



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

DE LOS INGRESOS AL COMPROMISO: ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA PROHIBICIÓN DE LA PUBLICIDAD DE APUESTAS EN LALIGA

Autor: Bárbara Álvarez De Santiago
Director: Jorge Martín Magdalena

MADRID | Marzo 2026

ÍNDICE DE CONTENIDOS

ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	4
ÍNDICE DE TABLAS.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	7
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	8
PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CUESTIÓN.....	8
METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	12
CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL.....	14
CONCEPTOS BÁSICOS.....	14
PUBLICIDAD DEL JUEGO, DEPORTE PROFESIONAL Y PREOCUPACIÓN SOCIAL	15
MARCO NORMATIVO: EL REAL DECRETO 958/2020 Y SU REVISIÓN PARCIAL	
POR EL TRIBUNAL SUPREMO (2024).....	16
EL MODELO ECONÓMICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL MASCULINO EN ESPAÑA	
.....	17
RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD EN EL	
DEPORTE.....	22
RSC en el deporte.....	22
Sostenibilidad económica en el deporte.....	23
Riesgos sociales del patrocinio deportivo.....	25
CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y MUESTRA DE DATOS A	
ANALIZAR.....	25
3.1 Planteamiento de hipótesis.....	25
3.2 Universo y Muestra de Datos.....	26
3.3 Muestra de datos a analizar.....	27
3.4 Variables de análisis.....	30
3.5 Metodología de análisis de alineación con la RSC.....	32
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS.....	33
4.1. Estructura del análisis.....	33
4.2 Bloque A: Clubes con perfiles de dependencia operativa.....	34
4.3 Bloque B: Club con perfil de alta rigidez presupuestaria.....	43
4.4 Bloque C: Club con perfil de gobernanza asociativa.....	46
4.5 Síntesis de resultados de los tres bloques.....	48
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS CONJUNTO Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS.....	49
5.1 Discusión de los Resultados.....	49
5.2 Contrastación de hipótesis.....	53
5.3 Implicaciones de gestión y responsabilidad (ESG).....	54

CONCLUSIONES	55
Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación	56
DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	65
Anexo 1: Base De Datos.....	65
Anexo 2: Peso Anual.....	67
Anexo 3: Variación Anual	67
Anexo 4: Impacto.....	68
Anexo 5: Ratio de Dependencia	68
Anexo 6: Ratio de Dependencia Medio.....	71
Anexo 7: Gráfico 1.....	72
Anexo 8: Gráfico 2.....	72
Anexo 9: Gráfico 3.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Evolución de los ingresos comerciales de los clubes (2019-2024)

Gráfico 2: Evolución de la ratio de dependencia comercial por club (2019-2024)

Gráfico 3: Análisis de dispersión: Relación entre tamaño (medido en ingresos totales) y media de variación de ingresos comerciales en % (2019-2024)

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Distribución y evolución de los sectores de patrocinio principal tras el RD 958/2020

Tabla 2: Evolución de los Ingresos Comerciales (CD Leganés)

Tabla 3: Ratio de Dependencia Comercial (CD Leganés)

Tabla 4: Evolución de Patrocinadores Principales (CD Leganés)

Tabla 5: Evolución de los Ingresos Comerciales (Granada CF)

Tabla 6: Ratio de Dependencia Comercial (Granada CF)

Tabla 7: Evolución de Patrocinadores Principales (Granada CF)

Tabla 8: Evolución de los Ingresos Comerciales (Deportivo Alavés)

Tabla 9: Ratio de Dependencia Comercial (Deportivo Alavés)

Tabla 10: Evolución de Patrocinadores Principales (Deportivo Alavés)

Tabla 11: Evolución de los Ingresos Comerciales (Valencia CF)

Tabla 12: Ratio de Dependencia Comercial (Valencia CF)

Tabla 13: Evolución de Patrocinadores Principales (Valencia CF)

Tabla 14: Evolución de los Ingresos Comerciales (CA Osasuna)

Tabla 15: Ratio de Dependencia Comercial (CA Osasuna)

Tabla 16: Evolución de Patrocinadores Principales (CA Osasuna)

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la transformación del modelo comercial en el fútbol profesional español tras la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020. El objetivo del trabajo es analizar, además del impacto económico producido por la prohibición del patrocinio de casas de apuestas, cómo los clubes han respondido a este cambio regulatorio, y si su respuesta ha implicado una reorientación hacia la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o si, por el contrario, la sustitución de patrocinadores ha sido una simple respuesta de urgencia para estabilizar sus finanzas.

Para el análisis se ha seleccionado una muestra de cinco clubes de fútbol con perfiles económicos distintos, lo que permite tener una muestra que representa la realidad financiera de los clubes de LaLiga: el Valencia CF (como representante de clubes de gran presupuesto), el CA Osasuna, el Granada CF y el Deportivo Alavés (de clase media) y el CD Leganés (como club de menor dimensión). A través del análisis de sus estados financieros y memorias de sostenibilidad entre 2019 y 2024, se han extraído las siguientes conclusiones.

En primer lugar, el análisis que se ha llevado a cabo permite observar que el impacto del Real Decreto 958/2020 no ha sido igual en todos los clubes analizados, sino que ha tenido características distintas dependiendo de la situación concreta de cada club. Mientras que algunos clubes como el Osasuna han experimentado una variación positiva de sus ingresos comerciales, otros clubes como el Leganés han tenido unas trayectorias más irregulares. Unido a esto, la ratio de dependencia comercial se ha empleado para observar qué clubes han tenido más dificultad para adaptarse. En este sentido, los resultados sugieren que la diversificación de fuentes de ingresos es un factor importante a la hora de afrontar cambios regulatorios.

En segundo lugar, la variable del tamaño de los clubes no parece explicar por sí sola las variaciones en los ingresos comerciales producidas como consecuencia de la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020, pues clubes con tamaños muy similares han tenido comportamientos totalmente distintos.

Finalmente, respecto a la sustitución de patrocinadores, se observa que en muchos casos no ha sido tanto una decisión planificada como una respuesta de urgencia financiera, aunque en algunos clubes sí se aprecia una mayor coherencia con sus valores y las políticas RSC.

Palabras clave: Fútbol profesional, Publicidad de apuestas, Regulación económica, Ingresos comerciales, Responsabilidad Social Corporativa, Sostenibilidad financiera.

ABSTRACT

This research analyzes the transformation of the commercial model in Spanish professional football following the entry into force of Royal Decree 958/2020. The aim of the study is to examine not only the economic impact of the ban on gambling sponsorships, but also how clubs have responded to this regulatory change, and whether this response has led to a shift towards Corporate Social Responsibility (CSR) or, on the contrary, whether the replacement of sponsors has simply been a short-term response to stabilize their finances.

For this analysis, a sample of five football clubs with different economic profiles has been selected, allowing for a representation of the financial reality of LaLiga clubs: Valencia CF (as a representative of high-budget clubs), CA Osasuna, Granada CF, and Deportivo Alavés (mid-level clubs), and CD Leganés (as a lower-budget club). Through the analysis of their financial statements and sustainability reports between 2019 and 2024, the following conclusions have been drawn.

First, the analysis shows that the impact of Royal Decree 958/2020 has not been the same across all the clubs studied but has instead varied depending on each club's specific situation. While some clubs, such as Osasuna, have experienced positive changes in their commercial revenues, others, like Leganés, have followed more irregular paths. In addition, the commercial dependency ratio has been used to identify which clubs have faced greater difficulties in adapting. In this regard, the results suggest that diversification of revenue sources is an important factor when dealing with regulatory changes.

Second, the size of the clubs does not appear to explain on its own the variations in commercial revenues resulting from the implementation of Royal Decree 958/2020, as clubs of similar size have shown very different outcomes.

Finally, regarding the replacement of sponsors, it is observed that in many cases this has not been a planned decision, but rather a response driven by financial necessity, although in some clubs there is a clearer alignment with their values and CSR policies.

Keywords: Professional football, Gambling advertising, Economic regulation, Commercial revenues, Corporate Social Responsibility, Financial sustainability.

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DE LA CUESTIÓN

En las últimas décadas, el fútbol profesional ha atravesado un proceso de transformación. Hoy en día, el fútbol profesional funciona prácticamente como una empresa, con estructuras complejas y una gestión financiera que va mucho más allá del deporte (OCDE, 2018). En esta línea, UEFA (2023) explica que los clubes profesionales procedentes de Europa tienen un funcionamiento similar a una organización económica tal y como la conocemos, pues combinan objetivos puramente deportivos con estrategias empresariales orientadas a la consecución de un crecimiento estable a largo plazo y sostenibilidad financiera. Todo esto ha contribuido a que hoy en día el fútbol profesional tenga un peso relevante en la actividad económica, tanto en España como en otros países, con impacto directo en el PIB, el empleo y el comercio (Comisión Europea, 2018). Por otra parte, su efecto multiplicador genera un retorno social y económico muy grande, lo que permite considerar el fútbol profesional como un sector productivo por sí mismo, sujeto a las dinámicas del mercado y a una estricta supervisión por parte de las instituciones. Además, la ECA destaca que los clubes europeos también generan ingresos a través de derechos de imagen, acuerdos comerciales y otras vías que aumentan su presencia en la industria del entretenimiento (2022).

En el contexto español, el fútbol profesional masculino ha adquirido una relevancia estratégica por su peso en el sistema productivo nacional (Ministerio de Educación, Formación Profesional y Deportes, 2024). Según el informe Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España elaborado por KPMG para LaLiga en 2023, el fútbol profesional generó en la temporada 2021/2022 una actividad económica total de 18.350 millones de euros, lo que equivale aproximadamente al 1,44% del Producto Interior Bruto (PIB) español. Este impacto no se limita al ámbito deportivo, sino que se extiende a sectores como la hostelería, el turismo o los medios de comunicación.

En los estudios se distingue entre impacto directo e indirecto. En primer lugar, KPMG (2023) muestra las cifras de este impacto directo, siendo este de más de 8.316 millones de euros, y explica que esta elevada cantidad proviene de gastos de aficionados, taquillas, televisión, internet y apuestas, entre otros. Adicionalmente, habla del papel del fútbol profesional como actor encargado de generar empleo, creando 194.381 empleos a jornada completa y contribuyendo a fortalecer el mercado laboral español. En segundo lugar, el impacto indirecto del fútbol profesional en la economía española, se puede

identificar la estrecha relación con otros sectores productivos como por ejemplo la cultura, restauración y telecomunicaciones, siendo esto una clara demostración de que el fútbol en España es más que un deporte, una afición, o un estadio al que acudir a ver los partidos. Estas cifras son muy relevantes desde el punto de vista de los inversores, pues, tal y como señala el informe, el fondo CVC destina casi 1.925 millones de euros a los clubes para impulsar una profesionalización y transición digital que pueda evolucionar hacia un modelo sostenible que sea capaz de rendir y transformar progresivamente la industria deportiva (Gutiérrez, 2021).

Estos datos permiten percibir el fútbol profesional como una actividad transversal, que interactúa con numerosos sectores productivos y contribuye a variables macroeconómicas clave. KPMG (2023) afirma que el fútbol profesional también se encarga de contribuir a la recaudación fiscal. En 2023, el sector aportó 8.390 millones de euros segmentados en impuestos sobre valor añadido, sociedades, rentas y cotizaciones sociales, lo que posiciona al sector como un actor estratégico y de interés público.

Todos estos datos reflejan hasta qué punto el fútbol profesional en España se ha profesionalizado en los últimos años. Además, Deloitte (2023) también afirma que el sector tiene capacidad de generar un impacto económico grande en la sociedad. Esta influencia puede ser directa mediante la actividad dentro de los clubes o indirecta a través de su interdependencia e interacción con otros sectores productivos como los previamente mencionados, siendo el fútbol un motor de actividad económica al ser de los pocos sectores en Europa que mantiene un crecimiento de ingresos estable a la vez que atrae inversión extranjera. Por tanto, esta profesionalización descrita no solo incrementa la relevancia económica de la industria, sino que también refuerza (y, por ende, justifica) su exposición a procesos de supervisión, incluida la regulación pública. Siguiendo esta línea argumental, PwC (2022) defiende que el fútbol, al pasar a ser una industria global, ha atraído automáticamente el escrutinio de los reguladores, especialmente debido a que existen determinadas fuentes de ingresos dentro del sector que al adquirir un peso estructural tan alto ponen de manifiesto la necesidad de transparencia y control financiero.

Este tema ha sido elegido porque el Real Decreto 958/2020 ha cambiado de forma evidente la relación entre el fútbol y las casas de apuestas, y se quiere analizar ese impacto. Teniendo en cuenta la relevancia social y económica que tiene actualmente el fútbol profesional, la intervención regulatoria por parte del Estado español adquiere un

papel muy importante. Ese cambio regulatorio se concretó en la aprobación del Real Decreto 958/2020. Este Real Decreto tiene como principal objetivo la protección del interés público mediante la prevención de conductas adictivas especialmente en colectivos vulnerables como jóvenes o individuos consumidores (BOE, 2020). El contenido de esta ley incluye la limitación de la publicidad, los patrocinios y otras formas de promoción del juego, incluyendo, por tanto, aquellas vinculadas al deporte profesional. El preámbulo del Real Decreto explica la necesidad de respuesta ante los crecientes efectos negativos generados por la elevada exposición de la sociedad a la publicidad de apuestas, incluyendo el fútbol como un entorno marcado por una gran exposición mediática. La norma pretende fomentar un uso más responsable del juego y reducir la exposición del público, especialmente de los menores. Por tanto, las modificaciones normativas incluidas en la nueva ley tienen consecuencias directas en una de las fuentes de ingresos comerciales más importantes para los clubes de fútbol profesional en España. Al mismo tiempo, la nueva ley propicia el debate sobre el equilibrio entre la sostenibilidad económica de los clubes y su responsabilidad social. López-González y Griffiths (2018) sostienen que el marketing de las apuestas está totalmente integrado en el fútbol profesional, normalizando el juego como una práctica social aceptable y reduciendo la percepción de riesgo. Por tanto, llegan a la conclusión de que la autorregulación no es suficiente, pues no logra limitar eficientemente la exposición al juego. Ante esta situación, nace la necesidad de regulación legítima por parte de los Estados, siendo un claro ejemplo de ello el Real Decreto 958/2020.

Consecuentemente, la aprobación del Real Decreto 958/2020 ha supuesto un punto de inflexión en la relación entre el fútbol profesional en España y el sector de apuestas al restringir la publicidad y el patrocinio de actividades de juego en el ámbito deportivo. Esta intervención normativa incide de forma directa sobre una de las fuentes de ingresos comerciales que tenía un peso relevante dentro de la estructura económica de los clubes, especialmente en los años previos a la aprobación del Real Decreto donde el gasto en marketing y publicidad y, más concretamente, en patrocinio deportivo, había alcanzado máximos históricos (DGOJ, 2019). La nueva ley altera el equilibrio existente en el fútbol, generando efectos potenciales sobre la estructura elegida por los clubes para financiarse.

Adicionalmente, la restricción de la publicidad presenta una oportunidad de analizar los efectos causados desde una doble perspectiva. Por un lado, incorpora un

componente social relacionado con la responsabilidad social corporativa, al considerar el papel clave de los clubes de fútbol como agentes con capacidad de influencia en el comportamiento de los consumidores, y, más especialmente, sobre aquellos más vulnerables a los riesgos del juego. Por otro lado, la nueva ley permite evaluar el impacto económico sobre los ingresos comerciales de los clubes, desvelando su capacidad (o incapacidad) para adaptarse al nuevo marco regulatorio. La normativa, por tanto, no solo busca establecer una serie de límites sino proteger al consumidor y promover buenas prácticas dentro del ámbito deportivo (Boletín Oficial del Estado, 2011).

A partir de lo explicado anteriormente, el presente Trabajo de Fin de Grado se plantea como un análisis del equilibrio entre sostenibilidad económica y responsabilidad social en el contexto del fútbol profesional español, tomándose como referencia la influencia del Real Decreto 958/2020 sobre ingresos y estrategias de los clubes. Se considera que el estudio es relevante, por su carácter actual, y por la falta de consenso en la literatura sobre los efectos económicos de este tipo de leyes sobre el deporte profesional. El tema también está relacionado con varias asignaturas de la carrera, especialmente las centradas en economía y gestión empresarial.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El primer objetivo del trabajo es analizar la relevancia económica que tienen los acuerdos de patrocinio, y el impacto que la nueva normativa ha tenido sobre los ingresos de los clubes. A partir de este objetivo, se analizará el éxito (o fracaso) de los clubes a la hora de buscar fuentes alternativas de financiación mediante el análisis de la evolución de sus estados financieros antes y después de la entrada en vigor del Real Decreto. En el estudio de Aonso-Diego et al. se confirma la reducción del gasto del sector en patrocinio deportivo superior al 80% empleando datos de la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ), mostrando efectos cuantificables influyentes tanto en el corto como en el largo plazo (2025). Adicionalmente, se estudiará la respuesta estratégica de los clubes ante esta nueva restricción, investigando qué sectores han sustituido como patrocinadores principales a las casas de apuestas. De esta forma, se evaluará el grado de efectividad de la regulación estatal a la hora de remodelar el esquema económico del fútbol de forma sostenible en el largo plazo.

