



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

---

ANÁLISIS DEL IMPACTO DEL CONCEPTO DE JUEGO  
LIMPIO FINANCIERO EN EL MODELO ECONÓMICO Y  
COMPETITIVO DEL FÚTBOL PROFESIONAL:

EL CASO DE LA PRIMERA DIVISIÓN DE LA LIGA  
ESPAÑOLA Y SU COMPARACIÓN CON LA PREMIER  
LEAGUE INGLESA.

---

Autor:

Jorge Martín Magdalena

Directores:

Dra. D<sup>a</sup> Aurora García Domonte

Dr. D. Carlos Martínez de Ibarreta Zorita

Madrid

Septiembre 2016.





*“Un poco de pasión.*

*Relajante. Ante todo, ver un partido de fútbol retransmitido por televisión le resulta relajante. Sumamente re-la-jan-te. Y, así, silabeando en voz baja y con pausada entonación, pronuncia el término al repetirle a su mujer que, al contrario de lo que ella parece dar a entender con sus reiterativos ¡tranquilo, hombre, tranquilo, seguro que ganan el título!, a él, ver un partido de fútbol en casa, sentado cómodamente en un sillón frente al televisor, le resulta muy, pero que muy re-la-jan-te. Y si, a veces, da muestras de inquietud, no se debe al hecho de seguir la marcha del encuentro con excesivo apasionamiento, ni al cero a cero indicado en el marcador, sino, precisamente, a los insistentes no te pongas nervioso de su mujer, ilógicos a todas luces tras una convivencia matrimonial de veinte años, período de tiempo más que suficiente para que cualquier esposa – y así lo dice ella – pueda apreciar el talante sosegado del hombre que tiene al lado.*

*La pasión no es sentimiento acorde con su ideal de vida, ni con el temple requerido para afrontar cuantos impertinentes problemas le plantean quienes le rodean. No es hombre de talante quebradizo, expuesto al nocivo efecto de los súbitos accesos emocionales que suelen desestabilizar el carácter de un hombre hecho y derecho.*

...

*Pero deja de repetir sandeces, le grita él, ahora, para evitar volver a oírle decir que no se ponga nervioso cuando todos sus allegados saben de sobra que nunca, nunca, ha sido él hombre proclive a perder los estribos ante las adversidades de la vida, y, menos, ante la posibilidad de que su equipo resulte perdedor en el partido de fútbol que está presenciando en casa, cómodamente sentado en un sillón, frente al televisor. Y, además, admitiendo que dicha posibilidad se cumpliera, ¿es sensato calificar de adversidad un resultado negativo?, ¿en qué cabeza cabe semejante exageración?, se dice – y le diría a su mujer, de no ser consciente de su comprobada incapacidad para comprenderle -, ¿qué clase de persona hay que ser para permitir que el buen o mal temple de uno dependa de un partido de fútbol?*



*Por supuesto que por nada del mundo se hubiera hoy perdido el encuentro entre los dos máximos rivales del campeonato de liga, pero - ¡ay!, ¿cómo metérselo a ella en la sesera? - no por propio placer, sino para poder, mañana, compartir la experiencia con sus compañeros de oficina. Y porque le resulta relajante, muy relajante. Es más, le resulta altamente benéfico desde el punto de vista anímico. Tanto que incluso olvida la incomodidad que le produce la presencia de su mujer revoloteando por la estancia y aconsejándole calma. Y, generoso como es, la invita a sentarse a su lado para que también ella contemple el soberbio espectáculo.”*

Ana María Moix. *“Un poco de pasión y otros cuentos de fútbol”* (octubre 2012).



## Agradecimientos

*“Caminante, son tus huellas el camino, y nada más; caminante, no hay camino: se hace camino al andar.*

*Al andar se hace camino, y al volver la vista atrás se ve la senda que nunca se ha de volver a pisar.”*

*Antonio Machado. Proverbios y Cantares.*

En el verano de 2012 se inició el camino que concluye con la presentación de este trabajo de tesis para la obtención del título de doctor. Al volver la vista atrás descubro ese primer paso que hay que dar, y la persona que me empujó a darlo fue una gran amiga, y mejor persona: Ana Cuerdo.

El segundo e importante paso vino, como tantas veces en la vida, a través del azar. Una idea rondaba por mi cabeza: analizar el deporte rey en España, aquél que es el centro de las conversaciones en el trabajo y de la vida de tantos aficionados, pero desde una óptica diferente, desde la racionalidad de los números de su balance y de su cuenta de resultados. Desde la racionalidad y objetividad de un no aficionado. Quién hizo que esta idea empezara a tener cuerpo y sobre todo sentido, fue el Doctor D. Javier Márquez Vigil, que amablemente me dejó su tesis sobre fútbol *“Incidencia de los resultados por traspaso de jugadores en los estados financieros de las entidades que participan en la modalidad profesional del fútbol”*. Normativa y principios contables aplicados a la pasión del deporte rey. Al menos no era el primero, ni espero ser el último.

Y quien me presentó a Javier es la persona que ha estado a mi lado en este proyecto desde enero de 2013, animándome en cada paso, corrigiendo todo lo corregible, pero sobre todo, mostrándome su profesionalidad, sabiduría, paciencia y especialmente confianza, además de su amistad. Ha sido la directora de mi PFM y ahora co-directora de esta Tesis, la Doctora D<sup>a</sup>. Aurora García Domonte.



Desde el último curso de Máster he contado con la ayuda de un gran experto en econometría, además de gran consejero en todo el proceso de elaboración de este trabajo de investigación, el Doctor D. Carlos Martínez de Ibarreta, co-director de esta tesis.

Ha sido un auténtico honor haber podido trabajar con ambos durante este largo camino que ahora concluye con la entrega y presentación de esta tesis. Les agradezco, de corazón, su apoyo, confianza y paciencia, pero especialmente su amistad.

Fuera del ámbito universitario, debo agradecer a mis colegas financieros de los distintos clubes de fútbol a los que he recurrido para que me enviaran parte de los datos que he manejado en este trabajo. Gracias por atenderme como lo han hecho y por dedicar una parte de su ajetreada jornada a recoger mis peticiones y hacérmelas llegar de una manera tan amable y profesional. Entre todos ellos destacar a Carlos Ortiz, Director Financiero del Athletic Club, al que he perseguido en numerosas ocasiones, por lo que gracias Carlos por tu paciencia.

Y agradecer también, de manera especial, a D. Francisco Moreno Cariñena, que ha sido miembro de la Junta Directiva del Real Madrid C.F., y que amablemente me ha suministrado información económica de Cuentas Anuales del Real Madrid C.F.

Además de con los clubes de fútbol, he estado en contacto con otras muchas personas, entre las que destacan varios redactores del diario AS a los que he pedido información, y especialmente a Uxue Martínez de Zúniga que fue capaz de encontrar información pública de algún club que no era fácil de conseguir. Gracias también al Doctor D. Ángel Barajas por enviarme tan amablemente sus artículos de investigación.

Ha sido muy útil poder contrastar información con varias entidades. En este sentido agradezco a Fernando Martín Briega y a Inmaculada Haro Zamora del CSD y a Eduardo Gómez del CSBM-IESE su tiempo y ayuda prestada.



Respecto al plano más personal, este camino habría sido mucho más arduo y complicado sin el ánimo constante y sin el conocimiento sobre fútbol de dos buenos amigos, Antonio Gea de Castro y Andrés Orcajo. Gracias por vuestra amistad y consejo constante.

También debo estar agradecido a la ayuda de una experta contable como Sonia Vázquez Mateo, que ha echado una mano en momentos necesarios.

En todo camino hay quien llega pero también quien se va. En este largo camino hay alguien especial que se ha ido, pero que hizo posible que pudiera recorrer junto a él una parte del mismo, gracias a su ayuda, inteligencia y humor pude dar los primeros pasos que me han llevado hasta aquí. Sé que ahora estará leyendo desde la tierra de su país vasco querido estas líneas y espero que se sienta orgulloso del trabajo realizado. Gracias Jesús María Barbero Arrizabalaga.

El que ha llegado pero no lee, ni siquiera escribe, pero ha sobrevolado todo el trabajo ha sido Pipo, un agaporni que ha estado subido encima del portátil gran parte de este tiempo. Probablemente sea el que más horas ha estado encima de la tesis.

A todos los demás que han seguido este largo camino conmigo, familia y amigos, sólo decirles que en los próximos partidos que veamos juntos ya sólo estaré pendiente del juego del equipo y no tanto de las cifras económicas que hay detrás.





# I. ÍNDICE DE MATERIAS

<b>I. ÍNDICE DE MATERIAS</b>	<b>I</b>
<b>II. ÍNDICE DE ESQUEMAS, TABLAS Y GRÁFICOS</b>	<b>III</b>
<b>III. GLOSARIO DE ABREVIATURAS</b>	<b>XIV</b>
<b>IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS EN INGLÉS</b>	<b>XV</b>
<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento, objetivos y justificación de la cuestión	1
1.2. Metodología utilizada en la investigación	10
1.3. Esquema del trabajo	13
<b>CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>15</b>
2.1. Estado de la cuestión	17
2.2. Algunos conceptos básicos	24
a. Definición de Juego Limpio	24
b. Definición de Modelo Económico	29
c. Definición de Fútbol Profesional	30
d. Definición de Aficionado	30
e. Definición de Equilibrio Competitivo	31
f. Definición de Espectáculo Deportivo	34
2.3. Evolución histórica del modelo económico del fútbol profesional en España	36
2.4. Regulación contable y legal del fútbol español	68
2.5. Evolución histórica del modelo económico del fútbol profesional inglés	76
2.6. Necesidad, concepto y normativa del Juego Limpio Financiero	88
2.7. Normativa del control económico de la Liga española	107
<b>CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS</b>	<b>115</b>
3.1. Planteamiento de hipótesis	115
3.2. Metodología seguida en la investigación	119
3.3. Establecimiento del universo y muestra de datos a analizar	122
3.4. Muestra de datos a analizar del fútbol profesional español	126
3.5. Muestra de datos a analizar del fútbol profesional inglés	132



<b>CAPÍTULO 4. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS CUENTAS ANUALES DEL FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOL E INGLÉS</b>	<b>141</b>
<b>4.1. Análisis económico-financiero de la Primera División de la Liga de fútbol española</b>	<b>141</b>
a. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias agregada de la Liga	150
b. Análisis del Balance de Situación agregado de la Liga	188
c. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo agregado de la Liga	194
d. Análisis de las Ratios agregadas de la Liga	195
e. Síntesis del análisis económico-financiero de la Liga	196
<b>4.2. Análisis económico-financiero de la Primera División de la Liga de fútbol española desagregando entre Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona y el resto de clubes de la competición</b>	<b>200</b>
<b>4.3. Análisis económico-financiero de la Premier League inglesa</b>	<b>228</b>
a. Análisis de la Cuenta de Pérdidas agregada de la Premier League (en euros)	240
b. Análisis del Balance de Situación agregado de la Premier League (en euros)	274
c. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo agregado de la Premier League (en euros)	279
d. Análisis de las ratios agregadas de la Premier League (en euros)	280
e. Síntesis del análisis económico-financiero de la Premier League (en euros)	281
<b>4.4 Análisis comparativo de la situación económico-financiera actual del fútbol profesional español e inglés</b>	<b>284</b>
a. Comparación de las Cuentas de Resultados agregadas de la Liga y la Premier League	288
b. Comparación de los Balances agregados de la Liga y la Premier League	294
c. Comparación de los Estados de Flujo de Efectivo agregados de la Liga y la Premier League	295
d. Comparación de las Ratios agregadas de la Liga y la Premier League	297
e. Síntesis de la comparación económico-financiera de la Liga y de la Premier League	298
<b>CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE HIPÓTESIS Y RESULTADOS</b>	<b>303</b>
<b>5.1. Hipótesis primera: Modelo Económico</b>	<b>304</b>
<b>5.2. Hipótesis segunda: Juego Limpio Financiero</b>	<b>310</b>
<b>5.3. Hipótesis tercera: Desequilibrio Competitivo</b>	<b>328</b>
a. Modelos realizados para la variable dependiente: puntos obtenidos al finalizar el campeonato	338
b. Modelos realizados para la variable dependiente: clasificación final	340
<b>CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES</b>	<b>355</b>
<b>6.1. Modelo económico actual del fútbol profesional español y su comparación con el fútbol profesional inglés</b>	<b>358</b>
<b>6.2. Impacto del control económico del Juego Limpio Financiero en el modelo económico actual del fútbol profesional español y su comparación con el fútbol profesional inglés</b>	<b>368</b>
<b>6.3. Situación competitiva de la Liga española y de la Premier League inglesa</b>	<b>376</b>
<b>6.4.- Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Liga española</b>	<b>381</b>
<b>6.5.- Impacto del análisis realizado en el sistema de información de la situación económica y financiera de las sociedades mercantiles para terceros</b>	<b>387</b>
<b>6.6.- Conclusión final</b>	<b>391</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>393</b>



## II. ÍNDICE DE ESQUEMAS, TABLAS Y GRÁFICOS

### ESQUEMAS

<b>Esquema 1. Diagrama del trabajo de investigación</b>	<b>13</b>
<b>Esquema 2. Diagrama detallado del trabajo de investigación</b>	<b>14</b>
<b>Esquema 3. Estado de la cuestión</b>	<b>18</b>
<b>Esquema 4. Elementos base del modelo económico del fútbol español e inglés actual vs hasta 1990</b>	<b>87</b>
<b>Esquema 5. DAFO del modelo económico de la Liga española</b>	<b>381</b>



## TABLAS

<b>Tabla 1. Modelo Económico del Fútbol Profesional español hasta 1990</b>	<b>38</b>
<b>Tabla 2. Modelo Económico del Fútbol Profesional español antes de 1990</b>	<b>40</b>
<b>Tabla 3. Modelo Económico del Fútbol Profesional español a partir de 1990</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 4. Esquema de endeudamiento del fútbol español</b>	<b>48</b>
<b>Tabla 5. Porcentaje de reparto de ingresos de comercialización de derechos en función de la clasificación final de temporada</b>	<b>52</b>
<b>Tabla 6. Esquema del nuevo sistema de comercialización de los derechos audiovisuales de la Primera División del CNL en España</b>	<b>55</b>
<b>Tabla 6.1. Estimación del reparto de los derechos audiovisuales de la Primera División de la Liga para la temporada 2015/16</b>	<b>59</b>
<b>Tabla 7. Comparativa de la evolución del modelo económico del fútbol profesional de la Liga española (Primera División) y de la Liga inglesa (Premier League)</b>	<b>86</b>
<b>Tabla 8. Ingresos de las principales ligas europeas (temporada 2013/14)</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 9. Gastos de personal de las principales ligas europeas (temporada 2013/2014)</b>	<b>93</b>
<b>Tabla 10. Objetivos del FFP de la UEFA</b>	<b>96</b>
<b>Tabla 11. Límites establecidos por el FFP UEFA</b>	<b>100</b>
<b>Tabla 12. Equipos que han participado en la Primera División de la LFP y su clasificación en las últimas 10 temporadas (2006/2015)</b>	<b>123</b>
<b>Tabla 13. Equipos que han participado en la Premier League y su clasificación en las últimas 10 temporadas (2006/2015)</b>	<b>124</b>
<b>Tabla 14. Equipos que han participado en Primera División de la LFP (Temporadas 2007/08 a 2013/14) y su posición final</b>	<b>126</b>
<b>Tabla 15. Detalle de la composición del importe neto de la cifra de negocios no obtenido por equipos y años</b>	<b>129</b>
<b>Tabla 16. Equipos que han participado en la Premier League (Temporadas 2007/08 a 2013/14) y su posición final</b>	<b>133</b>
<b>Tabla 17. Detalle de las Cuentas Anuales no obtenidas por equipos y años</b>	<b>134</b>
<b>Tabla 18. Detalle de la composición del importe neto de la cifra de negocios no obtenido por equipos y años</b>	<b>135</b>
<b>Tabla 19. Detalle de compañías de las que se han obtenido los datos de cada club de la Premier League</b>	<b>136</b>
<b>Tabla 20. Detalle de la información obtenida por número de clubes y por volumen sobre Balance y sobre cifra de negocios</b>	<b>140</b>
<b>Tabla 21. Detalle de Informes de auditoría analizados y tipo de opinión para cada club y temporada Primera División 2008-2014</b>	<b>145</b>



Tabla 22. Evolución de la Cuenta de Resultados Agregada Primera División Liga española 2008/2014	146
Tabla 23. Evolución del Balance de Situación agregado Primera División Liga española 2008/2014	147
Tabla 24. Evolución del Estado de Flujos de Efectivo agregado Primera División Liga española 2008/2014	148
Tabla 25. Evolución de ratios agregados Primera División Liga española 2008/2014	149
Tabla 26. Agregado 2008 a 2014 principales cifras de la Cuenta de Resultados agregada Primera División Liga española	153
Tabla 27. Detalle agregado de ingresos Primera División Liga española 2008 a 2014	165
Tabla 28. Evolución de la Cuenta de Resultados agregada de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	202
Tabla 29. Evolución del Balance de Situación agregado Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	203
Tabla 30. Evolución del Estado de Flujos de Efectivo agregado de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	204
Tabla 31. Evolución de la Cuenta de Resultados agregada de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	205
Tabla 32. Evolución del Balance de Situación agregado de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	206
Tabla 33. Evolución del Estado de Flujos de Efectivo agregado de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	207
Tabla 34. Evolución del detalle de ingresos de explotación agregados de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	214
Tabla 35. Evolución del detalle de ingresos de explotación agregados de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014	214
Tabla 36. Evolución ratios agregados RM+BCNA 2008 a 2014	222
Tabla 37. Evolución ratios agregados 18 equipos restantes 2008 a 2014	223
Tabla 38. Tipo de cambio Libra/Euro (GBP/EUR) 2008 a 2014	229
Tabla 39. Detalle de Informes de Auditoria y tipo de opinión para club y temporada Premier League 2008-2014	230
Tabla 40. Evolución de la Cuenta de Resultados agregada Premier League en Libras 2008 a 2014	232
Tabla 41. Evolución del Balance de Situación agregado Premier League en libras 2008 a 2014	233
Tabla 42. Evolución del Estado de Flujos de Efectivo agregado Premier League en Libras 2008 a 2014	234



Tabla 43. Evolución de la Cuenta de Resultados agregada de la Premier League en Euros 2008 a 2014	235
Tabla 44. Evolución del Balance de Situación agregado de la Premier League en Euros 2008 a 2014	236
Tabla 45. Evolución del Estado de Flujos de Efectivo agregado Premier League en Euros 2008 a 2014	237
Tabla 46. Evolución ratios agregados Premier League en Libras 2008 a 2014	238
Tabla 47. Evolución ratios agregados Premier League en Euros 2008 a 2014	239
Tabla 48. Agregado 2008 a 2014 principales cifras de la Cuenta de Resultados agregada Premier League	243
Tabla 49. Detalle agregado de los ingresos de la Premier League en Libras 2008 a 2014	253
Tabla 50. Detalle agregado de los ingresos de la Premier League en Euros de 2008 a 2014	254
Tabla 51. Evolución de los ingresos y gastos de personal de los cinco equipos con más ingresos en 2014 de la Liga y de la Premier League de 2008 a 2014	285
Tabla 52. Comparación de los ingresos de explotación de la Liga y de la Premier League	289
Tabla 53. Comparación de los gastos de explotación de la Liga y de la Premier League	292
Tabla 54. Comparación de los resultados de la Liga y de la Premier League	294
Tabla 55. Comparación de los balances de la Liga y de la Premier League	295
Tabla 56. Comparación de los estados de flujo de efectivo de la Liga y de la Premier League	296
Tabla 57. Comparación de las ratios de la Liga y de la Premier League	297
Tabla 58. Evolución ingresos de explotación y gastos de explotación de la Liga y de la Premier League 2008 a 2014	307
Tabla 59. Resultados Antes de Impuestos de los clubes de Primer División	312
Tabla 60. Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de Primera División 2009-2011	313
Tabla 61. Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de Primera División 2009 a 2011	314
Tabla 62. Resultados Antes de Impuestos de los clubes de la Premier League	315
Tabla 63. Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2009 a 2011	316
Tabla 64. Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2009 a 2011	317
Tabla 65. Resultados Antes de Impuestos de los clubes de Primera División	320
Tabla 66. Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de Primera División 2012-2014	321
Tabla 67. Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de Primera División 2012 a 2014	322



<b>Tabla 68. Resultados Antes de Impuestos de los clubes de la Premier League</b>	<b>323</b>
<b>Tabla 69. Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2012 a 2014</b>	<b>324</b>
<b>Tabla 70. Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2012 a 2014</b>	<b>325</b>
<b>Tabla 71. Comparación de los dos periodos de monitorización 2009-2011 vs 2012-2014</b>	<b>326</b>
<b>Tabla 72. Posición y puntos por cada equipo al finalizar cada temporada de la Primera División de la Liga 2008 a 2014</b>	<b>330</b>
<b>Tabla 73. Puntos obtenidos en función de la posición final de cada temporada de la Primera División de la Liga de 2008 a 2014</b>	<b>331</b>
<b>Tabla 74. Posición y puntos de cada equipo al finalizar cada temporada de la Premier League de 2008 a 2014</b>	<b>332</b>
<b>Tabla 75. Puntos obtenidos en función de la posición final de cada temporada de la Premier League de 2008 a 2014</b>	<b>333</b>
<b>Tabla 76. Descriptivos de cada variable Primera División de la Liga</b>	<b>335</b>
<b>Tabla 77. Descriptivos de cada variable Premier League</b>	<b>335</b>
<b>Tabla 78. Matriz de correlaciones (niveles) de Primera División de la Liga y de la Premier League</b>	<b>336</b>
<b>Tabla 79. Matriz de correlaciones (logaritmos) de Primera División de la Liga y de la Premier League</b>	<b>337</b>
<b>Tabla 80. Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga</b>	<b>338</b>
<b>Tabla 80.1. Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga</b>	<b>338</b>
<b>Tabla 81. Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League</b>	<b>339</b>
<b>Tabla 81.1. Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League</b>	<b>339</b>
<b>Tabla 82. Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga</b>	<b>340</b>
<b>Tabla 82.1. Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga</b>	<b>340</b>
<b>Tabla 83. Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League</b>	<b>340</b>
<b>Tabla 83.1. Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League</b>	<b>341</b>



## GRÁFICOS

Gráfico 1. Evolución de la variación de los ingresos y gastos de personal 2009 a 2014 clubes europeos UEFA	89
Gráfico 2. Evolución de los ingresos y gastos de personal 2008 a 2014 de los clubes europeos UEFA	90
Gráfico 3. Evolución de los resultados 2009 a 2014 de los clubes europeos UEFA	91
Gráfico 4. Evolución del Patrimonio Neto y de la Deuda Neta 2009 a 2014 de los clubes europeos UEFA	92
Gráfico 5. Evolución de los ingresos y gastos 2014/2008 vs 2014/13 de los clubes europeos UEFA	94
Gráfico 6. Objetivos del FFP de la UEFA (II)	96
Gráfico 7. Evolución de los ingresos de explotación, gastos de explotación, resultado por venta de inmovilizado y EBITDA agregados Primera División Liga española 2008-2014	151
Gráfico 8. Evolución de los ingresos de explotación, beneficios por venta de inmovilizado, gastos de personal, amortizaciones y EBIT agregados Primera División Liga española 2008-2014	151
Gráfico 9. De los ingresos de explotación al resultado neto de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias agregada siete temporadas de la Primera División de la Liga española	154
Gráfico 10. Comparación de evolución fútbol español y europeo 2014 vs 2008	155
Gráfico 11. Comparación de evolución fútbol español y europeo 2014 vs 2013	156
Gráfico 12. Ingresos por equipos de Primera División Liga española 2014	157
Gráfico 13. Porcentaje de ingresos por equipos de Primera División Liga española 2014	158
Gráfico 14. Distribución de los ingresos por equipos Primera División Liga española 2014 vs 2008	158
Gráfico 15. Ingresos de los clubes de Primera División Liga española en relación al que más ingresos tiene (base 100)	160
Gráfico 16. Variación de los ingresos de los clubes de Primera División Liga española en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2014/08	161
Gráfico 17. Ingresos de los clubes de Primera División Liga española en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2008 a 2014 (Posición 1-5, 10, 15 y 20)	162
Gráfico 18. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)	163
Gráfico 19. Composición de la cifra neta de negocios agregada Liga española 2014 vs 2008	167
Gráfico 20. Evolución de la composición de la cifra neta de negocios agregada Liga española 2008 a 2014	168
Gráfico 21. Evolución de la composición de la cifra neta de negocios agregada Liga española 2008 a 2014 en porcentajes	168



<b>Gráfico 22. Ingresos por retransmisión por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 23. Porcentaje de ingresos por retransmisiones por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>169</b>
<b>Gráfico 24. Ingresos por competición por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico 25. Porcentaje de ingresos por competición por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>170</b>
<b>Gráfico 26. Ingresos por comercialización por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>171</b>
<b>Gráfico 27. Porcentaje de ingresos por comercialización por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>171</b>
<b>Gráfico 28. Evolución de la distribución de los ingresos por retransmisión por equipos de Primera División LFP 2014 vs 2008</b>	<b>172</b>
<b>Gráfico 29. Evolución de la distribución de los ingresos por competición por equipos de Primera División Liga española 2014 vs 2008</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 30. Evolución de la distribución de los ingresos por comercialización por equipos de Primera División LFP 2014 vs 2008</b>	<b>173</b>
<b>Gráfico 31. Distribución de los ingresos por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>175</b>
<b>Gráfico 32. Distribución de los ingresos por equipos de Primera División LFP 2008</b>	<b>176</b>
<b>Gráfico 33. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por retransmisión tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>177</b>
<b>Gráfico 34. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por competición tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>178</b>
<b>Gráfico 35. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por comercialización tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>179</b>
<b>Gráfico 36. Evolución de la distribución porcentual de los ingresos por cifra de negocios de Primera División LFP 2008 A 2014</b>	<b>180</b>
<b>Gráfico 37. Evolución del porcentaje medio de la distribución de los ingresos por cifra de negocios de Primera División LFP 2008 a 2014</b>	<b>180</b>
<b>Gráfico 38. Gastos de Personal por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>181</b>
<b>Gráfico 39. Porcentaje de gastos de personal por equipos de Primera División Liga española 2014</b>	<b>182</b>
<b>Gráfico 40. Distribución de los gastos de personal por equipos Primera División Liga española 2014 vs 2008</b>	<b>183</b>
<b>Gráfico 41. Porcentaje de gastos de personal sobre ingresos de explotación equipos Primera División Liga española 2014</b>	<b>184</b>



Gráfico 42. Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos entre el máximo y mínimo de los equipos de Primera División Liga española 2014 vs 2008	185
Gráfico 43. Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos en función del volumen absoluto de gasto por club 2014 vs 2008	186
Gráfico 44. Evolución del número de veces que los gastos de personal del club que más gasta tiene sobre los gastos de personal del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)	187
Gráfico 45. Composición del Balance Agregado Primera División Liga española 2014 vs 2008	189
Gráfico 46. Evolución de la Deuda y Patrimonio Neto agregados Primera División Liga española 2008 a 2014	189
Gráfico 47. Evolución del Activo agregado Primera División Liga española 2008 a 2014	191
Gráfico 48. Inmovilizado Intangible por equipos Primera División Liga española 2014	192
Gráfico 49. Porcentaje de inmovilizado intangible por equipos de Primera División Liga española 2014	193
Gráfico 50. Distribución del inmovilizado intangible por equipos Primera División Liga española 2014 vs 2008	193
Gráfico 51. Evolución ingresos de explotación agregados RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	208
Gráfico 52. Evolución distribución de ingresos de explotación agregados RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	208
Gráfico 53. Evolución gastos de personal agregados RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	209
Gráfico 54. Evolución distribución de los gastos de personal agregados RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	210
Gráfico 55. Evolución de los resultados netos agregados RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	211
Gráfico 56. Evolución de la variación porcentual de los ingresos de explotación y gastos de personal agregados RM+BCNA 2008 a 2014	212
Gráfico 57. Evolución de la variación porcentual de los ingresos de explotación y gastos de personal agregados 18 equipos restantes 2008 a 2014	213
Gráfico 58. Evolución del activo total e inmovilizado intangible agregados RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	215
Gráfico 59. Evolución del activo total agregado RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	216
Gráfico 60. Evolución del inmovilizado intangible agregado RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	216
Gráfico 61. Evolución de la deuda agregada RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	217



Gráfico 62. Evolución de la deuda agregada RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	218
Gráfico 63. Evolución del patrimonio neto agregado RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	219
Gráfico 64. Evolución del patrimonio neto agregado RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 a 2014	220
Gráfico 64.1. Resumen comparación RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 y 2014	227
Gráfico 65. Evolución de los ingresos de explotación, gastos de explotación, resultado por venta de inmovilizado y EBITDA agregados Premier League 2008 a 2014	241
Gráfico 66. Evolución de los ingresos de explotación, beneficios por venta de inmovilizado, gastos de personal, amortizaciones y EBIT agregados Premier League 2008 a 2014	241
Gráfico 67. De los ingresos de explotación al resultado neto de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias agregada siete temporadas	243
Gráfico 68. Comparación de evolución fútbol inglés y europeo	245
Gráfico 69. Comparación de evolución fútbol inglés y europeo	245
Gráfico 70. Ingresos por equipos Premier League 2014	246
Gráfico 71. Porcentaje de ingresos por equipos Premier League 2014	247
Gráfico 72. Distribución de los ingresos por equipos Premier League 2014 vs 2008	248
Gráfico 73. Ingresos de los clubes Premier League en relación al que más ingresos tiene (base 100)	249
Gráfico 74. Variación de los ingresos de los clubes Premier League en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2014/2008	250
Gráfico 75. Ingresos de los clubes de la Premier League en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2008 a 2014 (Posición 1-5, 10, 15 y 20)	251
Gráfico 76. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)	252
Gráfico 77. Composición de la cifra neta de negocios agregada Premier League 2014 vs 2008	255
Gráfico 78. Evolución de la composición de la cifra neta de negocios agregada Premier League 2008 a 2014	256
Gráfico 79. Evolución de la composición de la cifra neta de negocios agregada Premier League 2008 a 2014 en porcentajes	256
Gráfico 80. Ingresos por retransmisiones por equipos de la Premier League 2014	257
Gráfico 81. Porcentaje de ingresos por retransmisiones por equipos de la Premier League 2014	257
Gráfico 82. Ingresos por competición por equipos de la Premier League 2014	258
Gráfico 83. Porcentaje de ingresos por competición por equipos de la Premier League 2014	258
Gráfico 84. Ingresos por comercialización por equipos de la Premier League 2014	259



<b>Gráfico 85. Porcentaje de ingresos por comercialización por equipos de la Premier League 2014</b>	<b>259</b>
<b>Gráfico 86. Evolución de la distribución de los ingresos por retransmisión por equipos de la Premier League 2014 vs 2008</b>	<b>260</b>
<b>Gráfico 87. Evolución de la distribución de los ingresos por competición por equipos de la Premier League 2014 vs 2008</b>	<b>261</b>
<b>Gráfico 88. Evolución de la distribución de los ingresos por comercialización por equipos de Premier League 2014 vs 2008</b>	<b>261</b>
<b>Gráfico 89. Distribución de los ingresos por equipos de Premier League 2014</b>	<b>262</b>
<b>Gráfico 90. Distribución de los ingresos por equipos de la Premier League 2008</b>	<b>263</b>
<b>Gráfico 91. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por retransmisiones tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>264</b>
<b>Gráfico 92. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por competición tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>265</b>
<b>Gráfico 93. Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por comercialización tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>266</b>
<b>Gráfico 94. Evolución de la distribución porcentual de los ingresos por cifra de negocios de la Premier League 2008 a 2014</b>	<b>267</b>
<b>Gráfico 95. Evolución del porcentaje medio de la distribución de los ingresos por cifra de negocios de la Premier League 2008 a 2014</b>	<b>267</b>
<b>Gráfico 96. Gastos de Personal por equipos de la Premier League 2014</b>	<b>268</b>
<b>Gráfico 97. Porcentaje de gastos de personal por equipos de la Premier League 2014</b>	<b>269</b>
<b>Gráfico 98. Distribución de los gastos de personal por equipos Premier League 2014 vs 2008</b>	<b>269</b>
<b>Gráfico 99. Porcentaje de gastos de personal sobre ingresos de explotación equipos Premier League 2014</b>	<b>270</b>
<b>Gráfico 100. Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos entre el máximo y mínimo de los equipos Premier League 2014 vs 2008</b>	<b>271</b>
<b>Gráfico 101. Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos en función del volumen absoluto de gasto por club 2014 vs 2008</b>	<b>272</b>
<b>Gráfico 102. Evolución del número de veces que los gastos de personal del club que más gasta tiene sobre los gastos de personal del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)</b>	<b>273</b>
<b>Gráfico 103. Composición del Balance agregado Premier League 2014 vs 2008</b>	<b>275</b>
<b>Gráfico 104. Evolución de la deuda y patrimonio neto agregados Premier League 2008 a 2014</b>	<b>276</b>
<b>Gráfico 105. Evolución del activo agregado Premier League 2008 a 2014</b>	<b>277</b>
<b>Gráfico 106. Inmovilizado Intangible por equipos de la Premier League 2014</b>	<b>278</b>



Gráfico 107. Porcentaje de Inmovilizado Intangible por equipos de la Premier League 2014	278
Gráfico 108. Distribución del Inmovilizado Intangible por equipos de la Premier League 2014 vs 2008	279
Gráfico 109. Evolución ingresos de explotación de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Liga española con mayores ingresos en 2014	286
Gráfico 110. Evolución gastos de personal de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Liga española con mayores ingresos en 2014	286
Gráfico 111. Evolución ingresos de explotación de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Premier League con mayores ingresos en 2014	287
Gráfico 112. Evolución gastos de personal de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Premier League con mayores ingresos en 2014	287
Gráfico 112.1: Resumen comparación Liga española vs Premier League 2008 y 2014	301
Gráfico 113. Relación de los ingresos de explotación y los puntos obtenidos en la Primera División de la Liga y en la Premier League al finalizar la temporada 2013/14	343
Gráfico 114. Relación de los ingresos de explotación y la posición final obtenida en la Primera División de la Liga y en la Premier League al finalizar la temporada 2013/14	344
Gráfico 115. Diferencia de puntos al final de temporada entre el primera clasificado y el último en la Primera División de la Liga y en la Premier League	345
Gráfico 116. Diferencia de puntos al final de temporada entre el primera clasificado y el décimo en la Primera División de la Liga y en la Premier League	346
Gráfico 117. Índice GINI ingresos totales Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014	347
Gráfico 118. Índice GINI ingresos totales primeros diez equipos Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014	348
Gráfico 119. Índice GINI puntos totales equipos Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014	349
Gráfico 120. Índice GINI puntos totales primeros diez equipos Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014	350
Gráfico 121. Índice GINI ingresos/puntos totales equipos Primera División de la Liga española 2008 a 2014	351
Gráfico 122. Índice GINI ingresos/puntos totales equipos Premier League inglesa temporada 2008 a 2014	351
Gráfico 123. Índice GINI ingresos/puntos totales primeros diez equipos Primera División de la Liga española temporada 2008 a 2014	352
Gráfico 124. Índice GINI ingresos/puntos totales primeros diez equipos Premier League temporada 2008 a 2014	353



### III. GLOSARIO DE ABREVIATURAS

ACB: Asociación de Clubes de Baloncesto  
B.O.E.: Boletín Oficial del Estado  
BBC: Cadena de televisión pública inglesa, British Broadcasting Corporation  
C.D.: Club Deportivo  
C.F.: Club de Fútbol  
CAGR: tasa de crecimiento anual compuesta.  
CC.AA.: Cuentas Anuales  
CFCB: UEFA Club Financial Control Body  
CFCP: Club Financial Control Panel  
CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas.  
CNL: Campeonato Nacional de Liga (Primera y Segunda División)  
CNMC: Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia  
COE: Comité Olímpico Español  
COI: Comité Olímpico Internacional  
CSD: Consejo Superior de Deportes  
ECA: European Club Association  
EE.UU.: Estados Unidos de América  
EFE: Estado de Flujos de Efectivo  
EPFL: Association of European Professional Football Leagues  
F.C.: Fútbol Club  
FA: The Football Association  
FFP: Financial Fair Play  
FIFA: Fédération Internationale de Football Association.  
FORTA: Federación de Televisiónes Autonómicas  
IFPC: International Fair Play Committee  
La Liga: Campeonato Nacional de Liga (Primera División)  
LFP: Liga de Fútbol Profesional  
NFL: National Football League  
PFSC: Professional Football Strategy Council  
PGC: Plan General de Contabilidad  
PIB: Producto interior Bruto  
RDL: Real Decreto Ley  
RFEF: Real Federación Española de Fútbol  
RM+BCNA: Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona  
RSC: Responsabilidad Social Corporativa  
S.M.: Su Majestad  
SAD: Sociedad Anónima Deportiva  
TV: Televisión  
U.D.: Unión Deportiva  
UEFA: Union of European Football Associations.  
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



## IV. GLOSARIO DE TÉRMINOS EN INGLÉS

Break even: punto de equilibrio

Broadcasting revenue: ingresos por retransmisiones

Champions League: Liga de Campeones organizada por la UEFA

Commercial and licensing revenue: ingresos comerciales

Directors' report and financial statements: cuentas anuales

Doping: dopaje

Draft: sorteo por el que se restringe la competencia por los nuevos talentos cuanto entran en los deportes profesionales.

EBIT: Earnings Before Interest and Taxes o resultado de explotación

EBITDA: Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization o resultado bruto de explotación.

Fair Play: juego limpio, juego justo

Fair value: valor razonable

Fair: limpio, justo

Financial Fair Play: juego limpio financiero/juego justo financiero

Gate and matchday revenue: ingresos por competiciones, entradas y abonados

IFRS: International Financial Reporting Standard

Like: dar a icono "me gusta" en la red social Facebook.

Merchandising: productos promocionales.

Pay per view: pago por visionado

Play-offs: sistema de competición deportiva basado en rondas eliminatorias.

Premier League: Primera División de la Liga inglesa

ROA: Return On Assets

ROE: Return On Equity

Running: carrera a pie

Settlement agreement: acuerdo de entendimiento

Turnover: ingresos o cifra de negocios





# CAPÍTULO 1.

## INTRODUCCIÓN

*“En su vida, un hombre puede cambiar de mujer, de partido político o de religión, pero no puede cambiar de equipo de fútbol.”*

*Eduardo Galeano, escritor uruguayo (1940-2015).*

### 1.1. Planteamiento, objetivos y justificación de la cuestión

Como es de todos conocido, el deporte es parte esencial de la sociedad actual, tanto por el número de personas que lo practican en sus diferentes formas, como por su condición de espectáculo global y su influencia económica, social y política a nivel mundial. El 38% de los ciudadanos europeos practican deporte al menos una vez por semana (Kokolakakis et al. 2012) y un 36,2% de los ciudadanos españoles (CIS 2014)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> CIS: Centro de Investigaciones Sociológicas, es un organismo público que realiza estudios sobre la sociedad española desde 1976 ([http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/llamoelcis.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/llamoelcis.html))



Además de los ciudadanos que lo practican con asiduidad, el deporte interesa mucho a más de la mitad de los españoles, en concreto al 54,9% según el CIS (2014), y casi un veinte por ciento (19,8%) de los ciudadanos ve diariamente programas deportivos por televisión. Asimismo, más de una tercera parte de los españoles (35,1%) acude a espectáculos deportivos, fundamentalmente de fútbol (52,5%) y baloncesto (13,7%).

En cuanto a la práctica concreta de algún deporte, el ciclismo recreativo es el más practicado en España, con un 18,6% del total, seguido por la carrera a pie (*running*) con un 17,1% y la natación recreativa con un 16,1%, siendo el fútbol el cuarto clasificado con un 14,9%, si bien es el primer deporte en el que se necesita más de una persona para poder practicarlo.

El deporte moderno tiene su origen en Inglaterra en el siglo XIX, en elitistas escuelas privadas como Eton y Rugby (Renson 2009). En ese ambiente elitista y competitivo, el deporte formaba parte de la educación integral de los jóvenes estudiantes, siendo un deporte totalmente amateur. En este contexto de presión competitiva, nace el concepto de *Fair Play*, traducido al español como Juego Limpio o juego justo, y surge por la necesidad de implantar unas reglas básicas de caballerosidad y competición entre iguales. Por lo tanto, el deporte moderno nació como una competición amateur entre jóvenes estudiantes de clase media y media alta que tenían como regla fundamental la igualdad de condiciones para competir y la caballerosidad y buenas maneras en la competición (juego limpio).

De estas escuelas privadas el deporte moderno amateur pasó a la competición pública y a la profesionalización, incorporando a jugadores de clase baja y trabajadores, donde la regla fundamental era ganar, quedando el Juego Limpio como un concepto elitista y amateur. Aquí ya no se jugaba por amor al deporte y por el honor de ganar, sino que había que ganar para obtener recursos económicos.

Esta ha sido la dualidad del deporte moderno desde entonces, expresada gráficamente en la frase “*Lo importante no es vencer, es participar*”, de Ethelbert Talbot<sup>2</sup> y la frase de Vince Lombardi “*Ganar no lo es todo, es lo único*”<sup>3</sup>.

Una de las personas que más trabajó por la idea de juego justo en el deporte fue el francés Pierre de Coubertin, logrando que en el Congreso Internacional de Educación Física de París de 1894 nacieran los Juegos Olímpicos de la era moderna.

De hecho, en la actualidad hay dos grandes espectáculos deportivos a nivel mundial, que destacan por su dimensión social, política y por las cifras económicas que mueven: los Juegos Olímpicos y la Copa del Mundo de Fútbol. Ambos se caracterizan por atraer a grandes audiencias televisivas y suponen una gran ventana de imagen para el país y las ciudades organizadoras, generando fuertes intereses políticos y económicos, que van mucho más allá del origen de los mismos como eventos únicamente deportivos.

El fútbol cuenta con alrededor de 265 millones de jugadores aficionados en todo el mundo, según el último gran estudio estadístico realizado por la FIFA (*Fédération Internationale de Football Association*) en el año 2006<sup>4</sup> (Big Count 2006), lo que representa el 4,13% de la población mundial, siendo considerado el deporte más global a nivel mundial (Ginesta Portet 2011). La FIFA es el organismo que dirige el fútbol a nivel mundial y fue fundada en 1904 en Zúrich (Suiza). Actualmente cuenta con 209 asociaciones nacionales.

Europa tiene un número de aficionados superior a los 64 millones, que suponían un 7,59% de su población en el año 2006, y es el continente que más copas del mundo tiene en su poder<sup>5</sup> (11 de 20, el resto están en manos de América del Sur, con Brasil como la selección más laureada con 5 Copas). Tiene cinco grandes ligas nacionales: inglesa, alemana, italiana, francesa y española.

---

<sup>2</sup> Monseñor Ethelbert Talbot fue arzobispo de Pensilvania y pronunció dicha expresión en catedral de Saint Paul, en el oficio de la víspera de la jornada inaugural de los Juegos de 1908 ([http://www.abc.es/hemeroteca/historico-31-01-2005/abc/Opinion/lo-importante-no-es-ganar-sino-participar\\_20313270088.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-31-01-2005/abc/Opinion/lo-importante-no-es-ganar-sino-participar_20313270088.html)).

<sup>3</sup> Vince Lombardi ha sido uno de los mejores entrenador de fútbol americano, incluso el trofeo de la Super Bowl lleva su nombre (<http://pabloteijeira.es/blog/vince-lombardi/>)

<sup>4</sup> Fuente: [www.es.fifa.com](http://www.es.fifa.com)

<sup>5</sup> Fuente: [www.losmundialesdefutbol.com/estadisticas/tabla\\_de\\_posiciones.php](http://www.losmundialesdefutbol.com/estadisticas/tabla_de_posiciones.php)



El fútbol europeo está dirigido por la UEFA (*Union of European Football Associations*), en la que participan 54 federaciones nacionales de toda Europa<sup>6</sup>.

De hecho, el nacimiento del fútbol moderno se sitúa en una taberna de Londres en el año 1863<sup>1</sup>, y su llegada a España se localiza en Río Tinto (Huelva)<sup>7</sup> en el año 1870 de mano de los trabajadores ingleses de las minas de cobre. Se considera que el primer equipo de fútbol en España fue el *Huelva Recreation Club* (Club Recreativo de Huelva en la actualidad) en 1889<sup>8</sup>. Los primeros clubes de fútbol fueron creados por extranjeros.

En la actualidad, España cuenta con más de 840.000 federados y más de 49.000 clubes inscritos en la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), que es el organismo que rige el fútbol en España. Fue fundada en 1913, y es miembro de la UEFA, de la FIFA y del Comité Olímpico Español (COE) y hasta la temporada 1983/84 organizaba el Campeonato Nacional de Liga (CNL).

En general, en España, el fútbol es el deporte que más interesa al 48% de la población, por encima del tenis (21,6%), baloncesto (17,1%) y motociclismo (10,5%). Además el 67,4% de los españoles tienen simpatía o se sienten cercanos a un equipo de fútbol profesional (CIS 2014). En concreto, el 37,9% tiene simpatía o cercanía por el Real Madrid C.F. y el 25,4% por el F.C. Barcelona, quedando en tercer lugar el Atlético de Madrid con un 6,1% y en cuarto Valencia C.F. y Athletic Club con un 3,5% y 3,3% respectivamente.

Además, el 74,9% de los españoles que tienen simpatía/afición por un equipo de fútbol profesional ve, siempre que puede, sus partidos por televisión, y otro 15,5% además ha pagado por ver dichos partidos por televisión. El 32% asiste a partidos en el campo de fútbol.

En España, el fútbol profesional se desarrolla a partir de la creación de la Primera División de fútbol, que se empezó a disputar en la temporada 1928/29, pero sólo se

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.es.uefa.org](http://www.es.uefa.org).

<sup>7</sup> Fuente: [www.laliga.es](http://www.laliga.es)

<sup>8</sup> Fuente: [www.laliga.es](http://www.laliga.es)



jugaba con los campeones y subcampeones del Campeonato de España. Fue a partir de 1934/35 cuando se amplió hasta 12 equipos. Desde 1983 está organizada por la Liga de Fútbol Profesional (LFP).

En estos momentos, España lidera la clasificación del fútbol europeo de clubes de la UEFA, seguida por Alemania, Inglaterra, Italia y Francia. A nivel de equipos Real Madrid C.F. (España) lidera el ranking actual, seguido por F.C. Bayern (Alemania), F.C. Barcelona (España), Chelsea F.C. (Inglaterra) y Atlético de Madrid (España)<sup>9</sup>.

En el caso de la clasificación mundial por selecciones nacionales de fútbol que publica la FIFA, en estos momentos está liderada por Bélgica, con Argentina en segunda posición y España en la tercera. En cuarta posición se sitúa Alemania<sup>10</sup>.

Respecto a las competiciones de liga nacionales, se da una fuerte concentración entre los equipos que obtienen el campeonato, así, en el caso de la Liga española, en los últimos diez años (temporadas 2005/06 a 2014/15) dos equipos, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, han ganado la Liga en nueve ocasiones (90% del total), y la temporada restante ha sido campeón el Club Atlético de Madrid. En el caso de la Premier League inglesa también dos equipos han ganado la liga en ocho ocasiones, Manchester United y Chelsea (80% del total) y sólo en dos ocasiones ha sido campeón un tercer equipo, en este caso Manchester City. En la Bundesliga alemana, Bayern Munich y Borussia Dortmund han obtenido ocho de los diez campeonatos (80% del total), el resto ha sido un campeonato para Stuttgart y otro para Wolfsburg. Finalmente, en la liga italiana dos equipos han obtenido nueve de los diez campeonatos de la Serie A, Internazionale de Milán con cinco y Juventus de Turín con cuatro (90% del total), siendo Milan el único en romper dicha hegemonía con un campeonato en la temporada 2010/11<sup>11</sup>.

Sin embargo, en el caso de la máxima competición por clubes a nivel europeo, la Champions League<sup>12</sup>, sólo un equipo, F.C. Barcelona ha obtenido más de un

---

<sup>9</sup> Fuente: <http://es.uefa.com/memberassociations/uefarankings/club/index.html>

<sup>10</sup> Fuente: [www.es.fifa.com](http://www.es.fifa.com) (marzo 2016).

<sup>11</sup> Fuente: [www.resultados-futbol.com](http://www.resultados-futbol.com)

<sup>12</sup> Fuente: [www.es.uefa.com](http://www.es.uefa.com)



campeonato en las últimas diez temporadas, ganando el campeonato en cuatro ocasiones (40% del total). Si tenemos en cuenta los equipos por ligas nacionales, la Liga española lidera los campeonatos con cinco (50% del total) con los cuatro conseguidos por F.C. Barcelona y uno de Real Madrid C.F. En segundo lugar se sitúan la liga inglesa con dos campeonatos, uno para Manchester United y otro para Chelsea, y la liga italiana (Milan e Internazionale). Finalmente la liga alemana sólo ha tenido un campeón de Champions League en los últimos diez años, el Bayern Munich, en la temporada 2012/13. En total, siete equipos europeos han ganado la Champions League en diez años, y todos ellos coinciden con los máximos ganadores de las ligas nacionales como se ha explicado en el párrafo anterior, salvo la excepción de Milan que ha obtenido una Champions League y una Liga italiana, y sin embargo Juventus no ha conseguido ninguna Champions League continental a pesar de haber ganado cuatro campeonatos de la Serie A italiana.

En la actualidad, por lo tanto, el fútbol español está en lo más alto del fútbol mundial, tanto a nivel global como por clubes individuales.

A nivel económico, genera una actividad relevante, que Blanco y Forcadell (2006) y Kase et al. (2007) situaron en una aportación al PIB (Producto Interior Bruto) de unos 8.000 millones de euros y un 1,7% y posteriormente García y Alcolea (2011) lo elevaron a unos 10.000 millones de euros y 1% del PIB (el PIB español se sitúa actualmente ligeramente por encima del billón de euros, concretamente la cifra de 2014 fue de 1.041.160 millones de euros<sup>13</sup>), lo que representa algo menos de la mitad (alrededor del 40%) de la aportación de la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca al PIB español.

Sin embargo, a pesar de este aparente éxito del fútbol como líder del deporte a nivel mundial, europeo y español, y de su continuo crecimiento a nivel económico, numerosos investigadores y autoridades deportivas europeas y españolas han manifestado su preocupación por la situación económica de los distintos clubes de fútbol y su sostenibilidad financiera a medio y largo plazo (por ejemplo: Escudero y Fernández 2003; García y Rodríguez 2003; Boscá et al. 2008; Gay 2009a; Barajas y

---

<sup>13</sup> Fuente. [www.ine.es](http://www.ine.es)



Rodríguez 2010; García y Alcolea 2011; Müller et al. 2012; UEFA 2012; Barajas y Rodríguez 2013; Preuss et al. 2014; Gay 2016).

Tal y como explica Gay (2016) los clubes de las cinco grandes ligas europeas (*Big Five*) han recurrido, de manera generalizada, a un alto nivel de endeudamiento para financiar las inversiones realizadas (fundamentalmente en adquisición de los derechos federativos de los jugadores y en instalaciones deportivas), debido a la baja o incluso nula generación de recursos a través de la propia actividad deportiva. Este alto endeudamiento ha sido, generalmente, a corto plazo, por lo que se ha generado una alta inestabilidad financiera que pone en riesgo la viabilidad económica de los clubes de fútbol. Así, tanto la Premier League inglesa como la Liga española y la Serie A italiana se han caracterizado por un nivel muy bajo de recursos propios sobre activos (inferior al 10%), mientras que la Bundesliga alemana y en menor medida la Ligue 1 francesa han mantenido una situación financiera más equilibrada, con un peso de los recursos propios sobre los activos algo por encima del 30%.

Ante esta preocupación por la situación financiera de los clubes europeos, la UEFA aprobó en el año 2010 la normativa de Juego Limpio Financiero (conocido como *Financial Fair Play (FFP)* en su acepción en inglés) por el bienestar del fútbol europeo, que tiene como principal objetivo asegurar la sostenibilidad económica del fútbol a largo plazo, a través de la introducción de una mayor disciplina y racionalidad financiera, que garantice que los clubes son capaces de devolver sus deudas de manera adecuada (UEFA 2012).

La normativa de la UEFA se centra en el control de los gastos y de la deuda de los clubes de fútbol europeos. Sin embargo, el problema viene también, en gran medida, por la diferencia de ingresos entre los clubes que participan en las distintas ligas europeas y que es especialmente significativa en la Liga española, donde los dos equipos más grandes, Real Madrid y Barcelona acaparan el 54% de los ingresos del conjunto de la competición. Gran parte de esta diferencia se debe al reparto de los ingresos por los derechos de televisión, puesto que Real Madrid y Barcelona tienen más

del 40% de los mismos, con una diferencia entre éstos y el equipo que menos ingresa de entre 10 a 1 (Montes y Sala 2012).

Por lo tanto, la relevancia económica y social que tiene el fútbol, tanto en España como a nivel europeo, y la preocupación existente sobre su viabilidad y sostenibilidad económica y competitiva, justifican el interés en analizar el modelo económico del fútbol profesional.

Esta disposición por analizar el fútbol profesional enlaza con el interés cada vez mayor que los economistas europeos y norteamericanos tienen por analizar el mundo del deporte, y que ha crecido de forma espectacular en los últimos años (Bryson et al. 2015). Se considera que el precursor de este tipo de estudios de investigación sobre la economía del deporte fue Simon Rottenberg, en *Journal of Political Economy* en 1956 (Rottenberg 1956).

Tal y como señalan Bryson et al. (2015), el análisis económico del deporte se justifica, al menos, por dos grandes razones:

1ª.- El deporte es un gran negocio: según el documento “*Desarrollo de la Dimensión Europea del Deporte*” realizado por la Comisión Europea (2011), el deporte genera aproximadamente el 2% del PIB europeo, contribuyendo de manera importante al crecimiento económico, al turismo y a la generación de empleo. Como se ha señalado con anterioridad, en el caso español solamente el fútbol aporta alrededor del 1% del PIB.

2ª.- El deporte es un elemento fundamental en el bienestar y emociones de la población, tal y como se ha visto en los datos publicados por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) señalados con anterioridad.

En este contexto de desarrollo del fútbol profesional, existe el convencimiento, por parte de numerosos autores, de que el fútbol profesional se ha alejado demasiado de su origen como deporte basado en el concepto de *Fair Play* o Juego Limpio/Justo, en el

sentido de equilibrio competitivo entre los clubes que participan en las competiciones. Este alejamiento se habría producido porque, cada vez más, el fútbol profesional se ha ido convirtiendo en un espectáculo (CIFP 2010) al servicio de las audiencias de televisión, debido a la dependencia económica de los clubes de fútbol profesional de los recursos económicos obtenidos por la venta de los derechos de retransmisión en directo de los partidos.

Los clubes que obtienen mayores ingresos son los más grandes, es decir, los que tienen más aficionados, mejores jugadores, y sobre todo, los que ganan más partidos y más competiciones. Esta situación genera una importante dualidad entre los grandes equipos europeos y el resto de clubes, que ha llevado a una difícil situación financiera al fútbol europeo en su conjunto, y en particular al fútbol español, que pone en serio peligro su sostenibilidad y viabilidad económica y deportiva a largo plazo.

Se hace necesario, por lo tanto, analizar si un mayor control económico de los clubes de fútbol profesionales, aplicando la normativa de Juego Limpio Financiero, puede tener un impacto positivo en la situación financiera y competitiva del fútbol profesional, que permita mejorar su viabilidad y sostenibilidad económica a largo plazo.

Por consiguiente, el objetivo de esta tesis es, en primer lugar, definir, identificar y analizar el modelo económico y competitivo actual del fútbol profesional en España, a través del estudio de los clubes que participan en la Primera División de la Liga. En segundo lugar, se pretende examinar la normativa en vigor del Juego Limpio Financiero sobre el control económico de los clubes para entender porqué ha sido necesaria su aprobación y para determinar el impacto que su aplicación puede tener sobre ese modelo económico actual. Todo el estudio se va a realizar comparando los datos del fútbol español con los del fútbol inglés, a través del examen de los clubes que participan en la Premier League, por ser Inglaterra la cuna del fútbol mundial, por ser la Premier League la mayor liga europea a nivel económico y porque es la segunda liga europea a nivel deportivo por clubes<sup>14</sup>, sólo por detrás de la española.

---

<sup>14</sup> Fuente: ranking UEFA según el coeficiente de clubes por federación al finalizar la temporada 2014/15 (<http://es.uefa.com/memberassociations/uefarankings/country/season=2015/index.html>).



## 1.2. Metodología utilizada en la investigación

Para realizar el análisis objeto del trabajo que aquí se presenta, se ha considerado que el caso del fútbol profesional español puede ser una adecuada muestra representativa del conjunto del fútbol en Europa. La primera causa es de tipo deportivo, puesto que España lidera, tal y como se ha señalado anteriormente, el fútbol europeo a nivel deportivo, tanto en conjunto como a nivel individual por equipos, con Real Madrid C.F. y Barcelona F.C. en las primeras posiciones. La segunda causa es de tipo económico, puesto que el modelo económico y los problemas financieros de la Liga española son similares al resto de las grandes ligas europeas (Boscá et al. 2008). Y en tercer lugar, a nivel normativo, las autoridades españolas ya han tratado de garantizar la solvencia y sostenibilidad del fútbol español a través de dos planes de saneamiento, el primero en el año 1985 y el segundo seis años después, en el año 1991 (Barajas y Rodríguez 2010), e incluso el Gobierno español acaba de aprobar, a través del Real Decreto Ley 5/2015 (B.O.E. 2015b) de 30 de abril, el cambio del sistema de negociación y reparto de los ingresos por los derechos de televisión en la Liga española en línea con el modelo existente en otros países europeos.

De esta manera se consigue acotar el alcance del trabajo, tal y como han realizado otros estudios (Barajas y Urrutia 2007), a un ámbito geográfico concreto, limitado y representativo del conjunto, facilitando la obtención de los datos necesarios para realizar la investigación. En paralelo se van a comparar los resultados obtenidos con los de la Premier League inglesa, por ser la liga europea más grande a nivel económico, con el objetivo de poder comparar los resultados obtenidos y sacar conclusiones más sólidas.

La metodología elegida para realizar este trabajo será la que mejor se adapta al objeto de estudio y al objetivo y ámbito planteados. En primer lugar se va a realizar una revisión narrativa, no sistemática, de la literatura escrita hasta la fecha para describir el marco conceptual y situar el estado de la cuestión.

La revisión del estado de la cuestión o marco conceptual se ha realizado a través del estudio de diversas fuentes primarias obtenidas a través de la base de datos Scopus y del buscador EBSCO en las bases de datos Academic Search Complete, Business Source Complete y E-Journals. Se ha completado con Google Académico para la obtención de documentos en formato pdf que no se encuentren en EBSCO. No se han limitado las fechas de búsqueda con el objetivo de poder obtener todo el contenido histórico. El resultado de la revisión ha sido la identificación y lectura de aquellos trabajos relacionados con la materia objeto de estudio, fundamentalmente artículos de investigación publicados en revistas de referencia, libros, tesis doctorales, conferencias realizadas por investigadores, informes de organismos y entidades relacionados con el objeto del trabajo y artículos periodísticos de interés para completar el marco analizado.

Los criterios de selección de los documentos han sido tres: por índice de impacto ISI-WoK o número de citaciones, por nivel de relevancia del contenido del mismo, o por estar citados en referencias de varios trabajos analizados en el proceso de búsqueda realizada.

En general, la selección y el tipo de los trabajos ha estado acotada por el tema objeto de estudio, el fútbol en España y el fútbol inglés, su modelo económico y el concepto de juego limpio, lo que limita el tipo de artículos y publicaciones con contenido adecuado para su estudio.

Una vez fijado el marco conceptual, la metodología cuantitativa va a consistir en seleccionar el universo y muestra de datos a analizar, utilizando como elementos básicos las cuentas de pérdidas y ganancias y balances de situación de los clubes seleccionados, creando a partir de ellos unos estados financieros agregados, con el fin de describir la situación y evolución económico-financiera del modelo económico del fútbol español. La información económica utilizada se ha obtenido, fundamentalmente, de las Cuentas Anuales (CC.AA.) de los clubes de fútbol registradas en el Registro Mercantil en el caso de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) o a través de los propios clubes. En el caso de los clubes ingleses se ha obtenido a

través de las páginas de internet de los propios clubes y de la adquisición de las CC.AA. a través de compañías especializadas en esta información.

También se han obtenido y analizado cifras de informes económicos de organismos que rigen el fútbol europeo (UEFA) a través del *Club Licensing Benchmarking Report Financial* (UEFA 2009; UEFA 2013; UEFA 2014; UEFA 2015b), de organismos públicos españoles como el Consejo Superior de Deportes, que ha realizado el Balance de la Situación Económico-Financiera del Fútbol Español 1999-2014 (Consejo Superior de Deportes 2015) y la Liga de Fútbol Profesional que publica una Memoria Anual (LFP 2008; LFP 2009; LFP 2010; LFP 2011; LFP 2012), y de entidades que han analizado el fútbol europeo, como es el caso del área de consultoría deportiva de Deloitte, que emite informes de manera periódica, fundamentalmente "*Football Money League*" (Deloitte 2007; Deloitte 2008; Deloitte 2009; Deloitte 2010; Deloitte 2011; Deloitte 2012; Deloitte 2013a; Deloitte 2014; Deloitte 2015a;) y "*Annual Review of Football Finance*" (Deloitte 2013b; Deloitte 2015b).

Una vez descrita la situación económica actual del fútbol en España e Inglaterra, se analiza el impacto económico del concepto de Juego Limpio en la mejora de la competitividad y viabilidad del modelo económico del fútbol español, realizando un examen de los datos cuantitativos de la cuenta de resultados y balance de situación de los clubes de fútbol en relación con los indicadores clave de la normativa de la UEFA sobre Juego Limpio Financiero

A continuación se utilizan modelos econométricos de panel para determinar el potencial impacto que distintas variables del modelo económico descrito tienen en la posición y puntos que los clubes logran al final de cada temporada, como por ejemplo el gasto de personal, los ingresos de explotación y el tamaño de los equipos.

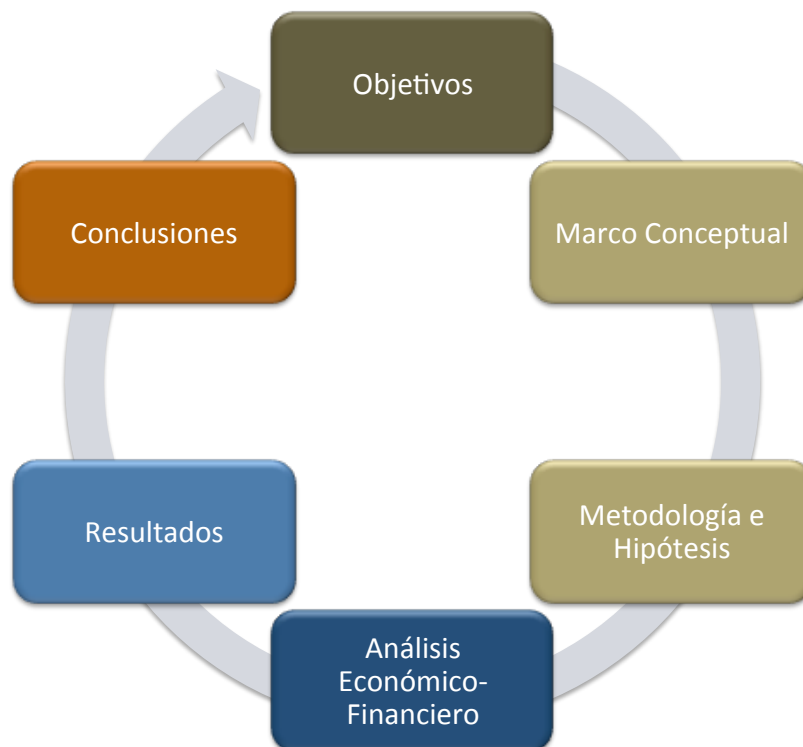
Y finalmente, a través del análisis del índice Gini se estudia el grado de desequilibrio competitivo del campeonato liguero, analizando su evolución en el periodo considerado.

### 1.3. Esquema del trabajo

El trabajo realizado está estructurado en seis capítulos, según muestra el Esquema 1, con el fin de tener una secuencia clara y sencilla para hacer más fácil su seguimiento y estudio. En primer lugar se explica por qué es necesario realizar esta tesis de investigación económica y qué objetivos se plantean. El marco conceptual permite fijar una serie de conceptos básicos y determinar hasta dónde han llegado las investigaciones previamente realizadas. En tercer lugar se explica la metodología a utilizar y el planteamiento de las hipótesis realizado como consecuencia del estudio del marco conceptual y de los objetivos marcados. Por último, a través del análisis económico financiero de los clubes de la Liga y de la Premier League se obtendrán una serie de resultados que permitirán resolver si se verifican o no las hipótesis planteadas, terminando con las conclusiones finales en relación a los objetivos planteados al inicio de la tesis.

Esquema 1. Diagrama del trabajo de investigación

---

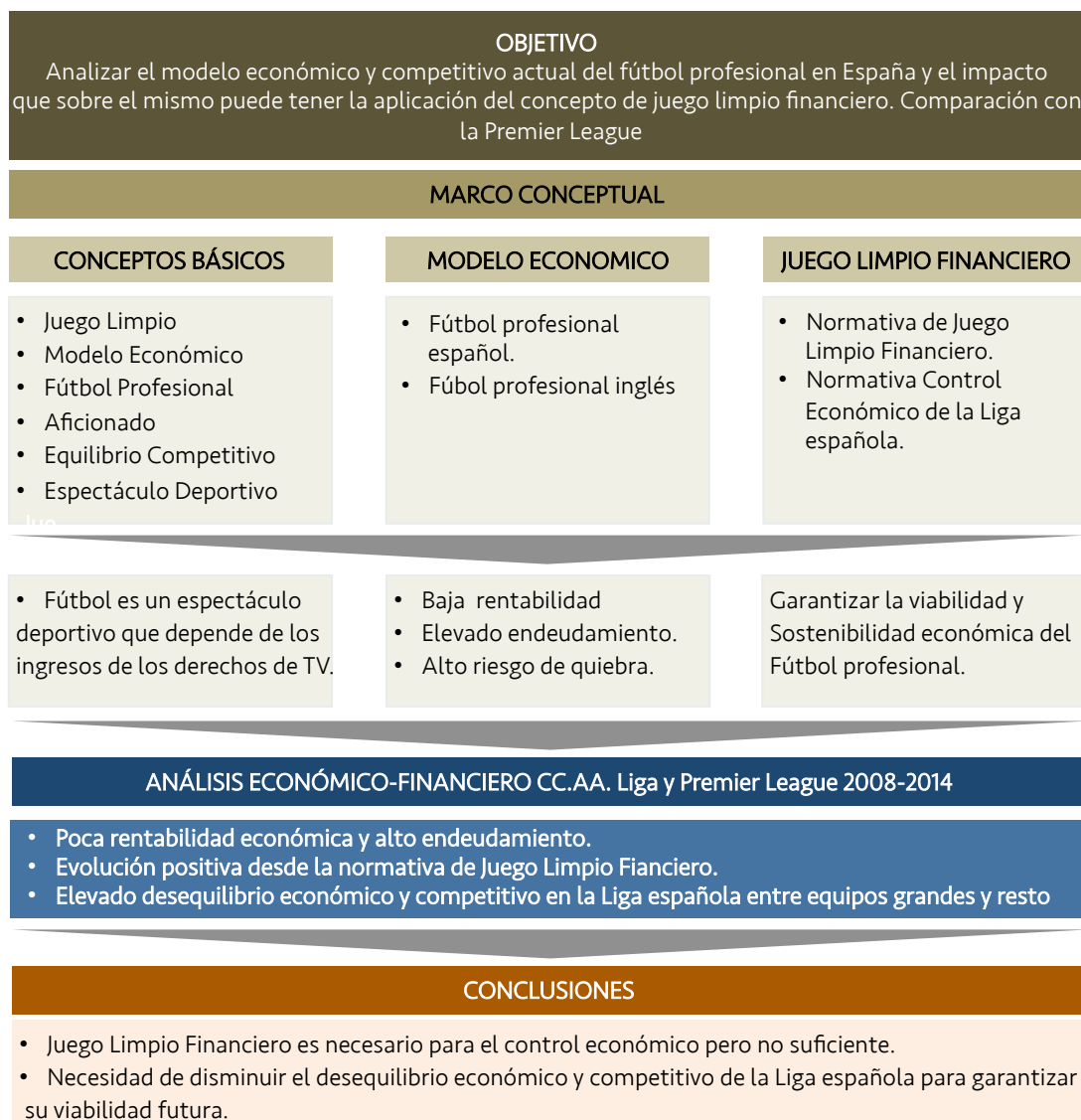


Fuente: elaboración propia

---

El contenido de la investigación realizada se resume, de manera muy sinóptica, en el esquema 2 siguiente, partiendo del objetivo planteado hasta las principales conclusiones obtenidas.

### Esquema 2. Diagrama detallado del trabajo de investigación



Fuente: elaboración propia



## CAPÍTULO 2. MARCO CONCEPTUAL

*“El fútbol es un milagro mediante el cual Europa aprendió a odiarse sin destrozarse.”*

*Paul Auster, escritor estadounidense<sup>15</sup>.*

Con el objetivo de enmarcar el presente trabajo en su contexto y de hacer más fácil la comprensión del mismo, se va a analizar el marco teórico en el que se sitúa, a través de una revisión narrativa, no sistemática, de la literatura escrita hasta la fecha, buscando el conocimiento científico a través de la historia (Kuhn 2012).

Se parte de la discusión doctrinal sobre el concepto de Juego Limpio como elemento central del deporte, puesto que el equilibrio competitivo y la incertidumbre en el resultado son elementos esenciales del mismo y del interés que suscita. A continuación

---

<sup>15</sup> Frases de fútbol (Gutiérrez 2011).



se determinan los elementos que constituyen el modelo económico del fútbol, analizando su evolución y la situación actual. Finalmente, se revisan las iniciativas que se han llevado a cabo para lograr la sostenibilidad del fútbol profesional a nivel económico y competitivo, ante los riesgos de ruptura del modelo que se han puesto de manifiesto durante el examen realizado.

Con el fin de lograr una mejor comprensión, se van a analizar distintos bloques conceptuales, para poder tener una visión global de la situación. Así, en primer lugar, se definen seis conceptos que son fundamentales para la investigación: juego limpio, modelo económico, fútbol profesional, aficionado, equilibrio competitivo y espectáculo deportivo. A continuación se analiza la evolución histórica del modelo económico del fútbol profesional español e inglés. En tercer lugar se va a explicar el marco contable y legal del fútbol en España, para concluir este segundo capítulo con el análisis de la necesidad y el concepto de la normativa del Juego Limpio Financiero (FFP) puesta en marcha por la UEFA para el fútbol europeo y la normativa sobre control económico desarrollada para la Liga española.

Es necesario, sin embargo, iniciar el marco conceptual explicando donde se sitúa la frontera del conocimiento de los trabajos de investigación examinados y que se detallan en las referencias bibliográficas del presente documento. De esta manera se centrará la construcción teórica previa para poder razonar el ámbito en el que se va a concentrar la aportación de la presente tesis de investigación.

## 2.1. Estado de la cuestión

Del análisis de los trabajos de investigación relacionados con el objeto de esta tesis se puede inferir que la gran mayoría (alrededor del 70%) de los autores han optado por realizar estudios relacionados con el modelo económico y competitivo del fútbol profesional, y en mucha menor medida por estudiar el concepto de Juego Limpio (aproximadamente el 18%) y sólo una décima parte de los estudios han sido específicos sobre el Juego Limpio Financiero.

Claramente hay una razón temporal para entender porque hay tan pocos trabajos sobre el Juego Limpio Financiero, puesto que hasta 2010 la normativa no fue aprobada por la UEFA, con entrada en vigor a partir de la temporada 2011/12, como se explicará 2.6 del presente capítulo.

A continuación, en el esquema 3 se muestra un resumen de las principales conclusiones alcanzadas por los distintos trabajos de investigación hasta la fecha, fijando el estado de la cuestión previo al desarrollo de la presente tesis.

Esquema 3. Estado de la cuestión



Fuente: elaboración propia

Tal y como se muestra en el esquema anterior, los distintos trabajos sobre el Juego Limpio se han centrado en estudiar por qué es un elemento esencial del deporte y el componente ético que conlleva (Lenk y Gunter 1989; Lolan 1991; Simon 1991; Renson 2009; Bartoll y Domingo 2014); las limitaciones a la igualdad de oportunidades y equidad competitiva que tiene el deporte profesional de masas, poniendo en dificultades la aplicación del Juego Limpio (Păunescu et al. 2013), que incluso choca con el propio ego que los jugadores de élite llegan a alcanzar (Cecchini et al. 2007). Finalmente, también ha sido estudiado la labor de institucionalización que las distintas organizaciones deportivas internacionales han llevado a cabo del Juego Limpio (Grosset y Attali 2011).

Respecto a las investigaciones sobre el modelo económico del fútbol, numerosos autores han examinado el impacto económico que la asistencia de los aficionados a los campos de fútbol ha tenido en los ingresos de los clubes, concluyendo que existe una correlación positiva entre nivel de asistencia e ingresos (Barajas y Urrutia 2007). Esta asistencia está, así mismo, relacionada con los precios de las entradas al campo, dado que hay elasticidad al precio (García y Rodríguez 2002; Villa et al. 2011).

La importancia de los ingresos por derechos de TV en el modelo económico del fútbol profesional, su evolución, composición y relación con la asistencia de los aficionados a los estadios ha sido otro aspecto ampliamente analizado por distintos autores (Buraimo 2008; Buraimo et al. 2010; Bonaut Iriarte 2010; García y Alcolea 2011; David y Millward 2012).

Otro aspecto destacado en las investigaciones realizadas ha sido la comparación del modelo económico y deportivo del deporte profesional europeo y el norteamericano. Mientras el modelo europeo ha tenido como objetivo alcanzar las mejores posiciones a nivel deportivo aún a costa de la rentabilidad económica y de un elevado endeudamiento, el norteamericano siempre ha puesto por delante la viabilidad económica y su rentabilidad (Gratton 2000; Ascari y Gagnepain 2006).

Pero sin duda, donde más se han centrado los distintos autores es en analizar la situación económica de los clubes de fútbol profesional, sus dificultades financieras y el elevado nivel de endeudamiento al que han llegado, analizando las causas y evolución de esta situación que ha puesto en serio peligro la viabilidad financiera de muchos de ellos a lo largo de las distintas ligas europeas (Szymanski y Smith 1997; García y Rodríguez 2003; Buraimo et al. 2006; Boscá et al. 2008; Pestana et al. 2009; Gay 2009a; Gay 2009b; Barajas y Rodríguez 2010; Dobson y Goddard 2011; Bryson et al. 2015; Gay 2016).

Relacionado con el endeudamiento de los clubes de fútbol profesionales y su acceso a las distintas fuentes de financiación, ha sido analizado por qué ningún club español ha dado el paso para su salida a Bolsa frente a los clubes europeos que sí han optado por esta opción (Escudero y Fernández 2003).

Desde principios de los años 2000 se han desarrollado diferentes investigaciones que han profundizado en el desarrollo de los grandes clubes europeos, como por ejemplo Real Madrid C.F., en grandes entidades de deporte, ocio y entretenimiento, destacando la creciente importancia que el crecimiento de los ingresos comerciales están teniendo para estos clubes, que permiten diversificar sus fuentes de ingresos más tradicionales, como son los ingresos por entradas y por la venta de los derechos de TV (Blanco y Forcadell 2006; Opazo et al. 2006; Desbordes 2007; Gómez y Opazo 2008; Ginesta Portet 2011).

Respecto al modelo competitivo del fútbol profesional, son varios los investigadores que han destacado el desequilibrio existente en la competición española y en el fútbol profesional en general y las posibles razones del mismo (Szymanski et al. 2001; Szymanski 2003; Montes y Sala 2012).

Finalmente, relacionados con el modelo económico hay trabajos de investigación relacionados con aspectos contables relacionados con la imputación de los beneficios por la venta de los derechos de traspaso de jugadores y su incidencia en los Estados Financieros (Márquez Vigil 2004), con aspectos legales como el análisis de la creación

de la figura de las Sociedades Anónimas Deportivas en el marco jurídico español (Díez 2012), con la evaluación del impacto de la inversión en instalaciones deportivas del fútbol en la economía de la ciudad donde se encuentra el equipo (Castellanos y Sánchez 2007) o con la elaboración de modelos de valoración de los clubes a través de los factores claves del negocio (Barajas 2004).

En cuanto al tercer elemento de análisis de la tesis doctoral que se presenta, el Juego Limpio Financiero, los principales estudios realizados hasta la fecha se han centrado en la descripción y análisis de la normativa aprobada por la UEFA (Müller et al. 2012; Peeters y Szymanski 2014) y en las limitaciones y problemas que esta normativa tiene en relación a la normativa de libre competencia de la UE y para conseguir un Juego Limpio real debido a las causas por las que el fútbol europeo no ha caído a pesar de su situación económica (Preuss et al. 2014; Szymanski 2014).

Una vez establecido, de manera resumida, el estado de la cuestión y fijada, por lo tanto, la frontera actual del conocimiento, se explica el paso adicional que se pretende dar con este trabajo de investigación que se va a desarrollar a continuación y cuyo perímetro de investigación es el siguiente:

1.- Dado que la normativa de Juego Limpio Financiero de la UEFA es muy reciente y que los trabajos de investigación realizados hasta la fecha no han podido abarcar un periodo completo de monitorización económica de los clubes (2012-2014), se hacía necesario dar un paso en este sentido para poder evaluar el impacto real que empezaba a tener en la situación económico-financiera de los clubes, para poder valorar con datos económicos reales la evolución que los clubes están teniendo bajo la introducción de una normativa tan ambiciosa, al menos en cuanto al nombre y concepto de la misma.

2.- Al denominarse la nueva normativa de la UEFA como Juego Limpio Financiero se hacía necesario no limitarse a estudiar el impacto del control económico sino que parecía razonable relacionar esta denominación con el concepto básico del deporte: el Juego Limpio o *Fair Play*.

3.- Para poder examinar adecuadamente el impacto de la normativa de JLF en el modelo económico y competitivo del fútbol profesional era necesario entender bien dicho modelo y sobre todo obtener los mejores datos económicos de los clubes en un periodo razonable. De ahí que para elaborar esta tesis se haya optado por ir al origen de las cifras económicas a través de la obtención de la práctica totalidad de las Cuentas Anuales de cada uno de los clubes analizados de cada uno de los años del periodo a examinar (2007-2014).

4.- Adicionalmente, tal y como se ha señalado en el capítulo anterior, se ha optado por comparar los resultados obtenidos de los clubes de la Liga española con los resultados obtenidos de los clubes de la Premier League, para lo que se han buscado y obtenido la práctica totalidad de las Cuentas Anuales de cada uno de los clubes que han participado en la competición en el mismo periodo señalado.

5.- De esta manera, se ha conseguido establecer la evolución del modelo económico del fútbol profesional español e inglés de una manera profunda y sólida, obteniendo conclusiones claras, robustas y concluyentes.

6.- A partir del análisis en profundidad del modelo económico del fútbol profesional español e inglés, se ha podido hacer una firme evaluación del impacto la normativa de Juego Limpio Financiero, con conclusiones sólidas, que permiten evaluar las conclusiones realizadas por los trabajos de investigación previos a esta tesis.

7.- Finalmente, se ha considerado que era necesario no limitar el trabajo de investigación al análisis de la parte de control económico que tiene la normativa de Juego Limpio Financiero, sino que dada la importancia capital que dentro del concepto de Juego Limpio tiene el equilibrio competitivo, se ha optado por dar un paso firme en el análisis del desequilibrio competitivo existente en las ligas de fútbol profesional, relacionando las distintas variables económicas analizadas obtenidas a través de las Cuentas Anuales de los clubes de fútbol de la Liga española y de la Premier League con los dos elementos que determinan la competición de liga: puntos obtenidos y clasificación al finalizar cada una de las temporadas.

Para poder obtener conclusiones consistentes y robustas se ha optado por utilizar dos herramientas de estudio, por una parte la elaboración de varios modelos econométricos de panel y por otra la aplicación del índice Gini<sup>16</sup> sobre desigualdad para determinar el grado de desequilibrio competitivo existente y su relación con distintas variables económicas analizadas.

---

<sup>16</sup> El índice GINI es un coeficiente desarrollado por el estadístico italiano Corrado Gini para medir la desigualdad en una distribución de datos, y así, por ejemplo, ha sido utilizado para analizar la distribución de la riqueza de los países. Varía entre cero, que se corresponde con la perfecta igualdad, y uno, que refleja la máxima desigualdad puesto que se produciría cuando un país tuviera toda la riqueza y el resto ninguna. Fuente: Banco Mundial.



## 2.2. Algunos conceptos básicos

### a. Definición de Juego Limpio

Son numerosos los investigadores (McIntosh 1979; Lenk y Gunter 1989; Lolan 1991; Simon 1991; Morgan 1994; McName y Parry 1998; Cecchini et al. 2007; Renson 2009; Bartoll y Domingo 2014) que han analizado el concepto de Juego Limpio, también conocido como *Fair Play* en su acepción en inglés. Su origen se sitúa en los ideales del deporte en el mundo antiguo, vinculados al espíritu guerrero basado en una conducta honorable y justa. Así, los atletas olímpicos de la antigua Grecia competían por la victoria y el honor ante sus dioses. Ya en esa época se empezaron a clasificar y separar a los atletas en función de su rendimiento, lo que está señalando una cierta idea de igualdad de oportunidades.

Según explica Lolan (1991), el concepto de juego limpio se fue desarrollando a lo largo del tiempo hasta convertirse en lo que puede considerarse la referencia estándar de lo moralmente correcto y el buen comportamiento en las competiciones deportivas. La expresión *fair* se ha encontrado en homilías del siglo XII para definir la idea de imparcialidad, y también Shakespeare utilizó la expresión *Fair Play* en su libro "*The Life and Death of King John*" escrito a finales del siglo XVI.

Pero no fue hasta el nacimiento del deporte moderno en la Inglaterra del siglo XIX cuando se popularizó el concepto y la expresión de *Fair Play*, vinculado al deporte en las escuelas privadas donde acudían los hijos de la élite social inglesa como Eton, Rugby y Harrow, y en Universidades como Oxford y Cambridge, como una forma de respuesta a las duras competiciones deportivas de estas escuelas.

El *fair play* estaba basado en la idea de caballerosidad y en que lo más importante en el deporte era cumplir unas reglas, que poco a poco se van estandarizando y codificando, para obtener la victoria sobre el equipo contrario. Esta concepción debe ser entendida en el contexto social de la Inglaterra victoriana, donde estos ideales eran la base de la



clase media-alta inglesa en contraposición a las clases bajas trabajadoras. Estas últimas participaban cada vez más en el incipiente nacimiento del deporte profesional, que era despreciado por las clases medias-altas por considerar que tenía una manera de competir que no se adecuaba a los ideales señalados con anterioridad, sino que el hecho de competir profesionalmente (con una remuneración) no era una actitud correcta ni saludable. Los jugadores profesionales eran considerados por los jugadores amateurs como destructores del deporte, porque no jugaban sólo por el placer de jugar y su amor al deporte (tal y como les inculcaban en las escuelas privadas), sino que lo hacían por razones económicas.

Por lo tanto, el deporte moderno nace en Inglaterra basado, a la vez, en la competición y en la igualdad, siendo el *fair play*, por lo tanto, la base moral de la ética del nuevo deporte: competición entre iguales.

Renson (2009) afirma que *“ganar no es la única cosa, no es el único objetivo”*, y parte de la idea expresada por Orwell en 1945 sobre que la competición profesional, sin *fair play* es como una guerra pero sin disparos, donde vale todo, sólo vale ganar. En definitiva, para Orwell y posteriormente para Renson, *“sin juego limpio, la competición deportiva es como una guerra pero sin disparos”*.

En general, diversos autores (Lenk y Gunter 1989; Lolán 1991) coinciden en la definición del *Fair Play* como aquel deporte basado en una serie de reglas que permiten la igualdad de oportunidades de los competidores en el mismo. La idea de “ganar” no es sólo aparecer en el primer puesto de un ranking, sino que lo importante es la forma en la que se puede obtener la victoria en una competición, basada en la equidad, obteniendo una victoria justa en base a reglas que garantizan la igualdad de oportunidades, la equidad.

Por lo tanto, el objetivo de una competición deportiva sería (Lolán 1991): poder medir, comparar y clasificar en un ranking a los dos o más competidores que participan en la competición, de acuerdo con el rendimiento deportivo de cada uno de ellos en relación a los demás y en base a unas reglas establecidas que garanticen la igualdad de oportunidades entre los competidores.



El desarrollo del *fair play* se materializó en nuevas reglas del deporte que sustituían a las existentes, que estaban basadas en la imitación de las reglas militares y en las guerras. Así, a lo largo del siglo XIX, gracias a la potencia económica de Inglaterra en el mundo se extendieron reglas como el laicismo, la igualdad, la especialización, la racionalización, la cuantificación y los registros, incluso el principio de minusvalía en el deporte, garantizando el equilibrio entre competidores de diferentes categorías o niveles de habilidad.

Păunescu et al. (2013) consideran al *Fair Play* como una de las virtudes más importantes del deporte, y que, más allá del conjunto de reglas y normas, expresa el espíritu del deporte, poniendo énfasis en la dimensión moral del Juego Limpio: respeto, lealtad y honestidad.

En la actualidad, como se ha explicado en el capítulo anterior, el deporte en general, y el fútbol en particular, se han convertido en deporte de masas, enfrentándose a riesgos importantes como la presión como negocio, la explotación de jóvenes deportistas, el doping, racismo, violencia y corrupción, que sólo pueden ser solucionados usando todo el potencial que representa el concepto de juego limpio, extendiéndolo desde su origen en la competición deportiva a otros campos relacionados.

El concepto de Juego Limpio, por lo tanto, ha ido ampliando su definición inicial centrada en la competición deportiva para ampliarse al conjunto del ámbito del deporte y orientarse a cualquier otra situación relacionada con el hecho deportivo, como por ejemplo la gestión. Así, Morgan (1994) defiende que el deporte sin *Fair Play* no puede considerarse una actividad deportiva y por lo tanto, cuando una actividad cuyo origen era deportivo tiene como principales elementos la popularidad, el poder o el dinero estaríamos ante otro tipo de actividad, que siendo similar en apariencia al deporte, realmente no lo es y estamos ante otra actividad diferente.

Varios autores han analizado la dificultad que el ideal de Juego Limpio tiene a la hora de mantenerse en el deporte. Así, Cecchini et al. (2007) demostraron que a medida que se sube de categoría en un deporte, especialmente si este es de contacto, como es el caso del fútbol, los deportistas tienen un grado mayor de ego y dan cada vez más



importancia a la victoria, siendo mucho más permisivos con el juego duro, quedando en un segundo plano las reglas del juego limpio. Simon (1991) encuentra, así mismo, que uno de los principales problemas que tiene el deporte estadounidense contemporáneo es que la mayoría de los participantes están más preocupados por ganar y así obtener los beneficios económicos que ello implica, que por desarrollar los valores morales inherentes a la práctica deportiva que están realizando.

Parece claro que sólo aplicando el *Fair Play* se remediarían en gran medida los problemas que amenazan la buena competición deportiva basada en la excelencia moral y no en ganar, como único objetivo y por lo tanto, como conclusión, se podría definir el *Fair Play* como el deporte basado en el respeto a las reglas de juego, la consideración hacia el adversario, la generosidad, la satisfacción por el esfuerzo realizado, la confrontación leal, y la búsqueda del placer que conlleva el juego en sí mismo.

En definitiva, desde una perspectiva ética de la competición deportiva, ganar no sería necesariamente una muestra de éxito deportivo y perder no sería muestra de un fracaso. Por lo tanto, ganar sería importante porque estamos ante una actividad competitiva, pero no lo sería todo.

Por lo tanto, dada la importancia que el juego limpio alcanza a nivel del deporte mundial, en 1963 la UNESCO (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura) crea el Comité Internacional de Juego Limpio (IFPC en sus siglas en inglés) con el objetivo de luchar contra la corrupción, la violencia y otras actividades que estaban minando la integridad del deporte. En la creación del IFPC no participó el COI (Comité Olímpico Internacional) puesto que consideraba que el nuevo organismo era un competidor sobre sus funciones (Grosset y Attali 2011). En 1963 el COI creó el Premio Internacional de Juego Limpio en el Deporte, puesto que consideraba que había que desarrollar el *Fair Play* a nivel internacional.

Finalmente, en el año 1972, coincidiendo con el cambio de presidencia en el COI y la llegada del irlandés Michael Morris Killanin, se inició la colaboración entre la UNESCO y el COI en relación al Juego Limpio, que fue potenciada posteriormente con la llegada del



español Juan Antonio Samarach en 1980. Así, el 17 de junio de 1981 nace la Alianza Internacional para el Deporte sin violencia y Juego Limpio apoyada por el COI y el 18 de septiembre de 1984 se firmó entre la UNESCO y el COI el memorándum para la cooperación entre ambas entidades para la difusión del concepto olímpico del deporte, a través de la enseñanza.

Actualmente, el *Fair Play* está presente en el mundo del fútbol a través del Premio Fair Play de la FIFA, que se entrega anualmente en la Gala del Balón de Oro, reconociendo los casos de deportividad realmente especiales y desde 1997 la FIFA organiza cada año una semana de su calendario internacional dedicada a promocionar el espíritu del juego limpio.

La UEFA, por su parte, tiene un reglamento propio y un premios anuales de *Fair Play*, cuya modificación ha entrado en vigor en el inicio de la temporada 2015/16, elaborando tres rankings de Juego Limpio<sup>17</sup>:

- 1.- Juego Limpio general: la federación con la puntuación más alta en el Juego Limpio total.
- 2.- Mejoras en el global del Juego Limpio entre una campaña y la siguiente: la federación cuya puntuación global en el Juego Limpio haya mejorado más con respecto a la anterior campaña.
- 3.- Comportamiento de los espectadores: la federación con puntuación final más alta con este criterio.

En la temporada 2014/15 la federación ganadora ha sido Holanda, seguida por Inglaterra y la República de Irlanda. España ha quedado en undécima posición. Por delante de España ha quedado Alemania (6ª) y por debajo están las federaciones de Francia (16ª) e Italia (17ª) del total de 54 federaciones que entran en el ranking anual.

Adicionalmente, la UEFA, como se verá a lo largo de este capítulo ha desarrollado la normativa de Juego Limpio Financiero (*Financial Fair Play -FFP-* en sus siglas en inglés).

---

<sup>17</sup> Fuente: [www.es.uefa.com](http://www.es.uefa.com)



## b. Definición de Modelo Económico

En segundo lugar es necesario definir el concepto de modelo económico y qué sentido va a tener en el presente estudio.

Existen muchas definiciones de modelo económico, en este caso se ha seleccionado la definición de Ouliaris (2011) porque se ajusta en gran medida al trabajo realizado:

*“Un modelo económico es una descripción simplificada de la realidad, concebido para ofrecer hipótesis sobre conductas económicas que pueden comprobarse. Una de sus características importantes es su diseño necesariamente subjetivo, ya que no existen mediciones objetivas de los resultados económicos. Distintos economistas emitirán juicios diferentes sobre lo que es necesario para explicar sus interpretaciones de la realidad.”*

Por lo tanto, cuando se habla de modelo económico en este trabajo se está acotando a los elementos fundamentales que permiten describir, de manera simplificada, el funcionamiento económico del fútbol profesional.

A lo largo del trabajo se analizará tanto el fútbol profesional español como el inglés, realizando una comparación entre ambos. También se comentarán y analizarán datos relacionados con el resto del fútbol profesional europeo, fundamentalmente de las ligas alemana, italiana y francesa por constituir, junto a las dos primeras, las cinco grandes ligas profesionales europeas, conocidas como las “*Big Five*” (España, Inglaterra, Alemania, Italia y Francia).

### c. Definición de Fútbol Profesional

Es importante distinguir entre fútbol profesional y fútbol no profesional, puesto que tienen características diferentes. Este trabajo se centra única y exclusivamente en el primero.

Se define fútbol profesional al conjunto de equipos que tienen una estructura organizativa, tanto deportiva como de gestión, profesionalizada, formada por profesionales preparados que se dedican a cada una de las funciones de la entidad, por cuya dedicación reciben una remuneración adecuada y en línea con el mercado (Gómez y Opazo 2008).

