió que el fútbol se convirtiera en un fenómeno masivo. Las ligas europeas comenzaron a atraer grandes multitudes y los derechos de transmisión televisiva se convirtieron en una fuente crucial de ingresos. Este período también vio la profesionalización de los jugadores, quienes empezaron a ser considerados como atletas de tiempo completo y recibieron salarios que reflejaban su estatus e importancia dentro del deporte.

En las últimas décadas del siglo XX y las primeras del siglo XXI, el fútbol se ha consolidado como una de las industrias deportivas más lucrativas del mundo. La creación

¹⁸ IESE Business School. (s.f.). Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite.

¹⁹ Deportes.info. (s.f.). Historia del Fútbol: Antecedentes, origen y etapas.

²⁰ Deportes.info. (s.f.). Historia del Fútbol: Antecedentes, origen y etapas.

de competiciones como la UEFA Champions League y la expansión de ligas nacionales han generado enormes ingresos tanto a nivel local como internacional. La globalización del deporte ha llevado a una profesionalización aún mayor, con clubes operando como empresas multimillonarias y jugadores que se han convertido en figuras mediáticas y comerciales de primer nivel.

En conclusión, el desarrollo histórico del fútbol profesional ha sido un proceso evolutivo que ha transformado un simple juego en una de las industrias más importantes y populares del mundo. Desde las primeras reglas establecidas por la FA, pasando por la creación de la FIFA, hasta la modernización y globalización del deporte, el fútbol ha evolucionado para convertirse en un fenómeno cultural y económico de alcance global.

2.3. La globalización del fútbol y su impacto en los clubes

La globalización del fútbol ha transformado radicalmente la naturaleza y el funcionamiento de los clubes de fútbol, convirtiéndolos en entidades con un alcance e influencia global que va más allá del deporte en sí. Este fenómeno ha tenido múltiples impactos económicos, sociales y culturales en los clubes de fútbol.

La expansión del fútbol a nivel global comenzó a consolidarse en la segunda mitad del siglo XX, impulsada por avances tecnológicos en las comunicaciones y el transporte, así como por la liberalización económica que permitió una mayor integración de los mercados internacionales. Los medios de comunicación, especialmente la televisión, jugaron un papel crucial al llevar el fútbol a audiencias globales, convirtiendo los partidos en espectáculos de alcance mundial y permitiendo a los clubes atraer seguidores e ingresos más allá de sus fronteras nacionales²¹.

Uno de los impactos más significativos de la globalización ha sido la comercialización del fútbol. Los derechos de transmisión televisiva se han convertido en una de las principales fuentes de ingresos para los clubes, especialmente en las principales ligas europeas como la Premier League, La Liga y la Serie A. Estos ingresos han permitido a los clubes invertir

²¹ Redalyc. (2021). Deporte globalizado/Deporte en la globalización. La continuidad y discontinuidad del deporte profesional capitalista: realidades y perspectivas.

en infraestructuras, fichajes de jugadores de alto nivel y desarrollo de academias juveniles, lo que a su vez ha mejorado la competitividad y el atractivo del fútbol²².

Además, la globalización ha llevado a la internacionalización de los clubes de fútbol, que ahora cuentan con seguidores en todo el mundo. Esto ha abierto nuevas oportunidades de mercado, permitiendo a los clubes generar ingresos significativos a través de merchandising, patrocinios y giras internacionales. Los clubes más exitosos, como el FC Barcelona, el Real Madrid y el Manchester United, han establecido una fuerte presencia global, convirtiéndose en marcas reconocidas internacionalmente²³.

La globalización también ha tenido un impacto en la estructura de propiedad y gestión de los clubes. Muchos clubes han sido adquiridos por inversores extranjeros, incluyendo magnates, fondos de inversión y empresas multinacionales. Esta tendencia ha traído consigo una mayor profesionalización de la gestión de los clubes, que ahora operan más como empresas que como instituciones deportivas tradicionales. Este cambio ha generado tanto oportunidades como desafíos, incluyendo la necesidad de equilibrar los intereses comerciales con los valores deportivos y la identidad cultural de los clubes²⁴.

Sin embargo, la globalización no ha estado exenta de críticas. Algunos argumentan que ha puesto en mayor foco a las desigualdades económicas en el fútbol, beneficiando desproporcionadamente a los clubes más ricos y poderosos a expensas de los clubes más pequeños y las ligas menos competitivas. Si a esto le añadimos la creciente comercialización y mercantilización del fútbol, surgen preocupaciones sobre la pérdida de la esencia deportiva y la conexión con las comunidades locales.

La globalización ha tenido un profundo impacto en los clubes de fútbol, transformándolos en entidades globales con importantes implicaciones económicas, sociales y culturales. Por un lado, ha generado significativas oportunidades de crecimiento y expansión, pero

²² LaLiga. (2023). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España.

²³ LaLiga. (2023). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España.

²⁴ Redalyc. (2021). Deporte globalizado/Deporte en la globalización. La continuidad y discontinuidad del deporte profesional capitalista: realidades y perspectivas.

también ha planteado nuevos desafíos que los clubes deben gestionar cuidadosamente para mantener su sostenibilidad y su conexión con sus raíces deportivas y comunitarias.

III. MODELOS DE GESTIÓN Y PROPIEDAD DE CLUBES

3.1. Propiedad de los aficionados (clubes socios)

La propiedad de los aficionados, también conocida como clubes de socios, es un modelo de gestión y propiedad que se caracteriza por la participación activa y el control de los aficionados sobre las decisiones del club. Este modelo se ha mantenido como una de las estructuras más tradicionales y democráticas en el mundo del fútbol, especialmente en Europa y América Latina.

En un club de socios, los aficionados adquieren membresías que les otorgan derechos de voto en las asambleas generales del club. Estas asambleas son responsables de tomar decisiones clave, como la elección de la junta directiva, la aprobación de presupuestos y la implementación de políticas estratégicas²⁵. Este sistema asegura que los intereses de los aficionados se mantengan en el centro de la gestión del club, promoviendo una mayor transparencia y responsabilidad

Los clubes de fútbol propiedad de los socios en España, como el FC Barcelona, el Real Madrid, el Athletic Club de Bilbao y el CA Osasuna, representan una tradición arraigada en la estructura del fútbol español. Estos clubes han mantenido su modelo de propiedad a pesar de las presiones para transformarse en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) tras la implementación de la Ley del Deporte de 1990. Esta ley buscaba profesionalizar y financiar adecuadamente los clubes a través de la venta de acciones y la incorporación de inversores privados. Sin embargo, los mencionados clubes lograron demostrar un balance patrimonial positivo y optaron por mantener su estructura tradicional, en la cual los socios tienen una participación en la gobernanza del club a través de elecciones y asambleas²⁶.

²⁵ Burguillos, C. G. (2023, 11 septiembre). Diferencias entre un club deportivo y una sociedad anónima deportiva. CEAC.

²⁶ Llopis-Goig, R. (2014). Propiedad y gestión de los clubes de fútbol: La perspectiva de los aficionados. Revista Internacional de Ciencias del Deporte,

La existencia de estos clubes de socios se debe a su profundo arraigo cultural y social, así como a la fuerte identificación de los aficionados con sus equipos. Esta estructura permite a los aficionados sentirse verdaderos dueños del club, lo que fortalece su lealtad y participación activa. Los socios tienen el poder de elegir a la directiva del club, lo que les da una voz directa en la gestión y dirección del equipo. Este modelo también refleja una resistencia a la completa comercialización y privatización del fútbol, preservando la esencia comunitaria y los valores tradicionales que estos clubes representan²⁷.

Sin embargo, este modelo no está exento de desafíos. La capacidad de los socios para influir en la dirección del club puede llevar a conflictos internos y a decisiones que no siempre favorecen la sostenibilidad financiera a largo plazo. Además, en algunos casos, la politización de las elecciones internas puede desviar el enfoque de la gestión deportiva hacia intereses personales o de grupos específicos. Un ejemplo de esto fue la dimisión de Eduard Romeu como Vicepresidente por “incompatibilidades” con sus nuevas responsabilidades.²⁸

En resumen, la propiedad de los aficionados en clubes de fútbol es un modelo que promueve la participación democrática y la responsabilidad, manteniendo una conexión fuerte con la base de seguidores. Aunque enfrenta desafíos, sigue siendo una estructura valiosa que refleja los valores y la identidad de muchos clubes históricos en todo el mundo.

3.2. Sociedad Anónima Deportiva (SAD)

Las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) representan un modelo de gestión y propiedad que busca profesionalizar la gestión de los clubes de fútbol. En este modelo, los clubes se convierten en entidades mercantiles, con la capacidad de emitir acciones y atraer inversión privada. Este formato ha sido adoptado en países como España para mejorar la transparencia y sostenibilidad financiera de los clubes. La transformación de clubes en

²⁷ Llopis-Goig, R. (2014). Propiedad y gestión de los clubes de fútbol: La perspectiva de los aficionados. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 35(10), 16-33.

²⁸ Cabezas, F., & López, M. (2024, 14 marzo). Crisis en la junta del Barça: La dimisión de Eduard Romeu como vicepresidente agrava las grietas del gobierno de Laporta.

SAD ha permitido una mayor inyección de capital, aunque también ha generado críticas debido a la posible pérdida de control por parte de los socios tradicionales²⁹.

3.3. Modelo Híbrido

El modelo híbrido de propiedad en los clubes de fútbol combina elementos de la propiedad de socios con la inversión privada, buscando equilibrar la gestión profesional y la participación activa de los aficionados. Un ejemplo destacado de este modelo es el Bayern Múnich, que opera bajo la famosa regla del 50+1, predominante en el fútbol alemán.³⁰

La regla del 50+1 establece que los socios del club deben poseer al menos el 51% de las acciones con derecho a voto, asegurando así que las decisiones clave y el control general del club permanezcan en manos de los miembros. Este modelo permite que los clubes puedan atraer inversiones privadas para mejorar su infraestructura y competitividad sin perder el control de las decisiones estratégicas en manos de los aficionados. En el caso del Bayern Múnich, el 75% del club es propiedad de sus socios, mientras que el 25% restante está dividido entre tres grandes empresas: Adidas, Audi y Allianz, que poseen un 8.33% cada una³¹.

3.4. Equipos Empresariales (Cotizan en bolsa)

El modelo de equipos empresariales que cotizan en bolsa permite a los clubes de fútbol operar como corporaciones públicas, ofreciendo a los inversores la posibilidad de comprar y vender acciones en mercados de valores. Este modelo proporciona acceso a capital para financiar mejoras en infraestructura y fichajes de jugadores, pero también implica mayor presión para obtener resultados financieros positivos y volatilidad en función del desempeño deportivo.