No obstante, la regulación estatal también debe tenerse en cuenta desde el punto de vista de avances en la ya mencionada Responsabilidad Social Corporativa, ya

que trata la nueva normativa trata de promover un cambio, haciendo que un sector tradicionalmente alineado con aspectos perjudiciales para el consumidor se convierta en un ejemplo de responsabilidad social y protección de los usuarios.

Este contexto plantea también un debate ético sobre cuál es la responsabilidad de los clubes hacia los aficionados, sobre todo los más jóvenes, a la hora de publicitar y garantizar hábitos de consumo responsables que cuiden y beneficien a los consumidores. De acuerdo con López-González y Griffiths, debido a la reiterada exposición de marcas de apuestas en camisetas, estadios y transmisión, es inevitable que se asocie el ocio deportivo con la actividad de apostar, comportamiento especialmente frecuentado por los jóvenes (2018). Por tanto, se ha dado una “normalización del juego” entre los aficionados. Además, existe una contradicción en la lógica que se intenta transmitir a los consumidores dado que, a pesar de que se trate de promover valores como el esfuerzo y el trabajo en equipo en el sector deportivo, se vincula la actividad con una industria de riesgo. Los autores subrayan la necesidad de reforzar un compromiso RSC mayor, reforzando su postura, poniendo límites que protejan y centrando esfuerzos en concienciar a la audiencia sobre cómo prevenir situaciones y actitudes perjudiciales.

El segundo gran objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es estudiar el avance en términos de RSC que esta regulación ha supuesto frente a los consumidores. En esta parte se estudiará cómo afecta la publicidad de apuestas y si la prohibición ha supuesto alguna mejora desde la perspectiva de la RSC.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

La metodología utilizada en el presente Trabajo combina el análisis cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de evaluar el impacto del Real Decreto 958/2020 desde una doble perspectiva: económica y social. Este enfoque se considera apropiado dado que la regulación no solo genera efectos cuantificables en los ingresos de los clubes de LaLiga, sino que también plantea implicaciones éticas vinculadas a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la protección del consumidor frente a los estímulos del juego. El estudio se caracteriza por ser descriptivo y comparativo, analizando la evolución de variables financieras antes y después de la normativa, apoyándose en una revisión sistemática de la literatura académica en bases de datos como Google Scholar, Scopus y Web of Science.

Los datos cuantitativos provienen de fuentes oficiales: Memorias Anuales de

los clubes, informes de la Dirección General de Ordenación del Juego (DGOJ), el Balance económico-financiero del CSD y los Informes Económico-Financieros de LaLiga. Se ha complementado esta información con herramientas como Savy, Capology y medios especializados (Cope) para asegurar la trazabilidad de los datos. En aquellos casos en los que no se disponía de información desagregada completa (como ocurre en CA Osasuna y CD Leganés), se han llevado a cabo estimaciones a partir de la información disponible. Estas estimaciones han estado basadas en patrones como las proporciones típicas de ingresos para clubes de tamaño similar (como por ejemplo los ingresos por televisión y día de partido). Por otra parte, se ha hecho uso de la inteligencia artificial para contrastar que estas cifras están en rangos razonables teniendo en cuenta la información de memorias, prensa económica, auditorías externas y la evolución histórica por partidas de los distintos clubes. Finalmente, se han revisado manualmente las estimaciones para comprobar que las cifras tuvieran sentido en el contexto de cada club.

ESQUEMA DEL TRABAJO

El **primer capítulo** se ha dedicado a introducir el tema objeto de estudio, explicando la relevancia del fútbol profesional en España y presentando aspectos formales como los objetivos y la metodología.

El **segundo capítulo** desarrolla el marco conceptual y normativo apoyándose en la revisión de la literatura académica existente sobre la economía del fútbol profesional, el patrocinio deportivo y la responsabilidad social corporativa. En este capítulo se examina el Real Decreto 958/2020 y su revisión parcial en 2024, así como las principales aportaciones teóricas y empíricas previas que permiten establecer el contexto del análisis económico y social posterior.

El **tercer capítulo** definirá las hipótesis junto con sus universos, variables y muestra de datos a utilizar.

El **cuarto capítulo** se centra en la ejecución del análisis económico-financiero, desglosando la evolución de los ingresos comerciales y de patrocinio en LaLiga durante el periodo de estudio. Este análisis se aplica de manera comparativa a los distintos perfiles de clubes que han sido propuestos para este trabajo (rigidez presupuestaria, gobernanza asociativa y dependencia operativa), lo que permite observar cómo la entrada en vigor del Real Decreto ha afectado a cada perfil de club. Para ello, se emplean los tres indicadores

visuales clave: la evolución agregada de los ingresos comerciales, la ratio de dependencia comercial y la transición hacia patrocinadores de otros sectores.

Finalmente, el **quinto capítulo** recoge las conclusiones de la investigación, donde se resumen los resultados obtenidos y se evalúa el cumplimiento de las hipótesis. En este apartado se realiza una valoración crítica sobre la capacidad de resiliencia de los clubes y la efectividad de la norma, proponiendo potenciales líneas de investigación futuras en el ámbito de la sostenibilidad y la responsabilidad social en el deporte profesional.

CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

CONCEPTOS BÁSICOS

Definición de Fútbol Profesional

Según el Consejo de Europa (2018), el fútbol no es solo un deporte, sino una actividad con impacto económico real en los países de la UE, considerándolo una industria internacional que se somete a los principios de libre movimiento y competencia. Además, en su Recomendación CM/Rec (2018)¹² hacen una mención a las relaciones laborales y su papel a la hora de profesionalizar el fútbol. El Consejo argumenta que la mera existencia de una interacción laboral entre el jugador que lleva a cabo un servicio para su club y su respectiva dirección a cambio de una remuneración es lo que permite diferenciar el fútbol profesional del amateur. Además, en su definición de fútbol profesional también señala que los clubes deben cumplir ciertos estándares de transparencia y buen gobierno, mostrando así que el fútbol tiene una serie de funciones sociales y educativas hacia el público.

Definición de Responsabilidad Social Corporativa

Keith Davis (1960) define la RSC como las diferentes elecciones y medidas implementadas por las empresas motivadas por razones que superan los meros intereses económicos directos o técnicos de estas.

Definición de Sostenibilidad Económica

John Elkington (1997) introduce el concepto de Triple Bottom Line (TBL) que propone que las empresas deben tener en cuenta no solo sus resultados económicos, sino también sus efectos sociales y ambientales. Respecto a la sostenibilidad económica, el autor afirma que se traduce en viabilidad financiera en el largo plazo generando

beneficios de forma estable y continuada sin destruir capital social o ambiental. Por tanto, la sostenibilidad económica se basa en la construcción de un modelo de negocio que perdure en el tiempo sin generar riesgos sistémicos.

PUBLICIDAD DEL JUEGO, DEPORTE PROFESIONAL Y PREOCUPACIÓN SOCIAL

Cherney et al. (2014) estudian la relación entre diversas variables incluyendo exposición de los individuos a publicidad de apuestas, actitud hacia el juego, intención de apostar y comportamientos reales de juego en una muestra compuesta de jugadores frecuentes y población expuesta a publicidad deportiva. Tras realizar su estudio, los autores concluyen que una mayor exposición a la publicidad de apuestas se asocia con una mayor probabilidad de acabar participando en el juego, especialmente los jóvenes. Por su parte, Binde (2014) realiza una revisión crítica de la literatura ya existente centrándose en el análisis de los argumentos empleados por la industria en torno al debate de regulación versus autorregulación. El autor sostiene que la publicidad de apuestas hace aumentar el consumo en jugadores existentes, incentiva y atrae a nuevos jugadores. Además, explica que la autorregulación es insuficiente, pudiendo presentar conflictos de interés especialmente cuando se intentan establecer límites para restringir la exposición. Aunque los estudios no coinciden del todo en la magnitud del problema, la mayoría coincide en que es necesaria una intervención pública. Ejemplos como los que se acaban de enunciar refuerzan el debate sobre la necesidad de regulación en entornos de alta visibilidad, como puede ser, por ejemplo, el deporte profesional, legitimando la intervención pública desde el punto de vista de la protección del consumidor.

Dentro del ámbito deportivo, Deans et al. (2017) se centran en la exposición al patrocinio de apuestas dentro del ambiente deportivo, analizando cómo la percepción social de las apuestas conduce a que sean tomadas como algo normal o habitual en nuestra cultura. Esto se debe a que individuos seguidores del deporte (especialmente jóvenes) consideran el juego y las apuestas como un aspecto más dentro del deporte, y lo convierten en un comportamiento socialmente aceptado. De esta forma, el juego ya no es una actividad separada, sino que se integra dentro de la experiencia y forzando que sea parte del proceso de “disfrute” del deporte.

Grinols (2004) fija su estudio en los costes sociales del juego y su influencia negativa a la hora de generar externalidades en la economía pública. El autor destaca que

el juego está asociado a problemas de adicción, y a costes no internalizados importantes, además de afectar a la productividad y la salud de las personas. A partir de este análisis, se puede argumentar que la regulación puede estar justificada al actuar sobre los fallos de mercado generados por la adicción al juego.

Por tanto, la literatura académica pone de manifiesto la creciente preocupación en torno a la integración de la publicidad de apuestas en el deporte profesional. Consecuentemente, diversos autores han destacado la insuficiencia de los mecanismos existentes de autorregulación, legitimando a su vez la intervención pública en contextos con alta exposición mediática. Este debate académico permite comprender la evolución del marco normativo español en materia de publicidad de apuestas que se examinará en el siguiente apartado.

MARCO NORMATIVO: EL REAL DECRETO 958/2020 Y SU REVISIÓN PARCIAL POR EL TRIBUNAL SUPREMO (2024)

A pesar de no estar regulado durante décadas, la creciente presencia de apuestas a través de nuevos canales de difusión como Internet y de nuevos formatos adictivos como los juegos accesibles a usuarios, se generó la necesidad de reformular el concepto tradicional de las apuestas y juegos. Esto acabó impulsando la aprobación de la Ley 13/2011, que cambió la regulación del sector del juego. Este cambio pretendía corregir la ausencia de medidas regulatorias previas que protegiesen al público en general (Boletín Oficial del Estado, 2011).

Con la entrada de esta nueva ley, se buscó reforzar la seguridad jurídica y la protección del interés del público general incluyendo personas vulnerables, menores de edad y aquellos individuos que consumen contenido adictivo de forma intermitente. El preámbulo del Real Decreto 958/2020 menciona la intención de poner en marcha medidas de distintos tipos: preventivas, sensibilizadoras, de intervención y de control. Además, se hace una mención al contexto de RSC y su papel en crear medidas que diluyan potenciales efectos negativos derivados de las apuestas. El objetivo principal del decreto es reducir prácticas perjudiciales en una industria que genera bastante debate (Boletín Oficial del Estado, 2020).

El Real Decreto 958/2020, aprobado el 3 de noviembre de 2020, Ha introducido cambios relevantes en el modelo económico y social de LaLiga, específicamente en el sector de la publicidad del juego. Esta ley, publicada en el BOE, tiene como objetivo

principal la protección de los intereses del público a través de la prevención de actividades o conductas adictivas, especialmente en personas menores de edad y otros colectivos sociales vulnerables como usuarios con problemas de juego (Boletín Oficial del Estado, 2020). La finalidad de esta medida es fomentar un uso más responsable del juego mediante mecanismos de control y limitación de la publicidad. En el BOE, también se menciona la Responsabilidad Social Corporativa como herramienta clave para que esta medida funcione, exigiendo a los usuarios que interactúan con el juego que se adapten a las reglas y forjen un esquema de medidas que permitan mitigar los efectos negativos derivados de este sector de actividad.

Adicionalmente, cabe destacar que en 2024 ocurrió otro hito especialmente relevante dado que tuvo lugar la sentencia que revisó parcialmente el RD 958/2020. Esta sentencia anuló algunos artículos del RD por considerar que no estaban lo suficientemente justificados (Poder Judicial, 2024). A pesar de que se permitió volver a llevar a cabo algunas campañas promocionales que se habían prohibido, la sentencia no eliminó completamente la regulación sobre la publicidad de juego, como por ejemplo el derecho a publicitar empresas del sector en la equipación de los clubes (Boletín Oficial del Estado, 2024).

EL MODELO ECONÓMICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL MASCULINO EN ESPAÑA

El sector del fútbol profesional masculino en España ha adquirido a lo largo del tiempo gran importancia económica y social. Según el informe elaborado por KPMG y presentado por LaLiga, durante la temporada 2021-2022, el fútbol generó una cifra de actividad económica total de 18.350 millones de euros, ascendiendo a un 1,44% aproximadamente del Producto Interior Bruto español (LaLiga, 2023). Adicionalmente, se atribuye a la industria la creación de más de 194.881 empleos directos e indirectos en todo España, reflejando de esta forma su capacidad de generación de empleo tanto en el ámbito competitivo estrictamente deportivo como fuera del mismo. Atendiendo a la perspectiva fiscal, el fútbol aportó alrededor de 8.390 millones de euros a través de impuestos en esa misma temporada, lo que saca a relucir su importante contribución a sostener las cuentas públicas en un contexto económico general de recuperación postpandemia (KPMG, 2023). Vistas en conjunto, estas cifras reflejan que el fútbol profesional, más allá de su dimensión deportiva, tiene un impacto económico relevante en distintos sectores, como por ejemplo el turismo, hostelería, medios de comunicación y

publicidad, incentivando la actividad económica local alrededor de los eventos deportivos. Como señalan García y Rodríguez (2002), el modelo económico del fútbol español se centra en atraer demanda y generar visibilidad. Esta dependencia de la audiencia es el factor que justifica que los ingresos comerciales y de patrocinio sean el pilar en el que se apoya la competitividad de cada club y sus plantillas.

El modelo económico del fútbol profesional se articula en torno a un número limitado de fuentes, como los derechos audiovisuales, el patrocinio y los ingresos de día de partido, los cuales concentran la mayor parte de los ingresos de los clubes (Plumley et al, 2019). Según el informe *Football Money League 2023* de Deloitte, los clubes de las principales ligas europeas generan la parte más grande de sus ingresos a través de cuatro canales: derechos de televisión, ingresos comerciales y de patrocinio, taquilla y hospitalidad, y, finalmente, transferencias de jugadores. En el caso español, específicamente, los derechos audiovisuales lideran el grupo de fuentes de financiación, ya que representan alrededor del 50% de los ingresos totales de los clubes (LaLiga, 2023). Esto hace que los clubes tengan una elevada dependencia de cómo evolucione el mercado televisivo. En segundo puesto en términos de importancia se encuentran los ingresos comerciales y de patrocinio, los cuales han aumentado en la última década debido al aumento de la presencia en mercados extranjeros, particularmente en Asia y América Latina (Deloitte, 2023). Finalmente, los ingresos por explotación de estadio y transferencias de jugadores ocupan la tercera posición y, además, al depender estos últimos de la gestión deportiva y el mercado, añaden un componente de incertidumbre al modelo económico (European Club Association, 2022). En conjunto, esta estructura explica por qué los clubes dependen en gran medida de unas pocas fuentes de ingresos, lo que los hace más sensibles a cambios en el entorno.

Sin embargo, los clubes no funcionan como empresas convencionales centradas solo en obtener beneficios. Mantienen un fuerte vínculo con los aficionados, lo que hace que tengan también una cierta dimensión social que influye en la forma de actuar de cada club. En este sentido, los clubes combinan objetivos de tipo económico con otros más relacionados con la comunidad y el entorno del que forman parte (Michie y Oughton, 2005). Desde un punto de vista económico, el fútbol profesional presenta características diferentes respecto a otros sectores, especialmente por la fuerte vinculación emocional entre los aficionados y los clubes, y esto condiciona su comportamiento económico (Szymanski, 2010).

El peso económico del fútbol profesional y sus características han dado lugar a una mayor atención por parte de las instituciones en Europa. En este contexto, Hassan y Hamil (2010) analizan los problemas de gobernanza que pueden aparecer en el sector cuando las reglas y los mecanismos de control no son suficientes. En concreto, los autores argumentan que, cuando falta una supervisión adecuada, pueden surgir comportamientos financieros poco sostenibles por parte de los clubes, es decir, situaciones de un alto endeudamiento o incluso de desequilibrio entre clubes. Por ello, la intervención de actores que regulen se plantea como una herramienta para poder mejorar el control y la estabilidad en el sector.

EL PATROCINIO DEPORTIVO Y LA DEPENDENCIA DEL SECTOR DE APUESTAS

En este apartado se explicará la importancia del sector per se y la dependencia que mantiene el fútbol español.

López-González y Griffiths (2018) identifican una convergencia entre el marketing deportivo y las apuestas. Las apuestas a través de plataformas online se han popularizado en numerosos países, especialmente en el ámbito deportivo. No obstante, a pesar del creciente esfuerzo de investigación relacionado con los factores psicológicos que conllevan un comportamiento de adicción al juego, se ha prestado mucha menos atención a entender los patrones de mercado que configuran e influyen las apuestas. Además, los autores identifican elementos como eSports, los patrocinios deportivos, los deportes virtuales y las apuestas en sitios físicos, por ejemplo, en estadios como algunos de los elementos que convergen alrededor del juego. Adicionalmente señalan que el patrocinio deportivo ha sido el canal empleado por las casas de apuestas para su promoción en el contexto del fútbol profesional. Las apuestas online deportivas están dominando y expandiendo las oportunidades de mercado a la vez que generan preocupación sobre los patrones psicológicos de los consumidores.