En el caso español, la competición entre los equipos profesionales se denomina Campeonato Nacional de Liga (CNL) o directamente la Liga, y está formada por dos categorías denominadas primera y segunda división, respectivamente. Esta competición está organizada por la LFP que es una asociación deportiva de derecho privado regulada por la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (B.O.E. 2013a) y formada por todas las asociaciones anónimas deportivas y clubes que participan en ambas competiciones de ámbito estatal y tienen carácter profesional<sup>18</sup>.

### d. Definición de Aficionado

Existe un elemento central en el modelo deportivo y económico del fútbol: el aficionado, que Barajas y Urrutia (2007) definen como el cimiento o la base de apoyo del fútbol profesional, tanto a nivel deportivo como económico. Son los aficionados a un club los que consumen los productos que este ofrece, de manera directa, como entradas, o de manera indirecta a través del consumo de programas deportivos, retransmisiones de partidos, productos de *merchandising* o la compra de periódicos deportivos para informarse sobre la marcha de su equipo.

---

<sup>18</sup> Estatutos Sociales de la Liga Nacional de Fútbol Profesional.



Un club de fútbol es un producto o una marca que tiene unas características muy concretas que son la clave de la relación con los aficionados (Blanco y Forcadell 2006; Gómez y Opazo 2008; Barajas 2004):

1.- Sentimiento de pertenencia: un aficionado a un club considera que el club es parte de su vida, de su personalidad, no es algo que se cambia o a lo que se renuncia. Los aficionados eligen, normalmente desde la infancia, a qué se van a aficionar y a qué van a permanecer unidos emocionalmente el resto de su vida.

2.- El club de fútbol, para los aficionados, representa unos valores, una forma de vida, es pasión y sentimiento.

Para los gestores de un club, por lo tanto, es fundamental hacer crecer la masa de aficionados o masa social, lo que permitirá tener clientes para un largo periodo de tiempo de forma fiel, comprometida y apasionada. Ésta es una situación que muy pocos productos o marcas consiguen con sus clientes, representando la ventaja competitiva de los clubes de fútbol, que como se analizará posteriormente, será uno de los ejes básicos de su relación con las televisiones y patrocinadores.

#### **e. Definición de Equilibrio Competitivo**

Varios investigadores (Gratton 2000; Szymanski et al. 2001) han destacado la importancia de la incertidumbre en el resultado final de las competiciones deportivas, y en concreto, en la competición de fútbol profesional, y el mantenimiento de un equilibrio competitivo entre los distintos equipos que participan en una competición deportiva.

La conclusión a la que se ha llegado es que una liga de equipos profesionales debería tener como objetivo que existiera equilibrio competitivo e incertidumbre en el resultado de los distintos partidos jugados entre los equipos que compiten. De esta manera se

lograrían los objetivos de igualdad entre competidores que se analizó en el apartado sobre el concepto de Juego Limpio.

Para la mayoría de los economistas analizados por Gratton (2000) la clave de la industria del deporte profesional debería ser el equilibrio competitivo porque es lo que la hace ser sostenible a largo plazo. Además, ningún equipo debería buscar el monopolio competitivo puesto que la falta de equilibrio competitivo y la tendencia hacía el monopolio de un equipo o el oligopolio de unos pocos llevaría al fin de la competición y a la desaparición de los ingresos de los equipos que compiten.

El papel de la Liga sería comportarse como un cartel que controle el equilibrio competitivo de la competición, de manera que se maximice el beneficio conjunto de la liga y el de los equipos que participan en ella, para lo que debe establecer normas que limiten la libertad de los clubes con el objeto de que no se desarrollen equipos demasiado grandes que resten interés a la liga en su conjunto, poniendo en riesgo su sostenibilidad y su viabilidad a medio y largo plazo.

Este planteamiento provoca un claro choque entre los intereses particulares de los grandes equipos de la competición, que sólo buscan la maximización de sus intereses, y el conjunto de los intereses de la competición y, por lo tanto, de la liga en su conjunto.

En EE.UU. las ligas profesionales han establecido numerosas limitaciones tanto en el mercado laboral de jugadores (topes salariales, contratación de nuevos jugadores por los equipos en peor nivel de clasificación) como a nivel del producto ofrecido a los aficionados (limitación de equipos que participan en la competición, limitación de partidos semanales, limitación de la duración de la temporada, etc).

En el caso de las ligas europeas las limitaciones han sido menores, puesto que tanto el número de equipos que participan, como la duración de la temporada y el número de partidos por semana, son mucho más numerosos que en las ligas profesionales americanas. Si han desarrollado, en general, un modelo centralizado de negociación de

los derechos de televisión, estableciendo sistemas de reparto que garantiza una cierta distribución equitativa de los ingresos obtenidos por la venta de estos derechos.

Sin embargo, como consecuencia de la falta de limitaciones impuestas al desarrollo de los equipos para garantizar el equilibrio competitivo en las ligas europeas, los equipos más ricos han desarrollado un círculo virtuoso, con mejores jugadores y más victorias, mientras que los equipos más pobres no han tenido acceso a los mejores jugadores y han conseguido menos victorias. Tal y como señala Szymanski et al. (2001) el aumento de la desigualdad en los ingresos tiene como consecuencia una disminución del equilibrio competitivo y un mayor desequilibrio competitivo tiende a reducir el interés general de los aficionados.

Las cinco grandes ligas profesionales americanas también tenían un grado significativo de desequilibrio competitivo, según afirma Gratton (2000) sobre estudios realizados con datos entre 1900-1990, siendo la NBA la que menor desequilibrio tenía.

Por lo tanto, las ligas profesionales tanto en Europa como en EE.UU. no tienen un equilibrio competitivo que garantice la igualdad entre los equipos participantes, y, sin embargo, han crecido en interés de los aficionados a los largo de los años, por lo que podría deducirse que parece no ser tan importante como se ha planteado.

Szymanski et al. (2001), planteó, ante esta paradójica situación, que el equilibrio competitivo sólo es importante cuando el apoyo a los equipos es similar, sin embargo, esto no es así, puesto que los aficionados se distribuyen entre los equipos de manera desigual, fundamentalmente por razones de origen demográfico por la localización de los clubes. Por lo tanto, existen investigadores que defienden que la existencia de un desequilibrio hacia los equipos más fuertemente apoyados por los aficionados no sólo no es perjudicial para el conjunto de la competición, sino que más bien sería lo óptimo, puesto que el bienestar agregado del conjunto de los aficionados se ve reforzado si los grandes clubes obtienen los mejores resultados en la competición.

Bajo este último punto de vista, un sistema de comercialización conjunta de los ingresos, como ocurre con la venta de los derechos de televisión, debería llevar aparejado un sistema de redistribución de dichos ingresos en función del peso que los aficionados tienen para cada uno de los equipos, no siendo aconsejable una redistribución igualitaria, que si bien mejoraría el equilibrio competitivo, el efecto sobre el conjunto de la competición y sobre los aficionados/audiencias, no sería el deseable.

#### f. Definición de Espectáculo Deportivo

González (1985) definió espectáculo como la *“relación espectacular”* que se produce entre una actividad que se exhibe y una persona, el espectador, que la contempla a distancia. Cuando la actividad trata de *“seducir”* al espectador para atraerle es cuando se inicia una *“dimensión económica”* del espectáculo y cuando el espectador es seducido se inicia una relación de poder sobre el mismo. Según determina González (1985) *“todo espectáculo instituye una relación de poder. Pero el poder es, esencialmente, generador de espectáculos”*.

Bajo esta definición, el espectáculo deportivo sería aquella relación espectacular que se da entre una actividad deportiva que seduce y que ejerce poder sobre los espectadores, en este caso, los aficionados, que lo presencian a distancia. En el momento en que se da una relación económica entre ambos se convierte en una actividad económica.

Claramente, por lo tanto, el fútbol profesional encaja en esta definición de espectáculo deportivo, puesto que la relación espectacular y especial que el club ejerce sobre su afición es un vivo reflejo de seducción y de poder, que ha permitido desplegar una considerable dimensión económica.

En este sentido, Pujadas y Santacana (2001) afirman que desde que el fútbol español se convirtió en un deporte de masas en la década de 1920 entró a formar parte del ocio, entendido como actividad económica, a través de su desarrollo como espectáculo deportivo. Este mismo fenómeno se produjo en el resto de los países europeos.



Por lo tanto, el deporte en general, y el fútbol en particular, tiene la consideración de espectáculo cuando se convierte en parte de la industria del ocio y de la cultura de masas (Pujadas y Santacana 2001). Incluso Llopis (2006) lo concibe como un ritual festivo moderno que expresa los valores de la sociedad actual, como la competitividad, el azar, la injusticia y la traición.

Inicialmente, el desarrollo del fútbol como espectáculo deportivo tuvo un ámbito local, centrado en la construcción de los estadios, pero el despliegue de la televisión ha convertido al fútbol en un espectáculo deportivo a nivel mundial, sólo comparable con los Juegos Olímpicos, con una fuerte implicación de los Gobiernos y de los organismos internacionales en su regulación, organización y desarrollo (Porro 1997).

### 2.3. Evolución histórica del modelo económico del fútbol profesional en España

Varios son los autores que han analizado la evolución histórica del fútbol español y europeo (Andreff y Staudohar 2000; Márquez Vigil 2004; Ascari y Gagnepain 2006; McFarland 2007; Dobson y Goddard 2011; Díez 2012; Gay 2016) desde que en el año 1863 los ingleses crearan la Asociación de Fútbol Inglés (FA, *the Football Association*).

En España el fútbol se desarrolla desde finales del siglo XIX, a través de extranjeros que lo importan y de españoles que viajan a Inglaterra, teniendo una evolución bastante paralela a la del fútbol inglés.

Se pueden diferenciar dos grandes etapas de la evolución económica del fútbol profesional español, y en general europeo, separadas por el desarrollo de los derechos de emisión de los partidos de liga en las televisiones de pago a partir de 1990, como se analizará a continuación. Además, se puede identificar una tercera etapa que ha afectado, fundamentalmente, a la evolución de los grandes clubes españoles y europeos y que les ha llevado hacia un modelo de negocio basado en el entretenimiento global. Y finalmente, en el caso de España, es posible que se abra una nueva etapa desde 2015 marcada por el Real Decreto Ley (RDL) 5/2015, de 30 de abril (B.O.E. 2015b) que regula la comercialización de los derechos de televisión de las competiciones de fútbol profesional y por la compra de la plataforma digital de Canal+ por parte de Telefónica, que se explicará al final de este apartado:

**1.- Primera Etapa, hasta 1990:** el modelo económico estaba basado, fundamentalmente, en los ingresos por entradas a los campos de fútbol, que se dedicaban, principalmente, a los gastos salariales que se pagaban a los jugadores de la plantilla de los equipos.

Este modelo se fue desarrollando en paralelo a la propia evolución de la sociedad. De este modo, durante los primeros años las ventas de las entradas se realizaban,



fundamentalmente, a aficionados de la clase no trabajadora, con lo que los ingresos de los clubes eran limitados. Sin embargo, determinadas medidas sociales, como la aprobación en España de la jornada laboral de 8 horas en 1919, permitieron a la clase trabajadora disponer de mayor tiempo libre. Esto permitió que la base de generación de ingresos de los clubes de fútbol se ampliara a través de un mayor número de aficionados que podía permitirse la compra de entradas. A su vez, estos mayores recursos fueron dedicados a la contratación de mejores jugadores como vía para mejorar el poder competitivo frente a los equipos rivales.

En general, el nivel de asistencia de los aficionados a los campos de fútbol está relacionado con el interés deportivo y competitivo que tenga cada encuentro, pero también con los niveles de precios fijados por el club, por lo que un incremento del precio de las entradas puede provocar un menor interés de los aficionados, al menos en partidos considerados menos interesantes (García y Rodríguez 2002; Villa et al. 2011).

A partir del año 1920-25 el fútbol ya era un fenómeno de masas en España (McFarland 2007) debido al gran número de aficionados existentes.

Un factor fundamental para el desarrollo de los clubes es la población de la ciudad o región en la que está instalado el club de fútbol, puesto que limita el potencial de aficionados que puede tener y por lo tanto su base máxima de ingresos y su capacidad de gasto en jugadores para mejorar su posición competitiva. Por lo tanto, la ubicación física del club de fútbol en el momento de su nacimiento es el factor inicial que marca su potencial de crecimiento futuro.

La localidad, ciudad o región tenían una serie de características (población, nivel de riqueza, distribución de la misma) que delimitaban no sólo el número de aficionados sino también los recursos que disponían para poder comprar las entradas para acudir al estadio, limitando el crecimiento económico del club. Por lo tanto, solamente podía crecer más rápidamente si el número de aficionados era cada vez mayor, y esto dependía, en gran medida, de la población total de la zona de influencia, que inicialmente se centraba en la propia urbe o ciudad de origen y de que desarrollara unas

instalaciones deportivas con la mayor capacidad posible para dar cabida al mayor número de aficionados (Castellanos y Sánchez 2007).

A su vez, el club representaba para la ciudad la forma de medirse a otras ciudades en el terreno deportivo, generando orgullo y unidad alrededor del mismo (Ascari y Gagnepain 2006), pero además tienen un gran impacto en la imagen y reputación que la ciudad proyecta, y que es un elemento de atracción a turistas e inversores (Castellanos y Sánchez 2007).

Esta estrecha relación entre club de fútbol y ciudad/región en España es una de las causas por la que los clubes han tenido un importante apoyo económico por parte de las instituciones y los gobernantes, que ha sido determinante en el modelo económico. Los propios clubes, los aficionados y los gobernantes no consideran la quiebra y cierre de un club de fútbol de cierta relevancia social, debido al daño en la imagen de la ciudad/región que esta situación provocaría (Ascari y Gagnepain 2006), por lo que se les ha apoyado vía subvenciones, aplazamiento en el pago de las obligaciones tributarias y a través de la adquisición de significativos paquetes de acciones por parte de autoridades locales y regionales.

El modelo económico se resume en la tabla 1:

**Tabla 1: Modelo Económico del Fútbol Profesional español hasta 1990**

---

---

**Determinación de la Demanda**

- 1 Ciudad/Región
- 2 Número de aficionados
- 3 Capacidad máxima de los estadios

**Origen de los ingresos**

- 1 Fuente principal: venta de entradas
- 2 Otros ingresos menores: merchandising
- 3 Ayudas públicas

**Aplicación de los gastos**

- 1 Principales gastos: gasto en jugadores
- 2 Otros gastos menores de estructura del club

---

Fuente: elaboración propia



Al final de esta etapa, en los años 80, el fútbol español tuvo graves problemas económicos debido a que el gasto en salarios y fichajes de jugadores era superior a los ingresos que obtenían por la venta de entradas, por lo que recurrían al endeudamiento con terceros, dando lugar a importantes retrasos en los pagos a Hacienda y a la Seguridad Social.

En 1985 la deuda de los clubes de fútbol con las administraciones públicas ascendía a una cifra aproximada de 124 millones de euros (Barajas y Rodríguez 2010). Con el objetivo de reducirla se realizó un primer convenio de saneamiento entre la LFP y el Consejo Superior de Deportes (CSD). Sin embargo, este objetivo de saneamiento no se consiguió y cinco años después la deuda con las administraciones públicas se había elevado a los 192 millones de euros (Ascari y Gagnepain 2006).

Ante esta situación, se tomaron dos medidas para encauzar el saneamiento económico de los clubes de fútbol. La primera, a través de la Ley 10/1990 o Ley del Deporte (B.O.E. 2013a), fue crear las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) con el objetivo de profesionalizar a los clubes de fútbol a través de su conversión en sociedades mercantiles, tal y como se explica en detalle en el apartado 2.3. Todos los clubes se convirtieron en SAD salvo los cuatro clubes que tenían una situación patrimonial saneada: Real Madrid C.F., F.C. Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Osasuna, que mantuvieron la figura de club de fútbol.

La otra medida que se tomó fue aportar un porcentaje de los ingresos de las quinielas para el plan de financiación y reducción de la deuda de los clubes de fútbol con las administraciones públicas.

Podría interpretarse que la causa de esta situación eran los limitados ingresos de los clubes. Sin embargo era la propia estructura del modelo la causante del endeudamiento: tanto en España como en Europa el objetivo fundamental de los clubes deportivos profesionales es maximizar los resultados deportivos, aún a costa del resultado económico y de un mayor endeudamiento. Esta situación difiere de lo que ocurre en EE.UU., donde los clubes profesionales (baloncesto, beisbol, etc) tienen como

principal objetivo maximizar ingresos y resultados (Ascari y Gagnepain 2006). En España los clubes consideran que tienen que gastar lo máximo en adquisición de nuevos jugadores y en el salario de los mismos, a pesar de que esto suponga que, en la mayoría de los casos, los gastos sean superiores a los ingresos, teniendo que recurrir a endeudamiento, tanto bancario como con las administraciones públicas, a través del retraso en el pago de impuestos, fundamentalmente.

Por lo tanto, se puede resumir el modelo económico a través de la Tabla 2:

**Tabla 2: Modelo Económico del Fútbol Profesional español antes de 1990**

<b>Objetivo principal de los Clubs de Fútbol:</b>	Obtener la <b>mejor clasificación</b> en las competiciones en las que participa
<b>Vía para alcanzar el objetivo:</b>	Fichar a los <b>mejores jugadores</b> y pagar elevados salarios a los mismos
<b>Modelo general de Cuenta de resultados:</b>	<b>Ingresos &lt; Gastos -----&gt; Resultados negativos (pérdidas)</b>
<b>Vía para generar liquidez:</b>	<b>Endeudamiento</b> con Bancos y Administraciones Públicas

Fuente: elaboración propia

La segunda etapa se inicia en 1990, y se caracteriza porque los ingresos crecen de manera exponencial y sin embargo la situación económica y de endeudamiento no varía sustancialmente, debido a que el modelo económico sigue basado en que los gastos crezcan aún más para seguir fichando a los mejores jugadores del mercado.

Sin embargo, antes de entrar en la segunda etapa, es necesario hacer un breve recorrido por la evolución del modelo de comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol profesional, puesto que desde la primera emisión de un partido de fútbol en España por televisión realizada el 24 de octubre de 1954 entre Real Madrid C.F. y Racing de Santander hasta la actualidad la evolución ha sido imparable. Destacar que el primer Real Madrid CF-FC Barcelona de la historia fue emitido el 15 de febrero de 1959.

Hasta 1990 el impacto económico de los ingresos por la venta de los derechos de televisión en el fútbol profesional fue muy limitado, debido por un lado a las dudas de los clubes sobre los efectos negativos que la emisión de los partidos en abierto podía tener en la asistencia de los aficionados a los campos de fútbol, que representaba la

principal fuente de financiación del fútbol profesional, y por otra parte a la existencia de un monopolio televisivo en España representado por la televisión pública TVE, que no tenía la necesidad de luchar por las audiencias y por lo tanto por remunerar de manera significativa los derechos de emisión de los partidos en abierto (Bonaut Iriarte 2010).

Así, casi 10 años después de la primera emisión de un partido en abierto, en el año 1962 habían prácticamente desaparecido las retransmisiones en TVE. Sin embargo, a finales de dicho año se llegó a un acuerdo para la retransmisión de un partido semanal en abierto los domingos, siendo la Liga española la pionera en la emisión semanal regular de un partido por televisión, situación que se mantuvo hasta los años 80, cuando la Liga inglesa acordó con la BBC la emisión de partidos en abierto.

Poco a poco los ingresos provenientes de la televisión se fueron haciendo cada vez más necesarios para el sostenimiento económico de los clubes, situación que se agravó con la gran crisis económica de principios de los años 70. Así, en 1979 se produjo el que se considera (Bonaut Iriarte 2010) el primer gran conflicto entre los clubes y la RFEF por motivo de retransmisión de partidos en abierto, puesto que la negativa de TVE a incrementar el pago por los derechos unido a la falta de asistencia a los campos, puso en una grave situación económica a los clubes de fútbol.

Este conflicto se solucionó ya en 1982, fijando un importe para la temporada 1981/82 de 288 millones de pesetas (1,7 millones de euros) por la emisión de dos partidos al mes los sábados por la noche. Para la temporada siguiente, 1982/83 el pago por los derechos se elevó a 541 millones de pesetas (3,2 millones de euros). De esta manera sólo España e Inglaterra tenían emisiones de partidos en directo en toda Europa.

A partir de 1983 se incorporaron al panorama televisivo español las primeras cadenas autonómicas, con la vasca ETB y la catalana TV3, con las que se llegó a un primer acuerdo ya por parte de la recién creada LFP para la emisión de resúmenes de los partidos semanales.

Durante la temporada 1984/85 no se emitió ningún partido en directo al no alcanzarse ningún acuerdo económico con las televisiones. Sin embargo, para la temporada 1985/86 se firmó un acuerdo histórico que marcaba el final del monopolio de TVE en la emisión de partidos en directo, puesto que las televisiones autonómicas pagaron 60 millones de pesetas (360.000 euros) por ofrecer entre 3 y 8 partidos esa temporada. TVE obtuvo la preferencia de emisión por emitir entre 8 y 12 partidos. Este acuerdo fue renovado para la siguiente temporada.

TVE y las autonómicas compartieron los derechos de la temporada 1987/88, tras alcanzar un acuerdo con la LFP por dos años para emitir 36 partidos por temporada por 2.800 millones de pesetas (16,8 millones de euros).

Finalmente, el 3 de mayo de 1988 se aprobó la Ley de Televisión Privada en España, rompiendo definitivamente el monopolio de la televisión pública tras más de 30 años. Con la concesión de los tres canales de televisión privada, Antena 3, Telecinco en 1989 y Canal+ en 1990 se inicia la segunda etapa del desarrollo económico del fútbol profesional en España con la lucha por los derechos televisivos por parte de las televisiones como elemento central del periodo.

**2.- Segunda etapa, desde 1990 hasta 2015:** A partir de 1990 irrumpe un nuevo elemento en el modelo de ingresos del fútbol en España, en Inglaterra y en el resto de Europa: los derechos para la retransmisión de los partidos de fútbol a través de televisión, tanto en abierto como a través de la nueva televisión de pago vía satélite. Esta nueva vía de ingresos multiplica la base de ingresos del fútbol profesional, fundamentalmente de la Primera División, convirtiéndose, a partir de este momento, en la principal fuente de financiación del fútbol en España (García y Rodríguez 2003).

En la temporada 2006/07 esta partida representaba el 35% de los ingresos totales de la Primera División española, por encima de la de comercialización y publicidad que suponía un 26% (Gay 2009a).

Varios autores han analizado el desarrollo de los derechos de televisión en España y sus efectos en el mercado del fútbol (Ascari y Gagnepain 2006; Buraimo et al. 2010; García y Alcolea 2011) determinando que el origen se encuentra en la necesidad de las televisiones de desarrollar la televisión de pago vía satélite, que tiene dos grandes vectores de atracción de la audiencia: el cine y las retransmisiones deportivas, fundamentalmente el fútbol, tanto en Europa como en España.

La Liga española es una de las más importantes del mundo y una de las que más aficionados atrae, por lo que se ha producido un desarrollo importante del mercado de los derechos de televisión.

Como ya se explicó en el apartado anterior, desde 1983 la negociación de los derechos de televisión en España fue realizada a través de un cartel entre todos los equipos, cuyo representante era la Liga de Fútbol Profesional (LFP).

Así, en julio de 1990 el recién nacido canal de pago Canal+ y la recién creada federación de televisiones autonómicas (FORTA) llegaron a un acuerdo con la LFP por ocho años y por importe de 54.000 millones de pesetas (325 millones de euros), por el que las televisiones autonómicas retransmitían un partido los sábados en abierto y Canal+ emitía un partido los domingos en señal codificada, quedando TVE fuera del nuevo acuerdo, limitándose a la emisión de partidos de equipos locales de las comunidades sin televisión autonómica propia, y los resúmenes del programa Estudio Estadio (Bonaut Iriarte 2010).

Este acuerdo supuso pasar de unos ingresos por retransmisiones en televisión de poco más de 8 millones de euros en la temporada 1988/89 a algo más de 40 millones de euros por temporada, es decir se multiplicaron por 5 los ingresos por este concepto del fútbol profesional en España.

Sin embargo este modelo inicial duró poco, debido a que los clubes consideraron que el acuerdo alcanzado era insuficiente a nivel económico dada la enorme popularidad que las retransmisiones de la Liga por televisión habían alcanzado y la necesidad de más

recursos que tenían para crecer ante la mayor competitividad entre los clubes por fichar mejores jugadores y así luchar por una mejor posición en la competición liguera.

Esta situación ha provocado dos “guerras del fútbol” (Buraimo et al. 2010) entre las televisiones privadas por la obtención de los derechos audiovisuales individuales de los clubes de fútbol. A continuación se explica, brevemente, lo ocurrido, para dar una visión genérica de la situación con el fin de contextualizarla, pero sin entrar en más detalle, pues el recorrido está plagado de litigios, conflictos y problemas que no son objeto de este trabajo.

La primera “guerra del fútbol” se produce en 1995 entre Canal+ y Antena 3, que finaliza con el llamado “acuerdo de nochebuena” (Buraimo et al. 2010) en diciembre de 1996 por el que nace Audiovisual Sport como entidad gestora de los derechos de televisión y en la que participan Canal+ y Antena 3 con un 40% cada una y TV-3 (televisión pública de Cataluña) con el 20% restante. Esta disputa tuvo como consecuencia un incremento sustancial del coste de los derechos de retransmisión.

En 1996 estalla una nueva “guerra del fútbol”, esta vez entre Mediapro que había adquirido previamente los derechos de una serie de clubes, elevando el importe de los mismos, y Sogecable (propietaria de Canal+ y de la nueva plataforma de televisión digital vía satélite Canal Satélite Digital) y que a su vez tiene otra serie de derechos.

A raíz de esta situación, en 1997 el Gobierno, a través de la Ley 21/1997 denominada “Ley del fútbol”, establece la obligación de emitir en abierto una serie de partidos considerados de interés general a través de la creación de una comisión, con el objetivo de controlar el monopolio establecido sobre los derechos de televisión del fútbol, que se había convertido tanto en un arma económica como política (Bonaut Iriarte 2010).

Asimismo, el Gobierno reguló en 2009 la Televisión Digital Terrestre (TDT), que en el plano de los derechos televisivos del fútbol tuvo la lucha entre dos canales para su explotación, por un lado Gol TV de Mediapro y por el otro Canal+ Liga.

Y finalmente, desde el punto de vista de la regulación, en el año 2010 se aprueba la Ley General de Comunicación Audiovisual con el objetivo de regular la gestión de los derechos futbolísticos dada la importancia que habían alcanzado los mismos (Bonaut Iriarte 2010).

Como consecuencia de esta situación, desde 1996 los clubes dejaron de negociar conjuntamente los derechos de retransmisión a través de la LFP, como habían hecho desde 1983, y pasaron a negociarlos de manera individual. La consecuencia fue un reparto desigual, que ha primado especialmente a los dos grandes equipos de la Liga española, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona. Estos dos equipos son los que mueven a las grandes audiencias, debido a que son los que tienen grandes masas de aficionados.

La consecuencia de esta situación es que Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona se reparten más del 40% de los derechos de televisión, quedando el resto repartido entre los otros 18 equipos.

Esta situación tiene un importante impacto en la competición, puesto que los dos grandes equipos son los que pueden acceder a grandes fichajes para desequilibrar la competición a su favor.

El modelo de comercialización español se diferencia del europeo en varios aspectos, el primero de los cuales es la negociación individual de los derechos. En Inglaterra y en el resto de grandes ligas europeas la negociación se hace de manera conjunta (Buraimo et al. 2010). En Inglaterra el reparto de los derechos es al 50% entre todos los clubes, y del 50% restante, el 25% por la clasificación final de la Premier League y el 25% final en función del número total de partidos retransmitidos por cada equipo a lo largo de la temporada. En Europa la desigualdad media de la distribución de los derechos entre los equipos es de 2 a 1, en España es de 10 a 1 (Montes y Sala 2012).

Otra diferencia es el número de partidos retransmitidos por temporada. En Inglaterra unos 140 partidos por temporada, mientras que en España se retransmiten en abierto, pago y *pay-per-view (ppv)* unos 380 partidos, es decir, prácticamente todos.

Sin embargo, el número de abonados de pago en la televisión en España o que acceden a servicios de ppv se estabilizó en alrededor de 4,3 millones, cifra que se considera baja para rentabilizar de manera adecuada el modelo (García y Alcolea 2011).

Como consecuencia del incremento de los precios pagados por los derechos, el bajo número de abonados y el elevado número de partidos retransmitidos, se produjo un elevado endeudamiento de las compañías tenedoras de los derechos (Sogecable y Mediapro).

Este cambio del modelo de ingresos desde el año 1990 debería haber supuesto el fin del alto endeudamiento de la mayoría de los clubes de fútbol españoles. Sin embargo, los mayores ingresos provocaron una enorme inflación en los salarios de los jugadores de la Liga y en los importes pagados por nuevos fichajes para hacer más competitivas las plantillas y mejorar la posición en el ranking de la Liga al final de temporada.

El modelo, basado en un alto nivel de gasto en jugadores, ha continuado sin que disminuya el elevado endeudamiento. A final de la temporada 2006/07, más de 16 años después del comienzo de los altos ingresos por derechos de televisión, la Primera División española tenía una deuda total de 2.779 millones de euros (Gay 2009b), prácticamente el 92% de su pasivo y con datos de 2008, el 51,4% de los clubes estaban en causa de disolución según el artículo 260 de la Ley de Sociedades Anónimas y el 88,6% de los clubes estaban en pérdidas (Barajas y Rodríguez 2010). Al finalizar la temporada 2010/2011 la deuda se había incrementado hasta los 3.530 millones de euros (Gay 2012), y sólo un club de fútbol de Primera División (Levante U.D.) no mostraba riesgo futuro de quiebra financiera (Barajas y Rodríguez 2013).

Por lo tanto, en esta segunda etapa se dan los siguientes cambios sobre la etapa anterior:

1.- La figura del aficionado se amplía desde socio/cliente que compra entradas para los partidos a ser la base de la audiencia televisiva que proporciona elevados ingresos a través de los derechos de televisión.



Barajas y Urrutia (2007) analizaron si existe correlación entre el número de aficionados de un club y el nivel de ingresos que obtiene. Para ello analizaron el nivel de asistencia media para la temporada 1999/00 a los partidos en casa de 20 clubes de Primera División y 13 equipos de segunda división, llegando a la conclusión de que la correlación entre nivel de asistencia e ingresos totales es alta, y que esta correlación es aún mayor cuando se trata de los ingresos recibidos por derechos de televisión. La correlación entre asistencia e ingresos por entradas y patrocinios es similar.

Por lo tanto, los aficionados continúan siendo la base del modelo económico del fútbol.

2.- Aumenta la importancia del club para la ciudad donde está ubicado, puesto que ahora el impacto en su imagen es muy superior, al poder presentarse ante audiencias millonarias, geográficamente muy distintas y con un potencial de mercado enorme.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que existe una clara relación entre la retransmisión de partidos y una menor asistencia a los campos de fútbol (Buraimo et al. 2010), si bien esta relación depende mucho de los condicionantes de cada partido, del nivel de competitividad de los equipos que juegan, del momento de la competición e incluso de la propia meteorología.

El modelo económico es, de manera resumida, el siguiente (Tabla 3):

**Tabla 3: Modelo Económico del Fútbol Profesional español a partir de 1990**

---

**Determinación de la Demanda**

- 1 Ciudad/Región
- 2 Número de aficionados
- 3 Capacidad máxima de los estadios
- 4 **Audiencia de TV**

**Origen de los ingresos**

- 1 **Fuente principal: derechos de TV**
- 2 Patrocinios
- 3 Venta de entradas
- 4 Otros ingresos menores: merchandising

**Aplicación de los gastos**

- 1 Principales gastos: salario de los jugadores (galácticos)
- 2 Amortización de fichajes
- 3 Otros gastos menores de estructura del club

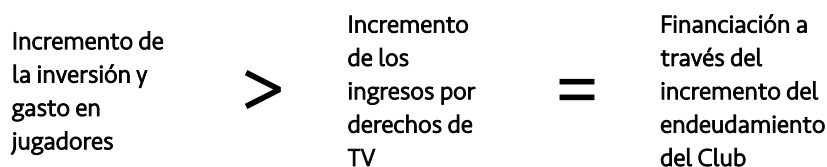
---

Fuente: elaboración propia

Este nuevo esquema provocó el aumento de los salarios de los jugadores y del pago por nuevos fichajes “estrella”. Los clubes necesitaban a los mejores jugadores para poder seguir compitiendo en lo deportivo y, ahora también, por la audiencia (Pestana et al. 2009). Sin embargo, a pesar del fuerte incremento de los ingresos obtenidos no se produjo, una vez más, una reducción del alto nivel de endeudamiento (Tabla 4).

**Tabla 4: Esquema de endeudamiento del fútbol español**

---



Fuente: elaboración propia

Por último, llama la atención que ningún club español haya dado el paso de salir a Bolsa para financiarse, paso que, sin embargo, si han dado otros clubes europeos. Las razones



que están detrás de esta situación son la reducida rentabilidad económica, la aún baja profesionalización de gran parte de los clubes, especialmente de los más pequeños y la necesidad que la salida a Bolsa implica en transparencia en las finanzas y en la gestión económica y societaria de las entidades (Escudero y Fernández 2003).

**3.- Tercera etapa, desde 2015:** aún es pronto para definir esta nueva etapa que se inicia en el año 2015 a raíz de dos acontecimientos que pueden marcar el futuro económico del fútbol profesional español.

En primer lugar, el viernes 1 de mayo de 2015, el Boletín Oficial del Estado (B.O.E) publicó el Real Decreto 5/2015 de 30 de abril (B.O.E. 2015b), “de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional”, por el que el Gobierno español cambió la regulación existente desde 1997 del sistema de comercialización de los derechos de retransmisión televisiva del fútbol profesional en España.

Como se ha explicado en el apartado anterior, desde 1997 cada club negociaba individualmente la venta de sus derechos de retransmisión con los operadores del mercado.

Sin embargo, el Gobierno considera que el modelo que ha existido hasta el momento no ha permitido erradicar la crisis financiera del fútbol profesional, con deudas que superaban los 3.000 millones de euros al final de la temporada 2011/12. Además ha sido un modelo que ha tenido importantes problemas de gestión y que no ha posibilitado acuerdos conjuntos entre los clubes y los operadores para el reparto de los ingresos provenientes de la comercialización de los derechos.

Por lo tanto, dada la situación existente, y ante imposibilidad de los propios clubes de fútbol de ponerse de acuerdo en un modelo de negociación conjunta de la venta de derechos, la RFEF y la LFP solicitan al Gobierno que regule la comercialización única de los derechos audiovisuales y su reparto en el fútbol profesional español.

El propio Gobierno expone en el texto del RDL que su intervención se debe a tres razones: *“la indiscutible relevancia social del deporte profesional, la reiterada y unánime demanda de dicha intervención desde todos los sectores afectados y finalmente, la necesidad de promover la competencia en el mercado de la televisión de pago actuando sobre uno de sus activos esenciales.”*

A continuación se detallan las principales novedades introducidas por la normativa aprobada por el Gobierno y que son la base del nuevo modelo de comercialización de los derechos audiovisuales que rigen en el fútbol profesional español:

- 1.- La titularidad de los derechos de retransmisión audiovisual corresponde a los clubes de fútbol.
  
- 2.- Los equipos de fútbol que participen en una competición oficial de fútbol profesional están obligados a ceder la comercialización de sus derechos audiovisuales a la entidad organizadora de la competición, para su comercialización conjunta.
  
- 3.- Se establece como entidades organizadoras a la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP) para el Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División (CNL) y la Federación Española de Fútbol (RFEF) para la Copa de S.M. el Rey y para la Supercopa de España.
  
- 4.- El sistema de comercialización y explotación de los derechos audiovisuales estará regido por el principio de libertad de empresa dentro del marco de competencia establecido por la normativa española y europea.
  
- 5.- La comercialización será conjunta para los mercados nacional e internacional y las condiciones de comercialización de los derechos audiovisuales serán públicas y sometidas al informe previo de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia (CNMC).

6.- Los criterios de reparto de los ingresos obtenidos a través del nuevo sistema de comercialización conjunta entre los participantes en el CNL son los siguientes:

a.- El 90% de los ingresos se repartirán entre los clubes que participan en la Primera División y el 10% restante entre los clubes que participan en la Segunda División.

b.- El 50% de la parte correspondiente a los clubes de Primera División y al menos el 70% de la parte de Segunda División se repartirá a partes iguales entre los clubes participantes en cada categoría.

c.- El importe restante se repartirá de forma variable, en función de dos criterios, los resultados deportivos y la implantación social:

c.1.- Por resultados deportivos: en Primera División se utilizarán los resultados deportivos de las últimas cinco temporadas, con una ponderación del 35% la última temporada, un 20% la penúltima y un 15% cada una de las restantes. En Segunda División sólo se utilizará la última temporada. La cantidad a distribuir a cada equipo sobre el importe de cada temporada será el siguiente, según su clasificación (Tabla 5):

**Tabla 5: Porcentaje de reparto de ingresos de comercialización de derechos en función de la clasificación final de temporada**

1º clasificado	17%
2º clasificado	15%
3º clasificado	13%
4º clasificado	11%
5º clasificado	9%
6º clasificado	7%
7º clasificado	5%
8º clasificado	3,50%
9º clasificado	3%
10º clasificado	2,75%
11º clasificado	2,50%
12º clasificado	2,25%
13º clasificado	2%
14º clasificado	1,75%
15º clasificado	1,50%
16º clasificado	1,25%
17º clasificado	1%
18º clasificado	0,75%
19º clasificado	0,50%
20º clasificado	0,25%

Fuente: elaboración propia según el RD Ley 5/2015 de 30 de abril.

c.2.- Por la implantación social: sistema de reparto proporcional, sin que ningún club pueda estar por encima del 20% del total y ninguno por debajo del 2%. A su vez, se calculará a través de dos parámetros. El primero vendrá determinado por los ingresos por abonos y taquilla media de las últimas cinco temporadas, que determinará 1/3 del importe, y el restante 2/3 se calculará en función de la participación de cada equipo en la generación de ingresos de comercialización de las retransmisiones deportivas.

7.- El sistema de reparto anterior podrá ser modificado por los órganos de gobierno de cada categoría, siempre por acuerdo de una mayoría cualificada de 2/3, pero siempre que se mantenga una diferencia máxima entre los clubes que más ingresen y los que menos de 4,5 veces mientras que el reparto de ingresos no supere los 1.000 millones de euros. En caso de superar dicha cantidad, la diferencia máxima se irá reduciendo proporcionalmente hasta un máximo de 3,5 veces si se alcanzan los 1.500 millones de euros.



8.- La normativa establece que cada club debe aportar anualmente una cantidad de los ingresos que obtenga para fomentar la promoción de la competición deportiva y del deporte en general, según los siguientes parámetros:

a.- Un 3,5% irá destinado al Fondo de Compensación, que servirá para realizar aportaciones a las entidades deportivas que desciendan de categoría. Un 90% irá destinado a las de Primera División y el 10% restante a las que desciendan de Segunda División.

b.- El 1% se destinará a la RFEF para el fomento y desarrollo del fútbol aficionado.

c.- Hasta el 1% ira al Consejo Superior de Deportes (CSD) para ayudar a las entidades que participen en la Primera División de Fútbol femenino y en la Segunda División B del CNL para financiar las cuotas empresariales y del trabajador para la contratación de deportistas y entrenadores, y para ayudar a asociaciones o sindicatos de futbolistas, árbitros, entrenadores y preparadores físicos.

9.- Se establece un órgano dentro de la LFP de control y gestión de los derechos audiovisuales, formado por los dos clubes que más ingresos hayan recibido por derechos audiovisuales nacionales en los cinco últimos años, dos clubes de Primera División distintos de los anteriores elegidos por los equipos de la categoría, un club de Segunda División elegido por los equipos de la categoría y el Presidente de la LFP, cuyo voto es dirimente en caso de empate en las votaciones.

10.- Se establecen también los criterios de reparto de los derechos audiovisuales de la Copa de S.M. el Rey y de la Supercopa de España. No se van a detallar a continuación por no ser del ámbito del trabajo realizado.

11.- Se posibilita a la LFP para utilizar los derechos de comercialización como garantía para acceder a financiación con la finalidad exclusiva de facilitar a los clubes los

recursos económicos que les permitan saldar sus deudas con las Administraciones Públicas.

12.- Se establece la prohibición, a partir de la entrada en vigor del RDL, de que ningún club participante en una competición oficial de fútbol profesional pueda suscribir contratos individuales de comercialización de derechos audiovisuales.

13.- El sistema de comercialización conjunta establecido por la nueva normativa será aplicable a la temporada en la que finaliza el último contrato individual de comercialización audiovisual en vigor.

14.- Se establece un sistema de garantías sobre los niveles de ingresos de los clubes por este concepto previos a la entrada en vigor de la comercialización conjunta. Así, durante las primeras seis temporadas posteriores al inicio del nuevo sistema, se garantiza el nivel de ingresos de los clubes que participan en el CNL, según los siguientes criterios:

a.- Si la cantidad negociada por el nuevo sistema fuera inferior a la suma de los ingresos individuales de la temporada 2014/15, cada club recibirá el importe de dicha temporada reducido proporcionalmente.

b.- Si la cantidad fuera superior, pero al aplicar los nuevos criterios de reparto algún club tuviera que recibir una cantidad inferior a la de la temporada 2014/15, se reducirán los importes del resto de clubes para garantizar la cantidad previa.

Por lo tanto, el nuevo sistema de comercialización está basado en cuatro pilares (Tabla 6), el establecimiento de un sistema de reparto de los ingresos entre los clubes, fijación de unos topes máximos entre el club que más recibe y el que menos, garantía de que ningún club recibe menos importe que en la situación previa con negociación individual (temporada 2014/15) y apoyo a los clubes que descienden de categoría a través de la creación de un Fondo de Compensación y de aportaciones para financiar el fomento del deporte por parte de la RFEF y el CSD:

**Tabla 6: Esquema del nuevo sistema de comercialización de los derechos audiovisuales de la Primera División del CNL en España**

---

---

**1. Sistema de reparto de los ingresos de comercialización conjunta**

**A) 50% reparto a partes iguales entre los clubes participantes**

**B) 50% reparto variable entre los clubes participantes**

*B.1.) En función de los resultados deportivos cinco últimas temporadas*

Ultima temporada: 35%

Penúltima temporada: 20%

Restantes tres temporadas: 15% cada una

*B.2.) En función de su implantación social*

1/3 en función de los ingresos por abonos y taquilla medios de las últimas cinco temporadas

2/3 en función de la generación de ingresos de comercialización de las retransmisiones deportivas por cada club

Ningún club puede recibir más del 20% de los ingresos por este reparto y menos del 2%

**2. Límites entre el club que más importe recibe y el que menos**

Hasta 1.000 M€: 4,5 veces

Entre 1.000-1.500 M€: disminución proporcional hasta 3,5 veces

Desde 1.500 M€: 3,5 veces

**3. Garantía de ingresos sobre temporada 2014/2015**

Ingresos totales conjuntos < ingresos individuales 2014/15 misma proporción 2014/2015

Ingresos totales conjuntos > ingresos individuales 2014/15:

Todos clubes obtiene ingresos > ingresos 2014/15: no hay ajuste

Algún club obtiene ingresos < ingresos 2014/15: ajuste del resto para igualar ingresos previos

**4. Aportaciones de los clubes para fomentar el deporte (5,5%)**

3,5% Fondo de Compensación para los clubes que desciendan de categoría

1% a la RFEF para el fomento del deporte aficionado

1% al CSD para fomentar el fútbol femenino de Primera División, Segunda División B y asociaciones de futbolistas, árbitros, entrenadores y preparadores físicos

---

Fuente: elaboración propia según el RD Ley 5/2015 de 30 de abril.

En segundo lugar, y en paralelo a esta nueva regulación, el 23 de abril de 2015 la CNMC aprobó la adquisición de Canal + por parte Telefónica, a través de la compra del 56% del capital de la sociedad DTS Distribuidora de Televisión Digital, S.A. que pertenecía a PRISA<sup>19</sup>. Esta aprobación se realizó con condiciones, entre las que destacaba la garantía de Telefónica de ofrecer acceso a sus competidores, en condiciones que garanticen la competencia, a un porcentaje mínimo del 50% del contenido de sus canales premium (Movistar TV y Canal+). Dentro de dichos canales se incluye los derechos de emisión del fútbol (Liga, Copa, Champions League, Europa League, Mundial y Eurocopa).

---

<sup>19</sup> Fuente: [http://economia.elpais.com/economia/2015/04/30/actualidad/1430414041\\_634557.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/04/30/actualidad/1430414041_634557.html)

Por lo tanto, desde el momento en que Telefónica compra Canal+, los derechos audiovisuales individuales de los clubes de fútbol se encuentran en manos de Mediapro y de Telefónica hasta el vencimiento de los mismos.

El siguiente movimiento que se produce, el día 3 de junio de 2015, es el envío por parte de la LFP a la CNMC, para su análisis, de una propuesta de condiciones para la comercialización centralizada de los derechos audiovisuales del campeonato nacional de fútbol para las temporadas 2015/16 y 2017/18 (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia 2015).

Sin embargo, antes de entrar a analizar dicha propuesta es preciso explicar el contrato firmado unos días después entre la LFP y Mediapro, poseedor de los derechos audiovisuales individuales de 34 clubes de Primera y Segunda División. Este contrato tiene como principales puntos los siguientes:

- 1.- Mediapro cede a la LFP los derechos audiovisuales de los 34 equipos de fútbol de Primera y Segunda División del CNL de la temporada 2015/16 de los que es propietaria.
- 2.- La LFP designa a Mediapro como agente en exclusiva para promover la comercialización de los derechos audiovisuales de Primera y Segunda División del CNL y de la Copa de S.M. el Rey para la temporada 2015/16 en todo el mundo, salvo en España, así como los derechos audiovisuales de Primera y Segunda División del CNL para las temporadas 2016/17 a 2019/20 también para todo el mundo, salvo para España.
- 3.- Se tiene en cuenta para el sistema de remuneración de la comercialización de la temporada 2015/16 que Telefónica, como se ha explicado anteriormente, posee los derechos audiovisuales del CNL y de la Copa de S.M. el Rey de una parte de los equipos que participan.

Las consideraciones principales que pone la CNMC en relación a la propuesta presentada por la LFP son las siguientes:

1.- La venta centralizada de los derechos de la temporada 2015/16 debe hacerse de manera separada de las siguientes temporadas debido a *“las premuras en los plazos”* y a *“las excepcionales circunstancias que rodean la posible comercialización centralizada de los derechos audiovisuales de la competición para la temporada 2015/16”*, haciendo referencia a los distintos poseedores de los derechos que existen en ese momento, por un lado Mediapro, que si los ha cedido a la LFP, y por otro Telefónica. De hecho, el informe de la CNMC señala que *“Mediapro y Telefónica firmaron contratos individuales con los distintos clubs de fútbol para la temporada 2015/16 con base a un escenario jurídico y económico muy diferente del que el real decreto-ley prevé para la comercialización de los derechos del CNL de fútbol a partir de la temporada 2016/17 y siguientes y, por lo tanto, podrían verse perjudicados en la estrategia comercial que asumieron en el momento de la firma de esos contratos por el cambio en las circunstancias de comercialización que LFP propone en el marco del contrato de comercialización conjunta para las tres próximas temporadas”*.

En definitiva, la opinión de la CNMC es que la negociación de los derechos audiovisuales para las temporadas 2016/17 y siguientes debe hacerse de manera separada y en un momento posterior de las negociaciones sobre los derechos de la temporada 2015/16 (Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia 2015).

2.- En general, la CNMC consideró que la propuesta de oferta para la comercialización conjunta no cumplía los requisitos establecidos por el RDL 5/2015 para que la CNMC pueda emitir el informe preceptivo.

A raíz de esta resolución de la CNMC, la LFP optó, finalmente, por cerrar la negociación de la venta de los derechos para la temporada 2015/16, alcanzando un acuerdo con Telefónica en el mes de julio por un importe de 600 millones de euros, por el que se ceden los derechos de explotación en exclusiva de Primera y Segunda División y toda la oferta de pago de los partidos de Copa del Rey<sup>20</sup>. Este acuerdo fue posible, tal y como se ha señalado anteriormente, porque Mediapro había cedido los derechos de los equipos que poseía a cambio del contrato de comercialización de los derechos internacionales

---

<sup>20</sup> <http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20150710/54433343296/acuerdo-lfp-telefonica.html>



por tres temporadas, pagando por ellos un importe fijo de 400 millones de euros más un variable en función de la venta final de dichos derechos en el mercado internacional (el importe final de la venta de los derechos internacionales para la temporada 2015/16 ha sido de 615 millones de euros)<sup>21</sup>.

Por lo tanto, la Liga se aseguró, al menos, unos 1.000 millones de euros para la temporada 2015/16. La escuela de negocios IESE<sup>22</sup> ha realizado una estimación de cómo quedaría el reparto entre los veinte clubes de Primera División de los ingresos netos<sup>23</sup> que tendría la Liga en la temporada 2015/16 aplicando los nuevos criterios establecidos por el RDL 5/2015. Dicho reparto se muestra en la tabla 6.1.:

---

<sup>21</sup> Fuente: [http://deportes.elpais.com/deportes/2015/10/14/actualidad/1444846174\\_542956.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2015/10/14/actualidad/1444846174_542956.html)

<sup>22</sup> Fuente: "Anexo 7 Reparto derechos televisivos, temporada 2015/2016" del caso "Sociedad Deportiva Eibar, SAD: un club modesto en la élite de un sector singular. Center for Sport Business Management (CSBM)-IESE Business School-Universidad de Navarra.

<sup>23</sup> Ingresos netos que tendrían los clubes una vez descontadas el resto de partidas del reparto de los ingresos por la comercialización de los derechos que van a Segunda División, al Fondo de Compensación para los clubes que desciendan a Segunda División, a la RFEF y al CSD.



Tabla 6.1.: Estimación del reparto de los derechos audiovisuales de la Primera División la Liga para la temporada 2015/16

Real Madrid C.F.	140
F.C. Barcelona	138
At. de Madrid	71
Valencia C.F.	63
Athletic Club	48
Sevilla F.C.	47
Málaga C.F.	41
Villarreal C.F.	41
Real Sociedad	38
Levante U.D.	34
R.C.D. Espanyol	33
Real Betis B.S.	33
Rayo Vallecano	32
Celta de Vigo	32
Getafe C.F.	32
Granada C.F.	30
Deportivo	30
Sporting de Gijón	29
Eibar	28
Las Palmas	28
<b>Total</b>	<b>968</b>

Fuente: elaboración propia según datos del CSBM-IESE  
Cifras en millones de euros

Posteriormente, a través de la aprobación del documento de bases aprobado por el Órgano de Control con fecha 10 de noviembre de 2015, sacó a concurso la comercialización de los derechos de explotación audiovisual para España del CNL de Primera y Segunda División y de la Copa de S.M. el Rey para las temporadas 2016/17 a 2018/19 (LFP 2015a; LFP 2015b; LFP 2015d).

El Órgano de Control fue creado por el RDL 5/2015 y está formado por los clubes Real Madrid C.F., F.C Barcelona, Club Atlético de Madrid, SAD., Levante U.D., SAD. y C.D. Numancia, SAD, así como por el Presidente de la LFP.

Las Bases establecen 10 lotes de derechos, cuya breve descripción, según el documento de bases, es la siguiente:

*“Lote 1: Un (1) partido de Primera División en exclusiva en segunda elección, en abierto.*

*Lote 2: Un (1) partido en directo de la Copa de SM el Rey de cada ronda de cada eliminatoria en abierto (excepto la final), en segunda selección y las semifinales en primera selección, todo ello, en exclusiva.*

*Lote 3: Resúmenes en abierto (la exclusividad dependerá de la adjudicación en abierto o no del Lote 5).*

*Lote 4: Seis (6) partidos de Segunda División en exclusiva en abierto en segunda selección.*

*Lote 5: Un (1) partido de Primera División en exclusiva en primera selección.*

*Un (1) partido de Segunda División en exclusiva en primera selección.*

*Los seis (6) partidos de la fase de ascenso a Primera División*

*Lote 6: Canal Liga TV o su contenido equivalente: Ocho (8) partidos de Primera División de Pago en exclusiva en tercera selección y todos los partidos de la Copa S.M. el Rey de Pago en exclusiva excepto los partidos del Lote 2 en directo y excluyendo las semifinales y la final de esta Copa.*

*Lote 7: Canal Liga TV2 o su contenido equivalente: diez (10) partidos de Segunda División de Pago en exclusiva en segunda selección.*

*Lote 8: Canal Liga TV 3 o su contenido equivalente: Partidos de Primera, Segunda División y Copa de S.M. el Rey para establecimientos públicos (clientes no residenciales) en exclusiva para plataformas de pago.*

*Lote 9: Partidos bajo demanda en exclusiva.*

*Lote 10: Clips o mini-resúmenes de noventa segundos (90'') de cada partido, con facultad de sublicencia, en exclusiva''.*

En dichas bases se estableció un calendario que finalizaba el 4 de diciembre de 2015 con la formalización de los acuerdos con los adjudicatarios.

El día 16 de diciembre de 2015, la LFP comunicó la evolución del proceso de solicitud de ofertas (LFP 2015b), con los siguientes resultados:

1. Los lotes en abierto 1, 2, 3, 4 aún no habían sido adjudicados.
2. El lote 5 fue adjudicado a DTS (Telefónica), habiéndose firmado el contrato el día 4 de diciembre de 2015, por importe de 750 millones de euros. Habían presentado ofertas Orange-Vodafone conjuntamente, Opencable y la adjudicataria DTS.
3. El lote 6 fue adjudicado a Mediapro por 1.900 millones de euros, firmándose el contrato el pasado 2 de diciembre de 2015<sup>24</sup>.
4. Sobre el lote 7, 9 y 10 el Órgano de Control estableció que La Liga lo comercialice directamente en régimen de no exclusividad.
5. El lote 8 se adjudicó a UTE Orange-Vodafone, por importe de 300 millones de euros, más un variable de 30 millones de euros. El contrato se firmó el pasado 14 de diciembre de 2015. Habían presentado ofertas Opencable y DTS, además de la adjudicataria.

En el mes de junio de 2016 la LFP ha vuelto a sacar las bases de adjudicación para los lotes 1, 2, 3, 4 y 9 (LFP 2016) para la temporada 2016/17 a 2018/19 al no haber sido aún adjudicados.

Por lo tanto, a 31 de diciembre de 2015 estaban adjudicados derechos para su emisión en territorio español para las tres temporadas desde 2016/17 a 2018/2019 por 2.650 millones de euros.

---

<sup>24</sup> Fuente: <http://www.laliga.es/noticias/nota-informativa-50>



Respecto a los derechos internacionales, comercializados a través de Mediapro según el contrato suscrito con la LFP, los ingresos para la temporada 2015/16 han sido de 615 millones de euros para el CNL (21 millones adicionales para la Copa del Rey)<sup>25</sup>.

Por lo tanto, los ingresos para la temporada 2016/17 obtenidos por la venta de los derechos audiovisuales ya adjudicada se situarían en unos 1.500 millones de euros totales.

Los medios apuntan que, una vez cerrada la colocación de todos los lotes, el fútbol español tendría unos ingresos por la venta de los derechos de televisión por las tres próximas temporadas de alrededor de 5.000 millones de euros, algo superior a los 1.650 millones de euros por temporada. La Premier League firmó en 2015 la venta de sus derechos audiovisuales para las tres próximas temporadas por 6.900 millones de euros<sup>26</sup>, de los que unos 6.200 millones de euros provienen de los derechos para el Reino Unido cedidos a Sky y BT<sup>27</sup> (5.136 millones de libras). El acuerdo por las tres temporadas anteriores (2013/15) había sido adjudicado por 3.018 millones de libras (unos 3.600-3.700 millones de euros).

Finalmente, en enero de 2016, Telefónica cerró un acuerdo con Mediapro para completar la oferta de contenido sobre fútbol de Movistar+ (su canal de televisión premium) por un importe de 800 millones de euros por temporada, lo que sitúa su coste anual en 1.050 millones de euros, que los analistas consideran *"alto"* pero necesario porque es *"la principal vía de atracción y fidelización de clientes"* y porque así *"la operadora blindo el contenido premium de fútbol para su televisión de pago y, por tanto, contrarresta el impacto de la competencia que se había lanzado a la captación de clientes"*<sup>28</sup>.

---

<sup>25</sup> Fuente: [http://deportes.elpais.com/deportes/2015/10/14/actualidad/1444846174\\_542956.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2015/10/14/actualidad/1444846174_542956.html)

<sup>26</sup> Fuente: [http://deportes.elpais.com/deportes/2015/12/02/actualidad/1449091371\\_984387.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2015/12/02/actualidad/1449091371_984387.html)

<sup>27</sup> Fuente: <http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-2947293/Premier-League-rights-retained-Sky-BT-Sport-record-5-bn-deal-Sky-s-monopoly-Sunday-games-broken.html>

<sup>28</sup> Fuente: <http://www.europapress.es/economia/noticia-analistas-ven-positivo-telefonica-acuerdo-mediapro-derechos-futbol-20160113140831.html>



En definitiva, en el año 2015 se han sentado las bases de un nuevo modelo de comercialización de los derechos de retransmisión audiovisual del fútbol profesional en España, tanto por el lado de la oferta como por el lado de la demanda. La oferta centraliza la negociación a través de lo establecido por el RDL 5/2015 en la LFP y la demanda se concentra en los operadores de telecomunicaciones, fundamentalmente en Telefónica, a través de Movistar+, que concentra la oferta de canales premium de Movistar TV y el anterior Canal+, y la unión de Orange-Vodafone para tratar de hacer frente a su gran competidor.

Este nuevo modelo pone de manifiesto la extraordinaria importancia que los derechos audiovisuales tiene para el desarrollo económico del fútbol profesional, al mismo tiempo que muestra también la extraordinaria importancia que tiene para el desarrollo de la televisión premium, ahora en manos de los grandes operadores de telecomunicaciones como vía indispensable para crecer en el número de abonados a sus servicios integrados de voz, datos y televisión.

Detrás de este desarrollo de la asociación entre fútbol profesional y televisión está, tal y como señala Bonaut Iriarte (2010) la búsqueda por parte de la televisión de programas que permitan interesar a millones de espectadores, siendo lo ideal, como ocurre con el fútbol, que se mantengan fieles a la programación. Además, es fundamental para la financiación de las televisiones, que atraigan a los anunciantes para que inviertan en publicidad, o bien, como demuestra la evolución señalada anteriormente, a espectadores que se conviertan en abonados directamente en televisión premium o en multiofertas de servicios que incluyan televisión premium, como las que ofrecen las compañías de telecomunicaciones.

Esta conexión entre fútbol y televisión funciona porque el fútbol presenta una serie de características que lo hacen posible y que Bonaut Iriarte (2010) resume en cinco:

- 1.- Gran Arraigo social: el interés social garantiza una audiencia elevada.

2.- Adhesión del espectador: la implicación de la audiencia en la programación deportiva es mayor que en otro tipo de programas. Esto hace que a mayor implicación del espectador mayor sea la efectividad del mensaje que el anunciante emite.

3.- Numerosas posibilidades para el anunciante/patrocinador: vallas, marcadores, camisetas, anuncios en el descanso, etc.

4.- Incertidumbre en el resultado del evento: el espectador no sabe realmente lo que va a pasar, situación ideal para mantener su atención, siendo ideal para un programa de televisión.

5.- Posibilidades técnicas y formato: el fútbol es un producto de larga duración, estable y atractivo para el formato de televisión en casa o en locales tipo bares.

Estas características de la relación del fútbol con la televisión son aplicables a la relación que algunos clubes han desarrollado más allá de la televisión local de su país, convirtiéndolos en auténticas entidades de entretenimiento global, como se explica en el siguiente apartado.

**4.- El fútbol como entretenimiento global:** Ginesta Portet (2011) sostiene que el fútbol puede considerarse como el gran deporte de entretenimiento global en el mundo.

En este caso están exclusivamente los dos más grandes, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, que formarían parte de este movimiento junto a otros grandes de Europa, como el Manchester United inglés.

Este concepto va más allá de las audiencias de televisión de un país y de las ventas de entradas. Se trata de un enfoque global, que pasa por un modelo de gestión muy profesionalizado y que tiene como gran palanca de crecimiento la internacionalización.

Tanto el Manchester United desde los años 90, como el Real Madrid C.F. desde la presidencia de Florentino Pérez y el F.C. Barcelona desde Joan Laporta, han implantado un sistema de gestión altamente profesionalizado, dirigido por gestores de primer nivel,



con el objetivo de dar un salto cualitativo fundamental: buscar un enfoque global, ampliar la base de aficionados nacionales y europeos hacia los nuevos mercados emergentes en el ámbito del fútbol. Se podría decir que a los grandes clubes europeos Europa se les ha quedado pequeña.

La ventaja competitiva que tienen los grandes clubes de fútbol es la fidelidad del aficionado/consumidor, que además es, como se ha visto, de por vida en la mayoría de los casos.

Por lo tanto, estos clubes buscan el crecimiento de su base de aficionados en lugares con creciente interés por el fútbol y con importantes empresas multinacionales como EE.UU. y Asia (Desbordes 2007), a través de la realización de giras anuales de pretemporada, donde muestran a sus grandes estrellas (Cristiano Ronaldo, Messi). Esto les permite acceder a importantes contratos de patrocinio y *merchandising* que incrementa de manera considerable su volumen de ingresos.

Como consecuencia, en la temporada 2006/07 el Real Madrid C.F. obtuvo por comercialización y marketing 124,2 millones de euros, 10 millones de euros más que por retransmisiones de televisión (Gay 2009b).

Además, combinan estas giras con el desarrollo de actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) en países pobres o en vías de desarrollo, fundamentalmente en África y América Latina. A través de sus propias fundaciones (Fundación Real Madrid C.F. y Fundación F.C. Barcelona) crean proyectos de escuelas deportivas con acceso a la cultura y a la educación, que también genera potenciales aficionados a ambos equipos.

Y finalmente, se han convertido en compañías multimedia, con canales propios de televisión como Real Madrid TV o Barça TV, videojuegos propios, canales en internet, etc.

En definitiva, grandes multinacionales de ocio y entretenimiento que compiten a nivel global con los grandes clubes europeos, situación que les aleja cada vez más de sus competidores en las ligas nacionales.



El paradigma de este fenómeno es El Real Madrid C.F., que ha sido destacado por la FIFA como el mejor club del siglo XX<sup>29</sup>. Es uno de los equipos de fútbol con mayores ingresos del mundo, junto a F.C. Barcelona y Manchester United<sup>30</sup>. Son varios los autores que han analizado su modelo deportivo y económico (Blanco y Forcadell 2006; Opazo et al. 2006; Kase et al. 2007) centrándose en el valor de la marca Real Madrid.

Como se ha señalado anteriormente, la llegada de Florentino Pérez a la presidencia del Club blanco supuso un antes y un después en la gestión profesional del equipo. El club se focalizó en poner en marcha la globalización de la marca Real Madrid a través de acciones como dotar al club de una estructura adecuada de gestión deportiva, de marketing y financiera; modernizar las instalaciones y sistemas de gestión del club; acercar el Real Madrid al mercado asiático y norteamericano, a través de giras y partidos amistosos de pretemporada; firmar alianzas con grandes socios estratégicos, como Adidas o Coca-Cola, de manera que se retroalimentaran las sinergias de imagen positiva y desarrollar la marca Real Madrid vía multicanal (videojuegos, *merchandising*, Real Madrid TV, internet), con planes de fidelización de los socios/aficionados/clientes; poner en marcha la explotación conjunta de los derechos de imagen de los jugadores de su plantilla y renegociar al alza los derechos de retransmisión de televisión, cerrando un acuerdo con Mediaproducciones, S.L. por 1.100 millones de euros por siete temporadas (desde la temporada 2006/2007)<sup>31</sup>.

Estas acciones las combinó, a nivel deportivo, con la realización de grandes fichajes de "jugadores estrella" o "galácticos", como Zidane, Figo, Beckham o Cristiano Ronaldo, y la incorporación al primer equipo de jugadores de la cantera conocidos como "Pavones" con el fin de que el aficionado se siga identificando con jóvenes jugadores que llegan al primer equipo.

Esta estrategia le ha permitido superar en ingresos al Manchester United, y liderar, junto a F.C. Barcelona, el ranking por ingresos en Europa (Deloitte 2015a). En la temporada 2013/14 ha alcanzado unos ingresos de explotación consolidados de casi 550

---

<sup>29</sup> Fuente: <http://es.fifa.com/classicfootball/stadiums/stadium=456/>

<sup>30</sup> Fuente: <http://www.expansion.com/2013/01/24/directivos/1359020860.html>

<sup>31</sup> Fuente: Informe Económico 2013-2014 Real Madrid C.F.



millones de euros y un resultado neto de 38,5 millones de euros<sup>32</sup> (518 millones de euros de ingresos y 38,3 millones de euros de resultado neto corresponden al club y el resto a su sociedad dependiente), a la vez que lidera el número de aficionados mundiales, con más de 18 millones de seguidores en Twitter (doblando los más de 9 millones de seguidores que tiene el F.C. Barcelona y los algo más de 7 millones del Manchester United) y más de 87 millones de *likes* en la red social Facebook a diciembre de 2014<sup>33</sup> (F.C. Barcelona tiene más de 90 millones y 68 millones Manchester United), lo que ha llevado a la revista Forbes a considerar al Real Madrid como la institución deportiva más valorada del mundo (3.440 millones de dólares)<sup>34</sup>.

Una vez revisada brevemente la evolución histórica del fútbol en España, se describe el marco regulatorio a nivel contable y legal por el que se rige.

---

<sup>32</sup> Fuente: Informe Económico 2014-2015 Real Madrid C.F.

<sup>33</sup> Fuente: consulta en twitter y Facebook realizada el 6 de marzo de 2016.

<sup>34</sup> Fuente: <http://www.realmadrid.com/noticias/2014/05/forbes-situa-al-real-madrid-por-segundo-ano-consecutivo-como-la-institucion-deportiva-mas-valiosa-del-mundo>



## 2.4. Regulación contable y legal del fútbol español

El fútbol profesional español se rige, a nivel general, por la Ley del Deporte (Ley 10/1990 (B.O.E. 2013a)) y por el Real Decreto sobre Sociedades Anónimas Deportivas (RDL 1251/1999 (B.O.E. 1999a; B.O.E. 1999b)).

La Ley del Deporte se marca como objetivo fundamental regular el marco jurídico de la actividad deportiva en España, destacando, entre otros, la regulación del espectáculo deportivo, puesto que lo considera como “una actividad progresivamente mercantilizada”.

Para ello establece un nuevo modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes que tienen una actividad deportiva profesional que implica su conversión en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), nueva figura jurídica basada en las Sociedades Anónimas pero incorporando especificidades que permitan su adaptación al mundo del deporte profesional.

A la vez, regula la figura jurídica de las Federaciones deportivas, reconociendo su naturaleza jurídico-privada pero con atribución de funciones públicas de carácter administrativo. Asimismo, establece la obligatoriedad de constituir, dentro de las estructuras federativas, Ligas profesionales, formadas de manera exclusiva y obligatoria por todos los clubes que participan en una competición profesional de carácter oficial, reconociendo personalidad jurídica propia a las mismas y autonomía organizativa.

El objetivo de esta normativa, por lo tanto, fue profesionalizar la gestión y organización del fútbol, obligando a los clubes a convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas. (Márquez Vigil 2004; Díez 2012).

En concreto, la Ley, con el objetivo de organizar, seguir y controlar el deporte a nivel del Estado, otorga al Consejo Superior de Deportes (CSD) las funciones de administración general del Estado en el ámbito deportivo, constituyéndolo como organismo autónomo



dependiente del Ministerio de Educación y Deporte. Entre sus funciones destacan, a nivel del deporte profesional, las siguientes:

a.- Autorización y revocación de la constitución de las Federaciones deportivas españolas.

b.- Calificación de las competiciones oficiales de carácter profesional y estatal.

c.- Autorización de la inscripción de las SAD en el Registro de Asociaciones Deportivas y la inscripción de las adquisiciones y ventas de las participaciones significativas en su accionariado.

En relación a las Federaciones deportivas, la Ley les dota de personalidad jurídica propia en el conjunto del estado, ejerciendo por delegación funciones públicas de carácter administrativo como agentes colaboradores de la Administración Pública. Entre sus funciones destaca, a los efectos de este trabajo, la expedición de las licencias federativas, que sirven para habilitar a los clubes para participar en competiciones deportivas oficiales.

Dentro de las Federaciones deportivas donde exista una competición estatal oficial de carácter profesional, la Ley establece la obligación de constitución de una Liga, que como se ha señalado anteriormente, estará constituida de manera obligatoria por todos los clubes que participen en dicha competición. En concreto, el RDL 1251/1999 (B.O.E. 1999a; B.O.E. 1999b) establece como competiciones de carácter profesional y ámbito estatal la Primera y Segunda División A de fútbol y la Primera División masculina de Baloncesto (Liga ACB).

Las principales características de las Ligas profesionales son:

a.- La Liga es una entidad con personalidad jurídica con autonomía de la Federación deportiva estatal de la que forma parte.

b.- El CSD tiene que aprobar los Estatutos y reglamentos de la Liga profesional correspondiente, previo informe de la Federación deportiva nacional correspondiente.

c.- Las competencias que tiene una Liga son organizar la competición para la que se ha creado, en coordinación con la Federación deportiva nacional y de acuerdo con los criterios establecidos por el CSD; la tutela, control y supervisión de los clubes asociados a la misma; y realizar la potestad disciplinaria establecida por la Ley.

Respecto a los clubes profesionales que participan en competiciones deportivas oficiales de ámbito estatal, la Ley impone su transformación, tal y como se ha señalado anteriormente, en Sociedades Anónimas Deportivas, que tienen las siguientes características fundamentales determinadas por la propia Ley y por el RDL 1251/1999 (B.O.E. 1999a; B.O.E. 1999b):

a.- Las SAD sólo pueden tener como objeto social la participación en competiciones deportivas profesionales y el desarrollo y promoción de actividades deportivas.

b.- La denominación social de estas sociedades debe incluir la abreviatura "SAD".

c.- Las SAD sólo pueden participar en una modalidad deportiva en competiciones oficiales profesionales.

d.- El capital mínimo de una SAD tiene que ser, al menos, el fijado por la Ley de Sociedades Anónimas. El RDL establece el sistema para fijar dicho capital mínimo en función de los gastos y activos previos del club antes de su transformación en SAD. Dicho capital mínimo debe desembolsarse totalmente a través de aportaciones dinerarias y tiene que estar representado por acciones nominativas.

e.- Las SAD pueden solicitar la admisión de sus acciones en las Bolsas de Valores desde el 1 de enero de 2002, sometiéndose a la normativa del mercado de valores aplicable a las entidades emisoras de valores admitidas a Bolsa.

f.- Se establece la obligación de que toda persona, tanto física como jurídica, que adquiera o venda participaciones significativas en una SAD debe comunicar al CSD el número y valor nominal de las acciones, plazo y condiciones de adquisición o venta. Se fija como participación significativa cualquier variación en la participación de la SAD que suponga un aumento o disminución igual o múltiplo del 5%.

g.- El CSD tiene que autorizar previamente cualquier adquisición de acciones de cualquier persona física o jurídica en una SAD que eleve, directa o indirectamente, los derechos de voto que tenga en la sociedad al 25% o superior.

h.- Las SAD o los clubes que participen en competiciones profesionales nacionales no pueden participar ni directa ni indirectamente en el capital de otra SAD que participe en la misma competición o en otra competición de la misma modalidad deportiva.

i.- Ninguna persona física ni jurídica que tenga una participación directa o indirecta en una SAD del 5% o superior puede tener otra participación directa o indirecta del 5% o superior en otra SAD que participe en la misma competición o en otra competición de la misma modalidad deportiva.

j.- Las SAD tienen que enviar anualmente al CSD las cuentas anuales individuales y consolidadas si tuvieran, incluyendo en ambos casos el informe de gestión, la memoria y el informe de auditoría, antes de la convocatoria de la Junta General de la Sociedad.

Asimismo, la Ley estableció que todos los clubes que en el momento de la entrada en vigor de la misma participaban en competiciones oficiales profesionales de fútbol y de baloncesto tenían la obligación de convertirse en SAD, salvo aquellos que desde la temporada 1985/86 hasta ese momento hubieran tenido en cada temporada un patrimonio neto positivo, en cuyo caso podían mantener la estructura jurídica de club deportivo, bajo las siguientes obligaciones principales establecidas por la Ley:

a.- La Asamblea de socios anual debe aprobar el Presupuesto del club. El proyecto de presupuesto anual tiene que ser presentado a la Asamblea junto con un informe de la Liga de Fútbol Profesional.

b.- Aquellos clubes que tengan varias secciones deportivas (profesionales o no) tienen que presentar un presupuesto anual separado por sección, acompañados del informe de la Liga Profesional correspondiente.

c.- Los miembros de las Juntas Directivas de estos clubes responden mancomunadamente de los resultados económicos negativos generados durante su gestión, siendo estos los ajustados por las salvedades puestas de manifiesto por los informes del auditor independiente.

d.- Al inicio de cada temporada, la Junta Directiva del club tiene que depositar un aval bancario a favor del club y ante la LFP que garantice su responsabilidad y por valor del 15% del presupuesto de gasto del club.

e.- Los clubes deportivos tienen que llevar una contabilidad bajo la misma normativa que regule contablemente a las SAD, estando sometidos a las mismas obligaciones de envío de información al CSD que estas.

En la actualidad hay 132 clubes de fútbol constituidos como SAD y 127 clubes de baloncesto. Solamente cuatro clubes de fútbol, Real Madrid C.F., F.C. Barcelona, Athletic Club y C.A. Osasuna, se mantienen como clubes por cumplir los requisitos anteriormente señalados para eludir su transformación en SAD.

Un elemento fundamental de la Ley 10/1990 fue la regulación de un Plan de Saneamiento del Fútbol Profesional, que en realidad era un segundo plan de saneamiento del fútbol, puesto que el primero de 1985 había fracasado al no conseguir los objetivos marcados.

La principal acción establecida por la Ley para el Plan de Saneamiento fue establecer la participación de los clubes de fútbol en la recaudación íntegra de las Apuestas Deportivas del Estado (La Quiniela) a través de la LFP. Estas cantidades tenían como objetivo la cancelación de las deudas tributarias de los clubes con el Estado, tanto por impuestos como por otros conceptos como la Seguridad Social.

Así, el RDL 419/1991 (B.O.E. 1991) fijó que el 1% de la recaudación fuera a los clubes de fútbol a través de la LFP y el 7,5% al CSD.

El RDL 419/1991 (B.O.E. 1991) estuvo en vigor hasta que el RD 258/1998 (B.O.E. 1998) le modificó parcialmente, cambiando los porcentajes de reparto de los ingresos de las apuestas deportivas del Estado. En primer lugar elevó la participación directa de la LFP al 10% de la recaudación con el objetivo de que la LFP pudiera hacer frente a la deuda fiscal de los clubes que había asumido directamente, cancelando de forma anticipada el Plan de Saneamiento, y dedicando un mínimo del 30% de dicho importe a la adecuación y adaptación de los estadios donde se celebran los encuentros de fútbol profesional a la normativa de seguridad y prevención de la violencia en los espectáculos deportivos. En segundo lugar, fijó en el 1% la parte del CSD, con destino este último para el fútbol no profesional.

Posteriormente, el RDL 566/2010 (B.O.E. 2010) modificó los conceptos de gasto por parte de la LFP de su parte en la recaudación de las apuestas deportivas del Estado establecidas en el RDL de 1998, puesto que se dio por finalizada la fase de adecuación de los estadios de fútbol a la normativa de seguridad, y por lo tanto, ya no era necesario dedicar un mínimo del 30%, tal y como estaba fijado, sino que el importe de las inversiones será aquel necesario para cubrir las necesidades reales que se vayan produciendo para las adaptaciones pendientes que haya que ir realizando.

Por último, el RDL 403/2013 (B.O.E. 2013b) también modificó partes del RDL 419/1991 (B.O.E. 1991) debido a la entrada en vigor de la Ley 13/2011, de 27 de mayo (B.O.E. 2011), que reguló el juego y el impuesto sobre el mismo. En este sentido, este RD estableció que el importe obtenido por el impuesto sobre el juego en relación con las apuestas

deportivas será distribuido por el CSD, con un 49,95% para las Diputaciones Provinciales, un 45,5% para la LFP y un 4,55% para la RFEF con destino al fútbol no profesional.

Respecto a la normativa contable de aplicación, la Ley 10/1990 (B.O.E. 2013a) establece que las SAD y los clubes profesionales que no se han transformado en SAD están sujetos a las mismas normas de contabilidad e información periódica que el resto de sociedades anónimas. Por lo tanto, en estos aspectos aplica la normativa contable establecida en el Código de Comercio y en la Ley de Sociedades de Capital (B.O.E. 2015c), y en concreto, el Nuevo Plan General de Contabilidad de 2007 (RDL 1514/2007 (B.O.E. 2007))<sup>35</sup>.

Hasta la aprobación del PGC 2007 estaba en vigor el PGC 1990, existiendo una adaptación específica al sector del fútbol profesional, cuyo origen estuvo en el Real Decreto 1251/1999 y se plasmó en la orden de 27 de junio de 2000 por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas, que está en vigor en todo aquello que no se oponga a la nueva regulación contable establecida por el PGC 2007.

Finalmente, en relación a la regulación de la emisión de los acontecimientos deportivos, la Ley 7/2010 (B.O.E. 2015a) sigue regulando, al igual que hizo la Ley 21/1997 (B.O.E. 1997), la emisión obligatoria en abierto de determinados partidos considerados de interés general. El organismo encargado de fijar anualmente estos partidos es el Consejo Estatal de Medios Audiovisuales.

A juicio de Díez (2012), el problema de la actual legislación sobre emisión de acontecimientos deportivos es que no ha quedado claramente regulado el concepto de “interés general”, estando en manos de un organismo administrativo del Estado que fija cada año el catálogo correspondiente.

---

<sup>35</sup> El Plan General de Contabilidad 2007 regula la normativa contable de las SAD y de los Clubes de fútbol. Asimismo, existe el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas, que fue aprobado en el RDL 1515/2007, que no es de aplicación a los clubes de fútbol de Primera División por superar los límites económicos establecidos.



Y como ya se ha explicado en detalle en el apartado anterior, el año pasado el Gobierno aprobó el RDL 5/2015 sobre la comercialización de los derechos audiovisuales.

Una vez analizada la evolución del fútbol profesional en España y de establecer el marco regulatorio, es necesario analizar la evolución del fútbol profesional inglés, puesto que, tal y como se ha señalado en los objetivos de este trabajo, es objeto de este trabajo de investigación realizar una comparación entre el fútbol profesional español y el inglés.

## 2.5. Evolución histórica del modelo económico del fútbol profesional inglés

Al igual que se ha analizado en la evolución histórica del modelo económico del fútbol español, en el fútbol inglés profesional también podemos distinguir dos etapas, una que va hasta los años 90 y otra que parte de la creación, en 1992, de la Premier League. Al igual que ocurre con el fútbol español, el elemento fundamental en el desarrollo económico del fútbol profesional inglés fueron los derechos de retransmisión de los partidos a través de televisión.

El formato de la liga inglesa es jerárquica, igual que la española. Existen cuatro divisiones con alrededor de 20 equipos cada una. Al finalizar cada temporada, los equipos que están en las últimas posiciones descienden a la división inmediatamente inferior y los que están en las primeras posiciones ascienden a la división inmediatamente superior, hasta alcanzar la Premier League. No existe, por lo tanto, ningún tipo de *play-offs* sino que la competición se ordena en función de la clasificación en la liga.

A continuación se explica, brevemente, la evolución histórica del modelo económico del fútbol profesional inglés:

**1.- Primera Etapa, hasta 1990:** el origen del fútbol, como ya se ha señalado, se da en la Inglaterra de finales del siglo XIX. La evolución del modelo económico del fútbol inglés ha sido investigado por numerosos autores (Szymanski y Smith 1997; Gratton 2000; Szymanski 2000; Szymanski et al. 2001; Buraimo et al. 2006; Buraimo 2008), cuyas principales conclusiones se exponen a continuación.

La Asociación de Fútbol inglés (FA) fue fundada en el año 1863 y su origen era el de un fútbol aficionado de base. Sin embargo, desde que en 1871 nace la FA Cup y se comprueba su capacidad para generar ingresos por la venta de entradas, se inicia el

desarrollo del fútbol profesional al incentivar a los equipos competidores a remunerar a buenos jugadores para que participen en los mismos (Buraimo et al. 2006).

Si bien en un principio la FA se opuso a la profesionalismo del fútbol, finalmente en 1885 el fútbol profesional fue legalizado y en 1888 se fundó la Liga de Fútbol inglés, desarrollándose económicamente a través de la venta de entradas a los, cada vez más numerosos, aficionados.

La organización de las entidades de los distintos equipos se realizó a través de clubes de socios formados por los aficionados de cada equipo, que pagaban las cuotas correspondientes. Sin embargo, poco a poco, se fueron convirtiendo en sociedades anónimas con el fin de limitar la responsabilidad de los socios en las pérdidas de los clubes. A pesar de esta conversión, siempre existió presión por parte de la FA para desarrollar un modelo de fútbol profesional que garantizara el mantenimiento de los valores del origen del mismo, basado, como se analizó en el apartado correspondiente, en el concepto de *fair play* de competición, a través de reglas de juego y en la caballerosidad de los participantes. Esto tuvo como consecuencia, según explican Buraimo et al. (2006), que los clubes limitaran los rendimientos que ofrecían a sus accionistas, estableciéndose en 1896 un máximo del 5% del capital social desembolsado.

La liga de fútbol fue creciendo rápidamente, y así en 1923 ya eran 88 los clubes que participaban en sus cuatro divisiones, con todos los jugadores contratados profesionalmente y casi todos convertidos en sociedades anónimas.

Durante la década de 1940 el fútbol inglés creció de manera imparable, así en la temporada de 1948/49 se alcanzó una asistencia a los estadios de más de 41 millones de espectadores (Gratton 2000). Sin embargo, en los años 60 el desarrollo de actividades de ocio alternativas, así como la crisis por las que atravesaban las industrias textiles inglesas, provocó una disminución de la asistencia de los aficionados a los estadios y generó importantes problemas financieros a varios clubes de fútbol.

A medida que el fútbol inglés fue creciendo en popularidad, también fueron creciendo sus ingresos, pero también los problemas financieros de algunos clubes. En el caso inglés surgió la figura de ricos mecenas que invertían dinero en salvar a los clubes con dificultades económicas, beneficiándose de la publicidad positiva que estas acciones tenían entre la población.

A partir del pico de asistencia señalado anteriormente en 1949, la asistencia a los estadios de fútbol ingleses fue descendiendo de manera constante, con la excepción del año 1966 gracias al éxito del Mundial celebrado en Inglaterra. Así, en la temporada 1985/86 el total de aficionados que acudieron a los estadios fue de alrededor de 16 millones, situación que coincidió con la tragedia del estadio belga de Heysel (Bruselas), donde 38 jugadores de la Juventus murieron por los enfrentamientos con los hinchas ingleses que acudieron a ver la final de la Copa de Europa entre la Juventus italiana y el Liverpool. La consecuencia de esta tragedia fue que las autoridades europeas prohibieron a los clubes ingleses competir en las competiciones europeas hasta que se solucionara el nivel de violencia existente.

Esta situación provocó un fuerte impacto económico en el fútbol inglés, ante el cual muchos se preguntaron si sería capaz de sobrevivir a una situación así. Sin embargo, durante esta década de los 80 también se inició el desarrollo de los ingresos comerciales de patrocinios y de la venta de derechos para las retransmisiones deportivas en abierto, si bien la retransmisión de partidos por televisión estaba muy limitada. Por ejemplo, en 1983 sólo se televisaron en directo 10 partidos y los derechos pagados por la BBC/ITV fueron de 2,6 millones de libras por temporada.

En relación a los derechos de televisión, el fútbol inglés ha seguido, desde el inicio, un modelo de negociación conjunta de los mismos. De este modo, ya en los años 80, la Liga de fútbol acordó un reparto de los incipientes ingresos de televisión entre las cuatro divisiones de la siguiente manera: 50% para la Primera División, 25% para la Segunda y un 12,5% para cada una de la Tercera y Cuarta (Buraimo et al. 2006).

A finales de los 80, por lo tanto, el fútbol profesional inglés empezó a recuperarse, a través del desarrollo de nuevos ingresos como los provenientes de televisión que se acababan de comentar, de la recuperación de la asistencia a los estadios, y finalmente del levantamiento por parte de la UEFA de la prohibición a los equipos ingleses de participar en las competiciones europeas ya en el verano de 1990.

A la vista de esta evolución, se puede concluir que el modelo económico del fútbol profesional inglés, desde su nacimiento a finales del siglo XIX y hasta 1990, al igual que ocurría en el caso de España, estaba basado, fundamentalmente, en los ingresos obtenidos por la asistencia de los aficionados a los campos de fútbol. Tal y como explican Szymanski y Smith (1997), los clubes de fútbol pueden considerarse, durante esta etapa, monopolios locales en relación a sus ingresos, puesto que sus aficionados, que se caracterizan por su fidelidad al equipo, no tendrán más remedio que pagar los precios que la entidad determine de manera independiente por las entradas al estadio, su principal fuente de financiación.

El modelo de negocio era más Europeo que Americano, en el sentido de que el objetivo de los clubes era obtener los mejores resultados deportivos, para lo que estaban dispuestos a gastar lo máximo posible para fichar a los mejores jugadores como vía para alcanzar el mayor número de victorias (ganar era lo único, también en el fútbol inglés), a costa de la rentabilidad económica, objetivo que sin embargo, si tienen los clubes deportivos profesionales en Estados Unidos.

En relación a la estructura de los gastos, Szymanski y Smith (1997) concluyen que estaba basado en un mercado competitivo de jugadores, en el que los distintos clubes compiten por conseguir a aquellos que tienen mejores habilidades deportivas, con el objetivo de obtener el mejor posicionamiento en la liga en la que compiten. Esta posición en la liga marca la estructura de ingresos, puesto que un mayor número de aficionados acudirá al estadio a presenciar los éxitos de su equipo, generando un mayor volumen de ingresos. Los clubes se enfrentan a la disyuntiva entre beneficios económicos o incrementar su gasto en el mercado competitivo de jugadores para tratar de obtener mejores resultados deportivos. Como se ha explicado previamente, tanto en

el fútbol inglés como en el español, y en general, en el europeo, la disyuntiva se había deslizado hacia el lado del gasto y la búsqueda del resultado deportivo frente a la rentabilidad económica.

Este modelo provocó los mismos resultados económicos que en el fútbol español: falta de rentabilidad, elevado endeudamiento y por lo tanto, bajo nivel de sostenibilidad del modelo y crisis financiera permanente en una parte importante de los equipos profesionales. Sin embargo, hay una diferencia fundamental con el modelo económico del fútbol español, en el fútbol inglés no ha habido el apoyo financiero de las autoridades locales que si ha existido en el caso del modelo económico del fútbol en España, por lo que ha habido un mayor número de equipos al borde de la quiebra financiera (Szymanski y Smith 1997), que, tal como se ha señalado previamente, eran en muchos casos rescatados financieramente por grandes magnates económicos, que lo veían como una manera de mejorar su popularidad y posición social.

En esta situación, sólo los equipos más grandes por volumen de aficionados consiguen alcanzar los mejores resultados deportivos y obtener beneficios, el resto se encuentran en una difícil situación económica.

El desarrollo de los ingresos por derechos de televisión que se inicia en los años 80 provoca que los clubes más grandes de la liga se revelen ante la distribución de los ingresos acordada, puesto que consideran que deben tener una mayor distribución en el reparto de los mismos. Esto provocó que los cinco más grandes (Arsenal, Everton, Manchester United, Liverpool y Tottenham) dirigieran la creación de una nueva liga con los equipos más grandes y que, como veremos a continuación, fuera la razón del nacimiento de la Premier League en 1992.

**2.- Segunda Etapa, a partir de 1990:** tal y como se acaba de analizar, una vez que la asistencia a los campos de fútbol se fue recuperando, a la vez que la UEFA levantó la prohibición a los equipos ingleses de participar en las competiciones europeas en el verano de 1990 y de que las televisiones mostraran su interés en pagar más dinero por los derechos de televisión de los grandes equipos de la liga inglesa, los equipos de la

Primera División del fútbol inglés aprovecharon para romper con el resto de la *Football League* dando lugar al nacimiento, el 15 de agosto de 1992, de la Premier League, donde competían inicialmente los 22 mejores equipos de la liga de fútbol (en la actualidad son 20 equipos los que participan). Ese mismo año se firma el primer contrato de la Premier League con el canal de televisión de pago BSkyB por cinco temporadas, elevando el importe anual de los derechos audiovisuales a 38,3 millones de libras. En el año 1997, con la renovación de los mismos, la cifra por temporada se elevó a 167,5 millones de libras. El número de partidos televisados en directo había pasado de 10 en 1983 a 60 a partir de 1992 (Gratton 2000).

Por lo tanto, en paralelo a la evolución de la Liga española, la liga de fútbol profesional inglesa a partir de 1990 convierte la televisión y la venta de los derechos audiovisuales en su principal fuente de ingresos (David y Millward 2012), relegando a los ingresos por asistencia a los campos de fútbol a un segundo lugar. La televisión, dada la importancia que la retransmisión regular de la liga de fútbol tiene para el crecimiento y fidelidad de sus audiencias, como ya se ha explicado en apartados anteriores, gana la batalla frente a aquellos que pensaban que podría impactar negativamente en la asistencia de los aficionados a los campos de fútbol. Y gana esta batalla a través del pago de unas cantidades económicas elevadas, que dejan en un nivel secundario la base del modelo económico del fútbol profesional hasta la fecha: la venta de entradas y abonos a los aficionados.

El modelo de comercialización de los derechos audiovisuales de la Premier League ha sido el de una negociación centralizada con un reparto de los ingresos que distribuye un 50% de los mismos a partes iguales, un 25% en función del número de partidos retransmitidos en directo por televisión y sólo 25% restante en función de la clasificación de la liga (Szymanski et al. 2001).

El cambio del modelo económico a partir de los años 90 se complementa, tanto en el caso español como inglés, con el incremento imparable de otra vía de ingresos, los derivados de la comercialización del merchandising, de la publicidad y del patrocinio, lo que unido a los ingresos por retransmisión, dan un vuelco sustancial a la composición

de los ingresos de los clubes, al incremento exponencial de los mismos y a incurrir en importantes gastos e inversiones en los mejores jugadores para tratar de competir en una liga cada vez más exigente ante el reto de obtener las mejores posiciones, lo que permitirá a los clubes acceder a mayores importes de los nuevos ingresos en los que se basa el modelo económico del fútbol profesional a partir de los años 90.

Este cambio de modelo permitió la reestructuración de los clubes, una mayor inversión en los estadios de fútbol y, a pesar del incremento del precio de las entradas realizadas, aumentar también el número de aficionados que acudían a los estadios, debido al mayor interés de la liga inglesa (Szymanski y Smith 1997).

Sin embargo, en el caso del fútbol inglés, hay un elemento que diferencia su modelo económico del modelo español. Desde 1990 son varios los clubes ingleses que han dado el paso de salir al mercado de valores, en un camino claro hacia un modelo económico basado en la gestión profesionalizada que ponga foco en la rentabilidad económica y no sólo en la deportiva. Así, ya en 1995 había cuatro clubes que cotizaban en la bolsa de valores, Tottenham Hotspur (fue el primero que entró a cotizar en la Bolsa de Londres EN 1983), Millwall (cotiza desde 1989), Preston, y Manchester United (cotiza desde 1991) (Gratton 2000). En 2009 la cifra había crecido hasta los 16 clubes<sup>36</sup>.

Esta opción de algunos de los clubes ingleses por mejorar su gestión profesional y su financiación a través de la salida a bolsa y las obligaciones de transparencia, información, etc que conllevan, llevan a Gratton (2000) a concluir que el modelo económico de la Premier League comienza a tener características del deporte profesional norteamericano. Sin embargo, existen diferencias fundamentales entre la Premier League inglesa y los equipos americanos, que se pueden resumir en estos cuatro cinco grandes aspectos (Gratton 2000; Szymanski 2000):

1.- El número de equipos en competición: la liga de fútbol americano (*National Football League o NFL*) tiene 30 equipos para una población de más de 260 millones de

---

<sup>36</sup> Fuente: <http://www.expansion.com/2014/01/02/directivos/1388688746.html>



habitantes. Sin embargo el conjunto de las ligas de Inglaterra, Gales y Escocia tienen más de 130 clubes para una población total del entorno de 56 millones de habitantes.