Ejemplos destacados incluyen el Manchester United, la Juventus y el Borussia Dortmund. El Manchester United, que cotiza en la Bolsa de Nueva York, ha utilizado los fondos

²⁹ Llopis-Goig, R. (2014). Propiedad y gestión de los clubes de fútbol: La perspectiva de los aficionados. Revista Internacional de Ciencias del Deporte.

³⁰ Bundesliga, & Bundesliga. (2023, 3 marzo). Explaining the Bundesliga's 50+1 rule. bundesliga.com - The Official Bundesliga Website.

³¹ Nolla, S. (2023, 23 mayo). El modelo del Bayern.

obtenidos de la venta de acciones para financiar fichajes de alto perfil y mejoras en el estadio de Old Trafford. La Juventus, cotizada en la Bolsa de Milán, ha utilizado ingresos de sus acciones para financiar importantes fichajes, como el de Cristiano Ronaldo en 2018. El Borussia Dortmund, en la Bolsa de Frankfurt, ha mantenido una estrategia de gasto más conservadora, enfocándose en el desarrollo de talento joven y la sostenibilidad financiera³²

El modelo de equipos empresariales que cotizan en bolsa ofrece acceso a capital y oportunidades de crecimiento, pero introduce desafíos relacionados con la presión por resultados financieros y la volatilidad del mercado. Los clubes deben equilibrar cuidadosamente las expectativas de los inversores con la gestión deportiva y financiera sostenible.

3.5. Clubes Estado

Los clubes estado representan un modelo de propiedad donde gobiernos o fondos soberanos son los dueños principales de los clubes de fútbol. Este modelo ha ganado prominencia en la última década, especialmente con ejemplos destacados como el Paris Saint-Germain (PSG) y el Manchester City, que son propiedad de Qatar Sports Investments y Abu Dhabi United Group, respectivamente. La intervención estatal o de grandes fondos soberanos ha permitido a estos clubes acceder a recursos financieros casi ilimitados, facilitando la adquisición de los mejores jugadores y la construcción de infraestructuras de vanguardia.

El PSG, adquirido por Qatar Sports Investments en 2011, ha invertido más de 2000 millones de euros en fichajes y salarios, con la meta de ganar la UEFA Champions League. Sin embargo, a pesar de estos enormes gastos, el club ha enfrentado críticas por no lograr el éxito esperado en esta competición europea, lo que subraya los desafíos inherentes a este modelo. La capacidad de gastar sin restricciones ha provocado debates sobre la competitividad y la equidad en el fútbol europeo, llevando a la UEFA a implementar el Fair Play Financiero para intentar nivelar el campo de juego³³.

³²Estrategias de Inversión. (2023). Equipos de fútbol que cotizan en bolsa y cuáles son sus ventajas.

³³ Eldebate. (2023). Fracaso del PSG: El club-estado con un proyecto de 2000 millones que sigue sin ganar la Champions.

El Manchester City, propiedad del Abu Dhabi United Group desde 2008, ha seguido una trayectoria similar, invirtiendo sustancialmente en fichajes y en la infraestructura del club. Estos recursos han permitido al club no solo dominar la Premier League, sino también establecerse como una potencia en la UEFA Champions League³⁴. No obstante, esta dependencia de financiamiento externo ha suscitado preocupaciones sobre la sostenibilidad a largo plazo y la independencia operativa de estos clubes.

El impacto de los clubes estado no se limita solo al ámbito deportivo, sino que también tiene implicaciones económicas y políticas. Estos clubes a menudo se utilizan como herramientas de soft power por los estados propietarios, buscando mejorar su imagen y ejercer influencia en la arena internacional. Este fenómeno ha llevado a una creciente polarización en el fútbol europeo, con un pequeño número de clubes disfrutando de recursos desproporcionadamente grandes en comparación con sus competidores³⁵.

En resumen, los clubes estado representan un modelo de propiedad que, aunque permite inversiones masivas y éxito deportivo a corto plazo, plantea cuestiones significativas sobre la equidad competitiva y la sostenibilidad a largo plazo en el fútbol. La implementación de regulaciones como el Fair Play Financiero por parte de la UEFA intenta abordar estos desafíos, buscando equilibrar las ventajas financieras y mantener la integridad del deporte.

IV. ANÁLISIS FINANCIERO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

4.1. Fuentes de ingresos (derechos televisivos, merchandising, patrocinios)

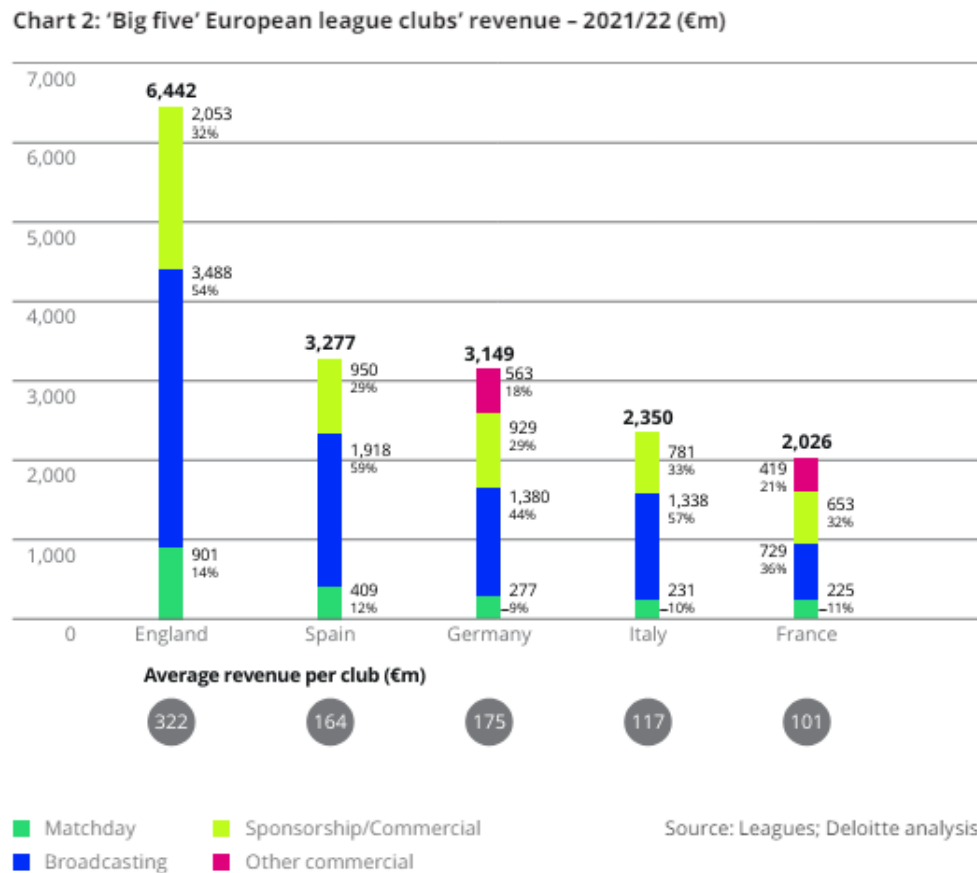
Los clubes de fútbol profesionales generan ingresos a través de diversas fuentes, siendo los derechos televisivos, el merchandising y los patrocinios las más significativas. Estas fuentes de ingresos son cruciales para la sostenibilidad financiera de los clubes y para su

³⁴ Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 3(1), 19-36.

³⁵ Eldebatte. (2023). Fracaso del PSG: El club-estado con un proyecto de 2000 millones que sigue sin ganar la Champions.

capacidad de competir al más alto nivel. En las 5 mejores ligas de Europa, también conocido como, ‘Big Five’ se ha visto un ingreso medio de 175,8 millones por club³⁶.

Figura 2: Ingresos de los clubes europeos de las 5 grandes ligas – 2021/2022 en millones de euros.



Fuente: Deloitte (2023)

Derechos Televisivos

Los derechos televisivos representan una de las principales fuentes de ingresos para los clubes de fútbol. Este ingreso proviene de la venta de los derechos para transmitir los partidos en televisión y plataformas digitales. En ligas como la Premier League y LaLiga, los ingresos por derechos televisivos pueden alcanzar cifras astronómicas. Por ejemplo,

³⁶ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

durante la temporada 2022-2023, LaLiga generó cerca del 90% de su facturación a partir de los derechos audiovisuales, sumando aproximadamente 1.827 millones de euros³⁷. Esta cifra supone un aumento significativo respecto a temporadas anteriores y demuestra la importancia de las retransmisiones televisivas para el modelo de negocio de los clubes.

En la Premier League, los ingresos por derechos televisivos también son extremadamente altos, los que más dentro de Europa. Representando un 54% de sus ingresos en 2021/22³⁸. Los contratos de televisión en mercados tanto domésticos como internacionales permiten a los clubes ingleses obtener recursos sustanciales que pueden invertir en mejoras de infraestructuras y fichajes de jugadores. Este modelo ha sido clave para que la Premier League mantenga su posición como la liga más rica del mundo.

Merchandising

El merchandising es otra fuente crucial de ingresos para los clubes de fútbol. Este incluye la venta de camisetas, ropa, y otros productos oficiales del club. Los clubes de mayor renombre, como el Real Madrid y el FC Barcelona, generan 160,85 y 160,13 millones de euros³⁹, respectivamente, anualmente a través de la venta de sus productos. El merchandising no solo aporta ingresos directos, sino que también ayuda a fortalecer la marca del club y a aumentar su base de seguidores a nivel mundial. La venta de productos oficiales es particularmente relevante durante las temporadas de éxito deportivo, cuando la demanda de artículos conmemorativos aumenta significativamente.

Patrocinios

Los patrocinios constituyen otra fuente vital de ingresos. Los clubes firman acuerdos lucrativos con empresas para que estas puedan asociar sus marcas con el equipo. Estos acuerdos pueden incluir la publicidad en camisetas, derechos de nombre de los estadios, y otras formas de visibilidad durante los partidos. En la temporada 2022-2023, LaLiga

³⁷ The Objective. (2023). El 90% de la facturación de LaLiga procede de los derechos televisivos.