McMullan y Miller (2008) definen previamente esa integración de mercado como “la colonización o canibalización de nichos no relacionados con el juego por parte de la industria de las apuestas, incorporando productos, audiencias y contenidos de entretenimiento dentro del negocio del juego y viceversa”. Asimismo, explican el proceso de “sportification” del juego, basado en aplicar lógicas del deporte a productos de apuestas para hacerlo más atractivo culturalmente. En muchos casos, el deporte acaba

normalizando las apuestas, ya que la publicidad es persuasiva y no solo informativa.

No obstante, esta teoría debe conectarse con datos reales que muestren la situación real de influencia de las apuestas en el fútbol profesional en España. Aonso-Diego et al. (2025) muestran el crecimiento sostenido del volumen económico entre los años 2013 y 2023, donde aparece un crecimiento exponencial en elementos como los depósitos con un aumento del 557%, el dinero apostado que aumenta un 378% o incluso los patrocinios con una subida del 130%. Estos datos demuestran la capacidad que ha tenido el juego online de consolidarse como un sector de peso que tendrá influencia sobre la estrategia de marketing, pero, a su vez, generará una dependencia económica del sector de los ingresos obtenidos de las apuestas. Esta dependencia puede suponer un factor de riesgo tras la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020, hay una disminución significativa de los ingresos provenientes de apuestas, lo que crea la necesidad de adaptarse de forma sostenible para poder cubrir las pérdidas causadas por la aplicación de la ley.

El RD ha afectado de forma directa a once de los cuarenta y dos equipos de Primera y Segunda División, dado que una parte relevante de sus ingresos derivaba de acuerdos pactados con casas de apuestas. Tal y como se ha publicado en Palco23, se ha generado un agujero de 90 millones de euros según proyecciones elaboradas por la patronal española del fútbol. Esta dependencia económica de los ingresos provenientes del juego lleva a LaLiga a buscar un sustituto que pueda cubrir el vacío y encontrar alternativas que sufraguen las pérdidas derivadas de la dependencia económica previamente mencionada. Antes del Real Decreto, la casa de apuestas Bwin pagaba cinco millones de euros por temporada a cambio de ponerse en publicidad en las camisetas del Valencia CF (entre otros tipos de publicidad). Ante esta repentina medida, el club ha llegado a un acuerdo con Chilliz, un token de utilidad que cumple la función de moneda dentro de su plataforma Socios.com. Por tanto, muchos otros clubes han tenido que reemplazar sus patrocinios (que reportaban importes de entre dos y cinco millones de euros anuales) adaptándose a las nuevas restricciones (Trullols, 2021)

Sin embargo, es importante señalar que la dependencia económica que sufre LaLiga sucede también fuera de España. La Unión de Asociaciones de Fútbol Europeas UEFA (en adelante UEFA) estudia este fenómeno dentro del contexto europeo. Un ejemplo de esto es el análisis de los principales patrocinadores de camisetas en la

temporada 2022/2023 donde el porcentaje más alto, que es del 22%, proviene de casas de apuestas, aumentando un 3% respecto al año anterior (2023, p.113).

En paralelo, distintos países europeos han creado marcos regulatorios para el juego online, mostrando una creciente preocupación y deseo de intervención pública en este ámbito. En este sentido, el informe de la European Gaming and Betting Association (2018) menciona 17 jurisdicciones europeas que ya tienen una regulación específica del juego y las apuestas. Esto evidencia un patrón en países europeos como España, Italia o Bélgica marcado por un creciente control de los asuntos relacionados con las apuestas, apuntando a una tendencia de mayor regulación en el sector deportivo.

Por su parte, la UEFA muestra cómo los ingresos comerciales, tras los ingresos televisivos, son la segunda gran fuente de ingresos de los clubes, con una cifra de 3,2 billones de euros en 2021 (2022, p.82). Por tanto, esto deja ver la importancia de tener diversas fuentes de financiación, especialmente en un entorno en el que algunas actividades, como las relacionadas con las apuestas, están cada vez más en el punto de mira de los cambios regulatorios.

Unido a esto, la literatura confirma una dependencia del sector de apuestas tanto en España como en otras ligas de Europa, especialmente en el segmento de ingresos comerciales formados por patrocinio, comercialización y otras actividades comerciales. No obstante, es importante entender también por qué el gobierno decide tomar la iniciativa e implantar una regulación que tiene un impacto tan grande sobre los clubes, protegiendo así a los espectadores.

Binde (2014) estudia los diferentes efectos que hipotéticamente la publicidad de apuestas puede generar. Binde explica que la exposición continua a la publicidad de apuestas hace que el juego se perciba como una actividad normal, que todo el mundo lleva a cabo y es socialmente aceptada. De esta forma y con una percepción de riesgo reducida, el juego forma parte de la vida cotidiana. Todo esto tiene efectos negativos sobre los consumidores y, más específicamente, sobre los colectivos especialmente vulnerables a comportamientos adictivos. Al moldear actitudes y expectativas, permite asociar el juego a emociones positivas, potenciando así el juego frecuente. Al ser el deporte un entorno especialmente emocional, se forma el clima perfecto para que los consumidores traten de alcanzar sus expectativas a través de las apuestas.

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA Y SOSTENIBILIDAD EN EL DEPORTE

RSC en el deporte

A pesar de que la RCS no ha tenido un papel significativo en el pasado en el ámbito de los deportes (Kott, 2005), es importante establecer una conexión entre la RSC y el deporte. Carroll (1999) identifica cuatro elementos que componen la RSC: económico, legal, ético y discrecional. De esta definición, en este estudio resultan relevantes los dos últimos factores. La definición de Carroll de elemento ético es “responsabilidad de actuar de manera coherente con las expectativas de la sociedad” y el elemento discrecional consiste en aquellas actividades “que van más allá de las expectativas sociales”.

En este contexto, Babiak y Wolfe (2009) afirman que existen elementos económicos únicos y especiales en el sector deportivo que desembocan en diferentes expectativas sociales en torno al deporte y se diferencian del resto de industrias. Esta idea se remonta incluso a años anteriores a la reciente profesionalización del fútbol. La RSC ha ganado importancia en el deporte porque los clubes cada vez tienen más impacto social y mediático. Por consiguiente, los reclamos sobre transparencia y responsabilidad que se aplican al mundo empresarial son considerados cada vez más importantes en el ámbito deportivo (Walker y Kent, 2009).

Noll (2003) afirma que muchas personas perciben las ligas deportivas o los equipos que las componen como uniones similares a los cárteles, con prácticas de poder cercanas a las practicadas por los monopolios y con protección específica por parte de los gobiernos. Por esta razón, Babiak y Wolfe (2009) consideran que las organizaciones deportivas deben atender a mayores expectativas que otras empresas, siendo una consecuencia inmediata de la elevada exposición a los medios. Para gestionar esta exposición y la diferencia de perfil con una empresa “normal”, concluyen que la RSC debe practicarse de forma estratégica para satisfacer las necesidades y demandas de la sociedad.

Walters y Tacon (2010) discuten cómo las organizaciones deportivas ofrecen un contexto extremadamente apropiado para las prácticas de RSC, basando su argumento en primer lugar en la popularidad y el alcance global que el deporte consigue gracias a los medios de comunicación. En segundo lugar, la RSC de deporte atrae el interés de los

jóvenes animándolos a formar parte de las iniciativas elaboradas por clubes deportivos. En tercer lugar, la RSC puede orientarse hacia el esfuerzo físico contribuyendo a la salud del público general. Y, en cuarto lugar, la RSC deportiva puede fortalecer el respeto hacia otras culturas y la conciencia medioambiental.

Por tanto, hay muchos actores implicados, y eso hace que aplicar políticas de RSC en el deporte no sea sencillo. Sin embargo, la RSC no es una opción voluntaria, sino que se ha transformado en un cambio necesario para las organizaciones y las relaciones que mantienen con las partes interesadas (Lewis, 2001). Consecuentemente, gestionar bien la RSC ayuda a mejorar la imagen del club y puede hacer que la organización sea más sólida a largo plazo (Breitbarth y Harris, 2008). Puede considerarse que Breitbarth y Harris se encuentran en lo cierto al afirmar “The high public profile of professional football demands CSR”, pues las exigencias sociales requieren la puesta en marcha de una regulación.

Sostenibilidad económica en el deporte

La UEFA (2023) identifica el mantener un sistema de sostenibilidad como uno de los proyectos más importantes a nivel estratégico. El conocido Financial Fair Play (FFP), actualizado recientemente como Financial Sustainability Regulations (UEFA, 2022), define una serie de reglas orientadas a velar por el equilibrio y sostenibilidad económica de los clubes de fútbol europeos. Estas normas se centran en tres aspectos o pilares: la solvencia, la estabilidad financiera y el control del gasto. Más concretamente, establecen el nivel límite de pérdidas que puede asumir un club y establecen restricciones sobre el gasto en salarios, fichajes y comisiones relacionadas con los ingresos obtenidos. El fin último de estas reglas es evitar que los clubes asuman más riesgo del que deben, endeudándose o gastando desequilibradamente para conseguir alguna ventaja en el corto plazo. Por tanto, la sostenibilidad en el fútbol económico europeo no es pura teoría, sino que también es una obligación que la gestión de cada club debe seguir. Andreff (2007) explica que, ante la mala gobernanza que se da internamente en los clubes priorizando el éxito deportivo por encima de la estabilidad, es necesario introducir mecanismos de control externo. Peeters y Szymanski (2014) argumentan que, mientras que el FFP tiene efectos positivos como por ejemplo la mejora de la disciplina financiera de los clubes, también admiten que puede favorecer a los clubes grandes al reducir competencia. Ante esta situación, la capacidad de generar ingresos estables de diversas fuentes adquiere una importancia clave dentro del modelo económico previamente mencionado.

Andrea Traverso, director de sostenibilidad financiera en la UEFA reconoce:

"Como organismo rector del fútbol europeo, es nuestro deber garantizar la estabilidad financiera. Nuestras nuevas normas han recibido el apoyo unánime de toda la comunidad futbolística europea".

Estas declaraciones nos llevan a deducir un concepto especialmente importante; la sostenibilidad no solo consiste en generar beneficios económicos, sino también en evitar estructuras de costes e ingresos que aporten fragilidad al club. No obstante, se debe analizar si estas medidas de supervisión activa tienen un efecto positivo tangible.

Urdaneta-Camacho et al. (2023) también hablan sobre la sostenibilidad financiera y muestran el efecto de la intervención de entidades regulatorias. De acuerdo con su análisis, las políticas de supervisión han mejorado de forma visible variables como la liquidez y la solvencia de los clubes, a su vez modificando la estructura de los ingresos de los clubes. Adicionalmente, los autores señalan que gracias a la introducción de mecanismos de control financiero como por ejemplo la supervisión de cuentas o el establecimiento de límites a la cantidad de deuda que pueden adquirir los clubes se ha mejorado la liquidez y solvencia de los clubes. Esto a su vez ha conseguido proteger a los consumidores y reforzar la disciplina en el sector.

No obstante, sostenibilidad es un término muy amplio que abarca variantes más allá del ámbito financiero. Babiak y Trendafilova (2011) sostienen que la sostenibilidad tiene un componente social, económico y reputacional. Por tanto, en el ámbito del deporte se debe incluir la variante social y reputacional para conseguir una sostenibilidad reforzada y duradera a largo plazo. Szymanski (2010) analiza cómo funciona el fútbol profesional en términos económicos y destaca la influencia de factores externos e institucionales (principalmente regulatorios) que garantizan la estabilidad de los clubes. Este esfuerzo regulatorio contribuye a reforzar la legitimidad social del fútbol profesional como actividad económica, obteniendo así la aprobación social que necesita para sobrevivir (Breitbarth & Harris, 2008).

Adicionalmente, en la literatura económica deportiva, autores como Szymanski (2010) y Urdaneta-Camacho et al. (2023) hablan de este concepto de sostenibilidad económica en el deporte y lo orientan a la variable del tamaño. Estos

autores sugieren que los clubes de mayor dimensión económica (medida en volumen de ingresos) tienen una ventaja para poder mitigar riesgos financieros externos gracias a su amplia capacidad de diversificar fuentes de ingresos (además de su envergadura comercial). Esta visión defiende que el tamaño con el que cuenta un club actúa como un “colchón” o impulsor de resiliencia frente a cambios en la ley inesperados. Esta teoría es especialmente importante en este Trabajo de Fin de Grado pues, como se verá más adelante, una de las hipótesis retará esta visión y buscará demostrar si realmente se da en la vida real de los clubes.

Riesgos sociales del patrocinio deportivo

Las empresas de juego emplean el patrocinio deportivo como un canal para llegar a un gran público (Chico y Ruiz, 2013). Pero el patrocinio deportivo no sólo es una herramienta para generar interés del público general, sino que establece un vínculo entre las apuestas y una actividad cotidiana que potencia la salud física y mental, el deporte. Esto hace que en la mente de los consumidores sea cada vez más normal la actividad de apostar (Hing, N., et al., 2011). Y es justamente esta aceptación social que se ha ido forjando la que hace que se convierta en una actividad de riesgo, causando que muchos estados lo califiquen como un obstáculo peligroso que se opone a la salud pública (McMullan y Miller, 2008).

Los efectos del juego son especialmente notables en mujeres mayores, hombres jóvenes, jugadores de riesgo e individuos con un perfil socioeconómico bajo (Thomas et al., 2012). Además, Cowlishaw y Kessler (2016) afirman que el daño producido por el juego de apuestas se traduce en desigualdades de salud y sociales puesto que los efectos causados no se distribuyen de forma equitativa. Esto desemboca en el empeoramiento de las condiciones físicas y mentales de los grupos sociales que se sitúan en desventaja. Ante esta situación, Wardle et al. (2019) concluyen que los esfuerzos de mejora de la salud pública deben ser apoyados por una legislación, regulación y financiación. Este cambio estratégico es necesario dado que los efectos de las apuestas son una cuestión de salud, igualdad y justicia social.

CAPÍTULO 3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y MUESTRA DE DATOS A ANALIZAR

3.1 Planteamiento de hipótesis

Tras haber analizado en el capítulo anterior de marco teórico cómo ha

evolucionado la industria del fútbol y el peso que el marketing comercial tiene hoy en día, puede plantearse que cualquier cambio en las reglas del juego financiero supone un reto muy grande para los clubes. No obstante, al revisar la literatura existente, se ha identificado un vacío importante: aunque hay estudios sobre la economía del fútbol en general, apenas hay trabajos que centren su atención en el golpe real que ha supuesto la implantación del Real Decreto 958/2020.

En este nuevo escenario donde la teoría nos dice que el patrocinio es vital, pero la práctica actual no nos deja ver cómo han sobrevivido los clubes sin las apuestas, surgen las preguntas que dan sentido a este trabajo. No se busca solo encontrar falta de dinero en los clubes, sino entender si los clubes han aprovechado para limpiar su imagen o si solamente han tapado la situación como han podido. Por todo esto, y basados en las evidencias previas sobre la dependencia comercial del fútbol, se plantean las siguientes hipótesis.

H1. El impacto. La entrada en vigor del Real Decreto 958/2020 ha generado una alteración significativa en la evolución de los ingresos comerciales de los clubes de fútbol profesional seleccionados. Esta hipótesis surge debido a que se ha observado en la literatura cómo el patrocinio de apuestas ha sido el impulsor principal de muchos contratos del sector.

H2. La brecha entre grandes y pequeños: El impacto sobre los ingresos comerciales ha sido más pronunciado en los clubes de menor dimensión económica que en aquellos con mayor capacidad financiera. Puesto que la literatura sugiere que los clubes grandes diversifican mejor, aquí se comprobará si los clubes menores han aguantado peor el cambio en la ley.

H3. ¿Ética o necesidad?: Esta hipótesis plantea si la prohibición de la publicidad de apuestas causada por la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020 ha llevado a los clubes a replantear su estrategia de patrocinio desde una perspectiva social, o si el cambio de patrocinadores ha sido simplemente una respuesta obligada para compensar la pérdida de ingresos.

3.2 Universo y Muestra de Datos

Establecimiento del universo

El universo de estudio se define como el conjunto concreto y delimitado de

elementos sobre los que se realiza el análisis, y a partir del cual se pretende extraer conclusiones generales. El universo de este TFG está formado por los clubes de fútbol profesional que han formado parte de LaLiga (primera división en España) entre las temporadas 2019 y 2024.

Se ha acotado este marco temporal por una razón muy simple: es el período que permite entender la foto completa. Este marco temporal incluye los años previos al Real Decreto 958/2020 (donde las casas de apuestas estaban integradas en los clubes como por ejemplo en las camisetas), el periodo del impacto que tuvo lugar durante la pandemia, y, la etapa posterior, donde los clubes han tenido que buscar alternativas para compensar sus ingresos. Por tanto, el estudio se centra en analizar la situación de cambio que se vivió en el fútbol profesional en España durante el período exacto en que la regulación cambió las reglas del juego. En conclusión, son estos cinco años los que permiten analizar qué clubes han sido capaces de adaptarse, cuáles han sufrido más el golpe y, por último, si el cambio de normativa impulsó realmente una transformación en su modelo de patrocinio o no.