2.- El número de partidos por temporada: los clubes profesionales norteamericanos juegan una vez por semana, durante tres meses al año. Sin embargo la liga inglesa empieza en agosto y va hasta mayo, jugando un partido de liga por semana.

3.- Competiciones internacionales: mientras que para el deporte profesional norteamericano las competiciones internacionales no son un elemento importante, para el fútbol inglés, al igual que para el español y en general para el europeo, es importante la participación en competiciones internacionales, como la Champions League, el Campeonato de Europa de selecciones, el Mundial de Fútbol. Esto obliga a los equipos ingleses y europeos a tener largas temporadas con un mayor número de partidos por semana.

4.- Localización de los equipos: en EE.UU. no hay ningún problema a que un equipo se mueva de ciudad, no hay el arraigo social y cultural que asocia al equipo con la localidad o ciudad correspondiente.

5.- Equilibrio competitivo: en el fútbol inglés (y en el europeo) no existe ningún tipo de limitación a los salarios de jugadores ni sistema de selección de jugadores a través de un *draft*<sup>37</sup> como hay en el modelo norteamericano.

En relación con esta comparativa del modelo americano y el inglés/europeo, Gratton (2000) analiza los argumentos a favor y en contra de la creación de una superliga europea con la participación de los grandes equipos europeos que dejarían de participar en las ligas nacionales actuales. Las opiniones a favor de este planteamiento se basan en que esta división de los clubes permitiría un mayor equilibrio competitivo en las

---

<sup>37</sup> El *draft* es definido por Rodríguez (2012) de la siguiente manera: "El *draft* es un sorteo por el que se restringe la competencia por los nuevos talentos cuando entran en los deportes profesionales. El sistema permite a los clubes elegir nuevos jugadores, cuando "abandonan" la Universidad, dando más posibilidades de elección a los equipos que por clasificación han obtenido en la temporada anterior. Se estableció, entre otros deportes, en la NFL (Liga de Fútbol Americano) en 1936, en la NBA (Liga de Baloncesto en EE.UU.) en 1949 y en el béisbol (MLB) en 1965".

competiciones, puesto que los grandes equipos europeos que obtienen la mayoría de los campeonatos anuales de sus competiciones nacionales pasarían a competir directamente entre ellos, haciendo más competitiva la superliga europea y a su vez la liga nacional, puesto que los equipos medianos y pequeños tendrían más posibilidades de obtener el campeonato de liga. Los defensores de este modelo también plantean que habría una mejor distribución de los ingresos de las distintas ligas, mejorando, por lo tanto, el equilibrio económico de los distintos clubes que compiten en la misma liga.

Gratton (2000) señala que, en contra de los argumentos a favor, las investigaciones realizadas por Quirk y Fort han demostrado que las grandes ligas americanas tienen un elevado desequilibrio competitivo, que es la base de los que defienden el nuevo modelo. También demostraron, que en contra de lo que pudiera parecer, este desequilibrio no ha minorado el interés del público ni el nivel de asistencia, sino más bien al contrario, ha ido en aumento a lo largo de los años. Szymanski et al. (2001) llegan a la misma conclusión: desde la creación de la Premier League en 1992 el equilibrio competitivo de la liga inglesa ha disminuido, pero al mismo tiempo ha aumentado el interés por la competición así como sus ingresos económicos.

Por lo tanto, a pesar de una cierta evolución del fútbol inglés hacia el modelo económico norteamericano, no hay evidencias claras de que el traslado del modelo americano al europeo tenga mejoras en el equilibrio competitivo y económico del mismo.

Del análisis realizado hasta aquí se puede concluir que la mayoría de los clubes ingleses han pasado por serias dificultades económicas. Así, en ocho de las diez temporadas que fueron desde 1993 a 2004 el conjunto de la Premier League ha tenido pérdidas y entre la temporada de 1995/96 a 2001/02 las pérdidas netas acumuladas han sido de 957 millones de libras (Buraimo et al. 2006). Salvo el Manchester United, el resto de clubes ha dado niveles muy pobres de rentabilidad a sus accionistas.

Como se ha podido ver hasta aquí, la evolución del modelo económico del fútbol inglés es, en general, muy similar al español. Los clubes tienen como objetivo principal la



lucha por el mejor puesto en la competición y para ello invierten los máximos recursos en contratar a los mejores jugadores en un mercado muy competitivo. El resultado económico es muy baja rentabilidad y pérdidas generalizadas en la mayoría de los equipos, lo que provoca elevado endeudamiento. Es un modelo poco viable económicamente a largo plazo, que se sostiene por la enorme importancia social que el fútbol ha alcanzado en las sociedades inglesa, española, y en general europea, de ahí que los acreedores y los accionistas tengan una paciencia ante esta situación que no se daría en cualquier otra actividad económica.

Asimismo, tanto en Inglaterra como en España, se da una dualidad entre los grandes equipos, que obtienen mayores recursos económicos que el resto, lo que les permite contratar a los mejores jugadores y obtener los mejores resultados deportivos. Esta situación ocasiona una importante distorsión en el equilibrio competitivo de la liga y pone en serio riesgo la viabilidad económica del fútbol profesional en su conjunto.

A continuación, en la tabla 7, se muestra una comparativa que resumen la evolución del modelo económico del fútbol profesional español e inglés:

**Tabla 7: Comparativa de la evolución del modelo económico del fútbol profesional de la liga española (Primera División) y de la liga inglesa (Premier League)**

Modelo económico	Fútbol español	Fútbol inglés
<b>1 Primera Etapa: hasta 1990</b>		
Elemento base del modelo	número de aficionados	número de aficionados
Elemento base del crecimiento de cada club: ubicación	ciudad grande vs pequeña	ciudad grande vs pequeña
Activo base del desarrollo del club	Capacidad del estadio	Capacidad del estadio
Fuente principal de ingresos: número de aficionados	venta de entradas	venta de entradas
Fuente principal de gastos: jugadores	salarios de jugadores	salarios de jugadores
Objetivo principal: resultados deportivos o rentabilidad	resultados deportivos	resultados deportivos
Consecuencias del modelo:		
a. Situación financiera:		
Rentabilidad	Déficit: Gastos>Ingresos	Déficit: Gastos>Ingresos
Endeudamiento	Alto endeudamiento	Alto endeudamiento
Apoyo exterior ante los problemas financieros	Administraciones Públicas	Grandes inversores
b. Situación competitiva en el mercado		
Equilibrio competitivo	Desarrollo de grandes clubes vs resto	Desarrollo de grandes clubes vs resto
<b>2 Segunda Etapa: desde 1990</b>		
Elemento base del modelo	número de aficionados	número de aficionados
Elemento base del crecimiento de cada club:	audiencia generada	audiencia generada
Activo base del desarrollo del club	imagen del club/fidelidad aficionados	imagen del club/fidelidad aficionados
Fuente principal de ingresos: audiencias televisivas	venta derechos de TV y Patrocinadores	venta derechos de TV y Patrocinadores
Sistema de comercialización de derechos TV	individual por cada club (hasta 2015)	conjunto, con sistema de reparto acordado
Fuente principal de gastos: jugadores	salarios de jugadores	salarios de jugadores
Objetivo principal: resultados deportivos o rentabilidad	resultados deportivos	resultados deportivos
Consecuencias del modelo:		
a. Situación financiera:		
Rentabilidad	Déficit: Gastos>Ingresos	Déficit: Gastos>Ingresos
Endeudamiento	Alto endeudamiento	Alto endeudamiento
Apoyo exterior ante los problemas financieros	Inversores/AA.PP.	Grandes inversores/Bolsa
b. Situación competitiva en el mercado		
Equilibrio competitivo	Grandes clubes lideran las competiciones	Grandes clubes lideran las competiciones
Equilibrio financiero	Grandes clubes mejor situación financiera	Grandes clubes mejor situación financiera
Globalización del fútbol	Grandes clubes como entidades de entretenimiento global: Real Madrid y Barcelona	Grandes clubes como entidades de entretenimiento global: Manchester United
<b>3 Tercera Etapa: actualmente (2012-2016)</b>		
Elemento base del modelo	número de aficionados	número de aficionados
Elemento base del crecimiento de cada club:	audiencia generada	audiencia generada
Activo base del desarrollo del club	imagen del club/fidelidad aficionados	imagen del club/fidelidad aficionados
Fuente principal de ingresos: audiencias televisivas	venta derechos de TV y Patrocinadores	venta derechos de TV y Patrocinadores
Sistema de comercialización de derechos TV	conjunto, con sistema de reparto acordado	conjunto, con sistema de reparto acordado
Fuente principal de gastos: jugadores	salarios de jugadores	salarios de jugadores
Objetivo principal: resultados deportivos o rentabilidad	resultados deportivos, pero tendencia al equilibrio económico	resultados deportivos, pero tendencia al equilibrio económico
Consecuencias del modelo:		
a. Situación financiera:		
Rentabilidad	Mejora de los niveles de rentabilidad	Mejora de los niveles de rentabilidad
Endeudamiento	Reducción endeudamiento	Reducción endeudamiento
Apoyo exterior ante los problemas financieros	Inversores	Inversores
b. Situación competitiva en el mercado		
Equilibrio competitivo	Grandes clubes lideran las competiciones	Grandes clubes lideran las competiciones
Equilibrio financiero	Normas de Control económico de FFP UEFA y LFP	Normas de Control económico de FFP UEFA y FA
Globalización del fútbol	Grandes clubes como entidades de entretenimiento global: Real Madrid y Barcelona	Grandes clubes como entidades de entretenimiento global: Manchester United

Fuente: elaboración propia



Como resumen de la evolución que se ha visto hasta aquí, el esquema 3 muestra los elementos básicos del modelo económico hasta 1990 y los actuales. Para llegar al modelo actual en cuanto a equilibrio económico y reducción de endeudamiento ha sido necesario que las autoridades europeas y nacionales fueran conscientes de la situación de déficit económico y elevado endeudamiento del fútbol profesional, tomando las medidas normativas que se explican en el apartado siguiente.

Esquema 4. Elementos base del modelo económico del fútbol español e inglés actual vs hasta 1990

---



Fuente: elaboración propia

## 2.6. Necesidad, concepto y normativa del Juego Limpio Financiero

De los trabajos de investigación sobre el modelo económico del fútbol que se han analizado hasta aquí se concluye que el fútbol europeo se basa en un crecimiento de los gastos superior al de los ingresos, provocando una situación estructural de pérdidas económicas que se necesitan financiar a través de mayor endeudamiento o de aportación de los propietarios o socios (Müller et al. 2012).

Según los datos agregados de UEFA (2014)<sup>38</sup>, en el periodo 1996-2014 los ingresos de los clubes de fútbol profesional europeos se han incrementado en un 559%, pasando de 2.800 millones de euros en 1996 hasta 15.900 millones de euros en 2014, lo que supone un crecimiento medio anual del 9,5%. En este mismo periodo, los gastos de personal han crecido un 664%, desde 1.500 millones de euros en 1996 hasta 9.900 millones de euros en 2014, con un crecimiento medio anual del 10,5%, es decir, un punto por encima de media anual sobre el crecimiento de los ingresos. Los gastos de personal han pasado de representar un 54% de los ingresos totales en 1996 a un 62% en 2014.

Mientras tanto, el crecimiento medio de la economía europea (zona euro) en estos diecinueve años ha sido del 1,5% anual<sup>39</sup>.

En el gráfico 1 se muestra la evolución del crecimiento de los gastos de personal y de los ingresos en las últimas siete temporadas. El crecimiento de los gastos de personal ha estado por encima del crecimiento de los ingresos hasta la temporada 2011/2012, observándose un cambio de tendencia desde la temporada 2012/13.

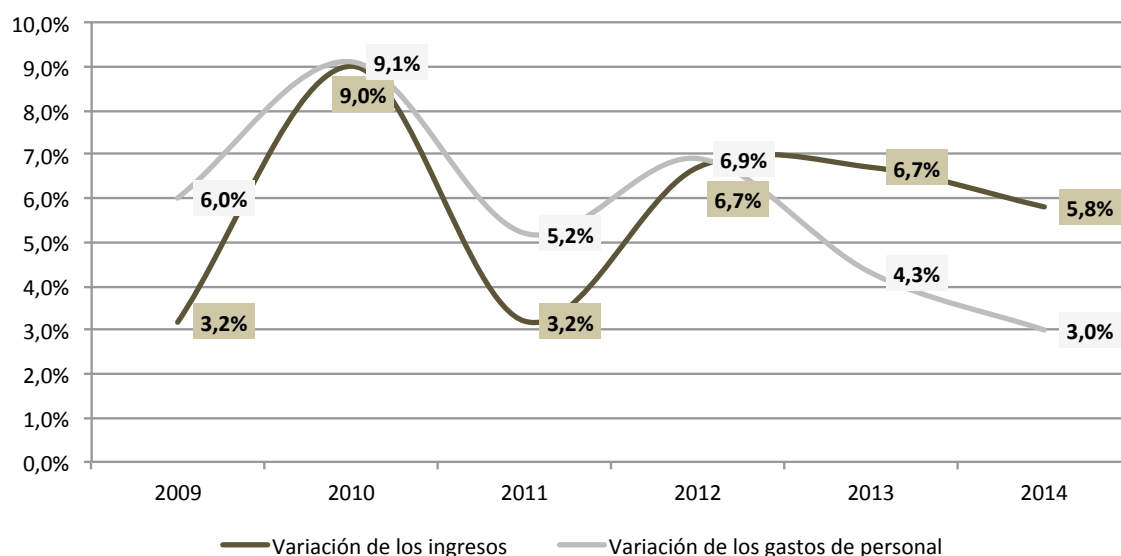
---

<sup>38</sup> El informe "Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2014" elaborado por la UEFA recoge los datos de 696 clubes de primera división de las 54 federaciones miembros de la UEFA, cubriendo el 99% de todos los ingresos, gastos y activos de las primeras divisiones europeas.

<sup>39</sup> Fuente: Eurostat



**Gráfico 1: Evolución de la variación de los ingresos y gastos de personal 2009 a 2014 clubes europeos UEFA**



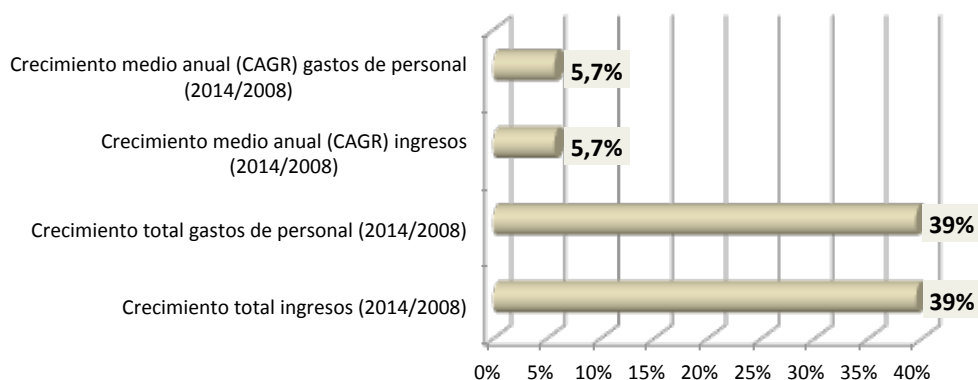
Fuente: elaboración propia en base a los datos del "Club Licensing Benchmarking Report Financial Year" 2014 de la UEFA

Cifras en % de variación sobre el año anterior

Entre 2008 y 2014, el conjunto de los clubes profesionales europeos han incrementado sus ingresos totales y sus gastos de personal en la misma proporción (39%), con un crecimiento medio ponderado anual (CAGR<sup>40</sup> en sus siglas en inglés) del 5,7% (UEFA 2014; UEFA 2009), como se ve en el gráfico 2, manteniéndose los gastos de personal en un ratio del 62% sobre el total de los ingresos desde la temporada 2007/08.

<sup>40</sup> La tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) es una tasa de crecimiento promedio durante varios años. Es un promedio geométrico de tasas de crecimiento anual:  $CAGR = (\text{valor final} \div \text{valor inicial del periodo})^{1/(\text{número de años}-1)} - 1$

**Gráfico 2: Evolución de los ingresos y gastos de personal 2008 a 2014 de los clubes europeos UEFA**

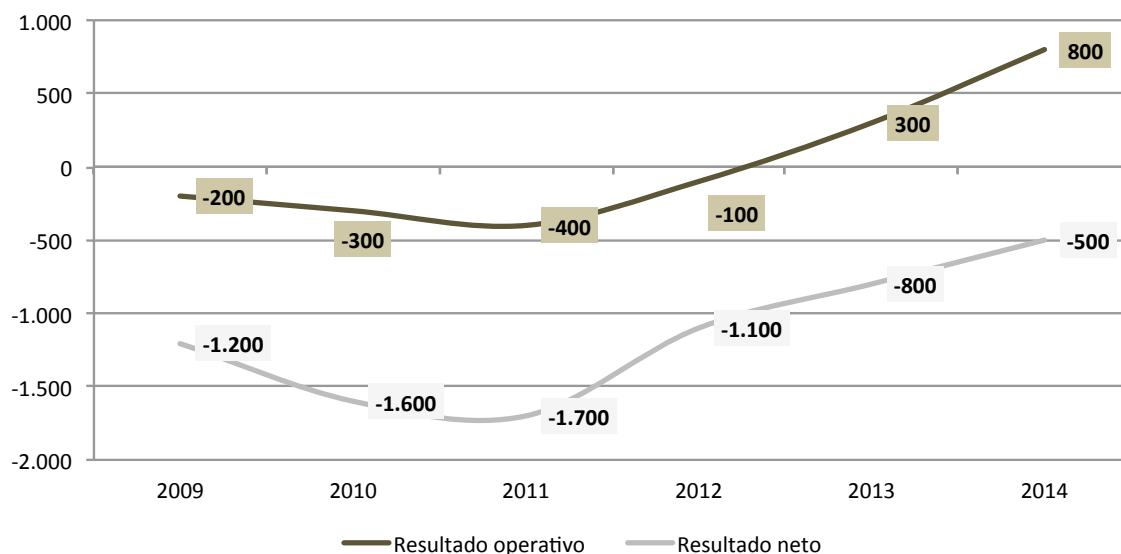


Fuente: elaboración propia en base a los datos del "Club Licensing Benchmarking Report Financial Year" 2014 de la UEFA  
 Cifras en % de crecimiento 2014 sobre 2008

La evolución seguida por los resultados y el endeudamiento del fútbol europeo que muestra el informe económico de la UEFA (2014) se muestra en los gráficos 3 y 4. Hasta 2011 la tendencia era claramente negativa, con un incremento de las pérdidas anualmente, tanto operativas como netas. El endeudamiento se mantenía elevado, por encima de los 7.000 millones de euros y el patrimonio neto no llegaba a 2.000 millones de euros.

Sin embargo, desde los dos últimos años se puede observar un cambio de tendencia en la situación económica de los clubes de fútbol europeos. En 2014 el fútbol europeo ha obtenido un resultado operativo de 800 millones de euros, frente a un año anterior en el que obtuvo 300 millones de euros de resultado operativo positivo. En los cuatro años anteriores el fútbol europeo había tenido pérdidas cada temporada de entre 400 millones de euros en 2011 a los 100 millones de euros en 2012. Respecto al resultado neto aún continúa siendo negativo en 500 millones de euros en 2014, pero ha reducido sus pérdidas en 1.200 millones de euros respecto a 2011 (ver gráfico 3).

Gráfico 3: Evolución de los resultados 2009 a 2014 de los clubes europeos UEFA

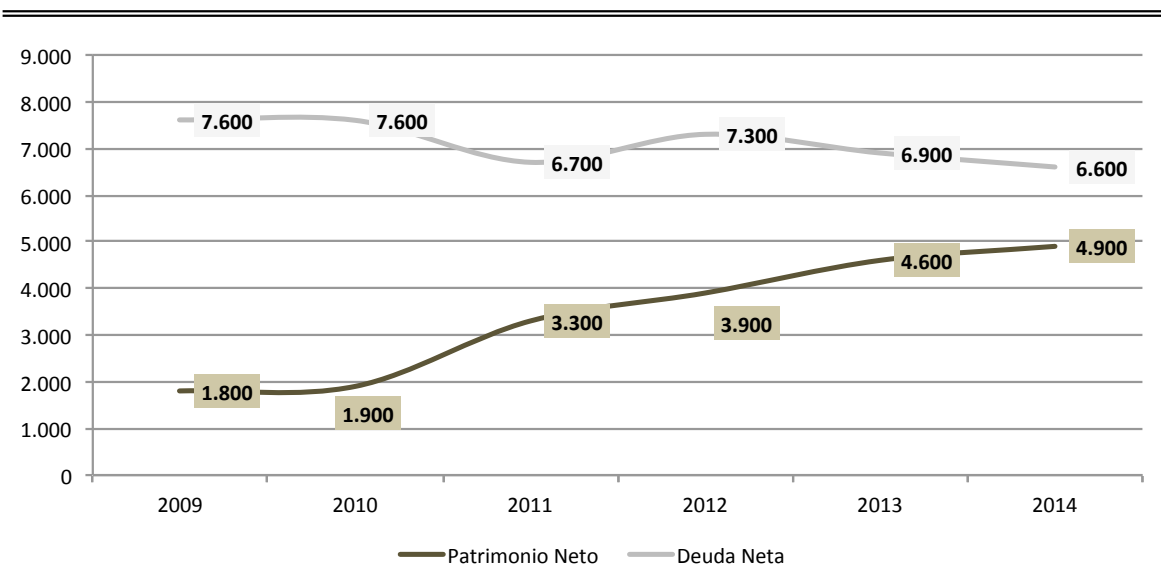


Fuente: elaboración propia en base a los datos del "Club Licensing Benchmarking Report Financial Year" 2014 de la UEFA

Cifras en millones de euros

La mejora de los resultados ha permitido incrementar el Patrimonio Neto de los clubes europeos en algo más de 3.000 millones de euros en los últimos seis años, pasando de 1.800 millones de euros en 2009 a 4.900 millones de euros en 2014. Asimismo, el endeudamiento neto ha disminuido en el mismo periodo en 1.000 millones de euros, desde una deuda neta de 7.600 millones en 2009 a 6.600 millones de euros en 2014 (ver gráfico 4).

Gráfico 4: Evolución del Patrimonio Neto y de la Deuda Neta 2009 a 2014 de los clubes europeos UEFA



Fuente: elaboración propia en base a los datos del "Club Licensing Benchmarking Report Financial Year" 2014 de la UEFA  
 Cifras en millones de euros

Si se limita el análisis a lo ocurrido en las cinco grandes ligas europeas (Inglaterra, Alemania, España, Italia y Francia), se observa que desde la temporada 1999/2000 a la temporada 2009/2010 sus ingresos se duplicaron, pasando de 4.200 millones de euros a 8.400 millones de euros, con un crecimiento medio anual (CAGR) del 8% (Müller et al. 2012). Si se añaden cuatro temporadas adicionales, hasta las cifras de la tabla 8, se obtiene un crecimiento medio anual en 14 años muy similar, del 7,9%. Si sólo se considera la última temporada las cifras se duplican, con un crecimiento del 16% de variación sobre la temporada 2012/2013 (tabla 8). Por lo tanto, el crecimiento de los ingresos del fútbol profesional europeo estaba siendo estable en niveles medios del 8%, si bien en la última temporada se han duplicado su crecimiento. Estas cifras son elevadas si se comparan con el crecimiento medio de la economía europea, a nivel de PIB, que ha sido del 0.8% en la zona Euro durante los últimos diez años (2003-2013) y del 1,1% en la UE-28. En el caso de EE.UU. el crecimiento ha sido del 1,9% en el periodo analizado y hay que irse hasta países como Turquía para encontrar cifras más elevadas (5%) en Europa en los últimos diez años<sup>41</sup>.

<sup>41</sup> Fuente: [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics\\_explained/index.php/File:Real\\_GDP\\_growth\\_2003-13\\_\(%25\\_change\\_compared\\_with\\_the\\_previous\\_year;\\_average\\_2003-13\)\\_YB14.png](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/File:Real_GDP_growth_2003-13_(%25_change_compared_with_the_previous_year;_average_2003-13)_YB14.png)



Como se ha señalado con anterioridad, durante la temporada 2013/14 los ingresos del fútbol europeo se incrementaron en un 5,7% hasta alcanzar la cifra de 15.900 millones de euros, de los que el 71% corresponden a las cinco grandes ligas europeas, como se puede observar en la tabla 8.

**Tabla 8: Ingresos de las principales ligas europeas (temporada 2013/14)**

Agrupación	Importe	Variación anual	% sobre total europeo 2014
<b>Ingresos del fútbol europeo (UEFA)</b>	<b>15.900</b>	<b>6%</b>	
<b>Ingresos de las 5 grandes ligas europeas (primera categoría)</b>	<b>11.300</b>	<b>16%</b>	<b>71%</b>
Liga inglesa- Premier League	3.900	32%	25%
Liga alemana-Bundesliga	2.300	13%	14%
Liga española-Primera División	1.900	3%	12%
Liga italiana-Serie A	1.700	1%	11%
Liga francesa-Ligue 1	1.500	15%	9%

Fuente: elaboración propia en base a los datos de los Informes Económicos Anuales sobre fútbol de Deloitte (2015) y la UEFA (2014).

Cifras en millones de euros

Los gastos de personal de las cinco grandes ligas europeas representaron en la temporada 2013/2014 un 60% del total de sus ingresos (tabla 9), con la liga italiana y francesa por encima de la media y la liga inglesa, española y alemana por debajo.

**Tabla 9: Gastos de personal de las principales ligas europeas (temporada 2013/2014)**

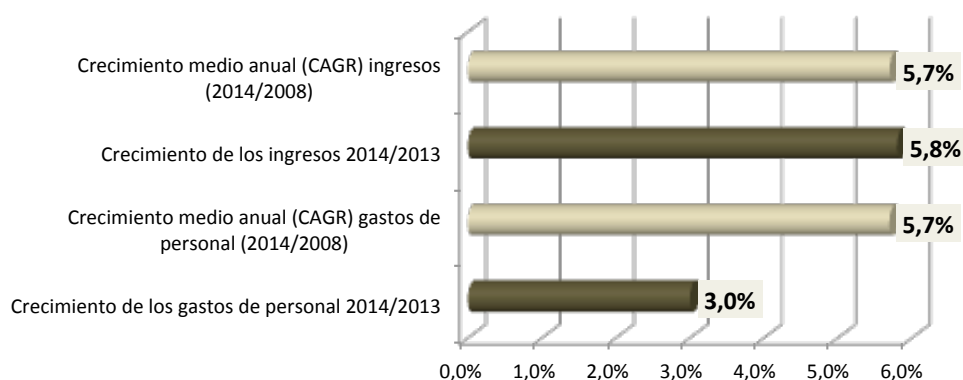
Agrupación	Importe	Variación anual	% sobre ingresos 2014
<b>Gasto de personal del fútbol europeo (UEFA)</b>	<b>9.900</b>	<b>3%</b>	<b>62%</b>
<b>Gastos de personal de las 5 grandes ligas europeas (primera categoría)</b>	<b>6.726</b>	<b>8%</b>	<b>60%</b>
Liga inglesa- Premier League	2.277	9%	58%
Liga alemana-Bundesliga	1.138	9%	49%
Liga española-Primera División	1.114	9%	59%
Liga italiana-Serie A	1.240	0%	73%
Liga francesa-Ligue 1	957	11%	64%

Fuente: elaboración propia en base a los datos de los Informes Económicos Anuales sobre fútbol de Deloitte (2015) y la UEFA (2014).

Cifras en millones de euros

Se observa, por lo tanto, un menor crecimiento de los gastos de personal en relación al crecimiento de los ingresos. Como se puede ver en el gráfico 5, los gastos de personal han pasado de crecer en los últimos siete años un +5,7% de media a un +3% en el último año, casi tres puntos menos, mientras que los ingresos han pasado de crecer un +5,7% en los últimos siete años, a un +5,8% en la última temporada, es decir, apenas una décima porcentual más, pero abriendo una diferencia de casi tres puntos entre el crecimiento de los ingresos y el de gastos en la última temporada (ver gráfico 5).

**Gráfico 5: Evolución de los ingresos y gastos 2014/2008 vs 2014/2013 de los clubes europeos UEFA**



Fuente: elaboración propia en base a los datos del "Club Licensing Benchmarking Report Financial Year" 2014 de la UEFA

Cifras en % de crecimiento 2014 sobre 2008 y 2013 respectivamente

Además, en la temporada 2013/14, la masa salarial del club de la UEFA más alta ha sido casi el triple que la masa salarial del club situado en la posición 20 (Real Madrid C.F. gastó un total de 270 millones de euros, un 10% más que el año anterior y un 49% de sus ingresos frente al Galatasaray turco que gastó 98 millones de euros, un 3% más que la temporada anterior y un 97% de sus ingresos (UEFA 2014)). Esta situación afecta significativamente a la posición de los equipos en la clasificación final de las ligas europeas, existiendo una alta correlación entre tener un elevado gasto en personal y quedar en las primeras posiciones, como demostró Szymanski (2003) a través de un modelo de regresión lineal aplicado a las ligas de deporte profesional en Europa y EE.UU. Un mayor gasto en salarios de jugadores permite alcanzar mejores posiciones en las competiciones de fútbol, que a su vez permiten obtener mayores ingresos (por la propia competición y por los derechos de televisión, fundamentalmente), agrandando la diferencia entre los equipos más fuertes y los más débiles y produciéndose lo que

Schubert y Könecke (2014) han denominado "*doping financiero*". Según los datos de la UEFA (2013) los clubes con más masa salarial obtuvieron los primeros puestos en sus respectivas ligas nacionales en una proporción superior al 56% de las temporadas, en el conjunto de las ligas europeas.

En consecuencia, la evolución económica del fútbol europeo puso de manifiesto una tendencia hacia la no sostenibilidad del modelo, poniendo en riesgo la propia supervivencia de muchos de los equipos continentales. Ante esta situación, la UEFA, como asociación que agrupa a 54 federaciones de fútbol europeas, se planteó establecer medidas para encauzar la situación económica y financiera de los clubes europeos para garantizar su viabilidad económica.

La UEFA, además de la interlocución con las 54 federaciones, se relaciona también con las propias ligas europeas a través de la EPFL, que es la Asociación de las Ligas Profesionales Europeas (*Association of European Professional Football Leagues*), y que fue creada en el año 2005. Esta relación se recoge en un Memorandum firmado el 22 de marzo de 2012 en Estambul. Asimismo, tiene relación con los clubes europeos a través de la Asociación Europea de Clubes (*ECA, European Club Association*) y con la Asociación de Jugadores Europeos. Todos ellos representados en el Consejo Estratégico del Fútbol Europeo (*PFSC, Professional Football Strategy Council*), que reporta al Comité Ejecutivo de la UEFA.

Por otra parte, la UEFA tiene una estrecha relación con la Unión Europea, al igual que lo ha tenido con el Consejo de Europa en el que participa, para las actividades de desarrollo del deporte europeo, especialmente en el caso del fútbol.

Esta situación privilegiada de la UEFA como organismo regidor del fútbol europeo permitió la aprobación, en septiembre de 2009, de la normativa denominada "Juego Limpio Financiero por el bienestar del fútbol europeo"<sup>42</sup> conocido como *Financial Fair Play (FFP)*, que tenía como principal objetivo garantizar la sostenibilidad financiera del fútbol europeo a largo plazo (ver tabla 10).

---

<sup>42</sup> Fuente: <http://es.uefa.org/protecting-the-game/club-licensing-and-financial-fair-play/index.html>



**Tabla 10: Objetivos del FFP de la UEFA**

**Objetivos**

- 1 Introducir una mayor disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes de fútbol.
- 2 Disminuir la presión sobre los salarios y las transferencias y limitar el efecto inflacionario.
- 3 Alentar a los clubes para competir con sus ingresos
- 4 Fomentar las inversiones a largo plazo en el sector de la juventud y la infraestructura.
- 5 Proteger la viabilidad a largo plazo del fútbol europeo.
- 6 Garantizar que los clubes resuelven sus pasivos de forma oportuna

Fuente: elaboración propia en base a los objetivos de la UEFA ([www.es.uefa.org](http://www.es.uefa.org))

En definitiva, hacer entrar al fútbol en un círculo virtuoso (Gráfico 6) que le permita la viabilidad económica en el largo plazo.

**Gráfico 6: Objetivos del FFP de la UEFA (II)**

**Objetivos**



Fuente: elaboración propia en base a los objetivos de la UEFA ([www.es.uefa.org](http://www.es.uefa.org))

Este concepto tuvo un precedente en el sistema de control de licencias para las competiciones europeas, que ya introdujo la UEFA en la temporada 2004/05 a través de un sistema basado en 36 criterios que afectaban al juego, infraestructuras, personal, legal y finanzas. Este sistema, según la UEFA (2012) tenía como objetivo mejorar la "transparencia, integridad, credibilidad y capacidad" de los clubes europeos. Hasta el año 2012, más de 4.500 clubes de primera división habían solicitado la licencia UEFA, y en la

temporada 2011/2012 el 81% de los clubes que jugaban en primera división en Europa la había solicitado, aceptándose el 83% de las solicitudes de dicha temporada, pero rechazándose más de 100 solicitudes por no cumplir los requisitos necesarios.

Con el sistema de *FFP* se da un paso más, se trata de establecer un sistema de control a varios años, que permita una evaluación de cada club a largo plazo.

El concepto de *FFP* de la UEFA de 2009 se tradujo en un marco normativo aprobado en junio de 2010 y con entrada en vigor a partir de la temporada 2011/2012.

Por lo tanto, la UEFA ha establecido un marco regulatorio de licencias y del Juego Limpio Financiero que abarca a todos los clubes que participan en las competiciones que organiza a nivel de clubes, que son las siguientes:

- a.- UEFA Champions League
- b.- UEFA Europa League
- c.- Supercopa de la UEFA
- d.- UEFA Youth League

Adicionalmente, la UEFA organiza otra serie de competiciones europeas:

Competiciones europeas de selecciones:

- a.- Campeonatos de clasificación para la Eurocopa.
- b.- Campeonatos de clasificación para el Mundial.
- c.- Campeonato de Europa de Fútbol (Eurocopa de Fútbol o UEFA Euro).

Competiciones europeas juveniles y amateur de selecciones:

- a.- Europeo sub-19
- b.- Europeo sub-17
- c.- Copa de Europa de las Regiones

Competiciones de Fútbol Sala:

- a.- Eurocopa de Fútbol Sala
- b.- Mundial de Fútbol Sala
- c.- Copa UEFA de Fútbol Sala

Los principales aspectos de la regulación de la UEFA sobre licencias de clubes y Juego Limpio Financiero<sup>43</sup> son los siguientes:

1.- Establece la regulación que las asociaciones miembros deben seguir para la inscripción de clubes en las distintas competiciones (europeas o nacionales), así como las condiciones en que una licencia concedida a un club debe ser retirada.

En concreto establece condiciones que los clubes deben cumplir a nivel de desarrollo de programas juveniles de fútbol, condiciones que el estadio debe tener para participar en una competición europea, necesidad de que el club tenga una estructura organizativa profesionalizada, una determinada estructura legal y el cumplimiento de unos determinados niveles de información económico-financiera.

2.- Se establece un sistema de monitorización (*UEFA Club Monitoring*) de la UEFA sobre los clubes de fútbol, dirigido por el Órgano de Control Financiero de Clubes de la UEFA (CFCB) o *UEFA Club Financial Control Body* (hasta 2012 denominado *Club Financial Control Panel* (CFCP)<sup>44</sup>), que se divide en dos órganos o cámaras, uno dedicado a la investigación de las situación conflictivas que se produzcan en el cumplimiento de la normativa (*CFCB investigatory chamber*) y otro dedicado a la decisión sobre los resultados de la investigación realizada (*CFCB adjudicatory chamber*).

3.- El sistema de monitorización se aplica a todos los clubes titulares de una licencia que están clasificados para participar en una competición de clubes europeas de las señaladas anteriormente, salvo aquellos que tengan un nivel de ingresos y gastos inferior a 5 millones de euros, que están exentos de examinarse ante la UEFA.

---

<sup>43</sup> Fuente: UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Edición 2015 ([www.es.uefa.com](http://www.es.uefa.com))

<sup>44</sup> Fuente: Financial Fair Play (UEFA, 2012)



4.- El principal requisito económico que deben cumplir los clubes anteriores es el denominado punto de equilibrio (*Break-even requirement*), basado en los siguientes elementos:

- 1) Se establecen periodos de monitorización de los clubes de tres años, salvo el primer periodo que se establece durante las temporadas 2011/2012 y 2012/2013. A partir de ahí, para cada club que vaya a participar en una competición europea en la próxima temporada, se monitorizarán las cifras económicas de la temporada finalizada (T), de la anterior (T-1) y de la anterior a esta (T-2).
- 2) El punto de equilibrio se establece como la diferencia entre los ingresos y gastos relevantes de un club en cada año de monitorización. El resultado de equilibrio agregado es la suma de los resultados de equilibrio de cada uno de los tres años monitorizados.
- 3) Si el club que va a participar en una competición europea tiene un resultado agregado de equilibrio positivo tiene un superávit de equilibrio para el periodo de monitorización. Si el resultado agregado es negativo tiene un déficit de equilibrio para el periodo analizado. En este segundo caso, el club puede presentar una reducción de dicho déficit si demuestra tener un superávit agregado de equilibrio en los dos periodos previos al periodo completo analizado (T-3 Y T-4).
- 4) Se considera que el club tiene una desviación aceptable del punto de equilibrio si el déficit agregado en el periodo de monitorización no supera los 5 millones de euros, pudiendo superar esta cantidad sólo si el exceso está totalmente cubierto por aportaciones de los propietarios o socios, según los límites establecidos en la tabla 11.

**Tabla 11: Límites establecidos por el FFP UEFA**

Periodo de Control	Años de Control	Cuentas de Resultados	Máximo resultado negativo sobre resultado equilibrado (M€)			
					Cubierto por propietarios	No Cubierto
2013/2014	2	n.a.	2012	2013	45	5
2014/2015	3	2012	2013	2014	45	5
2015/2016	3	2013	2014	2015	30	5
2016/2017	3	2014	2015	2016	30	5
2017/2018	3	2015	2016	2017	30	5
2018/2019	3	2016	2017	2018	<30	5

Fuente: elaboración propia en base al informe de Financial Fair Play UEFA (2012)

5) El reglamento detalla el cálculo del resultado del punto de equilibrio partiendo de la definición de ingresos y gastos relevantes. Aquí no se va a explicar el cálculo exacto, simplemente se enumeran las principales partidas de ingresos y gastos que lo componen:

a. Ingresos relevantes:

- i. Se incluyen los ingresos por competiciones, por derechos de televisión, por actividades comerciales, publicidad y patrocinios y por otros ingresos de la actividad de fútbol.
- ii. Se incluyen también los beneficios por venta de derechos de jugadores y por la venta de otros activos materiales.
- iii. Los ingresos financieros.

b. Gastos relevantes:

- i. Costes de ventas, gastos de personal y otros gastos operativos relacionados con la actividad de fútbol.
- ii. Gastos de amortización, deterioro y pérdidas por la venta de derechos de jugadores.
- iii. Gastos financieros y dividendos.

c. No se incluyen como gastos relevantes los relacionados con el desarrollo del deporte para jóvenes, mujeres o desarrollo de actividades para la sociedad en general.

- d. No se incluyen los gastos por las pérdidas por la baja de los activos fijos materiales ni intangibles, salvo en el caso de los derechos de traspaso de jugadores.
  - e. No se incluyen como gastos ni como ingresos los derivados del impuesto sobre sociedades.
- 6) En el cálculo anterior se tiene que tener en cuenta que las operaciones realizadas con partes vinculadas pueden considerarse siempre y cuando estén reflejadas a valor razonable (*fair value*), de tal manera que si el valor de la transacción reflejado en los estados financieros no está a valor razonable o de mercado debe ajustarse a este a efectos del cálculo del resultado del punto de equilibrio. En concreto, la normativa de la UEFA señala como ejemplos los ingresos procedentes de acuerdos de patrocinios, por donaciones, las condonaciones de deudas, etc. con partes vinculadas.
- 7) Sólo se admite una desviación del punto de equilibrio superior a 5 millones de euros o a un importe superior bajo los límites detallados en la tabla 11 si el exceso está cubierto por aportaciones realizadas por los propietarios del club o partes relacionadas. Estas aportaciones pueden realizarse a través de ampliaciones de capital (o prima de emisión), de la aportación de una donación sin obligación de devolución por el club, a través de una condonación de deudas o a través de los ingresos que el club tenga con partes vinculadas con el límite de que el precio establecido debe estar valorado a valor razonable, puesto que la parte que exceda el valor razonable no entrará en el cálculo de la aportación realizada.
- 8) No se consideran, en ningún caso, aportaciones de partes vinculadas que computan a los efectos anteriores, los movimientos positivos de activos y pasivos que se corresponden, por ejemplo, con una revalorización, o cuando se trate de aportaciones de partes vinculadas mientras se mantengan pasivos por parte del club a su favor.

- 9) Se consideran partes vinculadas a los efectos del sistema del *FFP* a aquellas partes con vinculación no sólo legalmente, sino que se va a la realidad económica detrás de la vinculación existente. Así, por ejemplo, se consideran partes vinculadas a los familiares de una persona que tenga una influencia significativa en la gestión de un club de fútbol.
  
- 10) En caso de incumplimiento, para valorar su grado, y antes de que esto suponga la expulsión del club de las competiciones europeas, se monitorizarán los siguientes indicadores adicionales:
  - a. Empresa en funcionamiento: se analizará si el informe del auditor sobre las cuentas anuales del club incluye un párrafo de énfasis o una opinión/conclusión calificada respecto de empresa en funcionamiento.
  - b. Reducción de los fondos propios del club: se analizará si los estados financieros del periodo tienen unos fondos propios inferiores a los del año anterior o los propietarios han cubierto las pérdidas realizadas.
  
- 11) El *CFCB* puede pedir información adicional, en concreto analizar si los gastos de personal superan el 70% de los ingresos totales y si la deuda neta supera el 100% de los ingresos totales.
  
- 12) Asimismo, si un club no ha cumplido alguno de los indicadores de riesgo, entonces debe proporcionar a la administración de la UEFA información adicional de la temporada siguiente a la última monitorizada (T) sobre la cuenta de resultados presupuestada, el nuevo punto de equilibrio proyectado, el flujo de caja presupuestado, el balance presupuestado y un plan para el cumplimiento futuro de la normativa de *FFP*.

5.- Adicionalmente al punto de equilibrio, los clubes que vayan a participar en una competición europea la próxima temporada no pueden tener deudas pendientes de pago, ni a 30 de junio ni a 30 de septiembre del año de inicio de la competición, con otros clubes por la adquisición de jugadores, con sus empleados ni con las administraciones públicas.

En caso de incumplimiento de esta normativa, el CFCB podrá enviar el caso de cada club a los órganos disciplinarios de la UEFA, que podrán imponer multas o incluso la exclusión de las competiciones futuras de los clubes sancionados. Sin embargo, previamente hay una negociación para establecer un proceso que permita al club entrar en la senda del FFP en un periodo determinado. Esta negociación se concreta en un acuerdo de solución (*settlement agreement*).

Los resultados de la actividad de investigación sobre los clubes europeos en el periodo 2013-2015 (UEFA 2015c) arrojan una reducción de las deudas pendientes de pago a 30 de junio de los clubes europeos que participan en competiciones europeas monitorizados desde los 57 millones de euros a junio 2011 hasta los 5 millones de euros a junio 2015.

En la temporada 2013/14 se han monitorizado 237 clubes, y a 133 de los mismos se les hicieron requerimientos relacionados con el punto de equilibrio. De esa cantidad, aproximadamente la mitad (76) volvieron a ser monitorizados en septiembre y finalmente 9 fueron considerados como clubes que estaban incumpliendo el reglamento del punto de equilibrio. Entre estos 9 equipos se encontraban tres equipos rusos, tres turcos (con el Galatasaray A.S. como el equipo más importante), un equipo búlgaro, un equipo francés (Paris Saint-Germain) y un equipo inglés (Manchester City FC).

En la última temporada 2014/2015 se monitorizaron 242 clubes. A 136 clubes se les requirió información sobre el punto de equilibrio y a 89 se les volvió a monitorizar en septiembre. Finalmente fueron 15 los clubes que no habían cumplido la normativa del punto de equilibrio del FFP. Cuatro son equipos rusos, dos turcos, uno portugués, uno polaco, uno de Israel, dos italianos (AS Roma y FC Internazionale Milano), uno griego (Panathinaikos FC), uno búlgaro, un francés (AS Monaco FC) y uno inglés (Hull City AFC).

De los 24 clubes incumplidores del FFP en estas dos temporadas, con 23 clubes se cerraron acuerdos (*settlement agreements*) por parte del CFCB. El único club excluido de

las competiciones europeas para las próximas cuatro temporadas fue el FC Dynamo de Moscú.

Conceptualmente El *FFP* parte del concepto general de Juego Limpio (*Fair Play*). Tal y como se explicó anteriormente, investigaciones sobre el *Fair Play* (Lolan 1991; Lenk y Gunter 1989) definen el concepto de Juego Limpio en el deporte a partir de la idea de la competición entre iguales, de la igualdad de condiciones para competir y del principio de equidad (Lenk y Gunter 1989). Esta igualdad de condiciones se consigue a través del establecimiento de una serie de normas o reglas que los equipos que compiten deben seguir.

El problema que se plantea en el deporte, a nivel general, y en deportes con un importante número de aficionados y espectadores en particular, como es el caso del fútbol, es que los aficionados de aquellos equipos débiles en la competición pueden llegar a abandonar la afición por estos clubes, perjudicándoles directamente pero afectando negativamente también a la competición en su conjunto, porque el número de aficionados irá disminuyendo progresivamente, si esta situación se convierte en permanente en el tiempo o incluso se va acentuando (Szymanski 2003).

La opinión de los investigadores que han analizado hasta la fecha el *FFP* varía desde los más optimistas sobre el efecto positivo que puede tener sobre la evolución futura del fútbol europeo (Müller et al. 2012; Millien 2013) debido a que va a incrementar el control y la disciplina financiera de los clubes, mejorando su gestión y haciendo más sostenible su modelo económico, a los más críticos (Völpel 2013; Peeters y Szymanski 2014; Preuss et al. 2014; Szymanski 2014) con la capacidad del sistema propuesto por la UEFA para alcanzar un *FFP* realmente efectivo. A Preuss et al. (2014) les parece muy ambicioso que el sistema ideado por la UEFA consiga un *FFP* realmente efectivo, debido a que los grandes clubes cuentan con el apoyo de los políticos nacionales debido a la importancia que tienen y el número de aficionados que les siguen, de ahí que inciden en la posible rebeldía de los grandes equipos europeos ante el incremento de las medidas de control financiero. En varias ocasiones los grandes clubes han expresado su deseo de crear una súper liga europea exclusiva para los mejores, sin restricciones financieras

impuestas por la UEFA. Será difícil, por lo tanto, que se lleguen a ejecutar sanciones a grandes clubes que puedan incumplir la normativa puesto que son demasiado grandes para dejarlos caer. En el caso de los más pequeños, sí pueden tratar de cumplir la normativa ante el riesgo más grande de sanción, pero esto puede ocasionar que la diferencia entre grandes y pequeños se incremente aún más.

Peeters y Szymanski (2014) señalan la importancia de reducir el desequilibrio competitivo como elemento fundamental para el desarrollo de las competiciones deportivas profesionales y en este sentido ponen en duda la capacidad del sistema del *FFP* de conseguirlo. Así, destacan que mientras en EE.UU. se ha establecido un sistema de topes salariales para promover un mayor equilibrio competitivo en las competiciones, el *FFP* sólo pone límite al gasto total en salarios de jugadores en relación a los ingresos, que varían enormemente entre los distintos equipos de una competición, con lo que se incrementará el desequilibrio competitivo al ser los clubes más pequeños los que más necesidad tendrán de limitar el gasto en salarios frente a los grandes.

Frente a los grandes clubes del continente, la UEFA tiene la fuerza que le da organizar la Champions League y la Europa League, cuenta con el apoyo de la Asociación de Clubes Europeos que reúne a más de cien clubes del continente. Pero el problema estructural del doping financiero sólo podrá resolverse, opinan los más críticos (Preuss et al. 2014) mediante una total transparencia de todas las operaciones financieras seguidas de sanciones mayores que los beneficios esperados por realizar una conducta errónea.

Finalmente, Szymanski (2014) considera que el verdadero problema de la normativa de la UEFA es que no ofrece *Fair Play* en absoluto, sino que estamos ante un abuso del concepto y del lenguaje. La normativa aprobada va dirigida hacia la eficiencia del sistema económico del fútbol europeo pero no se acerca a un sistema justo, puesto que está limitando de manera clara las oportunidades para el crecimiento de los clubes más pequeños frente a los grandes, reforzando la jerarquía existente en el fútbol europeo y el poder económico y deportivo de los grandes clubes del continente. La solución, tanto para Szymanski (2014) como para Völpel (2013) no está en la limitación del gasto por

parte de los clubes ni en la regla de equilibrio, puesto que ambas prohibiciones son una distorsión del mercado competitivo del fútbol, provocando que una parte de los equipos que compiten no sean libres para tomar sus propias decisiones económicas. Para ambos las reglas del Juego Limpio Financiero establecidas por la UEFA van contra la normativa europea de competencia, y ni son necesarias ni son suficientes, puesto que no abordan el origen de la situación económica y financiera existente en el modelo económico del fútbol profesional. La solución estaría en establecer un sistema común de reparto de ingresos de las competiciones, que ayuden a distribuir equitativamente los mismos, como ya se ha realizado en las ligas más importantes de EE.UU., y no precisamente por razones de equidad, sino para restablecer el equilibrio competitivo que no existe en la actualidad, haciendo más atractiva la competición para los aficionados.

## 2.7. Normativa del control económico de la Liga española

Partiendo del desarrollo normativo realizado por la UEFA a nivel europeo sobre el control económico de los clubes de fútbol que participan en las competiciones que organiza, tal y como se acaba de explicar en el apartado anterior, la LFP ha establecido un sistema de control económico propio sobre los clubes españoles que participan en la competición de la Liga española (Primera División y Segunda División A).

La base normativa que le permite establecer este sistema de control es la Ley 10/1990, del Deporte (B.O.E. 2013a), tal y como se ha explicado con anterioridad, puesto que le otorga la competencia en exclusiva sobre las funciones de control y supervisión económica de los clubes asociados a la misma.

El sistema de control económico establecido por la LFP entró en vigor para la temporada 2013/14, por lo que afecta a los cifras económicas del último ejercicio analizado en el presente trabajo, tal y como se analizará en el capítulo 3, y tiene como base la normativa aprobada por la UEFA para el conjunto del fútbol europeo con adaptaciones específicas a la Liga española.

Los objetivos perseguidos por la LFP van en línea, por lo tanto, con los del Juego Limpio Financiero de la UEFA, y son básicamente, los siguientes (LFP 2014b):

- 1.- Mejorar la capacidad financiera de los clubes, incrementando su transparencia, como forma de garantizar su viabilidad y sostenibilidad económicas a largo plazo, así como la de la propia Liga.
- 2.- Desarrollar la disciplina económica de los clubes de fútbol, de manera que cumplan las obligaciones con sus acreedores, especialmente con los jugadores, seguridad social y agencia tributaria, y resto de clubes.

3.- Fomentar que los clubes no superen un nivel de gasto determinado en relación a sus ingresos, de tal manera que se fomente el desarrollo de sus propias capacidades para generar nuevos ingresos y así poder incrementar su nivel de gasto.

El sistema de control económico de la LFP tiene dos pilares fundamentales, un control a posteriori, similar al sistema del *FFP* de la UEFA; pero también se ha establecido un control a priori, como vía para tratar de adelantarse ante situaciones que puedan llevar a un determinado club a incumplir el control a posteriori.

Básicamente, los puntos que se deben cumplir en ambos controles, y que se explicarán a continuación, son los siguientes:

Puntos a cumplir sobre control económico a priori:

- 1.- El presupuesto de ingresos y gastos de cada club debe ser equilibrado.
- 2.- El presupuesto de tesorería de cada club debe ser, también, equilibrado.
- 3.- Limitación del coste presupuestado de la plantilla deportiva del club en función de sus capacidades económicas.

Puntos a cumplir sobre control económico a posteriori:

- 1.- Debe existir un punto de equilibrio entre los ingresos y gastos (relevantes).
- 2.- El gasto de cada club en la primera plantilla debe ser inferior al 70% de los ingresos (relevantes).
- 3.- La Deuda Neta de los clubes debe estar por debajo del 100% de los ingresos (relevantes).

4.- No deben existir deudas vencidas con clubes, empleados y administraciones públicas.

El control económico a posterior está fijado en el “Reglamento de control económico de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas afiliados a la Liga Nacional de Fútbol profesional” (LFP 2014b) y el control a priori está fijado por las “Normas para la elaboración de los Presupuestos de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas” (LFP 2014a).

Todo el sistema de control económico de la LFP está vigilado por el Comité de Control Económico y por la creación de la figura del Jefe del Departamento de Control Económico de la LFP. Asimismo, se establece un sistema de sanciones económicas y deportivas, que al igual que en el caso de la UEFA, puede llevar a la expulsión de los clubes incumplidores de las competiciones oficiales.

El establecimiento de un doble control económico tiene como objetivo principal monitorizar, de manera permanente, la situación económica de los clubes de fútbol, permitiendo establecer mecanismos que logren evitar que un club pueda llegar a la situación de tener que ser expulsado de la competición. De esta manera se logra cumplir los objetivos marcados por el control económico y no hay un impacto negativo sobre la afición y sobre la ciudad/región origen del equipo, puesto que como se ha señalado previamente, el componente social y local del fútbol es una parte fundamental del desarrollo de este deporte en España.

En primer lugar se va a explicar el control económico a posteriori por ser aquél que enlaza directamente con la normativa aprobada por la UEFA, y seguidamente se explicará el control económico a priori que es similar, pero que parte del presupuesto que cada club debe aprobar para la siguiente temporada.

Los principales puntos de la normativa de control a posteriori que deben cumplir los clubes son los siguientes:



1.- Presentar a la LFP Cuentas Anuales a 30 de junio, con el correspondiente informe de auditoría.

2.- Presentar a la LFP unos Estados Financieros intermedios a 31 de diciembre, con el correspondiente informe de revisión limitada de los mismos por los correspondientes auditores.

3.- A 31 de diciembre ningún club puede tener deudas pendientes de pago con otros clubes por el traspaso de jugadores, con empleados ni con administraciones públicas.

4.- Todos los clubes deberán cumplir el indicador del punto de equilibrio en un periodo de monitorización o seguimiento.

El resultado del punto de equilibrio se calcula como la diferencia entre los ingresos relevantes y los gastos relevantes, ajustado en su caso por las salvedades cuantificadas en el informe del auditor.

Al igual que en el punto de equilibrio del FFP de la UEFA, en el caso de que los gastos relevantes sean inferiores a los ingresos relevantes existirá un superávit en el punto de equilibrio, y cuando sea al revés, se producirá un déficit en el punto de equilibrio.

El resultado total del punto de equilibrio será la suma de los resultados de equilibrio de cada uno de los ejercicios monitorizados.

El periodo de monitorización es de tres temporadas, la primera es la temporada finalizada (T), la segunda es la anterior (T-1) y la tercera es la previa a esta (T-2).

Al igual que en el sistema de FFP, el déficit de un periodo de monitorización se corregirá a la baja si existe un superávit en el resultado de equilibrio agregado de las dos temporadas previas T-3 y T-4, siempre que estén auditadas conforme a la normativa de la LFP.

El primer periodo de monitorización establecido por la LFP corresponde a las temporadas 2011/12, 2012/13 y 2013/14.

Se consideran ingresos relevantes, fundamentalmente, los ingresos por taquilla, derechos de retransmisión, patrocinio y publicidad, actividad comercial, otros ingresos de explotación, beneficios procedentes de la venta o cesión de jugadores y por la venta de inmovilizado material, y los ingresos financieros.

Los gastos relevantes son el coste de ventas, los gastos de personal, los gastos de explotación, la amortización del inmovilizado material y de los derechos federativos de jugadores y los gastos financieros.

No se incluyen como gastos relevantes la amortización o deterioro del inmovilizado intangible, los gastos por el desarrollo de la cantera de jugadores, por actividades sociales a favor de la comunidad, los gastos derivados de la construcción de inmovilizado material, los gastos fiscales y los gastos derivados de actividades que no estén relacionadas con el fútbol.

Al igual que en el FFP de la UEFA, la LFP establece que las operaciones con partes vinculadas deben realizarse a valor razonable, y de no ser así, la diferencia no computará como ingreso o gasto relevantes.

La desviación aceptable como déficit agregado en el punto de equilibrio es de 5 millones de euros, si bien se puede superar hasta 45 millones de euros desde la temporada 2011/12 hasta la temporada 2014/15, y hasta 30 millones de euros en las temporadas 2015/16, 2016/17 y 2017/18 siempre que los accionistas o partes relacionadas realicen aportaciones para cubrir la diferencia.

Las aportaciones de accionistas o partes vinculadas pueden ser:

a.- Pagos por acciones a través del capital social o prima de emisión.

b.- Cualquier otra aportación de fondos o disminución de la deuda de la sociedad que formen parte del cálculo del patrimonio neto del club.

c.- Donación que no implique ninguna obligación de repago por parte de la entidad.

No pueden considerarse aportaciones de accionistas o partes vinculadas las reevaluaciones de activos o pasivos, las variaciones en reservas que no provengan de aportaciones realizadas.

5.- Ningún club podrá incumplir el principio de empresa en funcionamiento, entendiéndose que no se cumple este principio cuando el auditor incluya un párrafo de énfasis por incertidumbre sobre el cumplimiento de este principio.

6.- Los clubes deberán tener un volumen de gastos asociados a la primera plantilla que no supere el 70% de los ingresos relevantes de la temporada. Se incluyen como gastos el total de retribuciones a excepción del coste de amortización.

7.- El ratio de deuda neta a 30 de junio de cada temporada no puede superar el 100% de los ingresos relevantes del club dicha temporada.

Se considera deuda neta el resultado de sumar la deuda neta por traspasos definitivos o temporales de jugadores, los importes pendientes de pago por financiación recibida por entidades financieras, propietarios, partes relacionadas o terceros, las deudas con proveedores de inmovilizado, y minorados por la tesorería, activos líquidos equivalentes e inversiones financieras temporales.

8.- En el caso de que un club incumpla alguna de las medidas señaladas, deberá acordar con el Comité Económico de la Liga un plan de medidas a tomar en un plazo temporal para corregir las desviaciones existentes.

Este plan denominado plan de viabilidad deberá presentarse a la LFP en el plazo de un mes desde que el Jefe del Departamento de Control Económico emita el

correspondiente certificado de incumplimiento por parte del club. Este plan deberá ser aprobado por la LFP para su entrada en vigor.

Hasta aquí se ha explicado, de manera resumida, la normativa de control a posteriori. La normativa sobre control a priori tiene, como principales puntos los siguientes:

1.- Está basado en la aprobación previa de los presupuestos de cada club por la LFP. Para ello fija que los clubes que vayan a jugar en el CNL deben presentar a la LFP antes del 30 de abril de la temporada T-1 los presupuestos de la temporada T para su análisis y aprobación.

2.- El contenido del presupuesto a presentar debe incluir:

- a.- Presupuesto de ingresos y gastos.
- b.- Presupuesto de tesorería.
- c.- Presupuesto de inversiones y desinversiones.
- d.- Presupuesto de financiación.

La normativa establece los principales criterios de cálculo para la proyección de los ingresos y gastos del presupuesto. Dichos criterios no se van a detallar a continuación, pero fundamentalmente tratan que los clubes no realicen estimaciones de ingresos superiores a la realidad ni infravaloren los gastos que van a tener. Simplemente se destaca el capítulo de gastos en concepto de plantilla deportiva, estableciéndose que el gasto máximo asignado a esta partida será aquel que permita cumplir la ecuación de equilibrio presupuestario una vez sumados y restados el resto de ingresos y gastos presupuestados, siempre que adicionalmente se cumpla el presupuesto de tesorería.

Para poder incrementar este límite de gasto de la plantilla deportiva se pueden realizar aportaciones de capital por parte de los propietarios siempre que se cumplan los requisitos que se detallan en la normativa.

El incremento del límite deberá ser aprobado por la LFP. En caso de aprobarse, se elevará el límite de gasto de la plantilla inscribible en la LFP en la proporción que la plantilla inscribible tenga sobre el total de gasto de la plantilla deportiva del club.

3.- Se establece una ecuación de equilibrio presupuestario similar a la vista para el punto de equilibrio, considerando el resultado de equilibrio de la temporada T el presupuestado y cogiendo el real auditado de T-1 y T-2.

4.- Se exige la presentación de un presupuesto de tesorería equilibrado.

Hasta aquí el Capítulo 2 de este trabajo sobre el marco conceptual que describe el estado de la cuestión sobre el concepto de Juego Limpio, los elementos fundamentales del modelo económico del fútbol profesional y la relación entre ambos a través de la normativa de Juego Limpio Financiero de la UEFA y el concepto de equilibrio competitivo.

A continuación se desarrolla el planteamiento de las hipótesis que marcan la tesis objeto de este trabajo de investigación, y su análisis a través de los resultados cuantitativos que se han analizado

## CAPÍTULO 3. METODOLOGÍA E HIPÓTESIS

*“El fútbol es la recuperación semanal de la infancia”*

*Javier Marías, escritor español.*

### 3.1. Planteamiento de hipótesis

Del análisis del marco conceptual realizado se pueden extraer tres grandes planteamientos, que son las hipótesis que se plantean y que se van a verificar en este trabajo de tesis.

En primer lugar, del análisis del modelo económico realizado se infiere que el fútbol profesional europeo ha basado su desarrollo y crecimiento en el incremento continuado de los ingresos, muy por encima del crecimiento general de la economía,



gracias a la ventaja competitiva de tener unos aficionados enormemente fieles y a haberse convertido en el gran deporte de masas a nivel mundial.

El crecimiento de los ingresos se ha basado en el creciente interés de los aficionados y de las audiencias televisivas en el fútbol gracias al incremento constante que los clubes realizan en la inversión y en el gasto para la incorporación de jugadores de máximo nivel a sus plantillas profesionales. Esto último se realiza, incluso muy por encima, del incremento de los ingresos y, por lo tanto, a costa de tener que endeudarse o de recurrir a las aportaciones de los propietarios/socios para poder financiar el déficit permanente en los resultados económicos de cada temporada.

La razón de esta manera de actuar es, como se ha visto hasta aquí, porque el objetivo es alcanzar la mejor posición en las competiciones en las que concurre el club, como forma de incrementar su afición y, por lo tanto, la generación de ingresos futuros, fundamentalmente provenientes de las retransmisiones de televisión puesto que el fútbol es el gran espectáculo deportivo de las plataformas de televisión actuales.

Sin embargo, el modelo económico del fútbol profesional no es homogéneo entre todos los equipos profesionales que compiten en las ligas de fútbol nacionales, sino que existe un desequilibrio económico a favor de los equipos más grandes, debido a que las plataformas de televisión están dispuestas a remunerar mejor los derechos de televisión de aquellos clubes con un mayor número de aficionados que les permiten acceder a mayores niveles de audiencia.

Como consecuencia de esta situación, el fútbol europeo se enfrenta a un futuro poco sostenible, tanto deportivamente como económicamente, que ha tenido como reacción la ampliación del concepto de Juego Limpio, conocido como *Fair Play*, desde el ámbito deportivo hacia el ámbito económico, denominándose Juego Limpio Financiero o *Financial Fair Play*, según la definición realizada por la UEFA. El objetivo de la puesta en marcha de la normativa de *FFP* es garantizar una competición más sostenible que haga posible la viabilidad económica y deportiva del fútbol europeo a largo plazo.

Finalmente, el desequilibrio económico existente entre los distintos clubes estaría afectando al equilibrio competitivo de la liga, puesto que los clubes con mayor capacidad de generar ingresos y de endeudamiento pueden tener un mayor gasto destinado a contratar a los mejores jugadores, lo que les permite alcanzar mejores posiciones en las competiciones, atrayendo a un mayor número de aficionados al equipo y, permitiéndole generar una mayor capacidad para obtener mayores ingresos.

Este mayor desequilibrio económico a favor de los equipos más grandes a nivel económico provoca una reducción del grado de incertidumbre en el resultado final de la clasificación.

Por lo tanto, las tres hipótesis que se plantea verificar sobre el fútbol profesional en España son:

1. El fútbol profesional español se comporta según los parámetros del modelo económico descrito en el marco conceptual. En primer lugar basa su crecimiento económico en los ingresos obtenidos a través de la venta de los derechos de retransmisión de los partidos a través de la televisión. Este reparto, además está claramente desplazado hacia los equipos grandes, que son los que más aficionados y audiencias televisivas tienen. En segundo lugar, los clubes tienen como objetivo fundamental obtener los mejores resultados deportivos, para incrementar su afición y audiencia potencial, como vía para poder optar a crecer en ingresos. Para ello han tenido un crecimiento en gastos e inversiones (fundamentalmente en jugadores), generalmente superiores a los ingresos, generando un déficit económico estructural que se ha financiado, fundamentalmente, a través de endeudamiento externo. Esta situación ha puesto en riesgo la viabilidad económica y la sostenibilidad del modelo económico del fútbol profesional español.
2. La normativa de juego limpio financiero (FFP) puesta en marcha por la UEFA para los clubes que juegan competiciones europeas y el sistema de control económico de la LFP para los equipos que participan en el Campeonato Nacional de Liga (CNL)

pueden contribuir a la mejora de la viabilidad económica y sostenibilidad del fútbol español.

3. La Liga española tiene un elevado desequilibrio competitivo a favor de los equipos más grandes a nivel económico. La principal razón proviene del desigual reparto de los ingresos provenientes de la venta de los derechos de televisión a favor de los equipos más grandes, lo que les ha permitido disponer de recursos para poder fichar a los mejores jugadores del mercado y desequilibrar la competición a su favor. Por lo tanto, el nivel de ingresos, el gasto de personal y el tamaño del club serían las variables que más contribuyen a alcanzar las mejores posiciones en la competición de la Primera División de la Liga española de fútbol.

A continuación se explica la metodología seguida para poder verificar las hipótesis planteadas y poder cumplir con los objetivos señalados para esta tesis.

## 3.2. Metodología seguida en la investigación

Lo primero ha sido determinar el universo y seleccionar la muestra de datos a utilizar, tanto para la Liga española como para la Premier League inglesa. Una vez hecho esto, y para analizar el modelo económico, ha sido necesario examinar los datos económico-financieros de los clubes que han participado en las competiciones. El examen de los datos se ha realizado sobre las cifras obtenidas de las cuentas de pérdidas y ganancias y balances de situación de las Cuentas Anuales oficiales de cada uno de los clubes de fútbol en cada una de las temporadas. Asimismo, se han revisado las explicaciones contenidas en cada una de las memorias que forman parte de estas Cuentas Anuales.

Una vez esto, los pasos han sido los siguientes:

1º.- Se ha realizado un estudio de la calidad de las Cuentas Anuales de cada club a través de la revisión de los informes de opinión de auditoría de cada una de ellas con el fin de averiguar el grado de fiabilidad de las mismas.

2º.- Con cada una de las cuentas de pérdidas y ganancias y balances de situación de los clubes que han estado en Primera División de la Liga española y en la Premier League inglesa se ha realizado una Cuenta de Pérdidas y Ganancias y un Balance de Situación agregados de la Liga y de la Premier League, con el objetivo de analizar la evolución de los ingresos, gastos, resultados, financiación, inversiones y patrimonio del conjunto de ambas competiciones a lo largo del periodo analizado.

3º.- Partiendo de la Cuenta de Resultados y Balance de Situación agregados de ambas ligas se ha realizado el Estado de Flujos de Efectivo agregado para cada una de las temporadas, con el propósito de averiguar la evolución de la generación/necesidades de caja agregadas.

4º.- De la misma manera que en el paso anterior, se ha desarrollado un análisis de las principales ratios que permiten escudriñar en la evolución de la liquidez, de la solvencia

y endeudamiento, y de la rentabilidad económica, financiera y apalancamiento agregados de la Liga y de la Premier para cada una de las temporadas analizadas.

5º.- Dado el interés que se ha mostrado en el capítulo sobre el marco conceptual por la evolución de los ingresos por retransmisiones de televisión, se ha detallado la evolución de la cifra de negocios agregada de ambas competiciones entre los ingresos por competición, por retransmisiones y por comercialización, patrocinios y publicidad, que ha sido obtenida de la suma de las cifras de cada uno de los clubes que viene detallada en la Memoria Anual oficial de cada temporada. El propósito ha sido poder entrar de manera detallada en la evolución de cada una de las tres partidas de ingresos.

6º.- Una vez obtenidos cada uno de los tres estados financieros agregados, junto al cuadro de las ratios, se ha realizado un examen a través de gráficos de los resultados obtenidos para el conjunto de la Liga española en el periodo analizado, con detalles por cada uno de los clubes en aquellos casos que este detalle permitía un mejor estudio e investigación de la evolución.

7º.- En el caso de la Liga española, dada la gran diferencia económica existente entre los dos grandes equipos Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, se ha optado por hacer dos estados financieros adicionales y cuadro de ratios separados, por una parte se han agregado las cifras de ambos equipos para obtener y analizar la evolución de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, Balance de Situación, Estado de Flujos de Efectivo, detalle de la Cifra de Negocios y Ratios agregados de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, y por otro lado se han realizado los mismos estados agregados para los dieciocho equipos restantes que han estado en la Liga sin tener en cuenta las cifras de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona.

Al igual que en el caso de la Liga en su conjunto, se ha revisado la evolución a través de una serie de gráficos explicativos.

8º.- El mismo ejercicio anterior se ha realizado para la Premier League, en este caso se han calculado los datos agregados en libras esterlinas y se han convertido en euros

según el tipo de cambio oficial del Banco de España, puesto que el análisis de las cifras obtenidas y los gráficos realizados ha sido sobre la moneda europea, con el fin de poder comparar con la Liga española.

9º.- Una vez analizadas ambas competiciones de fútbol profesional, se ha realizado un estudio comparativo de la evolución de ambas ligas, tanto de su cuenta de resultados, como del balance de situación, estado de flujos de efectivo y de las ratios calculadas.

Una vez examinada en detalle la evolución económico-financiera de la Liga española y de la Premier League se ha procedido a analizar cada una de las hipótesis planteadas.

Para la verificación de la primera hipótesis se ha utilizado el estudio económico-financiero de las Cuentas Anuales agregadas de la Liga española.

Para la segunda hipótesis se han utilizado los resultados antes de impuestos, los porcentajes de deuda neta sobre ingresos y el porcentaje de gastos de personal sobre ingresos de los clubes que han estado durante los periodos de monitorización examinados, tanto de la Liga como de la Premier League, para analizar el impacto que el concepto de Juego Limpio Financiero puede tener en la situación económico-financiera de los clubes.

Finalmente, para poder revisar y verificar la hipótesis tercera se ha realizado un modelo econométrico de panel para estudiar en qué medida las variables económicas explicativas consideradas explican la clasificación final en el campeonato de la Liga española y de la Premier League. Asimismo, se ha realizado un análisis del índice Gini de determinadas variables económicas y competitivas con el fin de verificar el grado de desequilibrio competitivo existente en ambas competiciones.

### 3.3. Establecimiento del universo y muestra de datos a analizar

El ámbito de este trabajo va a ser, exclusivamente, el de los equipos profesionales que han participado o participan en la Primera División de la Liga española, formada en la actualidad por 20 equipos que compiten cada temporada, puesto que son los equipos españoles con mayor nivel deportivo y profesional.

Por lo tanto, en el ámbito de este trabajo de investigación, se considera fútbol profesional en España al conjunto de los equipos que han estado en Primera División de la Liga, y como fútbol profesional inglés al formado por los 20 equipos que han participado en la Premier League inglesa, que es la competición paralela a la Primera División de la Liga española.

En las últimas diez temporadas, los equipos que han estado, al menos una vez, en Primera División han sido los siguientes (ver Tabla 12):

**Tabla 12: Equipos que han participado en la Primera División de la LFP y su clasificación en las últimas 10 temporadas (2006/2015)**

Equipo	2005/2006	2006/07	2007/08	2008/09	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
1 F.C. Barcelona	1	2	3	1	1	1	2	1	2	1
2 Real Madrid C.F.	2	1	1	2	2	2	1	2	3	2
3 Atlético de Madrid	10	7	4	4	9	7	5	3	1	3
4 Valencia C.F.	3	4	10	6	3	3	3	5	8	4
5 Sevilla F.C.	5	3	5	3	4	5	9	9	5	5
6 Villarreal C.F.	7	5	2	5	7	4	18	-	6	6
7 Athletic Club	12	17	11	13	8	6	10	12	4	7
8 R.C. Celta de Vigo	6	18	-	-	-	-	-	17	9	8
9 Málaga C.F.	20	-	-	8	17	11	4	6	11	9
10 R.C.D. Espanyol	15	11	12	10	11	8	14	13	14	10
11 Rayo Vallecano	-	-	-	-	-	-	15	8	12	11
12 Real Sociedad	16	19	-	-	-	15	12	4	7	12
13 Elche C.F.	-	-	-	-	-	-	-	-	16	13
14 Levante U.D.	-	15	20	-	-	14	6	11	10	14
15 Getafe C.F.	9	9	14	17	6	16	11	10	13	15
16 R.C. Deportivo	8	13	9	7	10	18	-	19	-	16
17 Granada C.F.	-	-	-	-	-	-	17	15	15	17
18 S.D. Eibar	-	-	-	-	-	-	-	-	-	18
19 U.D. Almería	-	-	8	11	13	20	-	-	17	19
20 Córdoba C.F.	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
21 C. At. Osasuna	4	14	17	15	12	9	7	16	18	-
22 Real Valladolid	-	-	15	16	18	-	-	14	19	-
23 Real Betis Balompie	14	16	13	18	-	-	13	7	20	-
24 R.C.D. Mallorca	13	12	7	9	5	17	8	18	-	-
25 Real Zaragoza CD	11	6	18	-	14	13	16	20	-	-
26 Real Sporting de Gijón	-	-	-	14	15	10	19	-	-	-
27 Real Racing Club de Santander	17	10	6	12	16	12	20	-	-	-
28 Hercules C.F.	-	-	-	-	-	19	-	-	-	-
29 C.D. Tenerife	-	-	-	-	19	-	-	-	-	-
30 Xerez C.D.	-	-	-	-	20	-	-	-	-	-
31 CD Numancia	-	-	-	19	-	-	-	-	-	-
32 R.C.R. de Huelva	-	8	16	20	-	-	-	-	-	-
33 Real Murcia C.F.	-	-	19	-	-	-	-	-	-	-
34 Club Gimnastic	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-
35 C.D. Alaves	18	-	-	-	-	-	-	-	-	-
36 Cadiz C.F.	19	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia en base a los datos oficiales de clasificación publicados por la LFP ([www.laliga.es](http://www.laliga.es)).

Como se observa, en el periodo analizado sólo 8 equipos han estado las últimas diez temporadas (hasta 2015) en Primera División (F.C. Barcelona, Real Madrid C.F., Atlético de Madrid, Valencia, Sevilla, Athletic Club de Bilbao, Espanyol y Getafe), lo que representa un 22% del total de los 36 equipos que han estado al menos una vez.

Si se consideran los equipos que han estado cinco o más temporadas, la cifra se eleva a 20 equipos, lo que representa un 56% del total. El restante 44% de los equipos han estado en Primera División como máximo en cuatro ocasiones.

Según se observa en la Tabla 13, en las últimas diez temporadas han competido 36 equipos distintos en la Premier League inglesa, exactamente el mismo número que en la Primera División de la Liga española.



**Tabla 13: Equipos que han participado en la Premier League y su clasificación en las últimas 10 temporadas (2006/2015)**

Equipo	2005/2006	2006/07	2007/08	2008/09	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014	2014/2015
1 Chelsea	1	2	2	3	1	2	6	3	3	1
2 Manchester City	15	14	9	10	5	3	1	2	1	2
3 Arsenal	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3
4 Manchester United	2	1	1	1	2	1	2	1	7	4
5 Tottenham Hotspur	5	5	11	8	4	5	4	5	6	5
6 Liverpool	3	3	4	2	7	6	8	7	2	6
7 Southampton	-	-	-	-	-	-	-	14	8	7
8 Swansea City	-	-	-	-	-	-	11	9	12	8
9 Stoke City	-	-	-	12	11	13	14	13	9	9
10 Crystal Palace	-	-	-	-	-	-	-	-	11	10
11 Everton	11	6	5	5	8	7	7	6	5	11
12 West Ham United	9	15	10	9	17	20	-	10	13	12
13 West Bromwich Albion	19	-	-	20	-	11	10	8	17	13
14 Leicester	-	-	-	-	-	-	-	-	-	14
15 Newcastle United	7	13	12	18	-	12	5	16	10	15
16 Sunderland	20	-	15	16	13	10	13	17	14	16
17 Aston Villa	16	11	6	6	6	9	16	15	15	17
18 Hull City	-	-	-	17	19	-	-	-	16	18
19 Burnley	-	-	-	-	18	-	-	-	-	19
20 Queens Park Rangers	-	-	-	-	-	-	17	20	-	20
21 Norwich City	-	-	-	-	-	-	12	11	18	-
22 Fulham	12	16	17	7	12	8	9	12	19	-
23 Cardiff City	-	-	-	-	-	-	-	-	20	-
24 Wigan Athletic	10	17	14	11	16	16	15	18	-	-
25 Reading	-	8	18	-	-	-	-	19	-	-
26 Bolton Wanderers	8	7	16	13	14	14	18	-	-	-
27 Blackburn Rovers	6	10	7	15	10	15	19	-	-	-
28 Wolverhampton Wanderers	-	-	-	-	15	17	20	-	-	-
29 Birmingham City	18	-	19	-	9	18	-	-	-	-
30 Blackpool	-	-	-	-	-	19	-	-	-	-
31 Portsmouth	17	9	8	14	20	-	-	-	-	-
32 Middlesbrough	14	12	13	19	-	-	-	-	-	-
33 Derby County	-	-	20	-	-	-	-	-	-	-
34 Sheffield United	-	18	-	-	-	-	-	-	-	-
35 Charlton Athletic	13	19	-	-	-	-	-	-	-	-
36 Watford	-	20	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia en base a los datos oficiales de clasificación publicados en el 20-F del Manchester United (2005/06 a 2012/13) y [www.skysports.com](http://www.skysports.com) (2013/14 a 2014/15)

Al igual que en la Liga española, sólo 8 equipos ingleses han estado todas las temporadas analizadas (22% del total): Arsenal, Aston Villa, Chelsea, Manchester City, Manchester United, Liverpool y Tottenham. En este caso, sólo 18 equipos han estado al menos cinco temporadas en el periodo (50%), frente a los 20 equipos en España (56%).

Se podría haber analizado la evolución económica de los clubes de la Liga y de la Premier League de las diez temporadas anteriores (2005/06 a 2014/15), puesto que es un periodo lo suficientemente amplio y cercano a la realidad actual para poder obtener resultados razonables. Sin embargo, dado que en el año 2007 se realizó en España un cambio normativo contable significativo con la aprobación del nuevo Plan General de Contabilidad 2007, que es de aplicación para las sociedades anónimas deportivas y para

los clubes de fútbol<sup>45</sup>, se ha considerado razonable utilizar sólo datos contables homogéneos, por lo que el periodo a analizar, como se explica a continuación, se inicia en la temporada 2007/08, que es la primera con el nuevo PGC 2007 en vigor.

---

<sup>45</sup> RDL 1514/2007 de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. En el mismo momento se aprobó el Plan General de Contabilidad para PYMES, a través del RDL 1515/2007, de 16 de noviembre, pero no aplica a los clubes y SAD de Primera División por el tamaño económico de los mismos.



### 3.4. Muestra de datos a analizar del fútbol profesional español

Para disponer de información económica homogénea, por lo tanto, se han seleccionado las cuentas de resultados y balances de situación de los equipos que han estado en Primera División desde la temporada 2007/2008 hasta la temporada 2013/2014 (siete temporadas). No se ha llegado hasta la temporada 2014/2015 porque al ser la última cerrada eran muchos los clubes que no tenían presentadas aún las Cuentas Anuales de dicho ejercicio. Los equipos que han estado esas siete temporadas en Primera División se pueden ver en la tabla 14:

**Tabla 14: Equipos que han participado en Primera División de la LFP (Temporadas 2007/08 a 2013/14) y su posición final**

Equipo	2007/08	2008/09	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
1 Atlético de Madrid	4	4	9	7	5	3	1
2 F.C. Barcelona	3	1	1	1	2	1	2
3 Real Madrid C.F.	1	2	2	2	1	2	3
4 Athletic Club	11	13	8	6	10	12	4
5 Sevilla F.C.	5	3	4	5	9	9	5
6 Villarreal C.F.	2	5	7	4	18	-	6
7 Real Sociedad	-	-	-	15	12	4	7
8 Valencia C.F.	10	6	3	3	3	5	8
9 R.C. Celta de Vigo	-	-	-	-	-	17	9
10 Levante U.D.	20	-	-	14	6	11	10
11 Málaga C.F.	-	8	17	11	4	6	11
12 Rayo Vallecano	-	-	-	-	15	8	12
13 Getafe C.F.	14	17	6	16	11	10	13
14 R.C.D. Espanyol	12	10	11	8	14	13	14
15 Granada C.F.	-	-	-	-	17	15	15
16 Elche C.F.	-	-	-	-	-	-	16
17 U.D. Almería	8	11	13	20	-	-	17
18 C. At. Osasuna	17	15	12	9	7	16	18
19 Real Valladolid	15	16	18	-	-	14	19
20 Real Betis Balompie	13	18	-	-	13	7	20
21 R.C.D. Mallorca	7	9	5	17	8	18	-
22 R.C. Deportivo	9	7	10	18	-	19	-
23 Real Zaragoza CD	18	-	14	13	16	20	-
24 Real Sporting de Gijón	-	14	15	10	19	-	-
25 Real Racing Club de Santander	6	12	16	12	20	-	-
26 Hercules C.F.	-	-	-	19	-	-	-
27 C.D. Tenerife	-	-	19	-	-	-	-
28 Xerez C.D.	-	-	20	-	-	-	-
29 CD Numancia	-	19	-	-	-	-	-
30 R.C.R. de Huelva	16	20	-	-	-	-	-
31 Real Murcia C.F.	19	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia en base a los datos oficiales de clasificación publicados por la LFP ([www.laliga.es](http://www.laliga.es)).

Frente a los 36 equipos que estaban en la tabla 12 ahora sólo aparecen 31, puesto que en las últimas siete temporadas no han estado cinco equipos: S.D. Eibar, Córdoba C.F., Club Gimnastic, CD Alavés y Cádiz C.F.

De los 31 clubes, 9 equipos han estado las cinco temporadas (29%), 21 equipos han estado al menos cuatro temporadas (68%) y 10 equipos (32%) han estado menos de cuatro temporadas de las siete analizadas. En estos siete años, sólo tres equipos han ganado la Liga, F.C. Barcelona cuatro campeonatos (57%), Real Madrid C.F. dos campeonatos (29%) y Atlético de Madrid uno (14%).

Analizando los datos de la tabla 12, en los últimos diez años, sólo han ganado la Liga estos mismos tres equipos, F.C. Barcelona ha obtenido 6 campeonatos (60%), Real Madrid 3 campeonatos (30%) y Atlético de Madrid el campeonato de la temporada 2013/2014 (10%). Habría que remontarse diez años atrás, hasta la temporada 2003/2004, para encontrar otro equipo diferente a Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona que ganara la Liga, en ese caso fue Valencia C.F.

De los 31 equipos que han estado en primera las siete temporadas a analizar, cuatro se mantienen como clubes deportivos, Real Madrid C.F., F.C. Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Club Atlético Osasuna, y el resto son sociedades anónimas deportivas. El objetivo ha sido obtener las Cuentas Anuales (CC.AA.) oficiales de los 20 equipos que han estado en Primera División cada una de las siete temporadas, es decir, ciento cuarenta Cuentas Anuales para analizar la evolución de la cuenta de resultados, el Balance y el detalle del importe neto de la cifra de negocios.

La mayoría de los datos de las cuentas de resultados y balances han sido obtenidas a través del Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI®). Sin embargo SABI® no muestra el detalle del importe neto de la cifra de negocios de cada uno de los años, por lo que ha sido necesario recurrir a cada una de las Memorias Anuales de los clubes. Para ello ha sido necesario adquirir las cuentas de dieciséis clubes a través de una suscripción a una web especializada en suministrar este tipo de información<sup>46</sup>: Almería, Rayo

---

<sup>46</sup> Axesor



Vallecano, Sporting de Gijón, Zaragoza, Valladolid, Real Sociedad, Bétis, Mallorca, Málaga, Levante, Hércules, Getafe, Deportivo, Tenerife, Recreativo de Huelva y Real Murcia, debido a que ha sido imposible conseguir que los responsables de estos clubes, a los que se ha contactado en reiteradas ocasiones, las hicieran llegar. Si ha sido posible obtener las Cuentas Anuales directamente a través del contacto con las direcciones financieras de nueve clubes: Athletic Club de Bilbao, Valencia C.F., Sevilla C.F., Elche, Villarreal, Espanyol, Racing de Santander, Numancia y Granada. La información del F.C. Barcelona y del Club Atlético de Madrid se ha obtenido a través de sus respectivas páginas web y la del Real Madrid C.F. a través de la web y de socios. Finalmente, en el caso del Club Atlético Osasuna se ha obtenido a través de la dirección financiera anterior al equipo directivo actual y a través de periodistas de información deportiva.

Finalmente, ha sido posible conseguir el 99% de las 140 Cuentas Anuales objetivo, faltando sólo las cuentas de Xerez C.D. de la temporada 2009/10 y de Hércules C.F. de la temporada 2010/11, en ambos casos porque ni han sido aportadas por los clubes ni están publicadas en el Registro Mercantil.

Por lo tanto, ha sido posible completar el 100% de los datos de 2008, 2009, 2012, 2013 y 2014 y el 95% de 2010 y 2011. Para suplir la información no obtenida y poder completar cuentas agregadas de los cinco años se ha seguido el siguiente proceso:

1º. Para completar los datos del año 2010 faltan las cifras de Xerez C.D., equipo que quedó en la posición 20 ese año, posición que ocupó el C.D. Almería al año siguiente. Se ha optado por incluir los datos de este equipo en el año 2010 para completar los datos de balance y cuenta de resultados, teniendo un impacto en el balance agregado de la Liga del 0,95% y del 1,29% del importe neto de la cifra de negocios agregada.

2º. En el año 2011 los datos del Hércules C.F. que se han seleccionado han sido los presentados por el club para el año 2010 en el Registro Mercantil, representando un 0,45% del total del balance agregado del año 2011 y un 0,34% del importe de la cifra neta de negocios agregada de la Liga 2011.

De esta manera se han completado los datos de balance y cuentas de resultados de las siete temporadas desde 2007/2008 a 2013/2014, considerando que las cifras obtenidas tienen un alto grado de fidelidad sobre las que se hubieran obtenido si hubiera sido posible agregar las cuentas reales de todos los equipos.

Sin embargo, el detalle de la composición del importe neto de la cifra de negocio no siempre aparece detallado en la Memoria y Cuentas Anuales presentadas por los clubes. Esto implica que a pesar de tener el 99% de las cuentas de resultados y balances, el porcentaje obtenido del detalle del importe neto de la cifra de negocios se reduce hasta el 91%, puesto que ha sido posible obtener 128 detalles de los 140 objetivo, faltando la información señalada en la tabla 15. El detalle del importe neto que se quiere analizar es el siguiente:

- a.- Ingresos por competiciones, abonados y socios
- b.- Ingresos por la venta de los derechos de retransmisión
- c.- Ingresos por comercialización, publicidad y patrocinios

**Tabla 15: Detalle de la composición del importe neto de la cifra de negocios no obtenido por equipos y años**

Equipo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 Hércules C.F.	-	-	-	NO	-	-	-
2 Xérez C.D.	-	-	NO	-	-	-	-
3 Levante U.D.	NO	-	-	NO	-	-	NO
4 Málaga C.F.	-	-	-	-	NO	-	-
5 Espanyol	NO	-	-	-	-	-	-
6 Real Valladolid	-	NO	NO	-	-	-	-
7 Real Zaragoza	NO	-	NO	NO	-	-	-
<b>Total detalle cifra de negocios incluidas</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>19</b>
<b>% sobre total</b>	<b>85%</b>	<b>95%</b>	<b>85%</b>	<b>90%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>95%</b>

Fuente: elaboración propia

Para completar la información pendiente se han realizado las siguientes acciones:



1º.- Para completar los datos de 2011 y 2010 de Hércules C.F. y Xerez C.D. se ha seguido el mismo criterio explicado anteriormente, utilizando los datos del propio Hércules C.F. de 2010 para 2011 y los datos de la U.D. Almería de 2010. La cifra de negocios asignada a Xerez C.D. supone un 1,3% de la cifra de negocios agregada de la Liga para el año 2010. En el caso de la cifra de negocios del Hércules C.F. representa un 0,3% de la cifra de negocios agregada de la Liga para 2011.

2º.- La cifra de negocios de Levante U.D. total supone un 1,3% de la cifra de negocios agregada de la Liga de 2008, 1,1% del año 2011 y un 1,5% del año 2014. Se ha optado por aplicar a estos años el porcentaje de distribución que tiene el mismo equipo en el año anterior o posterior más cercano del que se dispongan datos reales, y en el caso de que esto no sea posible, utilizar la distribución que tenga un equipo con datos reales con una cifra de negocios similar en el mismo año. Así, para los datos de 2014 y 2011 se ha optado por aplicar el reparto real del propio club de los años 2013 y 2012 respectivamente, y para 2008 se ha optado por utilizar los datos porcentuales de Recreativo de Huelva.

3º.- Siguiendo el criterio anterior, para obtener la composición de la cifra de negocios de Málaga C.F. de 2012, que representa un 1,9% de la cifra total de la Liga de dicho año, se ha optado por el porcentaje de reparto del club en 2011, por tener una cifra de negocio más cercana a la de 2012 que en el año 2013.

4º.- La cifra de negocio del Espanyol en 2008 supone un 2,7% de la cifra total de la Liga. Se dispone del detalle desde 2009 a 2014, optándose por aplicar el porcentaje de 2009 para 2008, puesto que la cifra es similar.

5º.- En el caso de Real Valladolid, las cifras de negocio reales para 2009 y 2010 representan el 1,4% y el 1,2% de la cifra total agregada de la Liga de dichos años respectivamente. Se dispone del detalle de 2008 y desde 2011, optándose por aplicar el porcentaje de distribución de 2008 a 2009 y 2010 por tener una cifra de negocio similar.

6º.- Finalmente, la cifra de negocios real de 2008, 2010 y 2011 de Real Zaragoza supone sobre la cifra agregada de dichos años el 3,2%, 2,2% y 2,1% respectivamente. Para todos

los años se opta por aplicar los porcentajes de equipos con ingresos similares para dichos años, así en 2008 se utiliza el reparto del Villarreal, y en 2010 y 2011 el del Deportivo.

En definitiva, se han obtenido todos los importes de la cifra de negocio de los clubes de Primera División desde 2008 a 2014, salvo los de Hércules C.F. de 2011 y Xerez C.D. de 2010. Sin embargo, no ha sido posible disponer del detalle de la distribución de la cifra de negocio de varios clubes que representan un 7,2% de la cifra de negocios agregada de 2008, un 1,4% de 2009, un 3,4% de 2010, un 2,4% de 2011, un 1,9% de 2012 y un 1,5% de 2014, y por lo tanto se ha procedido a extrapolar porcentajes de reparto del mismo club de otros años o de clubes similares, en función de la opción que mejor explicaría el dato buscado.

Dados los porcentajes que representan los datos no disponibles sobre la cifra total a analizar, se considera elevado el grado de fidelidad de los datos finales obtenidos que van a ser la base del análisis a realizar.

### 3.5. Muestra de datos a analizar del fútbol profesional inglés

Este mismo ejercicio de obtención de información se ha realizado para los equipos de la Premier League inglesa, con el objetivo ya señalado, de hacer una comparativa con los resultados de la Liga española.

Se han seleccionado los clubes que han estado en la Premier League las mismas temporadas, 2007/08 a 2013/2014, tal y como se observa en la tabla 16.