³⁸ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

³⁹ La Vanguardia. (2023). Real Madrid y Barça, al nivel de la Premier en ingresos por derechos.

reportó ingresos de 150,2 millones de euros solo de actividades de patrocinio⁴⁰. Acuerdos con empresas como EA Sports han sido fundamentales para incrementar estos ingresos, demostrando la capacidad de los clubes para atraer socios comerciales importantes. Este tipo de acuerdos no solo proporciona ingresos directos, sino que también mejora la visibilidad de las marcas asociadas. Un ejemplo destacado es el contrato de patrocinio del Arsenal con Emirates, que incluye tanto el nombre del estadio como la presencia en las camisetas del equipo⁴¹.

Además de estas fuentes tradicionales, los clubes están explorando nuevas vías para aumentar sus ingresos, como la digitalización y los eSports. La presencia digital y el contenido exclusivo para plataformas en línea ofrecen nuevas oportunidades de monetización. Los eSports, en particular, han emergido como un área de interés para los clubes de fútbol, atrayendo a un público más joven y diversificando las fuentes de ingresos⁴².

4.2. Estructura de costos (salarios, infraestructuras, transferencias)

La estructura de costos en los clubes de fútbol es compleja y multifacética, comprendiendo diversas categorías esenciales para el funcionamiento y la competitividad del equipo. Estas categorías incluyen salarios, infraestructuras y transferencias, cada una con un impacto significativo en la situación financiera y operativa del club.

Salarios

Los salarios de los jugadores y el personal técnico representan seguramente, el mayor costo para los clubes de fútbol. En ligas de primer nivel como la Premier League y LaLiga, los sueldos de los jugadores estrella pueden alcanzar cifras astronómicas, lo que implica una

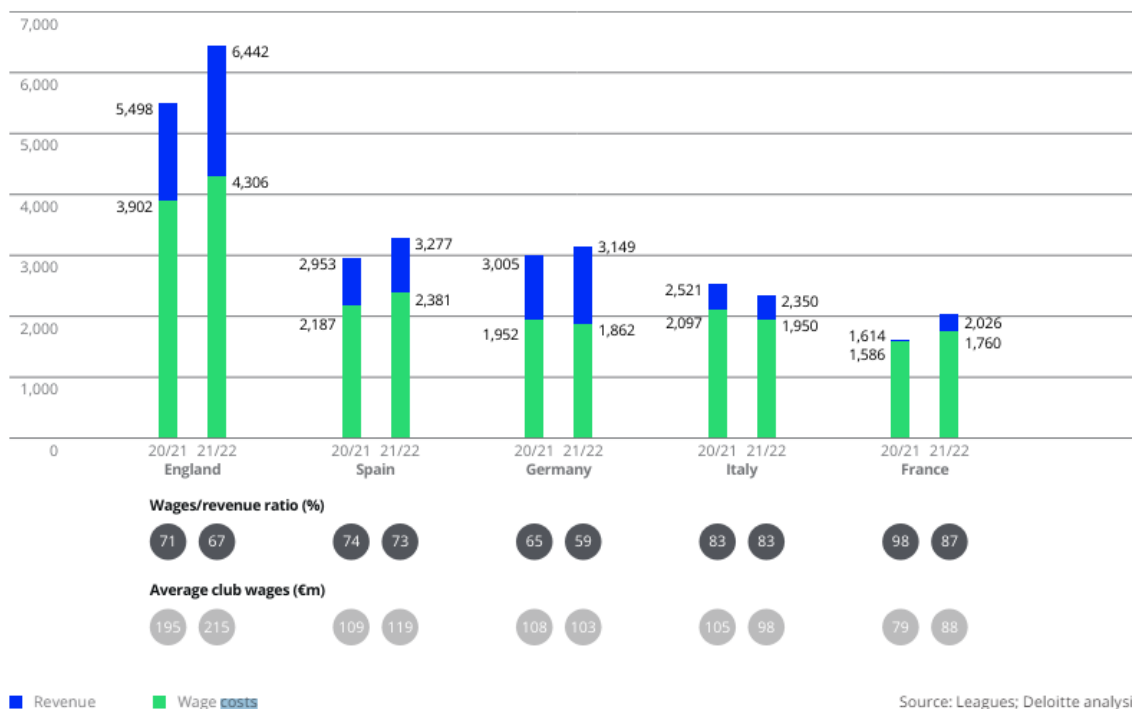
⁴⁰ The Objective. (2023). El 90% de la facturación de LaLiga procede de los derechos televisivos.

⁴¹ Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2019). Finanzas del Deporte: Fuentes de Ingreso y Regulación Financiera en el Fútbol Europeo. Papeles de Economía Española, 159, 200-215.

⁴² Sánchez, L. C., Barajas, Á., & Sánchez-Fernández, P. (2019). Finanzas del Deporte: Fuentes de Ingreso y Regulación Financiera en el Fútbol Europeo. Papeles de Economía Española, 159, 200-215.

carga financiera considerable. Según el informe de Deloitte sobre finanzas del fútbol, los salarios pueden representar hasta el 100% de los costos operativos totales de un club.

Figura 3: Ingresos y costes salariales de los ‘cinco grandes’ clubes de la liga europea - 2020/21 y 2021/22 (millones de euros)



Fuente: Deloitte (2023)

En la temporada 2021/22, los costos salariales de los clubes de la Premier League alcanzaron los £4.3 mil millones, lo que refleja un aumento del 10% respecto al año anterior⁴³. Esta tendencia al alza en los salarios es impulsada por la necesidad de atraer y retener a los mejores talentos. Sin embargo, el aumento constante de los salarios puede poner en riesgo la estabilidad financiera de los clubes, especialmente aquellos con ingresos limitados.

⁴³ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

La gestión eficiente de esta área es crucial, ya que el equilibrio entre atraer talento de alta calidad y mantener la sostenibilidad financiera es delicado y vital para el éxito a largo plazo del club.

Infraestructuras

Los costos de infraestructuras abarcan la construcción, mantenimiento y mejora de estadios, centros de entrenamiento y otras instalaciones del club. Inversiones en infraestructuras son esenciales no solo para proporcionar instalaciones de primer nivel a los jugadores y personal, sino también para mejorar la experiencia de los aficionados y aumentar los ingresos a través de eventos y actividades comerciales. La construcción de nuevos estadios o la renovación de los existentes puede requerir inversiones millonarias, pero también pueden generar retornos significativos a largo plazo mediante mayores ingresos por taquilla y eventos.

Equipos recién ascendidos a la Premier League se les requiere invertir en infraestructuras, como en la modernización de sus estadios y en la construcción de nuevas instalaciones de entrenamiento, lo que contribuye a atraer a jugadores de élite y mejorar el rendimiento general del equipo para estar a la altura de la competición⁴⁴.

Transferencias

Los costos de transferencias de jugadores también representan una parte sustancial del presupuesto de los clubes. La adquisición de nuevos talentos puede ser una estrategia clave para mejorar el rendimiento deportivo y alcanzar el éxito en competiciones nacionales e internacionales. Sin embargo, las grandes sumas gastadas en transferencias pueden aumentar significativamente la deuda de los clubes si no se gestionan adecuadamente. La revisión anual de finanzas del fútbol de Deloitte señala que los clubes de la Premier League gastaron un récord de £2.8 mil millones en las ventanas de transferencia de verano de 2022

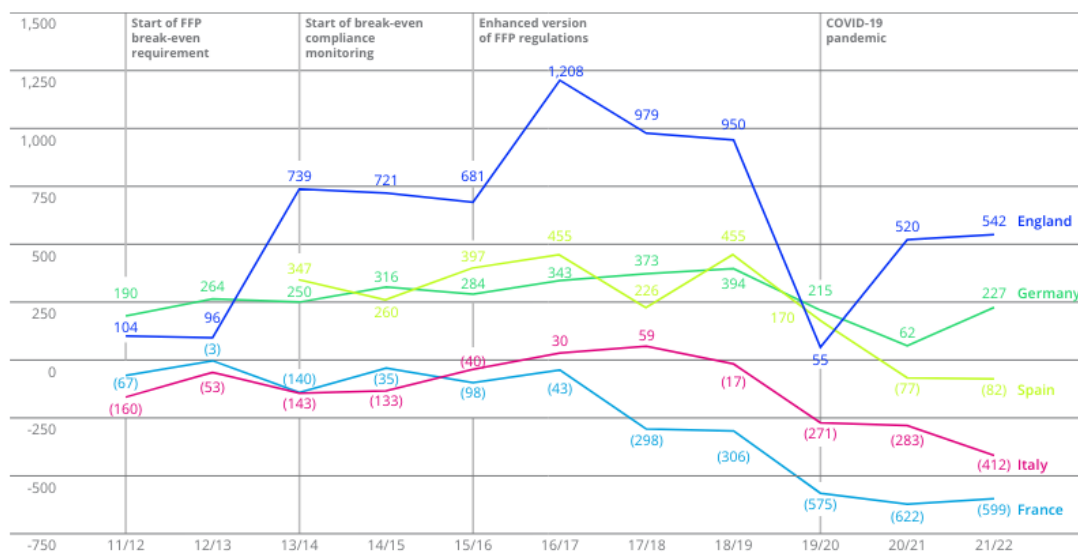
⁴⁴ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

y enero de 2023⁴⁵, destacando la magnitud de las inversiones necesarias para competir al más alto nivel.

En 2023, el fútbol batió el récord de gasto en fichajes, con una cifra que superó los 7.500 millones de euros⁴⁶. Este incremento refleja la intensa competencia entre los clubes por atraer a los mejores jugadores y la disposición a invertir grandes sumas en transferencias para mejorar sus plantillas. Sin embargo, las grandes sumas gastadas en transferencias pueden aumentar significativamente la deuda de los clubes si no se gestionan adecuadamente.

4.3. Rentabilidad y viabilidad económica.

Figura 4: Evolución del Resultado operativo y neto del fútbol europeo (millones de euros)



Note: The operating result is the net of revenues less wage costs and other operating costs. The operating result excludes player trading and certain exceptional items. Aggregate operating results for Spanish clubs were not available prior to 2013/14.

Source: Leagues; Deloitte analysis.

Fuente: Deloitte (2023)

⁴⁵ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁴⁶ Europa Press. (2023). El fútbol batió el récord de gasto en fichajes en 2023.

El resultado financiero de un club de fútbol es un indicador crucial de su rentabilidad y viabilidad económica. Un resultado financiero positivo no solo asegura la sostenibilidad operativa del club, sino que también aumenta su atractivo para potenciales inversores. La situación financiera de los clubes en Europa, reflejada en la gráfica de Deloitte, muestra variaciones significativas entre las principales ligas europeas, destacando la importancia de una gestión financiera prudente.