3.3 Muestra de datos a analizar

A partir de este universo, se ha seleccionado una muestra concreta de casos en lugar de analizar todos los equipos de LaLiga. Se ha tomado esta decisión teniendo en cuenta la disponibilidad y cuánto de comparable es la información financiera, ya que no todos los clubes publican sus ingresos comerciales con el mismo nivel de detalle. Por esta razón, se han elegido clubes en los que es posible conseguir y reconstruir la evolución de los ingresos comerciales antes y después de la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020. Además, con este análisis no se busca incluir el mayor número de clubs posible, sino centrarse en aquellos que permiten observar mejor cómo cambia el comportamiento de los ingresos tras la introducción de la norma. En este tipo de estudios es más útil trabajar con casos concretos que aporten más información sobre el fenómeno a estudiar, priorizando la profundidad del análisis frente a la cantidad de muestras analizadas (Creswell, 2014).

En concreto, los clubes han sido incluidos en la muestra cuando cumplían los tres criterios elegidos: (i) haber contado con un patrocinador del sector de las apuestas con anterioridad a la entrada en vigor de la nueva ley, (ii) haber experimentado un cambio claro de patrocinador tras la prohibición de la publicidad de apuestas; (iii) presentar una

disponibilidad sólida de información económica a través de fuentes oficiales y públicas (o que se puedan estimar como se ha explicado en la sección de Metodología). Es importante mencionar que se ha decidido dejar fuera a los clubes de la categoría de “gigantes” de LaLiga. La idea detrás de esta decisión es evitar que los datos se vean distorsionados por equipos que cuentan con ingresos masivos y muy diversificados, pues al final no representan la realidad que vive la mayoría de los clubes.

Una vez seleccionados los clubes de LaLiga que sí cumplen con los criterios marcados, se ha optado por analizar una muestra concreta formada por cinco clubes: Valencia CF, CA Osasuna, Granada CF, Deportivo Alavés y CD Leganés. Estos clubes han sido elegidos porque en este estudio se busca realizar un análisis en el cual haya una muestra variada de la distinta realidad financiera de los clubes que participan en LaLiga.

Para facilitar el análisis de los clubes, se ha optado por organizar los clubes de la muestra en distintos perfiles basados en sus características económicas. Esta clasificación no se basa en una tipología existente en la literatura académica, sino que se ha creado para poder cubrir el objetivo de tener una muestra suficientemente representativa. Por tanto, se han tenido en cuenta aspectos como la forma en que el club estructura sus costes, el modelo de propiedad y el peso de los ingresos comerciales. El objetivo de esta agrupación es poder comparar cómo reaccionan diferentes tipos (o perfiles) de clubes ante el mismo cambio. Esto a su vez nos permitirá interpretar los resultados de forma más clara y siguiendo una cierta estructura.

1. Perfil de alta rigidez presupuestaria: Valencia CF. El primer perfil corresponde a clubes con una estructura de costes fijos muy altos que deja poco margen de maniobra en el corto plazo. El Valencia CF es un buen ejemplo de este tipo de situación pues, a partir del análisis de sus cuentas anuales e informes, se observa que cuenta con un nivel alto de gastos, gran parte vinculados a la plantilla, lo que hace difícil reducir el gasto rápidamente si caen los ingresos. En este sentido, Andreff (2007) afirma que los clubes de fútbol que tienden a mantener niveles de gasto elevados tienen limitada su capacidad de ajuste cuando los ingresos disminuyen. Por esta razón, en un club como el Valencia, la pérdida de una fuente de ingresos importante como el patrocinio de casas de apuestas puede generar un desequilibrio financiero difícil de compensar. Ante esto, se ha decidido que este perfil de club se incorpore al análisis, pues representa a aquellas entidades con

una capacidad más pequeña de ajustar sus gastos.

2. Perfil de gobernanza asociativa: CA Osasuna. Este segundo perfil introduce una diferencia en términos de gobernanza, utilizando el caso del CA Osasuna. A diferencia de la mayoría de los clubes del fútbol profesional español que son Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), el Osasuna cuenta con un modelo de propiedad basado en socios. Este modelo implica que las decisiones del club están, en última instancia, condicionadas por los socios. Esto significa que, si la mayoría de los socios considera que patrocinar apuestas no está alineado con los valores del club, la directiva está mucho más presionada para cambiar de estrategia independientemente de la norma vigente. Este modelo de gestión marcado por los socios permite observar si la integración de políticas RSC está motivada por decisiones estratégicas o meras reacciones ante normas (en nuestro caso, el RD). Además, Michie y Oughton (2005) argumentan que los clubes de fútbol, al no comportarse como empresas normales, tienen otros objetivos más allá de maximizar beneficios, y la estructura de propiedad elegida por los clubes influye en la toma de decisiones. Por tanto, se ha incorporado este perfil al análisis para estudiar cómo un modelo de propiedad distinto puede impactar la forma en que los clubes reaccionan ante el mismo cambio regulatorio.

3. Perfiles de dependencia operativa: Granada CF, Deportivo Alavés y CD Leganés. El tercer perfil a analizar está formado por clubes en los que los ingresos comerciales tienen un peso grande en su estructura financiera, característica que los convierte en los más vulnerables de LaLiga. Al observar y analizar sus cuentas anuales, se puede identificar una dependencia más grande de los ingresos comerciales en comparación con otros clubes de mayor dimensión económica. En este caso, los ingresos por patrocinio no son una fuente complementaria, sino que son fundamentales para el club y contribuyen a cubrir gastos operativos cotidianos. Esto significa que para estos clubes los contratos de patrocinio de las camisetas no son “dinero extra” sino que son dinero que se emplea para atender a gastos importantes como sueldos o viajes. Perder este tipo de ingresos puede tener un impacto más directo en el equilibrio financiero, pues el club dispone de menos capacidad para buscar otras fuentes que los sustituyan en el corto plazo. Por tanto, se ha decidido incorporar al análisis este perfil de club, dado que permite ver el

impacto de la regulación en clubes “de clase media” que dependen más de los ingresos comerciales.

En definitiva, esta muestra de cinco entidades y su combinación en tres perfiles distintos responden a una decisión propia para poder analizar mejor los datos. A pesar de que esta clasificación no viene dada por la literatura, se ha construido a partir de lo que se observa en las cuentas anuales de los clubes, buscando así ordenar el análisis y poder comparar situaciones que, de otra forma, serían difíciles de analizar juntas. Además, no todos los clubes presentan la misma información ni tienen estructuras comparables, por lo que trabajar con esta agrupación permite centrarse en casos donde sí se pueden hacer comparaciones claras. En el contexto de este análisis, intentar estudiar todos los clubes de LaLiga, sin tener en cuenta el tipo de perfil de cada club, podría llevar a conclusiones erróneas. Por tanto, el objetivo final no es analizar todos los clubes que forman LaLiga, sino entender mejor cómo reaccionan distintos tipos de clubes ante un mismo cambio regulatorio.

3.4 Variables de análisis

Para que el estudio no se quede solo en la superficie, se han identificado tres variables clave con las que se “diagnosticará” la realidad financiera de los clubes. El análisis abarca desde 2019 hasta 2024, lo que nos permite poder ver la foto completa: cómo estaban los clubes antes de que cambiara la ley y cómo han tenido que adaptarse posteriormente. Por esta razón, las tres variables seleccionadas permiten visualizar el impacto económico y la respuesta por parte de los clubes.

En primer lugar, se estudiará la evolución de los ingresos comerciales (serie temporal en los años seleccionados). Esta variable es el eje central del estudio. No nos limitaremos a mirar si el club gana más o menos dinero, sino a estudiar cómo ha evolucionado la partida de publicidad y patrocinios año a año. El objetivo de esta variable es observar si el Real Decreto 958/2020 fue un simple bache o, por el contrario, marcó un punto de inflexión. Para entender en profundidad este impacto, se analizarán las tasas de variación anual de los ingresos comerciales, buscando tanto bajones drásticos como patrones o comportamientos que muestren una cierta compensación de la pérdida de ingresos de apuestas con otros ingresos. Esta variable es vital para el Trabajo dado que, si no se analiza la evolución, no se puede saber si el club ha superado la “crisis” o si, por el contrario, sigue dañado.

En segundo lugar, se va a medir la vulnerabilidad de los clubes. Para hacer esto, el indicador clave será la ratio de dependencia comercial, que es el porcentaje que representan los ingresos por patrocinio sobre el total de dinero que entra en el club. Este dato es muy importante pues nos indica cuánta “libertad” tiene realmente el club a la hora de maniobrar. Si un club depende muchísimo de sus patrocinadores, cualquier cambio en la ley, como el Real Decreto que estamos analizando, le genera un grave problema de estabilidad. Para este estudio se ha dividido la muestra en tres grupos según su nivel de ingresos. Para poder hacer esta clasificación, se ha decidido utilizar, específicamente para esta investigación, tres tramos de ingresos que permiten comparar clubes con dimensiones económicas distintas dentro de LaLiga. En concreto, se han fijado los límites entre 40 y 100 millones de euros porque estas cifras permiten separar de forma clara tres situaciones:

1. Clubes grandes con más de 100 millones de euros en ingresos como el Valencia. Atendiendo a la literatura existente, son marcas globales y tienen más facilidad para diversificar riesgos.
2. Clubes medianos (o “de clase media”) con entre 40 y 70 millones de euros en ingresos. Aquí se sitúan el CA Osasuna, Granada CF o el Deportivo Alavés. Dependen mucho más de sus patrocinadores principales y el mercado local.
3. Clubes pequeños de menos de 40 millones de euros en ingresos. Aquí se encuentra el CD Leganés. Al tener un presupuesto más ajustado, sufren de forma más intensa el golpe generado por la pérdida de patrocinio de casas de apuestas.

Por tanto, la elección de estos límites se debe a una razón sencilla: evita comparar directamente clubes que funcionan de forma muy diferente y permite ver si el impacto del cambio regulatorio varía dependiendo del tamaño económico de cada club.

Finalmente, también se tiene en cuenta qué marcas han sustituido a las apuestas en los clubes seleccionados. Lejos de estudiar si el dinero “cubre el cupo” igual que lo hacían las apuestas, se estudia de dónde viene y se evalúa si encaja con valores de RSC. De esta forma se podrá comprobar si realmente ha sido un ajuste alineado con los valores del club deportivo o simplemente una medida de emergencia para tapar el agujero generado. ¿Cómo se va a contrastar si los nuevos patrocinadores comparten valores con los clubes? Se estudiarán Memorias Anuales y, específicamente en sus secciones de “Valores” o “Compromiso Social”, se podrá analizar la coherencia (o incoherencia) de las nuevas estrategias a la hora de obtener nuevos patrocinadores.

3.5 Metodología de análisis de alineación con la RSC

A la hora de evaluar si la sustitución de las casas de apuestas responde a una estrategia de RSC o a una mera urgencia financiera, se ha diseñado una metodología de análisis basada en tres criterios objetivos. Esta selección permite transformar conceptos de naturaleza cualitativa en indicadores que nos permitan verificar nuestras hipótesis; además, se evitan percepciones subjetivas. Los criterios seleccionados son los siguientes:

1. Coherencia entre el sector de actividad del patrocinador y las causas sociales del club. Este criterio evalúa si la naturaleza del patrocinador es realmente compatible con las prioridades éticas del club. Es un criterio objetivo y verificable que permite distinguir de forma clara entre sectores alineados, neutros o contradictorios.
2. Evidencia de políticas ESG contrastables en el patrocinador: se analiza si el socio demuestra compromisos propios a través de documentos públicos (como informes de sostenibilidad o certificaciones). Esto significa que se investigará si la empresa posee cultura de ética corporativa real más allá del contrato de patrocinio que firma con el club.
3. Riesgo reputacional: se evalúa si el sector del patrocinador puede chocar con los valores que el club a analizar dice defender. Este criterio es especialmente importante pues explica por qué se eliminaron las casas de apuestas: existía un conflicto ético que afectaba de forma directa. Este filtro es de gran utilidad para analizar si el club ha buscado una marca segura para su reputación de forma coherente o si ha aceptado cualquier oferta por necesidad económica.

Una vez definidos los parámetros de control, se ha evaluado de forma individual la transición comercial de cada club tras la entrada en vigor de la ley. A continuación, se presenta una tabla resumen que especifica el grado de alineación socio-comercial de los nuevos patrocinadores. Esta comparativa permite ver si el cambio de las casas de apuestas ha supuesto un avance hacia RSC o si han mantenido una postura más imparcial en términos éticos.

Tabla 1: Distribución y evolución de los sectores de patrocinio principal tras el RD 958/2020

Club	Patrocinador tras el decreto	Evaluación del alineamiento estratégico	Nivel de coherencia
CA Osasuna	Kosner	Alineación elevada. Empresa especializada en climatización eficiente y soluciones energéticas sostenibles, coherente con la estrategia ambiental y de sostenibilidad promovida por el club.	Muy alto
Granada CF	Platzi / Wiber / Eigra	Alineación positiva. Transición hacia sectores de impacto social, especialmente educación digital, junto con apoyo al tejido empresarial local.	Alto
Valencia CF	Socios.com	Alineación parcial. Asociado a innovación tecnológica y digitalización, aunque con limitada conexión con iniciativas sociales prioritarias como sostenibilidad ambiental o lucha contra el racismo.	Medio
Deportivo Alavés	Zotapay / LEA / Dexin News	Alineación neutra. No presenta conflictos éticos evidentes, pero tampoco una vinculación estratégica clara con valores institucionales como inclusión o igualdad.	Medio-bajo
CD Leganés	Ontime (y previos)	Alineación moderada. Ausencia de contradicción ética, aunque con una relación limitada con los objetivos de impacto social o sostenibilidad del club.	Medio-bajo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LOS DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

4.1. Estructura del análisis

El presente capítulo va a estar centrado en contrastar de forma empírica las hipótesis planteadas en el capítulo anterior. Por esta razón, se ha llevado a cabo una selección de los datos financieros de la muestra seleccionada de clubes de LaLiga que abarca el período de 2019-2024. Todo esto se ha volcado en un Excel incluyendo todos los cálculos, tablas y variables de análisis empleados en el análisis de datos. Puesto que el RB 958/2020 no afecta a todos los clubes por igual, el análisis que está a punto de comenzar se articula siguiendo una secuencia de tres niveles para cada entidad: primero, se cuantifica el impacto en la cifra de ingresos (el “golpe inicial”), segundo se evalúa el

nivel de exposición o dependencia comercial (el grado de “vulnerabilidad”) y, por último, se analiza la respuesta estratégica a la hora de sustituir patrocinadores. Esta estructura nos va a permitir ver más allá del dinero que se perdió y profundizar en cómo la gobernanza y salud financiera de cada club actuaron en favor de la adaptación al RD que ha representado un shock regulatorio.

4.2 Bloque A: Clubes con perfiles de dependencia operativa

Comenzamos con el Bloque A: compuesto por los clubes considerados como “la clase media” de esta investigación, es decir, aquellos que tienen la dependencia operativa explicada anteriormente. Los tres clubes, CD Leganés, Granada CF y Deportivo Alavés, cuentan con una estructura financiera que los hace más sensibles a cambios regulatorios y, por tanto, la caída de los ingresos comerciales no solo es un dato contable, sino que afecta a su capacidad de competir en el sector del fútbol profesional en España.

4.2.1 Caso 1: CD Leganés

Para poder entender qué ocurrió en términos financieros, es importante pararse a analizar el efecto dominó que la novedad legislativa provocó en la estructura financiera del club. Para esto se divide el análisis en tres pasos fundamentales.

Tabla 2: Evolución de los Ingresos Comerciales (CD Leganés)

Año	Ingresos Comerciales (M€)	Variación Interanual (%)
2019	6.5	-
2020	6.0	-7.69%
2021	5.0	-16.67%
2022	5.0	0.0%
2023	4.0	-20.0%
2024	3.5	-12.50%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

En primer lugar, se observa el impacto en los ingresos comerciales. El primer efecto identificable en la tabla es la contracción de la cifra de ingresos comerciales, mostrando un punto de ruptura claro en el año 2021. El análisis que se extrae de esta primera tabla se centra en que el shock no fue algo de un año solamente, sino que hubo una caída sostenida. Esta caída fue la razón que obligó al club a tratar de reajustar su modelo de negocio, pasando de 6,5 millones de euros en 2019 a apenas 3,5 millones de euros en 2024 en la partida de ingresos comerciales, con caídas grandes como por ejemplo

del 16,6% en 2021, año de aplicación del Real Decreto. Cabe señalar que la evolución de los ingresos comerciales del club no puede interpretarse únicamente a partir de la entrada en vigor del Real Decreto, ya que el club ha estado en Primera y Segunda División durante el período que se ha analizado. Este descenso a segunda división ha afectado directamente a la capacidad del club de generar ingresos, por lo que gran parte de la caída tiene relación con este factor. Al perder casi la mitad de su capacidad para generar ingresos comerciales en un período de cinco años, el Leganés muestra signos de deterioro en la partida comercial. No obstante, la evolución no puede interpretarse solo como consecuencia del cambio en la ley, pues, como se ha señalado, al haber sufrido cambios de categoría durante los años analizados, esto también tiene consecuencias a la hora de generar ingresos.