Mientras que en la Liga española, en estas siete temporadas han estado un total de 31 equipos en Primera División, en la Premier League ha estado un número similar de equipos, 32. En la Liga española 9 equipos han estado las siete temporadas (29%), 10 en la Premier (31%). Un total de 21 equipos españoles han estado al menos cuatro temporadas (68%) frente a 17 en la premier (53%) y 10 equipos españoles han estado menos de cuatro temporadas (32%) frente a 15 equipos en la Premier (47%).

Por lo tanto, aunque el total de equipos que han estado en las siete temporadas es similar y el número de equipos que han estado las siete temporadas también, aunque a favor de la Premier por un equipo más en ambos casos, si destaca que la Liga española es más estable en su composición, puesto que un 68% de los equipos españoles han estado al menos cuatro temporadas, quince puntos porcentuales de diferencia sobre la Premier, que sólo ha tenido un 53% de sus equipos cuatro o más temporadas.

Tabla 16: Equipos que han participado en la Premier League (Temporadas 2007/08 a 2013/14) y su posición final

Equipo	2007/08	2008/09	2009/2010	2010/2011	2011/2012	2012/2013	2013/2014
1 Manchester City	9	10	5	3	1	2	1
2 Liverpool	4	2	7	6	8	7	2
3 Chelsea	2	3	1	2	6	3	3
4 Arsenal	3	4	3	4	3	4	4
5 Everton	5	5	8	7	7	6	5
6 Tottenham Hotspur	11	8	4	5	4	5	6
7 Manchester United	1	1	2	1	2	1	7
8 Southampton	-	-	-	-	-	14	8
9 Stoke City	-	12	11	13	14	13	9
10 Newcastle United	12	18	-	12	5	16	10
11 Crystal Palace	-	-	-	-	-	-	11
12 Swansea City	-	-	-	-	11	9	12
13 West Ham United	10	9	17	20	-	10	13
14 Sunderland	15	16	13	10	13	17	14
15 Aston Villa	6	6	6	9	16	15	15
16 Hull City	-	17	19	-	-	-	16
17 West Bromwich Albion	-	20	-	11	10	8	17
18 Norwich City	-	-	-	-	12	11	18
19 Fulham	17	7	12	8	9	12	19
20 Cardiff City	-	-	-	-	-	-	20
21 Wigan Athletic	14	11	16	16	15	18	-
22 Reading	18	-	-	-	-	19	-
23 Queens Park Rangers	-	-	-	-	17	20	-
24 Bolton Wanderers	16	13	14	14	18	-	-
25 Blackburn Rovers	7	15	10	15	19	-	-
26 Wolverhampton Wanderers	-	-	15	17	20	-	-
27 Birmingham City	19	-	9	18	-	-	-
28 Blackpool	-	-	-	19	-	-	-
29 Burnley	-	-	18	-	-	-	-
30 Portsmouth	8	14	20	-	-	-	-
31 Middlesbrough	13	19	-	-	-	-	-
32 Derby County	20	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia en base a los datos oficiales de clasificación publicados en el 20-F del Manchester United (2005/06 a 2012/13) y [www.skysports.com](http://www.skysports.com) (2013/14 a 2014/15)

La obtención de las CC.AA. de los 32 equipos de Premier League que han estado estas siete temporadas se ha realizado, en su mayor parte, a través de su adquisición en una web especializada en cuentas anuales e información financiera de sociedades del Reino Unido<sup>47</sup>, y el resto se han conseguido directamente a través de la web de algunos equipos.

<sup>47</sup> Company Check



Del total de 140 Cuentas Anuales objetivo ha sido posible obtener 125, es decir, un 89% del total. Respecto al detalle del importe neto de la cifra de negocios (cifra de *Turnover* en las cuentas anuales inglesas), se han obtenido el detalle de 123 cuentas, sobre el total de 140 objetivo, lo que supone un 88% del total.

En el caso de las cuentas anuales inglesas, el detalle es similar al español, con lo que será fácilmente comparable con dicho detalle:

- a.- Ingresos de socios y entradas al estadio (*gate and matchday revenue*)
- b.- Ingresos de venta de derechos de retransmisión (*Broadcasting revenue*)
- c.- Ingresos de comercialización y marketing (*Commercial and licensing revenue*)

El detalle de los datos no obtenidos se muestra en las tablas 17 y 18:

**Tabla 17: Detalle de las Cuentas Anuales no obtenidas por equipos y años**

Equipo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 Manchester United	NO	-	-	-	-	-	-
2 Crystal Palace	-	-	-	-	-	-	NO
3 West Ham United	NO	-	-	-	-	-	-
4 Hull City	-	NO	NO	-	-	-	NO
5 Wigan Athletic	NO	NO	NO	NO	NO	NO	-
6 Portsmouth	NO	NO	NO	-	-	-	-
<b>Total detalle cifra de negocios incluidas</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>18</b>
<b>% sobre total</b>	<b>80%</b>	<b>85%</b>	<b>85%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>90%</b>

Fuente: elaboración propia

**Tabla 18: Detalle de la composición del importe neto de la cifra de negocios no obtenido por equipos y años**

Equipo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
1 Chelsea	NO	NO	NO	-	-	-	-
2 Manchester United	NO	-	-	-	-	-	-
3 West Ham United	NO	-	-	-	-	-	-
4 Hull City	-	NO	NO	-	-	-	-
5 Queens Park Rangers	-	-	-	-	NO	-	-
6 Wigan Athletic	NO	NO	NO	NO	-	-	-
7 Bolton Wanderers	NO	NO	-	-	-	-	-
8 Portsmouth	NO	NO	NO	-	-	-	-
<b>Total detalle cifra de negocios incluídas</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>19</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>20</b>
<b>% sobre total</b>	<b>70%</b>	<b>75%</b>	<b>80%</b>	<b>95%</b>	<b>95%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Fuente: elaboración propia

Las Cuentas Anuales obtenidas de cada equipo corresponden a las siguientes sociedades (Tabla 19):

**Tabla 19: Detalle de compañías de las que se han obtenido los datos de cada club de la Premier League**

Equipo	Sociedad	Obtención de los datos	
		Web club	Compradas
1 Manchester City	Manchester City Football Club	SI	
2 Liverpool	The Liverpool Football Club and Athletic Grounds Limited		SI
3 Chelsea	Chelsea Football Club Limited		SI
4 Arsenal	Arsenal Holdings PLC	SI	
5 Everton	Everton Football Club Company Limited	SI	
6 Tottenham Hotspur	Tottenham Hotspur PLC	SI	
7 Manchester United	Manchester United PLC	SI	
8 Southampton	Southampton Football Club Limited		SI
9 Stoke City	Stoke City Football Club Limited		SI
10 Newcastle United	Newcastle United Limited		SI
11 Crystal Palace	Sin datos		
12 Swansea City	Swansea City Association Football Club Limited		SI
13 West Ham United	WH Holding Limited		SI
14 Sunderland	The Sunderland Association Football Club Limited		SI
15 Aston Villa	Reform Acquisitions Limited		SI
16 Hull City	Sin datos		
17 West Bromwich Albion	West Bromwich Albion Football Club Limited		SI
18 Norwich City	Norwich City Football Club PLC	SI	SI
19 Fulham	Fulham Football Club Limited		SI
20 Cardiff City	Cardiff City Football Club Limited		SI
21 Wigan Athletic	Sin datos		
22 Reading	The Reading Football Club Limited		SI
23 Queens Park Rangers	Queens Park Rangers Football And Athletic Club Limited		SI
24 Bolton Wanderers	Bolton Wanderers Football & Athletic Company Limited		SI
25 Blackburn Rovers	Blackburn Rovers Football and Athletic PLC		SI
26 Wolverhampton Wanderers	Wolverhampton Wanderers FC Limited		SI
27 Birmingham City	Birmingham City Football Club PLC		SI
28 Blackpool	The Blackpool Football Club Limited		SI
29 Burnley	The Burnley Football & Athletic Company Limited		SI
30 Portsmouth	Sin datos		
31 Middlesbrough	Middlesbrough Football & Athletic Company Limited		SI
32 Derby County	Derby County Football Club Limited		SI

Fuente: elaboración propia

Al igual que en el caso de los datos de la Liga española, para elaborar la cuenta de pérdidas y ganancias, el balance de situación y el detalle del importe neto de la cifra de negocios agregados para el periodo 2008 a 2014 de la Premier League se ha optado por completar los datos que no ha sido posible obtener a través de dos criterios, extrapolación de los datos del propio club de los años en que ha sido posible obtener la información o aplicación de datos de otros clubes de similares características. En concreto, el proceso ha sido el siguiente:



1º.- Manchester United: ha sido posible conseguir la información completa desde 2009 a 2014, salvo la cifra de ingresos y su composición también para 2008<sup>48</sup>. Para completar las cifras de balance y cuenta de resultados de 2008 se han aplicado las cifras de 2009, salvo en los gastos de personal, donde se ha incorporado un dato estimado en función del crecimiento de los gastos de personal en relación a los ingresos de 2009 a 2010, que si se conoce, para 2008 en relación a 2009.

2º.- Crystal Palace: este club sólo ha estado en la Premier League en la temporada 2013/14, quedando en 11º puesto. No ha sido posible obtener los datos detallados de las Cuentas Anuales del club, pero si el importe y el detalle de la cifra de ingresos, los gastos de personal y el resultado antes de impuestos del ejercicio, puesto que han sido publicados por el rotativo inglés The Guardian en su edición de análisis de las cifras económicas de la Premier League<sup>49</sup>. El equipo que en la temporada anterior, 2012/13 consiguió la posición 11ª fue Norwich City, que ha obtenido en 2014 una cifra de ingresos similar a la de Crystal Palace en 2014, por lo que se ha optado por incorporar las cifras de Norwich City en 2014 para Crystal Palace, salvo la cifra de ingresos, los gastos de personal y el resultado antes de impuestos del ejercicio que se han mantenido los del propio equipo publicados, ajustándose el total de gastos operativos de Norwich City para obtener el resultado de Crystal Palace.

3º.- West Ham United: Dado que se han obtenido los datos desde 2009 a 2014, se ha optado, al igual que en el caso de Manchester United por utilizar los datos de 2009 e incorporarlos a 2008 como opción más razonable.

4º.- Hull City: este equipo ha estado en la Premier League las temporadas 2008/09, 2009/10 y 2013/14, quedando en las posiciones 17ª, 19ª y 16ª respectivamente. No ha sido posible obtener las Cuentas Anuales de ninguno de estos años, aunque si han sido publicados por The Guardian<sup>50</sup> el total de ingresos y su composición, el gasto de personal y el resultado antes de impuestos del año 2014. En el año 2014, el equipo más cercano a las cifras de Hull City, tanto por ingresos como por resultados, ha sido West

---

<sup>48</sup> Fuente: Deloitte Football Money League 2009

<sup>49</sup> Fuente: <http://www.theguardian.com/football/2015/apr/29/premier-league-finances-club-by-club>

<sup>50</sup> Fuente: <http://www.theguardian.com/football/2015/apr/29/premier-league-finances-club-by-club>



Bromwich Albion, con cifras similares, equipo que alcanzó la posición 17ª. En la temporada 2009/10 no estuvo en la Premier y en 2008/09 alcanzó la posición 20ª, por lo que se ha optado por trasladar las cifras de este club a Hull City por tener, tanto posiciones como cifras económicas, similares, aunque manteniendo las cifras que se conocen del club del año 2014. En el caso de la temporada 2009/10 se han utilizado las cifras de la temporada 2008/09 de West Bromwich Albion.

5º.- Wigan Athletic y Portsmouth: No ha sido posible obtener las Cuentas Anuales de estos dos equipos, aunque en el caso de Wigan Athletic si los totales de ingresos de 2011, 2012 y 2013, así como su composición, los gastos de personal y resultado antes de impuestos, publicados por The Guardian<sup>51</sup>. El club acabó en la posición 16ª en 2011, 15ª en 2012 y 18ª en 2013. Portsmouth finalizó 8º en 2008, 14º en 2009 y 20º en 2010.

En ambos casos se van a considerar los datos de Blackburn Rovers, que en el caso de Wigan Athletic ha tenido niveles de ingresos similares, y respecto a los dos equipos ha tenido posiciones en la competición entre 7ª, 15ª y 19ª, por lo que es razonable aplicar este criterio. Como adicionalmente, en el caso de Wigan Athletic se necesitan los datos de 2013, se van a utilizar los de Blackburn Rovers de 2012.

Finalmente, una vez completadas las cuentas de pérdidas y ganancias y balances de situación, es necesario completar el detalle del importe de la cifra de negocios o total de ingresos (*Turnover* en las Cuentas Anuales inglesas).

1º.- Para West Ham United, Hull City, Wigan Athletic y Portsmouth se han aplicado los criterios explicados anteriormente.

2º.- En el caso de Chelsea, sólo las cuentas anuales consolidadas del Grupo (Chelsea FC PLC) que incluyen la sociedad que gestiona el equipo de fútbol (Chelsea Football Club Limited) y la sociedad propietaria del mismo (Fordstam Limited) publican el detalle de

---

<sup>51</sup> Fuente: [http://www.theguardian.com/football/2014/may/01/premier-league-accounts-club-by-club-david-conn?CMP=share\\_btn\\_link](http://www.theguardian.com/football/2014/may/01/premier-league-accounts-club-by-club-david-conn?CMP=share_btn_link);

Fuente: <http://www.theguardian.com/football/2013/apr/18/premier-league-finances-club-by-club>;

Fuente: <http://www.theguardian.com/football/2012/may/23/premier-league-accounts-profit-debt>

los ingresos para los años 2011 a 2014, por lo que se ha optado por aplicar el porcentaje de distribución de los ingresos del año 2011 a las cifras de ingresos totales presentadas en las cuentas de 2008 a 2010.

3º.- En el caso de Queens Park Rangers, aunque se dispone del total de la cifra de negocios, no está desglosado el detalle de su composición en las cuentas anuales, por lo que se aplicó el porcentaje de distribución según los datos de Norwich City, por tener una cifra de ingresos similar.

4º.- Finalmente, en el caso de Bolton Wanderers, se han obtenido los datos de ingresos de las Cuentas Anuales, pero no estaba detallada su composición. Estos datos si han sido publicados por The Guardian, por lo que se ha optado por incorporar dicha distribución al análisis de los datos a realizar.

Una vez explicados detalladamente los datos de origen alcanzados y los criterios seguidos para completar el resto de la información, en tabla 20 se resume la bondad de los mismos para periodo 2008 a 2014 que se van a analizar:

1.- Liga española: se han conseguido el 99% de las Cuentas Anuales de los clubes que han estado en Primera División en el periodo analizado y el 91% del detalle de la composición de la cifra de negocios, dando como resultado que prácticamente el 100% del valor económico del balance y de la cuenta de resultados estén explicados con datos originales, y el 97% del detalle de la cifra de negocio.

2.- Liga inglesa: se han obtenido el 89% de las Cuentas Anuales de los clubes que han estado en la Premier League en el periodo analizado y el 89% del detalle de la composición de la cifra de negocios, por lo que el 94% del balance de situación agregado de la Premier League para el periodo a analizar está obtenido de datos originales, el 98% de la cuenta de resultados y el 95% de la composición detallada por epígrafes de la cifra de negocios o ingresos totales.



**Tabla 20: Detalle de la información obtenida por números de clubes y por volumen sobre Balance y sobre cifra de negocios**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>1 Liga española</b>								
Número de equipos con CC.AA.	20	20	19	19	20	20	20	<b>138</b>
% sobre total	100%	100%	95%	95%	100%	100%	100%	<b>99%</b>
Número de equipos con detalle importe neto de cifra de negocios	17	19	17	17	19	20	19	<b>128</b>
% sobre total	85%	95%	85%	85%	95%	100%	95%	<b>91%</b>
% Total cifra activo con datos (en euros)	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
% Total cifra de negocios con datos (en euros)	100%	100%	99%	100%	100%	100%	100%	<b>100%</b>
% Total cifra de negocios con detalle (en euros)	93%	99%	95%	97%	98%	100%	99%	<b>97%</b>
<b>2 Premier League</b>								
Número de equipos con CC.AA.	16	17	17	19	19	19	18	<b>125</b>
% sobre total	80%	85%	85%	95%	95%	95%	90%	<b>89%</b>
Número de equipos con detalle importe neto de cifra de negocios	15	15	16	19	19	20	20	<b>124</b>
% sobre total	75%	75%	80%	95%	95%	100%	100%	<b>89%</b>
% Total cifra activo con datos (en libras)	70%	95%	95%	99%	99%	99%	98%	<b>94%</b>
% Total cifra de negocios con datos (en libras)	93%	97%	97%	100%	100%	100%	100%	<b>98%</b>
% Total cifra de negocios con detalle (en libras)	90%	88%	88%	100%	97%	100%	100%	<b>95%</b>

Fuente: elaboración propia

## CAPÍTULO 4.

### ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DE LAS CUENTAS ANUALES DEL FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOL E INGLÉS

*“Ganar no lo es todo, es lo único”*

*Vince Lombardi, entrenador de fútbol americano (1913-1970).*

#### 4.1. Análisis económico-financiero de la Primera División de la Liga de fútbol española

Para describir y analizar la situación económico-financiera del fútbol profesional en España se ha elaborado la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y el Estado de Flujos de Efectivo<sup>52</sup> agregados de los veinte equipos que han estado en la

---

<sup>52</sup> El estado de flujos de efectivo forma parte, junto a la cuenta de resultados y balance de situación, de las Cuentas Anuales de una entidad, y explica la variación de la posición de liquidez en el periodo.



Primera División de la Liga española en las temporadas 2007/2008 a 2013/2014, a partir de las Cuentas Anuales de los clubes, tal y como se ha explicado en el capítulo anterior. Los estados financieros agregados de 2008 a 2014 se muestran en las tablas 22, 23 y 24. El formato en el que se presentan es el del Plan General de Contabilidad 2007, pero en el caso de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias se han agrupado las partidas de ingresos y gastos de explotación (sin amortizaciones ni provisiones) y se ha añadido el Resultado Bruto de Explotación o EBITDA en sus siglas en inglés<sup>53</sup> al final de la cuenta de resultados. Se han incluido las variaciones absolutas del periodo analizado y la variación media anual a través de la tasa de crecimiento anual compuesta o CAGR<sup>54</sup> en sus siglas en inglés.

Previamente se ha analizado la calidad de las Cuentas Anuales de los distintos clubes a través del examen de los informes firmados por un auditor independiente que acompaña a cada una de las cuentas anuales.

El detalle de los informes de auditoría y la opinión del auditor para cada equipo y para cada uno de los años se muestra en la tabla 21, donde se pone de manifiesto que ha sido posible revisar el 96,43% de los 140 informes de auditoría de los 20 clubes que han estado en Primera División las siete temporadas analizadas.

Los informes del auditor independiente se han diferenciado en cuatro categorías:

**a.- Opinión sin salvedades:** cuando el auditor señala que las cuentas anuales expresan, en todos sus aspectos significativos, la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera del club, así como de los resultados de sus operaciones, y de sus flujos de efectivo correspondientes al ejercicio anual terminado en la fecha de las Cuentas Anuales formuladas por la entidad, de conformidad con el marco normativo de información financiera que resulta de aplicación, en este caso el Plan General de

<sup>53</sup> El Resultado Bruto de Explotación (EBITDA) muestra el margen generado por la actividad del negocio antes de aplicar las amortizaciones y las provisiones.

<sup>54</sup> La tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) es una tasa de crecimiento promedio durante varios años. Es un promedio geométrico de tasas de crecimiento anual:  $CAGR = \left\{ \frac{\text{valor final}}{\text{valor inicial del periodo}} \right\}^{1/(\text{número de años}-1)} - 1$

Contabilidad de 2007, tal y como se ha explicado en el capítulo anterior, y en particular, con los principios y criterios contables contenidos en el mismo.

**b.- Opinión sin salvedades pero con incertidumbre:** cuando el auditor da una opinión como la anterior pero llama la atención sobre alguna situación de la actividad de la compañía sobre la que no ha sido posible obtener información adicional y que por lo tanto provoca incertidumbre sobre el impacto que pueda tener la resolución de dicha situación.

**c.- Opinión con salvedades:** cuando el auditor pone de manifiesto registros contables realizados por la sociedad que no están de acuerdo con la normativa contable en vigor y que deberían haberse registrado de otra forma, teniendo impacto en la imagen fiel presentada por la entidad de su situación patrimonial y financiera. Al poner de manifiesto las salvedades y su impacto económico, señala que el resto de las operaciones si están registradas de acuerdo a la normativa y por lo tanto, esa parte si refleja la imagen fiel de la situación patrimonial y financiera de la entidad.

**d.- Opinión denegada:** cuando el auditor entiende que la entidad no le ha suministrado la información requerida suficiente para poder analizar la situación patrimonial y financiera de la misma emite una no opinión, y por lo tanto deniega la opinión sobre la imagen fiel de la situación financiera de la compañía porque no ha podido completar su trabajo con los datos e información suministrada.

En la tabla 21 se muestra, por colores, la situación de cada temporada: en verde las opiniones sin salvedades, en amarillo las opiniones con salvedades y en rojo las opiniones denegadas. Un análisis de porcentajes permite observar que las opiniones sin salvedades han pasado del 39% de las analizadas en 2008 al 70% en 2014, creciendo cada año salvo en el 2010 donde bajaron al 25%. Así en 2009 fueron un 40%, en 2011 un 45%, en 2012 un 63%, en 2013 un 67% y en 2014 el 70% señalado.

En el caso de las opiniones con salvedades, han pasado del 61% en 2008 al 55% en 2009, 65% en 2010, 40% en 2011, 32% en 2012, 33% en 2013 y 30% en 2014, la mitad que siete años antes.

Finalmente, hay siete opiniones denegadas entre los informes de auditoría analizados, con un máximo del 15% en 2011, el 10% en 2010 y el 5% en 2009 y en 2012.

En el conjunto del periodo, el 50% de las opiniones han sido sin salvedades (6% con incertidumbre), 45% con salvedades y un 5% han sido opiniones denegadas.

Tabla 21: Detalle de informes de auditoría analizados y tipo de opinión para cada club y temporada Primera División 2008-2014

Club	2008		2009		2010	
	Informe de Auditoría	Opinión	Informe de Auditoría	Opinión	Informe de Auditoría	Opinión
Real Madrid C.F.	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
F.C. Barcelona	SI	Incertidumbre	SI	Incertidumbre	SI	Incertidumbre
Valencia C.F.	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Sevilla F.C.	SI	Incertidumbre	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
At. de Madrid	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Athletic Club	SI	Sin salvedades	SI	Incertidumbre	SI	Con salvedades
Villarreal C.F.	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Real Zaragoza	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
R.C.D. Espanyol	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
R.C. Deportivo	SI	sin información	SI	Con salvedades	SI	Denegada
R.C. Mallorca	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Denegada
C. At. Osasuna	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Real Murcia C.F.	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Real Racing Club	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Real Valladolid	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
R.C.R. de Huelva	SI	sin información	SI	Incertidumbre	SI	Con salvedades
Levante U.D.	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
U.D. Almería	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Incertidumbre
Real Betis B. S.	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
<b>Informes encontrados</b>	<b>18</b>		<b>20</b>		<b>20</b>	
<b>% sobre total</b>	<b>90%</b>		<b>100%</b>		<b>100%</b>	

Club	2011		2012		2013		2014	
	Informe de Auditoría	Opinión	Informe de Auditoría	Opinión	Informe de Auditoría	Opinión	Informe de Auditoría	Opinión
Real Madrid C.F.	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
F.C. Barcelona	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
Valencia C.F.	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades
At. de Madrid	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades
Sevilla F.C.	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	sin información	SI	Sin salvedades
Villarreal C.F.	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
Athletic Club	SI	Incertidumbre	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
R.C.D. Espanyol	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades
Real Zaragoza	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
R.C. Deportivo	SI	Denegada	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades
Real Sociedad	SI	Sin salvedades	SI	sin información	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades
R.C.D. Mallorca	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
Real S. de Gijón	SI	Denegada	SI	Denegada	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
Málaga C.F.	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades
C. At. Osasuna	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	sin información	SI	Con salvedades
Getafe C.F.	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades
Real Racing Club	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades
U.D. Almería	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades	SI	Con salvedades
Levante U.D.	SI	Sin salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades
Hercules C.F.	SI	Denegada	SI	Con salvedades	SI	Sin salvedades	SI	Con salvedades
<b>Informes encontrados</b>	<b>20</b>		<b>19</b>		<b>18</b>		<b>20</b>	
<b>% sobre total</b>	<b>100%</b>		<b>95%</b>		<b>90%</b>		<b>100%</b>	

Fuente: elaboración propia en base a los informes de auditoría de cada equipo por temporada



Tabla 22: Evolución de la Cuenta de Resultados Agregada Primera División Liga española 2008/2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>									
Importe neto de la cifra de negocios	1.303.076	1.438.815	1.577.946	1.619.987	1.707.545	1.783.932	1.819.423	40%	6%
Otros ingresos de explotación	193.649	70.664	73.182	77.280	92.989	89.661	102.875	-47%	-10%
Variación de existencias productos terminados y en curso	0	-423	658	2.386	1.651	754	-5.052	-	-
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	97	353	0	-	-
<b>Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)</b>	<b>-1.396.537</b>	<b>-1.345.540</b>	<b>-1.458.148</b>	<b>-1.488.855</b>	<b>-1.572.200</b>	<b>-1.512.285</b>	<b>-1.628.665</b>	17%	3%
Aprovisionamientos	-69.290	-47.107	-51.806	-48.863	-58.729	-51.540	-51.033	-26%	-5%
Gastos de personal	-916.820	-938.906	-967.732	-1.040.672	-1.089.021	-1.044.512	-1.113.939	22%	3%
Otros gastos de explotación	-410.427	-359.527	-438.611	-399.321	-424.450	-416.233	-463.693	13%	2%
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>-366.383</b>	<b>-366.240</b>	<b>-396.488</b>	<b>-352.101</b>	<b>-382.353</b>	<b>-314.507</b>	<b>-304.564</b>	-17%	-3%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	2.952	2.738	5.582	6.591	6.632	5.165	-	-
Excesos de provisiones	6.845	6.363	3	8.739	3.534	1.966	427	-94%	-37%
<b>Resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>286.913</b>	<b>195.127</b>	<b>179.593</b>	<b>121.470</b>	<b>115.379</b>	<b>192.340</b>	<b>225.347</b>	-21%	-4%
Otros resultados	0	11.955	7.680	-10.347	8.629	-2.317	47.306	-	-
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>27.563</b>	<b>13.673</b>	<b>-12.837</b>	<b>-15.860</b>	<b>-18.137</b>	<b>245.021</b>	<b>262.260</b>	852%	46%
Ingresos financieros	9.663	18.200	17.391	56.004	127.740	13.324	13.607	41%	6%
Gastos financieros	-41.244	-89.017	-99.444	-118.381	-85.429	-74.830	-66.821	62%	8%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-31.580</b>	<b>-70.817</b>	<b>-82.053</b>	<b>-62.376</b>	<b>42.311</b>	<b>-61.506</b>	<b>-53.214</b>	69%	9%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-4.018</b>	<b>-57.144</b>	<b>-94.891</b>	<b>-78.236</b>	<b>24.174</b>	<b>183.515</b>	<b>209.046</b>	-	-
Impuesto de Sociedades	21.179	38.728	-6.353	7.772	-954	-33.539	-30.094	-	-
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>17.161</b>	<b>-18.416</b>	<b>-101.243</b>	<b>-70.464</b>	<b>23.220</b>	<b>149.976</b>	<b>178.952</b>	943%	48%
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>387.101</b>	<b>373.549</b>	<b>383.648</b>	<b>327.503</b>	<b>360.681</b>	<b>557.562</b>	<b>566.398</b>	46%	7%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Tabla 23: Evolución del Balance de Situación Agregado Primera División Liga española 2008/2014

Balance de Situación Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Activo No Corriente</b>	<b>2.496.730</b>	<b>2.688.165</b>	<b>2.698.765</b>	<b>2.692.558</b>	<b>2.635.913</b>	<b>2.574.947</b>	<b>2.569.309</b>	3%	0%
I Inmovilizado intangible	1.045.506	1.178.117	1.182.493	1.058.933	969.789	906.463	872.755	-17%	-3%
II Inmovilizado material	857.719	825.062	911.620	992.466	1.018.757	1.053.226	1.086.680	27%	4%
III Inversiones inmobiliarias	44.678	38.785	33.979	33.832	33.294	30.030	43.964	-2%	0%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	193.454	218.397	23.922	20.545	21.280	37.175	38.071	-80%	-24%
V Inversiones financieras a largo plazo	230.934	186.281	367.457	356.624	362.439	304.760	313.458	36%	5%
VI Activos por impuesto diferido	122.019	241.523	179.295	228.501	228.775	241.794	212.175	74%	10%
VII Deudas comerciales no corrientes	2.420	0	0	1.657	1.578	1.499	2.205	-9%	-2%
<b>Activo Corriente</b>	<b>1.176.647</b>	<b>1.126.756</b>	<b>1.045.890</b>	<b>1.098.236</b>	<b>1.031.792</b>	<b>973.690</b>	<b>955.654</b>	-19%	-3%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	36.821	8.856	20.939	8.766	3.886	4.887	-	-
II Existencias	26.028	8.869	9.387	8.356	9.902	8.686	8.167	-69%	-18%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	942.100	732.057	690.744	681.537	602.961	503.700	447.080	-53%	-12%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	17.405	7.687	23.544	16.980	22.525	18.914	22.017	26%	4%
V Inversiones financieras a corto plazo	132.238	167.820	137.957	138.071	160.539	117.835	104.332	-21%	-4%
VI Periodificaciones a corto plazo	22.243	18.399	22.564	18.166	14.221	15.100	13.022	-41%	-9%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	36.634	155.104	152.837	214.188	212.879	305.569	356.149	872%	46%
<b>ACTIVO</b>	<b>3.673.377</b>	<b>3.814.920</b>	<b>3.744.655</b>	<b>3.790.794</b>	<b>3.667.705</b>	<b>3.548.637</b>	<b>3.524.962</b>	-4%	-1%
<b>Fondos propios</b>	<b>309.345</b>	<b>262.366</b>	<b>234.486</b>	<b>254.999</b>	<b>329.707</b>	<b>236.922</b>	<b>609.887</b>	97%	12%
I Capital	246.514	298.649	422.057	558.932	610.793	440.878	584.542	137%	15%
II Prima de emisión, reservas y otros	45.670	-17.868	-86.328	-233.469	-304.306	-353.931	-153.607	-436%	-
VII Resultado del ejercicio	17.161	-18.416	-101.243	-70.464	23.220	149.976	178.952	943%	48%
<b>Ajustes por cambios de valor</b>	<b>203</b>	<b>139</b>	<b>179</b>	<b>-11.818</b>	<b>-11.772</b>	<b>-11.719</b>	<b>-11.782</b>	-	-
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>50.119</b>	<b>62.724</b>	<b>55.781</b>	<b>74.963</b>	<b>76.420</b>	<b>96.674</b>	<b>70.413</b>	40%	6%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>359.668</b>	<b>325.229</b>	<b>290.445</b>	<b>318.144</b>	<b>394.355</b>	<b>321.878</b>	<b>668.519</b>	86%	11%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>1.627.056</b>	<b>1.643.727</b>	<b>1.227.085</b>	<b>1.233.950</b>	<b>1.217.299</b>	<b>1.265.883</b>	<b>1.046.546</b>	-36%	-7%
I Provisiones a largo plazo	202.616	153.632	163.207	115.112	62.268	62.707	84.580	-58%	-14%
II Deudas a largo plazo	1.082.785	1.091.527	786.248	916.812	908.197	948.295	734.292	-32%	-6%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	119.892	163.441	127.430	36.817	37.105	9.709	21.078	-82%	-25%
IV Pasivos por impuesto diferido	19.456	138.721	64.463	69.604	81.069	84.130	74.122	281%	25%
V Periodificaciones a largo plazo	170.993	57.928	34.894	26.242	63.905	68.881	53.256	-69%	-18%
VI Acreedores comerciales no corrientes	31.314	38.479	50.843	69.363	64.755	80.158	70.325	125%	14%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1.686.654</b>	<b>1.845.965</b>	<b>2.227.125</b>	<b>2.238.700</b>	<b>2.056.051</b>	<b>1.960.876</b>	<b>1.809.898</b>	7%	1%
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la vt	0	0	1.500	0	0	0	0	-	-
II Provisiones a corto plazo	0	10.143	738	3.000	4.335	8.333	9.274	-	-
III Deudas a corto plazo	201.218	435.838	804.743	641.035	673.196	620.063	570.754	184%	19%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	467	31.189	23.101	68.209	94.797	6.818	26.341	5538%	96%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.306.612	1.122.152	1.136.102	1.266.774	1.064.894	1.092.966	981.606	-25%	-5%
VI Periodificaciones a corto plazo	178.357	246.644	260.941	259.681	218.830	232.696	221.922	24%	4%
<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>3.673.377</b>	<b>3.814.920</b>	<b>3.744.655</b>	<b>3.790.794</b>	<b>3.667.705</b>	<b>3.548.637</b>	<b>3.524.962</b>	-4%	-1%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Tabla 24: Evolución del Estado de Flujos de Efectivo Agregado Primera División Liga española 2008/2014

Estado de Flujos de Efectivo (EFE) Primera División LFP	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado del periodo antes de impuestos	-57.144	-94.891	-78.236	24.174	183.515	209.046
<b>Ajustes del resultado</b>	<b>161.798</b>	<b>214.154</b>	<b>216.310</b>	<b>256.848</b>	<b>113.569</b>	<b>73.626</b>
Amortización del inmovilizado	366.240	396.488	352.101	382.353	314.507	304.564
Variación de provisiones	-6.363	-3	-8.739	-3.534	-1.966	-427
Imputación de subvenciones	-2.952	-2.738	-5.582	-6.591	-6.632	-5.165
Resultado por bajas y enajenación del inmovilizado	-195.127	-179.593	-121.470	-115.379	-192.340	-225.347
<b>Cambios en el capital corriente</b>	<b>-9.875</b>	<b>18.648</b>	<b>116.750</b>	<b>-135.370</b>	<b>42.754</b>	<b>-24.263</b>
Existencias	17.159	-518	1.031	-1.546	1.216	518
Deudores y otras cuentas a cobrar	233.956	-3.765	32.071	73.385	68.641	60.492
Otros activos corrientes	3.843	-4.164	4.398	3.945	-880	2.079
Acreedores y otras cuentas a pagar	-153.739	5.863	175.780	-175.292	-59.907	-91.836
Otros pasivos corrientes	78.430	4.892	1.003	-39.517	17.865	-9.834
Otros activos y pasivos no corrientes	-189.524	16.342	-97.533	3.655	15.819	14.318
<b>Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>21.179</b>	<b>38.728</b>	<b>-6.352</b>	<b>7.772</b>	<b>-954</b>	<b>-33.539</b>
Cobros/(pagos) por impuesto sobre beneficios	21.179	38.728	-6.352	7.772	-954	-33.539
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION</b>	<b>115.958</b>	<b>176.640</b>	<b>248.471</b>	<b>153.423</b>	<b>338.884</b>	<b>224.870</b>
<b>Pagos por inversiones</b>	<b>-466.454</b>	<b>-455.311</b>	<b>-288.580</b>	<b>-353.527</b>	<b>-194.285</b>	<b>-317.438</b>
Inmovilizado intangible	-498.851	-400.864	-228.542	-293.209	-251.180	-270.857
Inmovilizado material	32.657	-86.558	-80.846	-26.291	-34.468	-33.455
Inmovilizado inmobiliarias	5.893	4.806	147	538	3.264	-13.934
Inmovilizado Financiero	-6.154	27.304	20.661	-34.565	88.100	807
<b>Cobro por desinversiones</b>	<b>195.127</b>	<b>179.593</b>	<b>121.470</b>	<b>115.379</b>	<b>192.340</b>	<b>225.347</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-271.328</b>	<b>-275.718</b>	<b>-167.110</b>	<b>-238.148</b>	<b>-1.945</b>	<b>-92.091</b>
<b>Cobros y pagos por instrumentos financieros</b>	<b>273.840</b>	<b>96.812</b>	<b>-20.012</b>	<b>83.416</b>	<b>-244.249</b>	<b>-82.199</b>
Deudas a Largo Plazo	52.291	-341.291	39.952	-8.327	24.705	-205.744
Deudas a Corto Plazo	234.620	368.906	-163.708	32.161	-53.133	-49.309
Aportaciones de Socios y movimientos de capital	-28.628	73.402	78.981	51.534	-242.707	193.950
Subvenciones recibidas	15.556	-4.205	24.764	8.048	26.886	-21.096
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>273.840</b>	<b>96.812</b>	<b>-20.012</b>	<b>83.416</b>	<b>-244.249</b>	<b>-82.199</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCION DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES</b>	<b>118.470</b>	<b>-2.266</b>	<b>61.350</b>	<b>-1.309</b>	<b>92.690</b>	<b>50.580</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del periodo	36.634	155.104	152.837	214.188	212.879	305.569
Efectivo o equivalentes al final del periodo	155.104	152.837	214.188	212.879	305.569	356.149

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Adicionalmente a los tres estados financieros presentados, se ha realizado un análisis de las principales ratios<sup>55</sup> que sirven para medir la situación y evolución económico-financiera de una empresa (Rivero y Cuervo 1986; Fondevila Roca 1986). En concreto, se presentan ratios que analizan la situación de liquidez, solvencia, endeudamiento, apalancamiento, rentabilidad y equilibrio patrimonial de las cifras agregadas de la Primera División de la Liga presentadas en las tablas anteriores (ver tabla 25).

<sup>55</sup> Ratio: "Razón o relación entre dos cantidades o magnitudes". Este latinismo es etimológicamente femenino, y así se recomienda usarlo en español; pero por influjo de la -o final se usa hoy frecuentemente en masculino, especialmente en el ámbito de la economía, donde también puede haber influido el género masculino del sustantivo. Diccionario panhispánico de dudas. Real Academia Española.

Tabla 25: Evolución de ratios agregados Primera División Liga española 2008/2014

Ratios Primera División LFP		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/2008	CAGR 2014/2008
<b>a) Ratios de Liquidez</b>										
1) Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,70	0,61	0,47	0,49	0,50	0,50	0,53	-24%	-5%
2) Tesorería ((Activo Corriente-Existencias)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,68	0,61	0,47	0,49	0,50	0,49	0,52	-23%	-4%
3) Disponibilidad ((Activo Corriente-Existencias-Clientes)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,11	0,20	0,15	0,17	0,20	0,23	0,27	144%	16%
4) Fondo de Maniobra (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	miles de euros	-510.007	-719.209	-1.181.235	-1.140.464	-1.024.259	-987.186	-854.244	-67%	-9%
<b>b) Ratios de Solvencia y Endeudamiento</b>										
(5) Solvencia (autonomía financiera) (Patrimonio Neto / Pasivo)	nº de veces	0,11	0,09	0,08	0,09	0,12	0,10	0,23	116%	14%
(6) Deuda/EBITDA (Consumo de EBITDA) (P.Corriente+P.No Corriente-A.Corriente)/EBITDA	nº de veces	5,52	6,33	6,28	7,25	6,21	4,04	3,36	-39%	-8%
(7) Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	nº de veces	9,21	10,73	11,89	10,92	8,30	10,02	4,27	-54%	-12%
(8) Deuda sobre Activo (Pasivo / [Pasivo + Patrimonio Neto])	nº de veces	0,90	0,91	0,92	0,92	0,89	0,91	0,81	-10%	-2%
<b>c) Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y apalancamiento</b>										
(9) Margen Bruto (EBITDA) sobre Ingresos	porcentaje	25,86%	24,75%	23,23%	19,27%	20,01%	29,77%	29,54%	14%	2%
(10) Margen neto (EBIT) sobre Ingresos	porcentaje	1,84%	0,91%	-0,78%	-0,93%	-1,01%	13,08%	13,68%	643%	40%
(11) BDI sobre Ingresos	porcentaje	1,15%	-1,22%	-6,13%	-4,15%	1,29%	8,01%	9,33%	714%	42%
(12) ROA (EBIT / Total Activo)	porcentaje	0,75%	0,36%	-0,34%	-0,42%	-0,49%	6,90%	7,44%	892%	47%
(13) ROE (BDI / Fondos propios)	porcentaje	5,55%	-7,02%	-43,18%	-27,63%	7,04%	63,30%	29,34%	429%	32%
(14) Apalancamiento (ROE/ROA)	nº de veces	7,4	-19,6	125,9	66,0	-14,2	9,2	3,9	-47%	-10%
<b>d) Ratio de Equilibrio Patrimonial</b>										
(15) Fondos Propios / Capital	porcentaje	125,49%	87,85%	55,56%	45,62%	53,98%	53,74%	104,34%	-17%	-3%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años



Una vez presentados los cálculos realizados, a continuación se analiza la situación a 2014 y su evolución desde 2008 de la cuenta de resultados, balance, estado de flujos de efectivo y ratios presentados:

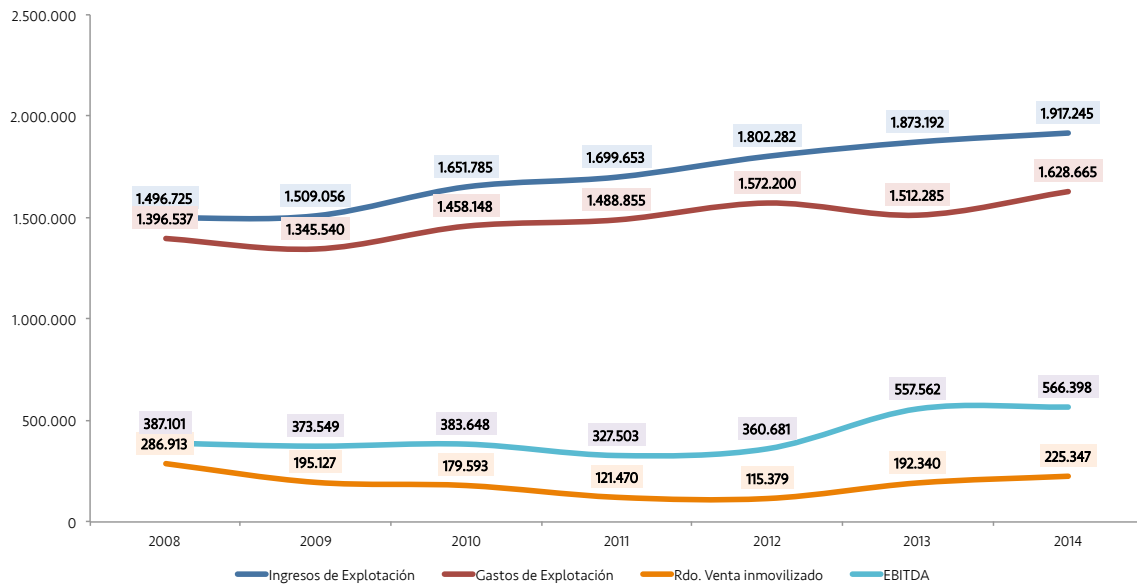
#### **a. Análisis de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias agregada de la Liga**

En las siete temporadas analizadas los ingresos de explotación del fútbol profesional de Primera División agregados han crecido un 28%, lo que significa una variación media anual del 4%, casi el doble que los gastos de explotación (sin amortizaciones ni provisiones), que han tenido un crecimiento del 17% en los siete años, con un 3% de crecimiento medio anual, un punto inferior al crecimiento de los ingresos.

Los beneficios obtenidos por la venta de inmovilizado (que corresponden fundamentalmente a la venta de los derechos de los jugadores que están activados en el inmovilizado intangible por el precio de compra minorado por la amortización acumulada) han disminuido un 21% en 2014 en relación a la cifra de 2008 (4% de caída media anual).

Como consecuencia de estas variaciones el resultado bruto de explotación (EBITDA) agregado ha crecido casi en un 50% (46%), con un crecimiento medio anual en cada uno de los siete años del 7% (ver gráfico 7).

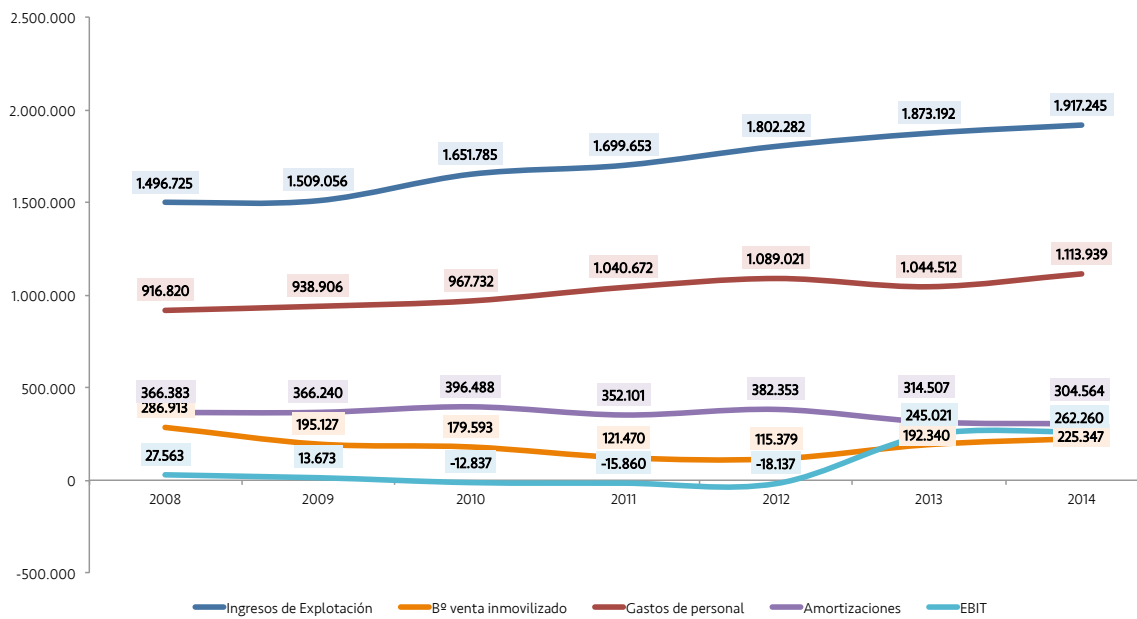
Gráfico 7: Evolución de los ingresos de explotación, gastos de explotación, resultado por venta de inmovilizado y EBITDA agregados Primera División Liga española 2008-2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

En el gráfico 8 se puede ver la evolución hasta resultado de explotación (EBIT):

Gráfico 8: Evolución de los ingresos de explotación, beneficios por venta de inmovilizado, gastos de personal, amortizaciones y EBIT agregados Primera División Liga española 2008-2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Entre 2008 y 2014 los ingresos de explotación, por lo tanto, han pasado de unos 1.500 millones de euros a superar los 1.900 millones de euros, cifra que coincide con la presentada por Deloitte (2015b) en su informe anual, según se señala en la tabla 8 (capítulo anterior).

Los gastos de explotación (sin amortizaciones ni provisiones) agregados han pasado de casi 1.400 millones de euros a superar los 1.600 millones de euros y los gastos de personal crecen un 22% en los siete años (6 puntos menos que el crecimiento de los ingresos) y un 3% de incremento medio anual (1 punto menos que los ingresos).

Los resultados de enajenación de inmovilizado han pasado de un beneficio de 287 millones a 225 millones, dando como resultado un EBITDA que ha pasado de 387 millones de euros en 2008 a 566 millones de euros en 2014 (+46%).

Como además las amortizaciones se han reducido en un 17% (3% de reducción media anual), el resultado de explotación (EBIT) de 2014 es 8,5 veces el de 2008, con un crecimiento medio anual del 46%, con un total de 262 millones de euros, habiendo sido negativo las temporadas 2010, 2011 y 2012.

Los resultados financieros han sido negativos todos los años, salvo en la temporada finalizada en 2012, debido, fundamentalmente, a ingresos financieros registrados por los clubes Real Zaragoza (49 millones de euros), Real Betis (25 millones de euros), Real Racing Club de Santander (20 millones de euros) y R.C.D. Mallorca (15 millones de euros). Respecto al impuesto de sociedades agregado, ha sido positivo a favor de los clubes en 2008, 2009 y 2011 y negativo las temporadas finalizadas en 2010, 2012, 2013 y 2014.

Como resultado final, la cuenta de pérdidas y ganancias agregada refleja beneficio neto en 2008 por 17 millones de euros y desde 2012 hasta 2014, año en el que se ha registrado un beneficio neto de 179 millones de euros, lo que supone multiplicar por 9 el de 2008 e implica un crecimiento medio anual del 48%.

Por lo tanto, en los siete años analizados, la Primera División de la Liga española ha acumulado las siguientes cifras (tabla 26):

**Tabla 26: Agregado 2008 a 2014 principales cifras de la Cuenta de Resultados agregada Primera División Liga**

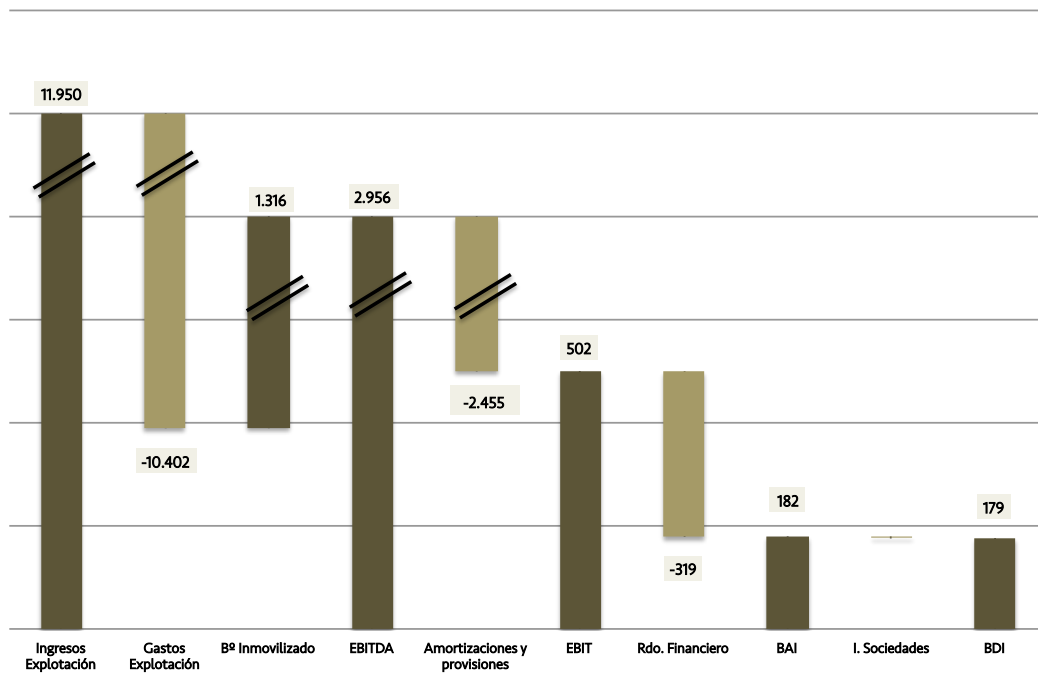
Ingresos de Explotación	11.950
Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)	-10.402
<i>Gastos de personal</i>	-7.112
Resultado por enajenaciones del inmovilizado	1.316
Subvenciones y otros resultados	93
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>2.956</b>
Amortización del inmovilizado	-2.483
Excesos de provisiones	28
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>502</b>
Resultado Financiero	-319
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>182</b>
Impuesto de Sociedades	-3
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>179</b>
Gastos de personal/Ingresos	60%
Gastos de personal/gastos de explotación	68%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

En el gráfico<sup>56</sup> 9 se puede observar como se llega desde los ingresos de explotación hasta el resultado neto agregado de las siete temporadas.

<sup>56</sup> Las dos rayas paralelas indican para la barra del gráfico que las tiene que la proporción de la misma es inferior a la que le corresponde, con el fin de mantener una escala en el conjunto del gráfico que permita mostrar mejor todos los valores.

Gráfico 9: De los ingresos de explotación al resultado neto de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias agregada siete temporadas de la Primera División de la Liga española



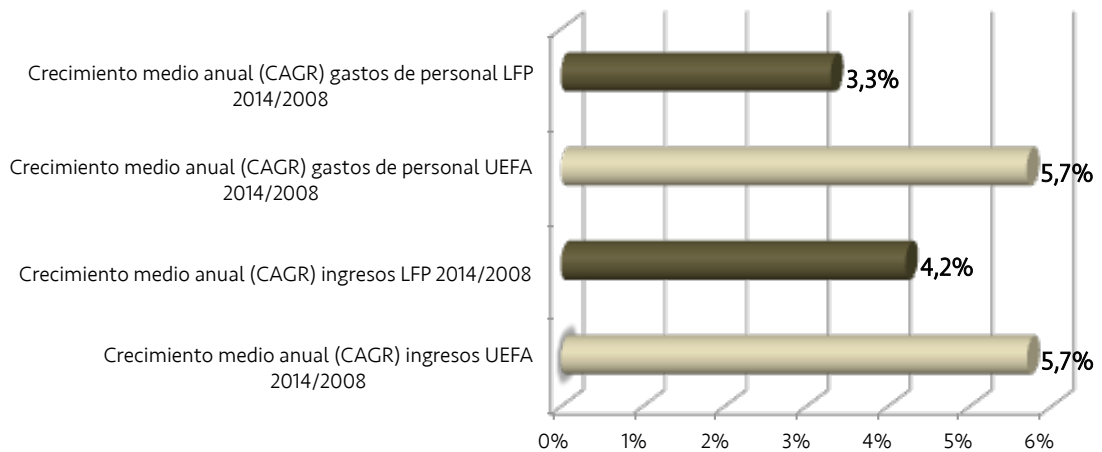
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
 Cifras en millones de euros

En definitiva, en siete años el fútbol profesional español de Primera División ha tenido unos ingresos de casi 12.000 millones de euros, con un gasto en personal (fundamentalmente por jugadores) de 7.100 millones de euros (60% del total de ingresos de explotación y 68% del total de gastos de explotación) y un resultado por venta de inmovilizado (derechos de jugadores, fundamentalmente) de 1.300 millones de euros, obteniendo un resultado bruto de explotación (EBITDA) de casi 3.000 millones de euros.

En amortizaciones ha imputado 2.500 millones de euros, fundamentalmente por los derechos de jugadores activados en el inmovilizado intangible del balance de situación y por instalaciones deportivas (inmovilizado material), alcanzando un resultado de explotación (EBIT) positivo de 500 millones de euros. Los gastos financieros han superado los 300 millones de euros, y el resultado neto acumulado en los cinco ejercicios ha sido positivo en 179 millones de euros.

Por lo tanto, en relación a los datos analizados a nivel europeo según los informes económicos anuales de la UEFA (2014) y UEFA (2009), el fútbol español, en los últimos siete años, ha tenido un crecimiento medio de sus ingresos y gastos de personal inferior a la media europea 2014/08, tal y como se puede ver en el gráfico 10, destacando que mientras a nivel europeo los gastos de personal crecieron en la misma proporción que los ingresos, en el caso español crecieron un punto menos que los ingresos.

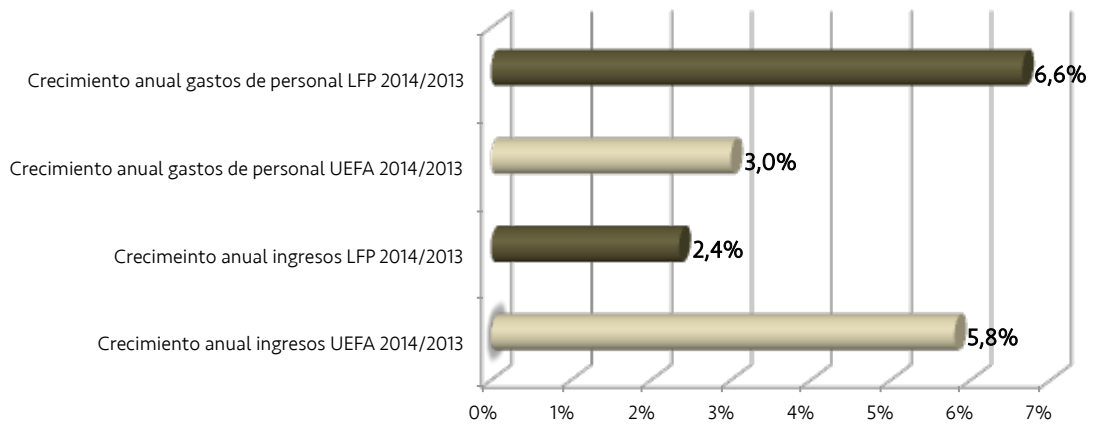
**Gráfico 10: Comparación de evolución fútbol español y europeo 2014 vs 2008**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División de la Liga española en cada uno de los años y los datos de los informes anuales de la UEFA  
Cifras en porcentaje

Al analizar el último año 2014 respecto al año anterior, el crecimiento, a nivel europeo, de los ingresos fue tres puntos superior al de los gastos de personal, frente al caso español donde el crecimiento de los gastos de personal fue cinco puntos superior al de los ingresos, tal y como se ve en el gráfico 11.

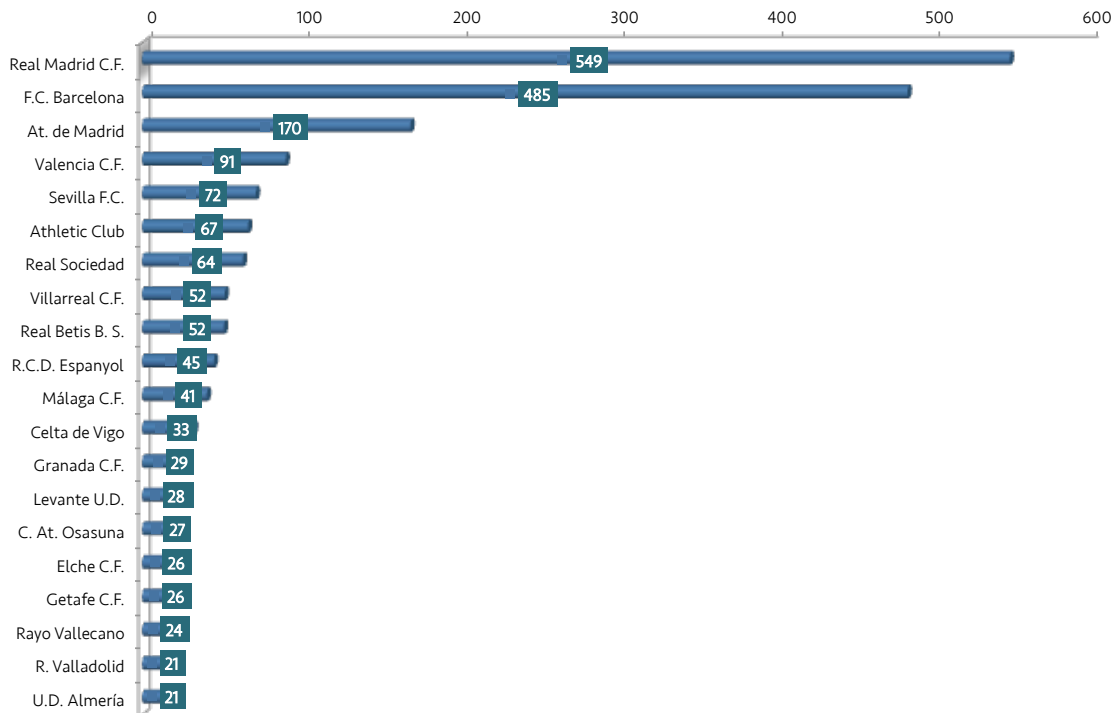
**Gráfico 11: Comparación de evolución fútbol español y europeo 2014 vs 2013**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División de la Liga española en cada uno de los años y los datos de los informes anuales de la UEFA y Deloitte (2013)  
Cifras en porcentaje

A continuación se va a analizar el detalle de la composición de los ingresos y gastos por clubes de la Liga española. Como se muestra en el gráfico 12, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona son los clubes con mayores ingresos de explotación en el año 2014.

Gráfico 12: Ingresos por equipos de Primera División Liga española 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División  
Cifras en millones de euros

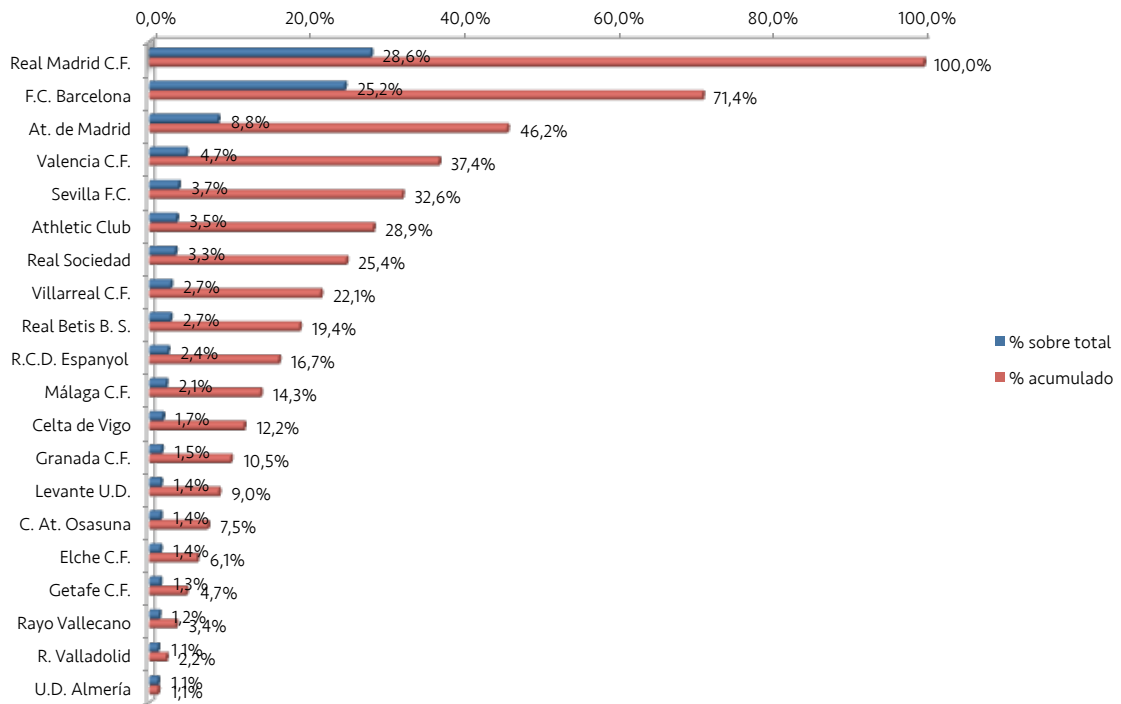
Los ingresos de explotación de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona en la temporada 2013/2014 han supuesto el 28,6% y el 25,2% del total de ingresos de Primera División, respectivamente, representando en su conjunto un 53,8% del total. El resto de los dieciocho equipos que juegan la Liga sólo tienen un 46,2% de los ingresos, y la distancia del primero con el tercero es de 20 puntos porcentuales, como se ve en el gráfico 13.

Esta distancia se ha ido incrementando, puesto que como se puede ver en el gráfico 14, en 2008 los dos grandes tenían el 47% de los ingresos totales, por lo que en siete años han crecido en casi siete puntos porcentuales.

Si analizamos los equipos que han quedado entre el puesto 3º y 5º, han pasado del 18,1% al 17,3% de los ingresos de explotación, es decir, casi un punto menos.

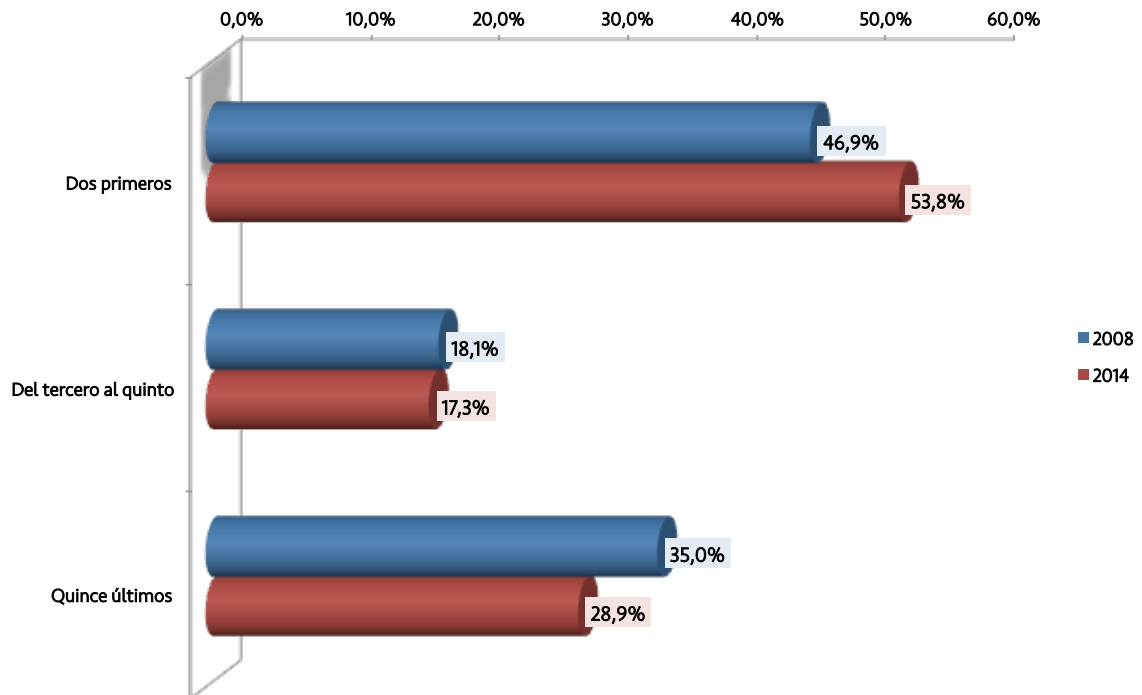
Y finalmente, los quince últimos en 2008 alcanzaban el 35% de los ingresos y en 2014 habían bajado seis puntos porcentuales, hasta el 28,9%.

**Gráfico 13: Porcentaje de ingresos por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División  
Cifras en porcentaje

**Gráfico 14: Distribución de los ingresos por equipos Primera División Liga española 2014 vs 2008**

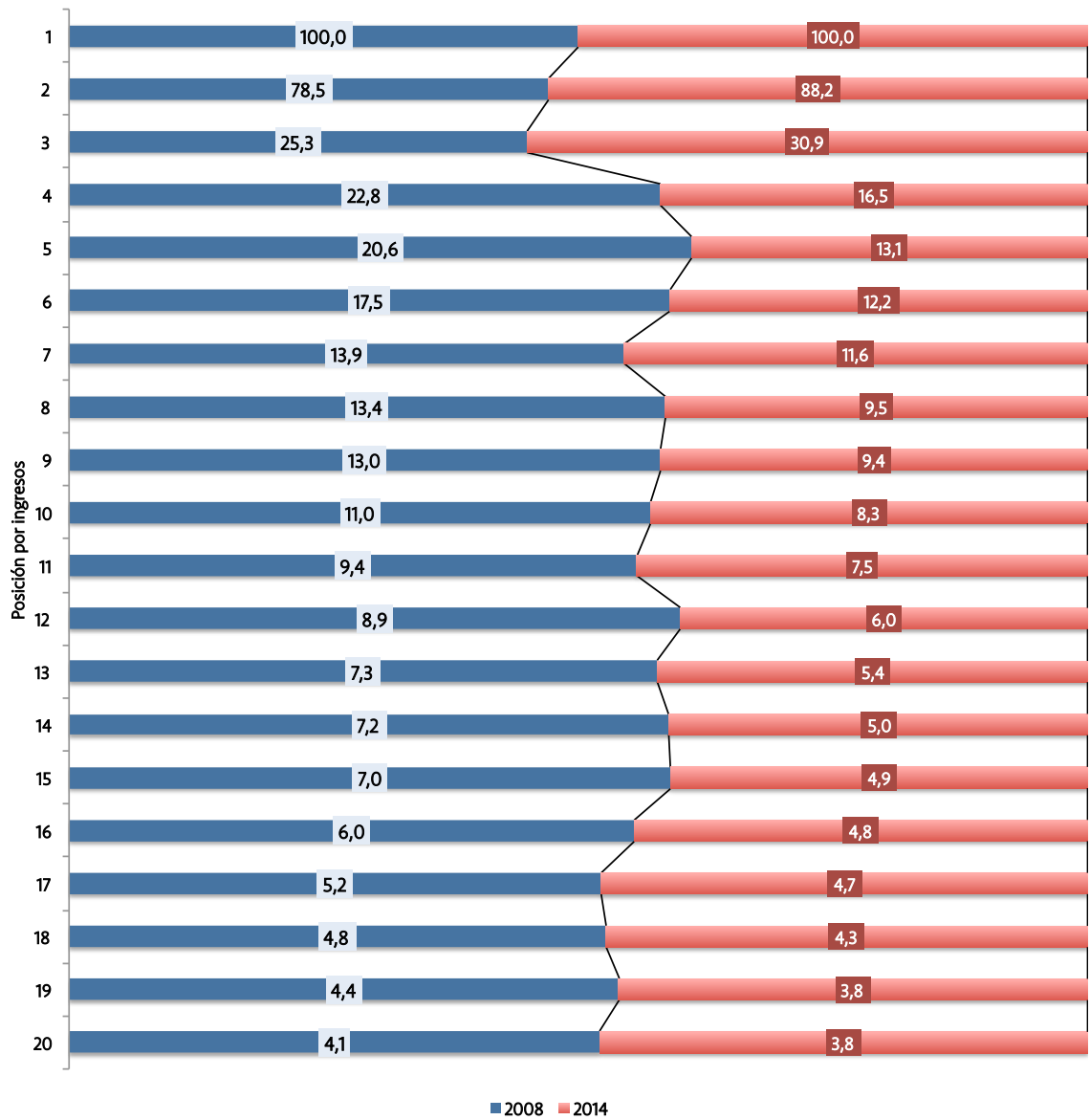


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Seguidamente se realiza un análisis de la posición de los ingresos de cada equipo en relación al que más ingresos obtiene, fijando 20 posiciones. La primera la ocupa el equipo que más ingresos obtiene en la temporada (Real Madrid C.F. ocupa esta posición en las siete temporadas analizadas) y la posición 20 la ocupa el que menos ingresos ha obtenido. Asimismo, el primero tiene una base 100 y el resto muestra el valor en relación a la base 100 del primero, es decir, por cada 100 euros de ingresos del equipo que más ingresa el resto obtiene una cantidad determinada.

En el gráfico 15 se observa lo ocurrido entre la temporada 2008 y la 2014. Tanto el segundo equipo que más ha ingresado en 2014 como el tercero han mejorado su posición respecto al primero en 2014 respecto a 2008, pasando de obtener 78,5 a 88,2 por cada 100 el segundo y de 25,3 a 30,9 el tercero. Sin embargo, desde el cuarto equipo que más ingresos tiene hasta el equipo en posición 20 todos pierden en relación al equipo que más ingresos obtiene entre 2014 y 2008 (ver gráfico 16).

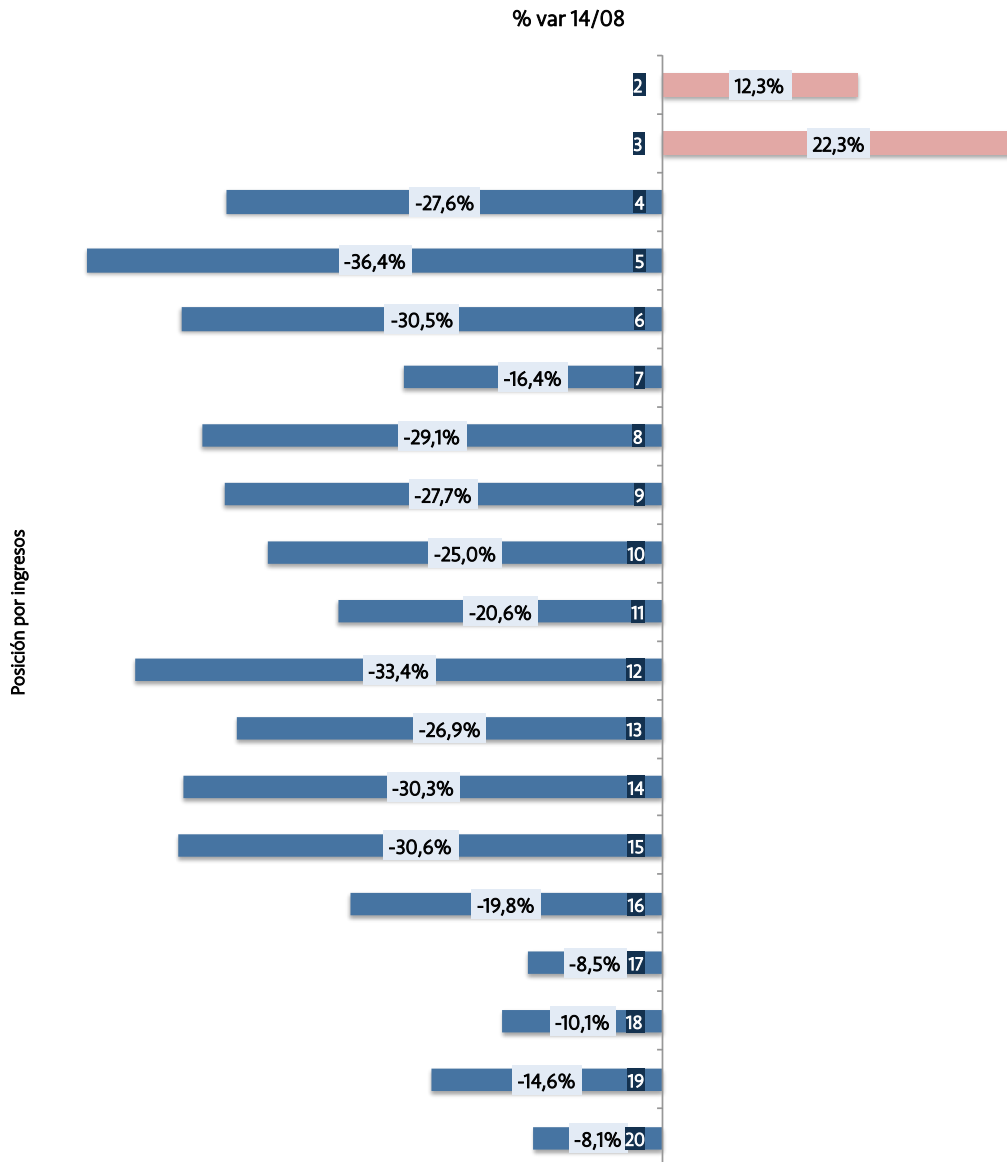
Gráfico 15: Ingresos de los clubes de Primera División Liga española en relación al que más ingresos tiene (base 100)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
 Cifras base 100 sobre el club que más ingresos ha obtenido (posición 1)



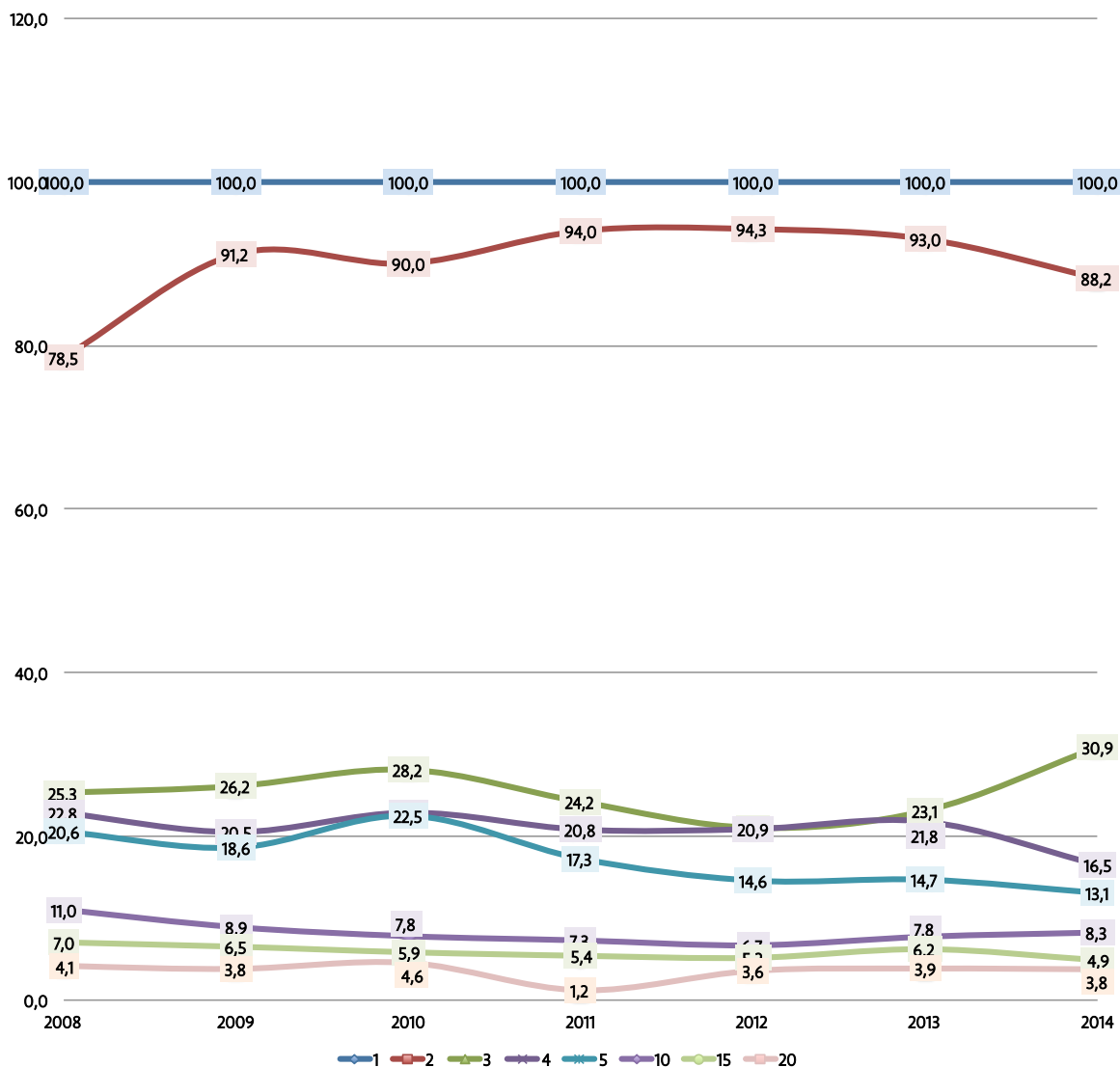
Gráfico 16: Variación de los ingresos de los clubes de Primera División Liga española en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2014/08



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje de ingresos sobre el club que más ingresos tiene

Finalmente, en el gráfico 17, manteniendo el análisis sobre base 100, se muestra la evolución de las posiciones entre los dos grandes equipos de la Liga (Real Madrid y FC Barcelona, que ocupan la posición 1 y 2 en ingresos, respectivamente) y el resto de equipos que ocupan las posiciones analizadas (3 al 5, 10, 15 y 20).

Gráfico 17: Ingresos de los clubes de Primera División Liga española en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2008 a 2014 (Posición 1-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
 Cifras base 100 sobre el club que más ingresos ha obtenido

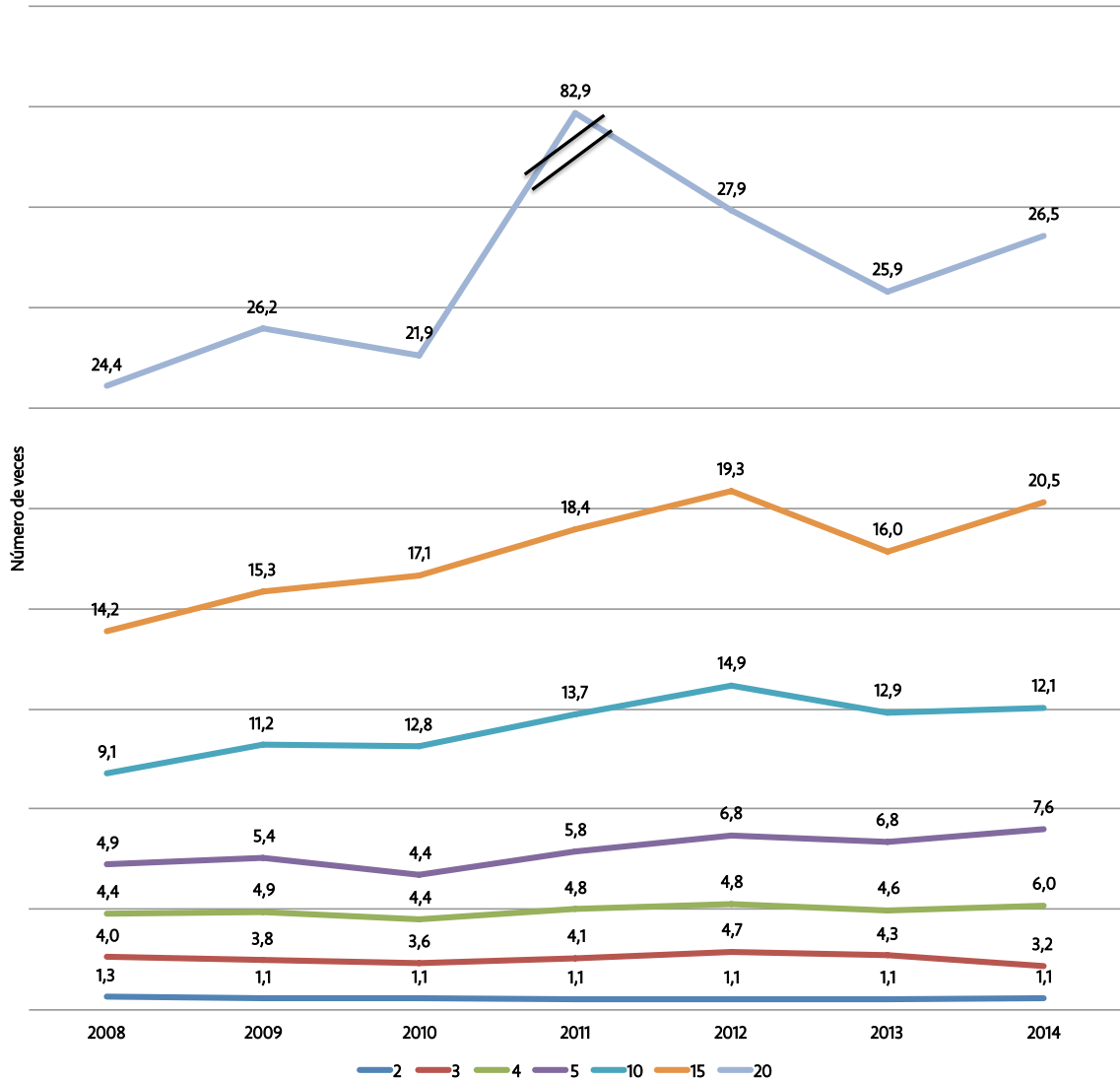
Otra forma de ver las diferencias existentes entre las distintas posiciones en ingresos de los clubes de Primera División es a través del múltiplo de ingresos del equipo que más tiene sobre el resto. En el gráfico 18 se puede ver la evolución desde 2008 hasta 2014.

Salvo en el caso de la evolución de la posición respecto al 2º y 3º que más ingresos obtienen, donde el número de veces ha pasado de 1,3 a 1,1 y de 4 a 3,2, respectivamente, en el resto de posiciones se aprecia un alejamiento del equipo que más ingresos tiene sobre el resto. Así, sobre el 4º se ha incrementado de 4,4 veces a 6, sobre el 5º de 4,9 a



7,6, sobre el 10º desde 9,1 a 12,1 veces, sobre el 15º de 14,2 a 20,5 y sobre el último clasificado por ingresos ha crecido desde 24,4 veces hasta 26,5 veces.

Gráfico 18: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en múltiplo del club que más ingresa

El dato de 2011 es llamativo puesto que se trata de la posición del Hércules C.F., único año que estuvo en Primera División en el periodo analizado, y cuyos ingresos

corresponden a la temporada anterior (2010) donde aún estaba en Segunda División, según se explicó al analizar los datos disponibles<sup>57</sup>.

Además de la evolución global de los ingresos, es importante analizar la composición de los mismos y su evolución a lo largo de estos años. Respecto a la composición, el detalle que se presenta es la distribución del importe neto de la cifra de negocios detallada en las distintas memorias de los clubes analizados (Tabla 27).

---

<sup>57</sup> Este dato sirve para poder ver la distancia existente entre Primera División y Segunda División, si bien este análisis no es el objetivo del presente trabajo.



Tabla 27: Detalle agregado de ingresos Primera División Liga española 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>									
Importe neto de la cifra de negocios	1.496.725	1.509.056	1.651.785	1.699.653	1.802.282	1.873.192	1.917.245	28%	4%
Otros ingresos de explotación	1.303.076	1.438.815	1.577.946	1.619.987	1.707.545	1.783.932	1.819.423	40%	6%
Variación de existencias productos terminados y en curso	193.649	70.664	73.182	77.280	92.989	89.661	102.875	-47%	-10%
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	-423	658	2.386	1.651	-754	-5.052	-	-
	0	0	0	0	97	353	0	-	-
<b>Detalle del Importe neto de la cifra de negocios</b>									
% <i>importe neto de la cifra de negocios sobre total ingresos</i>	1.303.076	1.438.815	1.577.946	1.619.987	1.707.545	1.783.932	1.819.423	40%	6%
Ingresos por competiciones, entradas y socios	87%	95%	96%	95%	95%	95%	95%		
Ingresos por retransmisiones	453.318	466.689	539.858	523.972	570.739	568.763	594.966	31%	5%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	506.791	591.871	635.450	672.970	690.652	777.025	780.074	54%	7%
Otros ingresos	340.566	380.255	402.638	423.045	446.154	438.144	444.383	30%	5%
	2.400	0	0	0	0	0	0	-100%	-100%
<b>Distribución porcentual de la cifra de negocios</b>									
Ingresos por competiciones, entradas y socios	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	-6%	-1%
Ingresos por retransmisiones	35%	32%	34%	32%	33%	32%	33%	10%	2%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	39%	41%	40%	42%	40%	44%	43%	-7%	-1%
Otros ingresos	26%	26%	26%	26%	26%	25%	24%	-100%	-100%
	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%		

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Según se desprende de los datos obtenidos, la cifra neta de negocios agregada, que representa los ingresos obtenidos por la actividad principal de una entidad, ha crecido un 40% en los siete años analizados, un 6% de crecimiento medio anual.

La principal fuente de ingresos por la actividad de los clubes es, tal y como reflejan los datos de la tabla 27, los ingresos por retransmisiones, que se corresponde con el ingreso por temporada recibido por cada club en función de los acuerdos firmados con las televisiones para la venta de los derechos de emisión de los partidos de fútbol. Este ingreso representaba un 39% del total en 2008, y en los siete años ha ascendido hasta el 43%, creciendo un 54% en el periodo, a una media anual del 7%.

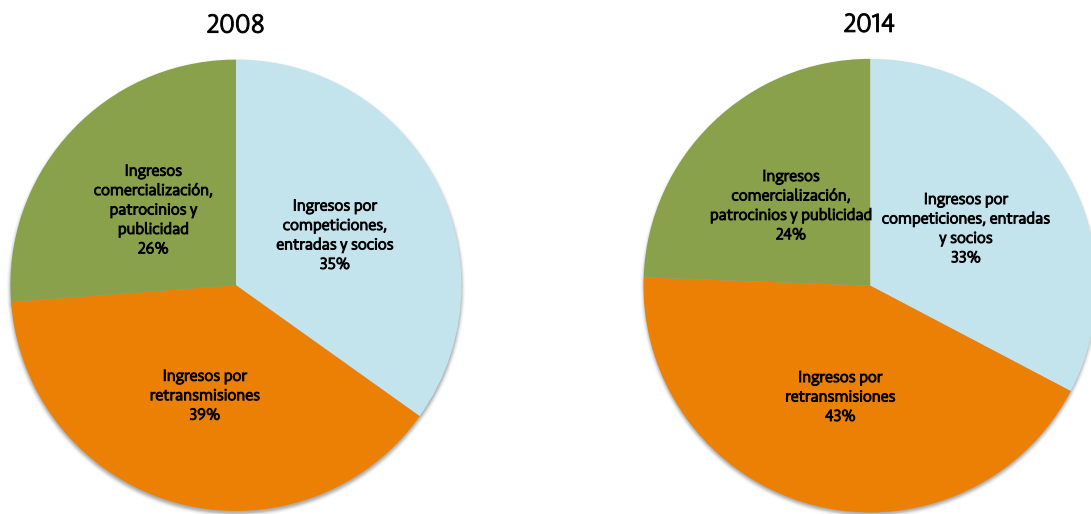
La segunda partida de ingresos es la formada por los ingresos deportivos o de competiciones, fundamentalmente a través de los ingresos de los socios/abonados, venta de entradas los días de partidos y otros ingresos correspondientes a las competiciones en las que los clubes participan. Esta partida representaba un 35% del total en 2008 y un 33% en 2014. En las siete temporadas analizadas ha crecido un 31%, a una media anual del 5%. La asistencia a los estadios, sin embargo, ha permanecido estable, alcanzándose 9,6 millones de espectadores en los estadios de Primera División tanto en la temporada 2007/08 como en la temporada 2013/14 (LFP 2015c), si bien el número de espectadores con entrada de socio ha caído un 4%, desde 7,6 millones de espectadores con entrada de socio en 2008 a 7,3 millones en 2014. Por el contrario, los espectadores con entradas de taquilla han crecido desde 2 millones en 2008 a 2,3 millones en 2014 (+15%).

Finalmente, los ingresos correspondientes a la comercialización de productos de los clubes como camisetas, a la venta de publicidad, y a los patrocinios del campo, camiseta del equipo, etc, representaban en 2008 un 26%, y a pesar de haber crecido un 30% en los siete años analizados, su porcentaje sobre el total ha bajado hasta el 24%.

En definitiva, los ingresos deportivos han pasado del 35% en 2008 al 33% en 2014, mientras que los ingresos no deportivos han crecido del 65% al 67% del total de

ingresos por la actividad principal y ordinaria de los clubes de fútbol de Primera División (Gráfico 19).

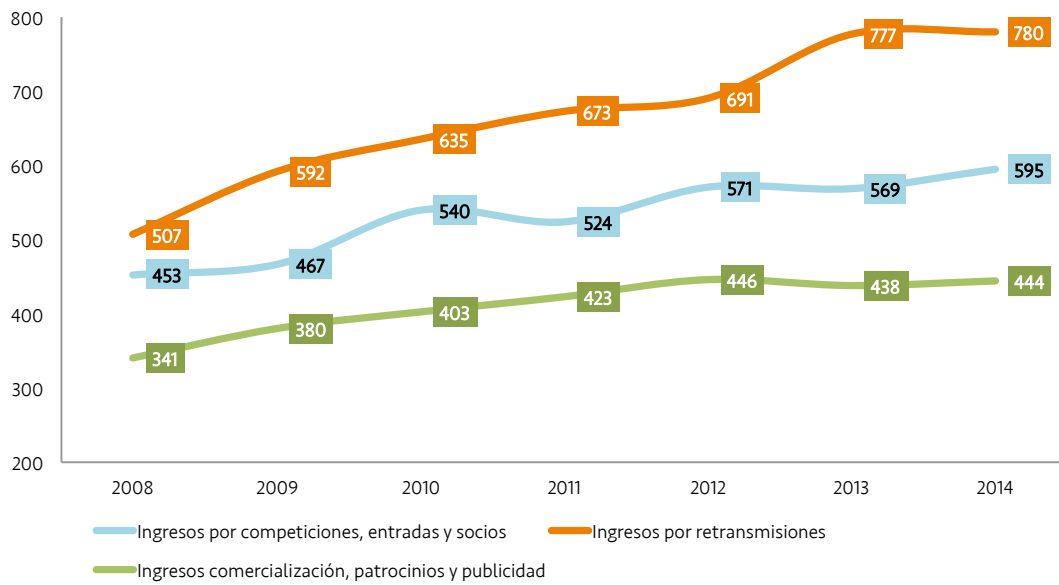
Gráfico 19: Composición de la Cifra neta de negocios agregada Liga española 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

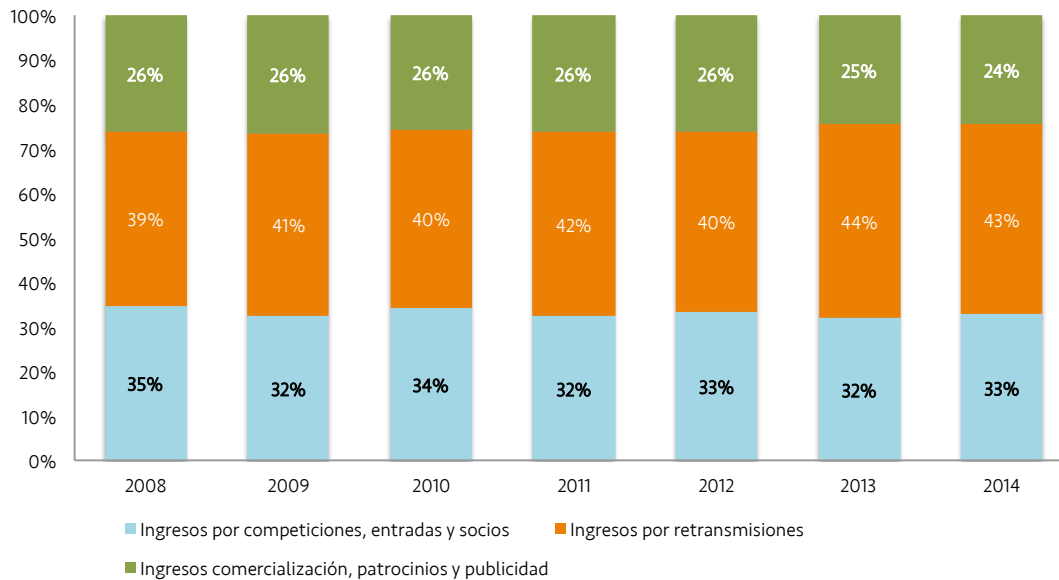
En los gráficos 20 y 21, que se presentan a continuación, se puede observar la evolución desde 2008 a 2014, tanto en valor absoluto como en la distribución porcentual de la composición de la cifra neta de negocios.