La Premier League inglesa, representada en la gráfica con un notable incremento en los resultados operativos, destaca por su capacidad de generar ingresos sustanciales a través de derechos televisivos y acuerdos de patrocinio. Desde el inicio de la monitorización del Fair Play Financiero (FFP), los clubes ingleses han mejorado consistentemente sus resultados operativos, alcanzando un pico de 1.208 millones de euros en 2016/17. Este crecimiento ha sido esencial para atraer inversores, quienes ven en la Premier League una oportunidad de negocio rentable y sostenible⁴⁷.

En contraste, las ligas de Italia y Francia han mostrado resultados financieros negativos en los últimos años. Los clubes de la Serie A italiana han enfrentado desafíos financieros significativos, con resultados operativos negativos que alcanzaron los -575 millones de euros en 2019/20. Este desempeño financiero deficitario reduce la viabilidad económica de los clubes y limita su capacidad para atraer inversiones. La situación en la Ligue 1 francesa es similar, con resultados operativos negativos persistentes, reflejando las dificultades financieras exacerbadas por la pandemia de COVID-19⁴⁸.

La Bundesliga alemana y LaLiga española presentan una situación intermedia. La Bundesliga ha mantenido una trayectoria de resultados financieros positivos, aunque con variaciones, alcanzando un pico de 394 millones de euros en 2018/19. La gestión financiera prudente y el modelo de propiedad 50+1 han contribuido a la estabilidad económica de los clubes alemanes, haciéndolos atractivos para inversores interesados en proyectos a largo

⁴⁷ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁴⁸ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

plazo. En España, LaLiga ha mostrado una mejora en los resultados operativos, aunque los desafíos financieros persisten, destacando la necesidad de una gestión más eficiente y controlada⁴⁹.

El resultado financiero positivo es vital para la rentabilidad y viabilidad económica de los clubes de fútbol, ya que permite financiar operaciones diarias, invertir en infraestructura y talento, y asegurar la estabilidad a largo plazo. Para los inversores, un sólido desempeño financiero indica un menor riesgo y una mayor posibilidad de retornos sostenibles. La gráfica de Deloitte subraya que, aunque la Premier League lidera en términos de resultados operativos, otras ligas deben mejorar sus estrategias financieras para atraer inversiones y asegurar su viabilidad económica

V. EVALUACIÓN DE LOS CLUBES DE FÚTBOL COMO INVERSIÓN

5.1. Factores que afectan la rentabilidad de los clubes

La rentabilidad de los clubes de fútbol está influenciada por una variedad de factores, tanto internos como externos, que interactúan de manera compleja. A continuación, se detallan algunos de los factores clave:

Resultados Deportivos:

La relación entre los resultados deportivos y el rendimiento financiero de los clubes de fútbol ha sido ampliamente estudiada. Se ha encontrado que un desempeño deportivo exitoso suele estar positivamente correlacionado con un mejor rendimiento financiero. Los clubes que logran posiciones altas en sus ligas y en competiciones internacionales tienden a atraer más patrocinadores, mayores derechos de transmisión y ventas de mercancías. Según Di Simone y Zanardi (2021), hay una relación estable y significativa entre los resultados deportivos y financieros, lo que sugiere un ciclo virtuoso donde el éxito deportivo impulsa el rendimiento financiero y viceversa⁵⁰.

⁴⁹ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁵⁰ Di Simone, L., & Zanardi, D. (2021). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812-824

Derechos de Transmisión:

Los derechos de transmisión televisiva representan una fuente crucial de ingresos para los clubes de fútbol. La capacidad de negociar contratos lucrativos con cadenas de televisión puede significar una diferencia significativa en los ingresos totales de un club. La revisión anual de finanzas del fútbol por Deloitte (2023) destaca que los ingresos por derechos de transmisión han aumentado considerablemente en las últimas décadas, especialmente en las principales ligas europeas, contribuyendo significativamente a la rentabilidad de los clubes.⁵¹

Ingresos Comerciales y Patrocinios:

La comercialización de la marca del club, incluyendo patrocinios y ventas de mercancías, es otro factor crítico para la rentabilidad. Los clubes más exitosos en términos deportivos tienden a atraer más patrocinadores y a vender más productos con su marca. Esto es especialmente cierto para los clubes que compiten regularmente en la UEFA Champions League, donde la visibilidad y el atractivo comercial son mayores⁵².

Gestión de Costos:

La eficiencia en la gestión de costos, particularmente los costos de personal y transferencias de jugadores, es fundamental. Los salarios de los jugadores representan una gran parte de los gastos de un club, y una mala gestión en esta área puede llevar a problemas financieros graves. La regulación del Fair Play Financiero de la UEFA intenta controlar estos costos, aunque su efectividad ha sido discutida⁵³.

Propiedad y Gestión del Estadio:

⁵¹ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁵² Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*, 4(12), 1-20.

⁵³ Franck, E. (2018). European club football after "five treatments" with financial fair play—Time for an assessment. *Journal of Sports Economics*, 19(7), 783-809.

La propiedad y la gestión de las instalaciones del estadio también afectan la rentabilidad. Los clubes que poseen sus estadios tienen más oportunidades para generar ingresos adicionales a través de eventos no futbolísticos, como conciertos y otros espectáculos. Además, pueden tener un mejor control sobre los costos operativos y de mantenimiento del estadio⁵⁴.

Impacto de la Globalización:

La globalización ha llevado a una mayor exposición y a un mercado más amplio para los clubes de fútbol. Los clubes que logran atraer seguidores a nivel internacional pueden beneficiarse de una base de fanáticos más grande, mayores ventas de mercancías y derechos de transmisión en múltiples países. Esto ha sido particularmente evidente en clubes con fuerte presencia en redes sociales y estrategias de marketing global⁵⁵.

Impacto de las Regulaciones Financieras:

Las regulaciones financieras, como el Fair Play Financiero de la UEFA, están diseñadas para promover la sostenibilidad financiera en los clubes. Sin embargo, la efectividad de estas regulaciones ha sido cuestionada. Di Simone y Zanardi (2021) encontraron que el Fair Play Financiero no tiene un impacto significativo en los resultados deportivos y financieros, lo que sugiere que las políticas actuales pueden no estar logrando sus objetivos de equilibrar la competencia y fomentar la sostenibilidad financiera⁵⁶.

5.2. Ventajas y beneficios de invertir en clubes de fútbol

Invertir en clubes de fútbol ofrece varias ventajas y beneficios que pueden atraer a inversores tanto individuales como institucionales. A continuación se detallan algunos de los principales beneficios:

⁵⁴ Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gómez, M. A. (2022). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*, 22(1056), 1-18.

⁵⁵ Franck, E. (2018). European club football after "five treatments" with financial fair play—Time for an assessment. *Journal of Sports Economics*, 19(7), 783-809

⁵⁶ Di Simone, L., & Zanardi, D. (2021). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812-824

Potencial de Rentabilidad a Largo Plazo:

La rentabilidad de los clubes de fútbol puede ser significativa, especialmente cuando los clubes son gestionados de manera eficiente y se encuentran en ligas prestigiosas. Según Di Simone y Zanardi (2021), existe una relación positiva y estable entre el desempeño financiero y deportivo de los clubes, lo que sugiere que una gestión financiera sólida puede conducir a un éxito deportivo sostenible, aumentando así el valor del club a largo plazo. Los ingresos de los clubes de fútbol provienen de múltiples fuentes, como derechos televisivos, patrocinios, merchandising, y venta de entradas, lo que diversifica el riesgo y aumenta las oportunidades de obtener ganancias. Por ejemplo, los ingresos de los 20 clubes más lucrativos ascendieron a 9.200 millones de euros en la temporada 2021/22, según el informe Money League de Deloitte⁵⁷.

Derechos de Transmisión y Patrocinios:

Los ingresos por derechos de transmisión televisiva y patrocinios representan una fuente significativa de ingresos para los clubes de fútbol. La revisión anual de finanzas del fútbol por Deloitte (2023) destaca que estos ingresos han aumentado considerablemente, especialmente en las principales ligas europeas. Los contratos de transmisión a largo plazo y las asociaciones de patrocinio pueden proporcionar ingresos estables y previsibles, lo que es atractivo para los inversores⁵⁸.

Incremento del Valor de la Marca:

Los clubes de fútbol con éxito deportivo tienden a aumentar su valor de marca, lo que puede atraer inversiones adicionales y oportunidades comerciales. Según Franck (2018), la implementación de regulaciones como el Fair Play Financiero de la UEFA ha ayudado a estabilizar las finanzas de los clubes y ha contribuido a la profesionalización del deporte, mejorando así la percepción y el valor de las marcas de los clubes⁵⁹. Los acuerdos de

⁵⁷ Tradeair. (2023). ¿Es rentable invertir en clubes de fútbol?

⁵⁸ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁵⁹ Franck, E. (2018). European club football after "five treatments" with financial fair play—Time for an assessment. *Journal of Sports Economics*, 19(7), 783-809

patrocinio y derechos de imagen pueden incrementar considerablemente el valor de un club. Por ejemplo, contratos de patrocinio como el del FC Barcelona con Rakuten aportan 55 millones de euros anuales⁶⁰, demostrando el impacto positivo en las finanzas del club . Además, los clubes que cotizan en bolsa, como Juventus y Manchester United, permiten a los inversores beneficiarse de la apreciación del valor de las acciones, reflejando directamente los resultados deportivos y financieros.

Diversificación del Portafolio de Inversiones:

Invertir en un club de fútbol puede ser una estrategia eficaz de diversificación de portafolio para inversores institucionales. Los clubes de fútbol operan en una industria única que no siempre se correlaciona con los mercados financieros tradicionales, proporcionando así una oportunidad para mitigar riesgos a través de la diversificación. Rohde y Breuer (2016) destacan que la inversión en clubes de fútbol europeos de élite ha demostrado ser una estrategia efectiva para inversores que buscan diversificar sus activos⁶¹.

Beneficios Sociales y Comunitarios:

Los clubes de fútbol a menudo juegan un papel crucial en sus comunidades locales, proporcionando beneficios sociales significativos. Las inversiones en clubes pueden mejorar las infraestructuras locales, promover la inclusión social y contribuir al bienestar comunitario. Alaminos, Esteban y Fernández-Gómez (2022) señalan que los clubes de fútbol no solo generan beneficios económicos, sino que también tienen un impacto positivo en el desarrollo social y cultural de las comunidades en las que operan⁶².