En este contexto, la caída observada permitiría identificar una mayor vulnerabilidad en este tipo de clubes cuando desaparece una de las fuentes de ingresos más importantes. Sin embargo, no se puede establecer una relación directa entre esta disminución y una pérdida de competitividad, sino que es un factor adicional.

No obstante, la pregunta clave es: ¿por qué dolió tanto esta caída? La respuesta a esta pregunta se obtiene gracias al ratio de dependencia. Esto tiene una explicación simple, ya que para un club que factura cifras más modestas al año perder una cantidad grande supone una gran limitación dado que su presupuesto es mucho más reducido, impidiendo así que el club pueda remontar sus ingresos. Para esto, se ha analizado cuánto pesaban los ingresos comerciales sobre el total de los ingresos del club en cada temporada antes de la implantación de la norma.

Tabla 3: Ratio de Dependencia Comercial (CD Leganés)

Año	Fase del análisis	Ingresos Totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Ratio de Dependencia (%)
2019	Pre-RD (Referencia)	62.50	6.50	10.40%
2020	Transición (COVID)	57.50	6.00	10.43%
2021	Impacto RD	26.50	5.00	18.87%
2022	Ajuste	21.00	5.00	23.81%
2023	Ajuste	19.00	4.00	21.05%
2024	Periodo posterior al RD	16.96	3.50	20.64%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

Observando la tabla, se identifica un dato clave en 2021. Mientras que los

ingresos totales cayeron (condicionados por la pandemia y fundamentalmente por el descenso de categoría del club), la dependencia comercial subió al 18,87%. Esto se traduce en que, en el peor momento financiero del club, su dependencia a la hora de encontrar un patrocinador que pagara lo mismo que las casas de apuestas era muy alta. Sin embargo, este aumento de la dependencia comercial no se debe a un crecimiento de los ingresos comerciales, sino a la caída del resto de ingresos tras el descenso. Por tanto, este comportamiento observado se explica principalmente por el contexto deportivo y no por la pérdida de patrocinios vinculada a las casas de apuestas. Estos factores dejaron al club en una situación de exposición extrema, en la que cualquier fallo al sustituir el patrocinio afectaba casi directamente a una quinta parte de su presupuesto total. Por último, a fecha de 2024, el diagnóstico es claro: el club no ha conseguido recuperar la estabilidad en su estructura y mantiene un ratio de dependencia del 20,64%. Esto indica que los ingresos comerciales siguen teniendo un peso grande dentro de su estructura, aunque su evolución debe interpretarse teniendo en cuenta variables como la división en la que juega el club y la capacidad para generar ingresos.

Una vez contrastada la alta dependencia comercial del club, la tercera fase del análisis evalúa cómo se gestionó la sustitución del patrocinador principal. Para poder evitar una valoración subjetiva, se ha examinado el perfil de los nuevos patrocinadores siguiendo los tres criterios objetivos que se definieron en la metodología: coherencia sectorial, evidencias ESG del/los patrocinadores y riesgo reputacional.

Tabla 4: Evolución de Patrocinadores Principales (CD Leganés)

Patrocinador Pre-RD	Primer Sustituto Post-RD	Secuencia Posterior (21-25)	Nivel de Coherencia RSC
Betway (Apuestas)	Urbas (Inmobiliaria)	Blue Crow, Africa Utd, Ontime	Alineación parcial / Neutro-positiva

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

La salida obligada de Betway desató una inestabilidad comercial que se ha reflejado en todas las cifras analizadas del club. En lugar de buscar un socio estable a largo plazo, el club encadenó a cuatro patrocinadores principales durante cuatro temporadas: Urbas (inmobiliaria), Blue Crow Sports (grupo inversor de los propietarios), Africa United y Ontime (logística). Esta rotación constante es un claro síntoma de la urgencia que mencionábamos anteriormente respecto al ratio de dependencia del club, ya que el

Leganés necesita cubrir el hueco de presupuesto comercial año a año. Para determinar la calidad de la respuesta, se han contrastado los valores del club y los de los nuevos patrocinadores. A través de la Fundación C.D. Leganés, la entidad destaca por un fuerte compromiso con la acción social, la educación, la salud y el medio ambiente, contribuyendo directamente a los ODS 1 (Fin de la pobreza), ODS 3 (Salud), ODS 5 (Igualdad), ODS 8 (Trabajo decente) y ODS 10 (Reducción de desigualdades). Además, mantiene un fuerte foco local y promueve la inclusión de personas con diversidad funcional.

Tras evaluar los compromisos RSC del club, se llega a la conclusión de que existe una alineación parcial basada en las siguientes conclusiones. En primer lugar, no se encuentra una vinculación directa entre las causas sociales del club y la actividad de los nuevos patrocinadores que operan en sectores como inmobiliario, inversión financiera o logística. El patrocinio cumple una función más transaccional, sin crear una conexión con la estrategia social del club. No obstante, ninguno de los nuevos patrocinadores pertenece a sectores sensibles o regulados y tampoco se da una contradicción explícita con los valores del club, por lo que el riesgo reputacional que el Leganés sufría con Betway ha sido mitigado.

Conclusión del caso Leganés: el club ha eliminado satisfactoriamente el conflicto ético, pero dada la presión financiera causada por su alta dependencia comercial (mayor al 20%), no tuvo un margen para poder maniobrar y elegir socios que reforzaran de forma estratégica su visión RSC. Ha sido una respuesta de supervivencia operativa, permitiendo entrada de patrocinadores que no tienen impacto negativo, pero con muy poca coherencia estratégica con sus valores especificados en la Memoria Anual del Club.

4.2.2 Caso 2. Granada CF.

El primer paso será evaluar cómo afectó la entrada en vigor del RD a la cifra de negocio comercial del club.

Tabla 5: Evolución de los Ingresos Comerciales (Granada CF)

Año	Ingresos Comerciales (M€)	Variación Interanual (%)
2019	4.3	-
2020	4.5	+4.65%
2021	6.5	+44.44%
2022	4.0	-38.46%
2023	3.2	-20.0%
2024	2.7	-15.63%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

En este caso, los datos muestran un comportamiento atípico. En 2021, año de implantación de la norma, los ingresos comerciales no cayeron, sino que crecieron hasta los 6,5 millones de euros. Esto se puede explicar por la inercia de los contratos que existían antes del shock y la gestión de la marca en ese momento. No obstante, el impacto llegó posteriormente; el desplome del 38,4% en 2022 marca el punto de ruptura real. Se puede ver de forma clara y evidente una pérdida de capacidad comercial pasando de una cifra de 6,5 millones de euros en 2023 a 2,7 millones de euros en 2024, confirmando así un patrón de retroceso que ha obligado a ajustar de forma constante el modelo de ingresos. Para poder comprender la resiliencia del club ante esta situación, se han cruzado estas cifras con los ingresos totales y comprobado la oscilación del peso relativo de los ingresos comerciales desde la etapa previa a la ley hasta el escenario inmediatamente posterior.

Tabla 6: Ratio de Dependencia Comercial (Granada CF)

Año	Fase del Análisis	Ingresos Totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Ratio de Dependencia (%)
2019	Pre-RD (Referencia)	50.00	4.30	8.60%
2020	Transición (COVID)	52.00	4.50	8.65%
2021	Impacto RD	75.00	6.50	8.67%
2022	Ajuste	55.00	4.00	7.27%
2023	Ajuste	35.00	3.20	9.14%
2024	Periodo posterior al RD	25.00	2.70	10.80%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

A diferencia del Leganés, el Granada CF ha logrado mantener un ratio de dependencia muy estable, en torno al 8,7%, durante el impacto inicial de la norma en 2021, gracias al crecimiento de sus ingresos totales paralelo a la variación de sus ingresos comerciales. Sin embargo, a partir del 2022 con el descenso de categoría del club los

ingresos totales se han reducido de forma drástica, lo que ha provocado a su vez que el peso de los ingresos comerciales haya escalado hasta posicionarse en el 10,8% en 2024. Este dato es muy importante para nuestro análisis dado que, debido a lo analizado, Granada es hoy un club más vulnerable a la inestabilidad del área comercial que era hace cinco años. Aunque su ratio de dependencia es inferior al 20% que se observó en el Leganés, la tendencia al alza que el club está experimentando confirma que la capacidad de generar ingresos comerciales se ha convertido gradualmente en un pilar más crítico a la hora de sostener la estructura financiera y operativa del club.

Finalmente, tras la salida obligatoria de Winamax, el Granada CF llevó a cabo una transición hacia sectores con un componente social muy definido, rompiendo de forma definitiva con el modelo de apuestas previo. Se analiza la calidad de la respuesta en base a los tres objetivos definidos.

Tabla 7: Evolución de Patrocinadores Principales (Granada CF)

Patrocinador Pre-RD	Primer Sustituto Post-RD	Secuencia Posterior (23-25)	Nivel de Coherencia RSC
Winamax (Apuestas)	Platzi (Educación)	Wiber, Eigra	Alineación Alta

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

Por su parte, el Granada opta por una sustitución de patrocinadores que va un paso más allá de lo operativo, lo que implica un visible posicionamiento ético. La llegada de Platzi, una plataforma educativa, como sustituto principal, fue una ruptura radical con el sector del juego. Tras este primer sustituto, el club se ha mantenido en esta línea con socios como Wiber, de fibra óptica, o el Grupo Eigra, de instalaciones industriales, basando su interés en servicios básicos. Respecto a la coherencia sectorial y la evidencia ESG, se puede afirmar que hay una intersección social clara entre la actividad de Platzi y los objetivos relacionados con la educación que tiene el club. A través de la Fundación Granada CF, la entidad promueve la formación, la digitalización y el apoyo al entorno local, alineándose directamente con los ODS 4 (Educación de calidad), ODS 8 (Trabajo decente) y ODS 9 (Innovación e infraestructura). Esto significa que el patrocinio actúa en este caso como un vehículo de los valores que la entidad especifica y defiende en su Memoria Anual. En relación con el riesgo reputacional, el club ha conseguido suprimir de forma eficiente el conflicto ético que estaba asociado con el juego y, más aún, al vincularse con sectores de educación y conectividad, el Granada ha fortalecido su imagen

de marca eliminando su riesgo reputacional.

La conclusión extraída de este segundo caso es que el club ha llevado a cabo una transición ejemplar. A diferencia de otros clubes que han actuado por pura urgencia de caja, el Granda ha podido convertir algo obligatorio e impuesto por una ley en un ejercicio de coherencia social. Su respuesta ha estado alineada con sus valores y ha priorizado la afinidad ética por encima de la maximización de los ingresos a corto plazo, logrando que sus patrocinadores respalden su discurso ante la sociedad.

4.2.3 Caso 3: Deportivo Alavés

El Deportivo Alavés es un ejemplo fundamental para entender cómo la resiliencia de un club es un factor vital al hacer frente a cambios normativos. En su caso, el Deportivo Alavés ha logrado una tendencia ascendente en su facturación comercial.

Tabla 8: Evolución de los Ingresos Comerciales (Deportivo Alavés)

Año	Ingresos Comerciales (M€)	Variación Interanual
2019	5.40	-
2020	6.31	+16.85%
2021	6.37	+0.95%
2022	6.82	+7.06%
2023	3.35	-50.88%
2024	9.14	+172.84%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

Los datos representados en esta tabla muestran que el Alavés no sufrió un impacto negativo en 2021 (donde incluso se incrementaron los ingresos comerciales de forma leve hasta los 6,37 millones de euros). Sin embargo, se observa una fuerte caída del 50,88% en los ingresos comerciales en el año 2023. Este descenso tan grande coincide con el cambio de categoría del club tras bajar a Segunda División en la temporada 2021/22, lo que afecta directamente a su capacidad de generar ingresos y a su atractivo comercial. Sin embargo, la capacidad de reacción del club se hace evidente en 2024, donde alcanza su máximo histórico de todo el periodo con 9,14 millones de euros. Esta fuerte recuperación (+172.84%) coincide con la vuelta del Alavés a la Primera División, lo que permite al club recuperar visibilidad y mejorar su posición para poder cerrar mejores acuerdos comerciales. Por tanto, la evolución observada en este club responde mayoritariamente a factores deportivos y de categoría, más que solamente al impacto del

cambio regulatorio.

Tabla 9: Ratio de Dependencia Comercial (Deportivo Alavés)

Año	Fase del Análisis	Ingresos Totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Ratio de Dependencia (%)
2019	Pre-RD (Referencia)	60.18	5.40	8.97%
2020	Transición (COVID)	59.90	6.31	10.53%
2021	Impacto RD	57.98	6.37	10.99%
2022	Ajuste	60.85	6.82	11.21%
2023	Ajuste	15.78	3.35	21.23%
2024	Periodo posterior al RD	58.67	9.14	15.58%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

De forma complementaria, se analiza su ratio de dependencia, que permite completar el análisis. El análisis de la estructura financiera del club deja entrever una tendencia de debilidad creciente a lo largo del periodo seleccionado. A pesar de comenzar el periodo con un ratio de dependencia de 8,97%, el impacto causado por la reconfiguración tras el Real Decreto 958/2020, unido a la alteración de los ingresos totales, provocó un punto de inflexión en 2023, donde la ratio se disparó hasta el 21,23%. Este incremento coincide con el descenso del club a Segunda División, lo que lleva a una caída importante de los ingresos totales. Como resultado, aunque los ingresos comerciales también disminuyen, su peso relativo dentro del total aumenta, haciendo que suba la ratio de dependencia. Por esta razón, el cambio observado no responde a un mayor peso del área comercial sino a una reducción del resto de ingresos que proceden de otras fuentes. Esta situación es similar a la analizada previamente en el caso del Leganés, club que también sufrió los efectos del descenso de categoría. En 2024, la ratio baja hasta el 15,58%, en un contexto en el que el club regresa a Primera División y recupera parte de su capacidad para generar ingresos. Aun así, el nivel sigue siendo superior al de los primeros años, lo que indica que los ingresos comerciales, aun después de la entrada en vigor del RD, mantienen un peso relevante dentro de la estructura económica del club. En esta renovada posición del club en la primera división, se puede observar que la partida comercial tiene incluso más presión que antes de la implantación de la norma. Esta dependencia sugiere que el club ha tenido que concentrar sus esfuerzos en la parte comercial y diversificar para compensar las pérdidas, haciendo que el patrocinio sea un factor vital para poder mantener equilibrio y sostenibilidad en la gestión dentro del club.

Tabla 10: Evolución de Patrocinadores Principales (Deportivo Alavés)

Patrocinador Principal (Pre-RD)	Sustitutos (Post-RD)	Secuencia Posterior (22-26)	Nivel de Coherencia RSC
Apuestas	Zotapay (2021–22)	LEA (2022–24) / Dexin News (2024–26)	Alineación Neutra / Parcial

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

A continuación, se evalúa la calidad de la respuesta del Deportivo Alavés contrastando el perfil de sus nuevos socios comerciales con su política RSC expresada en su Memoria Anual. En cuanto a la coherencia sectorial y evidencias ESG, el Alavés cuenta con una agenda social muy definida, fundamentada en compromisos claros como la inclusión y el deporte adaptado (equipos Genuine y Goalball), la igualdad, la lucha contra la violencia sobre la mujer y la acción social en el ámbito de lo local. No obstante, si se analiza de cerca a los sustitutos, se puede ver una desconexión sectorial. Patrocinadores como Zotapay (pagos digitales) o Dexin News (agencia informativa china) operan en secciones sin ninguna vinculación obvia con estas causas sociales. La única excepción es LEA, que busca el cuidado personal y encaja de forma más natural con la dimensión de proximidad y bienestar que promueve el club. Por otra parte, respecto al riesgo reputacional, la entidad ha eliminado el riesgo asociado al juego y, además, ninguno de los patrocinadores posteriores entra en contradicción con las causas sociales del club ni genera situaciones dudosas frente al público general.

Una vez realizado el análisis de los patrocinadores, podemos ver que, tras la entrada en vigor de la norma, al sustituir acuerdos vinculados al sector del juego por otros de distinta naturaleza y sectores, el club ha reducido su exposición a patrocinios nocivos y ha cumplido con el nuevo marco regulatorio. En este sentido, la respuesta del Alavés puede interpretarse como una adaptación a la ley más que como una transformación alineada con la política RSC del club. Por ello, se considera que hay una alineación parcial, en la que el club cumple y ajusta su estructura a la normativa, pero no se aprecia una integración clara entre su discurso frente a la sociedad y sus acuerdos comerciales. Al no haber una sincronización entre valores y sectores del patrocinio, esto se puede identificar como una oportunidad de mejora para el club de cara a futuros acuerdos en el medio/largo plazo.