**Gráfico 20: Evolución de la composición de la Cifra neta de negocios agregada Liga española 2008 a 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

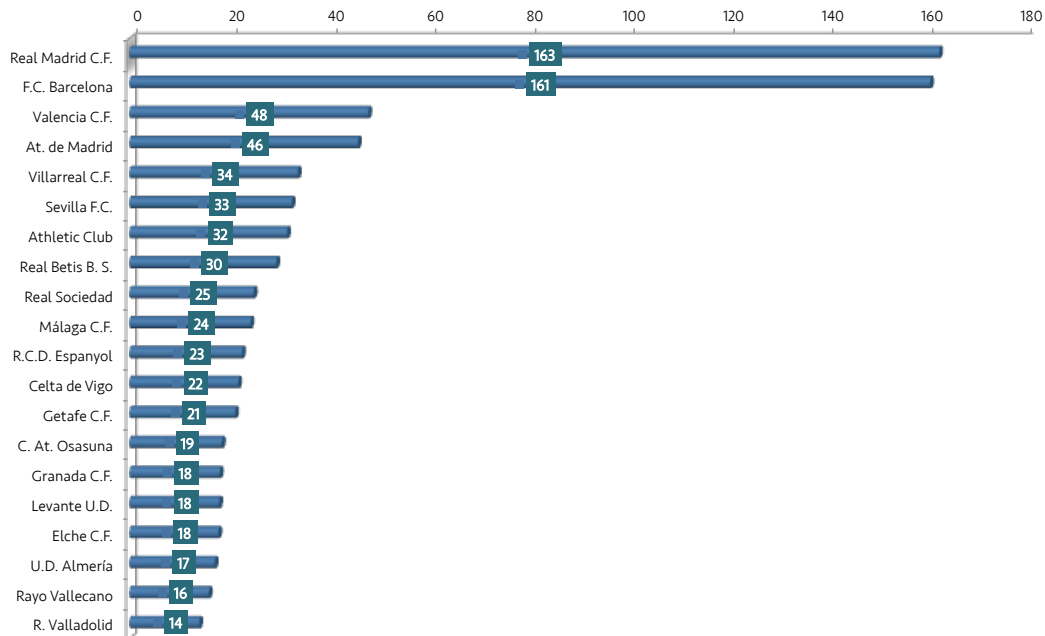
**Gráfico 21: Evolución de la composición de la Cifra neta de negocios agregada Liga española 2008 a 2014 en porcentajes**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

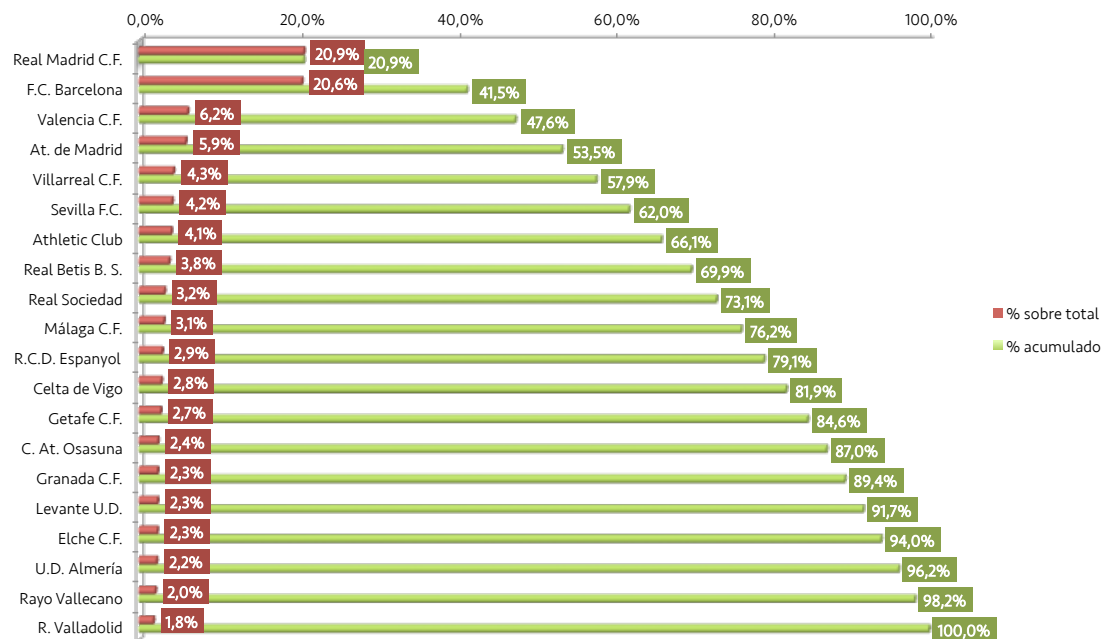
A continuación se muestra la distribución por equipos para la temporada 2013/14 de los ingresos por retransmisiones, por competición y por comercialización, así como la distribución porcentual de los mismos (Gráficos 22 a 27):

**Gráfico 22: Ingresos por retransmisión por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

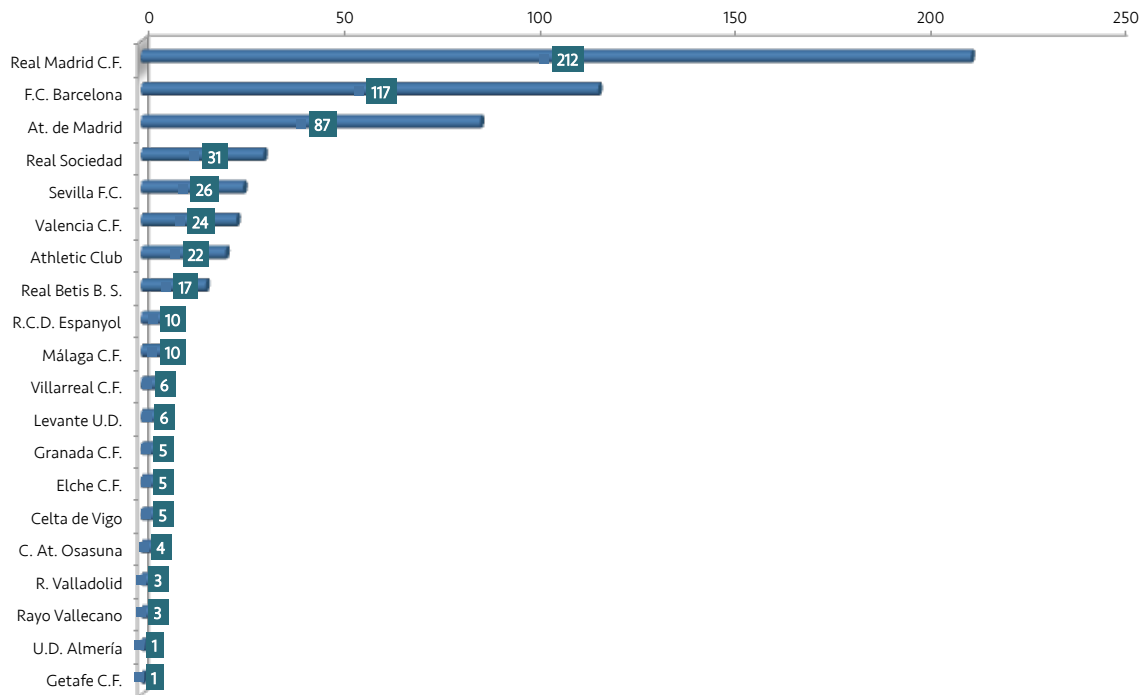
**Gráfico 23: Porcentaje de ingresos por retransmisiones por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

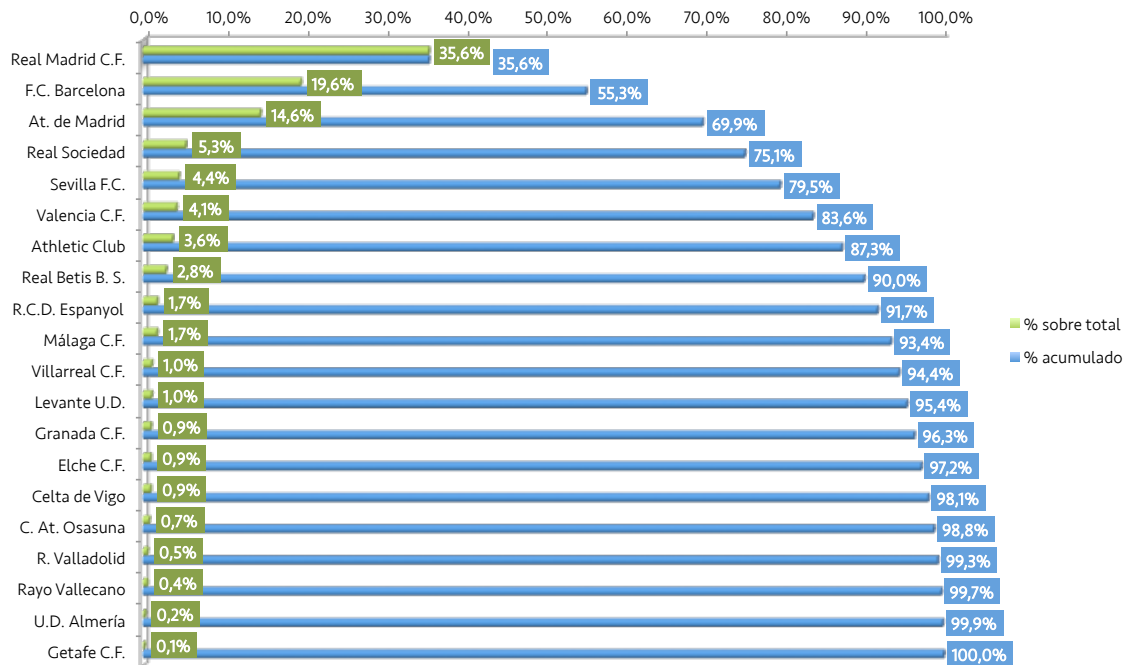


**Gráfico 24: Ingresos por competición por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

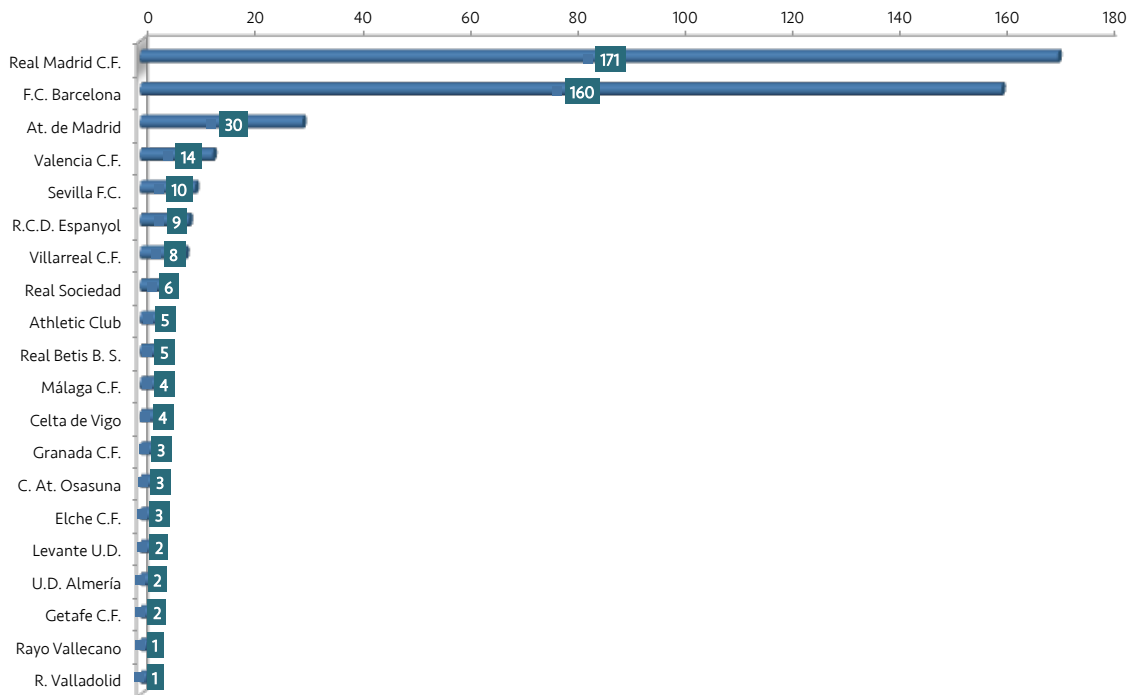
**Gráfico 25: Porcentaje de ingresos por competición por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

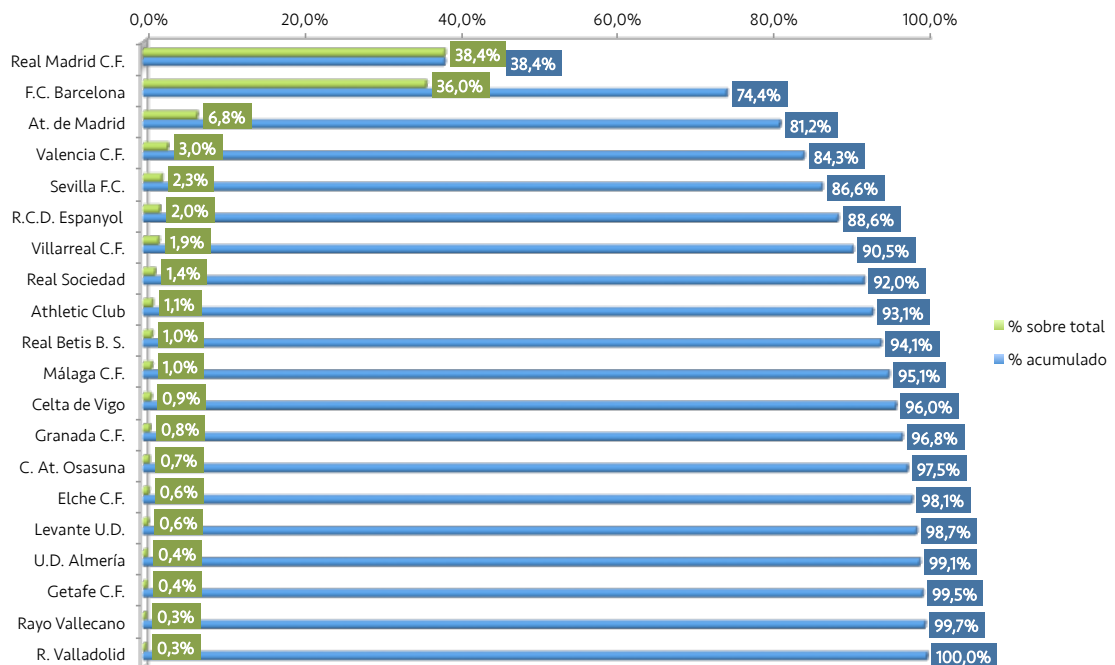


Gráfico 26: Ingresos por comercialización por equipos de Primera División Liga española 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

Gráfico 27: Porcentaje de ingresos por comercialización por equipos de Primera División Liga española 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Estos seis gráficos muestran las elevadas diferencias existentes entre los ingresos por cada concepto entre los dos grandes clubes de la Liga y el resto de 18 equipos competidores.

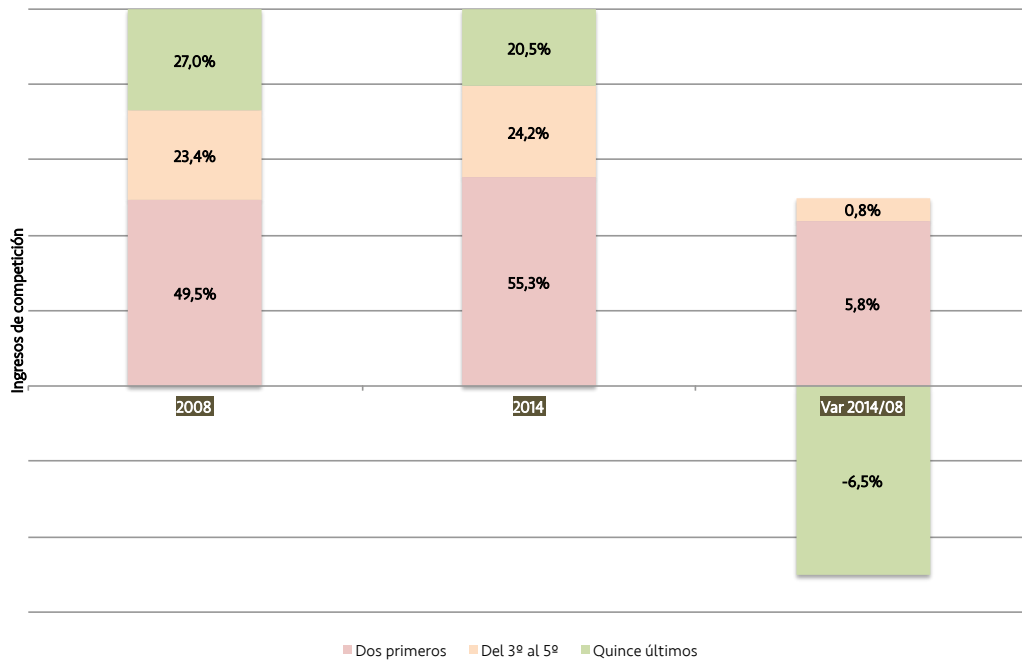
En los gráficos 28 a 30 se compara la evolución de la distribución de los distintos ingresos entre los equipos en el año 2008 y 2014:

**Gráfico 28: Evolución de la distribución de los ingresos por retransmisión por equipos de Primera División LFP 2014 vs 2008**



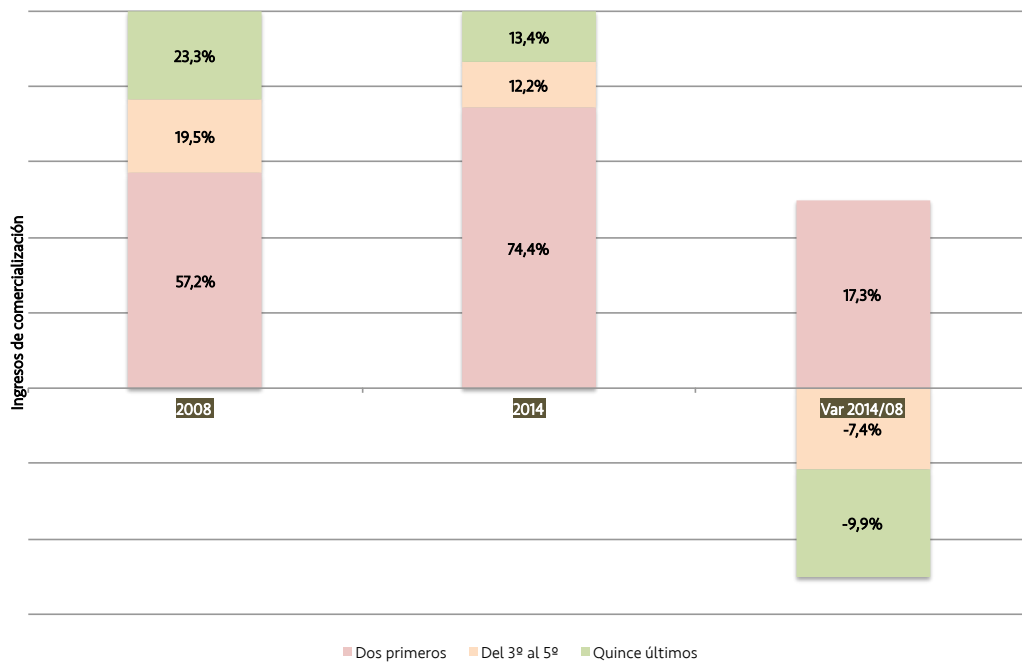
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Gráfico 29: Evolución de la distribución de los ingresos por competición por equipos de Primera División Liga española 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Gráfico 30: Evolución de la distribución de los ingresos por comercialización por equipos de Primera División LFP 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

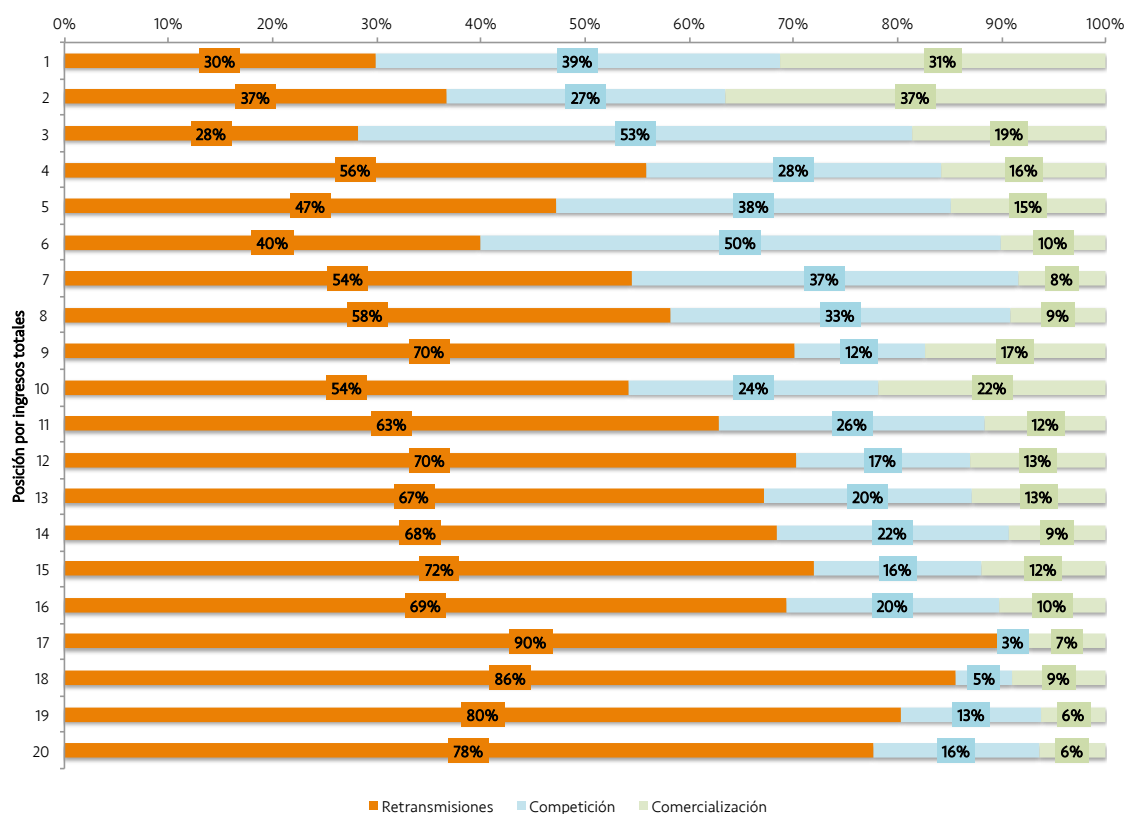
Del análisis de los tres gráficos anteriores, se puede concluir que los dos equipos con mayores ingresos por retransmisión han disminuido desde 2008 casi 5 puntos en el reparto entre los 20 equipos de la Liga, bajando su participación del 46% al 41%. Esta reducción ha sido ganada por los quince equipos con menores ingresos por retransmisión que han elevado su participación del 37,5% al 42,1%.

En el caso de los ingresos por competición, los dos equipos con mayores ingresos alcanzan en 2014 el 55,3% del total, casi 6 puntos más que en 2008, puntos porcentuales perdidos por los quince equipos con menores ingresos por competición, que han pasado del 27% al 20,5%.

Finalmente, los dos equipos con mayores ingresos por comercialización han alcanzado en 2014 más de 7 euros por cada 10 que se ingresan, el 74,4%, subiendo más de 17 puntos sobre 2008, a costa de todos los demás equipos que participan en la competición.

A continuación, en el gráfico 31 se puede observar la distribución de los ingresos entre los 20 equipos de la Liga, observando la diferente dependencia de cada tipo de ingreso que tienen los distintos clubes. El primero es el que más cifra de negocios tiene cada año y el número 20 el que menos:

Gráfico 31: Distribución de los ingresos por equipos de Primera División Liga española 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división  
Cifras en porcentajes

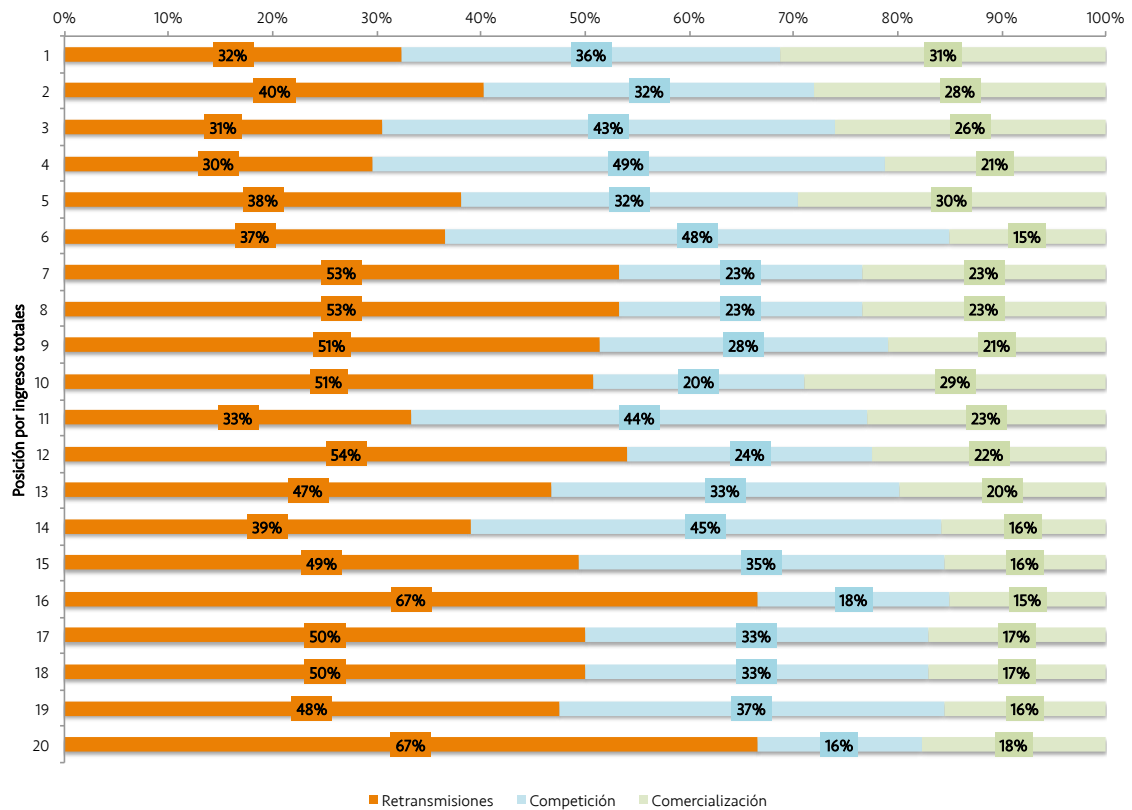
El promedio por equipo de los ingresos por retransmisiones es del 61% en 2014, 25% los ingresos por competición y 14% el de comercialización, si bien como se puede observar a través de las barras del gráfico 31, sólo Real Madrid C.F. se acerca a un equilibrio entre las tres partidas de ingresos. A medida que bajamos en la gráfica, vamos del equipo con mayores ingresos en cifra de negocios en 2014 (Real Madrid) al que menos ha obtenido (Real Valladolid), con una tendencia pronunciada hacia mayor dependencia de los ingresos por retransmisiones, con siete equipos por encima del 70% y 15 por encima del 50% sobre el total.

El efecto contrario se produce con las otras dos partidas de ingresos, puesto que hay siete equipos por debajo del 20% de sus ingresos por competiciones y 17 equipos por debajo del 20% en el caso de los ingresos por comercialización, con 7 equipos por debajo del 10%.



En el gráfico 32 se observa la situación en 2008, con una distribución más homogénea de las tres partidas en los ingresos de cada equipo, que daba como resultado una media del 46% en los ingresos de retransmisión, 33% en los ingresos por competición y 21% en los ingresos por comercialización.

Gráfico 32: Distribución de los ingresos por equipos de Primera División LFP 2008



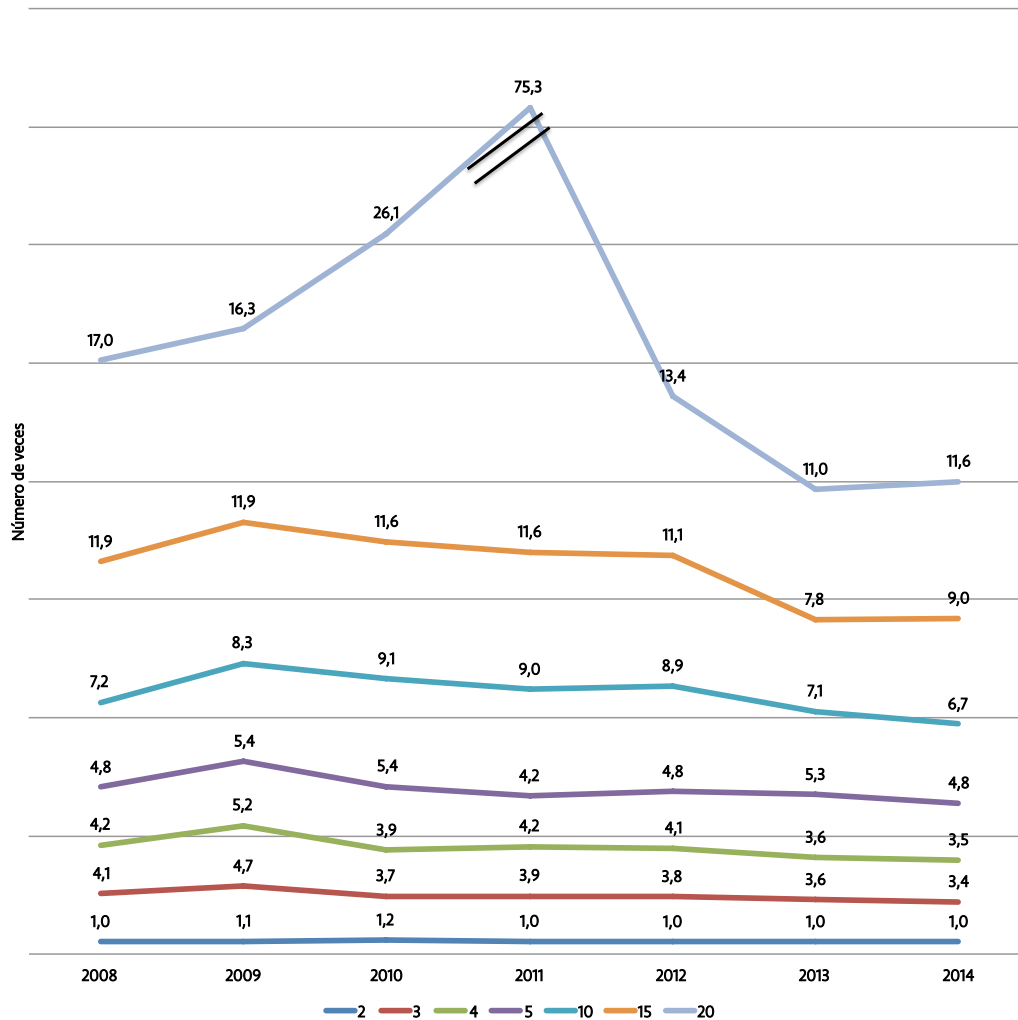
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división  
Cifras en porcentajes

Al comparar los dos gráficos se aprecia la evolución entre la situación en 2008 y 2014: los ingresos por retransmisión en 2014 (gráfico 31) se han ido convirtiendo en la principal fuente de ingresos de la Liga, especialmente en aquellos equipos situados desde la mitad de la posición por ingresos totales hacia abajo, donde superan el 70% del total. En 2008, sin embargo, la distribución era más homogénea (Gráfico 32) y por lo tanto la dependencia de los ingresos de retransmisión era menor, con un mayor peso tanto de los ingresos por competiciones como, en menor medida, de los ingresos de comercialización.



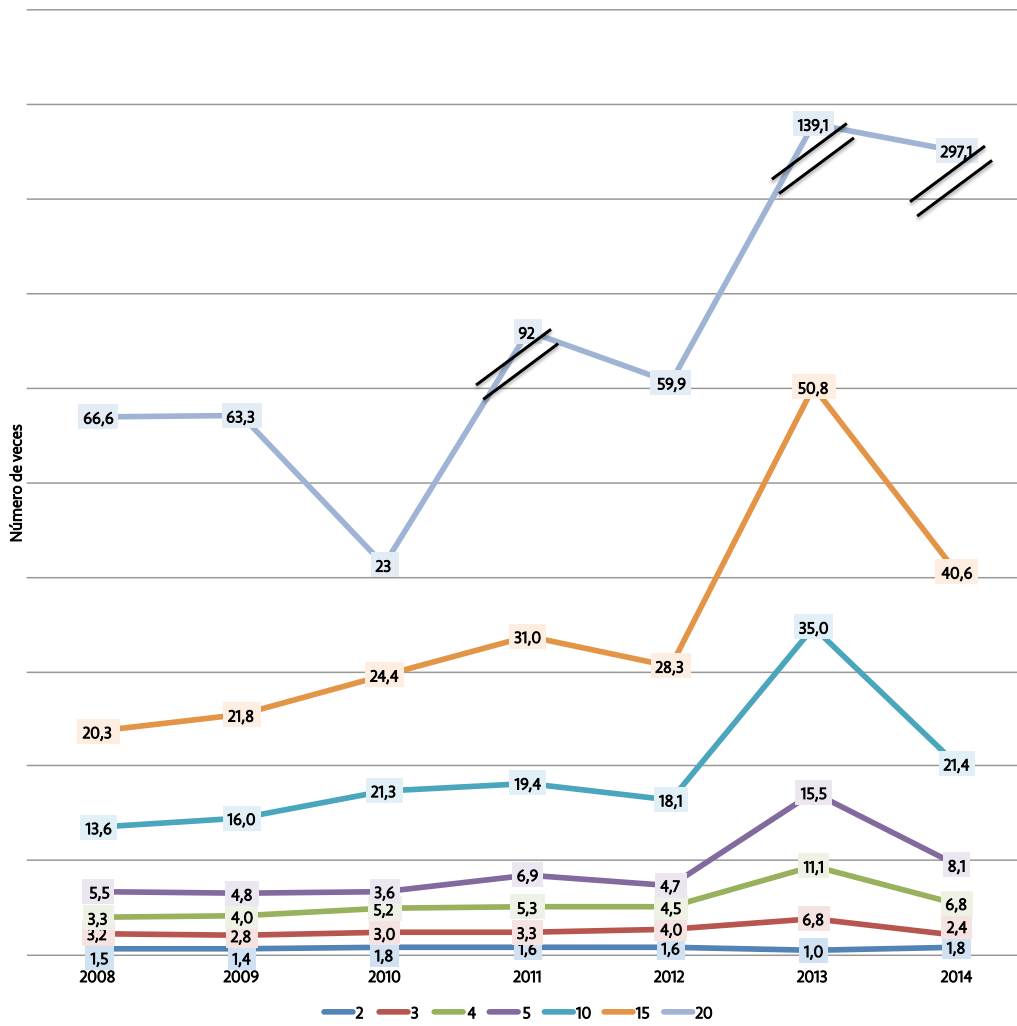
Si se analiza el múltiplo de cada partida de ingreso del club que más ingresos tiene por cada una de ellas y el resto de los clubes, el resultado es el obtenido en los gráficos 33, 34 y 35, que se muestran a continuación:

Gráfico 33: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por retransmisión tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



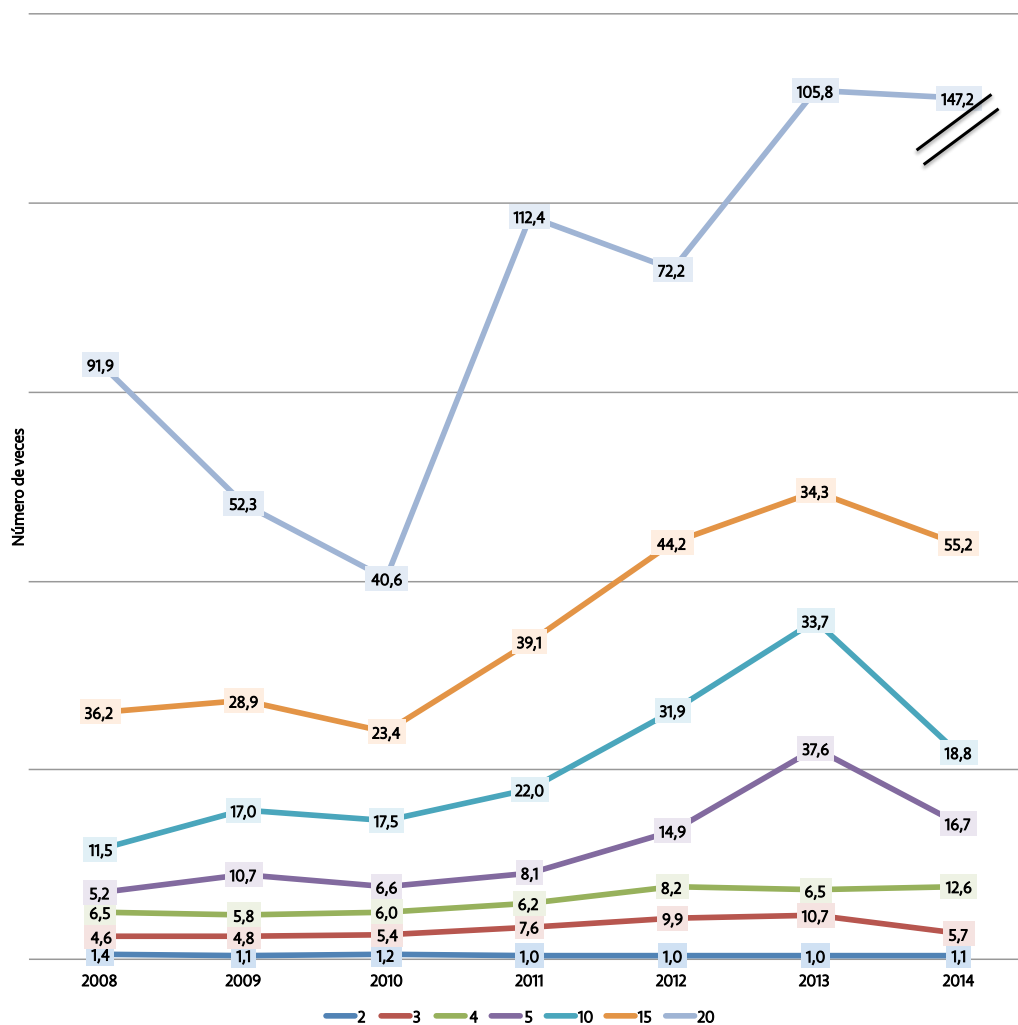
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
 Cifras en múltiplo del club que más ingresa

Gráfico 34: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por competición tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en múltiplo del club que más ingresa

Gráfico 35: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por comercialización tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



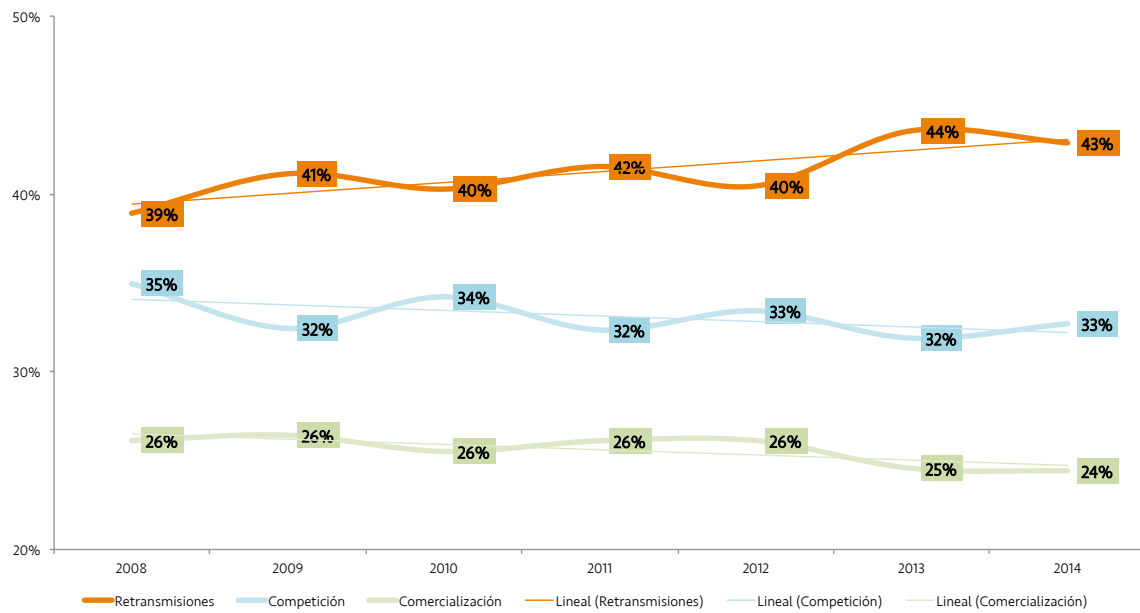
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
 Cifras en múltiplo del club que más ingresa

En el año 2014 los ingresos por retransmisión del equipo que más tiene multiplican por 11,6 veces a los del equipo que menos ingresa por esta vía, reduciéndose la diferencia existente en 2008 (17 veces). Esta diferencia en los ingresos por competición se amplía hasta 297,1 veces en 2014 mientras que en 2008 era de 66,6 veces, y respecto a los ingresos por comercialización la diferencia es de 147,2 veces en 2014, superior a la de 2008, que fue de 91,9 veces.

En conjunto, la evolución de 2008 a 2014 puede resumirse en los siguientes gráficos (Gráfico 36 y 37):

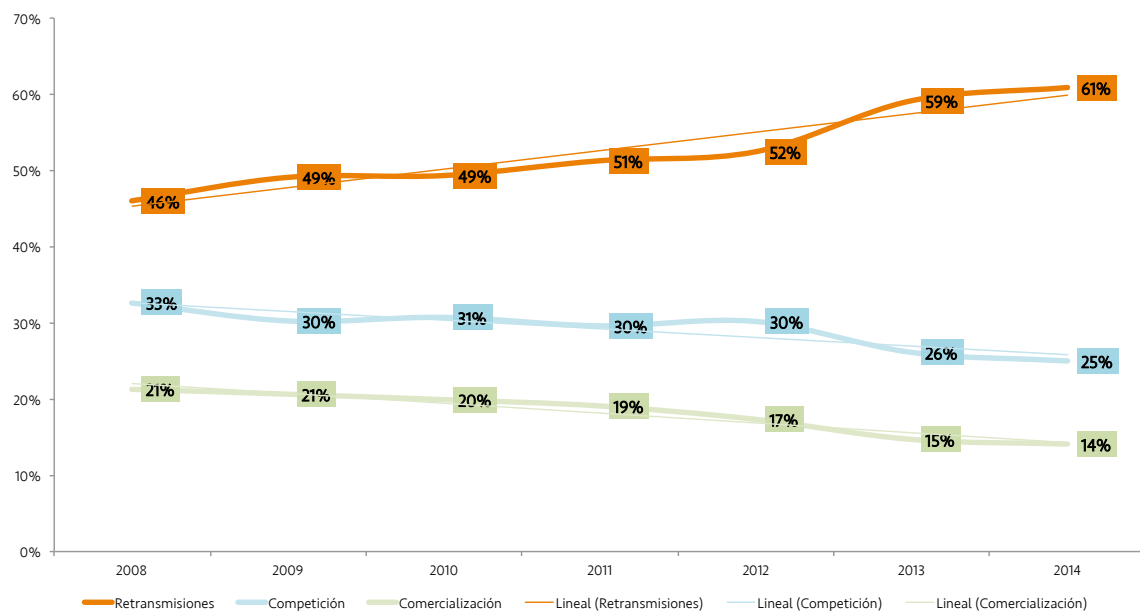


Gráfico 36: Evolución de la distribución porcentual de los ingresos por cifra de negocios de Primera División LFP 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

Gráfico 37: Evolución del porcentaje medio de la distribución de los ingresos por cifra de negocios de Primera División LFP 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

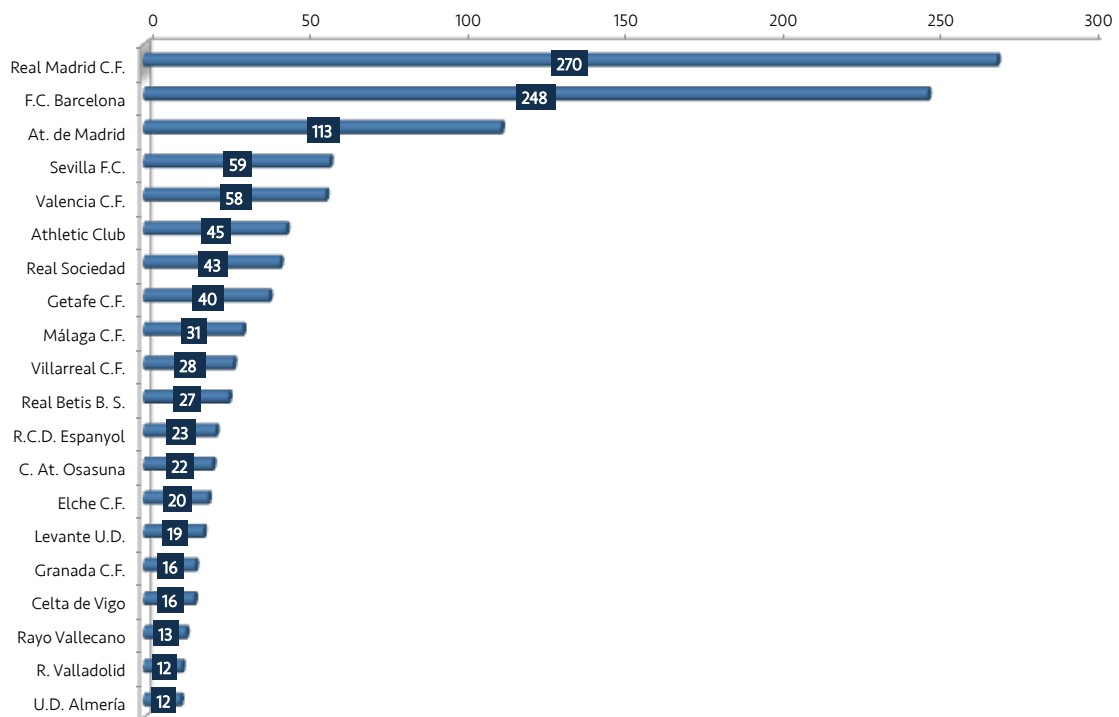
La conclusión que se puede establecer de estos dos gráficos, si observamos la línea de tendencia de cada fuente de ingresos, es que cada vez es mayor la dependencia de los clubes de Primera División de los ingresos de retransmisión, que han pasado del 39% de la cifra de negocios en 2008 al 43% en 2014. Este incremento no ha sido homogéneo,



sino que el porcentaje medio que tiene cada club de estos ingresos sobre el total ha pasado del 46% en 2008 al 61% en 2014, quince puntos porcentuales más.

Una vez completado el estudio en detalle de la evolución y distribución de los ingresos, se desarrolla el examen del comportamiento de los clubes respecto a los gastos de personal, cuyo detalle por equipos en el año 2014 se muestra en los gráficos 38 y 39.

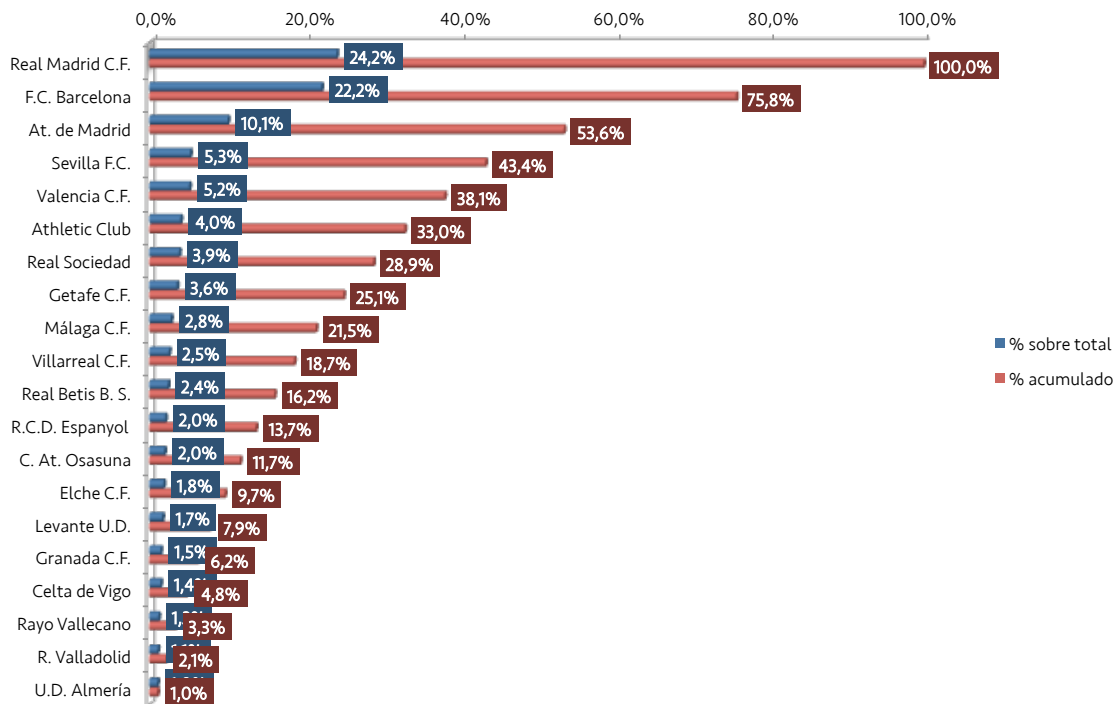
**Gráfico 38: Gastos de Personal por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división  
Cifras en millones de euros

Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona tienen un 24,2% y 22,2% del total de gastos de personal agregado de Primera División en 2014, lo que les lleva a un porcentaje conjunto del 46,8%, algo más de siete puntos menos sobre su posición en cuanto a ingresos de explotación (53,8%), si bien ha subido casi diez puntos desde 2008, desde el 36,6% (Gráfico 40).

Gráfico 39: % de gastos de personal por equipos de Primera División LFP 2014

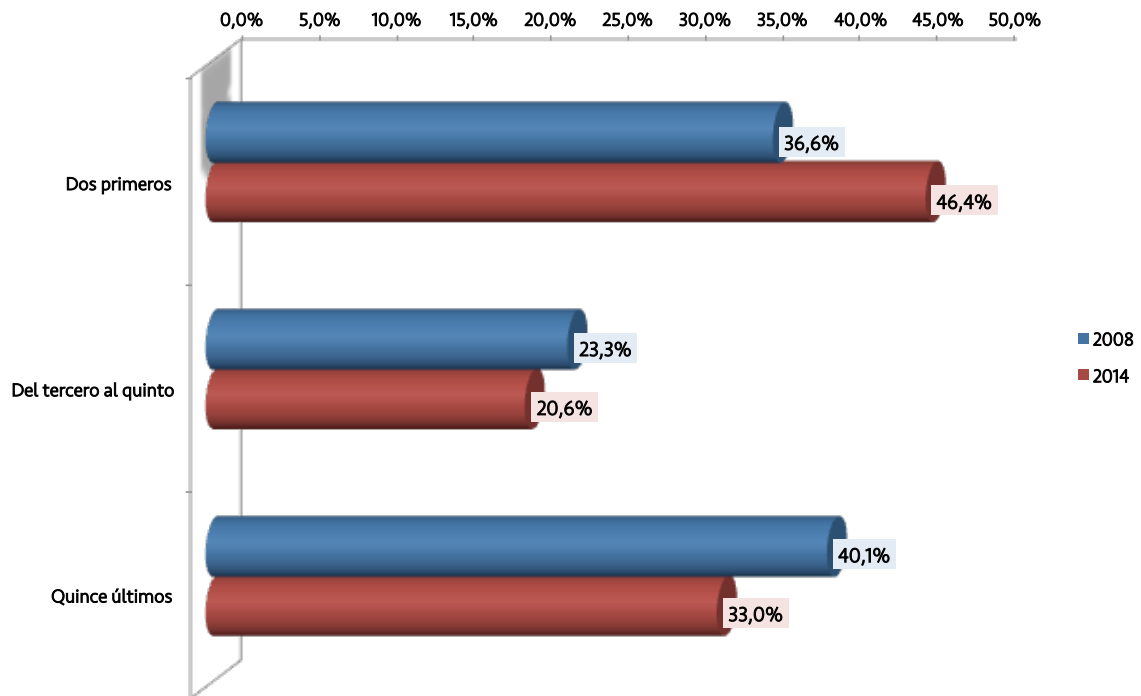


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división  
Cifras en porcentajes

Los equipos que ocupan desde la posición 3ª a la 5ª por importe de gasto de personal en 2014 alcanzan un 20,6% del total de gasto agregado, disminuyendo su participación en casi tres puntos, frente a una disminución de casi un punto en su participación en los ingresos agregados de la Liga.

El resto de equipos de la Liga tienen el 33% de los gastos, bajando siete puntos en los últimos siete años, un punto más de bajada sobre caída en el porcentaje de ingresos sobre el total de ingresos de explotación agregados de la Liga.

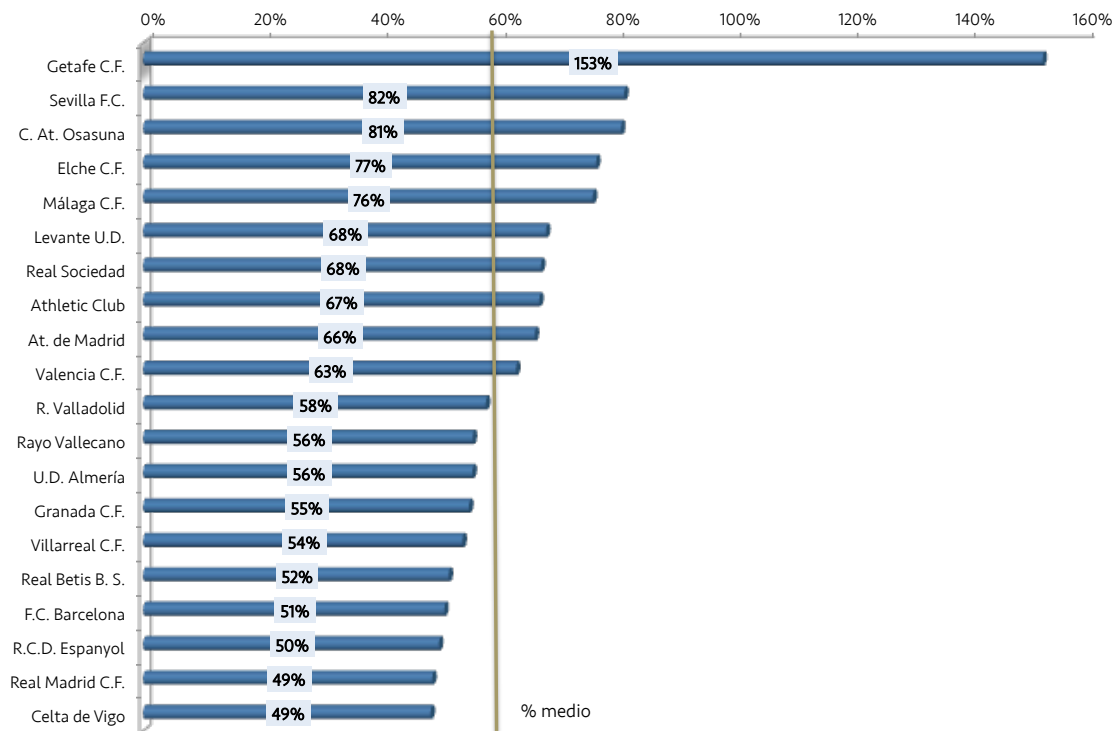
Gráfico 40: Distribución de los gastos de personal por equipos Primera División LPF 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

A continuación se ha analizado el comportamiento de la relación gastos de personal sobre ingresos de explotación, puesto que es uno de los puntos que destaca la normativa de la UEFA sobre *FFP*, tal y como se vio con anterioridad. El porcentaje medio del año 2012 es del 57,9%, con la mitad de los equipos por debajo de la media (ver gráfico 41) y la otra mitad por encima.

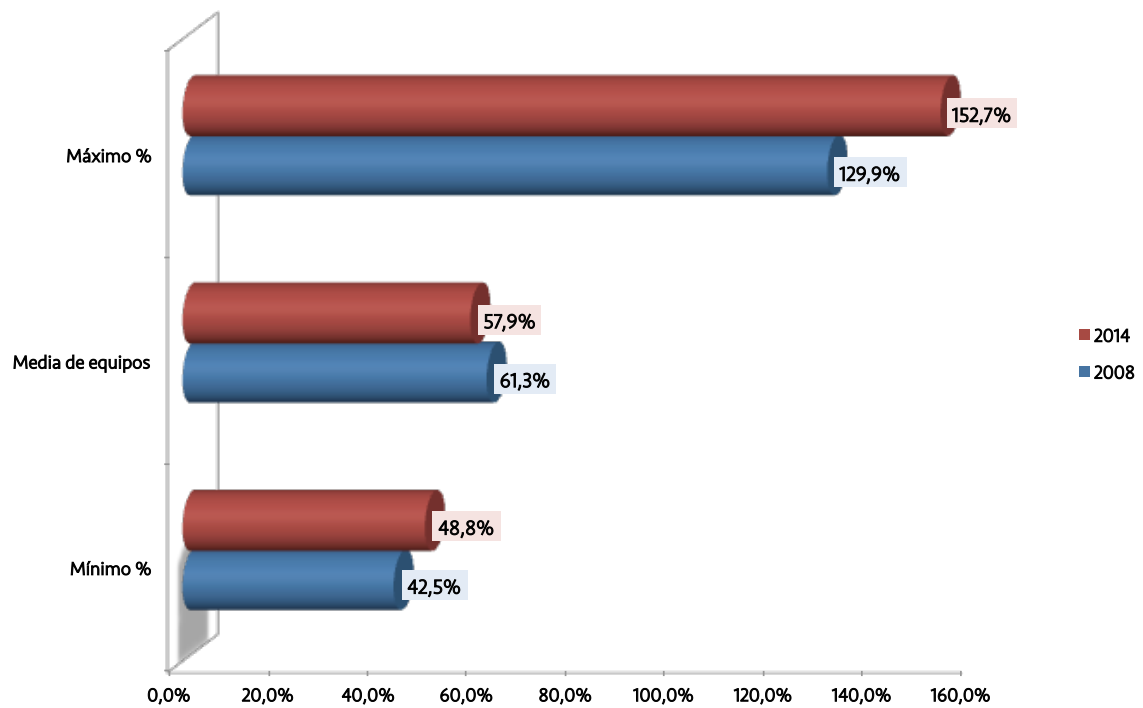
Gráfico 41: Porcentaje de gastos de personal sobre ingresos de explotación equipos Primera División LFP 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división  
Cifras en porcentajes

Si se observa la evolución de 2008 a 2014 (gráfico 42), la media de gasto de la Liga ha disminuido en algo más de tres puntos porcentuales, de 61,3% a 57,9%, respectivamente. El porcentaje mínimo de gastos de personal sobre ingresos de explotación ha crecido en seis puntos, desde el 42,5% de Real Madrid C.F. en 2008 al 48,8% de Celta de Vigo en 2014. Con el mayor porcentaje de gasto en 2008 se situó el Levante (130%), equipo que acabó en última posición en la Liga y en 2014 fue el Getafe, con un 153% (acabó en 13ª posición).

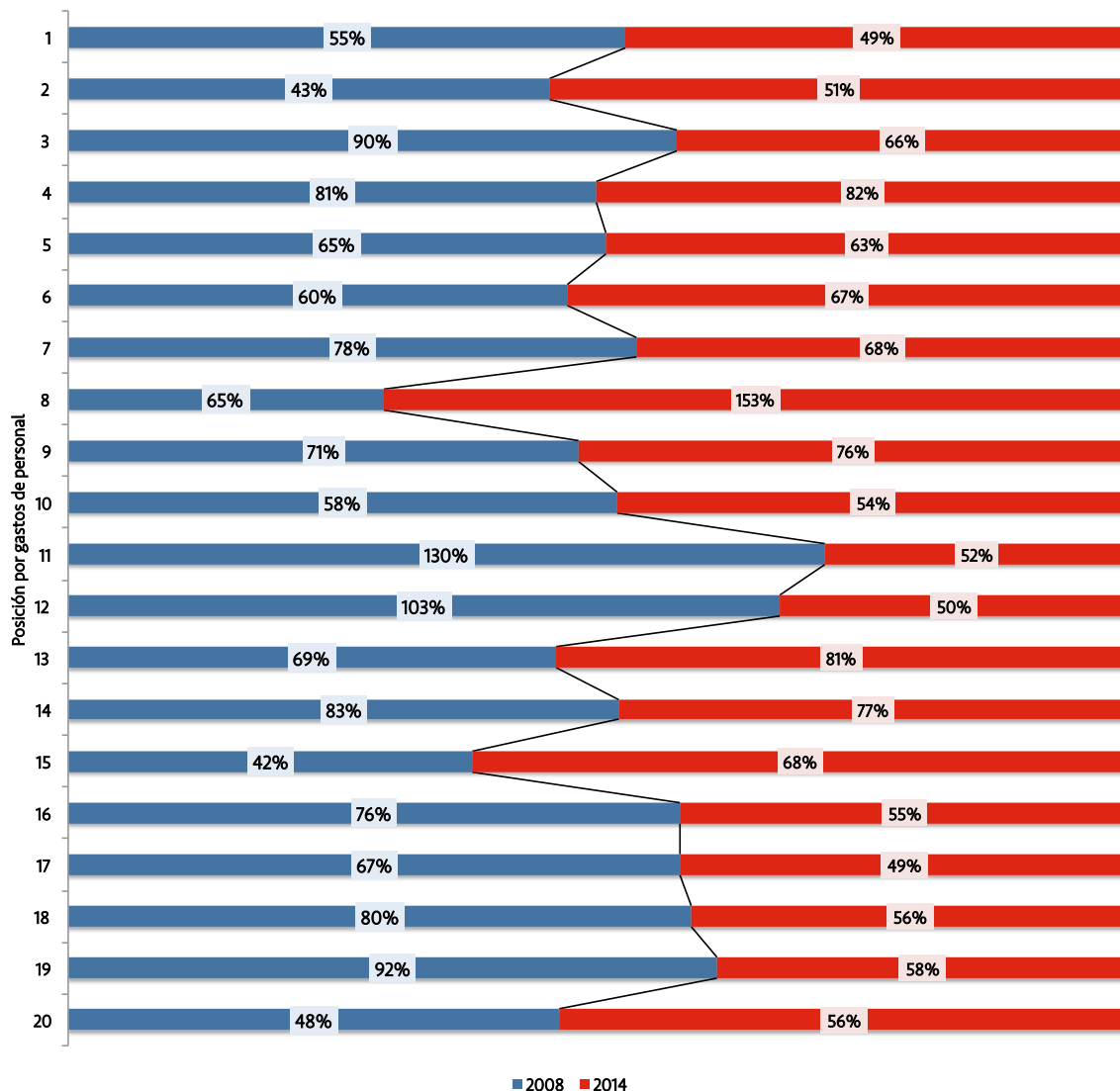
Gráfico 42: Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos entre el máximo y mínimo de los equipos Primera División Liga española 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
 Cifras en porcentajes

En el gráfico 43 se muestra la evolución del porcentaje de gasto de personal sobre ingresos de los equipos de Primera División en función de la posición que ocupan en el ranking del que más gasto tiene (posición primera) y el que menos (posición veinte) en la temporada 2008 y 2014. De los datos obtenidos se concluye que los clubes que más han reducido su porcentaje de gasto de personal sobre ingresos han sido los que tienen los gastos en valor absoluto más bajos, pues los que ocupaban los puestos del 16 al 19 en 2008 tenían porcentajes entre el 67% y el 92% y en 2014 los equipos que ocupan estas posiciones han bajado a porcentajes entre el 49% y el 58%.

Gráfico 43: Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos en función del volumen absoluto de gasto por club 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Finalmente, en el gráfico 44 se analiza el número de veces que el club que más gastos de personal tiene sobre los equipos que ocupan las posiciones 2ª a 5ª, 10ª, 15ª y 20ª en el ranking de gastos de personal en cada una de las siete temporadas analizadas. Desde 2008 a 2011, el club que más gasto de personal tenía era F.C. Barcelona, pero desde 2012 ha sido superado por Real Madrid C.F. hasta la última temporada analizada de 2014.

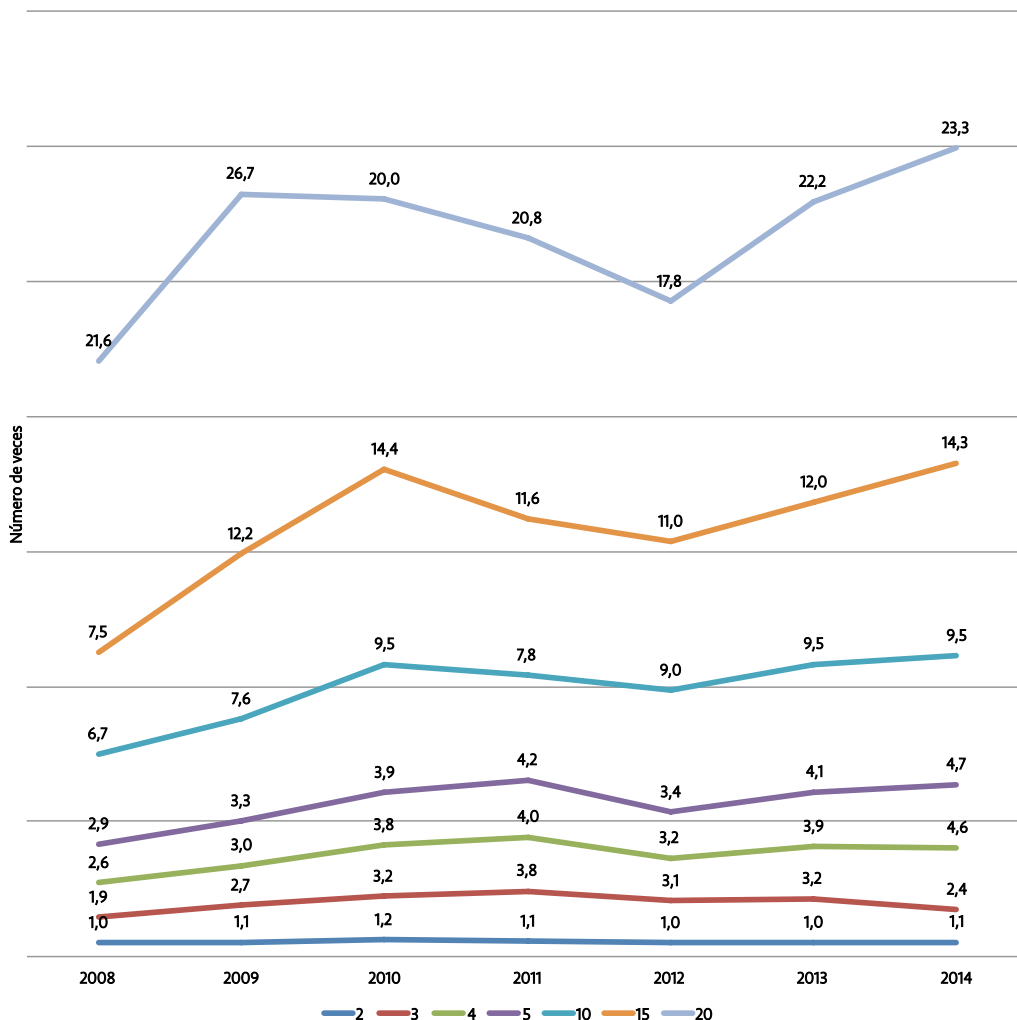
Como se observa en el gráfico siguiente, la distancia entre el equipo que más gasto de personal tiene y el resto se ha ido ampliando, así desde 2008 a 2014 la distancia sobre el



segundo equipo que más gasto ha tenido ha pasado de 1 vez a 1,1 veces, sobre el 3º de 1,9 veces a 2,4 veces, sobre el 4º de 2,6 a 4,6 veces, sobre el 5º de 2,9 a 4,7 veces, sobre el 10º que más gasto tiene ha pasado de 6,7 veces a 9,5 veces, sobre el equipo en el puesto 15º se ha duplicado desde 7,5 a 14,3 veces, y sobre el último equipo en gastos de personal la distancia ha pasado de 21,6 veces a 23,3 veces.

Si se recuerda las veces que los ingresos del equipo que más ingresaba tenía sobre el que menos (gráfico 18) había pasado de 24,4 veces en 2008 a 26,5 en 2014, un crecimiento de la distancia similar a la situación de gastos de personal

Gráfico 44: Evolución del número de veces que los gastos de personal del club que más gasta tiene sobre los gastos de personal del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
 Cifras en múltiplo del club que más gasto de personal tiene cada año

## b. Análisis del Balance de Situación agregado de la Liga

A continuación se analiza la situación y evolución del balance de situación agregado de la Primera División de la Liga española. Como se puede observar en el gráfico 45, el patrimonio neto prácticamente se ha duplicado en el periodo analizado, pasando del 10% en 2008 al 19% en 2014 del total pasivo más patrimonio neto, si bien el crecimiento experimentado se ha producido íntegramente en la última temporada, puesto que hasta 2013 se mantuvo en cifras ligeramente superiores a los 300 millones de euros, pero en 2014 ha crecido hasta 668 millones de euros, de los cuales algo más de 600 millones de euros son fondos propios (Tabla 23). Salvo en 2014, 2008 y 2009, el resto de años los fondos propios se han situado alrededor del 50% del capital (formado por el capital social de las SAD y el fondo social de los clubes que no se han transformado en SAD) debido a las pérdidas acumuladas, por lo que, en conjunto, si este balance agregado de la Liga fuera el de una sociedad anónima se encontraría prácticamente en causa legal de disolución<sup>58</sup>.

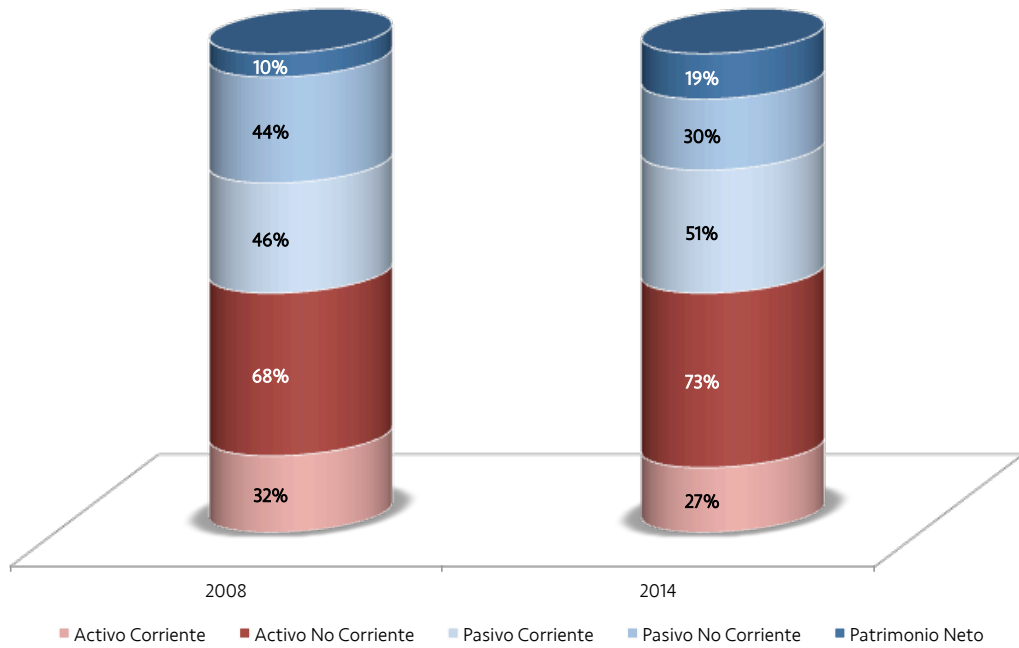
Como se observa en el gráfico 45 el 81% de la financiación de la actividad del fútbol español se realiza a través de deuda, 30% a través de deuda a largo plazo (pasivo no corriente) y el 51% restante a través de deuda a corto plazo (pasivo corriente). Esta proporción ha cambiado respecto a 2008, donde el 44% era deuda a largo plazo (14 puntos más que en 2014) y 46% era deuda a corto plazo (5 puntos menos que en 2014).

---

<sup>58</sup> La Ley 1/2010, de 2 de julio, de Sociedades de Capital establece que cuando las pérdidas en los resultados contables provoquen que el patrimonio neto de una sociedad disminuya por debajo de la mitad de su capital social la sociedad tendrá un plazo de dos meses para que su órgano de administración convoque una Junta para, o bien disolver la sociedad, o bien restablecer el equilibrio patrimonial.  
Fuente. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2010-10544>.



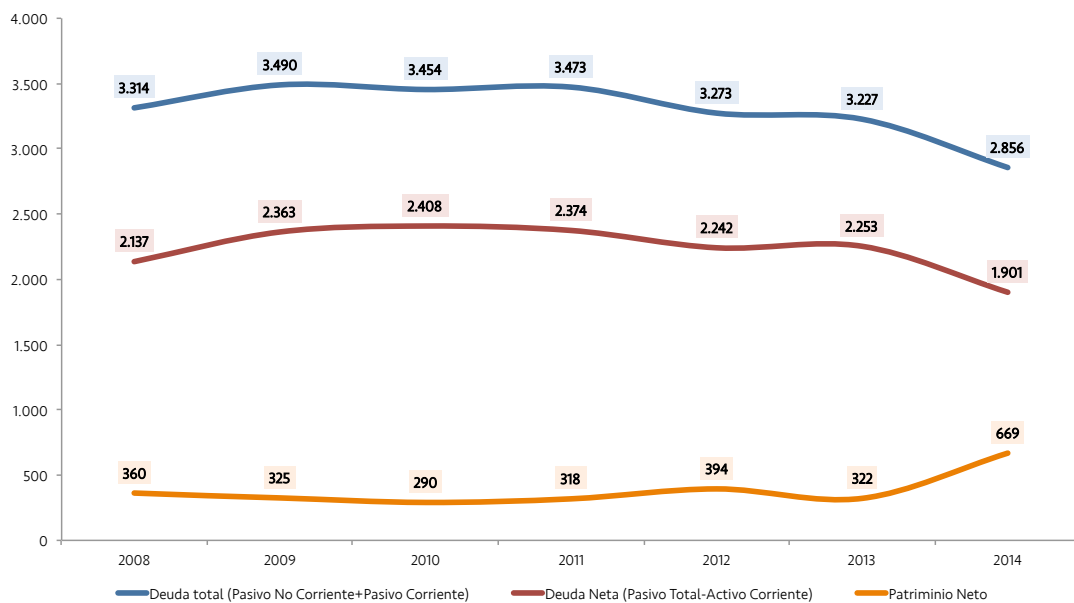
Gráfico 45: Composición del Balance Agregado Primera División Liga española 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

La evolución de la deuda agregada a lo largo de las siete temporadas analizadas (Gráfico 46) es la siguiente:

Gráfico 46: Evolución de la Deuda y Patrimonio Neto Agregados Primera División Liga española 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros



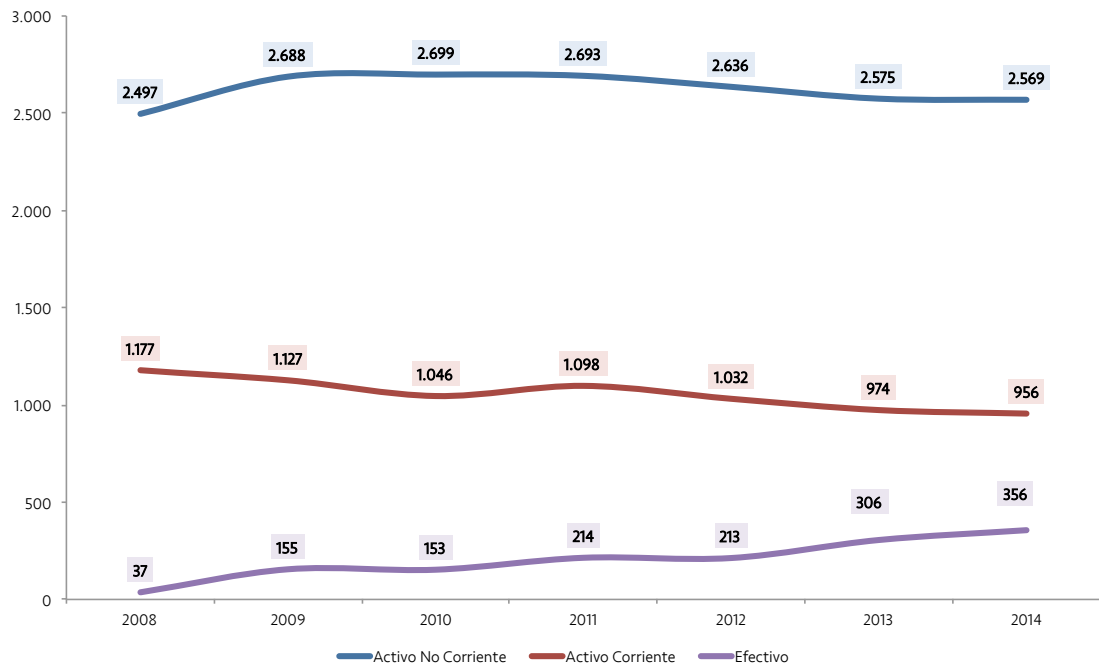
La deuda total ha pasado de 3.300 millones de euros en 2008 a 2.800 millones de euros en 2014, por lo que se ha reducido en un 14%. Sin embargo, la Deuda Neta ha pasado de 2.100 millones de euros a 1.900 millones de euros, con una reducción del 11%, casi cuatro puntos menos que la deuda total.

El Patrimonio Neto ha crecido en siete años un 86%, por lo que el total de necesidades de financiación de Primera División sólo se ha reducido en un 4%, pasando de casi 3.700 millones de euros en 2008 (patrimonio neto + pasivo) a algo más de 3.500 millones de euros en 2014.

En cuanto al análisis del activo del balance, destaca la inversión en activo no corriente, que se sitúa en un 73%, cuatro puntos por encima de 2008 (68%). El activo corriente es de un 27%, cinco puntos menos que en 2008.

La evolución se presenta en el gráfico 47, y se observa que el activo no corriente se sitúa por encima de 2.500 millones de euros, con un crecimiento del 3% sobre 2008, mientras que el activo corriente se sitúa por debajo de 1.000 millones de euros, con una caída en los siete años del 19%, si bien la caja líquida en efectivo ha crecido de 37 millones de euros en 2008 hasta 356 millones de euros en 2014.

Gráfico 47: Evolución del Activo Agregado Primera División Liga española 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
 Cifras en millones de euros

Del activo no corriente es necesario destacar la partida de inmovilizado intangible, puesto que recoge, fundamentalmente, el inmovilizado intangible deportivo, que está formado por los costes necesarios para la adquisición de los derechos federativos de jugadores a otros clubes y los importes pagados de similar naturaleza, que se activan en dicho inmovilizado intangible y se amortizan linealmente a lo largo de la duración del contrato con el jugador.

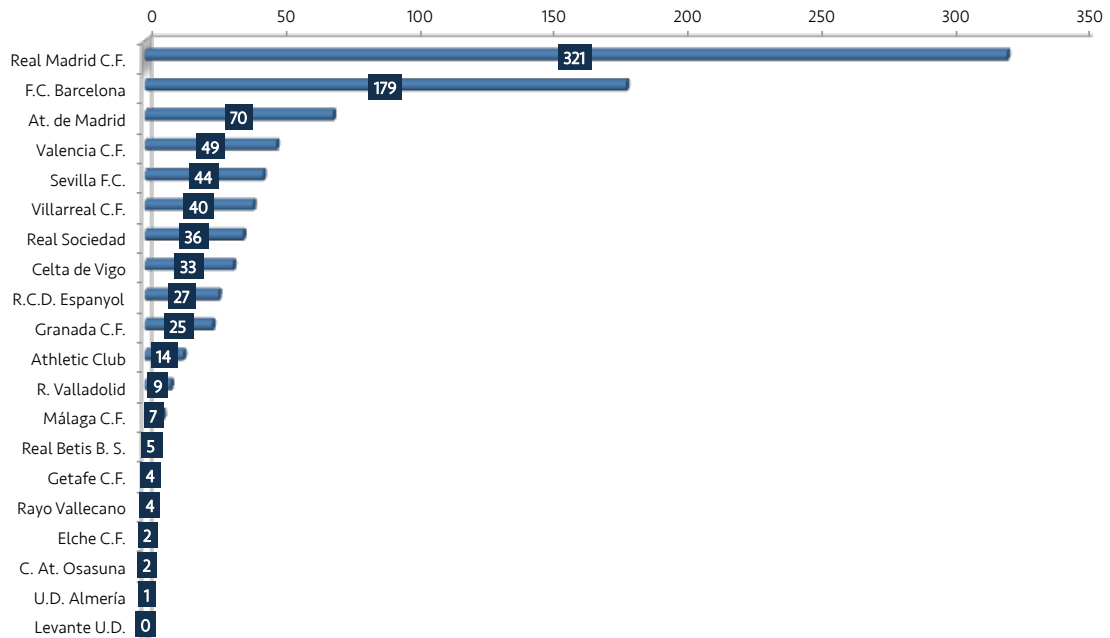
Esta partida se ha mantenido en unos 1.000 millones de euros a lo largo de las siete temporadas, si bien en 2014 ha bajado hasta 872 millones de euros, con una caída sobre 2008 del 17%.

El inmovilizado intangible junto con el inmovilizado material suponen el 76% del total del activo no corriente a lo largo del periodo analizado, si bien mientras que el primero ha pasado de suponer el 42% en 2008 al 34% en 2014, el material ha pasado del 34% en 2008 al 42% en 2014, fundamentalmente por mayores inversiones en renovación de las instalaciones deportivas (estadios).



En los gráficos 48, 49 y 50 se muestra el detalle por equipos del inmovilizado intangible del balance de la temporada finalizada en 2014.

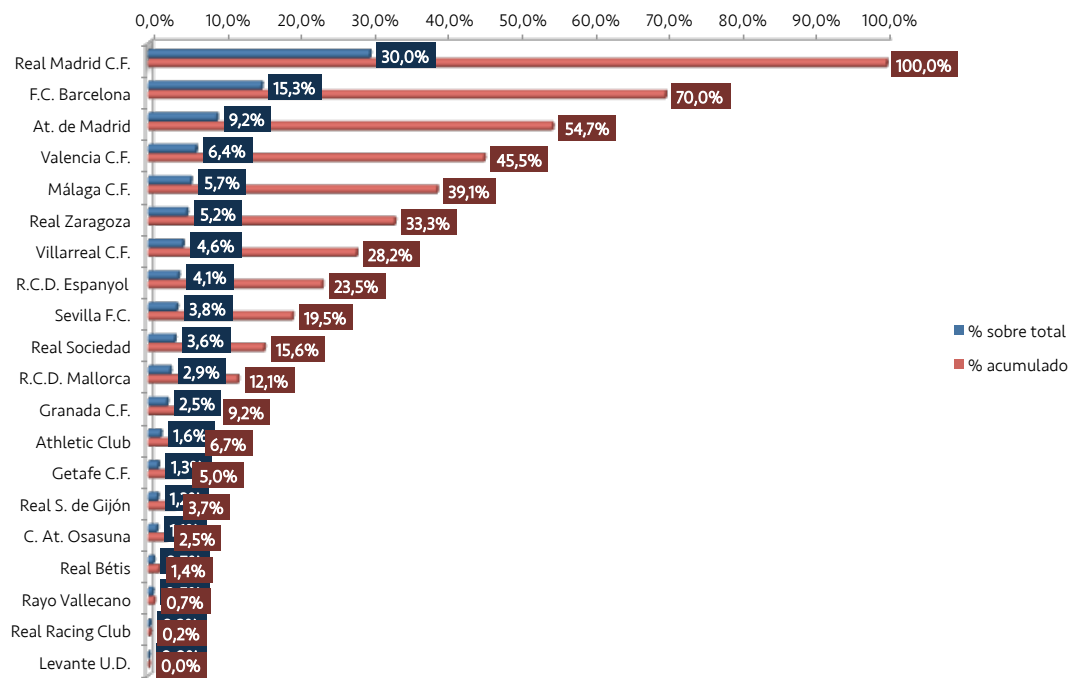
**Gráfico 48: Inmovilizado Intangible por equipos de Primera División Liga española 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes  
Cifras en millones de euros

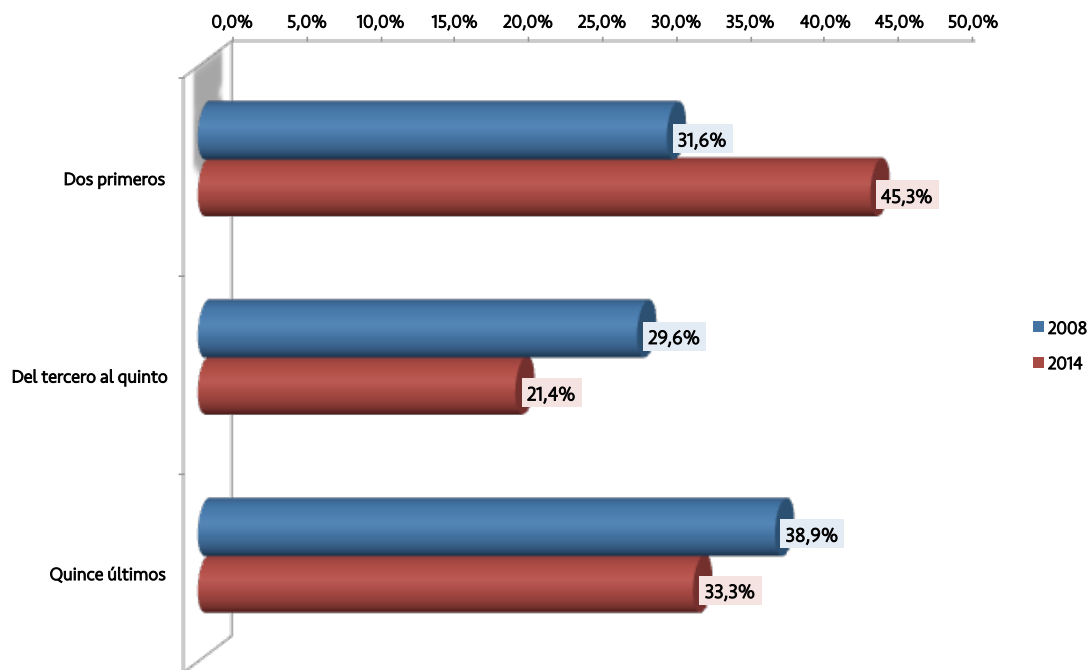
En este caso, los dos equipos que más inmovilizado intangible tienen suman un 45% del total del importe activado en 2014, con un incremento experimentado sobre 2008 de casi catorce puntos (ver gráfico 50). Del puesto tercero al quinto, por cifra de inmovilizado intangible, han disminuido su porcentaje sobre el total en ocho puntos, hasta el 21,4% en 2014, y los restantes quince equipos tienen el 33,3% y han visto reducida su participación en casi seis puntos.

Gráfico 49: % de inmovilizado intangible por equipos de Primera División Liga española 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes  
Cifras en porcentaje

Gráfico 50: Distribución del inmovilizado intangible por equipos Primera División Liga española 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes  
Cifras en porcentaje

### c. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo agregado de la Liga

Del análisis del Estado de Flujo de Efectivo agregado de la Liga (ver tabla 24) se observa que el flujo de efectivo o generación de caja por actividades de explotación ha crecido en algo más de 100 millones de euros de 2009 a 2014, pasando de 116 millones de euros a 225 millones de euros, fundamentalmente por una mayor aportación del negocio de explotación.

Durante el año 2014 el flujo de actividades de explotación ha sido capaz de aportar la financiación necesaria para realizar las inversiones de la temporada, puesto que han necesitado recursos por 92 millones de euros, lo que unido a la aportación positiva de las aportaciones de socios y movimientos de capital por importe de 194 millones de euros ha permitido reducir el endeudamiento total del balance en unos 255 millones de euros, generando caja neta en la temporada por 51 millones de euros, que ha permitido acabar la temporada con una posición de efectivo de 356 millones de euros (frente a una posición del año anterior de 306 millones de euros).

Si se compara esta situación con 2009 se observa que ese año el flujo de actividades de explotación no fue capaz de financiar las inversiones realizadas, teniendo que recurrir a financiación externa en más de 280 millones de euros (las deudas a largo plazo se incrementaron en 52 millones de euros y las de corto plazo en 234 millones de euros).

Entre 2009 y 2012, por lo tanto, la generación de caja por actividades de explotación ha sido de 1.258 millones de euros, las necesidades por actividades de inversión han ascendido a 1.046 millones de euros, entrando financiación por socios, accionistas y subvenciones por 176 millones de euros, lo que ha permitido reducir la deuda financiera en 69 millones de euros y generar caja por 319 millones de euros.

#### d. Análisis de las Ratios agregadas de la Liga

El análisis de ratios elaborado en la tabla 25 permite ver la evolución de las cifras agregadas de la Liga desde 2008 a 2014 en relación a la situación de liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad y equilibrio patrimonial:

- I. **Liquidez:** las ratios indican un empeoramiento general de la situación de liquidez a corto plazo del fútbol español, puesto que todas las ratios analizadas han ido disminuyendo, salvo la de disponibilidad, que ha crecido debido a que la cifra de efectivo en el balance agregado ha aumentado en 2014 respecto a 2008, siendo el único dato positivo de este epígrafe.

Dentro de las ratios de liquidez destaca el Fondo de Maniobra (FM)<sup>59</sup>, que es una ratio de gran importancia para la solvencia de una empresa a corto plazo y que puede definirse como lo han realizado Fernández et al. (1996): “la prudencia exige que la empresa se reserve un margen de seguridad -el fondo de maniobra- y, por tanto, que una parte del activo circulante se financie con capitales permanentes”. En este caso es significativo que el FM sea negativo en más de 850 millones de euros y que esa cifra negativa haya crecido un 67% desde 2008, puesto que nos está indicando que el fútbol español está basando su crecimiento a largo plazo en financiación a corto plazo (fundamentalmente bancaria y a través del retraso en el pago de impuestos, que algunos medios y entidades elevan a unos 300 millones de euros<sup>60</sup> en Primera División en 2014 y de unos 290 millones de euros a diciembre de 2015<sup>61</sup>) lo que le coloca en riesgo de suspensión de pagos a corto plazo, como ya ha ocurrido en, al menos, 19 clubes desde que en 2004 se aprobara la ley concursal<sup>62</sup>.