Exposición Global y Mercado Internacional:

La globalización del fútbol ha llevado a una mayor exposición internacional de los clubes, lo que se traduce en oportunidades de ingresos adicionales a través de la venta de derechos

⁶⁰ Economipedia. (2021). Economía del Fútbol: ¿Cómo Generan Ingresos los Clubes de Fútbol Más Grandes?

⁶¹ Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's elite football: Financial growth, sporting success, transfer investment, and private majority investors. *International Journal of Financial Studies*

⁶² Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gómez, M. A. (2022). Financial performance analysis in European football clubs. *Entropy*

de transmisión en mercados internacionales, ventas de mercancías y giras internacionales. La capacidad de un club para atraer seguidores globales y capitalizar su marca a nivel internacional es un gran atractivo para los inversores. Según la revisión anual de finanzas del fútbol por Deloitte (2023), los clubes que han logrado una presencia internacional sólida han visto un aumento significativo en sus ingresos globales⁶³.

5.3. Riesgos y desafíos asociados

Invertir en clubes de fútbol presenta varios riesgos y desafíos significativos que deben ser considerados cuidadosamente por los potenciales inversores. A continuación, se describen algunos de los principales riesgos asociados con la compra y gestión de clubes de fútbol:

Riesgo Financiero:

La estabilidad financiera de los clubes de fútbol puede ser altamente volátil. Los clubes a menudo enfrentan problemas financieros debido a la mala gestión, altos salarios de los jugadores, y grandes gastos en transferencias. Un estudio realizado por Alaminos y Fernández (2019) indica que muchos clubes europeos han mostrado problemas financieros significativos, con más de 70 clubes investigados por la UEFA en el periodo 2016/2017 debido a pérdidas significativas⁶⁴. La falta de un modelo específico para predecir la insolvencia en la industria del fútbol también complica la evaluación del riesgo financiero.

Desempeño Deportivo y su Impacto en las Finanzas:

El desempeño deportivo es un factor crítico que influye directamente en los ingresos de un club, incluyendo los derechos de transmisión, patrocinios y ventas de entradas. Los clubes que descienden de división a menudo experimentan una disminución significativa en sus ingresos, lo que puede llevar a problemas financieros. Alaminos y Fernández (2019) destacan que los clubes que descienden de categoría son más propensos a experimentar

⁶³ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁶⁴ Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry.

problemas financieros debido a la disminución de ingresos y al aumento de gastos para intentar volver a ascender⁶⁵.

Regulaciones y Cumplimiento del Fair Play Financiero:

Las regulaciones impuestas por organismos como la UEFA a través del Fair Play Financiero (FFP) representan un desafío significativo. Estas regulaciones están diseñadas para evitar el "dopaje financiero" y asegurar que los clubes no gasten más de lo que ganan. Sin embargo, estas reglas también pueden limitar la capacidad de los clubes para invertir en jugadores y mejorar sus plantillas, afectando su competitividad. Franck (2018) sugiere que, aunque el FFP ha contribuido a la recuperación financiera de los clubes, también ha aumentado la polarización y los desequilibrios dentro de las ligas⁶⁶.

Dependencia de Ingresos Variables:

Los ingresos de los clubes de fútbol pueden ser altamente variables y dependen de múltiples factores, como el desempeño en competiciones, la venta de jugadores y las fluctuaciones en los ingresos por derechos de transmisión y patrocinios. Esta dependencia de ingresos variables puede hacer que la planificación financiera sea compleja y aumentar el riesgo de insolvencia en períodos de bajo rendimiento deportivo.

Impacto de la Globalización y la Competencia Internacional:

La globalización del fútbol ha llevado a una mayor competencia entre los clubes a nivel internacional, lo que puede aumentar la presión para invertir grandes sumas de dinero en jugadores y mejorar las infraestructuras. Este entorno competitivo puede llevar a una inflación de costos y aumentar el riesgo financiero para los clubes que no pueden igualar las inversiones de sus competidores. Según Deloitte (2023), la globalización y la creciente

⁶⁵ Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry.

⁶⁶ Franck, E. (2018). European club football after "five treatments" with financial fair play—Time for an assessment. *Journal of Sports Economics*, 19(7), 783-809

importancia de los mercados internacionales han creado oportunidades, pero también han aumentado los riesgos asociados con la gestión y operación de los clubes de fútbol⁶⁷.

Vemos por todos estos motivos, que la sostenibilidad financiera a largo plazo es otro desafío. Según un informe de Cinco Días, la creciente valoración de los clubes ha reducido el número de oportunidades de inversión atractivas a precios razonables. Esto ha llevado a un enfoque en la adquisición de paquetes minoritarios y la inversión en clubes de categorías inferiores como una estrategia para mitigar riesgos⁶⁸.

VI. ESTUDIOS DE CASO

6.1. Ejemplos de inversiones exitosas en clubes de fútbol

Las inversiones en clubes de fútbol han demostrado ser altamente rentables en varios casos, donde una gestión adecuada y estrategias comerciales efectivas han llevado a un éxito financiero y deportivo significativo. A continuación, se presentan algunos ejemplos notables de inversiones exitosas en clubes de fútbol:

El Manchester City es un claro ejemplo de inversión exitosa en el fútbol moderno. En 2008, el club fue adquirido por el Abu Dhabi United Group, liderado por Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan. Desde entonces, el club ha experimentado una transformación completa, tanto en términos de rendimiento deportivo como de estabilidad financiera. La inversión inicial no solo incluyó la compra del club, sino también significativas mejoras en infraestructuras, incluyendo el desarrollo de la City Football Academy y la expansión del Etihad Stadium. Además, el club ha realizado inversiones estratégicas en talento de primer nivel, contratando a jugadores y entrenadores de renombre mundial. Esta combinación de inversiones en infraestructura y talento ha llevado al Manchester City a ganar múltiples títulos de la Premier League y otros trofeos importantes. En este caso, la gestión financiera prudente y las estrategias de inversión a largo plazo han sido claves para la sostenibilidad y el éxito del club⁶⁹.

⁶⁷ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁶⁸ Cinco Días. (2023). El alza de tipos enfría la adquisición de clubes de fútbol tras el pico post Covid.

⁶⁹ EPLWORLD. (2024, 20 mayo). Manchester City success after Sheikh Mansour's takeover.

Otro ejemplo de inversión exitosa es el Paris Saint-Germain (PSG). En 2011, Qatar Sports Investments adquirió el club, con Nasser Al-Khelaifi como presidente. Bajo su liderazgo, el PSG ha invertido fuertemente en la contratación de jugadores estrella como Neymar y Kylian Mbappé, lo que ha elevado el perfil del club a nivel mundial. Además, la administración del PSG ha trabajado en fortalecer la marca del club a través de patrocinios lucrativos y expansiones en mercados internacionales. La combinación de éxito deportivo y estrategias de marketing ha llevado al PSG a ser uno de los clubes más valiosos del mundo⁷⁰. Según Deloitte (2023), las inversiones en marketing y talento han permitido al PSG generar ingresos significativos, posicionándose como una de las marcas más poderosas en el fútbol⁷¹.

El caso del Atlético de Madrid también es notable. En 2014, el grupo empresarial chino Wanda adquirió una participación significativa en el club. Esta inversión ha sido crucial para la modernización del club, incluyendo la construcción del nuevo estadio, el Wanda Metropolitano, y la mejora de las instalaciones de entrenamiento. Estas inversiones han permitido al Atlético de Madrid mantenerse competitivo tanto en La Liga como en competiciones europeas. La estrategia de diversificación de ingresos y la gestión eficiente de los recursos han sido fundamentales para el éxito sostenible del Atlético de Madrid.

El Liverpool FC es otro ejemplo destacado de inversión exitosa. En 2010, el club fue adquirido por Fenway Sports Group (FSG). Bajo la dirección de FSG, el Liverpool ha experimentado un renacimiento tanto en el campo como fuera de él. La inversión en la modernización de Anfield y en instalaciones de entrenamiento, junto con la contratación de Jürgen Klopp como entrenador, han sido factores decisivos en el éxito del club. El Liverpool ha ganado la Premier League y la UEFA Champions League en los últimos años, lo que ha aumentado significativamente su valor de mercado. La combinación de una sólida

⁷⁰ Mantoux, A. (2021, 9 septiembre). How Paris Saint-Germain became one of the most desirable brands in the world. *Luxury Tribune*.

⁷¹ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

gestión deportiva y comercial ha sido clave para el resurgimiento del Liverpool como una potencia en el fútbol europeo⁷².

La inversión de Red Bull en clubes como el RB Leipzig en Alemania y Red Bull Salzburg en Austria es otro ejemplo de éxito. Red Bull ha implementado un modelo de gestión empresarial que se centra en el desarrollo de talentos juveniles y en la creación de una identidad de marca fuerte. Este enfoque ha llevado a ambos clubes a alcanzar un alto rendimiento deportivo y una notable estabilidad financiera, demostrando cómo una inversión bien planificada puede transformar clubes medianos en contendientes serios en sus respectivas ligas⁷³.

En resumen, las inversiones exitosas en clubes de fútbol, como las de Manchester City, PSG, Atlético de Madrid, Liverpool, y RB Leipzig, demuestran cómo el capital bien gestionado puede conducir a un notable éxito tanto deportivo como financiero. Estas inversiones han permitido a los clubes mejorar sus infraestructuras, atraer talento de clase mundial y aumentar su presencia global, lo que a su vez ha generado importantes retornos financieros.

6.2. Casos de fracasos y sus lecciones

Los fracasos en inversiones en clubes de fútbol pueden ofrecer lecciones valiosas sobre los riesgos asociados y la importancia de una gestión financiera adecuada. Un caso emblemático es el del Leeds United, que a principios de los 2000 realizó inversiones masivas en jugadores con la esperanza de lograr el éxito en la Premier League y competiciones europeas. Sin embargo, la falta de resultados deportivos y la enorme deuda acumulada llevaron al club a la quiebra y al descenso, demostrando la importancia de una gestión financiera sostenible y no depender excesivamente de resultados deportivos inciertos⁷⁴.

⁷²DeCourcy, M. (2022, 28 mayo). How Liverpool FC owner Fenway Sports Group FSG and John Henry transformed Reds into Champions League power. Sporting News.

⁷³Anatoly. (2023, 22 noviembre). Red Bull's Investments in Football: Football with Wings - Calcio Deal. Calcio Deal.

⁷⁴BBC SPORT | Football | My Club | Leeds United | The demise of Leeds United. (s. f.)