4.3 Bloque B: Club con perfil de alta rigidez presupuestaria

Tras haber analizado cómo los clubes de “clase media” gestionaron la entrada en vigor de la nueva ley a través de la resiliencia y alineación social, resulta muy necesario observar la reacción de otro tipo de entidad, más concretamente de un club con mayor envergadura en términos presupuestarios. En este bloque se analiza el comportamiento del Valencia CF, cuya estructura financiera, mucho más grande y compleja que la de los clubes anteriores, plantea un escenario distinto: evolución hacia activos digitales y patrocinios con un alcance incluso global. A diferencia de lo estudiado en el Bloque A, al ser el Valencia CF un club con mayor capacidad de facturación comercial, se va a estudiar si esto actúa como un escudo ante el RD, o si, por el contrario, expone al club a un riesgo mayor de volatilidad en el mercado internacional.

4.3.1 Caso: Valencia CF

Para poder estudiar el efecto de la normativa comenzamos, como en el bloque anterior, observando la evolución de los ingresos comerciales del club.

Tabla 11: Evolución de los Ingresos Comerciales (Valencia CF)

Año	Ingresos Comerciales (M€)	Variación Interanual (%)
2019	18.20	-
2020	17.50	-17.07%
2021	15.10	-13.7%
2022	16.20	+7.28%
2023	17.50	+8.02%
2024	18.10	+3.43%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

Al observar esta tabla, se puede identificar un punto de ruptura claro en 2020/2021 por parte del Valencia CF, el cual coincide con la aplicación del Real Decreto y la salida de su patrocinador principal del sector de apuestas. Sin embargo, a diferencia de clubes como por ejemplo el Leganés, el Valencia demuestra una capacidad de recuperación más elástica, logrando recuperar niveles de facturación comercial en 2024 casi idénticos a los de 2019. Esto sugiere que el Valencia, al ser un club de tamaño grande e históricamente notorio, ha tenido más facilidad para encontrar nuevos patrocinadores que sustituyan a los anteriores, lo que a su vez le ha permitido recuperar sus ingresos comerciales en un plazo relativamente corto. No obstante, el impacto inicial en 2021, con

una caída del 13,7%, refleja que la ruptura con las casas de apuestas sí tuvo un efecto relevante en el corto plazo. Este análisis se debe complementar con la ratio de dependencia para poder entender cómo ha evolucionado el peso relativo del área comercial en sus ingresos totales, los cuales sufrían sus propias alteraciones debido a la falta de competiciones europeas además del impacto del RD.

Tabla 12: Ratio de Dependencia Comercial (Valencia CF)

Año	Fase del Análisis	Ingresos Totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Ratio de Dependencia (%)
2019	Pre-RD (Referencia)	184.00	18.20	9.89%
2020	Transición (COVID)	170.00	17.50	10.29%
2021	Impacto RD	155.00	15.10	9.74%
2022	Ajuste	140.00	16.20	11.57%
2023	Ajuste	135.00	17.50	12.96%
2024	Periodo posterior al RD	135.00	18.10	13.41%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

En este caso, se observa un comportamiento financiero inverso al de los clubes de menos tamaño. Mientras que en el Leganés la caída de ingresos comerciales hizo que el club pasara a depender más de los ingresos comerciales, en el Valencia CF, la ratio de dependencia ha crecido hasta el 13,41% debido a una contracción de los ingresos totales que se ha combinado con la recuperación del área comercial. Esto demuestra una resiliencia de marca dado que, tras el golpe inicial de 2021 y la reducción de ingresos en términos absolutos, su ratio se mantuvo estable (9,74%). Sin embargo, a partir del año 2022 la parte comercial ha tenido que compensar la caída de otros ingresos. Desde un punto de vista más general, la literatura señala que los clubes de mayor dimensión operan con estructuras de costes elevadas y una presión constante por mantener su nivel competitivo, lo que condiciona su comportamiento económico (Szymanski, 2010) El incremento de la ratio de dependencia comercial, que ha pasado del 9,89% en 2019 al 13,41% en 2024, supone un aumento relativo del 36,7% en el peso de los patrocinadores sobre la estructura de ingresos total. Este dato es significativo, ya que revela que el club ha incrementado su exposición al mercado comercial en más de un tercio respecto al periodo previo a la normativa.

Si bien es cierto que en el Bloque A se percibía una “supervivencia operativa”, estos datos muestran una “necesidad de escala”. Recuperar los 18 millones de

euros anuales que obtenían de patrocinios obligó al club a buscar socios con capacidad de pagar de forma masiva. Esto explica el giro hacia activos digitales globales en lugar de alinearse con socios locales con más compromiso social.

Tabla 13: Evolución de Patrocinadores Principales (Valencia CF)

Patrocinador Pre-RD	Primer Sustituto Post-RD	Secuencia Posterior (22-25)	Nivel de Coherencia RSC
Bwin (Apuestas)	Socios.com (Fan Tokens)	TM Grupo Inmobiliario	Alineación Parcial

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

Con la salida de Bwin, como se ha mencionado antes, el club centró su atención en captar socios globales capaces de mantener el volumen de ingresos necesario, eligiendo así a Socios.com (plataforma de criptoactivos). Para evaluar esta respuesta aplicamos los tres criterios definidos en la metodología. En primer lugar, respecto a la coherencia sectorial y las evidencias ESG, a diferencia del bloque anterior donde se buscaron sectores educativos o servicios básicos, en este caso no se observa una intersección clara entre los compromisos sociales expresados en las Memorias Anuales del Valencia CF y los activos digitales. Mientras que el club apuesta por causas de gran peso como la lucha contra el racismo (VCF World) y la sostenibilidad ambiental, el patrocinador actúa como un socio tecnológico y comercial sin mayor implicación en estas causas. En segundo lugar, el club ha podido eliminar el conflicto ético directo asociado al juego, pero al vincular su marca principal a sectores de complejidad financiera y volatilidad como los Fan Tokens, el riesgo reputacional no ha desaparecido del todo, sino que se ha transformado. Por esta razón, se puede afirmar que se da una prioridad por la solvencia de la oferta por encima de buscar estabilidad y transparencia que afirman sus propios criterios de gobernanza descritos en la Memoria Anual.

El diagnóstico para este club de gran escala es el de supervivencia financiera en el ámbito internacional. La necesidad de recuperar rápidamente una cifra de negocios aproximada de 18 millones de euros anuales ha condicionado la elección de los socios. Este es un gran ejemplo de club que ha logrado una sustitución operativa con éxito estabilizando su ratio de dependencia (13,4%), pero que, a su vez, ha sacrificado la oportunidad de utilizar su patrocinio principal para reforzar el componente social y ético de su actividad en el sector.

4.4 Bloque C: Club con perfil de gobernanza asociativa

Mientras que el Bloque B nos ha mostrado cómo grandes estructuras como el Valencia CF ponen el foco en la capacidad económica internacional, el último bloque analiza a los clubes que operan bajo un modelo de propiedad de sus socios y una vinculación fuerte a su territorio. Este es el caso del CA Osasuna. Este caso es relevante para nuestro análisis pues permite ver si un modelo de gestión basado en la cercanía e identidad regional como este ejemplo hace más fácil una transición ética y coherente con la RSC que en los modelos de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) que se han analizado en los apartados anteriores.

4.4.1 Caso 5: CA Osasuna

El CA Osasuna ha mantenido una trayectoria de crecimiento transformando el impacto de la normativa y permitiendo una transición comercial más orgánica.

Tabla 14: Evolución de los Ingresos Comerciales (CA Osasuna)

Año	Ingresos Comerciales (M€)	Variación Interanual (%)
2019	4.10	-
2020	4.50	+9.76%
2021	4.80	+6.67%
2022	5.20	+8.33%
2023	5.90	+13.46%
2024	6.50	+10.17%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

A diferencia de todos los casos anteriores, el CA Osasuna no presenta una caída en su cifra de ingresos comerciales después del 2021, año en el que se implanta el RD. Al contrario, muestra un crecimiento estable que se sostiene en el tiempo. Esto sugiere que el club supo anticipar el cambio que iba a suponer el RD. Además, su valor comercial no estaba “inflado” única y exclusivamente por el sector de las apuestas, sino que se apoya en otro tipo de activos de patrocinio más diversificados y con mayor valor añadido para las marcas locales y nacionales. Sin embargo, también se debe analizar cómo se integra este crecimiento comercial en la estructura de este tipo de club que se basa en los socios

Tabla 15: Ratio de Dependencia Comercial (CA Osasuna)

Año	Fase del Análisis	Ingresos Totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Ratio de Dependencia (%)
2019	Pre-RD (Referencia)	55.00	4.10	7.45%
2020	Transición (COVID)	58.00	4.50	7.76%
2021	Impacto RD	65.00	4.80	7.38%
2022	Ajuste	72.00	5.20	7.22%
2023	Ajuste	78.00	5.90	7.56%
2024	Periodo posterior al RD	82.00	6.50	7.93%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

En línea con el comportamiento analizado en la primera tabla de datos, el CA Osasuna presenta la estructura financiera más equilibrada de todo el estudio. Su ratio de dependencia se ha mantenido prácticamente igual sin alteraciones significativas con una cifra de aproximadamente el 7,5% durante los últimos seis años. Este dato es de gran importancia pues, al no depender de forma crítica de los ingresos comerciales para poder seguir adelante (gracias a factores como la gestión eficiente de otros recursos o su modelo asociativo), este club cuenta con mayor libertad estratégica de los cinco casos que hemos analizado. No se da una necesidad inmediata de sustituir patrocinadores, lo que abre la puerta a poder elegir opciones basadas puramente en los valores que la entidad defiende.

La salida de la firma de apuestas Kirolbet dio paso a la entrada de Verleal, perteneciente al sector de la alimentación, y este cambio ha sido analizado bajo los tres criterios metodológicos.

Tabla 16: Evolución de Patrocinadores Principales (CA Osasuna)

Patrocinador Pre-RD	Primer sustituto post-RD	Secuencia Posterior (22-25)	Nivel de coherencia RSC
Kirolbet (Apuestas)	Verleal (Alimentación)	Kosner, HR Motor	Alineación Muy Alta

Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

El CA Osasuna ha realizado una de las transiciones más brillantes en el sector. Al sustituir una casa de apuestas por una marca de alimentación saludable y de origen regional, el club ha enviado un mensaje de coherencia. Por parte de la coherencia sectorial y la evidencia ESG existe una alineación total. El club promueve la salud y el deporte a través de su Fundación y Verleal, empresa con vínculos en Navarra, aporta

productos saludables. Se cubren completamente los objetivos del club de fomentar una vida sana y apoyar a la economía local. En cuanto al riesgo reputacional, el riesgo asociado al juego desapareció por completo y fue sustituido por una marca que fortalece la imagen familiar y los valores del club. Además, la entrada posterior de otros tipos de socios, como Kosner o Hr Motor, mantiene un perfil sin conflicto ético, ya que se dedican a servicios profesionales.

En resumen, el caso CA Osasuna es el modelo a seguir en materia de RSC. Su baja dependencia comercial desde el principio le permitió mejorar su posicionamiento en el sector, lejos de solamente “sobrevivir” al impacto de la ley. El club ha mostrado de cara al público que, cuando la estructura financiera es estable y el modelo de socios está alineado con las demandas de la sociedad, la ética junto con el negocio puede colaborar y dar lugar a resultados muy satisfactorios.

4.5 Síntesis de resultados de los tres bloques

Después de analizar los cinco casos, se extrae una serie de conclusiones sobre el impacto del RD. En el Bloque A el factor determinante fue la ratio de dependencia. Clubes como el CD Leganés, con una exposición comercial superior a un 20%, se vieron forzados a una “gestión de urgencia” poniendo la prioridad en la entrada de capital en lugar de atender la coherencia de marca. El Granada ha aprovechado la ley para mejorar su posicionamiento en RSC mientras que el Deportivo Alavés muestra una alineación más neutra pues, a pesar de diluir el riesgo, su estrategia comercial no consigue fusionarse con sus causas sociales, por lo que no logra la vinculación activa que caracteriza a otros clubes que hemos analizado. Por su parte, el Valencia CF ha demostrado que la necesidad de captar patrocinios de cuantías altas limita las opciones a mercados globales y volátiles, generando alineaciones parciales entre estos acuerdos y los valores del club. Finalmente, el Osasuna ha demostrado ser el escenario ideal. Su bajísima dependencia comercial (7,9%) y su modelo de propiedad han facilitado la evolución hacia sectores vinculados con sus objetivos RSC, siendo el único caso donde el patrocinador no solo sustituye, sino que refuerza la estrategia ESG. Por esta razón, podemos afirmar que existe una correlación inversa entre la ratio de dependencia comercial y la calidad de la respuesta estratégica. Una menor dependencia financiera permite a los clubes tener mayor capacidad de elegir a patrocinadores alineados con sus compromisos frente a la sociedad.

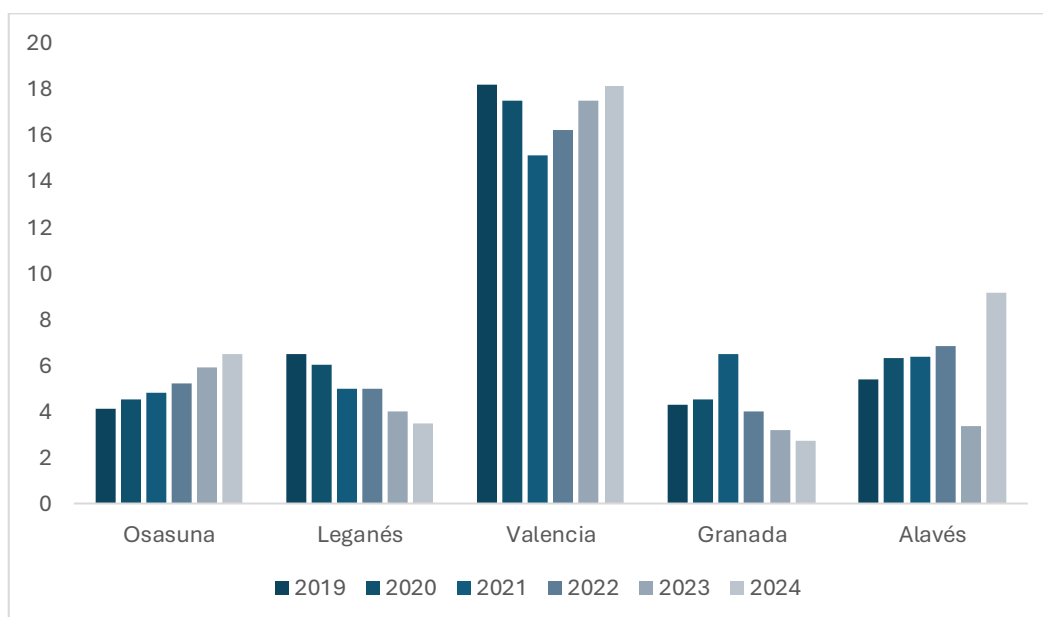
CAPÍTULO 5: ANÁLISIS CONJUNTO Y VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez estudiado el desglose de las cifras y la evolución comercial de cada uno de los clubes en el capítulo anterior, es el momento de analizar los datos de forma conjunta. Cada una de las cifras de las tablas elaboradas, lejos de ser una foto estática de ingresos y ratios de dependencia, refleja un proceso de adaptación estratégica a las exigencias de la nueva ley. A continuación, se va a discutir la implicación de estas alteraciones de forma conjunta, estudiando cómo la prohibición de las casas de apuestas ha llevado a transformaciones heterogéneas en los modelos de negocio de los distintos clubes, viendo qué factores han sido los causantes del éxito en esta etapa de reconfiguración.

5.1 Discusión de los Resultados

Para iniciar la discusión de los resultados, resulta fundamental analizar, en primer lugar, la trayectoria temporal de los ingresos comerciales durante el periodo objeto de estudio.

Gráfico 1: Evolución de los ingresos comerciales de los clubes (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

Como se observa en el gráfico anterior, la evolución de los ingresos comerciales no sigue un patrón uniforme entre los clubes analizados, sino que presenta comportamientos distintos en cada caso. En algunos clubes, como CA Osasuna, se aprecia una tendencia de crecimiento sostenido a lo largo del periodo, mientras que en otros,

como CD Leganés, se observa una evolución descendente.

Por su parte, clubes como Valencia CF, Granada CF y Deportivo Alavés muestran trayectorias más irregulares, con caídas y recuperaciones en distintos momentos de los años analizados. Esto sugiere que la evolución de los ingresos comerciales no responde a un único factor, sino que está condicionada por distintas circunstancias específicas de cada club, como puede ser la categoría deportiva en la que el club juega.