<sup>59</sup> El Fondo de Maniobra es la diferencia entre el Activo Corriente menos el Pasivo Corriente o entre los capitales permanentes (patrimonio neto más pasivo no corriente) y los activos no corrientes o a largo plazo, y refleja si una entidad financia parte de sus inversiones corrientes con financiación a largo plazo ( $FM > 1$ ) o por el contrario necesita financiación de corto plazo para financiar sus inversiones a largo plazo o no corrientes ( $FM < 1$ ).

<sup>60</sup> Fuente: [http://elpais.com/elpais/2014/10/06/media/1412627616\\_599591.html](http://elpais.com/elpais/2014/10/06/media/1412627616_599591.html), CSBM-IESE (Foro de Gestión Deportiva) y <http://www.elmundo.es/economia/2014/09/16/541740d6ca474154728b456b.html>

<sup>61</sup> Fuente: <http://www.marca.com/futbol/2016/03/30/56fb9b0822601d497b8b45d9.html>

<sup>62</sup> Fuente: [http://deportes.elpais.com/deportes/2013/03/27/actualidad/1364402356\\_773474.html](http://deportes.elpais.com/deportes/2013/03/27/actualidad/1364402356_773474.html)



- II. **Solvencia y endeudamiento**: la situación de solvencia y endeudamiento ha mejorado desde 2008, debido a la disminución en ocho puntos de la deuda total, puesto que en 2014 el 81% de la financiación (ver gráfico 45) proviene de deuda y el 19% es a través de fondos propios. Esto hace que la ratio de solvencia se haya duplicado en el periodo. En relación al EBITDA, la deuda ha disminuido desde más de 5 veces el EBITDA en 2008, cifra considerada elevada, hasta estar en alrededor de 3 veces EBITDA en 2014, límite de endeudamiento que se considera razonable. El endeudamiento ha disminuido el 54%, puesto que el pasivo ha pasado de suponer 9 veces el patrimonio neto a estar ligeramente por encima de 4 veces. Finalmente, la deuda sobre activos ha disminuido un 10% en el periodo.
- III. **Rentabilidad**: la rentabilidad económica, medida a través de la relación entre los distintos resultados y los ingresos, ha crecido, en general, en 2014 respecto a 2008. El margen de EBITDA sobre ingresos ha aumentado casi cuatro puntos, pasando del 25,86% al 29,54%, y el del EBIT sobre ingresos se ha situado en un 13,68% (+643% sobre 2008). El margen de resultado neto sobre ingresos se ha multiplicado por 7, superando el 9,33% en 2014. Respecto a la rentabilidad sobre activos, medida a través del ROA, se ha multiplicado por 9 en los siete años, hasta el 7,44% y la rentabilidad sobre el capital (ROE) se ha multiplicado por 4, hasta superar el 29%. Finalmente, como consecuencia del aumento de la proporción de patrimonio neto sobre pasivo, el apalancamiento se ha reducido un 47%, desde el 7,4% en 2008 hasta el 3,9% en 2014.

#### e. Síntesis del análisis económico-financiero de la Liga

Del análisis realizado sobre la situación económica de la Primera División de la Liga española desde 2008 a 2014 se pueden destacar los siguientes puntos:

1º.- La información económico financiera elaborada por los clubes es más correcta de acuerdo a la normativa contable, puesto que las opiniones de los auditores sobre las

Memorias y Cuentas Anuales con salvedades se ha reducido a la mitad (61% en 2008 a 30% en 2014).

2º.- La evolución económica ha sido positiva a nivel de cuenta de resultados, gracias a que el incremento de los ingresos de explotación en un 28% ha permitido un crecimiento de los gastos de personal de un 22%, a la vez que han crecido todos los resultados de la cuenta de pérdidas y ganancias. Así, el resultado de explotación ha crecido un 852% hasta 262 millones de euros en 2014, el resultado antes de impuestos ha pasado de ser negativo en 2008 en 4 millones de euros a alcanzar 209 millones de euros en 2014 y el resultado neto ha crecido un 943%, hasta 179 millones de euros en 2014.

En el conjunto de los siete años analizado, el resultado neto desde 2008 a 2014 ha sido equilibrado, compensando los beneficios de unos ejercicios las pérdidas del resto, quedando el resultado de 2014 como resultado neto agregado del periodo.

Esto ha permitido un elevado crecimiento de las ratios de rentabilidad agregados de la Liga en el periodo, debido, además, a que el punto de partida de 2008 era bajo.

3º.- A pesar de esta evolución, el crecimiento medio anual de los ingresos de explotación de la Liga española ha sido inferior en casi dos puntos al conjunto de los equipos de la UEFA (4% vs 5,7% respectivamente).

En estos siete años la dependencia de los equipos de la Liga de los ingresos por retransmisión de los partidos por televisión ha aumentado en cinco puntos, dado que en 2008 suponían un 39% de la cifra neta de negocios y en 2014 este porcentaje había crecido hasta el 43%.

Agregando los ingresos que no provienen directamente de la competición deportiva, los ingresos por retransmisión y comerciales suman en 2014 dos terceras partes de la cifra de negocios del fútbol español (67%) quedando reducidos a poco más de un tercio los ingresos deportivos (33%).

4º.- Los gastos de personal de los clubes de la Liga española han crecido en el periodo la mitad que los de los clubes de la UEFA, un 3,3% frente a un 5,7%, si bien en el año 2014 el crecimiento sobre 2013 ha sido del 6,6%, mientras que los equipos de la UEFA han crecido un 3%.

En porcentaje sobre los ingresos de explotación, los gastos de personal han disminuido casi tres puntos, desde el 61,3% en 2008 al 57,9% en 2014.

5º.- La evolución de las actividades de explotación ha permitido que durante 2013 y 2014 los flujos de caja generados hayan sido capaces de financiar el pago de las inversiones realizadas, reducir deuda y generar efectivo. El efectivo en el Balance agregado de la Liga en 2014 es de 356 millones de euros, más del doble que en 2009 y casi diez veces más que en 2008.

En estos siete años ha disminuido tanto la deuda total como la deuda neta, un 14% y un 13% respectivamente. El pasivo del balance ha pasado del 90% en 2008 al 81% en 2014, lo que ha permitido duplicar los bajos niveles de solvencia aunque aún son reducidos, disminuir en un 40% la deuda sobre EBITDA y reducir a la mitad la ratio de endeudamiento y el nivel de apalancamiento, hasta niveles altos pero dentro de lo razonable.

6º.- Ni la evolución en el periodo analizado ni la situación actual son homogéneas entre los distintos equipos de la Liga española, con importantes diferencias entre los dos equipos más grandes, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona. Ambos equipos tienen el 53,8% de los ingresos de explotación en 2014, lo que supone que los ingresos de cada uno de ellos son 26 veces más que el equipo con menores ingresos de la Liga. Respecto a los gastos de personal, suman el 46,4% de los gastos de personal agregados, cada uno tiene 23 veces los gastos de personal del equipo con menores gastos.

Respecto a las partidas de ingresos, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona tienen casi 12 veces más ingresos por retransmisión en 2014 que el equipo que menos ingresa, casi

300 veces más ingresos por competición y alrededor de 150 veces más ingresos por comercialización.

Esta situación de desigualdad hace que sea necesario realizar un análisis económico financiero separado de los dos grandes equipos y del resto, para profundizar en el grado de desequilibrio económico existente.

## 4.2. Análisis económico-financiero de la Primera División de la Liga de fútbol española desagregando entre Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona y el resto de clubes de la competición

Seguidamente se va a analizar, de manera separada, la situación económica de los dos grandes equipos de la Liga española Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona por un lado, y del resto de equipos por el otro, con el objetivo de detectar las diferencias fundamentales en la situación financiera de ambos grupos. Para ello se ha seguido la misma mecánica que se ha realizado hasta ahora, por lo que se ha elaborado una cuentas de resultados, un balance de situación y un estado de flujos de efectivo agregados para los dos grandes y los mismos tres estados financieros para el resto de los 18 equipos de la Liga.

En las tablas 28, 29, 30 se muestra la Cuenta de Resultados, el Balance de Situación y el Estado de Flujos de Efectivo agregados de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, y a continuación, en las tablas 31, 32 y 33 los mismos Estados Financieros de los 18 clubes restantes que han estado cada temporada en Primera División desde 2007/08 a 2013/14 sin Real Madrid C.F. ni F.C. Barcelona.

Señalar que en el caso de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona se han incorporado los datos de su Cuenta de Resultados y Balance de Situación completos, si bien ambos clubes incluyen en dichas cuentas la actividad de la sección de baloncesto en el caso de Real Madrid C.F. y de las secciones de Baloncesto, Balonmano, Hockey Patines, Fútbol Sala, Atletismo y Voleibol.

Las magnitudes de estas secciones dentro de las cifras de cada club son las siguientes, para la temporada 2014:

a.- Real Madrid: la sección de Baloncesto supone el 1,6% de los ingresos totales del club y el 6,1% de los gastos de explotación (los gastos de personal suponen el 7,4% de los gastos de personal totales del club), aportando un resultado de explotación negativo de 19,9 M€.



b.- F.C. Barcelona: las secciones deportivas, excluyendo el fútbol, suponen el 1,2% de los ingresos totales del club y el 9,7% de los gastos de explotación (los gastos de personal suponen el 10,5% de los gastos de personal totales del club), aportando un resultado de explotación negativo de 33,8 M€.

Dado que el impacto en los ingresos de ambos clubes es muy poco significativo, y que en el caso de los gastos está limitado a unas cifras inferiores al 10% de los gastos totales, se ha decidido mantener las cifras completas de ambos clubes y no ajustarlas eliminando el impacto de las secciones deportivas que no son fútbol. Se es consciente, no obstante, que de realizar el ajuste de estas cifras reduciendo los gastos y mejorando los resultados de ambos clubes el análisis realizado hasta aquí y el que se muestra a continuación sería aún más favorable económicamente a Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona.

Parece claro, a la vista de las cifras de ingresos de las secciones deportivas no fútbol y de sus pérdidas, que son actividades económicas muy secundarias y que están subvencionadas por la actividad del fútbol, que los clubes deciden mantener por su historia e imagen global sabiendo el coste económico que tienen. Por lo tanto, realizar los ajustes daría una imagen económica no comparable con otros estudios que han analizado las cifras de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, y además no permitiría analizar la situación financiera de resultados, endeudamiento y rentabilidad real de ambos clubes.

En general, la gran mayoría de las investigaciones y estudios analizados (Ascari y Gagnepain 2006; Deloitte 2015a; UEFA 2014; Barajas y Rodríguez 2010; Gay 2012) han seguido este criterio, especialmente si son más actuales, puesto que los porcentajes que suponen las secciones no fútbol han disminuido significativamente, especialmente los ingresos, a medida que el crecimiento del fútbol ha sido importante. Algunos autores (Boscá et al. 2008) han optado por ajustar las cifras económicas de las secciones de Baloncesto de ambos equipos, por considerar que esta parte era más significativa en los años analizados (2003 a 2006, donde los ingresos de las secciones de Baloncesto de ambos equipos suponían alrededor del 8,5% del total).

Tabla 28: Evolución de la Cuenta de Resultados Agregada de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>									
Importe neto de la cifra de negocios	701.992	767.166	840.168	929.970	995.434	1.001.303	1.033.960	47%	7%
Otros ingresos de explotación	654.136	743.300	813.640	892.268	951.242	963.686	983.343	50%	7%
Variación de existencias productos terminados y en curso	47.856	23.866	26.528	37.702	44.192	37.617	50.617	6%	1%
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)</b>									
Aprovisionamientos	-511.305	-613.342	-710.831	-692.251	-731.399	-743.601	-799.967	56%	8%
Gastos de personal	-19.823	-18.330	-23.326	-23.586	-28.169	-23.836	-26.364	33%	5%
Otros gastos de explotación	-335.477	-388.503	-427.074	-456.745	-467.258	-483.814	-517.349	54%	7%
<b>Amortización del inmovilizado</b>									
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	-156.005	-206.509	-260.431	-211.920	-235.972	-235.951	-256.254	64%	9%
Excesos de provisiones	-134.850	-138.405	-180.852	-170.113	-182.033	-165.046	-183.203	36%	5%
Resultados por enajenaciones del inmovilizado	0	665	606	489	315	315	398	-	-
Otros resultados	1.907	5.851	0	648	1.344	1.966	97	-95%	-39%
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>									
Ingresos financieros	12.104	29.560	23.455	-21.977	15.067	10.992	74.407	515%	35%
Gastos financieros	0	9	-100	562	-1.087	-2.311	-10.075	-	-
<b>Resultado Financiero</b>	69.848	51.504	-27.554	47.328	97.641	103.618	115.617	66%	9%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>									
Impuesto de Sociedades	2.391	7.333	9.978	14.951	6.546	5.277	5.723	139%	16%
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	-12.235	-25.133	-34.028	-27.841	-23.144	-17.659	-18.313	50%	7%
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	-9.844	-17.800	-24.050	-12.890	-16.598	-12.382	-12.590	28%	4%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	60.004	33.704	-51.604	34.438	81.043	91.236	103.027	72%	9%
Impuesto de Sociedades	-14.628	-5.575	-4.108	-12.240	-8.096	-21.901	-23.436	-	-
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	45.376	28.129	-55.712	22.198	72.947	69.335	79.591	75%	10%
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	202.791	184.058	153.298	216.793	278.330	266.698	298.723	47%	7%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años

Cifras en miles de euros



Tabla 29: Evolución del Balance de Situación Agregado de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Balance de Situación Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Activo No Corriente</b>	<b>833.072</b>	<b>1.036.326</b>	<b>1.066.549</b>	<b>964.602</b>	<b>968.338</b>	<b>971.388</b>	<b>1.065.306</b>	28%	4%
I Inmovilizado intangible	316.680	502.169	576.823	450.511	436.521	454.562	500.073	58%	8%
II Inmovilizado material	442.744	393.506	403.527	414.075	421.623	440.088	460.356	4%	1%
III Inversiones inmobiliarias	41.139	27.650	13.666	13.275	25.471	24.204	18.262	-56%	-13%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0	0	0	0	0	0	426	-	-
V Inversiones financieras a largo plazo	12.449	71.382	39.680	51.672	49.513	22.936	51.446	313%	27%
VI Activos por impuesto diferido	20.060	41.619	32.853	35.069	35.210	29.598	34.743	73%	10%
VII Deudas comerciales no corrientes	0	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Activo Corriente</b>	<b>361.879</b>	<b>352.963</b>	<b>302.572</b>	<b>385.890</b>	<b>347.743</b>	<b>384.322</b>	<b>400.887</b>	11%	2%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	33.546	4.531	0	0	0	0	-	-
II Existencias	1.674	1.464	2.480	1.558	1.100	2.040	2.402	43%	6%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	262.365	183.135	192.381	220.059	151.235	151.273	172.042	-34%	-7%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	-	-
V Inversiones financieras a corto plazo	89.205	7.531	4.105	571	41.106	611	33	-100%	-73%
VI Periodificaciones a corto plazo	3.215	5.399	4.160	5.696	4.221	3.904	3.874	20%	3%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	5.420	121.888	94.915	158.006	150.081	226.494	222.536	4006%	86%
<b>ACTIVO</b>	<b>1.194.951</b>	<b>1.389.289</b>	<b>1.369.121</b>	<b>1.350.492</b>	<b>1.316.081</b>	<b>1.355.710</b>	<b>1.466.193</b>	23%	3%
<b>Fondos propios</b>	<b>189.082</b>	<b>207.314</b>	<b>151.602</b>	<b>173.799</b>	<b>246.746</b>	<b>316.081</b>	<b>415.949</b>	120%	14%
I Capital	135.002	172.569	200.625	205.036	236.467	260.521	308.977	129%	15%
II Prima de emisión, reservas y otros	8.704	6.616	6.689	-53.435	-62.668	-13.775	27.381	215%	21%
VII Resultado del ejercicio	45.376	28.129	-55.712	22.198	72.947	69.335	79.591	75%	10%
<b>Ajustes por cambios de valor</b>	<b>92</b>	<b>121</b>	<b>161</b>	<b>201</b>	<b>247</b>	<b>300</b>	<b>237</b>	158%	17%
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>36.207</b>	<b>9.270</b>	<b>8.816</b>	<b>8.449</b>	<b>8.213</b>	<b>7.977</b>	<b>7.828</b>	-78%	-23%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>225.381</b>	<b>216.705</b>	<b>160.579</b>	<b>182.449</b>	<b>255.206</b>	<b>324.358</b>	<b>424.014</b>	88%	11%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>425.567</b>	<b>477.928</b>	<b>399.558</b>	<b>414.572</b>	<b>375.262</b>	<b>295.869</b>	<b>302.959</b>	-29%	-6%
I Provisiones a largo plazo	110.471	80.565	58.187	56.049	32.853	31.638	36.065	-67%	-17%
II Deudas a largo plazo	223.778	332.614	290.285	323.795	240.915	191.942	198.531	-11%	-2%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	0	0	0	2.961	30.040	8.184	7.141	-	-
IV Pasivos por impuesto diferido	91.318	24.924	17.414	9.480	11.972	11.847	20.780	-	-
V Periodificaciones a largo plazo	0	0	0	0	56.917	49.550	32.408	-65%	-16%
VI Acreedores comerciales no corrientes	0	0	0	1.776	2.565	2.708	8.034	36%	5%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>544.003</b>	<b>694.656</b>	<b>808.984</b>	<b>753.471</b>	<b>685.613</b>	<b>735.483</b>	<b>739.220</b>	36%	5%
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la ve	0	0	1.500	0	0	0	0	-	-
II Provisiones a corto plazo	0	10.143	738	755	2.885	8.033	9.197	1026%	50%
III Deudas a corto plazo	14.116	54.210	162.494	56.216	169.910	155.235	158.991	-	-
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	0	0	0	0	0	0	0	-	-
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	444.736	497.165	500.913	527.895	359.070	405.469	399.586	-10%	-2%
VI Periodificaciones a corto plazo	85.151	133.138	143.339	168.605	153.748	166.746	171.446	101%	12%
<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>1.194.951</b>	<b>1.389.289</b>	<b>1.369.121</b>	<b>1.350.492</b>	<b>1.316.081</b>	<b>1.355.710</b>	<b>1.466.193</b>	23%	3%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Tabla 30: Evolución del Estado de Flujos de Efectivo Agregado de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Estado de Flujos de Efectivo (EFE) Primera División LFP	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado del periodo antes de impuestos	33.704	-51.604	34.438	81.043	91.236	103.027
<b>Ajustes del resultado</b>	<b>102.329</b>	<b>156.791</b>	<b>190.953</b>	<b>165.307</b>	<b>151.773</b>	<b>108.301</b>
Amortización del inmovilizado	138.405	180.852	170.113	182.033	165.046	183.203
Variación de provisiones	-5.851	0	-648	-1.344	-1.966	-97
Imputación de subvenciones	-665	-606	-489	-315	-315	-398
Resultado por bajas y enajenación del inmovilizado	-29.560	-23.455	21.977	-15.067	-10.992	-74.407
<b>Cambios en el capital corriente</b>	<b>91.139</b>	<b>228</b>	<b>-4.153</b>	<b>-88.957</b>	<b>49.093</b>	<b>-26.159</b>
Existencias	210	-1.016	922	458	-940	-362
Deudores y otras cuentas a cobrar	94.134	-7.779	-35.162	74.312	-11.877	-22.207
Otros activos corrientes	-2.184	1.239	-1.536	1.475	317	30
Acreedores y otras cuentas a pagar	52.429	3.748	26.982	-168.825	46.399	-5.883
Otros pasivos corrientes	58.130	796	25.283	-12.727	18.146	5.864
Otros activos y pasivos no corrientes	-111.580	3.240	-20.642	16.350	-2.952	-3.601
<b>Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>-14.628</b>	<b>-5.575</b>	<b>-4.108</b>	<b>-12.240</b>	<b>-8.096</b>	<b>-21.901</b>
Cobros/(pagos) por impuesto sobre beneficios	-14.628	-5.575	-4.108	-12.240	-8.096	-21.901
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION</b>	<b>212.544</b>	<b>99.840</b>	<b>217.130</b>	<b>145.153</b>	<b>284.006</b>	<b>163.268</b>
<b>Pagos por inversiones</b>	<b>-238.426</b>	<b>-216.415</b>	<b>-62.416</b>	<b>-226.163</b>	<b>-133.213</b>	<b>-271.398</b>
Inmovilizado intangible	-323.894	-255.506	-43.801	-168.043	-183.087	-228.714
Inmovilizado material	49.238	-10.021	-10.548	-7.548	-18.465	-20.268
Inmovilizado inmobiliarias	13.489	13.984	391	-12.196	1.267	5.942
Inmovilizado Financiero	22.741	35.128	-8.458	-38.376	67.072	-28.358
<b>Cobro por desinversiones</b>	<b>29.560</b>	<b>23.455</b>	<b>-21.977</b>	<b>15.067</b>	<b>10.992</b>	<b>74.407</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-208.866</b>	<b>-192.960</b>	<b>-84.393</b>	<b>-211.096</b>	<b>-122.221</b>	<b>-196.991</b>
<b>Cobros y pagos por instrumentos financieros</b>	<b>112.790</b>	<b>66.147</b>	<b>-69.646</b>	<b>58.018</b>	<b>-85.372</b>	<b>29.765</b>
Deudas a Largo Plazo	108.836	-42.329	36.471	-55.801	-70.829	5.546
Deudas a Corto Plazo	40.094	108.284	-106.278	113.694	-14.675	3.756
Aportaciones de Socios y movimientos de capital	-9.868	40	39	46	53	20.214
Subvenciones recibidas	-26.272	152	122	79	79	249
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>112.790</b>	<b>66.147</b>	<b>-69.646</b>	<b>58.018</b>	<b>-85.372</b>	<b>29.765</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCION DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES</b>	<b>116.468</b>	<b>-26.973</b>	<b>63.091</b>	<b>-7.925</b>	<b>76.413</b>	<b>-3.958</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del periodo	5.420	121.888	94.915	158.006	150.081	226.494
Efectivo o equivalentes al final del periodo	121.888	94.915	158.006	150.081	226.494	222.536

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Tabla 31: Evolución de la Cuenta de Resultados Agregada de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>794.733</b>	<b>741.890</b>	<b>811.617</b>	<b>769.683</b>	<b>806.848</b>	<b>871.889</b>	<b>883.285</b>	11%	2%
Importe neto de la cifra de negocios	648.940	695.515	764.306	727.719	756.303	820.246	836.080	29%	4%
Otros ingresos de explotación	145.793	46.798	46.654	39.578	48.797	52.044	52.258	-64%	-16%
Variación de existencias productos terminados y en curso	0	-423	658	2.386	1.651	-754	-5.052	-	-
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	97	353	0	-	-
<b>Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)</b>	<b>-885.232</b>	<b>-732.198</b>	<b>-747.317</b>	<b>-796.604</b>	<b>-840.801</b>	<b>-768.684</b>	<b>-828.698</b>	-6%	-1%
Aprovisionamientos	-49.467	-28.777	-28.480	-25.277	-30.560	-27.704	-24.669	-50%	-11%
Gastos de personal	-581.343	-550.403	-540.658	-583.927	-621.763	-560.698	-596.590	3%	0%
Otros gastos de explotación	-254.422	-153.018	-178.180	-187.401	-188.478	-180.282	-207.439	-18%	-3%
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>-231.533</b>	<b>-227.835</b>	<b>-215.636</b>	<b>-181.988</b>	<b>-200.320</b>	<b>-149.461</b>	<b>-121.361</b>	-48%	-10%
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	0	2.287	2.132	5.093	6.276	6.317	4.767	-	-
Excesos de provisiones	4.938	512	3	8.091	2.190	0	330	-93%	-36%
<b>Resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>274.809</b>	<b>165.567</b>	<b>156.138</b>	<b>143.447</b>	<b>100.312</b>	<b>181.348</b>	<b>150.940</b>	-45%	-10%
Otros resultados	0	11.946	7.780	-10.909	9.716	-6	57.381	-	-
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>-42.285</b>	<b>-37.831</b>	<b>14.717</b>	<b>-63.188</b>	<b>-115.778</b>	<b>141.403</b>	<b>146.643</b>	-	-
Ingresos financieros	7.272	10.867	7.413	41.053	121.194	8.047	7.884	8%	1%
Gastos financieros	-29.009	-63.884	-65.416	-90.540	-62.285	-57.171	-48.508	67%	9%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-21.736</b>	<b>-53.017</b>	<b>-58.003</b>	<b>-49.486</b>	<b>58.909</b>	<b>-49.124</b>	<b>-40.624</b>	87%	11%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-64.022</b>	<b>-90.848</b>	<b>-43.287</b>	<b>-112.674</b>	<b>-56.869</b>	<b>92.279</b>	<b>106.019</b>	-	-
Impuesto de Sociedades	35.807	44.303	-2.245	20.012	7.142	-11.638	-6.658	-	-
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>-28.215</b>	<b>-46.545</b>	<b>-45.531</b>	<b>-92.662</b>	<b>-49.727</b>	<b>80.641</b>	<b>99.361</b>	-	-
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>184.310</b>	<b>189.491</b>	<b>230.350</b>	<b>110.710</b>	<b>82.351</b>	<b>290.864</b>	<b>267.675</b>	45%	6%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Tabla 32. Evolución del Balance de Situación Agregado de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Balance de Situación Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Activo No Corriente</b>	<b>1.663.658</b>	<b>1.651.839</b>	<b>1.632.216</b>	<b>1.727.956</b>	<b>1.667.575</b>	<b>1.603.559</b>	<b>1.504.003</b>	-10%	-2%
I Inmovilizado intangible	728.826	675.948	605.670	608.422	533.268	451.901	372.682	-49%	-11%
II Inmovilizado material	414.975	431.556	508.093	578.391	597.134	613.138	626.324	51%	7%
III Inversiones inmobiliarias	3.539	11.135	20.313	20.557	7.823	5.826	25.702	626%	39%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	193.454	218.397	23.922	20.545	21.280	37.175	37.645	-81%	-24%
V Inversiones financieras a largo plazo	218.485	114.899	327.777	304.952	312.926	281.824	262.012	20%	3%
VI Activos por impuesto diferido	101.959	199.904	146.442	193.432	193.565	212.196	177.432	74%	10%
VII Deudas comerciales no corrientes	2.420	0	0	1.657	1.578	1.499	2.205	-9%	-2%
<b>Activo Corriente</b>	<b>814.768</b>	<b>773.793</b>	<b>743.318</b>	<b>712.346</b>	<b>684.049</b>	<b>589.368</b>	<b>554.767</b>	-32%	-6%
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	0	3.275	4.325	20.939	8.766	3.886	4.887	-	-
II Existencias	24.354	7.405	6.907	6.798	8.802	6.646	5.765	-76%	-21%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	679.735	548.922	498.363	461.478	451.726	352.427	275.038	-60%	-14%
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	17.405	7.687	23.544	16.980	22.525	18.914	22.017	26%	4%
V Inversiones financieras a corto plazo	43.033	160.289	133.852	137.500	119.433	117.224	104.299	142%	16%
VI Periodificaciones a corto plazo	19.028	13.000	18.404	12.470	10.000	11.196	9.148	-52%	-11%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	31.214	33.216	57.922	56.182	62.798	79.075	133.613	328%	27%
<b>ACTIVO</b>	<b>2.478.426</b>	<b>2.425.631</b>	<b>2.375.534</b>	<b>2.440.302</b>	<b>2.351.624</b>	<b>2.192.927</b>	<b>2.058.769</b>	-17%	-3%
<b>Fondos propios</b>	<b>120.263</b>	<b>55.052</b>	<b>82.884</b>	<b>81.200</b>	<b>82.961</b>	<b>-79.159</b>	<b>193.938</b>	61%	8%
I Capital	111.512	126.080	221.432	353.896	374.326	180.357	275.565	147%	16%
II Prima de emisión, reservas y otros	36.966	-24.484	-93.017	-180.034	-241.638	-340.156	-180.988	-590%	-
VII Resultado del ejercicio	-28.215	-46.545	-45.531	-92.662	-49.727	80.641	99.361	-452%	-
<b>Ajustes por cambios de valor</b>	<b>111</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>-12.019</b>	<b>-12.019</b>	<b>-12.019</b>	<b>-12.019</b>	-	-
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>13.912</b>	<b>53.454</b>	<b>46.965</b>	<b>66.514</b>	<b>68.207</b>	<b>88.697</b>	<b>62.585</b>	350%	28%
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>134.287</b>	<b>108.524</b>	<b>129.866</b>	<b>135.695</b>	<b>139.149</b>	<b>-2.480</b>	<b>244.505</b>	82%	11%
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>1.201.489</b>	<b>1.165.799</b>	<b>827.527</b>	<b>819.378</b>	<b>842.037</b>	<b>970.014</b>	<b>743.587</b>	-38%	-8%
I Provisiones a largo plazo	92.145	73.067	105.020	59.063	29.415	31.069	48.515	-47%	-10%
II Deudas a largo plazo	859.007	758.913	495.963	593.017	667.282	756.353	535.761	-38%	-8%
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	119.892	163.441	127.430	33.856	7.065	1.525	13.937	-88%	-30%
IV Pasivos por impuesto diferido	19.456	98.896	30.791	49.093	69.097	72.283	53.342	174%	18%
V Periodificaciones a largo plazo	79.675	33.004	17.480	16.762	6.988	19.331	20.848	-74%	-20%
VI Acreedores comerciales no corrientes	31.314	38.479	50.843	67.587	62.190	77.450	62.291	99%	12%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1.142.651</b>	<b>1.151.309</b>	<b>1.418.141</b>	<b>1.485.229</b>	<b>1.370.438</b>	<b>1.225.393</b>	<b>1.070.678</b>	-6%	-1%
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la vt	0	0	0	0	0	0	0	-	-
II Provisiones a corto plazo	0	0	0	2.245	1.450	300	77	-	-
III Deudas a corto plazo	187.102	381.628	642.249	584.819	503.286	464.828	411.763	120%	14%
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	467	31.189	23.101	68.209	94.797	6.818	26.341	5538%	96%
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	861.876	624.987	635.189	738.879	705.824	687.497	582.020	-32%	-6%
VI Periodificaciones a corto plazo	93.206	113.506	117.602	91.076	65.082	65.950	50.476	-46%	-10%
<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>2.478.426</b>	<b>2.425.631</b>	<b>2.375.534</b>	<b>2.440.302</b>	<b>2.351.624</b>	<b>2.192.927</b>	<b>2.058.769</b>	-17%	-3%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



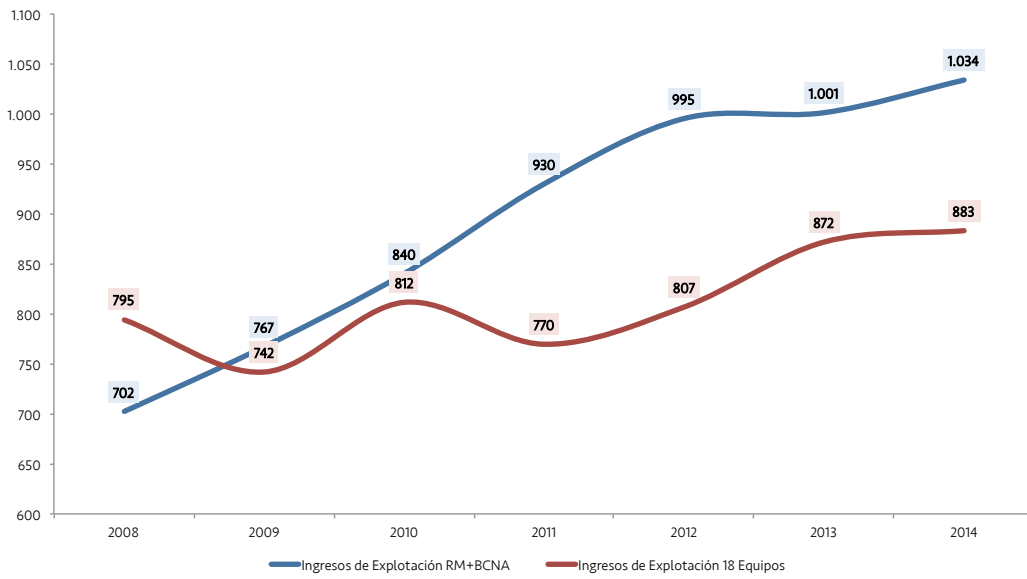
Tabla 33: Evolución del Estado de Flujos de Efectivo Agregado de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Estado de Flujos de Efectivo (EFE) Primera División LFP	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado del periodo antes de impuestos	-90.848	-43.287	-112.674	-56.869	92.279	106.019
<b>Ajustes del resultado</b>	<b>59.469</b>	<b>57.363</b>	<b>25.357</b>	<b>91.541</b>	<b>-38.204</b>	<b>-34.675</b>
Amortización del inmovilizado	227.835	215.636	181.988	200.320	149.461	121.361
Variación de provisiones	-512	-3	-8.091	-2.190	0	-330
Imputación de subvenciones	-2.287	-2.132	-5.093	-6.276	-6.317	-4.767
Resultado por bajas y enajenación del inmovilizado	-165.567	-156.138	-143.447	-100.312	-181.348	-150.940
<b>Cambios en el capital corriente</b>	<b>-101.014</b>	<b>18.420</b>	<b>120.903</b>	<b>-46.413</b>	<b>-6.339</b>	<b>1.896</b>
Existencias	16.949	498	109	-2.004	2.156	880
Deudores y otras cuentas a cobrar	139.822	4.014	67.233	-927	80.518	82.699
Otros activos corrientes	6.027	-5.403	5.934	2.470	-1.197	2.049
Acreedores y otras cuentas a pagar	-206.168	2.115	148.798	-6.467	-106.306	-85.953
Otros pasivos corrientes	20.300	4.096	-24.280	-26.790	-281	-15.698
Otros activos y pasivos no corrientes	-77.944	13.102	-76.891	-12.695	18.771	17.919
<b>Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>35.807</b>	<b>44.303</b>	<b>-2.244</b>	<b>20.012</b>	<b>7.142</b>	<b>-11.638</b>
Cobros/(pagos) por impuesto sobre beneficios	35.807	44.303	-2.244	20.012	7.142	-11.638
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION</b>	<b>-96.586</b>	<b>76.800</b>	<b>31.341</b>	<b>8.270</b>	<b>54.878</b>	<b>61.602</b>
<b>Pagos por inversiones</b>	<b>-228.028</b>	<b>-238.896</b>	<b>-226.164</b>	<b>-127.364</b>	<b>-61.072</b>	<b>-46.040</b>
Inmovilizado intangible	-174.957	-145.358	-184.741	-125.166	-68.093	-42.143
Inmovilizado material	-16.581	-76.537	-70.298	-18.743	-16.003	-13.187
Inmovilizado inmobiliarias	-7.596	-9.178	-244	12.734	1.997	-19.876
Inmovilizado Financiero	-28.895	-7.824	29.119	3.811	21.028	29.165
<b>Cobro por desinversiones</b>	<b>165.567</b>	<b>156.138</b>	<b>143.447</b>	<b>100.312</b>	<b>181.348</b>	<b>150.940</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-62.462</b>	<b>-82.758</b>	<b>-82.717</b>	<b>-27.052</b>	<b>120.276</b>	<b>104.900</b>
<b>Cobros y pagos por instrumentos financieros</b>	<b>161.050</b>	<b>30.665</b>	<b>49.634</b>	<b>25.398</b>	<b>-158.877</b>	<b>-111.964</b>
Deudas a Largo Plazo	-56.545	-298.962	3.481	47.474	95.534	-211.290
Deudas a Corto Plazo	194.526	260.622	-57.430	-81.533	-38.458	-53.065
Aportaciones de Socios y movimientos de capital	-18.760	73.362	78.942	51.488	-242.760	173.736
Subvenciones recibidas	41.828	-4.357	24.642	7.969	26.807	-21.345
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>161.050</b>	<b>30.665</b>	<b>49.634</b>	<b>25.398</b>	<b>-158.877</b>	<b>-111.964</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCION DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES</b>	<b>2.002</b>	<b>24.707</b>	<b>-1.741</b>	<b>6.616</b>	<b>16.277</b>	<b>54.538</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del periodo	31.214	33.216	57.922	56.182	62.798	79.075
Efectivo o equivalentes al final del periodo	33.216	57.922	56.182	62.798	79.075	133.613

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

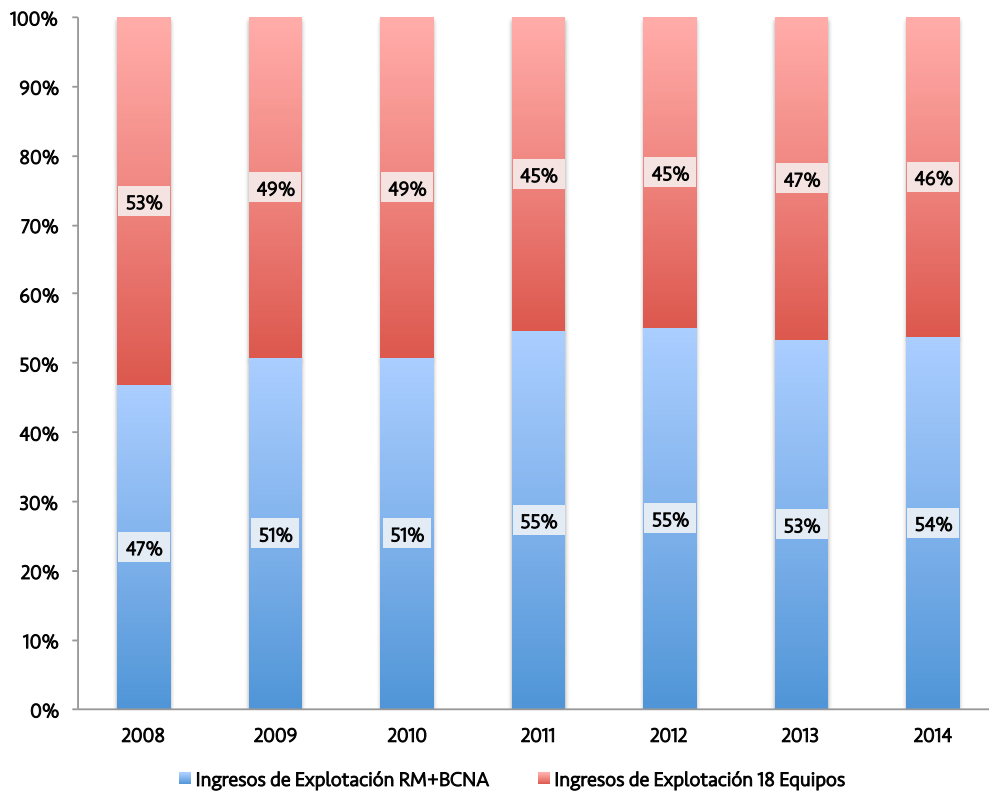
Del examen de las tablas anteriores surgen los gráficos siguientes que explican las diferencias detectadas entre los dos grupos de clubes. Los ingresos agregados de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona (en adelante RM+BCNA) eran inferiores en 2008 al del conjunto de 18 equipos restantes (Gráfico 51), representando el 47% del total de ingresos agregados de la Liga (Gráfico 52). Sin embargo, desde 2008 crecen a un ritmo medio anual del 7%, creciendo en las siete temporadas un total del 47%, mientras que los ingresos de los restantes 18 equipos crecen a un ritmo medio anual del 2%, creciendo en el periodo un 11%, y pasando del 53% del total de ingresos agregados de la Liga en 2008 al 46% en 2014.

Gráfico 51: Evolución ingresos de explotación agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

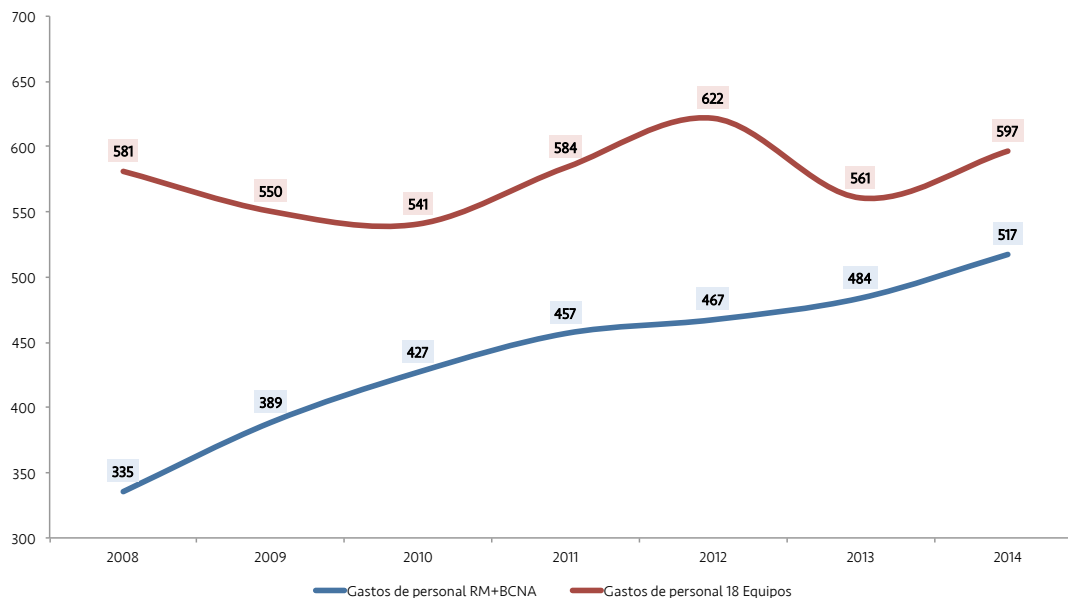
Gráfico 52: Evolución distribución de ingresos de explotación agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

La evolución de los gastos de personal de RM+BCNA en relación al resto de 18 equipos se muestra en los gráficos 53 y 54:

Gráfico 53: Evolución gastos de personal agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014

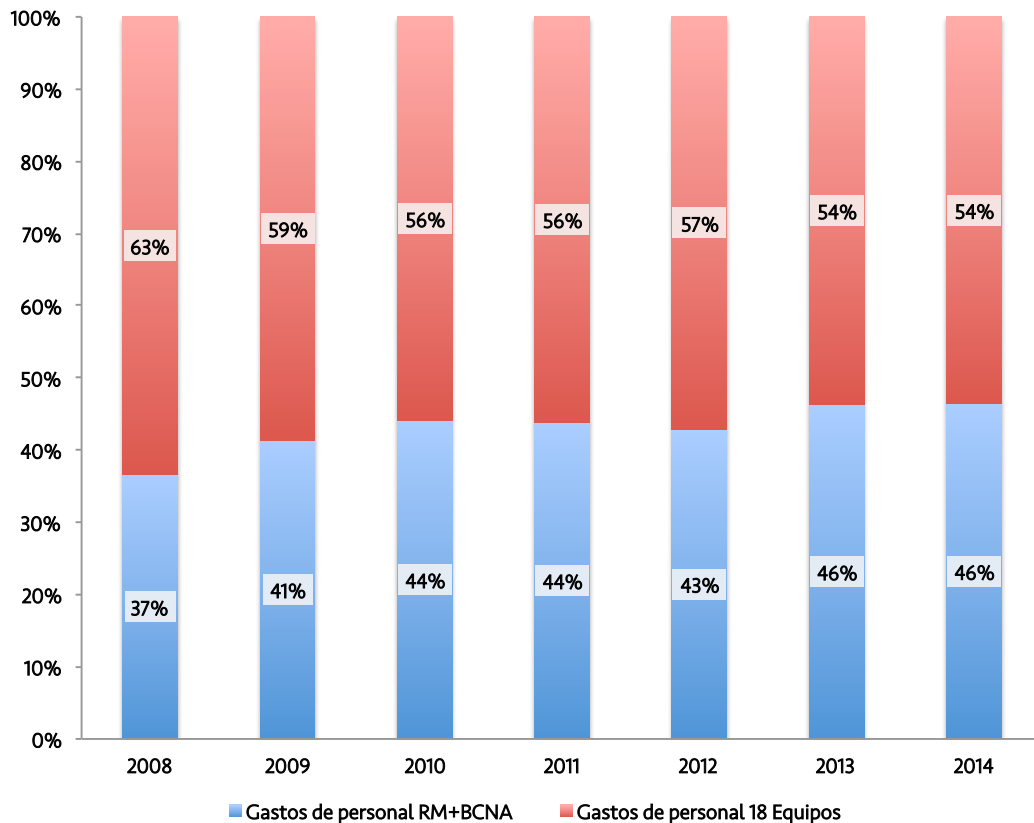


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

En 2008 los gastos de personal agregados de RM+BCNA suponían el 37% del total de la Liga (Gráfico 54), sin embargo en el periodo han crecido un 54%, a un tasa media anual del 7%, hasta representar el 46% del total agregado de la Liga en 2014, casi diez puntos por encima.

Los gastos de personal de los 18 equipos restantes se han mantenido prácticamente constantes en el periodo (+3% como variación total 2014/2008), por lo que han pasado del 63% del total de gastos de personal agregados de la Liga en 2008 al 54% en 2014. La diferencia con los dos más grandes se ha reducido desde cerca de 550 millones de euros en 2008 a poco más de 80 millones de euros en 2014 (Gráfico 53).

Gráfico 54: Evolución distribución de los gastos de personal agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



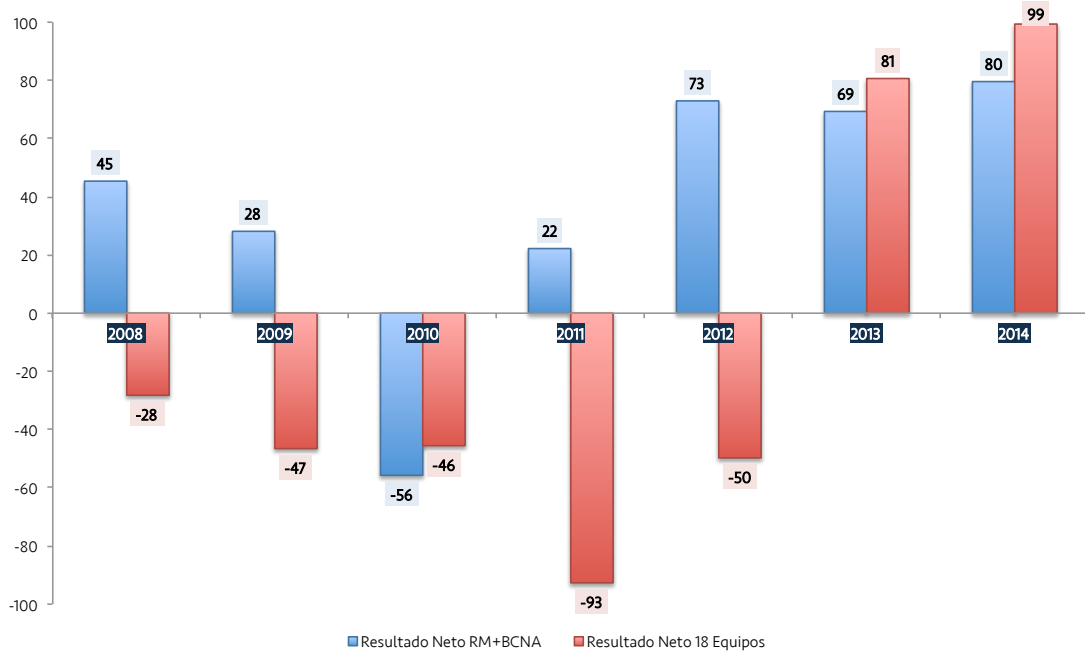
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
 Cifras en porcentaje

La evolución de los ingresos y gastos de explotación, así como de la inversiones realizadas y su reflejo en el gasto de amortización, ha marcado la del resultado neto de los clubes. Mientras que RM+BCNA han tenido resultado neto positivo todas las temporadas analizadas, salvo la temporada 2009/2010 (Gráfico 55), los 18 clubes restantes han tenido resultado neto negativo todos los años salvo 2013 y 2014. Los clubes medianos y pequeños han logrado alcanzar resultados positivos a través de una importante contención de los gastos, puesto que mientras sus ingresos han crecido a una media anual del 2% en el periodo, han reducido los gastos de explotación (sin amortizaciones ni provisiones) a una media del 1% anual a través de la congelación de los gastos salariales, y han reducido su gasto de amortización en un 10% de media anual los siete años analizados.



Por lo tanto, en el conjunto de los siete años analizados, RM+BCNA han tenido un resultado agregado total de 262 millones de euros, mientras que los 18 equipos restantes han tenido pérdidas agregadas totales de 83 millones de euros. Sin embargo, en las dos últimas temporadas, los 18 equipos más pequeños han tenido un resultado agregado de 180 millones de euros frente a los 149 millones de euros de RM+BCNA.

Gráfico 55: Evolución de los resultados netos agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



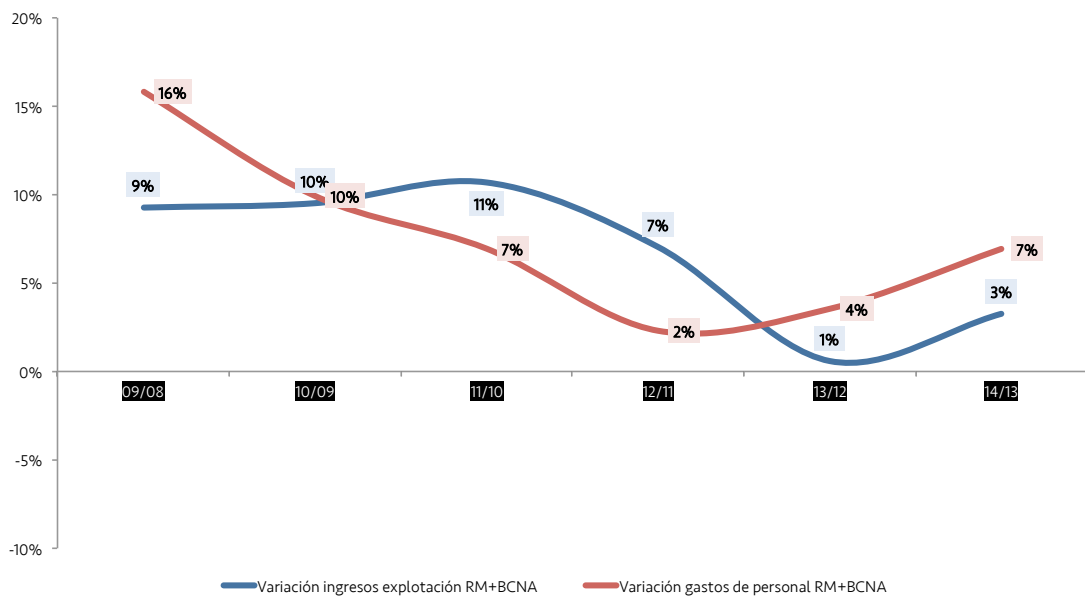
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

Como se observa en los gráficos 56 y 57 el comportamiento de la variación anual de los ingresos de explotación y de los gastos de personal de los dos grupos analizados es diferente.

En el caso de los datos agregados de RM+BCNA se observa que la tendencia a la baja del crecimiento de los ingresos (9% en 2008 y 3% en 2014) se ha compensado con crecimientos de los gastos de personal por debajo del crecimiento de los ingresos, salvo en 2013 y 2014 donde de nuevo el crecimiento de los gastos de personal ha sido superior al crecimiento de los ingresos por tres y cuatro puntos respectivamente (Gráfico 56).

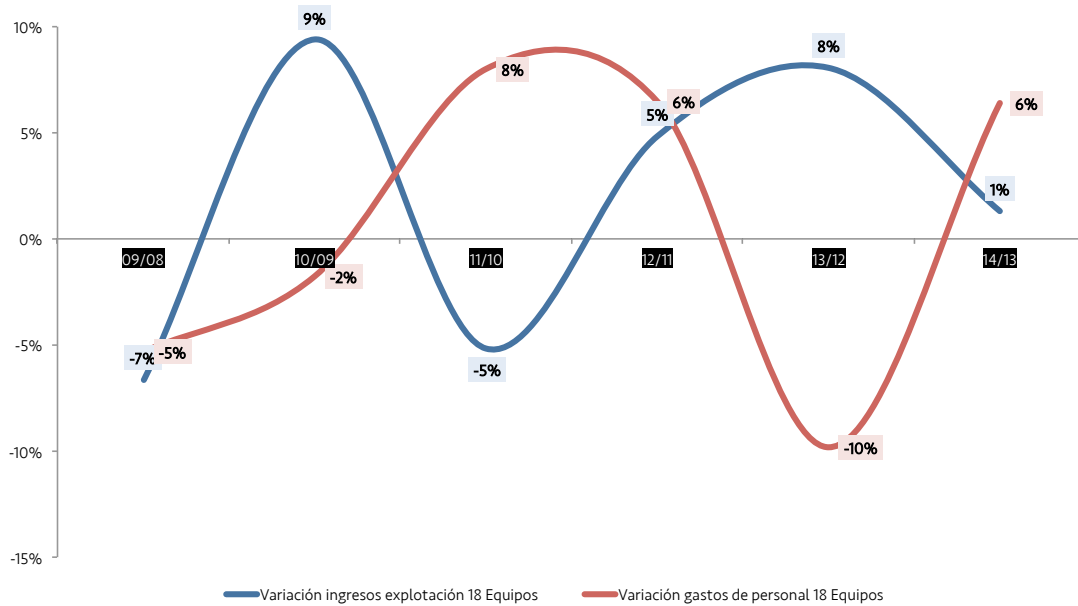
En los datos del grupo de los 18 equipos restantes (Gráfico 57) se observan variaciones más dispares, con años de caídas significativas de los gastos de personal (-5% en 2009 y -10% en 2012) y crecimientos importantes en otros (+8% en 2010) mientras que los ingresos también han tenido caídas significativas algunos años y crecimientos fuertes durante otros. A la vista del gráfico 57 parece que los equipos medianos y pequeños tienden a gestionar los gastos de personal en función de la evolución de los ingresos que ha tenido el año anterior, puesto que después de un año con crecimiento de ingresos hay un año siguiente de crecimiento de gastos y viceversa. Así ocurre en 2009, donde caen los ingresos de explotación un 7%, y en el año 2010, donde caen los gastos de personal un 2%. Sin embargo en 2010 los ingresos de explotación crecen un 9% y al año siguiente los gastos de personal crecen un 8%.

Gráfico 56: Evolución de la variación porcentual de los ingresos de explotación y gastos de personal agregados RM+BCNA 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubEs de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

Gráfico 57: Evolución de la variación porcentual de los ingresos de explotación y gastos de personal agregados 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

En relación a la composición de los ingresos de explotación, en las tablas 34 y 35 se muestra la evolución de los dos grupos.

En el caso de RM+BCNA han tenido un crecimiento del importe neto de la cifra de negocios del 50% en los siete años analizados (Tabla 34), con un crecimiento del 46% de los ingresos por competiciones, del 38% por retransmisiones y del 70% por comercialización y patrocinios. Esta evolución ha llevado a un reparto perfecto en tres partes de los ingresos en 2014 (33% ingresos por competiciones, 33% ingresos por retransmisión y 34% por comercialización y patrocinios).

Tabla 34: Evolución del detalle de ingresos de explotación agregados de Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>701.992</b>	<b>767.166</b>	<b>840.168</b>	<b>929.970</b>	<b>995.434</b>	<b>1.001.303</b>	<b>1.033.960</b>	47%	7%
Importe neto de la cifra de negocios	654.136	743.300	813.640	892.268	951.242	963.686	983.343	50%	7%
Otros ingresos de explotación	47.856	23.866	26.528	37.702	44.192	37.617	50.617	6%	1%
Variación de existencias productos terminados y en curso	0	0	0	0	0	0	0	-	-
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Detalle del Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>654.136</b>	<b>743.300</b>	<b>813.640</b>	<b>892.268</b>	<b>951.242</b>	<b>963.686</b>	<b>983.343</b>	50%	7%
% importe neto de la cifra de negocios sobre total ingresos	93%	97%	97%	96%	96%	96%	95%		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	224.581	227.922	268.911	284.913	306.585	312.202	328.968	46%	7%
Ingresos por retransmisiones	234.781	280.023	293.710	319.013	319.664	324.505	323.566	38%	5%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	194.774	235.355	251.019	288.342	324.993	326.979	330.809	70%	9%
Otros ingresos	0	0	0	0	0	0	0	-	-
<b>Distribución porcentual de la cifra de negocios</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	34%	31%	33%	32%	32%	33%	33%	-3%	0%
Ingresos por retransmisiones	36%	38%	36%	36%	34%	34%	33%	-8%	-1%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	30%	32%	31%	32%	34%	34%	34%	13%	2%
Otros ingresos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-	-

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

El resto de los 18 clubes han visto crecer su importe neto de la cifra de negocios en un 29%, con un aumento de los ingresos por competiciones del 16% y una disminución de los ingresos por comercialización del 22%, creciendo los ingresos por retransmisiones en un 68%, lo que ha elevado el porcentaje que representan del total del 42% al 55% de 2008 a 2014 (Tabla 35). Los ingresos por competiciones han pasado del 35% al 32% y los de comercialización del 22% en 2008 al 14% en 2014.

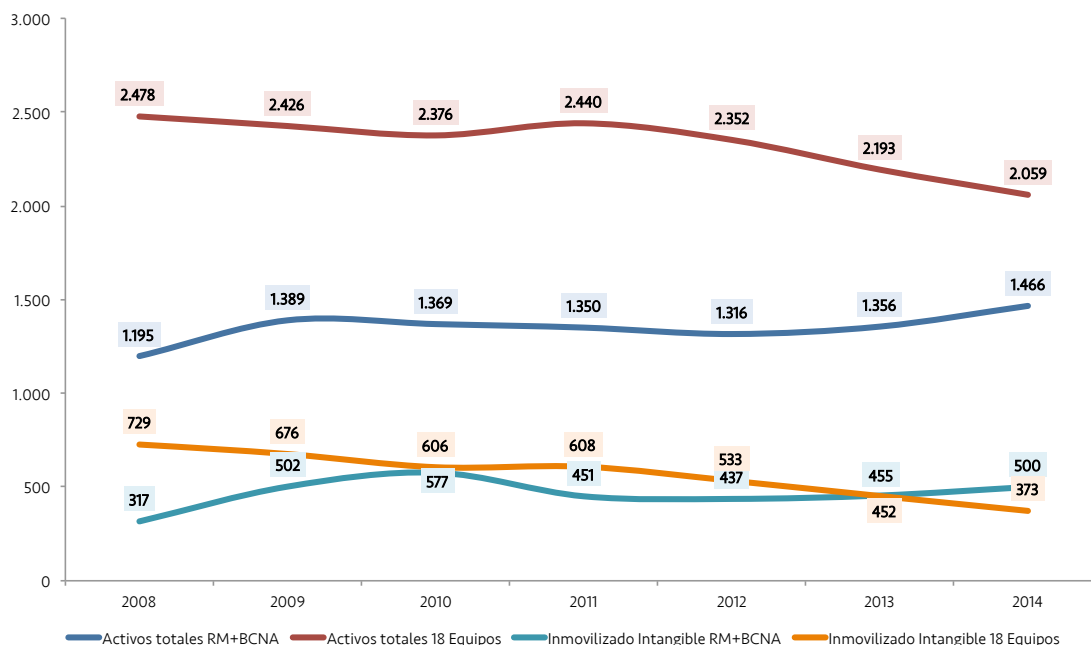
Tabla 35: Evolución del detalle de ingresos de explotación agregados de los clubes de Primera División sin Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>794.733</b>	<b>741.890</b>	<b>811.617</b>	<b>769.683</b>	<b>806.848</b>	<b>871.889</b>	<b>883.285</b>	11%	2%
Importe neto de la cifra de negocios	648.940	695.515	764.306	727.719	756.303	820.246	836.080	29%	4%
Otros ingresos de explotación	145.793	46.798	46.654	39.578	48.797	52.044	52.258	-64%	-16%
Variación de existencias productos terminados y en curso	0	-423	658	2.386	1.651	-754	-5.052	-	-
Trabajos realizados por la empresa para su activo	0	0	0	0	97	353	0	-	-
<b>Detalle del Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>648.940</b>	<b>695.515</b>	<b>764.306</b>	<b>727.719</b>	<b>756.303</b>	<b>820.246</b>	<b>836.080</b>	29%	4%
% importe neto de la cifra de negocios sobre total ingresos	82%	94%	94%	95%	94%	94%	95%		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	228.737	238.767	270.947	239.059	264.154	256.561	265.998	16%	3%
Ingresos por retransmisiones	272.010	311.848	341.740	353.957	370.988	452.520	456.508	68%	9%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	145.792	144.900	151.619	134.703	121.161	111.165	113.574	-22%	-4%
Otros ingresos	2.400	0	0	0	0	0	0	-100%	-100%
<b>Distribución porcentual de la cifra de negocios</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	35%	34%	35%	33%	35%	31%	32%	-10%	-2%
Ingresos por retransmisiones	42%	45%	45%	49%	49%	55%	55%	30%	5%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	22%	21%	20%	19%	16%	14%	14%	-40%	-8%
Otros ingresos	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-100%	-100%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

En relación al Balance de Situación, mientras que RM+BCNA han ido incrementando año a año su activo total y su inversión en adquisición de jugadores, el resto de 18 equipos de la Liga lo han ido reduciendo, como se observa en el gráfico 58:

Gráfico 58: Evolución del activo total e inmovilizado intangible agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014

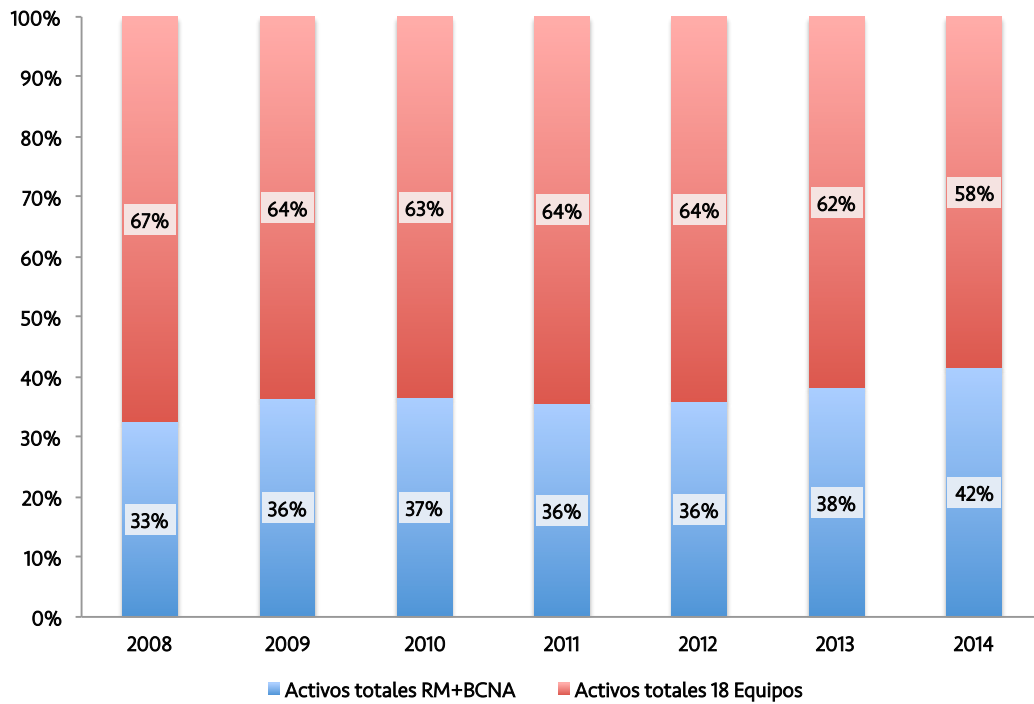


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

Los 18 Equipos de la Liga agrupaban el 67% del activo total en 2008, sin embargo a 2014 habían disminuido su aportación en casi diez puntos, hasta el 58%. Sin embargo RM+BCNA han pasado, en estos siete años, del 33% al 42% del activo total agregado de la Liga (Gráfico 59).

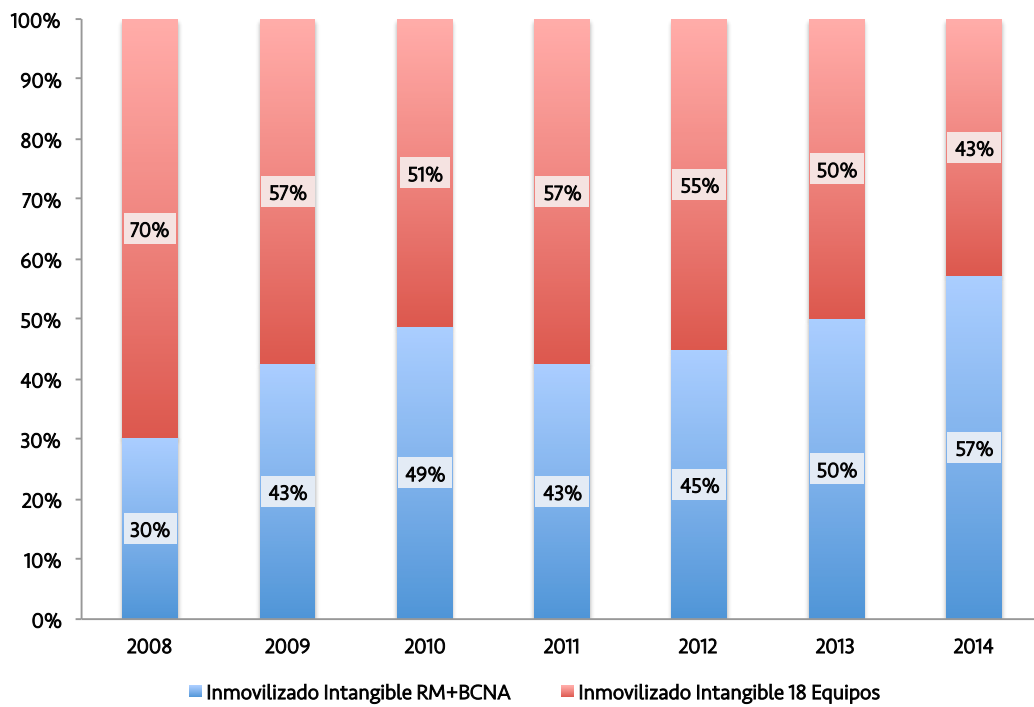
En relación al inmovilizado intangible, los 18 Equipos de la Liga tenían el 70% en 2008 y han pasado al 43%, veintisiete puntos porcentuales menos, por lo que RM+BCNA han incrementado su porcentaje sobre el total de la Liga del 30% al 57% (Gráfico 60), debido a que han incrementado su inversión neta en jugadores cerca de 200 millones de euros de 2008 a 2014, mientras que el resto de 18 equipos la han reducido en cerca de 400 millones de euros.

Gráfico 59: Evolución del activo total agregados RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Gráfico 60: Evolución del inmovilizado intangible agregado RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014

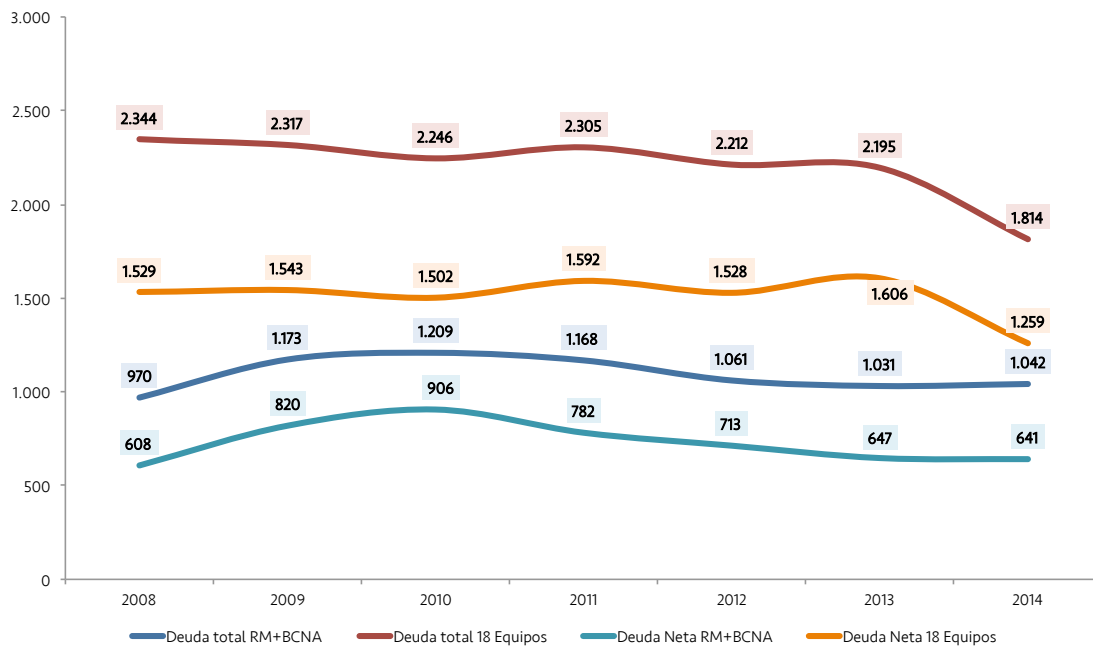


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje



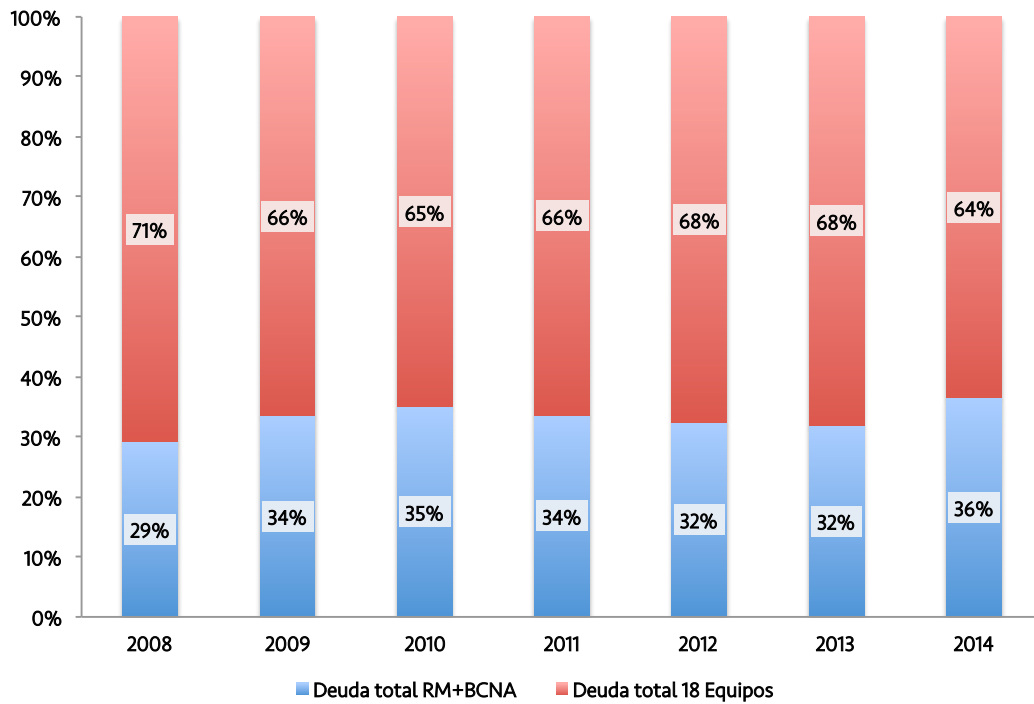
La evolución de la deuda total (medida como pasivo no corriente más pasivo corriente) ha ido en sentido contrario en los dos grupos (Gráfico 61). Así, mientras en los 18 equipos se ha reducido de 2008 a 2014 en algo más de 500 millones de euros y en algo menos de 300 millones de euros si se analiza la deuda neta (medida como pasivo total menos activo corriente), la deuda total de RM+BCNA ha subido en 70 millones de euros y en algo más de 30 millones la deuda neta. Esta evolución ha provocado que los 18 equipos hayan pasado de tener el 71% de la deuda total agregada de la Liga al 64%, siete puntos menos, y RM+BCNA han pasado del 29% al 36% del total (Gráfico 62).

Gráfico 61: Evolución de la Deuda agregada RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

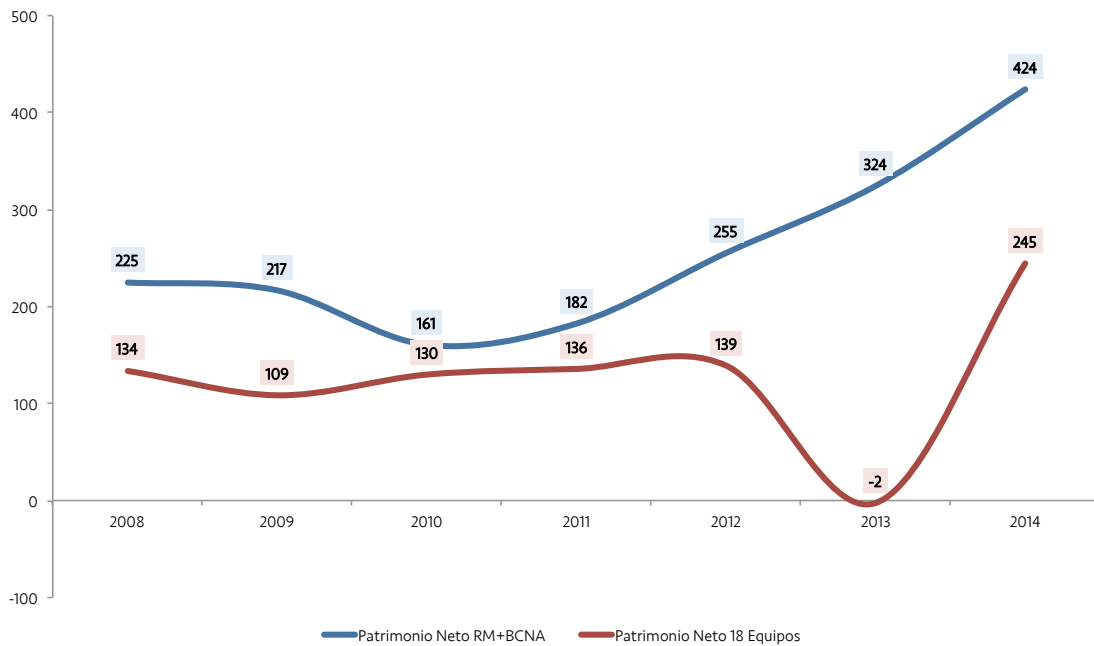
Gráfico 62: Evolución de la Deuda agregada RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

En cuanto al Patrimonio Neto de RM+BCNA, ha crecido en 200 millones de euros en los siete años analizados, mientras que el resto de los 18 equipos ha crecido en algo más de 100 millones de euros, si bien este crecimiento se ha producido en 2014, puesto que hasta 2012 se había mantenido prácticamente constante e incluso en 2013 se había convertido en negativo en 2 millones de euros (Gráfico 63).

Gráfico 63: Evolución del Patrimonio Neto agregado RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014

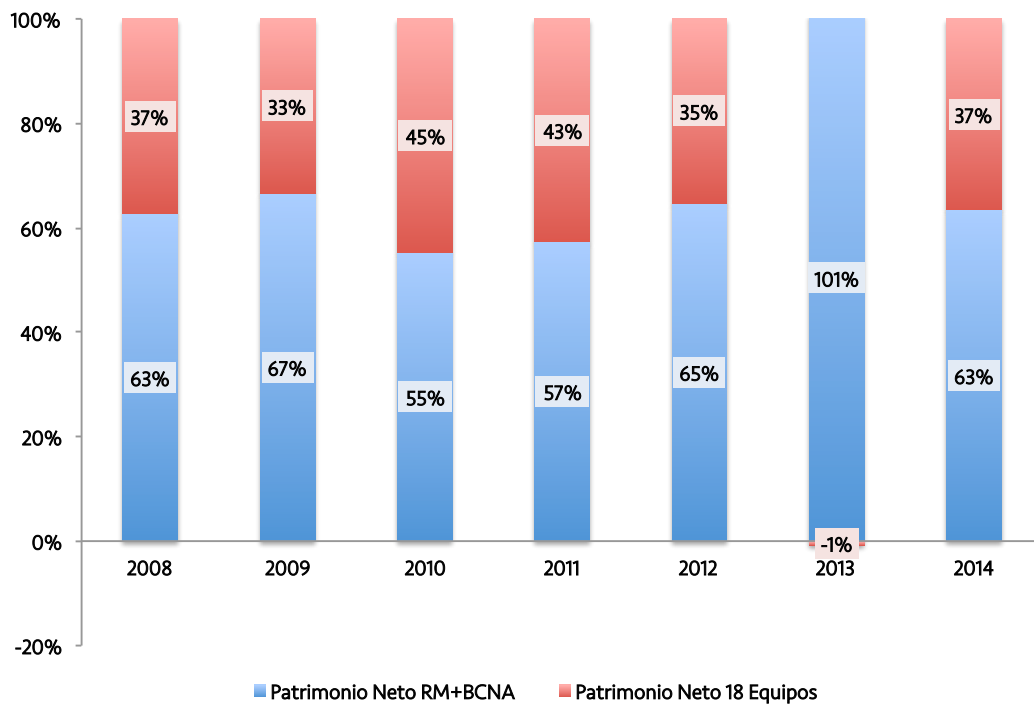


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

Por lo tanto, RM+BCNA tienen el 63% del Patrimonio Neto agregado de la Liga (Gráfico 64) y el 36% de la Deuda total, mientras que los 18 Equipos restantes sólo alcanzan el 37% del Patrimonio Neto agregado pero soportan el 64% de la deuda total en 2014.

Destacar que en el año 2013 el Patrimonio Neto agregado del grupo de 18 equipos es negativo en 2 millones de euros, lo que significa que si fuera una sociedad de capital se encontraría en quiebra técnica puesto que el Pasivo Total es superior al Activo Total, o lo que es lo mismo el importe de la deuda total supera el valor de los activos.

Gráfico 64: Evolución del Patrimonio Neto agregado RM+BCNA vs 18 Equipos restantes 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

En relación a los ratios de solvencia y endeudamiento, la reducción de la deuda total junto al incremento del Patrimonio Neto de 2014 respecto a 2008 ha permitido elevar el ratio de solvencia y reducir los ratios de endeudamiento tanto de RM+BCNA (Tabla 36) como del grupo de 18 equipos restantes (Tabla 37).

Por lo tanto, RM+BCNA han incrementado el ratio de solvencia un 75% y han reducido el ratio de endeudamiento en un 43%, alcanzando una deuda total sobre EBITDA del 2,15%.

El grupo de 18 equipos restantes ha incrementado el ratio de solvencia en un 135%, si bien se sitúa en 0,13 frente a 0,41 de RM+BCNA, y ha reducido el ratio de endeudamiento en un 57% hasta el 7,41, aunque aún lejos del 2,46 de RM+BCNA, con una deuda total sobre EBITDA de 4,71, más del doble que la relación alcanzada por RM+BCNA en 2014.

Finalmente señalar que el ratio de apalancamiento ha disminuido un 41% en RM+BCNA hasta el 2,4 y un 48% en los 18 equipos, hasta el 7,2 en 2014 respecto a 2008, pero no deja ser este último más de tres veces superior al de RM+BCNA.

En definitiva, evolución positiva en cuanto a niveles de endeudamiento y solvencia de la Liga en su conjunto, pero con diferencias aún sustanciales entre los dos grandes y el resto de clubes medianos y pequeños que se han agrupado aquí como el grupo de 18 equipos.

Tabla 36: Evolución ratios agregados RM+BCNA 2008 a 2014

Ratios	Unidad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/2008	CAGR 2014/2008
<b>a) Ratios de Liquidez</b>										
1) Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,67	0,51	0,37	0,51	0,51	0,52	0,54	-18%	-3%
2) Tesorería ((Activo Corriente-Existencias)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,66	0,51	0,37	0,51	0,51	0,52	0,54	-19%	-3%
3) Disponibilidad ((Activo Corriente-Existencias-Clientes)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,17	0,23	0,13	0,21	0,28	0,31	0,30	73%	10%
4) Fondo de Maniobra (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	miles de euros	-182.124	-341.693	-506.412	-367.581	-337.870	-351.161	-338.333	-86%	-11%
<b>b) Ratios de Solvencia y Endeudamiento</b>										
(5) Solvencia (autonomía financiera) (Patrimonio Neto / Pasivo)	nº de veces	0,23	0,18	0,13	0,16	0,24	0,31	0,41	75%	10%
(6) Deuda/EBITDA (Consumo de EBITDA) (PCorriente+PNo Corriente-A. Corriente)/EBITDA	nº de veces	3,00	4,45	5,91	3,61	2,56	2,43	2,15	-28%	-5%
(7) Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	nº de veces	4,30	5,41	7,53	6,40	4,16	3,18	2,46	-43%	-9%
(8) Deuda sobre Activo (Pasivo / [Pasivo + Patrimonio Neto])	nº de veces	0,81	0,84	0,88	0,86	0,81	0,76	0,71	-12%	-2%
<b>c) Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y apalancamiento</b>										
(9) Margen Bruto (EBITDA) sobre Ingresos	porcentaje	28,89%	23,99%	18,25%	23,31%	27,96%	26,64%	28,89%	0%	0%
(10) Margen neto (EBIT) sobre Ingresos	porcentaje	9,95%	6,71%	-3,28%	5,09%	9,81%	10,35%	11,18%	12%	2%
(11) BDI sobre Ingresos	porcentaje	6,46%	3,67%	-6,63%	2,39%	7,33%	6,92%	7,70%	19%	3%
(12) ROA (EBIT / Total Activo)	porcentaje	5,85%	3,71%	-2,01%	3,50%	7,42%	7,64%	7,89%	35%	5%
(13) ROE (BDI / Fondos propios)	porcentaje	24,00%	13,57%	-36,75%	12,77%	29,56%	21,94%	19,13%	-20%	-4%
(14) Apalancamiento (ROE/ROA)	nº de veces	4,1	3,7	18,3	3,6	4,0	2,9	2,4	-41%	-8%
<b>d) Ratio de Equilibrio Patrimonial</b>										
(15) Fondos Propios / Capital	porcentaje	140,06%	120,13%	75,56%	84,77%	104,35%	121,33%	134,62%	-4%	-1%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años  
 Cifras en %, ratio de división y miles de euros (Fondo de Maniobra)



Tabla 37: Evolución ratios agregados 18 Equipos restantes 2008 a 2014

Ratios	Unidad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/2008	CAGR 2014/2008
<b>a) Ratios de Liquidez</b>										
1) Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,71	0,67	0,52	0,48	0,50	0,48	0,52	-27%	-5%
2) Tesorería ((Activo Corriente-Existencias)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,69	0,67	0,52	0,48	0,49	0,48	0,51	-26%	-5%
3) Disponibilidad ((Activo Corriente-Existencias-Clientes)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,08	0,18	0,15	0,16	0,16	0,18	0,25	208%	21%
4) Fondo de Maniobra (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	miles de euros	-327.883	-377.516	-674.823	-772.883	-686.389	-636.025	-515.911	-57%	-8%
<b>b) Ratios de Solvencia y Endeudamiento</b>										
(5) Solvencia (autonomía financiera) (Patrimonio Neto / Pasivo)	nº de veces	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06	0,00	0,13	135%	15%
(6) Deuda/EBITDA (Consumo de EBITDA) (P.Corriente+PI/No Corriente-A. Corriente)/EBITDA	nº de veces	8,30	8,14	6,52	14,38	18,56	5,52	4,71	-43%	-9%
(7) Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	nº de veces	17,46	21,35	17,29	16,98	15,90	-885,24	7,42	-57%	-13%
(8) Deuda sobre Activo (Pasivo / (Pasivo + Patrimonio Neto))	nº de veces	0,95	0,96	0,95	0,94	0,94	1,00	0,88	-7%	-1%
<b>c) Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y apalancamiento</b>										
(9) Margen Bruto (EBITDA) sobre Ingresos	porcentaje	23,19%	25,54%	28,38%	14,38%	10,21%	33,36%	30,30%	31%	5%
(10) Margen neto (EBIT) sobre Ingresos	porcentaje	-5,32%	-5,10%	1,81%	-8,21%	-14,35%	16,22%	16,60%	-	-
(11) BDI sobre Ingresos	porcentaje	-3,55%	-6,27%	-5,61%	-12,04%	-6,16%	9,25%	11,25%	-	-
(12) ROA (EBIT / Total Activo)	porcentaje	-1,71%	-1,56%	0,62%	-2,59%	-4,92%	6,45%	7,12%	-	-
(13) ROE (BDI / Fondos propios)	porcentaje	-23,46%	-84,55%	-54,93%	-114,12%	-59,94%	-101,87%	51,23%	-	-
(14) Apalancamiento (ROE/ROA)	nº de veces	13,8	54,2	-88,7	44,1	12,2	-15,8	7,2	-48%	-10%
<b>d) Ratio de Equilibrio Patrimonial</b>										
(15) Fondos Propios / Capital	porcentaje	107,85%	43,66%	37,43%	22,94%	22,16%	-43,89%	70,38%	-35%	-7%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Primera División en cada uno de los años

Cifras en %, ratio de división y miles de euros (Fondo de Maniobra)



En relación al análisis del Estado de Flujos de Efectivo (Tablas 30 y 33), RM+BCNA han generado un flujo de actividades de explotación en los siete años de 1.100 millones de euros, lo que les ha permitido financiar en su totalidad las inversiones realizadas por 1.000 millones de euros (inversión de 1.200 millones de euros en compra de jugadores, que se registran como pago de derechos federativos activados como inmovilizado intangible, generando 130 millones de euros por ventas de inmovilizado).

Sin embargo, el flujo de actividades de explotación del grupo de 18 equipos ha sido de poco más de 130 millones de euros, por lo que para financiar los algo más de 930 millones de euros en inversiones realizadas (fundamentalmente en compra de jugadores) han tenido que recurrir a la venta de activos (venta de jugadores) por casi 900 millones de euros.

A modo de síntesis del análisis realizado sobre la situación económica de RM+BCNA y del resto de equipos desde 2008 a 2014 se pueden destacar los siguientes puntos:

1º.- La información económico financiera de RM y BCNA ha sido elaborada de acuerdo a la normativa contable en vigor, puesto que las opiniones de los auditores sobre sus Memorias y Cuentas Anuales no tienen salvedades. Por lo tanto, las opiniones con salvedades de los auditores sobre las CC.AA. se han dado en el resto de equipos de la competición. Asimismo, sólo RM y BCNA tienen como firmas de auditoría de sus Cuentas Anuales a una de las cuatro grandes firmas a nivel mundial.

2º.- La evolución económica ha sido positiva a nivel de cuenta de resultados tanto para RM+BCNA como para el resto de clubes. Sin embargo, RM+BCNA han tenido resultados netos positivos durante todos los años analizados menos uno (2010), mientras que el resto de clubes han tenido resultados netos negativos hasta 2013. Sin embargo en 2013 y 2014 el conjunto de los 18 clubes han superado en resultados de explotación, antes y después de impuestos a RM+BCNA.

RM+BCNA han logrado un crecimiento de sus ingresos de explotación del 47% entre 2008 y 2014, lo que les ha permitido crecer en gastos de personal en un 54%, así como en resultados. El resultado de explotación ha crecido un 66% hasta 116 millones de

euros en 2014, el resultado antes de impuestos un 72% hasta 103 millones de euros y el resultado neto un 75% hasta 80 millones de euros.

Sin embargo el resto de clubes han logrado un crecimiento de los ingresos mucho más moderado (11%). Respecto a los gastos de explotación los han reducido un 6% y sólo los gastos de personal han experimentado un crecimiento del 3% en los siete años. Por lo tanto, a diferencia de los dos grandes equipos de la Liga, el crecimiento de los resultados del resto de equipos no ha estado basado sólo en el incremento de ingresos sino también en el control de gastos.

En general, las ratios de rentabilidad agregados de los 18 equipos son superiores en 2014 a los agregados de RM+BCNA debido a que han logrado crecer en resultados con niveles de ingresos inferiores y gracias, en parte, al control de sus gastos.

3º.- Respecto a la cifra de negocios, RM+BCNA han conseguido un crecimiento del 50% en el periodo debido a que los ingresos por competición han aumentado un 46%, los de retransmisión un 38% y los comerciales un 70%. Además, han logrado alcanzar una distribución de la cifra de negocios muy estable, puesto que en 2014 el 33% proviene de los ingresos por competición, el 33% por retransmisión y el 34% por ingresos comerciales.

Sin embargo, el resto de equipos ha tenido un crecimiento de la cifra de negocios inferior (29%), muy ligado al incremento de los los ingresos por retransmisión, que han aumentado un 68%. Los ingresos por competiciones han aumentado un 16% y los ingresos por comercialización han disminuido un 22%. La estructura, por lo tanto, está desequilibrada a favor de los ingresos por retransmisiones que suponen el 55% de la cifra neta de negocios, seguidos por los ingresos por competición con un 32% y finalmente los ingresos comerciales sólo suponen el 14% del total.

Por consiguiente, en estos siete años la dependencia de los equipos de la Liga de los ingresos por retransmisión de los partidos por televisión no ha tenido la misma evolución. En tanto que para RM+BCNA ha disminuido en tres puntos (33% en 2014 y

36% en 2008) en el resto de clubes ha aumentado en quince puntos, desde el 42% en 2008 al 55% en 2014.

Agregando los ingresos que no provienen directamente de la competición deportiva, los ingresos por retransmisión y comerciales suman en 2014 dos terceras partes de la cifra de negocios del fútbol español (67%) quedando reducidos a poco más de un tercio los ingresos deportivos (33%), prácticamente a partes iguales entre RM+BCNA y el resto de equipos.

4º.- RM+BCNA tienen prácticamente la mitad del gasto de personal de Liga (46,4%) en 2014, casi diez puntos más que en 2008, debido a que mientras que los 18 equipos han mantenido congelado este gasto, los dos grandes de la Liga lo han incrementado en un 54%, a un ritmo medio anual del 7%. Esta evolución ha dado lugar a que el equipo con mayor gasto de personal en 2014 (Real Madrid C.F.) multiplique por más de 23 veces el gasto personal del equipo con menor gasto (U.D. Almería) y que esta distancia entre el primero y el último haya crecido desde 2008, donde la diferencia fue de 21,6 veces.

RM y BCNA se encuentran, asimismo, entre los equipos con menor porcentaje de gasto de personal sobre los ingresos, puesto que ambos están en 2014 entre los cuatro últimos equipos de la Liga en porcentaje de gasto (50% Real Madrid C.F. y 51% F.C. Barcelona), cuando la media agregada de la Liga es del 57,9%.

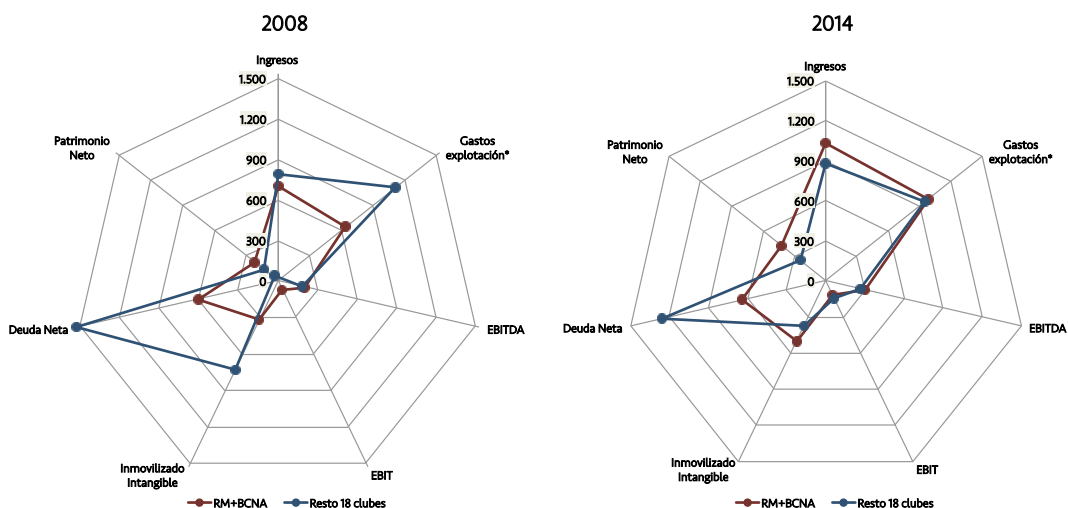
5º.- La evolución de las actividades de explotación ha permitido que durante 2008-2014 los flujos de caja generados hayan sido capaces de financiar el pago de las inversiones realizadas y generar efectivo, si bien la deuda total es superior en 2014 a 2008. El efectivo en el Balance agregado de RM+BCNA en 2014 es de 222 millones de euros, casi el doble que en 2009 y cuarenta veces más que en 2008.