Otro ejemplo es el del Málaga CF, que tras ser adquirido por el jeque Abdullah Al Thani en 2010, experimentó un breve periodo de éxito deportivo, incluyendo una participación destacada en la UEFA Champions League. Sin embargo, la falta de planificación financiera a largo plazo y problemas legales con el propietario resultaron en una crisis financiera que llevó al club al descenso y a severos problemas económicos⁷⁵. El caso del Portsmouth FC también ilustra los peligros de una gestión financiera deficiente. Durante la década de 2000, el club realizó importantes inversiones en jugadores y salarios con la esperanza de consolidarse en la Premier League. Sin embargo, el club no pudo sostener los costos operativos y acumuló una deuda significativa, lo que resultó en múltiples cambios de propiedad, administración judicial y varios descensos consecutivos⁷⁶.

La quiebra del Parma FC en Italia es otro ejemplo notable. Después de una serie de malas gestiones y decisiones financieras dudosas, el club acumuló deudas insostenibles, lo que llevó a su quiebra en 2015. El Parma tuvo que reiniciar en las divisiones inferiores del fútbol italiano, subrayando la importancia de una gestión prudente y la necesidad de evitar el apalancamiento excesivo⁷⁷.

El Deportivo de La Coruña también ofrece una lección sobre los peligros de la mala gestión financiera. Después de una época dorada en los años 90 y principios de los 2000, el club sufrió problemas financieros graves debido a la sobreinversión en jugadores y la incapacidad para generar ingresos sostenibles. Esto llevó al club a la administración judicial y múltiples descensos, demostrando la importancia de una estrategia financiera equilibrada y sostenible⁷⁸.

Estos casos demuestran que, aunque la inversión en clubes de fútbol puede ser lucrativa, también conlleva riesgos significativos. Las lecciones aprendidas subrayan la necesidad de una planificación financiera cuidadosa, la diversificación de fuentes de ingresos y una gestión sostenible que no dependa exclusivamente de los resultados deportivos. Además,

⁷⁵ De Málaga, L. O. (2018, 21 abril). Las claves del fracaso. La Opinión de Málaga.

⁷⁶ Gibson, O. (2022, 19 octubre). Portsmouth report to creditors lays bare financial mismanagement. The Guardian.

⁷⁷ Breaking The Lines. (s. f.). The Rise and Fall of Parma.

⁷⁸ Menchén, M., & Confidencial, E. (2023, 19 junio). El 'Super Dépor' hace agua: 19 millones de pérdidas en su asalto frustrado a LaLiga.

los inversores deben estar preparados para enfrentar desafíos regulatorios y legales que pueden afectar la estabilidad financiera del club.

6.3. Comparación entre diferentes ligas y mercados

Comparar las diferentes ligas y mercados en el fútbol revela variaciones significativas en términos de estructura financiera, modelos de propiedad y resultados deportivos. En la Premier League, la inyección masiva de capital extranjero ha sido un factor determinante. Clubes como el Manchester City y el Chelsea han aprovechado la inversión de magnates y fondos soberanos para lograr éxitos deportivos y una estabilidad financiera notable. Este modelo ha llevado a la Premier League a ser la liga más rica del mundo, con altos ingresos por derechos televisivos y patrocinio⁷⁹.

En contraste, LaLiga ha experimentado un crecimiento significativo, pero con una estructura financiera más controlada. El éxito del FC Barcelona y el Real Madrid ha impulsado la liga, aunque la brecha financiera entre estos gigantes y otros clubes sigue siendo un desafío, con el Real Madrid y el Barcelona acaparando el 64% del valor de La Liga EA Sports⁸⁰. La implementación de medidas de control financiero ha ayudado a mantener la sostenibilidad, pero también ha limitado la capacidad de otros clubes para competir a niveles similares.

En Italia, la Serie A ha enfrentado desafíos financieros a pesar de ser hogar de clubes históricos como la Juventus y el AC Milan. La falta de infraestructura moderna y la menor capacidad para atraer inversión extranjera han afectado la competitividad financiera de la liga. Sin embargo, la venta de jugadores y el enfoque en academias juveniles han sido estrategias clave para mantenerse competitivos⁸¹.

La Bundesliga en Alemania destaca por su modelo de propiedad 50+1, donde los socios mantienen la mayoría de los derechos de voto en los clubes. Este modelo ha promovido una gestión financiera más prudente y una conexión más fuerte con los aficionados, aunque

⁷⁹ Deloitte. (2023). Annual review of football finance 2023

⁸⁰ Efe. (2024, 18 abril). Los clubes de LaLiga se revalúan: este es su precio de mercado actual. Mundo Deportivo.

⁸¹ Prat, I. (2022, 10 septiembre). La crisis del fútbol italiano: la historia interminable. MARCA.

también ha limitado la capacidad de atraer grandes inversiones externas. Clubes como el Bayern Múnich han dominado tanto financiera como deportivamente, gracias a su sólida estructura comercial y éxito continuo⁸².

En Francia, la Ligue 1 ha sido marcada por la dominación del Paris Saint-Germain, respaldado por la inversión de Qatar Sports Investments. Esta inyección de capital ha elevado el perfil de la liga, aunque ha creado una disparidad significativa con otros clubes que luchan por competir financieramente.

Finalmente, en mercados emergentes como la MLS en Estados Unidos, el modelo de franquicia y las estrictas reglas de tope salarial han promovido un crecimiento equilibrado. Aunque aún no alcanza el nivel financiero de las ligas europeas, la MLS ha mostrado un crecimiento constante en términos de ingresos y popularidad⁸³.

VII. IMPACTO SOCIAL Y ECONÓMICO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

El impacto de los clubes de fútbol se extiende más allá del ámbito deportivo, afectando significativamente tanto la economía como el tejido social de las regiones en las que operan. Este impacto puede observarse a través de su contribución al desarrollo local y regional, su influencia en la comunidad y el tejido social, y su compromiso con la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad.

Contribución al desarrollo local y regional:

Los clubes de fútbol profesional son motores económicos que generan importantes beneficios a nivel local y regional. En España, el fútbol profesional generó más de 18.350 millones de euros durante la temporada 2021/2022, lo que equivale a un 1,44% del PIB español⁸⁴. Esta contribución económica se distribuye en efectos directos, indirectos e inducidos. Los efectos directos incluyen los ingresos por venta de entradas, derechos de televisión y merchandising,

⁸² Bundesliga, & Bundesliga. (2023, 3 marzo). Explaining the Bundesliga's 50+1 rule. bundesliga.com - The Official Bundesliga Website.

⁸³ Menchén, M., & Ec, C. (2022, 29 septiembre). MLS: de liga emergente a realidad millonaria al calor de Apple. elconfidencial.com.

⁸⁴ KPMG. (2023). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España.

mientras que los efectos indirectos e inducidos abarcan el gasto en sectores como la hostelería, el transporte y los servicios de telecomunicaciones.

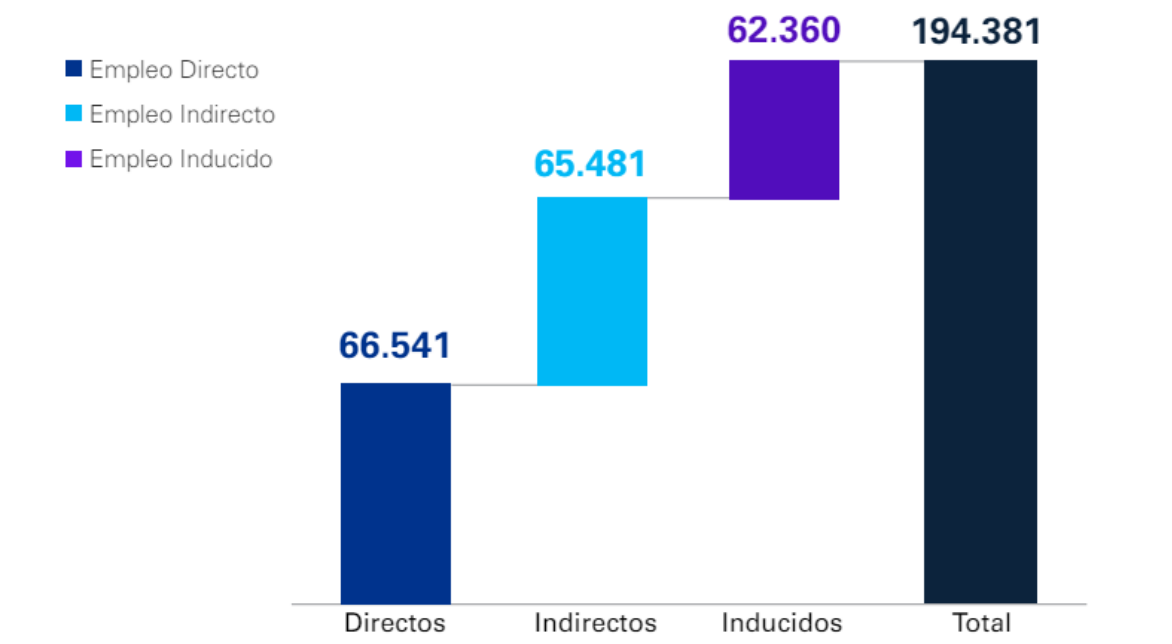
Impacto en la comunidad y tejido social:

Los clubes de fútbol también juegan un papel crucial en la cohesión social y el fortalecimiento de la comunidad. A través de la organización de eventos, programas de formación y actividades comunitarias, los clubes fomentan un sentido de pertenencia y orgullo local. Además, los partidos de fútbol y las competiciones atraen a grandes cantidades de visitantes, lo que impulsa el turismo y beneficia a los negocios locales. La participación activa de los aficionados y el apoyo a los clubes locales contribuyen a la creación de un tejido social sólido y cohesionado (KPMG, 2023).

El fútbol profesional desempeña un papel crucial en la creación de empleo, tanto directo como indirecto, en las regiones donde los clubes operan. La industria del fútbol genera una amplia gama de oportunidades laborales que abarcan desde empleos relacionados directamente con el deporte, como jugadores, entrenadores y personal técnico, hasta roles en administración, marketing, ventas y operaciones de los estadios. Además, el impacto económico del fútbol se extiende a sectores relacionados como la hostelería, el transporte y los servicios de seguridad, contribuyendo significativamente al empleo local y regional. Según un informe de KPMG (2023), el fútbol profesional en España generó aproximadamente 195.000 empleos directos e indirectos en la temporada 2021/2022, demostrando su capacidad para impulsar el mercado laboral y fomentar el desarrollo económico de las comunidades en las que se desarrolla⁸⁵. Esta capacidad de generar empleo subraya la importancia del fútbol como motor económico y su papel en la creación de oportunidades para una amplia gama de profesionales.