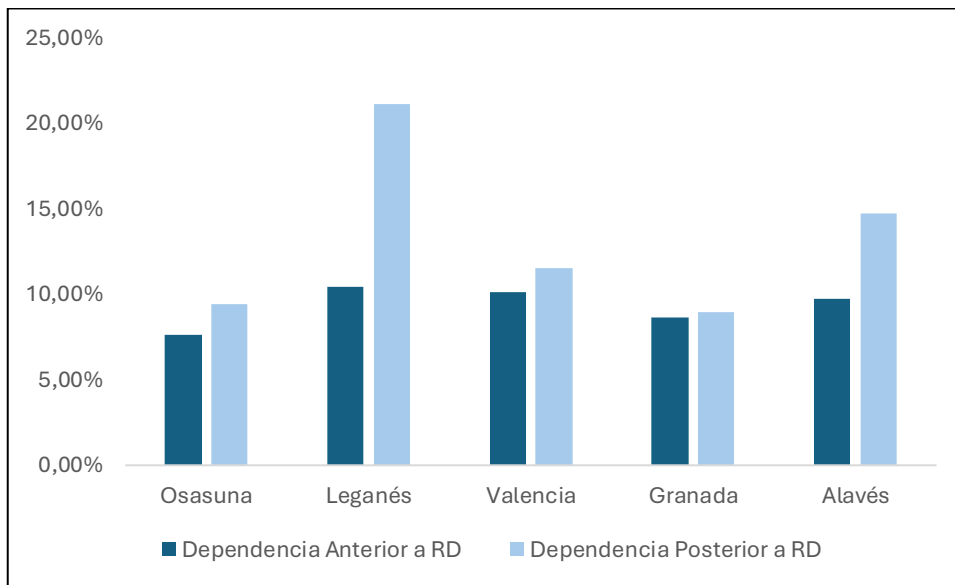
En este sentido, el gráfico permite identificar diferencias en la evolución de los ingresos, aunque no muestra un punto de ruptura común para todos los clubes tras la entrada en vigor del Real Decreto.

Como se observa en el gráfico anterior, la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020 no actuó de manera uniforme sobre los equipos, sino que funcionó como un filtro que puso a prueba la solidez de los distintos modelos de negocio. Se aprecian trayectorias distintas. Por un lado, los datos del CA Osasuna sugieren que el club logró transformar una limitación regulatoria externa en una oportunidad de expansión. Su tendencia ascendente lleva a pensar que, al vincular la marca a sectores con mayor coherencia social, la dependencia de activos volátiles (patrocinios de casas de apuestas) desaparece; la entidad no solo se adaptó a la norma, sino que salió fortalecida de la transición. Por otro lado, la evolución del CD Leganés se puede interpretar como una fragilidad estructural. Su visible línea decreciente sugiere que la normativa supuso un corte drástico de su principal fuente de ingresos comerciales, una pérdida que, años después, aún no ha podido ser compensada. A partir de los datos analizados podría interpretarse que la falta de una estrategia de diversificación previa, lleva a las entidades a quedar expuestas a una alta vulnerabilidad financiera, reduciendo su margen de maniobra. No obstante, en el caso del CD Leganés hay un hecho distintivo (descenso de categoría) que afecta su capacidad de generar ingresos, y del cual todavía no se ha recuperado.

5.1.2 Evolución de la dependencia y vulnerabilidad comercial

Mientras que el análisis previo se centraba en el volumen absoluto de ingresos, resulta imprescindible evaluar la ratio de dependencia comercial para comprender el grado real de vulnerabilidad de cada entidad frente a sus patrocinadores.

Gráfico 2: Evolución de la ratio de dependencia comercial por club (2019-2024)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

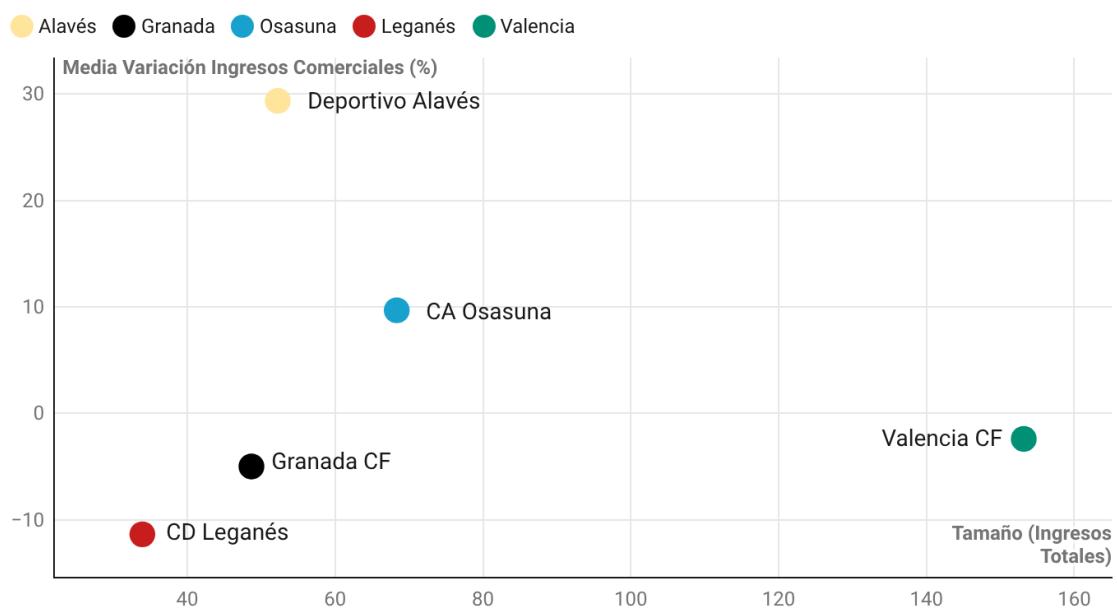
Al observar la evolución de este indicador, se identifican dos realidades opuestas. Por un lado, el CD Leganés muestra una tendencia alcista, estabilizándose por encima del 20% en los últimos ejercicios. Este incremento sostenido es un indicador de riesgo: refleja que el club requiere que el área comercial mantenga sus cifras para evitar un desajuste presupuestario mayor. Esta alta dependencia explica las dificultades observadas en el primer gráfico, ya que cualquier fricción con un patrocinador impacta de forma directa y severa en la viabilidad económica del club.

En el polo opuesto, el CA Osasuna muestra una gestión financiera mucho más equilibrada. A pesar de haber aumentado de forma notable sus ingresos comerciales absolutos, su ratio de dependencia se mantiene en niveles controlados. Este comportamiento indica que el patrocinio actúa como un complemento que añade valor al club y no como el pilar exclusivo sobre el que se sostiene la estructura económica de la entidad. Por su parte, Valencia CF, Granada CF y Deportivo Alavés ocupan una posición intermedia. El Valencia muestra niveles de dependencia moderados, que, a pesar de estar estancados, tienen un comportamiento estable, mientras que el Alavés presenta picos de volatilidad (especialmente en 2023). Estos picos son una clara demostración de la dificultad de consolidar una estructura financiera cuando los ingresos totales fluctúan bruscamente. En conjunto, este análisis sugiere que la viabilidad a largo plazo requiere modelos económicos fuertes y diversificados, evitando los ratios crecientes que sitúan a

los clubes en un estado de exposición constante ante futuros impactos del mercado o nuevas normativas que limiten sus fuentes de ingresos.

Por último, para completar la evaluación, debemos poner a prueba una de las hipótesis más extendidas en el sector deportivo: la idea de que el tamaño (basado en ingresos) del club es el factor determinante para superar con éxito los cambios regulatorios como el RD 958/2020.

Gráfico 3: Análisis de dispersión: Relación entre tamaño (medido en ingresos totales) y media de variación de ingresos comerciales (en %)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos publicados por el club

El gráfico de dispersión desmiente la idea de que los clubes con mayor tamaño (medido en ingresos totales) han tenido efectos sobre sus ingresos comerciales menos pronunciados a causa de la regulación. El gráfico contrasta la media de la variación en ingresos comerciales de los clubes frente a su tamaño. A simple vista, no se observa un patrón claro entre ambas variables. Si el tamaño influyera directamente, los puntos seguirían una línea de tendencia definida, pero no es así, ya que aparecen bastante dispersos. A partir de estos resultados, se puede observar que el tamaño del club no parece explicar por sí solo la evolución de los ingresos comerciales en los años analizados. En algunos casos, clubes de menor tamaño, como el Alavés, muestran una evolución más favorable con una variación porcentual positiva, aunque en este caso se debe considerar también su descenso y posterior ascenso de categoría. A su vez, otros clubes con una

dimensión similar entre ellos han tenido un comportamiento totalmente distinto, como por ejemplo el Granada y el Osasuna. No obstante, estos resultados deben interpretarse de forma cautelosa, ya que el número de casos analizados es bajo y cada club está condicionado por factores específicos. En este sentido, el gráfico sugiere que, además del tamaño, pueden intervenir otros factores o elementos en la evolución de los ingresos comerciales, como por ejemplo la ya mencionada situación deportiva de los clubes.

En conclusión, el tamaño sí que parece haber ayudado al Valencia a amortiguar los efectos del RD, dado que sus ingresos comerciales han permanecido prácticamente estables (con una ligera variación negativa). Sin embargo, se puede apreciar que otros clubes medianos con tamaños similares entre ellos presentan patrones de comportamiento totalmente distintos.

5.2 Contrastación de hipótesis

Una vez expuestos y discutidos los resultados derivados del análisis de ingresos y ratios de dependencia, es momento de contrastar las hipótesis planteadas al inicio de esta investigación sobre el impacto del Real Decreto 958/2020 en el modelo de negocio de los clubes de fútbol españoles

5.2.1. H1: El impacto de la entrada en vigor del Real Decreto 958/2020.

La entrada en vigor de la normativa ha generado una alteración significativa en la evolución de los ingresos comerciales de los clubes seleccionados. Esta primera hipótesis queda confirmada por los números y cálculos analizados durante este estudio. Como se observa en el análisis de ingresos absolutos (Gráfico de evolución de ingresos comerciales 1), todos los clubes experimentaron una ruptura en su tendencia. El caso del CD Leganés es el más evidente pues la prohibición supuso un “corte” de su principal fuente de ingresos que, a día de hoy, no ha recuperado. No obstante, este caso se debe analizar teniendo en cuenta el descenso de categoría. Incluso en el CA Osasuna, se observa un cambio de tendencia que en este caso es positivo. La alteración es real pues el mercado de patrocinios tuvo que detenerse y reiniciarse bajo nuevas reglas. Esto confirma que los patrocinios vinculados al sector de apuestas eran un componente vital dentro de la partida comercial.

5.2.2. Hipótesis 2 (H2): La brecha entre grandes y pequeños

El impacto sobre los ingresos comerciales ha sido más pronunciado en los

clubes de menor dimensión económica que en aquellos con mayor capacidad financiera. En contraste con la hipótesis anterior, la H2 queda rechazada. El gráfico de Dispersión 3 muestra que, ante clubes con un tamaño similar, el comportamiento de los ingresos comerciales ha sido muy distinto. Por tanto, no se puede afirmar que el tamaño por sí solo haya sido el factor condicionante de la variación de los ingresos comerciales. Mientras que el Valencia (club clasificado como grande en el contexto de este análisis) ha mantenido relativamente estables sus ingresos comerciales, los clubes clasificados como medianos han experimentado un comportamiento totalmente distinto.

5.2.3. Hipótesis 3 (H3): ¿Ética o necesidad? (Reconfiguración hacia la RSC)

Los clubes han sustituido a las casas de apuestas por sectores más cercanos a la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Finalmente, la H3 queda confirmada parcialmente. El análisis refleja que los clubes han tratado de buscar socios en sectores como alimentación, tecnología y energía. Sin embargo, clubes como el Leganés que tienen una dependencia muy alta de los ingresos comerciales (superando el 20%) llevan a pensar que, más que una elección puramente ética basada en criterios RSC, la sustitución ha sido una medida de emergencia para “salir del paso”. El éxito del Osasuna vinculando su marca a sectores locales muestra que la tendencia hacia un comportamiento y patrocinadores más sostenibles es una realidad que genera resiliencia en los clubes, mientras que en otros casos estudiados la urgencia financiera sigue siendo prioritaria por encima de llevar a cabo una selección estratégica de aliados. Por esta razón, la hipótesis se confirma de manera parcial ya que, mientras que para algunos clubes el reemplazo de patrocinadores basado en la sostenibilidad ha representado una oportunidad valiosa de progresar, para otros ha sido simplemente una salida de necesidad basada en la supervivencia financiera.

5.3 Implicaciones de gestión y responsabilidad (ESG)

La transición que han vivido los clubes tras el Real Decreto 958/2020 trasciende el ámbito puramente financiero. El proceso ha obligado a los clubes a redefinir sus criterios de gestión, alineándose con los estándares ESG (Environmental, Social and Governance) donde la coherencia entre los valores elegidos por el club y sus patrocinadores es hoy en día un factor crítico para la sostenibilidad a largo plazo. La salida de las casas de apuestas ha obligado a los clubes a un proceso para revisar su riesgo reputacional y buscar soluciones. Las entidades que han tenido éxito en esta

transformación, como el Osasuna, no solo han buscado sustitutos financieros, sino que han optado por empresas cuyos valores encajan de forma natural con los compromisos del club. La “limpieza” de la cartera de patrocinio no solo reduce el riesgo reputacional de cara al público, sino que fortalece la conexión con los aficionados, transformando los patrocinios en un activo RSC.

Además, la alta dependencia de sectores volátiles no solo ha generado inestabilidad en los presupuestos, sino que ha limitado la capacidad de cada club de proyectar una imagen coherente ante el mercado. Un club excesivamente dependiente de solo un sector comercial puede quedarse atrapado en las novedades regulatorias, lo que debilita su gobernanza. En consecuencia, la gestión moderna de un club de fútbol en España requiere hoy diversificar, no solo por seguridad financiera, sino también por seguridad estratégica: cuanto más se diversifique la cartera, menor es el riesgo de que factores no manejables (como un cambio de ley) comprometan la estabilidad y reputación del club.

CONCLUSIONES

El presente Trabajo de Fin de Grado ha analizado el impacto del Real Decreto 958/2020 sobre la estructura comercial de los clubes de fútbol profesional en España. A continuación, se resumirán las principales conclusiones extraídas de esta investigación.

En primer lugar, los resultados obtenidos muestran que el efecto del Real Decreto no ha sido uniforme entre los clubes analizados. A partir de los casos estudiados, se observa que la evolución de los ingresos comerciales varía en función de las características de cada club, sin que el tamaño económico explique por sí solo estas diferencias. En este sentido, los datos sugieren que algunos de los clubes han logrado adaptarse con mayor rapidez que otros, aunque esta adaptación está condicionada por factores específicos de cada club, como es la estructura de ingresos o la situación deportiva (incluyendo la subida o descenso de división). Asimismo, el análisis de la ratio de dependencia comercial sugiere que, en determinados clubes, la pérdida de ciertos acuerdos ha aumentado el peso relativo de los ingresos comerciales. Por lo tanto, más que establecer una relación general, los resultados permiten identificar distintos patrones de comportamiento entre los clubes analizados, lo que pone de manifiesto la complejidad del impacto de la regulación en el fútbol profesional.

La principal conclusión de este trabajo es que la respuesta de los clubes ante el Real Decreto 958/2020 no ha sido homogénea. A partir de los casos analizados, se puede observar que algunos clubes han adaptado su cartera de patrocinadores buscando una mayor estabilidad a largo plazo y alineándose con políticas RSC, mientras que otros clubes han reaccionado movidos por la urgencia económica. Los resultados sugieren que la gestión de los acuerdos comerciales puede tener un papel relevante.

En conjunto, este Trabajo de Fin de Grado pone de manifiesto que el impacto de la regulación no es uniforme y que la capacidad de adaptarse a él varía entre clubes, lo que dificulta definir o establecer un único patrón de comportamiento para todo el sector.

Implicaciones económicas y sociales

A nivel económico, este Trabajo de Fin de Grado subraya la necesidad que tienen los clubes de transitar hacia modelos con estructuras de ingresos más diversificadas, donde el patrocinio comercial representa una fuente de valor añadido y no el pilar que sustenta la viabilidad del negocio.

A nivel social (ESG), la prohibición de patrocinio de casa de apuestas ha forzado a los clubes a evaluar su riesgo reputacional, impulsando a su vez la adopción de criterios ESG. La tendencia actual hacia patrocinadores en sectores como alimentación, tecnología o energía no solo mejora la imagen de marca, sino que refuerza el compromiso del club con su comunidad alejándolo de sectores volátiles y controvertidos.

Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

A pesar de que el presente estudio aporta una visión clara sobre la adaptación comercial de los clubes que se han analizado, es necesario terminar mencionando ciertas limitaciones metodológicas que han condicionado este análisis.

En primer lugar, la principal limitación de este Trabajo de Fin de Grado es que no se dispone de datos detallados que permitan saber exactamente qué parte de los ingresos comerciales de los clubes proviene de patrocinios de casas de apuestas. Esto hace que, a pesar de que se pueda analizar la evolución general de estos ingresos comerciales, no sea posible aislar de forma precisa el impacto directo de la eliminación de este tipo de patrocinios. Por ello, los resultados se deben interpretar con cautela, ya que los cambios pueden deberse a otros factores adicionales.

En segundo lugar, otra limitación es la distorsión derivada de la crisis sanitaria COVID-19. La entrada en vigor del Real Decreto coincidió con los efectos económicos de la pandemia, que supuso cierre de estadios, restricción de actividades (incluyendo actividades comerciales) y una contracción del consumo por parte del público general. Por tanto, es difícil aislar matemáticamente qué parte de la caída de los ingresos comerciales se puede atribuir directamente a la prohibición del patrocinio de apuestas y qué parte es consecuencia de la crisis provocada por el COVID-19.