En estos siete años la deuda total de RM+BCNA ha aumentado un 7% aunque la deuda neta ha disminuido un 15%. El pasivo del balance ha pasado del 81% en 2008 al 71% en 2014, lo que ha permitido elevar el nivel de solvencia, disminuir en un 28% la deuda sobre EBITDA, hasta 2,15 veces, y reducir en un 40% la ratio de endeudamiento y el nivel de apalancamiento.

En el mismo periodo, la generación de caja por actividades ordinarias de los 18 equipos ha permitido financiar las inversiones, reducir la deuda en un 22% y generar efectivo por 100 millones de euros, lo que ha permitido mejorar la ratio de solvencia en un 135%, hasta el 0,13, aún lejos de RM+BCNA (0,41). La deuda sobre EBITDA ha disminuido un 43% hasta 4,71 veces, más del doble que RM+BCNA (2,15 veces) y aunque la ratio de endeudamiento y el apalancamiento se han reducido a la mitad, aún son muy elevados, 7,42 y 7,2 veces, respectivamente, frente a 2,46 y 2,2 veces, respectivamente, de RM+BCNA, debido a que el pasivo de los 18 equipos aún se sitúa en el 88% del balance, más de diez puntos por encima de RM+BCNA.

En consecuencia, aunque la evolución de ambos grupos ha sido positiva en el periodo analizado, la situación de RM+BCNA es claramente mejor al resto de 18 clubes, puesto que generan mayores ingresos, realizan mayores gastos e invierten más en compra de jugadores, y al mismo tiempo alcanzan un mayor EBITDA y tienen mayor patrimonio neto (Gráfico 64.1). A pesar de que el resto de clubes han realizado un importante esfuerzo de control económico y de contención de sus gastos, aun mantienen un significativo diferencial en endeudamiento neto sobre los dos grandes clubes (Gráfico 64.1).

Gráfico 64.1: Resumen comparación RM+BCNA vs 18 equipos restantes 2008 y 2014



Fuente: elaboración propia  
 Cifras en millones de euros

\* Gastos de explotación totales, incluyendo amortizaciones



### 4.3. Análisis económico-financiero de la Premier League inglesa

A lo largo de este apartado se va a realizar un análisis de la situación económico-financiera del fútbol profesional inglés similar al que se ha realizado en el apartado primero de este capítulo sobre el fútbol español.

Para ello se ha elaborado la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación y el Estado de Flujos de Efectivo agregados de los veinte equipos que han estado en la Premier League en las temporadas 2007/2008 a 2013/2014, a partir de las Cuentas Anuales de los clubes (*Directors' report and financial statements*) con un formato igual al español para poder comparar la información de la Liga española y de la Premier League.

Las cuentas anuales españolas e inglesas son comparables porque ambas están realizadas bajo las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) también conocidas por sus siglas en inglés *IFRS (International Financial Reporting Standard)* (Deloitte 2014b).

Los estados financieros agregados de 2008 a 2014 de la Premier League se muestran a continuación en las tablas 40, 41 y 42 en moneda local (libras) y en las tablas 43, 44 y 45 en euros, según el tipo de cambio medio de cada temporada para la cuenta de resultados y el tipo de cambio a cierre de 30 de junio de cada temporada para el balance de situación, según los datos de la tabla 38, puesto que las cuentas anuales de los equipos españoles e ingleses comprenden el periodo de la temporada deportiva (no van de enero a diciembre como la mayoría de las sociedades).

**Tabla 38: Tipo de cambio Libra/Euro (GBP/EUR) 2008 a 2014**

A) Tipo de cambio medio desde el 1 de julio al 30 de junio		B) Tipo de cambio al cierre	
Periodo	Tipo de cambio	Fecha	Tipo de cambio
2007/08	1,3598	30/6/08	1,2651
2008/09	1,04475	30/6/09	1,1718
2009/10	1,12666	30/6/10	1,2208
2010/11	1,16636	30/6/11	1,1071
2011/12	1,19868	29/6/12	1,2401
2012/13	1,23082	28/6/13	1,1693
2013/14	1,20138	30/6/14	1,2492

Fuente: elaboración propia en base a tipos oficiales de cotización del Banco de España  
Cifras en euros por libra

Previamente se ha analizado la calidad de las Cuentas Anuales de los distintos clubes a través del análisis de los informes firmados por el auditor independiente que acompaña a cada una de las cuentas anuales. El resultado del examen realizado se muestra en la tabla 39:

Tabla 39: Detalle de Informes de auditoría analizados y tipo de opinión para cada club y temporada Premier League 2008-2014

Club	2008		2009		2010			
	Informe de Auditoría	Opinión	Club	Informe de Auditoría	Opinión	Club	Informe de Auditoría	Opinión
Chelsea	SI	Sin salvedades	Chelsea	SI	Sin salvedades	Chelsea	SI	Sin salvedades
Manchester City	SI	Sin salvedades	Manchester City	SI	Sin salvedades	Manchester City	SI	Sin salvedades
Arsenal	SI	Sin salvedades	Arsenal	SI	Sin salvedades	Arsenal	SI	Sin salvedades
Manchester United	SI	Sin información	Manchester United	SI	Sin salvedades	Manchester United	SI	Sin salvedades
Tottenham Hotspur	SI	Sin salvedades	Tottenham Hotsp	SI	Sin salvedades	Tottenham Hotsp	SI	Sin salvedades
Liverpool	SI	Sin salvedades	Liverpool	SI	Sin salvedades	Liverpool	SI	Sin salvedades
Everton	SI	Sin salvedades	Stoke City	SI	Sin salvedades	Stoke City	SI	Sin salvedades
West Ham United	SI	Sin información	Everton	SI	Sin salvedades	Everton	SI	Sin salvedades
Newcastle United	SI	Sin salvedades	West Ham United	SI	Sin salvedades	West Ham United	SI	Sin salvedades
Sunderland	SI	Sin salvedades	West Bromwich A	SI	Sin salvedades	Sunderland	SI	Sin salvedades
Aston Villa	SI	Sin salvedades	Newcastle United	SI	Sin salvedades	Aston Villa	SI	Sin salvedades
Fulham	SI	Sin salvedades	Sunderland	SI	Sin salvedades	Hull City	SI	Sin salvedades
Wigan Athletic	SI	Sin información	Aston Villa	SI	Sin salvedades	Burnley	SI	Sin salvedades
Reading	SI	Sin salvedades	Hull City	SI	Sin información	Fulham	SI	Sin salvedades
Bolton Wanderers	SI	Sin salvedades	Fulham	SI	Sin salvedades	Wigan Athletic	SI	Sin información
Blackburn Rovers	SI	Sin salvedades	Wigan Athletic	SI	Sin información	Bolton Wanderers	SI	Sin salvedades
Birmingham City	SI	Sin salvedades	Bolton Wanderers	SI	Sin salvedades	Blackburn Rovers	SI	Sin salvedades
Portsmouth	SI	Sin información	Blackburn Rovers	SI	Sin salvedades	Wolverhampton \1	SI	Sin salvedades
Middlesbrough	SI	Sin salvedades	Portsmouth	SI	Sin información	Birmingham City	SI	Sin salvedades
Derby County	SI	Sin salvedades	Middlesbrough	SI	Sin salvedades	Portsmouth	SI	Sin información
<b>Informes encontrados % sobre total</b>	<b>16</b>	<b>80%</b>		<b>17</b>	<b>85%</b>		<b>17</b>	<b>85%</b>

Club	2011		2012		2013		2014	
	Informe de Auditoría	Opinión	Club	Informe de Auditoría	Opinión	Club	Informe de Auditoría	Opinión
Chelsea	SI	Sin salvedades	Chelsea	SI	Sin salvedades	Chelsea	SI	Sin salvedades
Manchester City	SI	Sin salvedades	Manchester City	SI	Sin salvedades	Manchester City	SI	Sin salvedades
Arsenal	SI	Sin salvedades	Arsenal	SI	Sin salvedades	Arsenal	SI	Sin salvedades
Manchester United	SI	Sin salvedades	Manchester United	SI	Sin salvedades	Manchester United	SI	Sin salvedades
Tottenham Hotspur	SI	Sin salvedades	Tottenham Hotsp	SI	Sin salvedades	Tottenham Hotsp	SI	Sin salvedades
Liverpool	SI	Sin salvedades	Liverpool	SI	Sin salvedades	Liverpool	SI	Sin salvedades
Stoke City	SI	Sin salvedades	Swansea City	SI	Sin salvedades	Southampton	SI	Sin salvedades
Everton	SI	Sin salvedades	Stoke City	SI	Sin salvedades	Swansea City	SI	Sin salvedades
West Ham United	SI	Sin salvedades	Everton	SI	Sin salvedades	Stoke City	SI	Sin salvedades
West Bromwich Alb	SI	Sin salvedades	West Bromwich A	SI	Sin salvedades	Crystal Palace	SI	Sin información
Newcastle United	SI	Sin salvedades	Newcastle United	SI	Sin salvedades	Everton	SI	Sin salvedades
Sunderland	SI	Sin salvedades	Sunderland	SI	Sin salvedades	West Ham United	SI	Sin salvedades
Aston Villa	SI	Sin salvedades	Aston Villa	SI	Sin salvedades	West Bromwich /	SI	Sin salvedades
Fulham	SI	Sin salvedades	Queens Park Rang	SI	Sin salvedades	Newcastle United	SI	Sin salvedades
Wigan Athletic	SI	Sin información	Norwich City	SI	Sin salvedades	Sunderland	SI	Sin salvedades
Bolton Wanderers	SI	Sin salvedades	Fulham	SI	Sin salvedades	Aston Villa	SI	Sin salvedades
Blackburn Rovers	SI	Sin salvedades	Wigan Athletic	SI	Sin información	Queens Park Rang	SI	Sin salvedades
Wolverhampton W2	SI	Sin salvedades	Bolton Wanderers	SI	Sin salvedades	Norwich City	SI	Sin salvedades
Birmingham City	SI	Denegada	Blackburn Rovers	SI	Sin salvedades	Fulham	SI	Sin salvedades
Blackpool	SI	Sin salvedades	Wolverhampton \1	SI	Sin salvedades	Wigan Athletic	SI	Sin información
<b>Informes encontrados % sobre total</b>	<b>19</b>	<b>95%</b>		<b>19</b>	<b>95%</b>		<b>18</b>	<b>90%</b>

Fuente: elaboración propia en base a los informes de auditoría de cada equipo por temporada



Ha sido posible, por lo tanto, analizar el 89% de los informes de auditoría (Tabla 20) de las sociedades de los clubes ingleses que han estado en la Premier League desde 2008 a 2014 (Tabla 19), con la excepción de los clubes sobre los que no ha sido posible obtener información (Tabla 17).

Del total de opiniones de auditoría analizadas, el 99% han sido sin salvedades y sólo una ha sido opinión denegada, como se observa en el color verde de la tabla 39. Esta situación contrasta con la de los clubes españoles (Tabla 21), puesto que sólo tenían informes de auditoría sin salvedades el 50% de las 135 opiniones analizadas frente al 99% que lo tenían de la Premier League de las 125 opiniones analizadas.

En la Liga española sólo Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona tienen informes de opinión de auditoría emitidos por alguna de las cuatro grandes firmas de auditoría mundial (Deloitte, E&Y, PWC o KPMG), lo que supone un 10% de las cuentas analizadas, mientras que en la Premier League hasta 15 clubes han tenido como auditores a una de las cuatro compañías anteriores, elevando el porcentaje del total de los informes analizados hasta el 72%.

Tabla 40: Evolución de la Cuenta de Resultados Agregada Premier League en Libras 2008/2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	1.896.575	2.002.816	2.162.463	2.271.174	2.320.744	2.564.159	3.221.794	70%	9%
Importe neto de la cifra de negocios	1.896.575	2.002.816	2.162.463	2.271.174	2.320.744	2.564.159	3.221.794	70%	9%
<b>Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)</b>	-1.662.537	-1.890.431	-2.009.523	-2.221.978	-2.151.854	-2.313.118	-2.572.118	55%	8%
Gastos de personal	-1.146.440	-1.275.744	-1.361.136	-1.562.115	-1.599.569	-1.754.751	-1.869.235	63%	8%
Otros gastos de explotación	-516.097	-614.687	-648.387	-659.863	-552.285	-558.367	-702.883	36%	5%
<b>Amortización del Inmovilizado</b>	-437.640	-479.388	-509.942	-514.803	-522.536	-559.492	-660.069	51%	7%
<b>Resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	281.987	349.887	196.211	186.753	257.771	200.313	272.911	-3%	-1%
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	78.384	-171.115	-160.791	-278.855	-95.875	-108.138	262.518	235%	22%
<b>Resultado Financiero</b>	-194.963	-196.434	-174.463	-98.054	-76.718	-116.563	-67.553	-65%	-16%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	-116.579	-213.549	-335.255	-376.908	-172.593	-224.701	194.965	-	-
Impuesto de Sociedades	-13.610	-16.365	-1.803	-2.864	18.368	145.362	-33.198	144%	16%
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	-130.188	-229.915	-337.058	-379.772	-154.225	-79.339	161.767	-	-
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	516.024	462.273	349.150	235.948	426.661	451.354	922.587	79%	10%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años

Cifras en miles de libras

Tabla 41: Evolución del Balance de Situación Agregado Premier League en Libras 2008/2014

Balance de Situación	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Activo No Corriente</b>	<b>3.197.509</b>	<b>3.248.202</b>	<b>3.150.838</b>	<b>3.259.788</b>	<b>3.196.298</b>	<b>3.463.792</b>	<b>3.808.705</b>	19%	3%
I Inmovilizado intangible	1.671.121	1.729.035	1.729.528	1.582.687	1.549.431	1.651.858	1.824.770	9%	1%
II Inmovilizado material	1.507.928	1.493.739	1.402.203	1.644.475	1.622.966	1.640.955	1.794.081	19%	3%
V Inversiones financieras a largo plazo	18.460	25.428	19.107	20.126	20.901	19.500	20.675	12%	2%
VI Activos por impuesto diferido	0	0	0	2.500	0	145.128	129.631	-	-
VII Deudas comerciales no corrientes	0	0	0	10.000	3.000	6.351	39.548	-	-
<b>Activo Corriente</b>	<b>833.617</b>	<b>877.875</b>	<b>821.813</b>	<b>903.101</b>	<b>874.770</b>	<b>984.700</b>	<b>1.308.009</b>	57%	8%
II Existencias	199.758	179.117	64.151	50.315	52.216	31.328	34.115	-83%	-26%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	302.095	349.442	354.662	409.472	504.130	605.041	797.805	164%	18%
V Inversiones financieras a corto plazo	2.767	2.767	2.767	2.767	3.734	3.027	2.767	0%	0%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	328.996	346.549	400.234	440.548	314.689	345.305	473.322	44%	6%
<b>ACTIVO</b>	<b>4.031.126</b>	<b>4.126.077</b>	<b>3.972.650</b>	<b>4.162.889</b>	<b>4.071.068</b>	<b>4.448.492</b>	<b>5.116.715</b>	27%	4%
<b>Fondos propios</b>	<b>-252.092</b>	<b>-336.033</b>	<b>-25.973</b>	<b>68.772</b>	<b>78.142</b>	<b>239.388</b>	<b>859.512</b>	-441%	-
I Capital	596.454	640.151	592.209	510.194	527.958	391.053	533.875	-10%	-2%
II Prima de emisión, reservas y otros	-848.546	-976.185	-618.182	-441.422	-449.815	-151.666	325.637	-138%	-
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>6.203</b>	<b>5.913</b>	<b>5.623</b>	<b>3.555</b>	<b>3.362</b>	<b>1.681</b>	<b>0</b>	-100%	-
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>-245.889</b>	<b>-330.120</b>	<b>-20.350</b>	<b>72.327</b>	<b>81.504</b>	<b>241.069</b>	<b>859.512</b>	-450%	-
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>2.747.474</b>	<b>2.670.258</b>	<b>2.674.038</b>	<b>2.296.596</b>	<b>2.593.467</b>	<b>2.449.422</b>	<b>2.143.563</b>	-22%	-4%
I Provisiones a largo plazo	43.859	49.497	53.666	43.511	60.214	76.652	82.446	88%	11%
II Deudas a largo plazo	2.644.371	2.562.255	2.550.839	2.096.867	2.412.302	2.233.039	1.954.940	-26%	-5%
IV Pasivos por impuesto diferido	0	0	0	54.406	26.678	17.168	28.837	-	-
V Periodificaciones a largo plazo	59.244	58.505	69.533	101.812	94.274	122.563	77.340	31%	5%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1.529.542</b>	<b>1.785.940</b>	<b>1.318.962</b>	<b>1.793.966</b>	<b>1.396.097</b>	<b>1.758.002</b>	<b>2.113.640</b>	38%	6%
III Deudas a corto plazo	1.529.542	1.785.940	1.318.962	1.683.923	1.267.562	1.611.724	1.933.027	26%	4%
VI Periodificaciones a corto plazo	0	0	0	110.043	128.535	146.278	180.613	-	-
<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>4.031.126</b>	<b>4.126.077</b>	<b>3.972.650</b>	<b>4.162.889</b>	<b>4.071.069</b>	<b>4.448.493</b>	<b>5.116.715</b>	27%	4%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de libras



Tabla 42: Evolución del Estado de Flujos de Efectivo Agregado Premier League en Libras 2008/2014

Estado de Flujos de Efectivo (EFE) Primera División LFP	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado del periodo antes de impuestos	-213.549	-335.255	-376.908	-172.593	-224.701	194.965
<b>Ajustes del resultado</b>	<b>129.501</b>	<b>313.731</b>	<b>328.050</b>	<b>264.765</b>	<b>359.179</b>	<b>387.158</b>
Amortización del inmovilizado	479.388	509.942	514.803	522.536	559.492	660.069
Resultado por bajas y enajenación del inmovilizado	-349.887	-196.211	-186.753	-257.771	-200.313	-272.911
<b>Cambios en el capital corriente</b>	<b>231.836</b>	<b>-327.472</b>	<b>496.998</b>	<b>-482.261</b>	<b>295.616</b>	<b>-63.934</b>
Existencias	20.641	114.967	13.836	-1.902	20.889	-2.787
Deudores y otras cuentas a cobrar	-50.102	9.342	-55.871	-73.427	26.084	-371.324
Acreedores y otras cuentas a pagar (*)	256.398	-466.977	364.960	-416.361	344.162	321.303
Otros pasivos corrientes	0	0	110.043	18.492	17.743	34.335
Otros activos y pasivos no corrientes	4.899	15.197	64.030	-9.063	-113.262	-45.460
<b>Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>-13.610</b>	<b>-16.365</b>	<b>-1.803</b>	<b>-2.864</b>	<b>18.368</b>	<b>145.362</b>
Cobros/(pagos) por impuesto sobre beneficios	-13.610	-16.365	-1.803	-2.864	18.368	145.362
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION</b>	<b>134.178</b>	<b>-365.361</b>	<b>446.337</b>	<b>-392.953</b>	<b>448.462</b>	<b>663.551</b>
<b>Pagos por inversiones</b>	<b>-530.081</b>	<b>-412.577</b>	<b>-611.253</b>	<b>-469.514</b>	<b>-677.800</b>	<b>-987.022</b>
Inmovilizado intangible	-537.301	-510.435	-367.962	-489.280	-661.920	-832.981
Inmovilizado material	14.189	91.536	-242.272	21.508	-17.988	-153.126
Inmovilizado Financiero	-6.968	6.321	-1.019	-1.742	2.108	-915
<b>Cobro por desinversiones</b>	<b>349.887</b>	<b>196.211</b>	<b>186.753</b>	<b>257.771</b>	<b>200.313</b>	<b>272.911</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>-180.194</b>	<b>-216.367</b>	<b>-424.501</b>	<b>-211.742</b>	<b>-477.487</b>	<b>-714.111</b>
<b>Cobros y pagos por instrumentos financieros</b>	<b>63.568</b>	<b>635.412</b>	<b>18.477</b>	<b>478.837</b>	<b>59.641</b>	<b>178.578</b>
Deudas a Largo Plazo	-82.116	-11.416	-453.972	315.435	-179.263	-278.099
Aportaciones de Socios y movimientos de capital	145.973	647.118	474.517	163.595	240.585	458.357
Subvenciones recibidas	-290	-290	-2.068	-193	-1.681	-1.681
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>63.568</b>	<b>635.412</b>	<b>18.477</b>	<b>478.837</b>	<b>59.641</b>	<b>178.578</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCION DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES</b>	<b>17.553</b>	<b>53.684</b>	<b>40.314</b>	<b>-125.859</b>	<b>30.616</b>	<b>128.017</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del periodo	328.996	346.549	400.234	440.548	314.689	345.305
Efectivo o equivalentes al final del periodo	346.549	400.234	440.548	314.689	345.305	473.322

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en miles de libras

(\*)En la variación del saldo de "Acreedores y otras cuentas a pagar" se ha incluido el total de deudas a corto plazo, tanto de proveedores y otras partidas como la deuda financiera a corto plazo.

Tabla 43: Evolución de la Cuenta de Resultados Agregada Premier League en Euros 2008/2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>2.578.962</b>	<b>2.092.442</b>	<b>2.436.360</b>	<b>2.649.006</b>	<b>2.781.830</b>	<b>3.156.018</b>	<b>3.870.599</b>	50%	7%
Importe neto de la cifra de negocios	2.578.962	2.092.442	2.436.360	2.649.006	2.781.830	3.156.018	3.870.599	50%	7%
<b>Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)</b>	<b>-2.260.718</b>	<b>-1.975.027</b>	<b>-2.264.050</b>	<b>-2.591.627</b>	<b>-2.579.384</b>	<b>-2.847.032</b>	<b>-3.090.091</b>	37%	5%
Gastos de personal	-1.558.928	-1.332.833	-1.533.538	-1.821.988	-1.917.371	-2.159.783	-2.245.661	44%	6%
Otros gastos de explotación	-701.789	-642.194	-730.512	-769.638	-662.013	-687.249	-844.430	20%	3%
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>-595.103</b>	<b>-500.841</b>	<b>-574.531</b>	<b>-600.446</b>	<b>-626.353</b>	<b>-688.634</b>	<b>-792.994</b>	33%	5%
<b>Resultado por enajenaciones del inmovilizado</b>	<b>383.445</b>	<b>365.544</b>	<b>221.063</b>	<b>217.821</b>	<b>308.985</b>	<b>246.550</b>	<b>327.870</b>	-14%	-3%
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>106.587</b>	<b>-17.881</b>	<b>-181.157</b>	<b>-325.245</b>	<b>-114.923</b>	<b>-133.098</b>	<b>315.384</b>	196%	20%
<b>Resultado Financiero</b>	<b>-265.111</b>	<b>-205.225</b>	<b>-196.561</b>	<b>-114.366</b>	<b>-91.961</b>	<b>-143.468</b>	<b>-81.157</b>	-69%	-18%
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-158.524</b>	<b>-223.106</b>	<b>-377.718</b>	<b>-439.611</b>	<b>-206.884</b>	<b>-276.566</b>	<b>234.227</b>	-	-
Impuesto de Sociedades	-18.506	-17.098	-2.031	-3.340	22.017	178.914	-39.883	116%	14%
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>-177.030</b>	<b>-240.203</b>	<b>-379.749</b>	<b>-442.951</b>	<b>-184.867</b>	<b>-97.652</b>	<b>194.344</b>	-	-
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>701.690</b>	<b>482.959</b>	<b>393.374</b>	<b>275.201</b>	<b>511.431</b>	<b>555.536</b>	<b>1.108.378</b>	58%	8%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Tabla 44: Evolución del Balance de Situación Agregado Premier League en Euros 2008/2014

Balance de Situación	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Activo No Corriente</b>	<b>4.045.169</b>	<b>3.806.243</b>	<b>3.846.543</b>	<b>3.608.911</b>	<b>3.963.730</b>	<b>4.050.212</b>	<b>4.757.835</b>	18%	3%
I Inmovilizado intangible	2.114.135	2.026.083	2.111.407	1.752.193	1.921.449	1.931.518	2.279.503	8%	1%
II Inmovilizado material	1.907.680	1.750.363	1.711.809	1.820.598	2.012.640	2.118.768	2.241.166	17%	3%
V Inversiones financieras a largo plazo	23.354	29.797	23.326	22.282	25.920	22.801	25.827	11%	2%
VI Activos por impuesto diferido	0	0	0	2.768	0	169.698	161.935	-	-
VII Deudas comerciales no corrientes	0	0	0	11.071	3.720	7.426	49.403	-	-
<b>Activo Corriente</b>	<b>1.054.609</b>	<b>1.028.694</b>	<b>1.003.269</b>	<b>999.823</b>	<b>1.084.802</b>	<b>1.151.410</b>	<b>1.633.965</b>	55%	8%
II Existencias	252.714	209.890	78.315	55.703	64.754	36.632	42.616	-83%	-26%
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	382.181	409.476	432.971	453.326	625.172	707.474	996.618	161%	17%
V Inversiones financieras a corto plazo	3.501	3.242	3.378	3.063	4.631	3.539	3.457	-1%	0%
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	416.213	406.086	488.605	487.730	390.246	403.765	591.274	42%	6%
<b>ACTIVO</b>	<b>5.099.778</b>	<b>4.834.937</b>	<b>4.849.812</b>	<b>4.608.734</b>	<b>5.048.532</b>	<b>5.201.622</b>	<b>6.391.800</b>	25%	4%
<b>Fondos propios</b>	<b>-318.922</b>	<b>-393.764</b>	<b>-31.708</b>	<b>76.138</b>	<b>96.904</b>	<b>279.916</b>	<b>1.073.703</b>	-	-
I Capital	754.574	750.129	722.969	564.836	654.720	457.259	666.917	-12%	-2%
II Prima de emisión, reservas y otros	-1.073.496	-1.143.893	-754.677	-488.698	-557.816	-177.343	406.786	-	-
<b>Subvenciones, donaciones y legados recibidos</b>	<b>7.847</b>	<b>6.929</b>	<b>6.865</b>	<b>3.936</b>	<b>4.169</b>	<b>1.966</b>	<b>0</b>	-100%	-
<b>Patrimonio Neto</b>	<b>-311.074</b>	<b>-386.835</b>	<b>-24.843</b>	<b>80.074</b>	<b>101.073</b>	<b>281.882</b>	<b>1.073.703</b>	-	-
<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>3.475.850</b>	<b>3.129.008</b>	<b>3.264.466</b>	<b>2.542.561</b>	<b>3.216.159</b>	<b>2.864.109</b>	<b>2.677.739</b>	-23%	-4%
I Provisiones a largo plazo	55.486	58.001	65.515	48.171	74.671	89.629	102.991	86%	11%
II Deudas a largo plazo	3.345.394	3.002.451	3.114.064	2.321.441	2.991.495	2.611.092	2.442.111	-27%	-5%
IV Pasivos por impuesto diferido	0	0	0	60.233	33.083	20.075	36.023	-	-
V Periodificaciones a largo plazo	74.950	68.556	84.886	112.716	116.909	143.313	96.614	29%	4%
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>1.935.023</b>	<b>2.092.764</b>	<b>1.610.189</b>	<b>1.986.100</b>	<b>1.731.300</b>	<b>2.055.632</b>	<b>2.640.359</b>	36%	5%
III Deudas a corto plazo	1.935.023	2.092.764	1.610.189	1.864.271	1.571.904	1.884.589	2.414.737	25%	4%
VI Periodificaciones a corto plazo	0	0	0	121.829	159.396	171.043	225.622	-	-
<b>PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	<b>5.099.778</b>	<b>4.834.937</b>	<b>4.849.812</b>	<b>4.608.734</b>	<b>5.048.532</b>	<b>5.201.622</b>	<b>6.391.800</b>	25%	4%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Tabla 45: Evolución del Estado de Flujos de Efectivo Agregado Premier League en Euros 2008/2014

Estado de Flujos de Efectivo (EFE) Primera División LFP	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Resultado del periodo antes de impuestos	-223.106	-377.718	-439.611	-206.884	-276.566	234.227
<b>Ajustes del resultado</b>	<b>135.296</b>	<b>353.468</b>	<b>382.625</b>	<b>317.368</b>	<b>442.085</b>	<b>465.124</b>
Amortización del inmovilizado	500.841	574.531	600.446	626.353	688.634	792.994
Resultado por bajas y enajenación del inmovilizado	-365.544	-221.063	-217.821	-308.985	-246.550	-327.870
<b>Cambios en el capital corriente</b>	<b>170.801</b>	<b>-335.585</b>	<b>433.738</b>	<b>-396.677</b>	<b>281.998</b>	<b>19.198</b>
Existencias	42.825	131.575	22.612	-9.050	28.122	-5.985
Deudores y otras cuentas a cobrar	-25.886	-8.429	-21.664	-146.489	74.595	-507.942
Acreedores y otras cuentas a pagar	157.741	-482.575	254.082	-292.367	312.685	530.148
Otros pasivos corrientes	0	0	121.829	37.568	11.647	54.579
Otros activos y pasivos no corrientes	-3.879	23.844	56.880	13.662	-145.051	-51.603
<b>Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación</b>	<b>-18.506</b>	<b>-17.098</b>	<b>-2.031</b>	<b>-3.340</b>	<b>22.017</b>	<b>178.914</b>
Cobros/(pagos) por impuesto sobre beneficios	-18.506	-17.098	-2.031	-3.340	22.017	178.914
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACION</b>	<b>64.485</b>	<b>-376.933</b>	<b>374.720</b>	<b>-289.532</b>	<b>469.534</b>	<b>897.463</b>
<b>Pagos por inversiones</b>	<b>-261.656</b>	<b>-614.966</b>	<b>-348.661</b>	<b>-992.858</b>	<b>-600.621</b>	<b>-1.466.319</b>
Inmovilizado intangible	-412.788	-659.856	-241.231	-795.610	-698.703	-1.140.979
Inmovilizado material	157.316	38.554	-108.789	-192.043	93.872	-322.398
Inmovilizado Financiero	-6.185	6.335	1.359	-5.205	4.209	-2.943
<b>Cobro por desinversiones</b>	<b>365.544</b>	<b>221.063</b>	<b>217.821</b>	<b>308.985</b>	<b>246.550</b>	<b>327.870</b>
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE INVERSION</b>	<b>103.888</b>	<b>-393.903</b>	<b>-130.840</b>	<b>-683.872</b>	<b>-354.072</b>	<b>-1.138.450</b>
<b>Cobros y pagos por instrumentos financieros</b>	<b>-178.501</b>	<b>853.355</b>	<b>-244.755</b>	<b>875.920</b>	<b>-101.943</b>	<b>428.496</b>
Deudas a Largo Plazo	-342.943	111.613	-792.623	670.054	-380.403	-168.981
Aportaciones de Socios y movimientos de capital	165.361	741.805	550.796	205.633	280.664	599.443
Subvenciones recibidas	-919	-64	-2.928	233	-2.204	-1.966
<b>FLUJO DE EFECTIVO DE ACTIVIDADES DE FINANCIACION</b>	<b>-178.501</b>	<b>853.355</b>	<b>-244.755</b>	<b>875.920</b>	<b>-101.943</b>	<b>428.496</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCION DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES</b>	<b>-10.127</b>	<b>82.519</b>	<b>-875</b>	<b>-97.484</b>	<b>13.519</b>	<b>187.509</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del periodo	416.213	406.086	488.605	487.730	390.246	403.765
Efectivo o equivalentes al final del periodo	406.086	488.605	487.730	390.246	403.765	591.274

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años

Cifras en miles de euros

A continuación se muestra la evolución de las principales ratios analizadas, primero sobre la base de los estados financieros originales en libras y a continuación sobre los estados financieros en euros.

Tabla 46: Evolución de ratios agregados Premier League en Libras

Ratios	Unidad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/2008	CAGR 2014/2008
<b>a) Ratios de Liquidez</b>										
1) Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,55	0,49	0,62	0,50	0,63	0,56	0,62	14%	2%
2) Tesorería ((Activo Corriente-Existencias)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,41	0,39	0,57	0,48	0,59	0,54	0,60	45%	6%
3) Disponibilidad ((Activo Corriente-Existencias-Clientes)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,22	0,20	0,31	0,25	0,23	0,20	0,23	4%	1%
4) Fondo de Maniobra (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	miles de euros	-695,925	-908,065	-497,150	-890,865	-521,327	-773,302	-805,630	-16%	-2%
<b>b) Ratios de Solvencia y Endeudamiento</b>										
(5) Solvencia (autonomía financiera) (Patrimonio Neto / Pasivo)	nº de veces	-0,06	-0,07	-0,01	0,02	0,02	0,06	0,20	-	-
(6) Deuda/EBITDA (Consumo de EBITDA) (P.Corriente+P.No Corriente-A.Corriente)/EBITDA	nº de veces	6,67	7,74	9,08	13,51	7,30	7,14	3,20	-52%	-12%
(7) Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	nº de veces	-17,39	-13,50	-196,22	56,56	48,95	17,45	4,95	-	-
(8) Deuda sobre Activo (Pasivo / (Pasivo + Patrimonio Neto))	nº de veces	1,06	1,08	1,01	0,98	0,98	0,95	0,83	-22%	-4%
<b>c) Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y apalancamiento</b>										
(9) Margen Bruto (EBITDA) sobre Ingresos	porcentaje	27,21%	23,08%	16,15%	10,39%	18,38%	17,60%	28,64%	5%	1%
(10) Margen neto (EBIT) sobre Ingresos	porcentaje	4,13%	-0,85%	-7,44%	-12,28%	-4,13%	-4,22%	8,15%	97%	12%
(11) BDI sobre Ingresos	porcentaje	-6,86%	-11,48%	-15,59%	-16,72%	-6,65%	-3,09%	5,02%	-	-
(12) ROA (EBIT / Total Activo)	porcentaje	1,94%	-0,41%	-4,05%	-6,70%	-2,36%	-2,43%	5,13%	164%	18%
(13) ROE (BDI / Fondos propios)	porcentaje	51,64%	68,42%	1297,72%	-552,22%	-197,36%	-331,4%	18,82%	-64%	-15%
(14) Apalancamiento (ROE/ROA)	nº de veces	26,6	-164,9	-320,6	82,4	83,8	13,6	3,7	-86%	-28%
<b>d) Ratio de Equilibrio Patrimonial</b>										
(15) Fondos Propios / Capital	porcentaje	-42,27%	-52,49%	-4,39%	13,48%	14,80%	61,22%	160,99%	-481%	-

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en %, ratio de división y miles de libras (Fondo de Maniobra)



Tabla 47: Evolución de ratios agregados Premier League en Euros

Ratios	Unidad	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/2008	CAGR 2014/2008
<b>a) Ratios de Liquidez</b>										
1) Liquidez (Activo Corriente/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,55	0,49	0,62	0,50	0,63	0,56	0,62	14%	2%
2) Tesorería ((Activo Corriente-Existencias)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,41	0,39	0,57	0,48	0,59	0,54	0,60	45%	6%
3) Disponibilidad ((Activo Corriente-Existencias-Clientes)/Pasivo Corriente)	nº de veces	0,22	0,20	0,31	0,25	0,23	0,20	0,23	4%	1%
4) Fondo de Maniobra (Activo Corriente-Pasivo Corriente)	miles de euros	-880.415	-1.064.070	-606.920	-986.276	-646.498	-904.222	-1.006.393	-14%	-2%
<b>b) Ratios de Solvencia y Endeudamiento</b>										
(5) Solvencia (autonomía financiera) (Patrimonio Neto / Pasivo)	nº de veces	-0,06	-0,07	-0,01	0,02	0,02	0,06	0,20	-	-
(6) Deuda/EBITDA (Consumo de EBITDA) (P.Corriente+P.No Corriente-A.Corriente)/EBITDA	nº de veces	6,21	8,68	9,84	12,82	7,55	6,78	3,32	-46%	-10%
(7) Endeudamiento (Pasivo / Patrimonio Neto)	nº de veces	-17,39	-13,50	-19,22	56,56	48,95	17,45	4,95	-	-
(8) Deuda sobre Activo (Pasivo / (Pasivo + Patrimonio Neto))	nº de veces	1,06	1,08	1,01	0,98	0,98	0,95	0,83	-22%	-4%
<b>c) Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y apalancamiento</b>										
(9) Margen Bruto (EBITDA) sobre Ingresos	porcentaje	27,21%	23,08%	16,15%	10,39%	18,38%	17,60%	28,64%	5%	1%
(10) Margen neto (EBIT) sobre Ingresos	porcentaje	4,13%	-0,85%	-7,44%	-12,28%	-4,13%	-4,22%	8,15%	97%	12%
(11) BDI sobre Ingresos	porcentaje	-6,86%	-11,48%	-15,59%	-16,72%	-6,65%	-3,09%	5,02%	-	-
(12) ROA (EBIT / Total Activo)	porcentaje	2,09%	-0,37%	-3,74%	-7,06%	-2,28%	-2,56%	4,93%	136%	15%
(13) ROE (BDI / Fondos propios)	porcentaje	55,51%	61,00%	119,65%	-581,78%	-190,77%	-34,89%	18,10%	-67%	-17%
(14) Apalancamiento (ROE/ROA)	nº de veces	26,6	-164,9	-320,6	82,4	83,8	13,6	3,7	-86%	-28%
<b>d) Ratio de Equilibrio Patrimonial</b>										
(15) Fondos Propios / Capital	porcentaje	-42,27%	-52,49%	-4,39%	13,48%	14,80%	61,22%	160,99%	-481%	-

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en %, ratio de división y miles de euros (Fondo de Maniobra)

Una vez presentados los estados financieros agregados y las ratios correspondientes se va a analizar la evolución de los mismos, siguiendo el esquema realizado para el análisis de los estados financieros de la Liga española, con el fin de realizar un análisis comparativo en el siguiente apartado. Se van a examinar los estados y los detalles de su evolución en euros, puesto que aunque implica variación sobre los datos origen en libras por la evolución del tipo de cambio, se hace necesario hacerlo así para poder realizar la comparación con los datos de la Liga española que están expresados en euros.

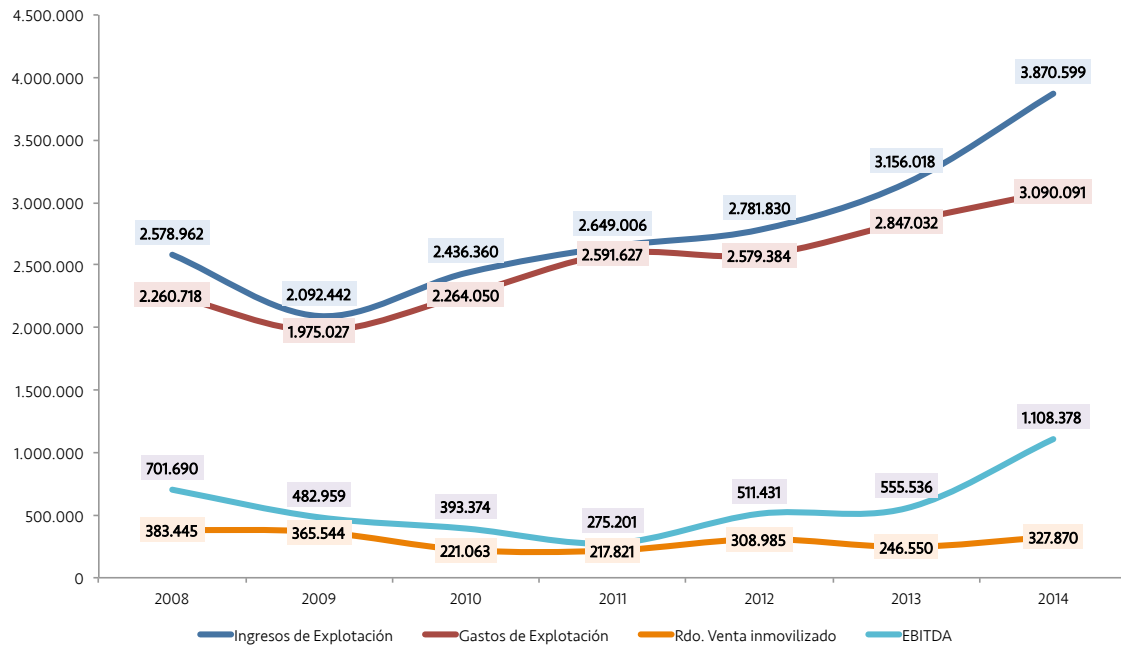
#### **a. Análisis de la Cuenta de Pérdidas agregada de la Premier League (en euros)**

Durante el periodo analizado, desde la temporada 2007/08 a la 2013/14, los ingresos de explotación en euros de la Premier League han crecido un 50%, a una media anual del 7% (en libras han crecido un 70%, un 9% anual), mientras que los gastos de explotación (sin amortizaciones) han crecido un 37%, un 5% de media anual, pero dentro esta variación los gastos de personal han variado en un 44%, un 6% de crecimiento anual medio en el periodo analizado, un punto menos que el crecimiento de los ingresos.

El gasto en amortización de jugadores ha crecido un 33%, a una media anual del 5%, y los beneficios agregados por venta de inmovilizado (jugadores fundamentalmente) han descendido un 14%, un 3% de media anual.

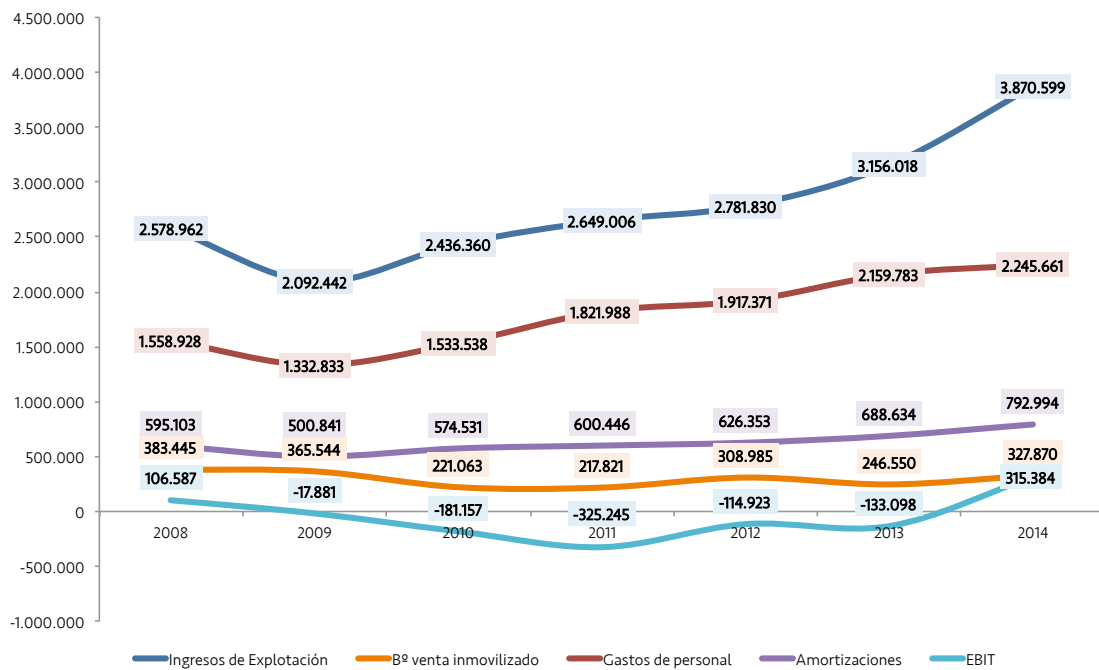
Como consecuencia de esta evolución, el resultado bruto de explotación (EBITDA) agregado de la Premier League ha crecido un 58% en el periodo, un 8% de variación media anual, pasando de 700 millones de euros en 2008 a 1.100 millones de euros en 2014. El resultado neto de explotación (EBIT) agregado se ha multiplicado por 2, con un crecimiento medio anual del 20%, desde poco más 100 millones de euros en 2008 a superar los 300 millones de euros en 2014 (ver gráficos 65 y 66).

Gráfico 65: Evolución de los ingresos de explotación, gastos de explotación, resultado por venta de inmovilizado y EBITDA agregados Premier League 2008-2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Gráfico 66: Evolución de los ingresos de explotación, beneficios por venta de inmovilizado, gastos de personal, amortizaciones y EBIT agregados Premier League 2008-2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



Los ingresos de explotación de la Premier League han pasado de 2.579 millones de euros en 2008 a 3.870 millones de euros en 2014<sup>63</sup>, casi 1.300 millones de euros de incremento en el periodo.

Los gastos de explotación agregados han pasado de 2.260 millones de euros en 2008 a 3.090 millones en 2014, más de 800 millones de euros de incremento.

Los beneficios obtenidos por la venta de inmovilizado han pasado de 383 millones de euros a 328 millones de euros, dando como resultado final que el EBITDA haya pasado de 700 millones de euros en 2014 a superar 1.100 millones de euros, con un crecimiento de 400 millones de euros en el periodo.

El gasto anual en amortización de inmovilizado ha crecido en 200 millones de euros en 2014 sobre 2008, desde 595 millones de euros hasta 793 millones de euros, por lo que el resultado neto de explotación (EBIT) ha crecido en 200 millones de euros, si bien sólo ha estado en positivo los años 2008 y 2014, el resto ha tenido signo negativo.

Los gastos financieros se han reducido en un 69% y más de 180 millones de euros desde 2008 a 2014, y el resultado neto ha crecido en más 370 millones de euros, desde el resultado neto negativo de 2008 por 177 millones de euros hasta el resultado neto positivo de 194 millones de euros en 2014, si bien sólo ha sido positivo en este último año.

En conjunto, en el periodo 2008-2014, las cifras acumuladas de la Premier League son las que se muestran en la tabla 48 y en el gráfico 67:

---

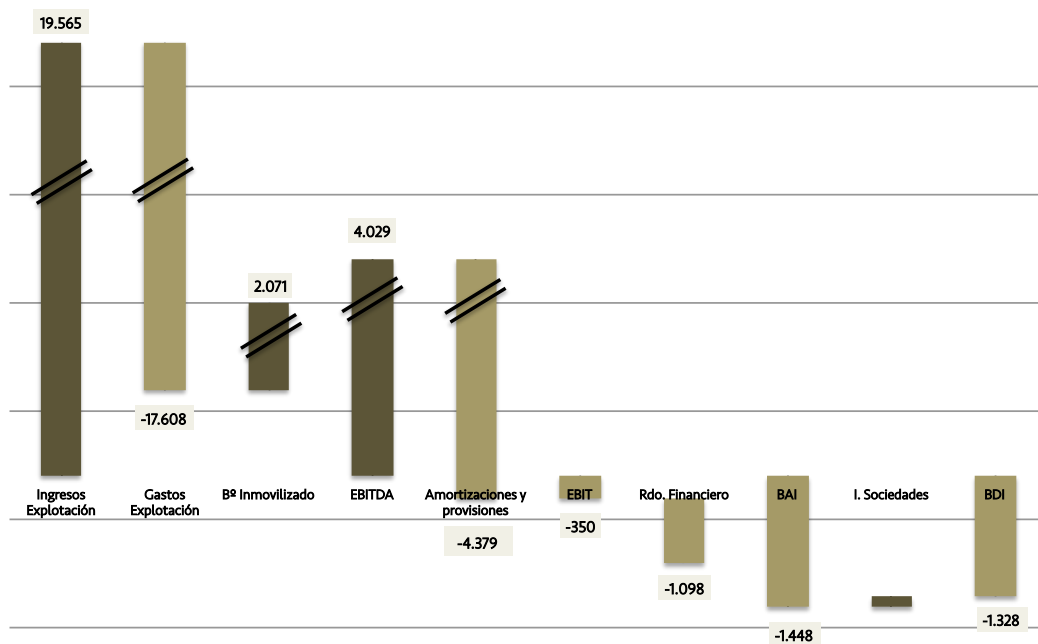
<sup>63</sup> El dato publicado por Deloitte (2015b) es de 3.900 millones de euros, ver tabla 8, similar al dato publicado por UEFA (2015b) de 3.906 millones de euros.

**Tabla 48: Agregado 2008 a 2014 principales cifras de la Cuenta de Resultados agregada Premier League**

Ingresos de Explotación	19.565
Gastos de Explotación (sin amortizaciones ni provisiones)	-17.608
<i>Gastos de personal</i>	-12.570
Resultado por enajenaciones del inmovilizado	2.071
Subvenciones y otros resultados	0
<b>Resultado Bruto de Explotación (EBITDA)</b>	<b>4.029</b>
Amortización del inmovilizado	-4.379
Excesos de provisiones	0
<b>Resultado de Explotación (EBIT)</b>	<b>-350</b>
Resultado Financiero	-1.098
<b>Resultado Antes de Impuestos</b>	<b>-1.448</b>
Impuesto de Sociedades	120
<b>Beneficio/(Pérdida) del Ejercicio</b>	<b>-1.328</b>
Gastos de personal/Ingresos	64%
Gastos de personal/gastos de explotación	71%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

**Gráfico 67: De los ingresos de explotación al resultado neto de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias agregada siete temporadas**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

En las siete temporadas analizadas, la Premier League ha tenido ingresos por 19.500 millones de euros (Gráfico 67<sup>64</sup>) y gastos de explotación por 17.600 millones de euros, de los que 12.500 millones de euros han sido por gastos de personal (el 64% de los ingresos y el 71% de los gastos de explotación sin amortizaciones).

El beneficio por la venta de inmovilizado, fundamentalmente jugadores, ha aportado 2.000 millones de euros, con lo que en el conjunto del periodo el EBITDA ha sido de 4.000 millones de euros.

El gasto en amortizaciones (fundamentalmente por amortización de los derechos de jugadores y por instalaciones) ha sido de 4.400 millones de euros, lo que ha provocado pérdidas netas de explotación (EBIT) acumuladas en el periodo de 350 millones de euros, que se han visto elevadas por el resultado financiero negativo de 1.100 millones de euros, acumulando unas pérdidas antes de impuestos de 1.400 millones de euros.

Como el impuesto sobre beneficios ha sido positivo en algo más de 100 millones de euros, finalmente las pérdidas netas de la Premier League en el periodo analizado han sido de 1.300 millones de euros.

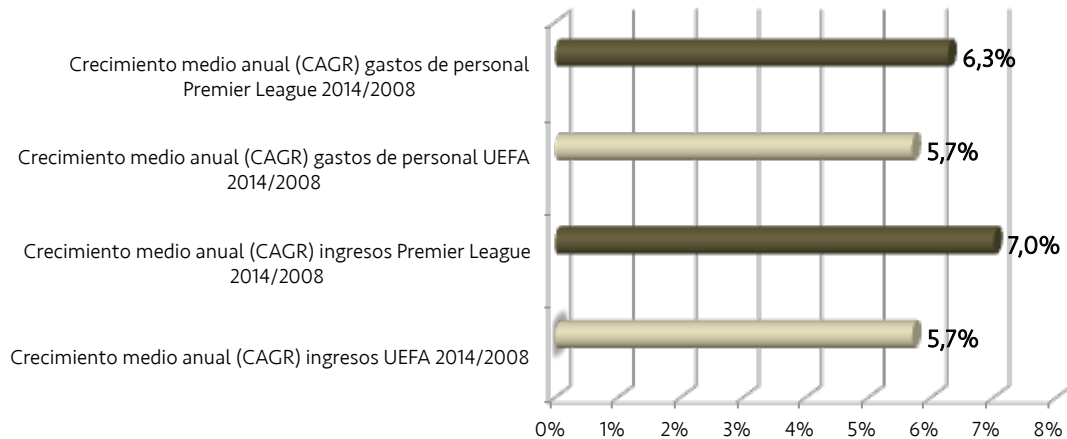
Si se compararan el crecimiento medio del periodo que han tenido los ingresos y los gastos de personal de la Premier League y el conjunto de los equipos analizados por la UEFA en su informe anual (Gráfico 68) se observa que los ingresos de la Premier League han crecido un 7%, algo más de un punto por encima del conjunto de la UEFA, mientras que los gastos de personal lo han hecho en un 6,3%, seis décimas por encima de la UEFA.

---

<sup>64</sup> Las dos rayas paralelas indican para la barra del gráfico que las tiene que la proporción de la misma es inferior a la que le corresponde, con el fin de mantener una escala en el conjunto del gráfico que permita mostrar mejor todos los valores



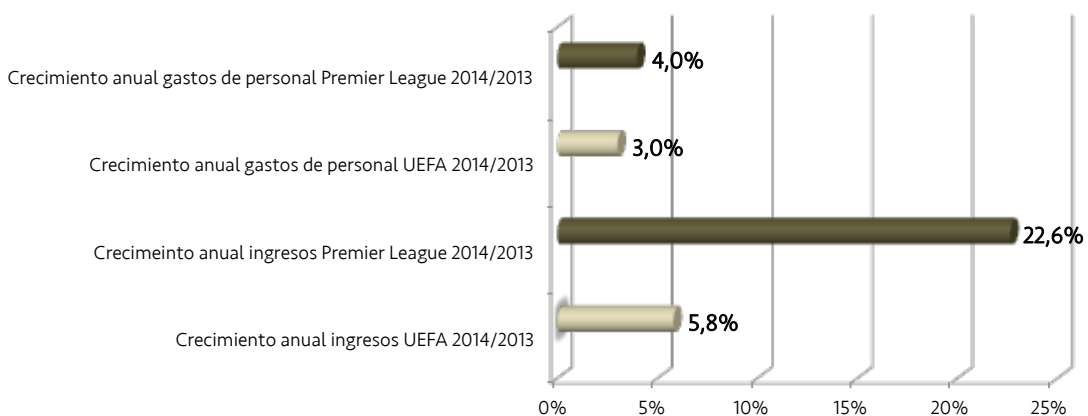
**Gráfico 68: Comparación de evolución fútbol inglés y europeo**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años y los datos de los informes anuales de la UEFA  
Cifras en porcentaje

Sin embargo, si se analiza la variación en la última temporada sobre la anterior, según se muestra en el gráfico 69, el crecimiento de los ingresos de la Premier League se disparó un 23%, mientras que los de la UEFA se mantuvieron prácticamente en la media de los siete años analizados. En el caso de los gastos de personal de la Premier League estos crecieron un 4%, un punto por encima del crecimiento de los gastos de la UEFA.

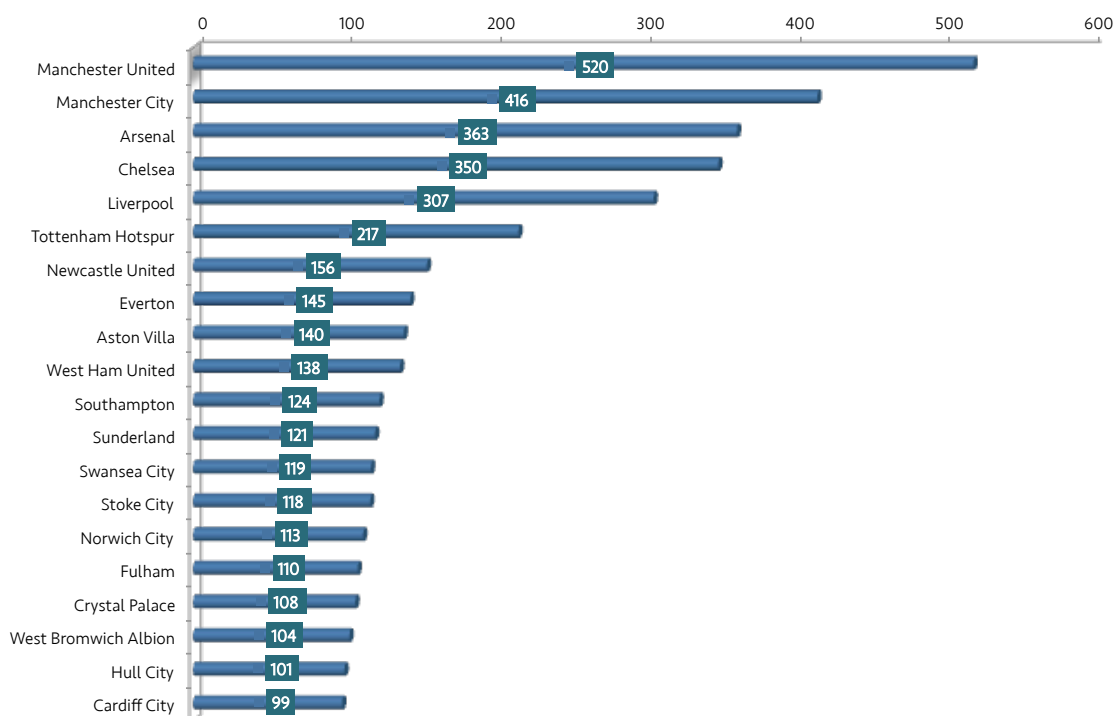
**Gráfico 69: Comparación de evolución fútbol inglés y europeo**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años y los datos de los informes anuales de la UEFA y Deloitte (2013)  
Cifras en porcentaje

A continuación se va a detallar la composición de los ingresos de explotación dentro de la Premier League. En el gráfico 70 se detallan los ingresos de la temporada 2013/14 para cada uno de los 20 equipos que estuvieron en la competición, destacando el liderazgo de Manchester United en el ranking, seguido por Manchester City, Arsenal, Chelsea y Liverpool en los cinco primeros puestos.

**Gráfico 70: Ingresos por equipos Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

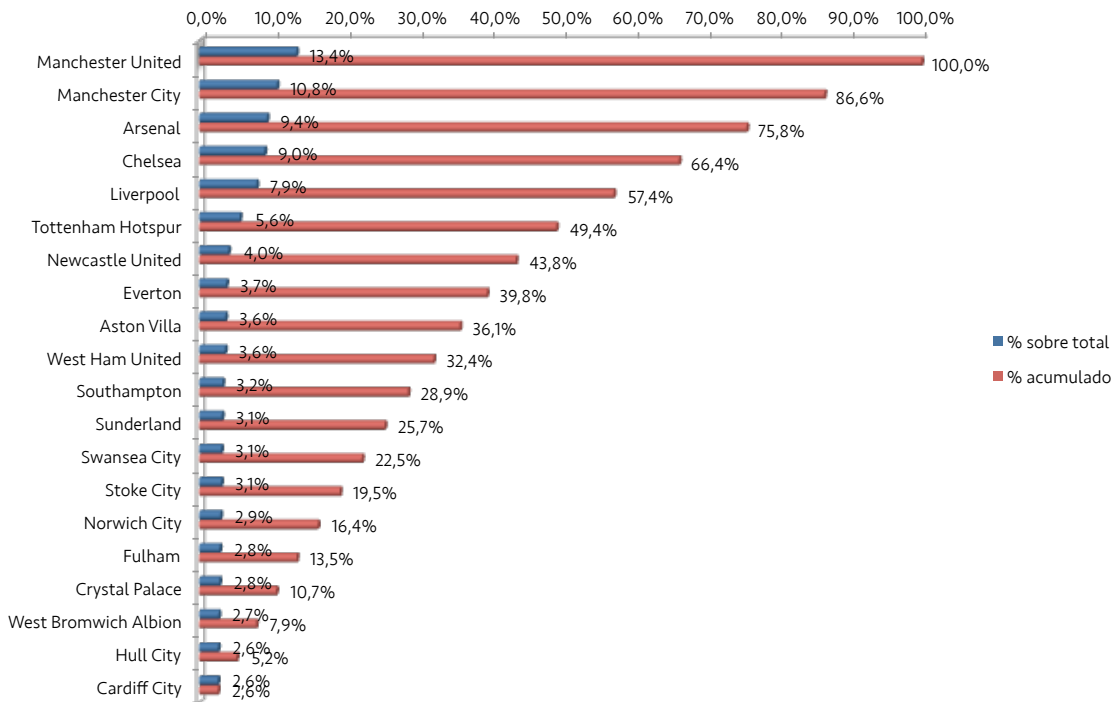
Si se observa la distribución porcentual de los ingresos totales entre los distintos equipos, tal y como se muestra en los gráficos 71 y 72, los dos equipos con mayores ingresos agrupan en 2014 el 24,2% de los mismos, un punto menos que los que tenían los que ocupaban las dos primera posiciones en 2008 (Manchester United y Arsenal respectivamente). Hay que destacar que el segundo equipo con más ingresos en 2014 ocupaba la 7ª posición en 2008 (Manchester City).

En cuanto a los tres siguientes equipos en el ranking de ingresos, en 2014 representan un 26,4% del total (Arsenal, Chelsea y Liverpool), dos puntos más que lo que

representaban los tres equipos que ocupaban dichas posiciones en 2008 (Chelsea, Liverpool y Tottenham).

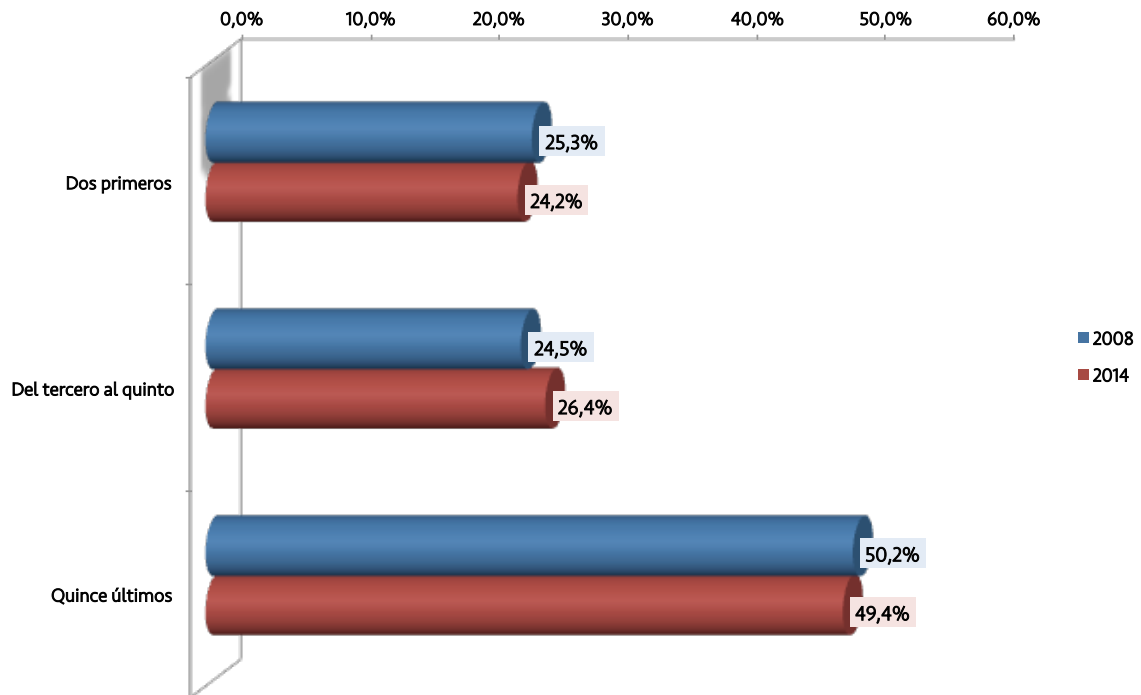
Finalmente, los quince últimos en ingresos de la Premier League han pasado de tener el 50,2% en 2008 al 49,4% del total en 2014, una bajada del apenas ocho décimas porcentuales.

**Gráfico 71: Porcentaje de ingresos por equipos Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

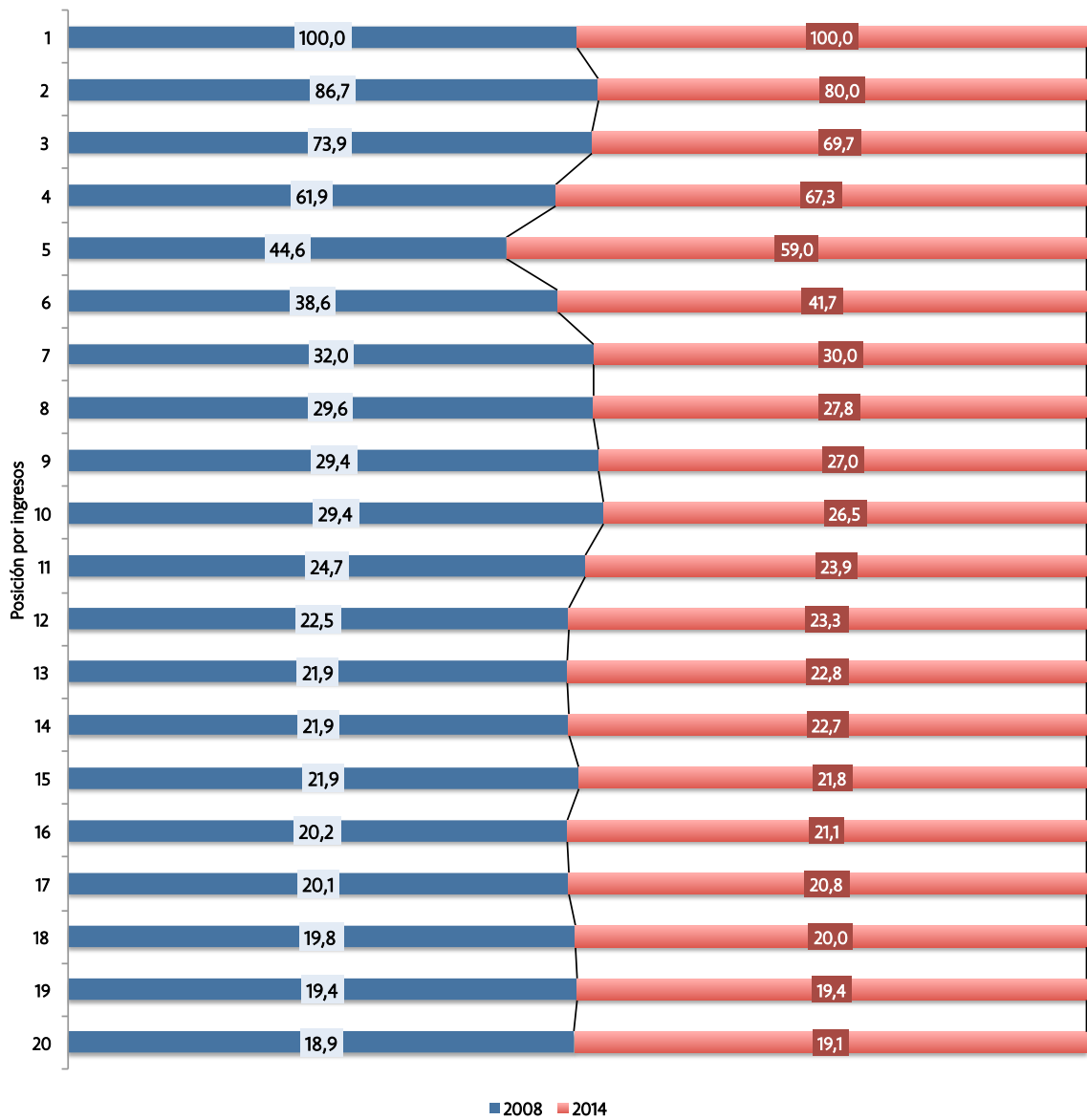
Gráfico 72: Distribución de los ingresos por equipos Premier League 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

La evolución de los ingresos de cada equipo respecto al que más ingresos ha tenido entre 2008 y 2014 se muestra en los gráficos 73, 74 y 75. El segundo equipo que más ingresaba en 2008 suponía un 86,7% del primero, seis puntos más que en 2014, puesto que ha bajado hasta el 80%. Sin embargo, el equipo en quinta posición en 2008 tenía unos ingresos del 44,6% sobre el primero y en 2014 su posición ha mejorado en catorce puntos, hasta el 59%. La proporción del último equipo sobre el primero apenas se ha movido desde el 18,9% en 2008 al 19,1% en 2014.

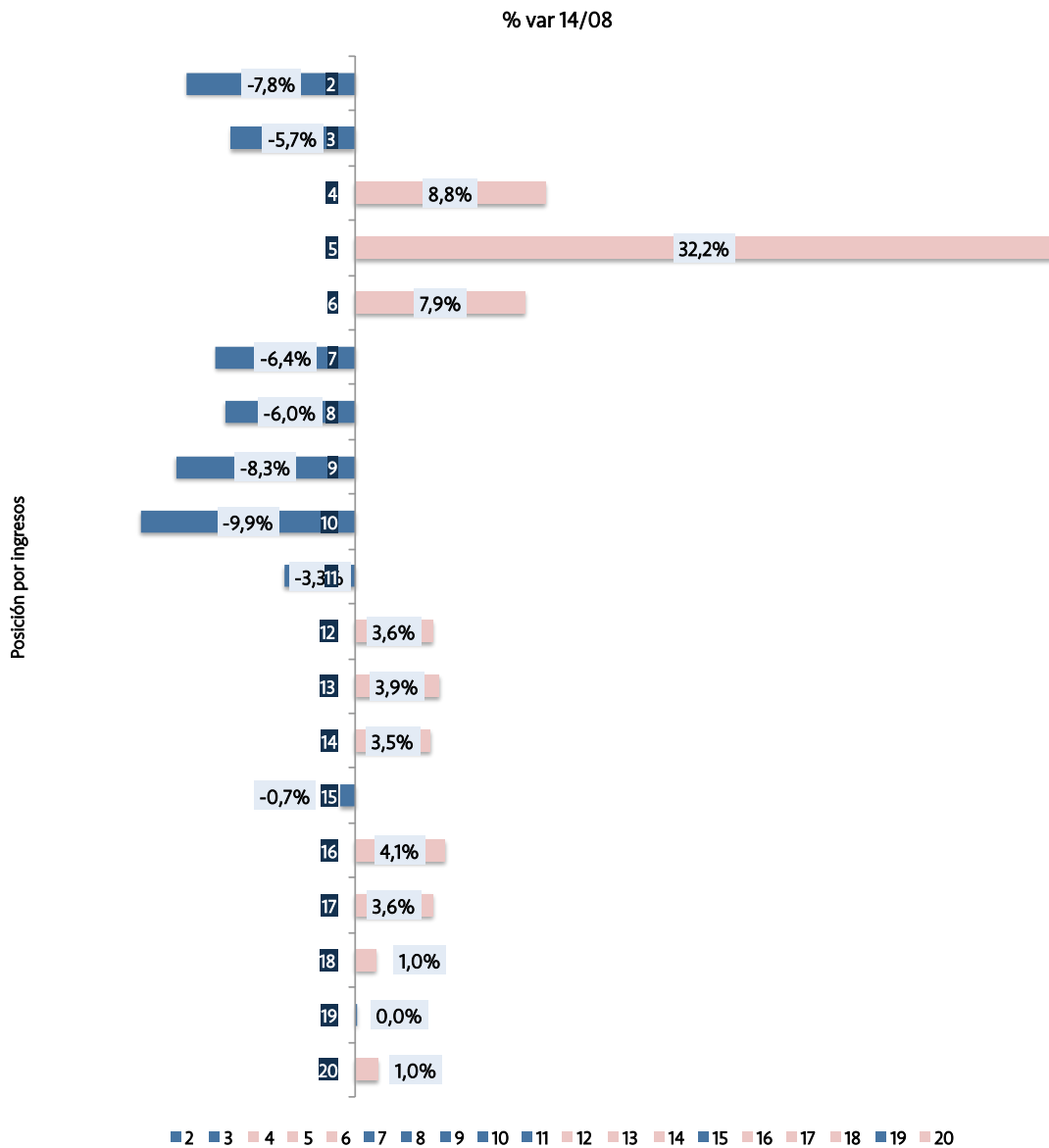
Gráfico 73: Ingresos de los clubes Premier League en relación al que más ingresos tiene (base 100)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
 Cifras base 100 sobre el club que más ingresos ha obtenido

Tal y como se muestra a continuación, diez equipos han mejorado su posición de ingresos respecto al que más obtiene entre 2008 y 2014, ocho la han empeorado y uno (posición 19) se ha mantenido constante.

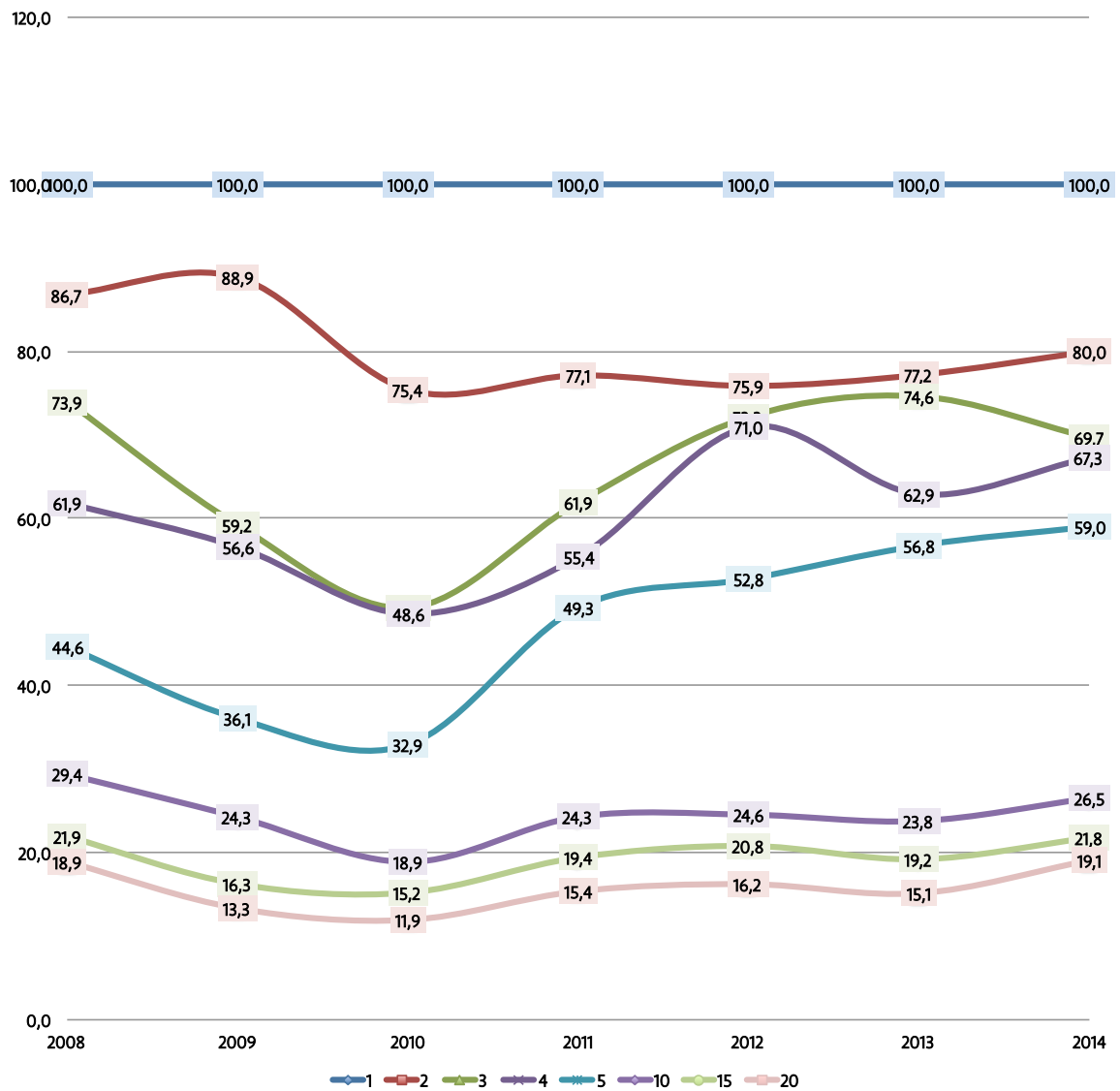
Gráfico 74: Variación de los ingresos de los clubes Premier League en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2014/08



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

A continuación, en el gráfico 75 se puede analizar la evolución de los ingresos relativos que los equipos situados cada temporada en las posiciones 2ª a la 5ª, 10ª, 15ª y 20ª han tenido sobre el que más ingresos ha obtenido cada una de las siete temporadas.

Gráfico 75: Ingresos de los clubes de la Premier League en relación al que más ingresos tiene (base 100) 2008 a 2014 (Posición 1-5, 10, 15 y 20)



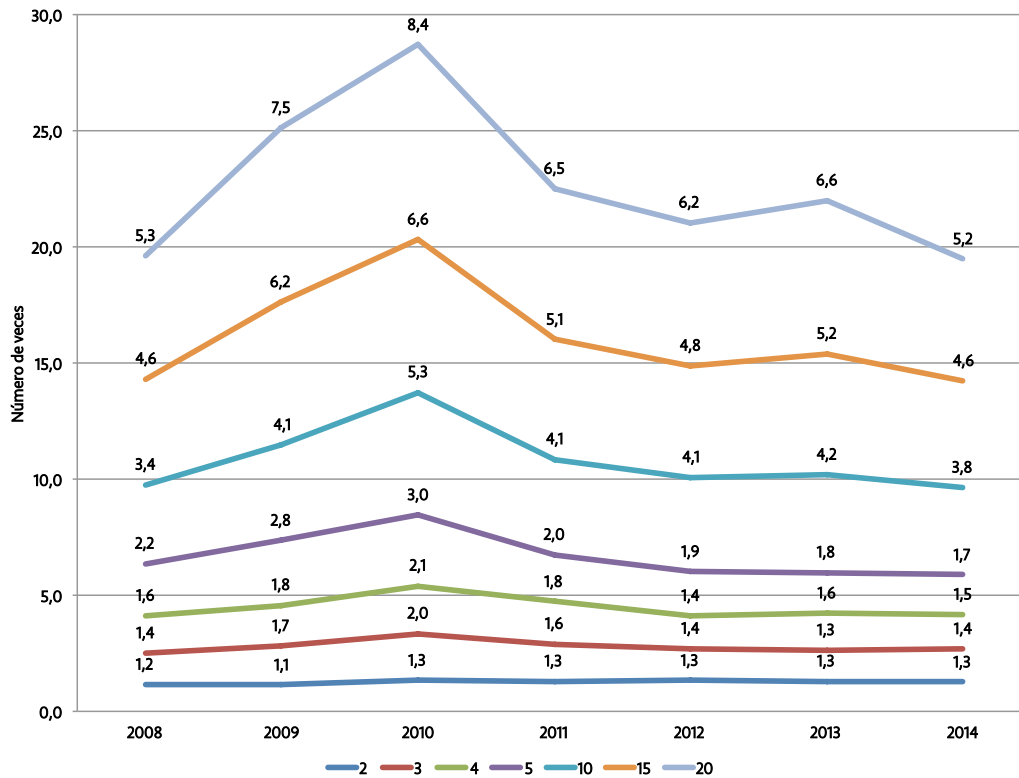
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
 Cifras base 100 sobre el club que más ingresos ha obtenido

El gráfico 76 nos muestra el número de veces que los ingresos del equipo que más ingresa tiene sobre el resto de equipos que ocupan las posiciones 2ª a 5ª, 10ª, 15ª y 20ª, así mientras que sobre el segundo equipo que más ingresa el múltiplo se mantiene estable entorno a 1,3 veces, sobre el tercero se sitúa en 1,4 veces, sobre el cuarto en torno a 1,6 veces y sobre el quinto se ha reducido desde 2,2 veces en 2008 a 1,7 veces en 2014.



En el caso del 10º ha pasado de 3,4 a 3,8 veces, se mantiene en 4,6 veces sobre el 15º en 2008 y 2014, y en 5,2 veces sobre el equipo situado en la última posición por ingresos de la competición.

Gráfico 76: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en múltiplo del club que más ingresa

Una vez analizados los datos de ingresos de explotación totales, se va a profundizar en su composición y en la distribución por equipos y por temporadas. En la tabla 49 se muestra la composición de los ingresos de explotación en libras (detalle de las cifras de *turnover* de las cuentas anuales de los clubes de la Premier League) y en la tabla 50 los datos en euros, aplicando los tipos de cambio correspondientes (Tabla 38).

La agrupación de las partidas entre ingresos por competiciones, entradas y socios se corresponden a la partida *match day* o *Gate receipts* del reporte financiero anual de los clubes ingleses, los ingresos por retransmisiones a la partida *broadcasting* o *television* y los ingresos por comercialización, patrocinios y publicidad a la partida *commercial* o *commercial, retail and licensing*, como principales denominaciones usadas.

Tabla 49: Detalle agregado de ingresos de la Premier League en Libras 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>1.896.575</b>	<b>2.002.816</b>	<b>2.162.463</b>	<b>2.271.174</b>	<b>2.320.744</b>	<b>2.564.159</b>	<b>3.221.794</b>	70%	9%
Importe neto de la cifra de negocios	1.896.575	2.002.816	2.162.463	2.271.174	2.320.744	2.564.159	3.221.794	70%	9%
<b>Detalle del Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>1.896.575</b>	<b>2.002.816</b>	<b>2.162.463</b>	<b>2.271.174</b>	<b>2.320.744</b>	<b>2.564.159</b>	<b>3.221.794</b>	70%	9%
% importe neto de la cifra de negocios sobre total ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	555.737	633.707	672.054	599.850	564.278	628.957	611.565	10%	2%
Ingresos por retransmisiones	930.133	957.482	1.044.365	1.141.231	1.179.401	1.204.779	1.753.256	88%	11%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	410.705	411.628	446.044	530.094	577.065	730.423	856.973	109%	13%
<b>Distribución porcentual de la cifra de negocios</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	29%	32%	31%	26%	24%	25%	19%	-35%	-7%
Ingresos por retransmisiones	49%	48%	48%	50%	51%	47%	54%	11%	2%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	22%	21%	21%	23%	25%	28%	27%	23%	3%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de libras



Tabla 50: Detalle agregado de ingresos de la Premier League en Euros 2008 a 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias Primera División LFP	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>Ingresos de Explotación</b>	<b>2.578.962</b>	<b>2.092.442</b>	<b>2.436.360</b>	<b>2.649.006</b>	<b>2.781.830</b>	<b>3.156.018</b>	<b>3.870.599</b>	50%	7%
Importe neto de la cifra de negocios	2.578.962	2.092.442	2.436.360	2.649.006	2.781.830	3.156.018	3.870.599	50%	7%
<b>Detalle del importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>2.578.962</b>	<b>2.092.442</b>	<b>2.436.360</b>	<b>2.649.006</b>	<b>2.781.830</b>	<b>3.156.018</b>	<b>3.870.599</b>	50%	7%
% importe neto de la cifra de negocios sobre total ingresos	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	755.691	662.065	757.177	699.640	676.388	774.133	734.722	-3%	0%
Ingresos por retransmisiones	1.264.795	1.000.330	1.176.644	1.331.086	1.413.725	1.482.866	2.106.326	67%	9%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	558.477	430.048	502.540	618.280	691.716	899.019	1.029.551	84%	11%
<b>Distribución porcentual de la cifra de negocios</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>		
Ingresos por competiciones, entradas y socios	29%	32%	31%	26%	24%	25%	19%	-35%	-7%
Ingresos por retransmisiones	49%	48%	48%	50%	51%	47%	54%	11%	2%
Ingresos comercialización, patrocinios y publicidad	22%	21%	21%	23%	25%	28%	27%	23%	3%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



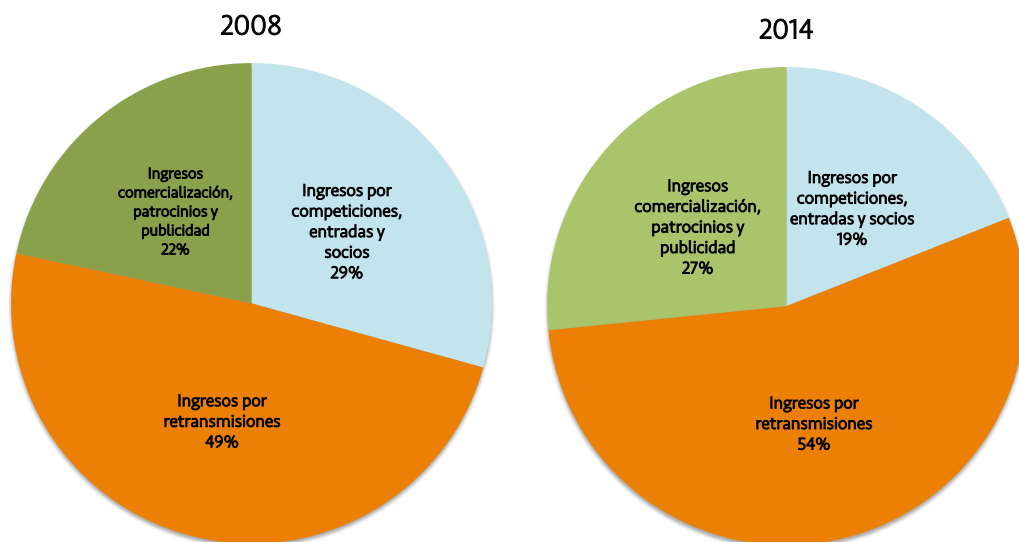
La cifra de ingresos agregada en euros ha crecido, como ya se ha comentado anteriormente, un 50% en los últimos siete años, un 7% de media anual.

La principal fuente de ingresos es la proveniente de la venta de los derechos de retransmisión de los partidos de la Liga por televisión, que en 2008 eran un 49% del total de ingresos y en 2014 han elevado su participación hasta el 54% del total (Gráfico 77). En los siete años analizados han crecido un 67%, 9% de media anual, superando en 2014 los 2.100 millones de euros (Gráfico 78).

En segundo lugar se sitúan los ingresos por comercialización, publicidad y patrocinios, que en 2014 suponen un 27% del total, frente al 22% en 2008. Desde 2008 han crecido un 84%, con una media anual del 11% y superando la cifra de 1.000 millones de euros en 2014.

En tercera posición se encuentran los ingresos por competición, que han caído desde el 29% del total de ingresos agregados en 2008 al 19% en 2014, debido a que han descendido en el periodo un 3%, quedándose en 734 millones de euros frente a los 756 millones de euros de 2008.