⁸⁵ KPMG. (2023). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España.

Figura 5: Empleos generados por el fútbol profesional en España – 2021/22 (en millones de euros)



Fuente: KPMG (2023)

Responsabilidad social corporativa y sostenibilidad:

Los clubes de fútbol han comenzado a reconocer la importancia de la responsabilidad social corporativa (RSC) y la sostenibilidad en su gestión. La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP) en España, por ejemplo, ha implementado diversas iniciativas de sostenibilidad, destinando 109 millones de euros en la temporada 2021/2022 a proyectos que promueven la igualdad, la diversidad, la integridad y la protección del medio ambiente⁸⁶. Estas iniciativas incluyen programas de desarrollo juvenil, apoyo al fútbol femenino, protección de los derechos de los menores y fomento del deporte inclusivo. Además, la LFP ha lanzado el

⁸⁶ KPMG. (2023). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España.

proyecto "LALIGA Impulso" en colaboración con el fondo de inversión CVC, destinado a mejorar la infraestructura y la profesionalización de los clubes, promoviendo un crecimiento sostenible y responsable⁸⁷.

En resumen, los clubes de fútbol profesional no solo contribuyen significativamente a la economía local y regional, sino que también desempeñan un papel vital en el fortalecimiento del tejido social y la promoción de prácticas responsables y sostenibles. Su impacto va más allá del terreno de juego, influyendo positivamente en diversos aspectos de la sociedad.

VIII. TENDENCIAS FUTURAS EN LA INVERSIÓN EN CLUBES DE FÚTBOL

La inversión en clubes de fútbol está en constante evolución, impulsada por nuevas tendencias y cambios en la estructura de propiedad. Estas dinámicas influyen en la forma en que los clubes generan ingresos y se gestionan financieramente.

Nuevas fuentes de ingresos (digitalización, eSports): La digitalización ha abierto nuevas oportunidades de ingresos para los clubes de fútbol. La explotación de derechos digitales y la monetización a través de plataformas de streaming permiten a los clubes llegar a audiencias globales sin las limitaciones de la transmisión tradicional. Además, el auge de los eSports ha proporcionado una fuente adicional de ingresos, con muchos clubes formando equipos de eSports y organizando competiciones que atraen tanto a patrocinadores como a una nueva base de aficionados jóvenes⁸⁸. Por ejemplo, clubes como el FC Barcelona y el Schalke 04 han invertido significativamente en eSports, creando equipos competitivos en juegos como FIFA y League of Legends⁸⁹.

Cambios en la estructura de propiedad: La estructura de propiedad de los clubes de fútbol también está cambiando. Tradicionalmente, muchos clubes eran propiedad de sus socios, pero ha habido un aumento en las adquisiciones por parte de inversores privados y fondos

⁸⁷ KPMG. (2023). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España

⁸⁸ García, I. (2023, 11 diciembre). Los equipos de fútbol y su incursión en los eSports. 888 Sport Online.

⁸⁹ Sito. (2018, 22 junio). El FC Schalke 04 se incorpora al proyecto de esports de Gerard Piqué en el que ya está el Barcelona. Xataka eSports.

soberanos. Estos inversores buscan no solo un retorno financiero, sino también el prestigio y la influencia asociados con la propiedad de un club de fútbol. Esta tendencia ha sido particularmente notable en la Premier League, donde el 75% de los clubes tienen al menos, un accionista extranjero⁹⁰, y donde clubes como el Manchester City y el Newcastle United han sido adquiridos por inversores del Medio Oriente, transformando su capacidad competitiva y financiera.

En conclusión, las tendencias futuras en la inversión en clubes de fútbol estarán marcadas, principalmente, por la digitalización y cambios en la estructura de propiedad. La capacidad de adaptarse a estos cambios será crucial para asegurar la viabilidad y el éxito a largo plazo de los clubes de fútbol.

IX. CONCLUSIONES

Los clubes de fútbol pueden representar una buena inversión, pero esto depende de varios factores interrelacionados que afectan su viabilidad económica y financiera. En términos generales, los clubes de fútbol generan ingresos a partir de diversas fuentes, como derechos televisivos, patrocinios, ventas de merchandising y entradas a los partidos. Esta diversificación de ingresos puede mitigar los riesgos financieros y proporcionar un flujo de ingresos constante y predecible, lo que es atractivo para los inversores.

La globalización del fútbol ha ampliado el alcance de los clubes, permitiéndoles atraer seguidores a nivel mundial y generar ingresos adicionales a través de derechos de transmisión internacional y merchandising. Los clubes más exitosos, como el Real Madrid, o Manchester City, han logrado establecerse como marcas globales, lo que incrementa su valor de mercado y su atractivo para los inversores.

Las inversiones en infraestructura, academias juveniles y talento pueden generar retornos sustanciales a largo plazo. Ejemplos de inversiones exitosas como las del Manchester City y Paris Saint-Germain demuestran que una estrategia financiera y deportiva adecuada puede resultar en un incremento significativo del valor del club. Además, los clubes de

⁹⁰ De la Red de Periodismo de Investigación de La, P. R. (2024, 4 junio). Los nuevos dueños del fútbol europeo: ¿negocio o deporte? RTVE.es

fútbol contribuyen significativamente al desarrollo local y regional, generando empleo y promoviendo la cohesión social, lo que puede mejorar la percepción pública y atraer inversiones adicionales.

Sin embargo, existen riesgos y desafíos significativos. El éxito financiero de los clubes está estrechamente vinculado a su desempeño deportivo. Resultados deportivos inconsistentes pueden afectar negativamente los ingresos por derechos televisivos y patrocinios, incrementando el riesgo financiero. Los elevados costos asociados a los salarios de los jugadores y las transferencias pueden representar una carga financiera significativa. Una gestión ineficiente de estos costos puede llevar a problemas de liquidez y endeudamiento.

A estos desafíos se suman las regulaciones como el Fair Play Financiero de la UEFA imponen restricciones que pueden limitar la capacidad de los clubes para realizar grandes inversiones rápidamente, afectando su competitividad en el corto plazo. Los ingresos de los clubes también son susceptibles a variaciones significativas debido a factores externos como cambios en los contratos de transmisión y fluctuaciones en el mercado de patrocinio.

En conclusión, los clubes de fútbol pueden ser una buena inversión para aquellos inversores que comprendan y estén dispuestos a gestionar los riesgos asociados. La clave del éxito radica en una gestión financiera prudente, una diversificación efectiva de las fuentes de ingresos y una estrategia deportiva coherente. Las inversiones en clubes como el Manchester City, PSG y Liverpool han demostrado que, con la combinación adecuada de capital, gestión y visión a largo plazo, los clubes de fútbol pueden ofrecer retornos significativos y sostenibles. Sin embargo, es crucial que los inversores realicen un análisis exhaustivo y consideren tanto los beneficios potenciales como los riesgos inherentes antes de comprometer capital en este sector.

X. BIBLIOGRAFÍA

- Admtradearblg. (2023, 2 junio). *¿Es rentable invertir en clubes de fútbol?* Tradear. <https://blog.tradear.com/es-rentable-invertir-en-clubes-de-futbol/>
- Alaminos, D., Esteban, I., & Fernández-Gámez, M. A. (2020). Financial Performance Analysis in European Football Clubs. *Entropy*, 22(9), 1056. <https://doi.org/10.3390/e22091056>
- Alaminos, D., & Fernández, M. Á. (2019). Why do football clubs fail financially? A financial distress prediction model for European professional football industry. *PloS One*, 14(12), e0225989. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0225989>
- Anatoly. (2023a, noviembre 22). Red Bull's Investments in Football: Football with Wings – Calcio Deal. *Calcio Deal*. <https://calciodeal.com/en/red-bulls-investments-in-football/>
- Aragón, H. (2023, 13 junio). *El impacto positivo del fútbol en la Cultura de España*. HOY ARAGÓN. <https://hoyaragon.es/sin-categoria/el-impacto-positivo-del-futbol-en-la-cultura-de-espana/>
- Arias, J. (2023, 12 agosto). El 90% de la facturación de LaLiga procede de los derechos televisivos. *THE OBJECTIVE*. <https://theobjective.com/deportes/futbol/2023-08-12/laliga-derechos-televisivos-facturacion-futbol/>
- Aurora, G. D., & De Ciencias Económicas y Empresariales, U. P. C. F. (2018). *El caso de los mejores equipos de la Liga Española: gestión económico-financiera vs resultados deportivos*. <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/18634>
- Aurora, G. D., & De Ciencias Económicas y Empresariales, U. P. C. F. (2019). *El fútbol profesional en España: modelo económico-financiero, deportivo y de gestión*.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/27150>

BBC SPORT | Football | My Club | Leeds United | *The demise of Leeds United*. (s. f.-a).

http://news.bbc.co.uk/sport2/hi/football/teams/1/leeds_united/6601611.stm

Breaking The Lines. (s. f.-a). *The Rise and Fall of Parma*.

<https://breakingthelines.com/historical/the-rise-and-fall-of-parma/>

Bundesliga, & Bundesliga. (2023a, marzo 3). *Explaining the Bundesliga's 50+1 rule*.

bundesliga.com - The Official Bundesliga Website.

<https://www.bundesliga.com/en/faq/what-are-the-rules-and-regulations-of-soccer/50-1-fifty-plus-one-german-football-soccer-rule-explained-ownership-22832>

Burguillos, C. G. (2023a, septiembre 11). *Diferencias entre un club deportivo y una*

sociedad anónima deportiva. CEAC. [https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-](https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva)

[un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva](https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva)

Cabezas, F., & López, M. (2024a, marzo 14). Crisis en la junta del Barça: La dimisión de Eduard Romeu como vicepresidente agrava las grietas del gobierno de Laporta.

www.elperiodico.com. <https://www.elperiodico.com/es/deportes/20240314/laporta-pierde-eduard-romeu-vicepresidente-99461728>

Carmen, E. G., & De Empresariales, U. P. C. F. (2014). *Fuentes de financiación para los clubes de fútbol : análisis y comparativa de diferentes modelos*.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/320>

Colaborador. (2024, 2 enero). *Economía del fútbol: ¿Cómo generan ingresos los clubes de fútbol más grandes?* Economipedia. [https://economipedia.com/cultura/economia-del-](https://economipedia.com/cultura/economia-del-futbol-como-generan-ingresos-los-clubes-de-futbol-mas-grandes.html)

[futbol-como-generan-ingresos-los-clubes-de-futbol-mas-grandes.html](https://economipedia.com/cultura/economia-del-futbol-como-generan-ingresos-los-clubes-de-futbol-mas-grandes.html)

De la Red de Periodismo de Investigación de La, P. R. (2024a, junio 4). Los nuevos dueños

del fútbol europeo: ¿negocio o deporte? *RTVE.es*.