En tercer lugar, se encuentra el tamaño y la heterogeneidad de la muestra: el estudio se ha centrado en una selección específica de clubes basada en una decisión personal. La naturaleza propia de cada club hace difícil igualar los resultados a la totalidad de los clubes de LaLiga.

Finalmente, no se ha incluido el desempeño deportivo como una variable propia de análisis dentro de este estudio, aunque sí se ha utilizado para justificar algunos de los datos y conclusiones.

Como futuras líneas de investigación, se sugiere ampliar este análisis a un horizonte temporal más amplio, una vez que el mercado publicitario se haya estabilizado tras el impacto. Además, sería de interés llevar a cabo estudios cualitativos que profundicen en la percepción que tienen los propios directores comerciales de los clubes sobre cómo se ha gestionado el proceso de sustitución de patrocinadores en un entorno tan cambiante.

DECLARACIÓN DE USO DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Por la presente, yo, Bárbara Álvarez De Santiago, estudiante de E6 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "[DE LOS INGRESOS AL COMPROMISO: ANÁLISIS DEL IMPACTO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA PROHIBICIÓN DE LA PUBLICIDAD DE APUESTAS EN LALIGA]" 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. **Brainstorming de ideas de investigación:** utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contraargumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Interpretador de código:** Para realizar análisis de datos preliminares.
6. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
7. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
8. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
9. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
10. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
11. **Generador de datos sintéticos de prueba:** Para la creación de conjuntos de datos ficticios.

12. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
13. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
14. **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: 22 Marzo 2026

Firma: _____ Bárbara Álvarez De Santiago _____

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alonso-Diego, G., García-Pérez, Á., & Krotter, A. (2025). *Impact of Spanish gambling regulations on online gambling behavior and marketing strategies*. *Harm Reduction Journal*, 22(1), 107. <https://doi.org/10.1186/s12954-025-01219-7>

Andalucía Información. (2024). *Osasuna y Moss se alían para liderar la sostenibilidad en el fútbol*. <https://www.andaluciainformacion.es/punta-umbria/1515328/osasuna-y-moss-se-alian-para-liderar-la-sostenibilidad-en-el-futbol/>

Andreff, W. (2007). *French football: A financial crisis rooted in weak governance*. *Journal of Sports Economics*.

Babiak, K., & Trendafilova, S. (2011). *CSR and environmental responsibility: Motives and pressures to adopt green management practices*.

Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). *Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors*. *Journal of Sport Management*, 23, 717–742.

Binde, P. (2014). *Gambling advertising: A critical research review*. Responsible Gambling Trust.

Boletín Oficial del Estado. (2011). *Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-9280>

Boletín Oficial del Estado. (2020). *Real Decreto 958/2020, de 3 de noviembre, de comunicaciones comerciales de las actividades de juego*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2020-13495>

Boletín Oficial del Estado. (2024). *Sentencia de 2 de abril de 2024, de la Sala Tercera del Tribunal Supremo, que estima en parte el recurso contencioso-administrativo contra el Real Decreto 958/2020*. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2024-10500>

Breitbarth, T., & Harris, P. (2008). *The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model*. School of Business, University of Otago.

Capology. (s. f.). *Finanzas del CA Osasuna*. <https://capology.com/club/osasuna/finanzas/>

Capology. (s. f.). *Finanzas del CD Leganés*. <https://www.capology.com/club/leganes/finanzas/>

Capology. (s. f.). *Finanzas del Levante UD*. <https://capology.com/club/levante/finanzas/>

Capology. (s. f.). *Finanzas del RCD Mallorca*. <https://capology.com/club/mallorca/finanzas/>

Capology. (s. f.). *Finanzas del Valencia CF*. <https://capology.com/club/valencia/finanzas/>

Carroll, A. B. (1999). *Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct*. *Business & Society*, 38(3), 268–295.

Consejo General del Poder Judicial. (2024). *El Tribunal Supremo anula varios artículos del Real Decreto 958/2020 de comunicaciones comerciales de las actividades de juego*. <https://www.poderjudicial.es>

Consejo Superior de Deportes. (2024). *Balance de la situación económico-financiera del fútbol profesional masculino español (1999–2023)*. <https://www.csd.gob.es>

Council of Europe. (2018). *Recommendation CM/Rec(2018)12 of the Committee of Ministers to member States on the promotion of good governance in sport*. Council of Europe Publishing.

Cowlishaw, S., & Kessler, D. (2016). *Problem gambling in the UK: Implications for health, psychosocial adjustment and healthcare utilisation*. *European Addiction Research*, 22, 90–98.

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.

Davis, K. (1960). *Can businesses afford to ignore social responsibilities?* *California Management Review*, 2(3), 70–76.

Deans, E., Thomas, S., Daube, M., & Derevensky, J. (2017). *The role of peer influences on the normalisation of sports wagering*. *Journal of Gambling Studies*.

Deportivo Alavés. (2020). *Memoria de gestión 2019–2020*. https://cms.bkndagroup.com/uploads/09134134deportivo_alaves_memoria_gestion_t_2_019_2020_4cf4779eba.pdf

Deportivo Alavés. (s. f.). *Portal de transparencia*. <https://www.deportivoalaves.com/es/club/transparencia>

Deloitte Sports Business Group. (2023). *Football Money League 2023*. Deloitte LLP.

Deloitte Sports Business Group. (2024). *Annual Review of Football Finance 2024*. Deloitte LLP.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160.

Dirección General de Ordenación del Juego. (2024). *Memoria anual 2024*. <https://www.ordenacionjuego.es>

EFE. (2021, agosto 30). *Las restricciones a la publicidad de las casas de apuestas entran en vigor este martes*. Marca. <https://www.marca.com>

El País. (2021, agosto 4). *El fondo CVC inyecta 2.700 millones de euros en LaLiga por el 11% de su negocio*. <https://elpais.com>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone.

Empresa. (s. f.). *Real Club Deportivo Mallorca – Información empresarial*. <https://www.empresa.es>

EsRadio Valencia. (2024). *Valencia CF se convierte en pionero en sostenibilidad entre los clubes de primera división*. <https://esradiovalencia.com/noticias/valencia-cf-se-convierte-en-pionero-en-sostenibilidad-entre-los-clubes-de-primera-division/>

European Club Association. (2022). *Annual Report 2022*.

European Commission. (2018). *Council conclusions on the economic dimension of sport*. <https://eur-lex.europa.eu>

European Gaming and Betting Association. (2018). *Consumer protection in EU online gambling*. <https://www.egba.eu/uploads/2018/12/181206-Consumer-Protection-in-EU-Online-Gambling-EBGA-Report-December-2018.pdf>

Foster, K. (2007). *European law and football: Who's in charge?* Soccer & Society, 1(1), 39–51.

Footboom. (2024). *Valencia CF claims first sustainability reporting seal*. <https://www.footboom1.com/es/news/football/1763120032-valencia-cf-claims-first-sustainability-reporting-seal>

Forbes. (2024). *Osasuna y Moss se alían para liderar la sostenibilidad en el fútbol*. <https://forbes.es/empresas/402061/osasuna-y-moss-se-alian-para-liderar-la-sostenibilidad-en-el-futbol/>

Fundación CD Leganés. (2021). *Memoria Fundación CD Leganés 2021*. <https://110preunestawamb.blob.core.windows.net/leg/images/legacy/202204/01102242/memoria-fundacion-2021.pdf>

García, J., & Rodríguez, P. (2002). *The determinants of football match attendance revisited: Empirical evidence from the Spanish football league*. Journal of Sports Economics, 3(1), 18–38.

García, J., & Rodríguez, P. (2009). *The determinants of football revenues: An examination of the Spanish professional league*. European Sport Management Quarterly, 9(4), 389–412.

Gaudia. (2022). *Responsabilidad social: Informe CD Leganés*. <https://gaudia.com.es/responsabilidad-social-informe-cdleganes/>

Granada CF. (2021–2024). *Cuentas anuales*.

Granada CF. (s. f.). *Portal de transparencia*. <https://www.grnadacf.es/portal-de-transparencia>

- Granada CF. (s. f.). *Información institucional, organizativa y de planificación*. <https://www.granadacf.es/informacion-institucional-organizativa-y-de-planificacion>
- Hassan, D., & Hamil, S. (2010). *Models of football governance and management in international sport*. *Soccer & Society*, 11(4), 343–353.
- Hing, N., Cherney, L., Blaszczyński, A., Gainsbury, S., & Lubman, D. (2014). *The relationship between gambling advertising and gambling behavior*. *Journal of Gambling Studies*.
- Hispacolex. (s. f.). *El director de Hispacolex al frente del área de responsabilidad social corporativa de Granada CF*. <https://www.hispacolex.com/biblioteca/noticias-hispacolex/el-director-de-hispacolex-al-frente-del-area-de-responsabilidad-social-corporativa-de-granada-cf/>
- LaLiga. (2023). *Memoria anual 2022/2023*. LaLiga.
- LaLiga. (2023). *El fútbol profesional genera en España más de 194.000 empleos, 8.390 millones de euros en impuestos y supone el 1,44% del PIB*. <https://www.laliga.com>
- LaLiga EA Sports. (2024). *Informe económico-financiero*. <https://www.laliga.com>
- Lewis, S. (2001). *Measuring corporate reputation*. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(1), 31–35.
- López-González, H., & Griffiths, M. D. (2018). *Understanding the convergence of marketing and gambling in sport sponsorship*. *International Review for the Sociology of Sport*, 53(7), 807–823.
- Marca. (2024). *Osasuna impulsa la campaña sostenible “Semillas para el futuro”*. <https://www.marca.com/futbol/osasuna/2024/11/15/osasuna-campana-sostenible-semillas-futuro.html>
- McMullan, J. L., & Miller, D. (2008). *All in! The commercial advertising of offshore gambling on television*. Saint Mary’s University.
- Michie, J., & Oughton, C. (2005). *The corporate governance of professional football clubs in England*. *Corporate Governance: An International Review*, 13(4), 517–531.
- OECD. (s. f.). *Culture, creative industries, and sports*. <https://www.oecd.org>
- Osasuna. (s. f.). *Portal de transparencia*. <https://www.osasuna.es/transparencia>
- Peeters, T., & Szymanski, S. (2014). *Financial fair play in European football*. *Economic Policy*. <https://academic.oup.com/economicpolicy/article-abstract/29/78/343/2918387>
- Plumley, D., Wilson, R., & Ramchandani, G. (2019). *Towards a model for measuring holistic performance of professional football clubs*. *Soccer & Society*, 20(1), 16–29.
- Real Academia Española. (s. f.). *Decreto*. <https://www.rae.es>

Red Amazónica. (2024). *El Valencia CF, primer club en lograr el sello de reporting en sostenibilidad de LaLiga*. <https://redamazonica.org/noticias/el-valencia-cf-primer-club-en-lograr-el-sello-de-reporting-en-sostenibilidad-de-la-liga/>

Smith, A., & Westerbeek, H. (2007). *Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility*. *Journal of Corporate Citizenship*, 25, 43–54.

Superdeporte. (2025). *El Valencia CF se convierte en el primer club en obtener el sello de reporting en sostenibilidad*. <https://www.superdeporte.es/valencia-cf/2025/11/26/valencia-convierte-primer-club-obtener-sello-reporting-sostenibilidad-124163876.html>

Szymanski, S. (2010). *Football economics and policy*. Palgrave Macmillan.

UEFA. (2022). *Club licensing and financial sustainability regulations*. https://editorial.uefa.com/resources/0274-14dc03ef33b9-3e2caa872860-1000/20220408_club_licensing_and_financial_sustainability_regulations_2022-en.pdf

UEFA. (s. f.). *Sostenibilidad financiera*. <https://es.uefa.com>

United Nations. (s. f.). *Sustainable development goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>

Urdaneta-Camacho, R., Guevara-Pérez, J. C., Vallespín, E. M., & Le Clech, N. (2023). *The other side of the “League of Stars”: Analysis of the financial situation of Spanish football*. *International Journal of Financial Studies*, 11(1), 3.

Valencia CF. (2024). *Cuentas anuales 2022/2023*.

Valencia CF. (s. f.). *Sostenibilidad*. <https://www.valenciafc.com/sostenibilidad>

ANEXOS

Anexo 1: Base De Datos

Club	Año	Ingresos totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Peso Relativo
Leganes	2019	62,5	6,5	10,40%
Leganes	2020	57,5	6	10,43%
Leganes	2021	26,5	5	18,87%
Leganes	2022	21	5	23,81%
Leganes	2023	19	4	21,05%
Leganes	2024	16,96	3,5	20,64%
Granada	2019	50	4,3	8,60%
Granada	2020	52	4,5	8,65%
Granada	2021	75	6,5	8,67%
Granada	2022	55	4	7,27%
Granada	2023	35	3,2	9,14%

Club	Año	Ingresos totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Peso Relativo
Granada	2024	25	2,7	10,80%
Alaves	2019	60,18	5,4	8,97%
Alaves	2020	59,9	6,31	10,53%
Alaves	2021	57,98	6,37	10,99%
Alaves	2022	60,85	6,82	11,21%
Alaves	2023	15,78	3,35	21,23%
Alaves	2024	58,67	9,14	15,58%
Valencia	2019	184	18,2	9,89%
Valencia	2020	170	17,5	10,29%
Valencia	2021	155	15,1	9,74%
Valencia	2022	140	16,2	11,57%

Anexo 2: Peso Anual

Club	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alaves	0,090	0,105	0,110	0,112	0,212	0,156
Granada	0,086	0,087	0,087	0,073	0,091	0,108
Leganes	0,104	0,104	0,189	0,238	0,211	0,206
Osasuna	0,075	0,078	0,074	0,072	0,076	0,154
Valencia	0,099	0,103	0,097	0,116	0,130	0,119

Anexo 3: Variación Anual

Club	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Alaves		16,85%	0,95%	7,06%	-50,88%	172,84%
Granada		4,65%	44,44%	-38,46%	-20,00%	-15,63%
Leganes		-7,69%	-16,67%	0,00%	-20,00%	-12,50%
Osasuna		9,76%	6,67%	8,33%	13,46%	10,17%

Club	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Valencia		-17,07%	-13,71%	7,28%	8,02%	3,43%

Anexo 4: Impacto

Club	Media Pre	Media Post	Variación
Alaves	5,4	639,80%	18,48%
Granada	4,3	484,00%	12,56%
Leganes	6,5	470,00%	-27,69%
Osasuna	4,1	628,00%	53,17%
Valencia	18,2	1616,00%	-11,21%

Anexo 5: Ratio de Dependencia

Club	Ingresos totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Peso Relativo
Leganes	62,5	6,5	10,40%
Leganes	57,5	6	10,43%

Club	Ingresos totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Peso Relativo
Leganes	26,5	5	18,87%
Leganes	21	5	23,81%
Leganes	19	4	21,05%
Leganes	16,96	3,5	20,64%
Granada	50	4,3	8,60%
Granada	52	4,5	8,65%
Granada	75	6,5	8,67%
Granada	55	4	7,27%
Granada	35	3,2	9,14%
Granada	25	2,7	10,80%
Alaves	60,18	5,4	8,97%
Alaves	59,9	6,31	10,53%

Club	Ingresos totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Peso Relativo
Alaves	57,98	6,37	10,99%
Alaves	60,85	6,82	11,21%
Alaves	15,78	3,35	21,23%
Alaves	58,67	9,14	15,58%
Valencia	184	18,2	9,89%
Valencia	170	17,5	10,29%
Valencia	155	15,1	9,74%
Valencia	140	16,2	11,57%
Valencia	135	17,5	12,96%
Valencia	135	18,1	13,41%
Osasuna	55	4,1	7,45%
Osasuna	58	4,5	7,76%

Club	Ingresos totales (M€)	Ingresos Comerciales (M€)	Peso Relativo
Osasuna	65	4,8	7,38%
Osasuna	72	5,2	7,22%
Osasuna	78	5,9	7,56%
Osasuna	82	6,5	7,93%

Anexo 6: Ratio de Dependencia Medio

Club	Media Ingresos Totales	Media Ingresos Comerciales	Ratio de Dependencia Medio
Alaves	52,23	6,23	13,08%
Granada	48,67	4,20	8,86%
Leganes	33,91	5,00	17,53%
Osasuna	65,60	6,28	7,55%
Valencia	153,17	17,10	11,31%

Anexo 7: Gráfico 1

Año	Osasuna	Leganés	Valencia	Granada	Alavés
2019	4,1	6,5	18,2	4,3	5,4
2020	4,5	6	17,5	4,5	6,31
2021	4,8	5	15,1	6,5	6,37
2022	5,2	5	16,2	4	6,82
2023	5,9	4	17,5	3,2	3,35
2024	6,5	3,5	18,1	2,7	9,14

Anexo 8: Gráfico 2

Club	Antes RD	Despues RD
Osasuna	7,61%	9,40%
Leganés	10,42%	21,09%
Valencia	10,09%	11,55%

Club	Antes RD	Despues RD
Granada	8,63%	8,97%
Alavés	9,75%	14,75%

Anexo 9: Gráfico 3

Club	Tamaño (Ingresos Totales)	Media Variación Ing Comerciales 2019-2024
Osasuna	68,33	9,68%
Leganés	33,91	-11,37%
Valencia	153,17	-2,41%
Granada	48,67	-5,00%
Alavés	52,23	29,36%