<https://www.rtve.es/deportes/20240604/quienes-duenos-futbol-europeo/16126976.shtml>

De Málaga, L. O. (2018a, abril 21). Las claves del fracaso. *La Opinión de Málaga*.

<https://www.laopiniondemalaga.es/malagacf/2018/04/21/claves-fracaso-28026395.html>

DeCourcy, M. (2022a, mayo 28). How Liverpool FC owner Fenway Sports Group FSG and John Henry transformed Reds into Champions League power. *Sporting News*.

<https://www.sportingnews.com/us/soccer/news/liverpool-owner-fenway-sports-group-fsg-henry-champions-league/qozrbdhvoez4k10jenir15fx>

Delgado, S. (2023, 13 octubre). Equipos de fútbol que cotizan en Bolsa y cuáles son los que más valen. *Estrategias de Inversion*.

<https://www.estrategiasdeinversion.com/analisis/bolsa-y-mercados/el-experto-opina/equipos-de-futbol-que-cotizan-en-bolsa-y-cuales-n-654523>

Di Simone, L., & Zanardi, D. (2020). On the relationship between sport and financial performances: an empirical investigation. *Managerial Finance*, 47(6), 812-824.

<https://doi.org/10.1108/mf-09-2020-0478>

Diego, D. G. (2022, 12 mayo). Informe OBS: La sostenibilidad en el modelo de gestión de los clubes de fútbol. *OBS Business School*.

<https://www.obsbusiness.school/actualidad/informes-de-investigacion/informe-obs-la-sostenibilidad-en-el-modelo-de-gestion-de-los-clubes-de-futbol>

Dietl, H., & Weingaertner, C. (2011). *The Effect of Professional Football Clubs' Legal Structure on Sponsoring Revenue*. [https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Professional-Football-Clubs'-Legal-on-Dietl-](https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Professional-Football-Clubs'-Legal-on-Dietl-Weingaertner/7bcc2e81e63cb5dc05e0f962d2dd49819bad9d57)

[Weingaertner/7bcc2e81e63cb5dc05e0f962d2dd49819bad9d57](https://www.semanticscholar.org/paper/The-Effect-of-Professional-Football-Clubs'-Legal-on-Dietl-Weingaertner/7bcc2e81e63cb5dc05e0f962d2dd49819bad9d57)


Efe. (2024a, abril 18). Los clubes de LaLiga se revalúan: este es su precio de mercado actual. *Mundo Deportivo*.

<https://www.mundodeportivo.com/futbol/laliga/20240418/1002230210/clubes-laliga-revaluan-precio-mercado-actual.html>

EPLWORLD. (2024a, mayo 20). *Manchester City success after Sheikh Mansour's takeover*. <https://www.linkedin.com/pulse/manchester-city-success-after-sheikh-mansours-takeover-eplworld-npygf/>

Franck, E. (2018). European Club Football after “Five Treatments” with Financial Fair Play—Time for an Assessment. *International Journal Of Financial Studies*, 6(4), 97. <https://doi.org/10.3390/ijfs6040097>

Franquicias en el Fútbol – Paladar Negro. (s. f.). <https://paladarnegro.net/franquicias-en-el-futbol/>

Gantman, M. (2022a, marzo 24).  Academias europeas: cómo captan y forman talento los que dominan el mercado del fútbol. *Big Data Sports*. <https://marcelogantman.substack.com/p/academias-europeas-como-captan-y-22-03-24>

García, I. (2023a, diciembre 11). *Los equipos de fútbol y su incursión en los eSports*. 888 Sport Online. <https://www.888sport.es/blog/futbol/los-equipos-de-futbol-y-su-incursion-en-los-esports>

Gibson, O. (2022a, octubre 19). Portsmouth report to creditors lays bare financial mismanagement. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2010/apr/21/portsmouth-report-creditors>

Gil, W. M. (2016a). *Deporte globalizado/Deporte en la globalización. La continuidad y discontinuidad del deporte profesional capitalista: realidades y perspectivas*. <https://www.redalyc.org/journal/122/12246766005/html/>

Goig, R. L. (2014). *Propiedad y gestión de los clubes de fútbol: la perspectiva de los aficionados*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4742097>

Herrero, J. (2024, 9 mayo). El fracaso del PSG: un «club estado» y un proyecto de 2.000 millones que sigue sin ganar la Champions. *El Debate*.

https://www.eldebate.com/deportes/futbol/20240509/fracaso-psg-club-estado-proyecto-2000-millones-sigue-ganar-champions_195304.html

Jorge, M. M., & De Ciencias Económicas y Empresariales, U. P. C. F. (2023). *El modelo económico del fútbol profesional: La Liga española frente al resto de ligas europeas*. <https://repositorio.comillas.edu/jspui/handle/11531/68870>

La apuesta por la digitalización y la tecnología, el gran reto de LaLiga Impulso | LA FUERZA QUE SUMAS. (s. f.). LA FUERZA QUE SUMAS. <https://newsletter.laliga.es/la-fuerza-que-sumas/la-apuesta-por-la-digitalizacion-y-la-tecnologia-el-gran-reto-de-laliga-impulso>

López, A. (2023, 6 noviembre). Los 5 modelos de propiedad en el mundo del fútbol: ¿Cuál conviene al Barça? *Crónica Global*.

https://cronicaglobal.lespanol.com/culemania/palco/20231106/los-modelos-propiedad-futbol-cual-conviene-barca/806920379_0.html

Mantoux, A. (2021, 9 septiembre). *How Paris Saint-Germain became one of the most desirable brands in the world*. Luxury Tribune. <https://www.luxurytribune.com/en/how-paris-saint-germain-became-one-of-the-most-desirable-brands-in-the-world>

Menchén, M., & Confidencial, E. (2023a, junio 19). El ‘Super Dépor’ hace agua: 19 millones de pérdidas en su asalto frustrado a LaLiga. *elconfidencial.com*.

https://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2023-06-19/deportivo-coruna-futbol-laliga-primera-rfef_3667240/

Menchén, M., & Ec, C. (2022a, septiembre 29). MLS: de liga emergente a realidad milmillonaria al calor de Apple. *elconfidencial.com*.
https://www.elconfidencial.com/empresas/2022-09-29/mls-de-liga-emergente-a-realidad-milmillonaria-al-calor-de-apple-y-del-mundial-2026_3498048/

Most profitable club academies worldwide - CIES Football Observatory. (s. f.).
<https://football-observatory.com/WeeklyPost446>

New joint control owners are committed to growth and building on the tradition of unparalleled football excellence. (s. f.).
<https://www.chelseafc.com/en/news/article/consortium-led-by-todd-boehly-and-clearlake-capital-completes-ac>

Nolla, S. (2023a, mayo 23). El modelo del Bayern. *La Vanguardia*.
<https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20230523/8986927/modelo-bayern.html>

Prat, I. (2022a, septiembre 10). La crisis del fútbol italiano: la historia interminable. *MARCA*. <https://www.marca.com/futbol/liga-italiana/2022/09/10/631afd0e46163fab7e8b457c.html>

Revilla, D. (2024, 30 enero). 2023, año récord en gasto de traspasos. *Diario AS*.
<https://as.com/futbol/2023-ano-record-en-gasto-de-traspasos-n/>

Rohde, M., & Breuer, C. (2016). Europe's Elite Football: Financial Growth, Sporting Success, Transfer Investment, and Private Majority Investors. *International Journal Of Financial Studies*, 4(2), 12. <https://doi.org/10.3390/ijfs4020012>

Ropero, J. G., Ropero, J. G., & Ropero, J. G. (2024, 16 febrero). El alza de tipos enfría la adquisición de clubes de fútbol tras el pico post Covid. *Cinco Días*.
<https://cincodias.elpais.com/companias/2024-02-16/el-alza-de-tipos-enfria-la-adquisicion-de-clubes-de-futbol-tras-el-pico-post-covid.html#>

Sánchez, L. C. (2019). FINANZAS DEL DEPORTE: FUENTES DE INGRESO y REGULACIÓN FINANCIERA EN EL FÚTBOL EUROPEO Patricio SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ. *Uniovi*.

https://www.academia.edu/38754877/FINANZAS_DEL_DEPORTE_FUENTES_DE_INGRESO_Y_REGULACION_FINANCIERA_EN_EL_FUTBOL_EUROPEO_Patricio_SANCHEZ_FERNANDEZ

Sito. (2018a, junio 22). *El FC Schalke 04 se incorpora al proyecto de esports de Gerard Piqué en el que ya está el Barcelona*. Xataka eSports. <https://esports.xataka.com/otros-juegos/fc-schalke-04-se-incorpora-al-proyecto-esports-gerard-pique-que-esta-barcelona>

Sports - Econlib. (2018, 18 septiembre). Econlib. <https://www.econlib.org/library/Enc/Sports.html>

Sports franchise valuation considerations. (s. f.). EisnerAmper. <https://www.eisneramper.com/insights/sports-entertainment/sports-franchise-valuation-0122/>

TyC Sports.com. (2020, 9 octubre). TyC Sports.com. *La Historia del Fútbol: Los Orígenes, Sus Creadores y Curiosidades*. <https://www.tycsports.com/afa/la-historia-del-futbol-los-origenes-sus-creadores-y-curiosidades-20201009.html>

Vanguardia, L. (2022, 29 diciembre). Real Madrid y Barça, al nivel de la Premier en ingresos por derechos audiovisuales. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20221229/8662744/real-madrid-barca-derechos-televisivos-laliga.html>

Wilson, R., Plumley, D., & Ramchandani, G. (2013). The relationship between ownership structure and club performance in the English Premier League. *Sport, Business And Management*, 3(1), 19-36. <https://doi.org/10.1108/20426781311316889>

¿Puede un club de fútbol ser una buena inversión? (2018, 12 febrero). Expansión.com.

<https://www.expansion.com/directivos/deporte->

[negocio/2018/02/13/5a81f2dd22601d6a3d8b460a.html](https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/02/13/5a81f2dd22601d6a3d8b460a.html)

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Francisco Javier García de Alvear Fernández de Mesa, estudiante de E3 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "¿Son los clubes de fútbol una buena inversión?", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
2. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 05/06/2024

Firma: Francisco Javier García de Alvear Fernández de Mesa