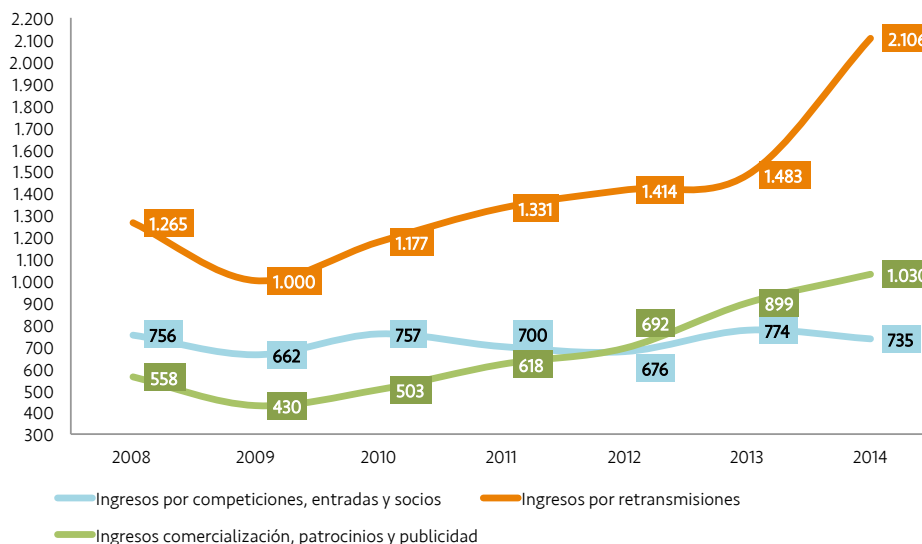
Gráfico 77: Composición de la Cifra neta de negocios agregada Premier League 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

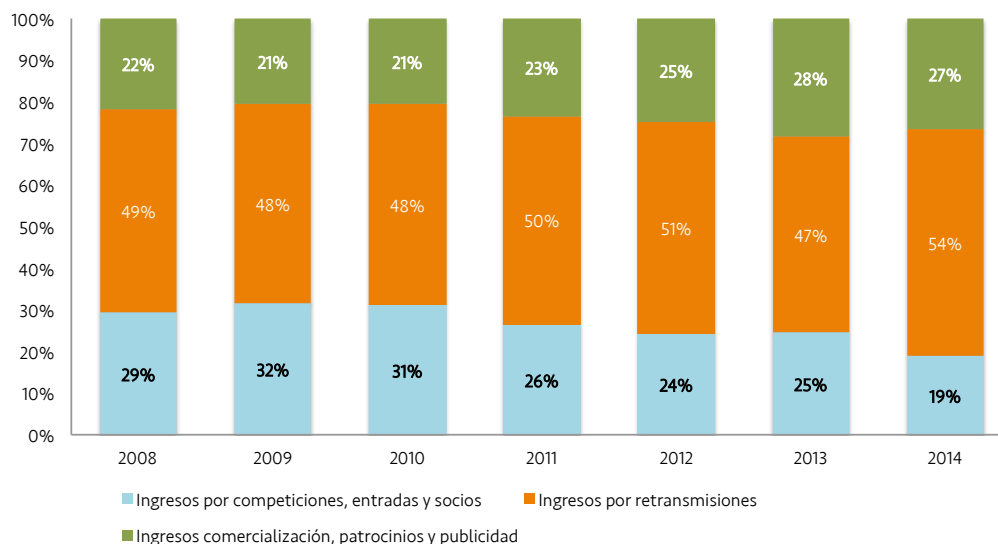
La evolución de los ingresos por competiciones, por retransmisión y por comercialización, tanto en valor absoluto como en su aportación al total de ingresos por cada una de las siete temporadas se muestra en los gráficos 78 y 79 siguientes:

**Gráfico 78: Evolución de la composición de la Cifra neta de negocios agregada Premier League 2008 a 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

**Gráfico 79: Evolución de la composición de la Cifra neta de negocios agregada Premier League 2008 a 2014 en porcentajes**

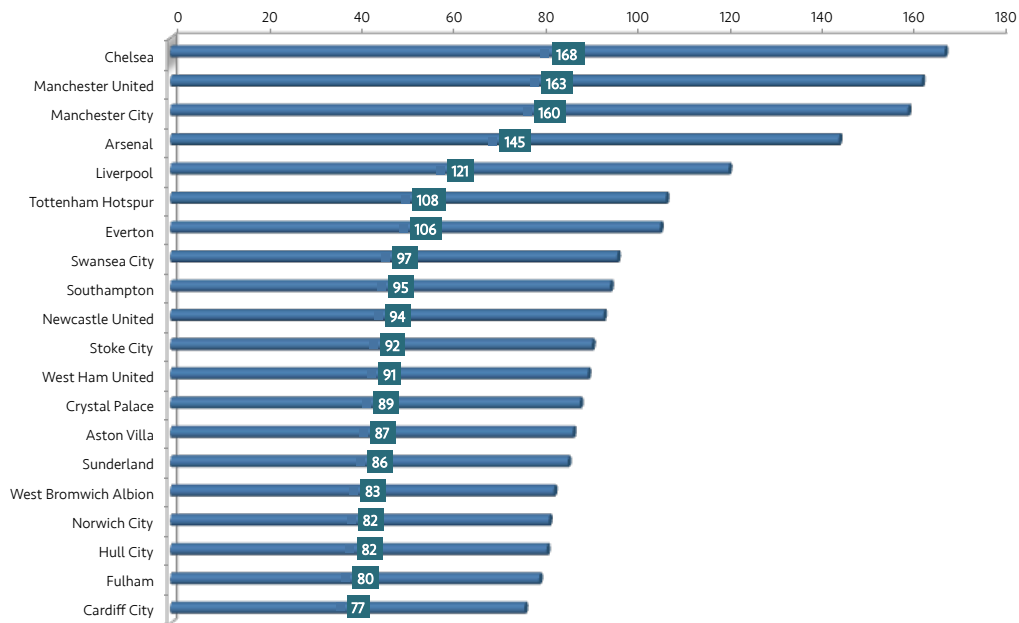


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes



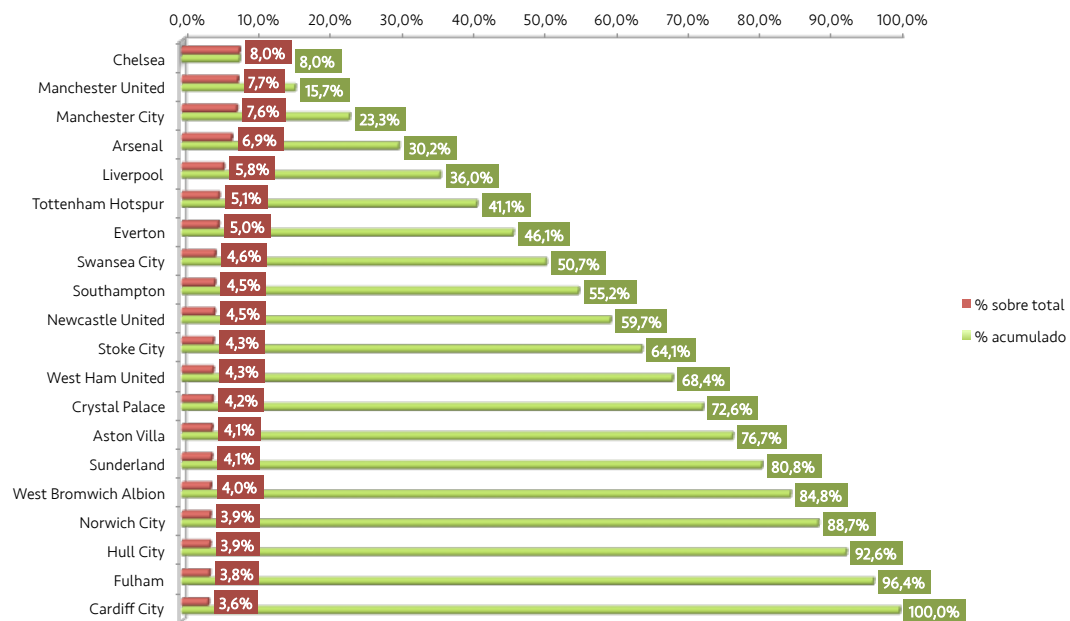
A continuación se muestra la distribución por equipos para la temporada 2013/14 de los ingresos por retransmisión, por competición y por comercialización, así como la distribución porcentual de los mismos (gráficos 80 a 85):

**Gráfico 80: Ingresos por retransmisiones por equipos los equipos de la Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en millones de euros

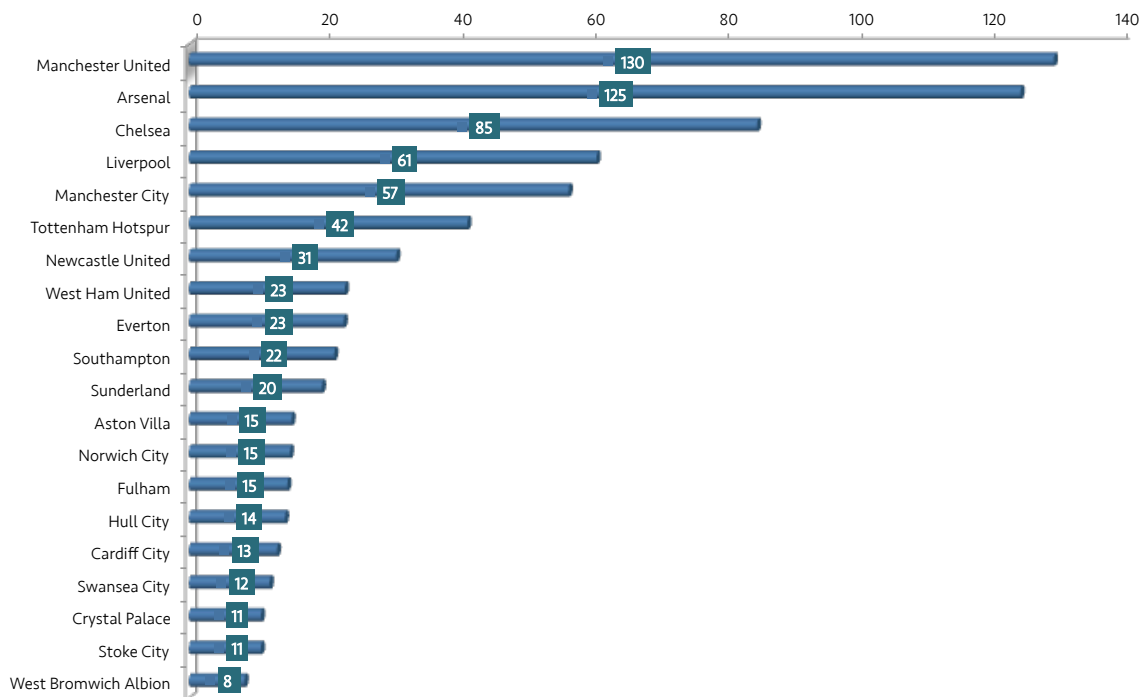
**Gráfico 81: Porcentaje de ingresos por retransmisiones por equipos de la Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentaje

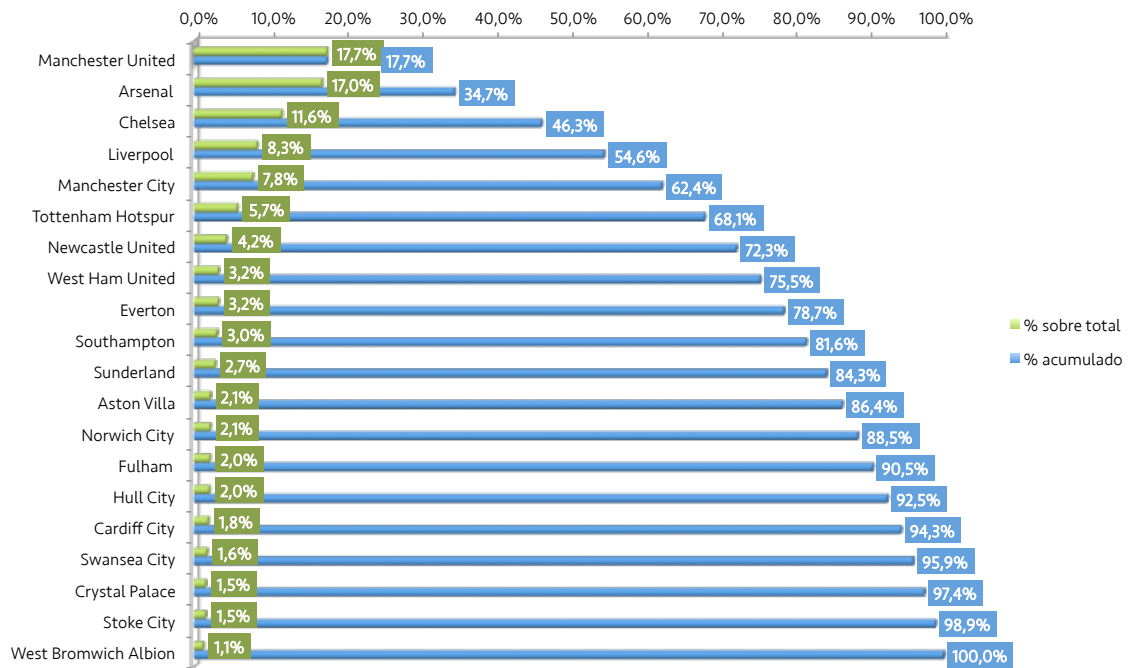


**Gráfico 82: Ingresos por competición por equipos de la Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en millones de euros

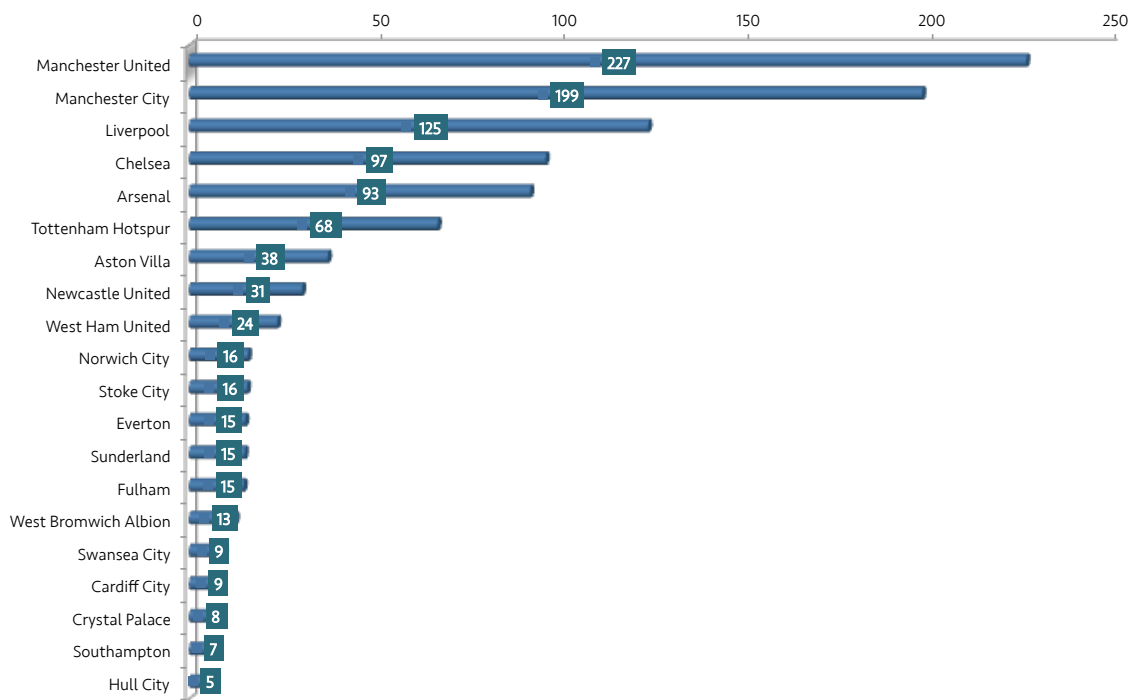
**Gráfico 83: Porcentaje de ingresos por competición por equipos de la Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentaje

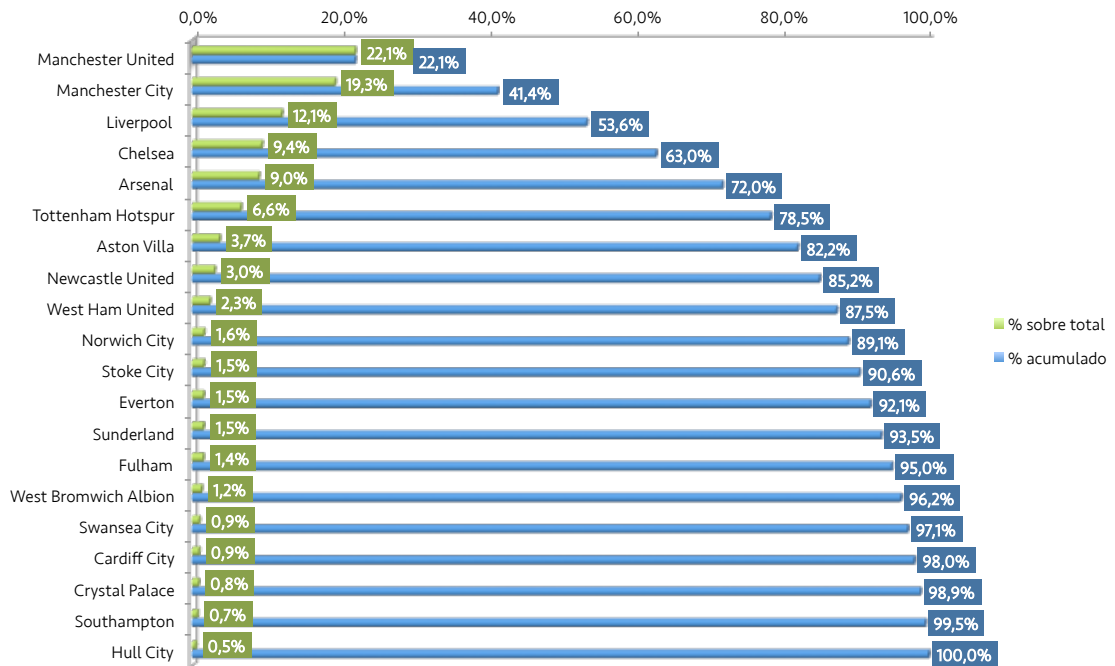


**Gráfico 84: Ingresos por comercialización por equipos de la Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en millones de euros

**Gráfico 85: Porcentaje de ingresos por comercialización por equipos de la Premier League 2014**

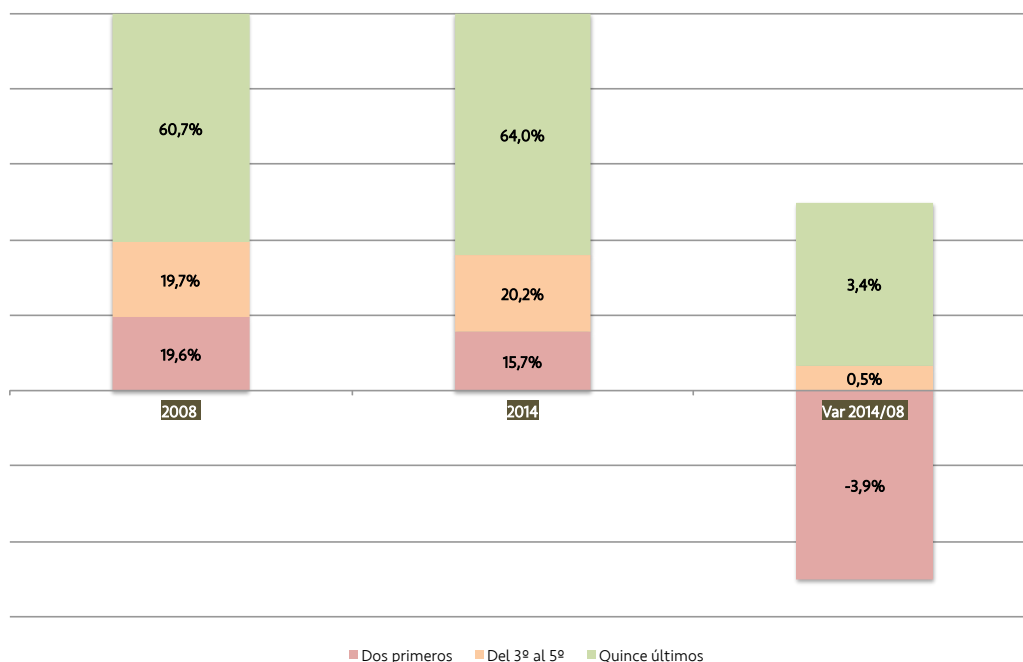


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentaje



Los dos equipos con más ingresos por retransmisión han alcanzado el 15,7% del total de estos ingresos en 2014 (ver gráfico 81 y 86), por lo que han caído cuatro puntos sobre el porcentaje del 19,6% alcanzado en 2008. Esta caída de los dos equipos con más ingresos ha ido hacia los tres equipos restantes en un 0,5% y en 3,4 puntos a los equipos con menos ingresos por retransmisión.

Gráfico 86: Evolución de la distribución de los ingresos por retransmisión por equipos de la Premier League 2014 vs 2008

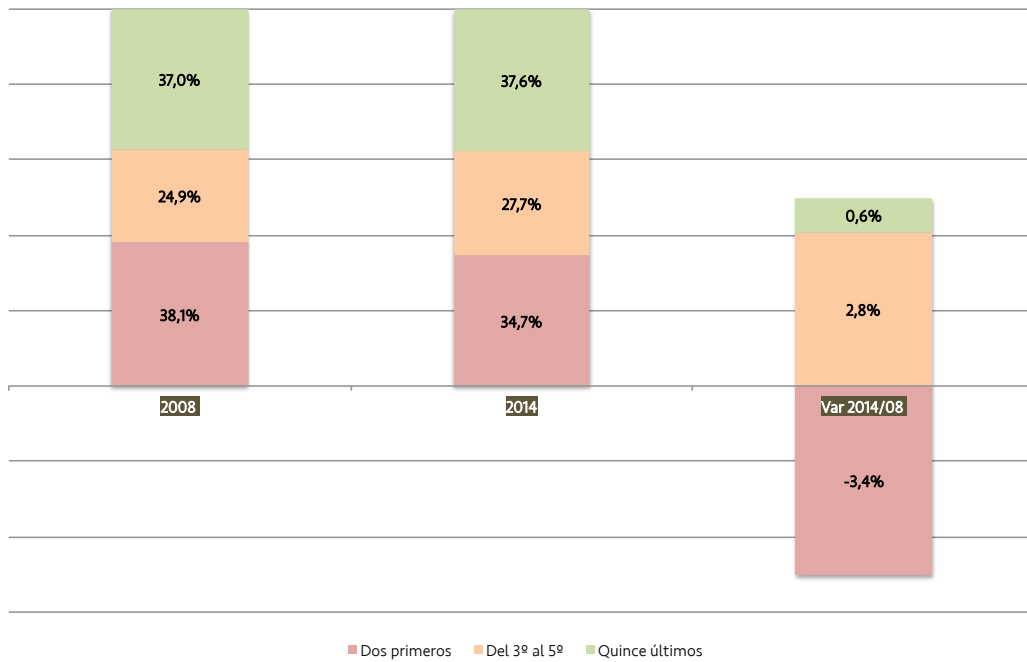


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

En el caso de los ingresos por competición, los dos equipos con más ingresos tenían en 2014 el 34,7% del total (gráfico 83 y 87), con una caída de 3,4 puntos sobre 2008, que en este caso ha ido a los siguientes tres equipos con más ingresos por competición en 2,8 puntos.

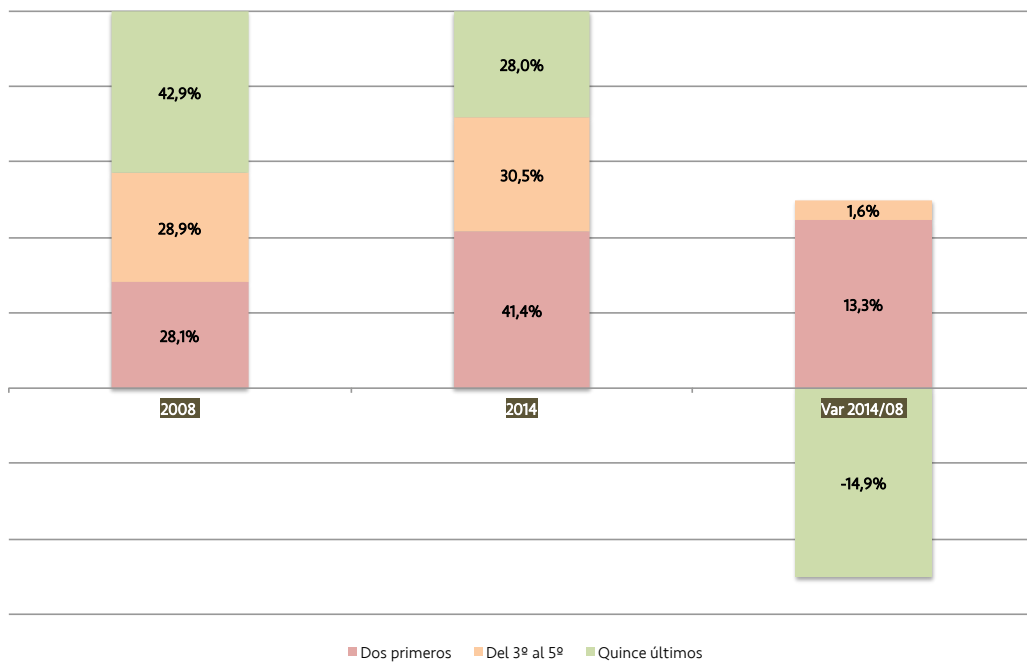
Finalmente, los dos equipos con más ingresos por comercialización han alcanzado el 41,4% del total, con un crecimiento de más de 13 puntos sobre la situación en 2008 (ver gráfico 88). Los equipos del tercero al quinto han subido un 1,6 puntos sobre la situación de 2008 y los quince últimos han caído desde el 42,9% en 2008 al 28% en 2014, una reducción de casi quince puntos porcentuales.

Gráfico 87: Evolución de la distribución de los ingresos por competición por equipos de la Premier League 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Gráfico 88: Evolución de la distribución de los ingresos por comercialización por equipos de Premier League 2014 vs 2008



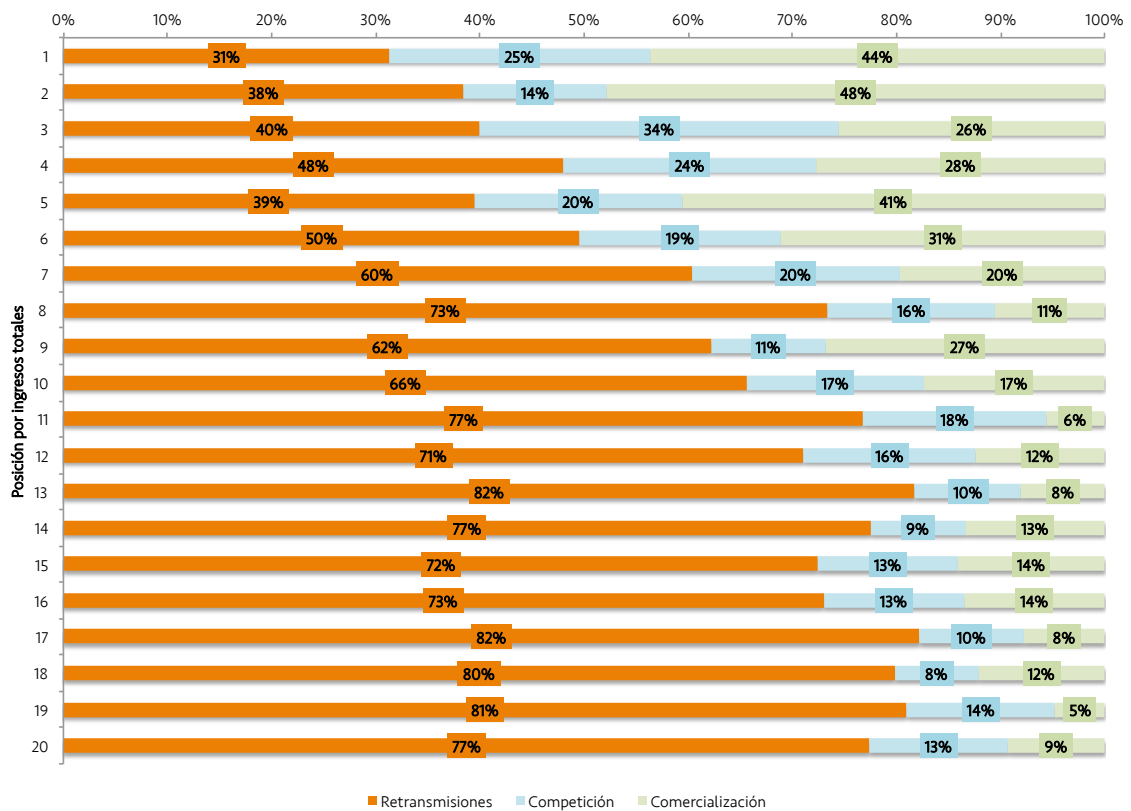
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Los ingresos por retransmisión en el año 2014 para 11 de los 20 equipos de la Premier League fueron superiores al 70% de los ingresos totales de cada club, y sólo para 6 equipos se situaron por debajo del 50% de sus ingresos (Gráfico 89).

Los ingresos por competición de 10 clubes fueron inferiores al 15% de sus ingresos totales, y sólo en 5 casos fueron del 20% o superiores.

En el caso de los ingresos por comercialización, sólo los dos equipos con más ingresos y el quinto obtuvieron más del 40% de sus ingresos por este concepto, mientras que para 11 equipos estuvieron por debajo del 15% del total de sus ingresos.

Gráfico 89: Distribución de los ingresos por equipos de Premier League 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentajes

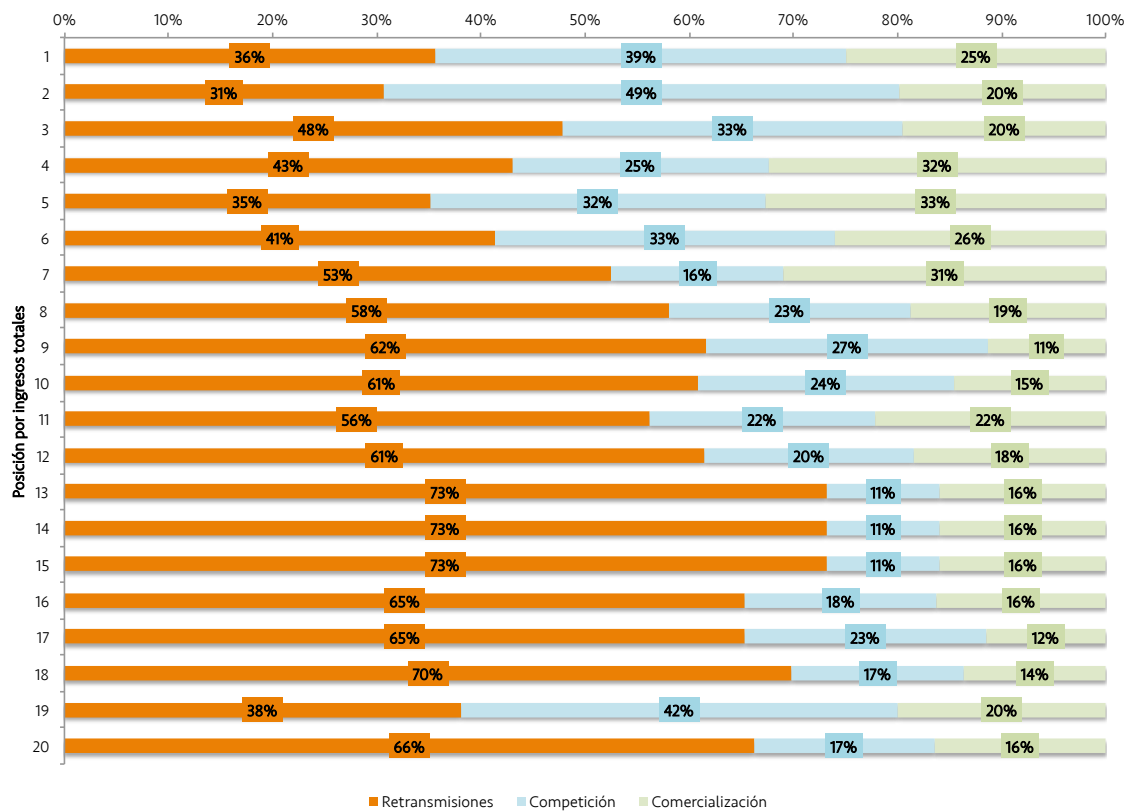
La situación en el ejercicio 2008 era diferente (Gráfico 90). En cuanto a los porcentajes de los ingresos por retransmisión, sólo 4 equipos tenían un porcentaje de ingresos por

retransmisión del 70% o superior, mientras para siete equipos estaba por debajo del 50%.

Respecto a los ingresos por competición, sólo para 3 equipos representaban menos del 15% del total de los ingresos, y para 13 se situaba al menos en el 20% del total.

Finalmente, respecto a los ingresos de comercialización, ningún equipo superaba el 35% del total de ingresos por este concepto, y sólo en tres caso estaban en el 15% o inferior.

Gráfico 90: Distribución de los ingresos por equipos de la Premier League 2008



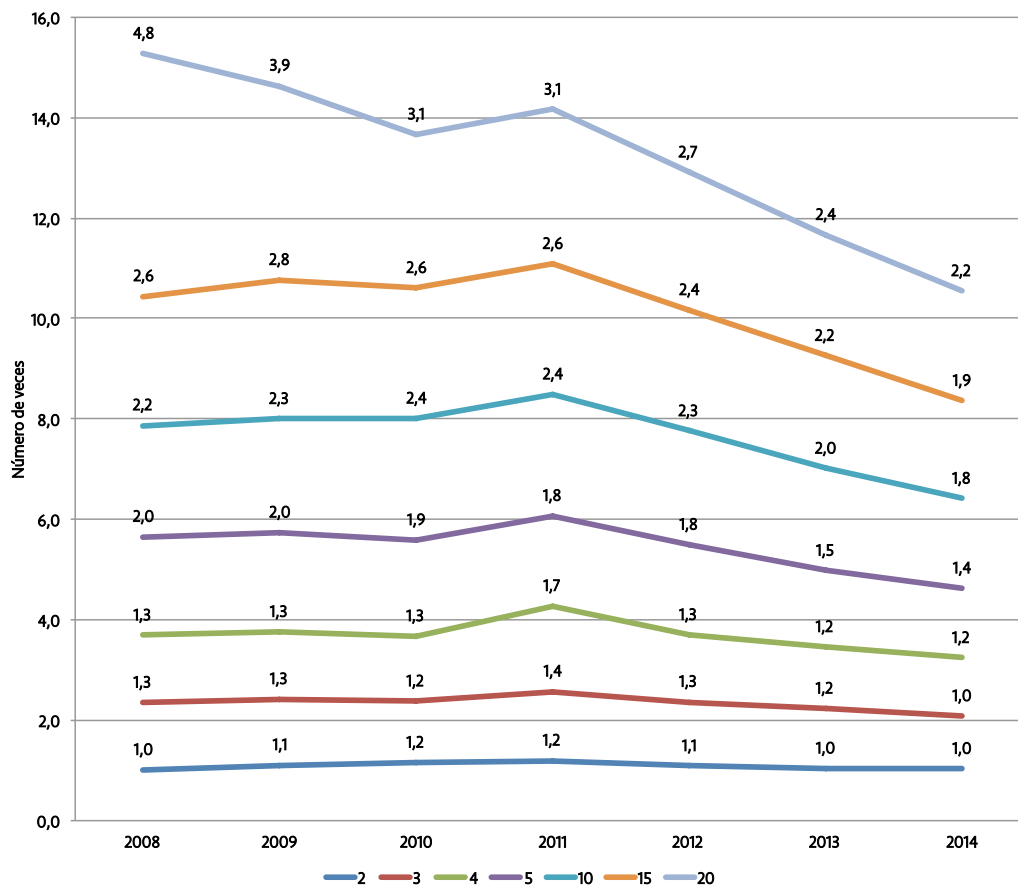
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentajes

Al comparar los gráficos 89 y 90 se aprecia como los ingresos por retransmisiones han ido elevando su porcentaje en la cifra de negocios de los equipos de la Premier League desde 2008 a 2014, especialmente en los clubes con ingresos totales medios o bajos,

mientras que los ingresos por competición y comercialización han ido reduciendo su importancia relativa.

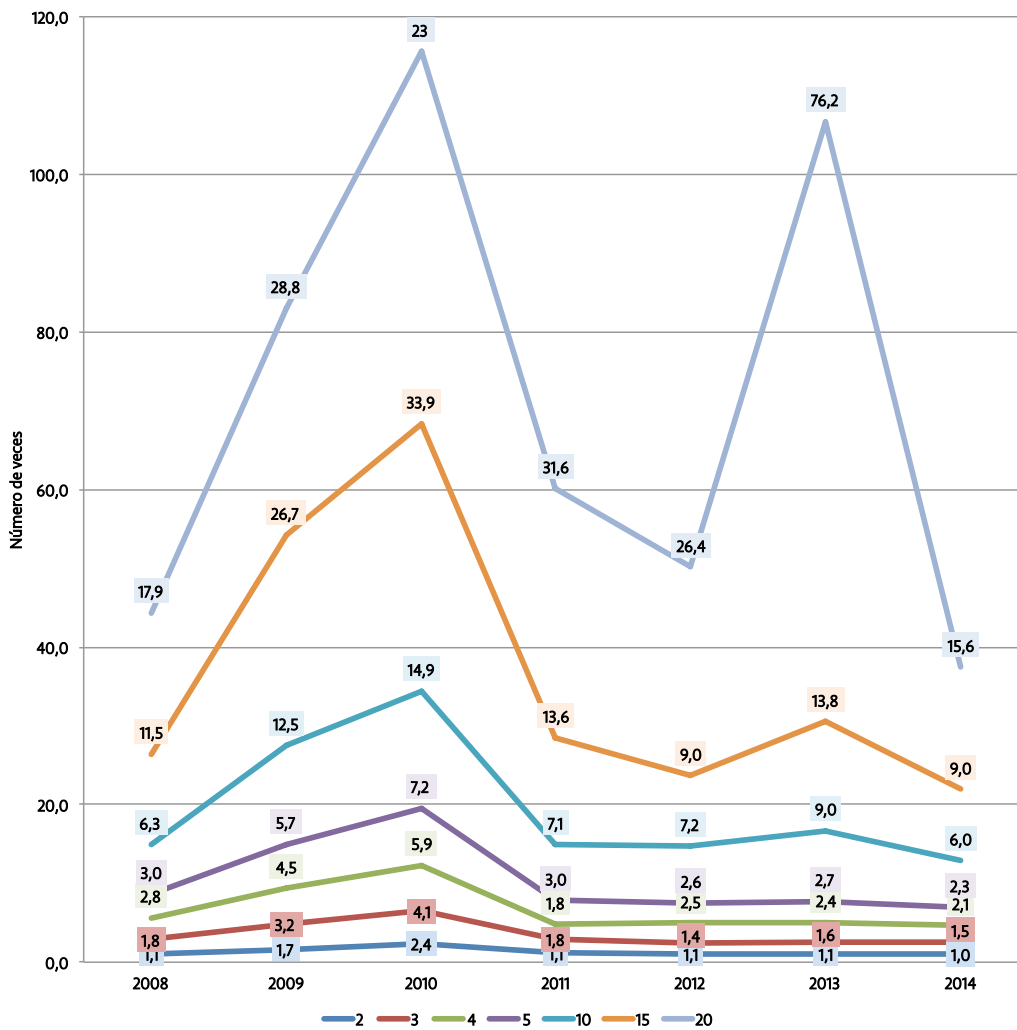
A continuación, en los gráficos 91, 92 y 93 se muestra el múltiplo de cada partida de ingreso del club que más ingresos tiene por cada una de ellas y el resto de clubes de las posiciones analizadas.

Gráfico 91: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por retransmisión tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



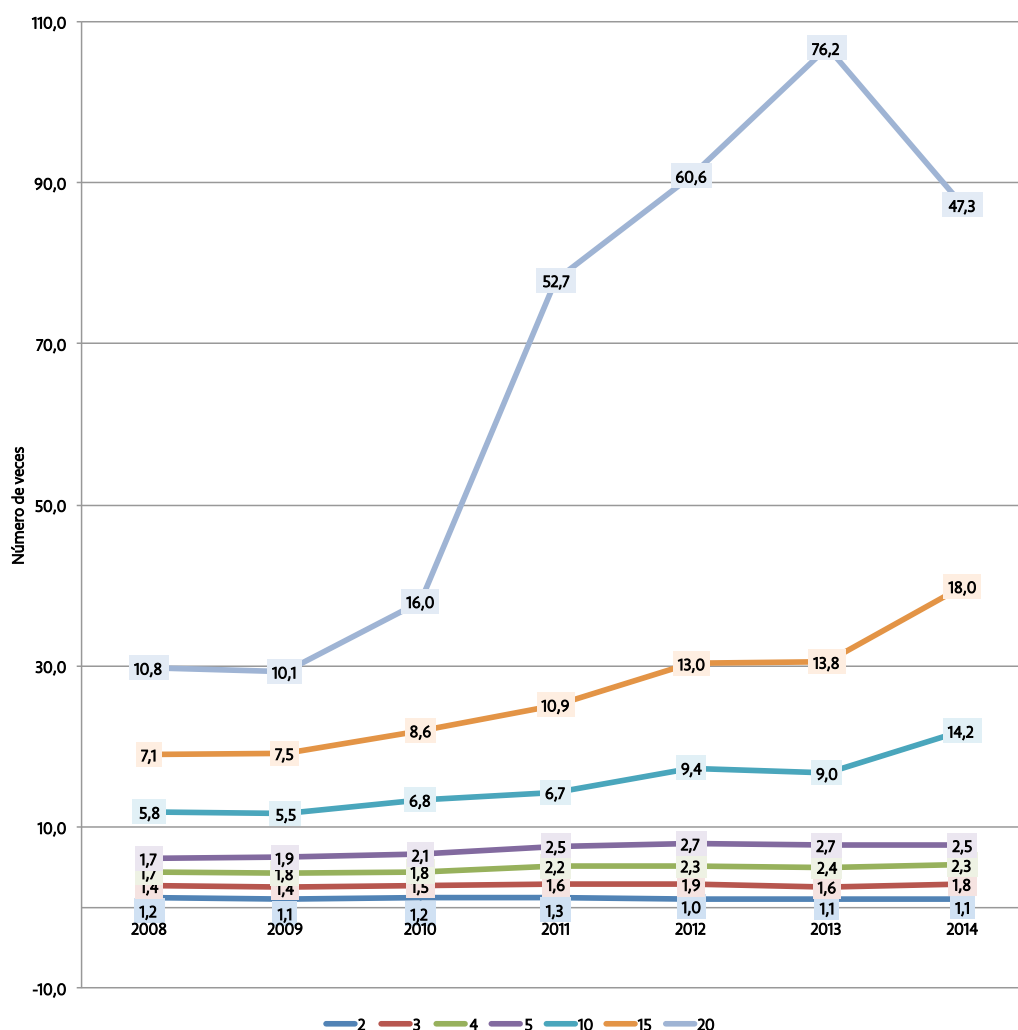
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en múltiplo del club que más ingresa

Gráfico 92: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por competición tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en múltiplo del club que más ingresa

Gráfico 93: Evolución del número de veces que los ingresos del club que más ingresa por comercialización tiene sobre los ingresos del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en múltiplo del club que más ingresa

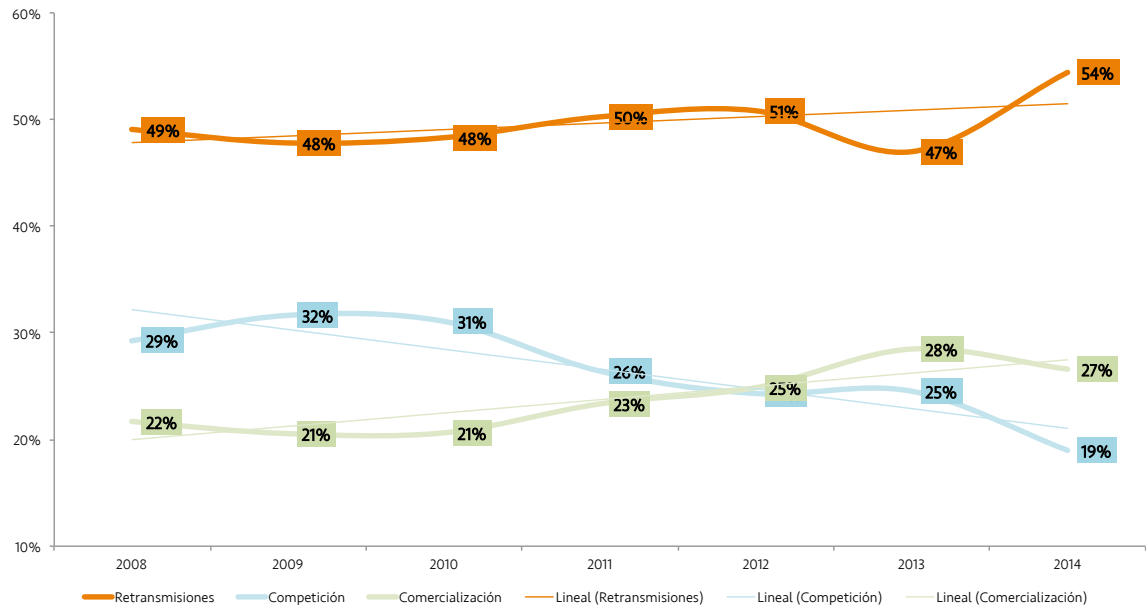
La evolución desde 2008 a 2014 de cada uno de los ingresos agregados en porcentaje sobre el total (Gráfico 94) muestra una tendencia creciente de los ingresos por retransmisión, una fuerte caída de los ingresos por competición y un crecimiento de los ingresos por comercialización y patrocinios.

Respecto al porcentaje medio de los distintos ingresos teniendo en cuenta el porcentaje que representan para cada uno de los clubes (Gráfico 95) muestran tendencias similares. Destacar, sin embargo, que mientras los ingresos por retransmisiones



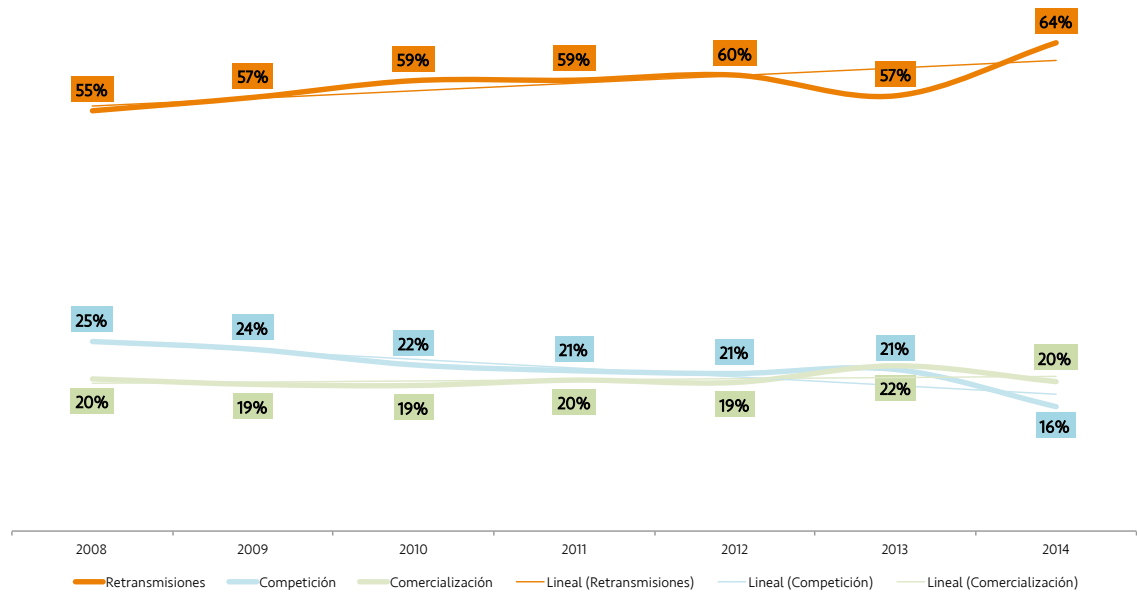
agregados han pasado del 49% al 54% desde 2008, en el promedio del porcentaje que representan en cada uno de los clubes han pasado del 55% al 64%, por lo que la dependencia de los ingresos de retransmisión por parte de los clubes es realmente mayor que la que sería para el conjunto de la Premier League.

Gráfico 94: Evolución de la distribución porcentual de los ingresos por cifra de negocios de la Premier League 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubs de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

Gráfico 95: Evolución del porcentaje medio de la distribución de los ingresos por cifra de negocios de la Premier League 2008 a 2014

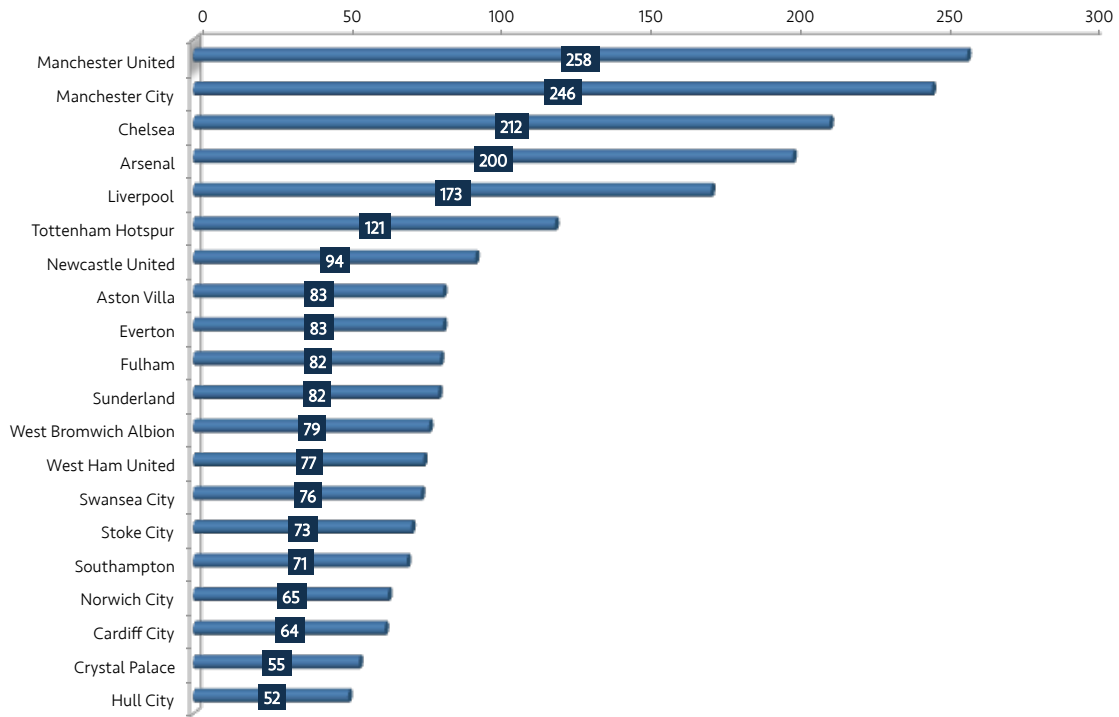


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubs de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes



Respecto a los gastos de personal de los equipos de la Premier League, las cifras de la temporada 2013/14 para cada uno de los clubes se muestran en el gráfico 96:

**Gráfico 96: Gastos de Personal por equipos los equipos de la Premier League 2014**

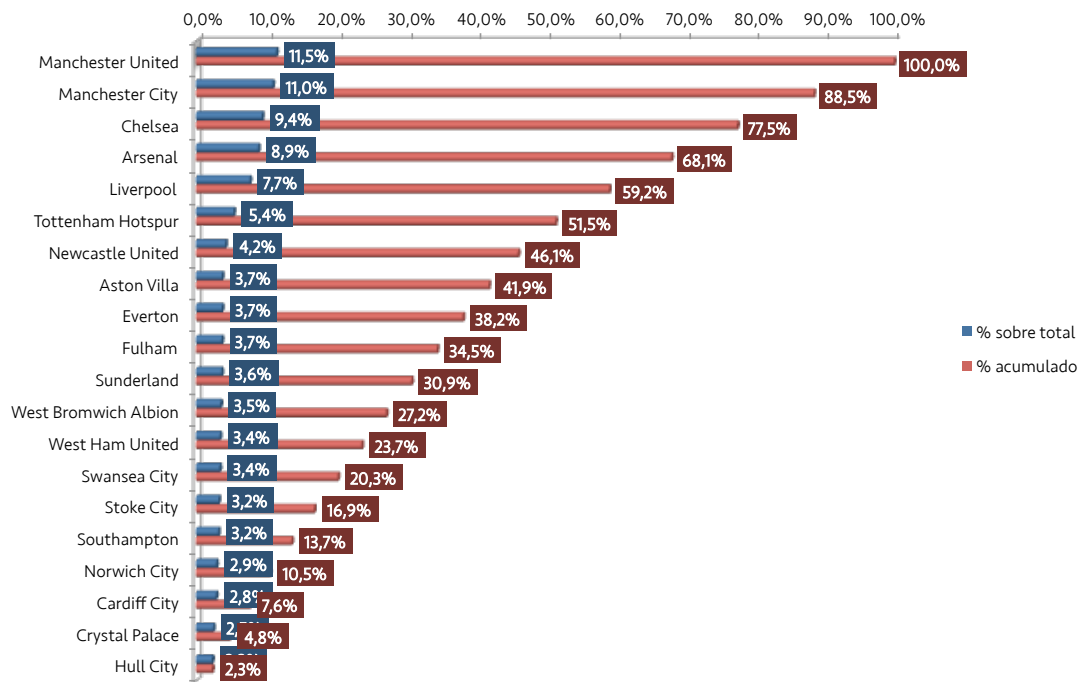


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en millones de euros

Los dos equipos que más gastos han tenido han sido Manchester United y Manchester City, que han alcanzado el 22,5% del total de los gastos de personal agregados (ver gráfico 97 y 98). En 2008 los dos equipos con mayor gasto de personal fueron Chelsea en primer lugar con un gasto de 218 millones de euros y Manchester United con 142 millones de euros, alcanzando el 23,1% del total agregado de dicho año.

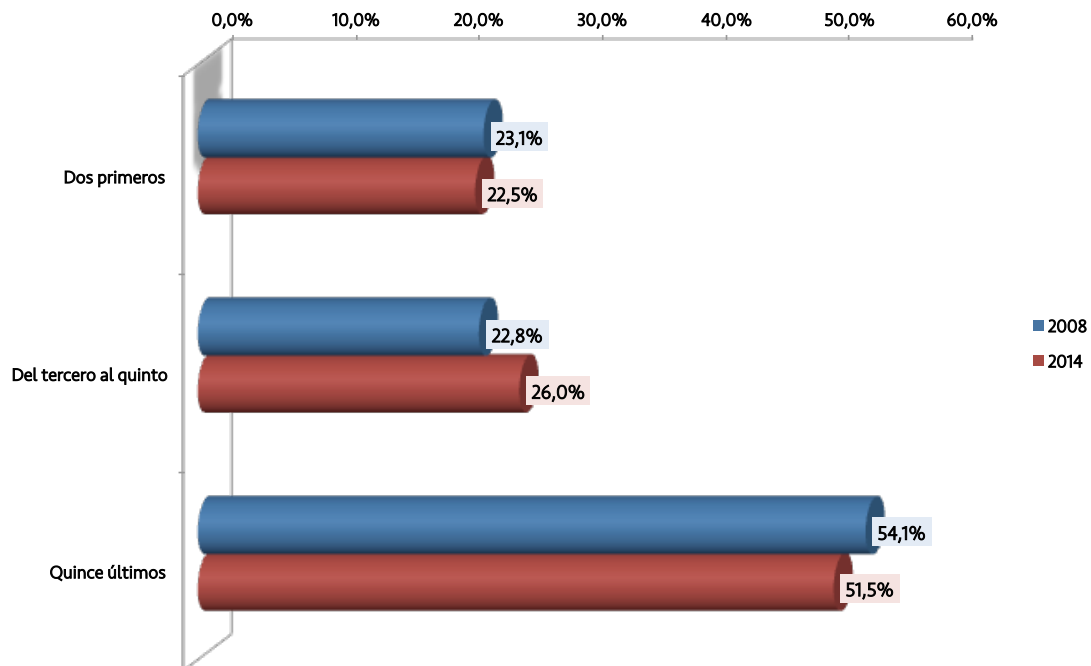
Los equipos que han ocupado las posiciones 3ª a 5ª han pasado del 22,8% del total agregado al 26%, tres puntos más, y los quince últimos han pasado del 54,1% al 51,5%, algo menos de tres puntos de caída.

Gráfico 97: % de gastos de personal por equipos de la Premier League 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentajes

Gráfico 98: Distribución de los gastos de personal por equipos la Premier League 2014 vs 2008

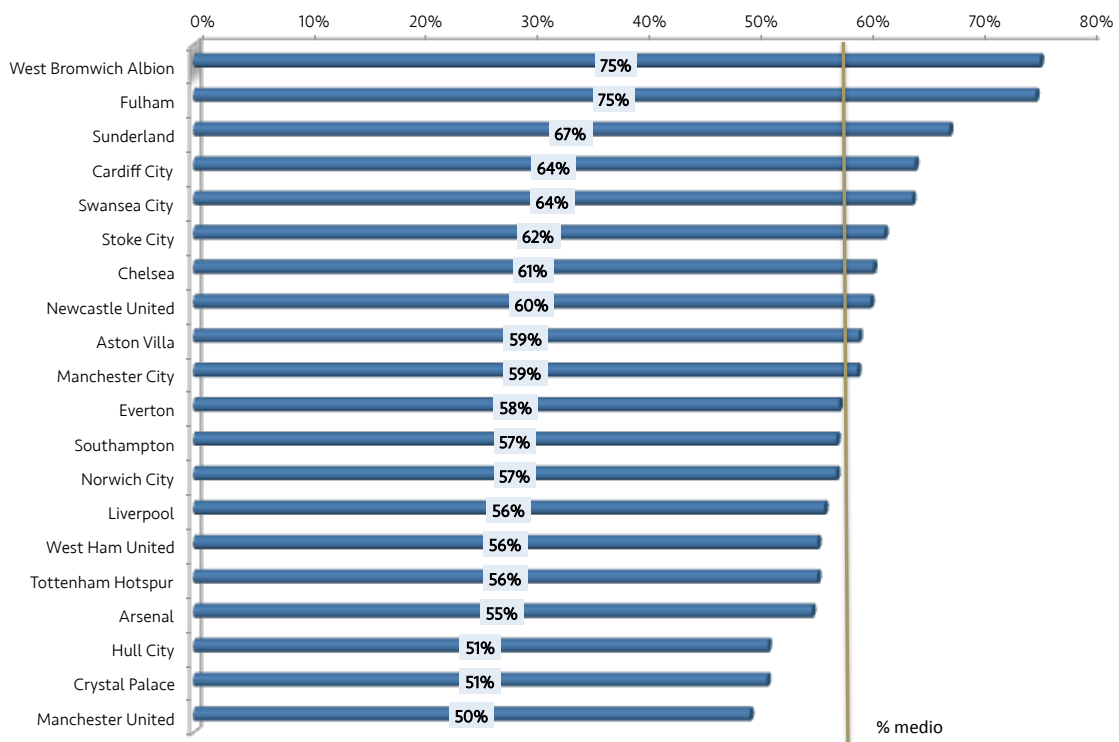


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Respecto de porcentaje que los gastos de personal sobre los ingresos de explotación, la media sobre los datos agregados se ha situado en 2008 en un 58%. Respecto a esta media, la mitad de los equipos han tenido un gasto superior y la otra mitad un gasto inferior.

El equipo que más gastos de personal ha tenido en 2014 sobre ingresos ha sido West Bromwich Albion, que es el número 12 en el ranking de gastos de personal de la Premier League. El equipo con menor porcentaje ha sido Manchester United, que ha ocupado el liderazgo del ranking de gastos de personal en dicho año.

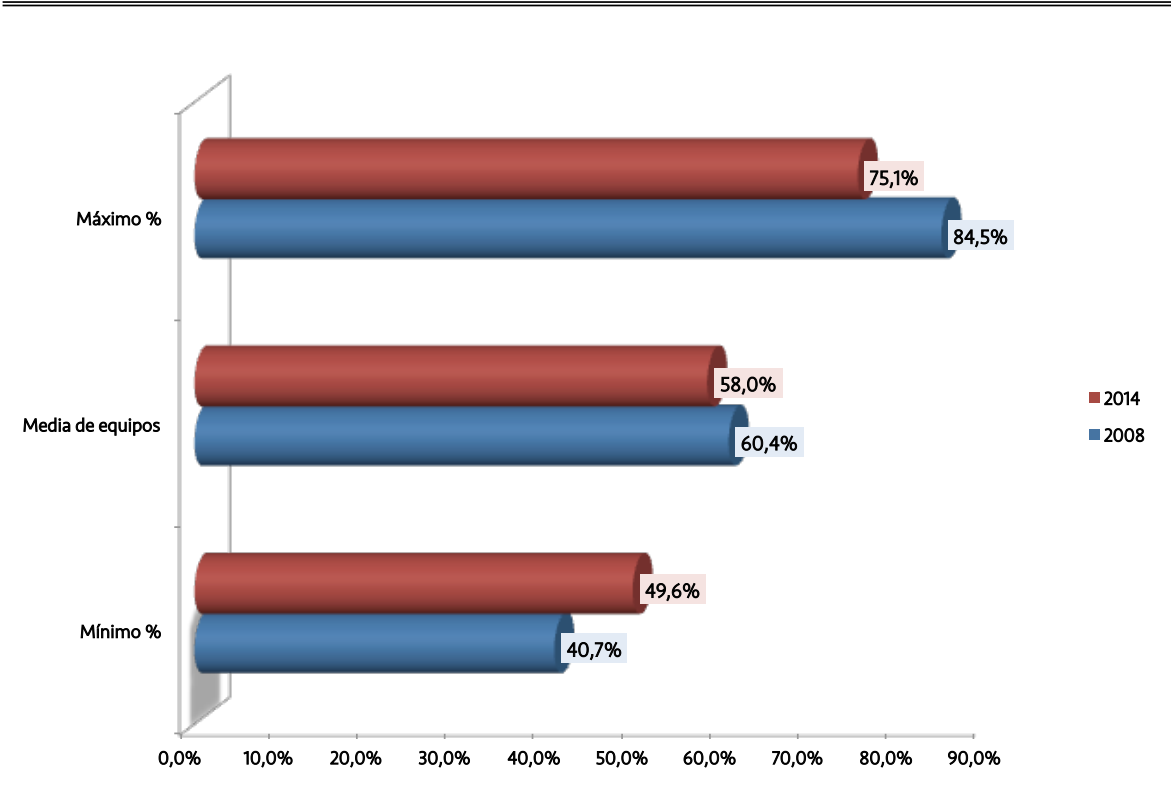
**Gráfico 99: Porcentaje de gastos de personal sobre ingresos de explotación equipos Premier League 2014**



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentajes

En 2008 el equipo con mayor porcentaje de gastos de personal sobre ingresos fue Chelsea, con el 84,5%, y fue el equipo con mayor gasto a nivel absoluto de la Premier League dicho año y acabó en segunda posición en la Liga. El equipo con menor porcentaje fue Manchester United, que sin embargo fue el segundo equipo con mayor gasto de personal en dicho año y que acabó ganando el campeonato de Liga.

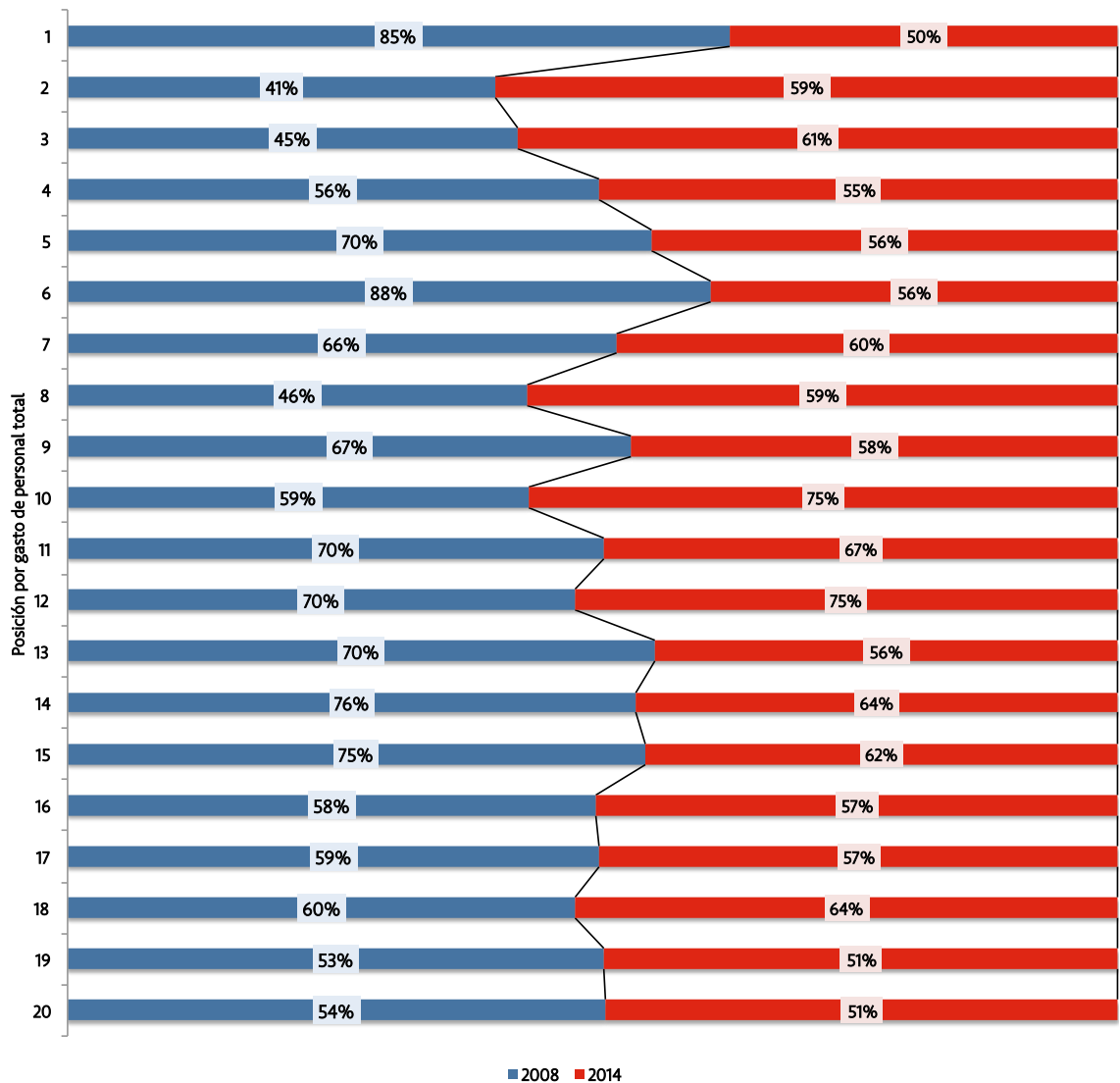
Gráfico 100: Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos entre el máximo y mínimo de los equipos Premier League 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentajes

A continuación se muestra la evolución del porcentaje de gasto de personal sobre ingresos de los equipos de la Premier League en función de la posición que ocupan en el ranking por gasto de personal en valor absoluto en la temporada 2008 y 2014 (Gráfico 101). De los datos obtenidos se puede concluir que hasta la posición 14 los clubes han reducido el porcentaje de ingresos dedicado a gastos de personal, sin embargo en las últimas cinco posiciones por volumen de gastos se ha producido un incremento en 2014 respecto a 2008.

Gráfico 101: Comparación porcentaje de gastos de personal sobre ingresos en función del volumen absoluto de gasto por club 2014 vs 2008



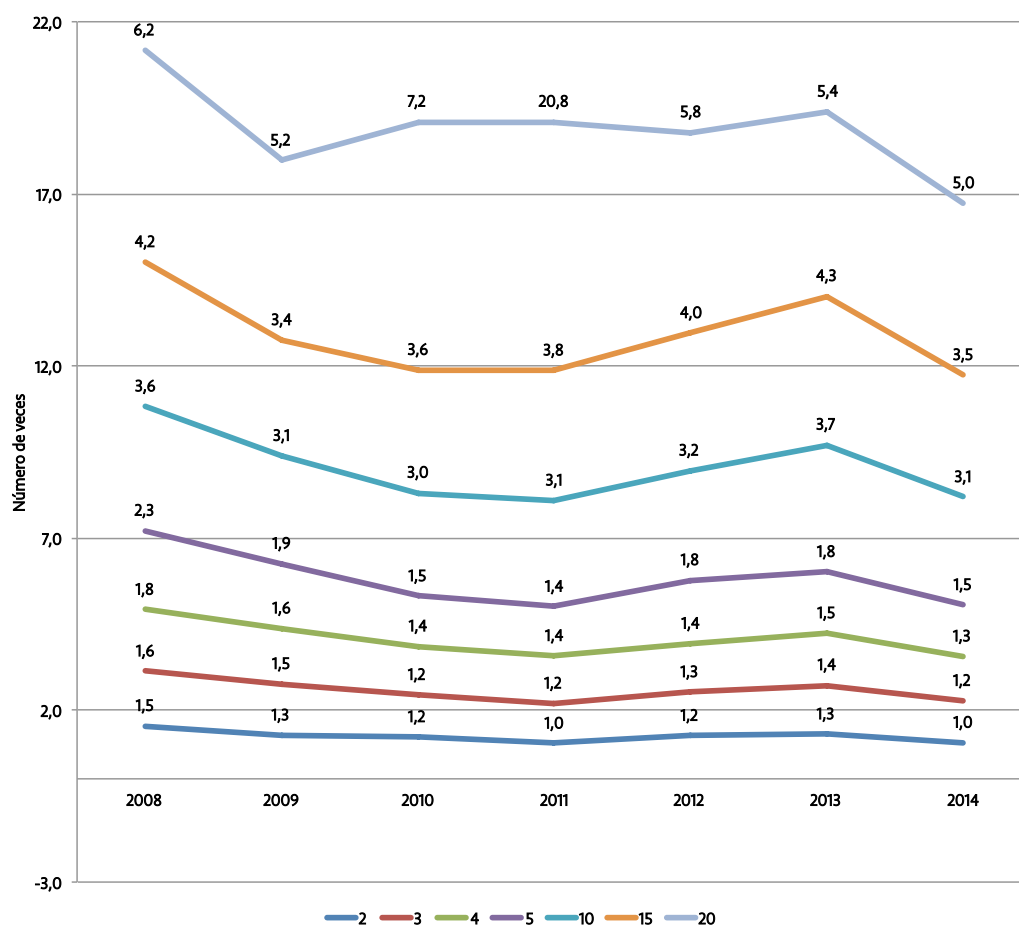
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

Finalmente, en el gráfico 102 se muestra el número de veces que el equipo que más gasto de personal ha tenido en cada temporada ha superado al gasto del equipo en las posiciones analizadas por gasto de personal en valor absoluto.

En todos los casos, se ha producido una disminución en 2014 respecto a 2008 de la distancia del equipo con más gasto de personal respecto a los restantes equipos, que en el caso de la posición sobre el que menos gastos ha tenido ha pasado de 6,2 veces en 2008 a 5 veces en 2014.



Gráfico 102: Evolución del número de veces que los gastos de personal del club que más gasta tiene sobre los gastos de personal del resto (Posición 2-5, 10, 15 y 20)



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en múltiplo del club que más gasto de personal tiene cada año

## **b. Análisis del Balance de Situación agregado de la Premier League (en euros)**

A continuación se analiza la evolución y situación del Balance de Situación agregado de la Premier League de 2008 a 2014.

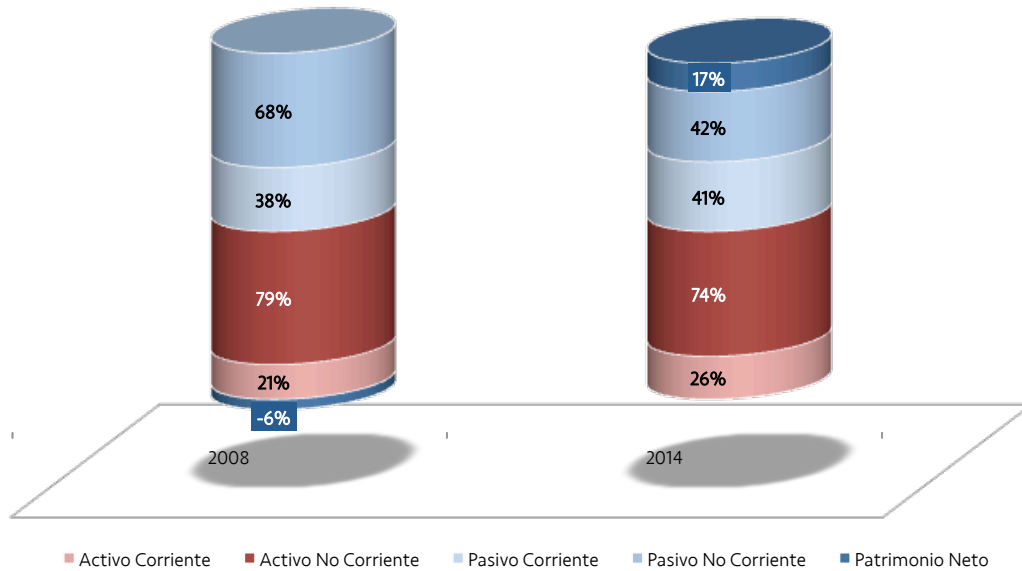
Como se puede observar en el gráfico 103, la financiación de la Premier League ha pasado de depender en un 68% de la deuda a corto plazo a bajar a un 42% en 2008, gracias al incremento de la financiación a través de recursos propios (patrimonio neto) que ha pasado de ser negativo<sup>65</sup> en 2008 a suponer el 17% del total del pasivo del balance. La financiación a largo plazo ha crecido tres puntos, desde el 38% al 41% en el periodo.

En el caso del activo de la Premier League, las inversiones a largo plazo han disminuido cinco puntos, pero siguen estando entorno al 75% del total, distribuyéndose casi al 50% entre las inversiones materiales (instalaciones deportivas) e inversiones intangibles (derechos de compra de los jugadores). Las inversiones a corto plazo, fundamentalmente cuentas a cobrar y efectivo en 2014, puesto que la inversión en existencias ha disminuido el 83%, se sitúan en el entorno del 25%.

---

<sup>65</sup> Cuando el patrimonio neto de una compañía es negativo se encuentra en situación de quiebra técnica, puesto que las deudas son superiores al valor de sus activos.

Gráfico 103: Composición del Balance Agregado la Premier League 2014 vs 2008



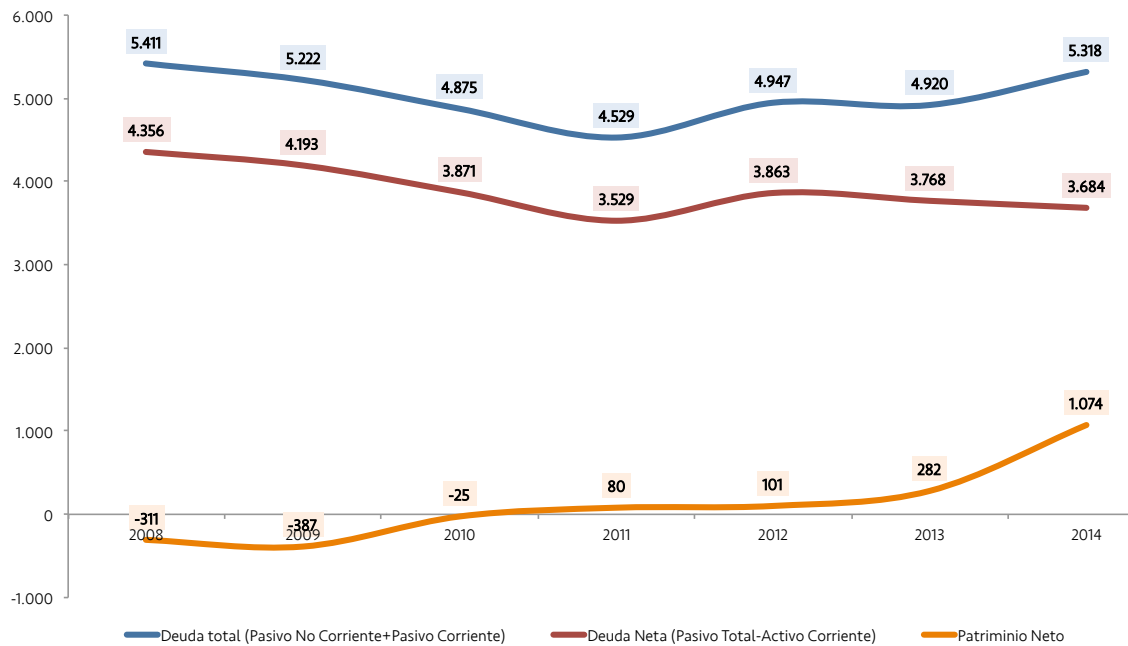
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

De la evolución anual de los principales epígrafes del pasivo del balance agregado (ver gráfico 104), se observa que la deuda total se mantiene en niveles superiores a los 5.000 millones de euros, con una reducción de algo menos de 100 millones de euros en el periodo, pero que tuvo un periodo de disminución año a año, hasta 2011, y desde entonces ha crecido hasta volver a los niveles previos de 2008.

Sin embargo, la reducción de la deuda neta si se ha producido desde 2008 hasta 2014, con una disminución de casi 400 millones de euros (15%).

En el periodo analizado, el patrimonio neto de la Premier League ha crecido en casi 1.400 millones de euros, especialmente en la última temporada, con una mejora de 800 millones de euros.

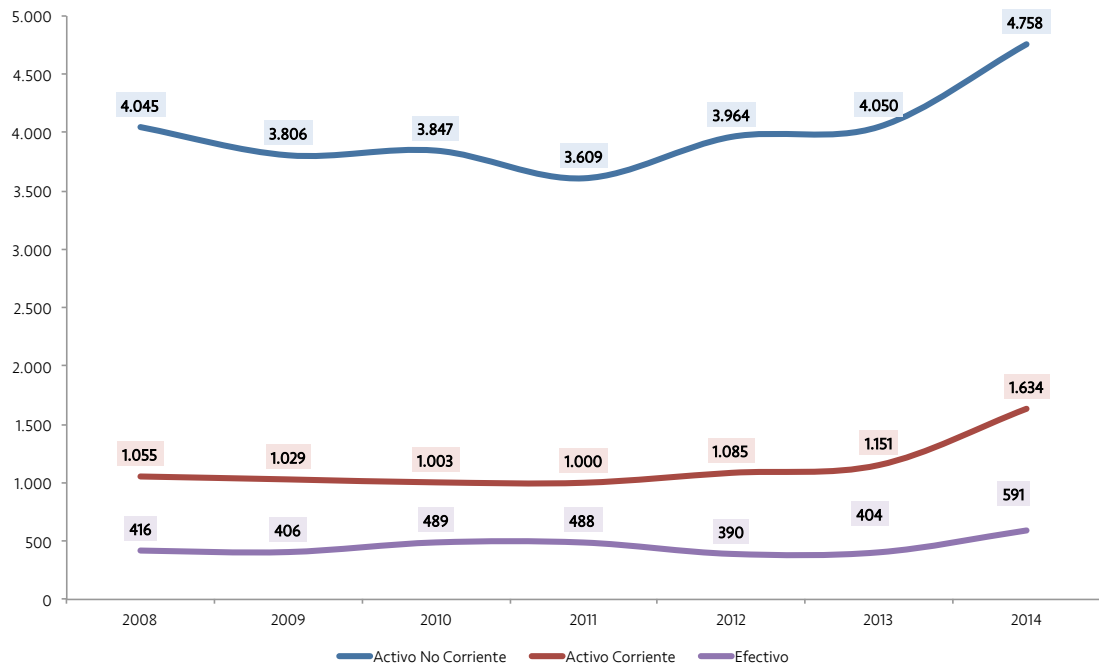
Gráfico 104: Evolución de la Deuda y Patrimonio Neto Agregados Premier League 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

Respecto a la evolución anual de las principales partidas del activo del balance agregado, tal y como se observa en el gráfico 105, la inversión en activo no corriente ha crecido en 700 millones de euros, fundamentalmente por el incremento en un 17% de la inversión en inmovilizado material (estado e instalaciones deportivas) y de un 8% en los derechos de compra de jugadores, fundamentalmente. La última partida mostrada en el gráfico es la de efectivo que las distintas sociedades tienen al cierre de cada temporada, que ha crecido un 42%, hasta casi 600 millones de euros.

Gráfico 105: Evolución del Activo Agregado Premier League 2008 a 2014

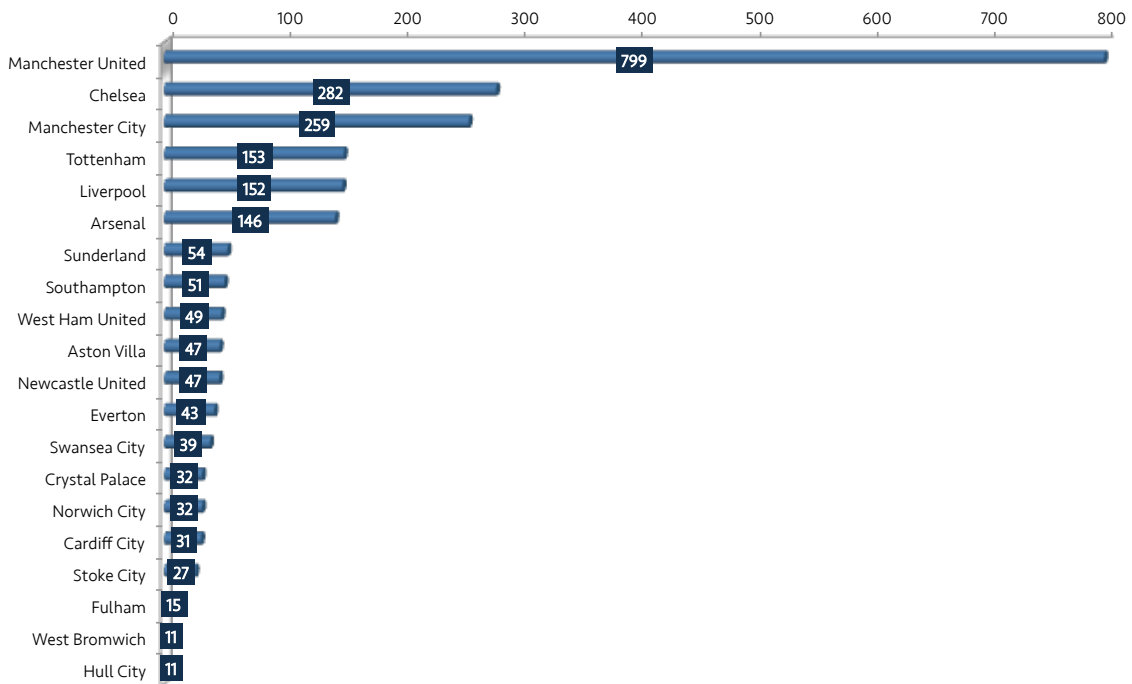


Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en millones de euros

En los gráficos 106, 107 y 108 se muestran las cifras por equipos de 2014 del inmovilizado intangible, donde destaca la posición de Manchester United con el 35,1% del total. Le siguen dos equipos con más del 10% del total cada uno (Chelsea y Manchester City) y otros tres con porcentajes superiores al 6% cada uno (Tottenham, Liverpool y Arsenal). El resto de equipos están por debajo, de manera individual del 2,5% cada uno.

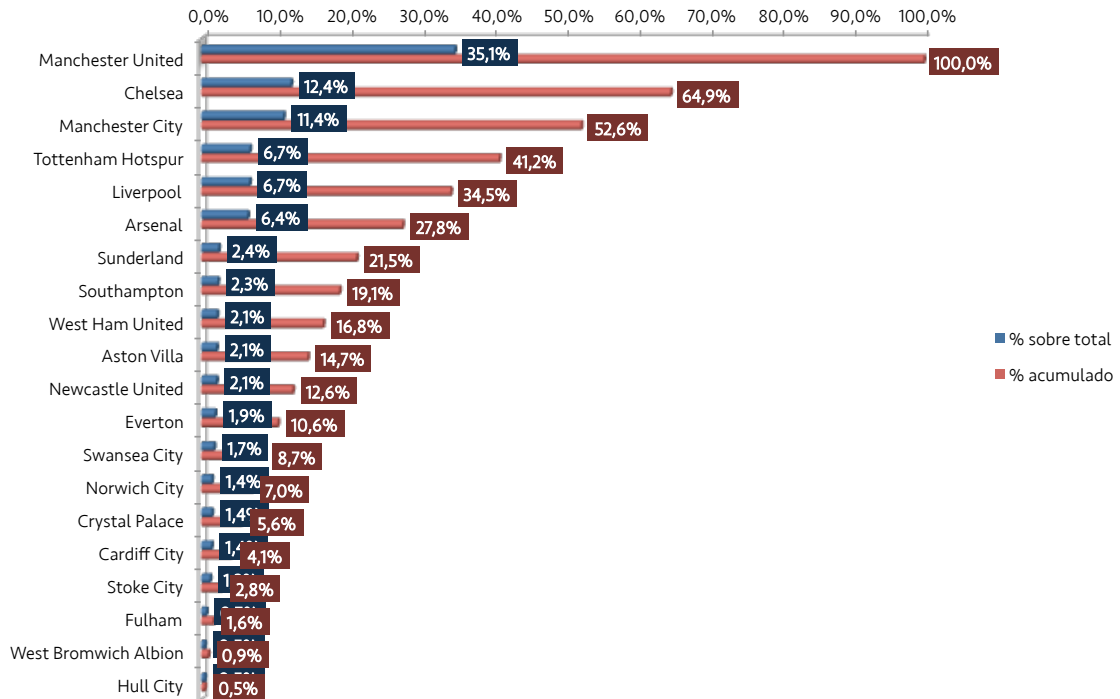
Desde 2008, los dos equipos con mayor inmovilizado intangible (Manchester United y Chelsea) han disminuido su posición en casi de 12 puntos, desde el 59% hasta el 47%. Los tres restantes equipos han crecido en 9 puntos, desde el 15% al 24% y los quince últimos restantes ha pasado del 25,4% en 2008 al 27,8% en 2014.

Gráfico 106: Inmovilizado Intangible por equipos de la Premier League 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en millones de euros

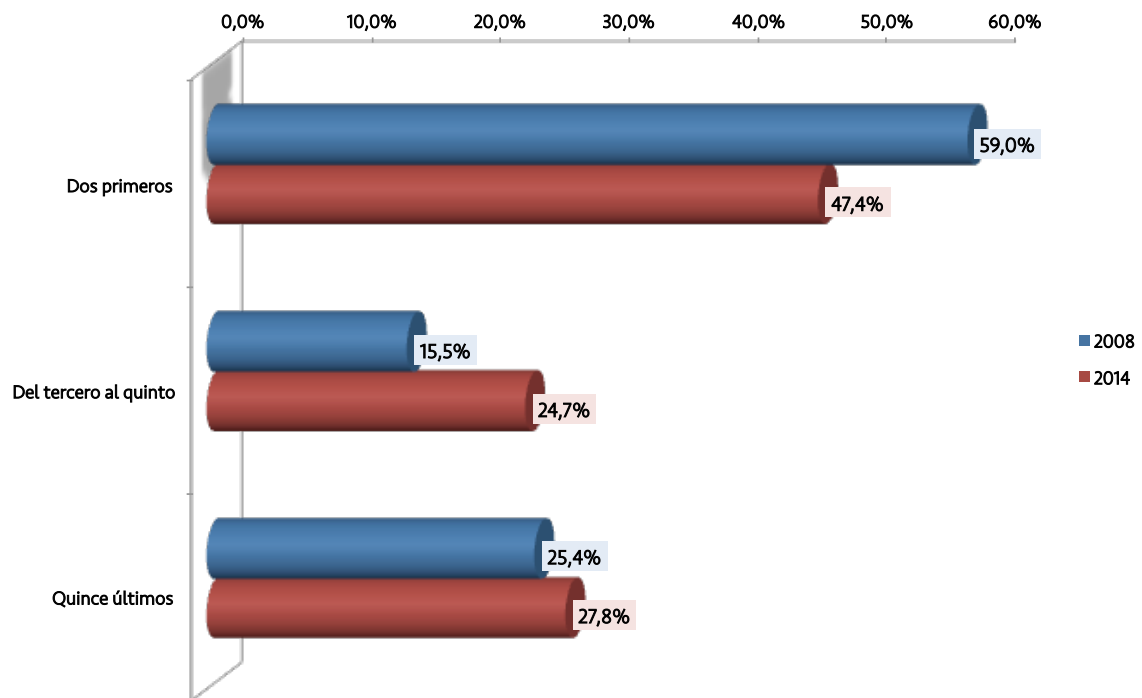
Gráfico 107: % de inmovilizado intangible por equipos de la Premier League 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League  
Cifras en porcentaje



Gráfico 108: Distribución del inmovilizado intangible por equipos de la Premier League 2014 vs 2008



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

### c. Análisis del Estado de Flujos de Efectivo agregado de la Premier League (en euros)

Del análisis del EFE agregado de la Premier League (Tabla 45) destaca la evolución de la inversión realizada en la adquisición de jugadores, reflejada en la caja utilizada para inversiones en inmovilizado intangible, que ha pasado de necesitar 412 millones de euros en 2009 a 1.140 millones de euros en 2014.

La financiación de esta inversión en compra de jugadores en 2014 ha venido, por una parte, por la generación de caja de operaciones de explotación, gracias al resultado antes de impuestos positivo obtenido más las amortizaciones y a los créditos fiscales por las pérdidas del ejercicio anterior, y el resto por la caja generada por el incremento de las aportaciones de socios y accionistas, que ha permitido tener un flujo de caja de actividades de financiación positivo en 2014.

En el conjunto de los siete años, las actividades de explotación han generado 1.140 millones de euros, que se han destinado a inversiones en compra de jugadores por casi 4.000 millones de euros, y obras en los estadios de fútbol por importe de 333 millones de euros. La diferencia se ha financiado en parte por la venta de jugadores por casi 1.700 millones de euros, y por 2.500 millones de euros en aportaciones de accionistas y otras operaciones de capital, lo que además ha permitido reducir las deudas a largo plazo en 900 millones de euros y generar caja neta disponible por 175 millones de euros.

#### **d. Análisis de las ratios agregadas de la Premier League (en euros)**

El análisis de ratios elaborado en la tabla 47 permite ver la evolución de las cifras agregadas de la Premier League desde 2008 a 2014 en relación a la situación de liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad y equilibrio patrimonial:

- I. **Liquidez:** las ratios indican una mejora general de la situación de liquidez a corto plazo del fútbol profesional inglés, puesto que todas las ratios analizadas han ido mejorado en el periodo, salvo el Fondo de Maniobra, que ha aumentado su importe negativo, superando los 1.000 millones de euros en 2014, lo que indica que el crecimiento de la Premier League se está basando en el incremento de la financiación a corto plazo, puesto que la deuda a corto plazo se ha incrementado en el periodo analizado en un 36%, mientras que la deuda a largo plazo ha disminuido en un 23%, lo que le coloca en un mayor riesgo de suspensión de pagos global.
  
- II. **Solvencia y endeudamiento:** la situación de solvencia y endeudamiento ha mejorado, en términos de balance, desde 2008, debido a que a pesar de que la deuda total sólo ha disminuido en dos puntos, el aumento de los recursos propios ha permitido mejorar el ratio de solvencia hasta un reducido 0,20 en 2014 y dejar el de endeudamiento en 4,95 veces el pasivo sobre patrimonio neto. En relación al EBITDA, la deuda ha disminuido desde estar en 2008 en 6 veces el EBITDA, cifra que se considerara elevada, hasta situarse algo por encima del 3%,

límite de endeudamiento que se considera razonable. Finalmente, la deuda sobre activos ha disminuido un 22% en el periodo.

III. **Rentabilidad:** la rentabilidad económica, medida a través de la relación entre los distintos resultados y los ingresos, ha crecido, en general, en 2014 respecto a 2008. El margen de EBITDA sobre ingresos ha aumentado en algo más de un punto, pasando del 27,21% al 28,64%, y el del EBIT sobre ingresos se ha situado en un 8,15% (+97% sobre 2008). El margen de resultado neto sobre ingresos ha pasado a ser positivo en el 5,02% en 2014. Respecto a la rentabilidad sobre activos, medida a través del ROA, se ha multiplicado por 1,4 en los siete años, hasta el 4,93%. Sin embargo, la rentabilidad sobre el capital (ROE) se ha reducido un 67% debido al incremento del patrimonio neto, hasta poco más del 18%. Finalmente, como consecuencia del aumento de la proporción de patrimonio neto sobre pasivo, el apalancamiento se ha reducido un 86%, desde el 26,6% en 2008 hasta el 3,7% en 2014.

#### e. Síntesis del análisis económico-financiero de la Premier League (en euros)

Del análisis realizado sobre la situación económica de la Premier League inglesa desde 2008 a 2014 se pueden señalar los siguientes puntos:

1º.- La información económico financiera elaborada por los clubes es correcta de acuerdo a la normativa contable, puesto que las opiniones de los auditores sobre las CC.AA. de todos los clubes de la Premier League no contienen salvedades.

2º.- La evolución económica sólo ha sido claramente positiva, a nivel de cuenta de resultados, en el último año analizado, puesto que el incremento de los ingresos de explotación de 2014 respecto a 2013 ha sido de un 23%, lo que unido a un bajo crecimiento de los gastos de personal (4%) ha permitido pasar de un resultado de explotación, resultado antes de impuestos y resultado después de impuestos negativos

en 2013 a tener los tres resultados en cifras positivas en 2014. Sin embargo, en el periodo 2008 a 2013 los ingresos de explotación crecieron lo mismo que en 2014, un 22%, mientras que los gastos de explotación (sin amortizaciones ni provisiones) aumentaron un 26%, fundamentalmente por el incremento de un 39% en los gastos de personal. Esta situación provocó que entre 2008 y 2013 los resultados de explotación acumulados fueran negativos en 665 millones de euros y los resultados antes de impuestos negativos ascendieran a casi 1.700 millones de euros. Frente a esta situación, en 2014 el resultado de explotación fue de más de 300 millones de euros y el resultado antes de impuestos superó los 230 millones de euros.

En el conjunto de los siete años analizado, el resultado neto desde 2008 a 2014 ha sido negativo en más de 1.300 millones de euros.

3º.- En el periodo analizado, el crecimiento medio anual de los ingresos de explotación de la Premier League ha sido algo más de un punto superior al conjunto de los equipos de la UEFA (7% vs 5,7% respectivamente), si bien en 2014 el crecimiento ha sido del 22,6% frente al 5,8% del conjunto de clubes UEFA.

En estos siete años la dependencia de los equipos de la Premier League de los ingresos por retransmisión de los partidos por televisión ha aumentado en cinco puntos, dado que en 2008 suponían un 49% de la cifra neta de negocios y en 2014 este porcentaje había crecido hasta el 54%.

Agregando los ingresos que no provienen directamente de la competición deportiva, los ingresos por retransmisión y comerciales suman en 2014 el 81% de la cifra de negocios del fútbol inglés, quedando reducidos a poco más del 19% los ingresos deportivos.

4º.- Los gastos de personal de los clubes de la Premier League han crecido en el periodo medio punto más que los de los clubes de la UEFA, un 6,3% frente a un 5,7%, si bien en el año 2014 el crecimiento sobre 2013 ha sido del 4%, mientras que los equipos de la UEFA han crecido un 3%.

En porcentaje sobre los ingresos de explotación, los gastos de personal han disminuido casi dos puntos, desde el 60,4% en 2008 al 58% en 2014.

5º.- A pesar de la evolución de las actividades de explotación explicada anteriormente, en 2014 los flujos de caja generados no han sido capaces de financiar el pago de las inversiones realizadas, por lo que ha sido necesario aumentar la deuda total e incrementar la financiación a través de fondos propios. A pesar de esta situación, el Balance agregado ha tenido todos los ejercicios una importante cifra en la partida de efectivo (entre 400 y 600 millones de euros aproximadamente).

En estos siete años la deuda total ha disminuido hasta 2011, sin embargo en 2014 se encuentra en niveles similares a 2008 (-1,7%), aunque la deuda neta ha disminuido en el periodo un 15%.

En el año 2008 el Balance agregado de la Premier League se encontraba en situación de quiebra técnica, puesto que el pasivo superaba el valor de los activos totales al tener un patrimonio neto negativo. Desde entonces, las aportaciones de fondos propios han permitido compensar las pérdidas acumuladas y elevar el patrimonio neto hasta el 17% del activo total en 2014, lo que ha permitido elevar los niveles de solvencia aunque aún son reducidos, disminuir en un 46% la deuda sobre EBITDA y reducir la ratio de endeudamiento a 4,95 veces y el nivel de apalancamiento a 3,7 veces, niveles aún elevados.

En la Premier League no se dan los elevados niveles de desequilibrio económico que se revelaron al analizar la Liga española, tal como se presenta en el análisis comparativo de ambas ligas en el apartado siguiente.

#### 4.4 Análisis comparativo de la situación económico-financiera actual del fútbol profesional español e inglés

A continuación se va a realizar un análisis comparativo entre los datos económicos analizados sobre la Primera División de la Liga española y sobre la Premier League. El objetivo es determinar las principales diferencias y similitudes entre ambas ligas, de cara al desarrollo posterior de las hipótesis planteadas.

Una primera diferencia que se observa de los datos de ambas ligas es que mientras en la Liga española hay claramente dos equipos grandes, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, que lideran todos los ranking económicos y deportivos (ingresos, gastos, resultados, posición en la Liga al final de temporada), en la Premier League no hay una diferencia tan determinante, puesto que aunque hay un equipo que destaca sobre el resto, Manchester United, inmediatamente detrás de él hay varios equipos con niveles económicos y deportivos similares o incluso superiores en algún aspecto en el periodo analizado, como son Manchester City, Chelsea, Arsenal y Liverpool.

En la tabla 51 y en los gráficos 109 a 112 se analizan los datos de ingresos de explotación y de gastos de personal de los cinco equipos con mayor cifra de ingresos de explotación en el ejercicio 2014, mostrando los datos de dichos equipos desde 2008 a 2014.

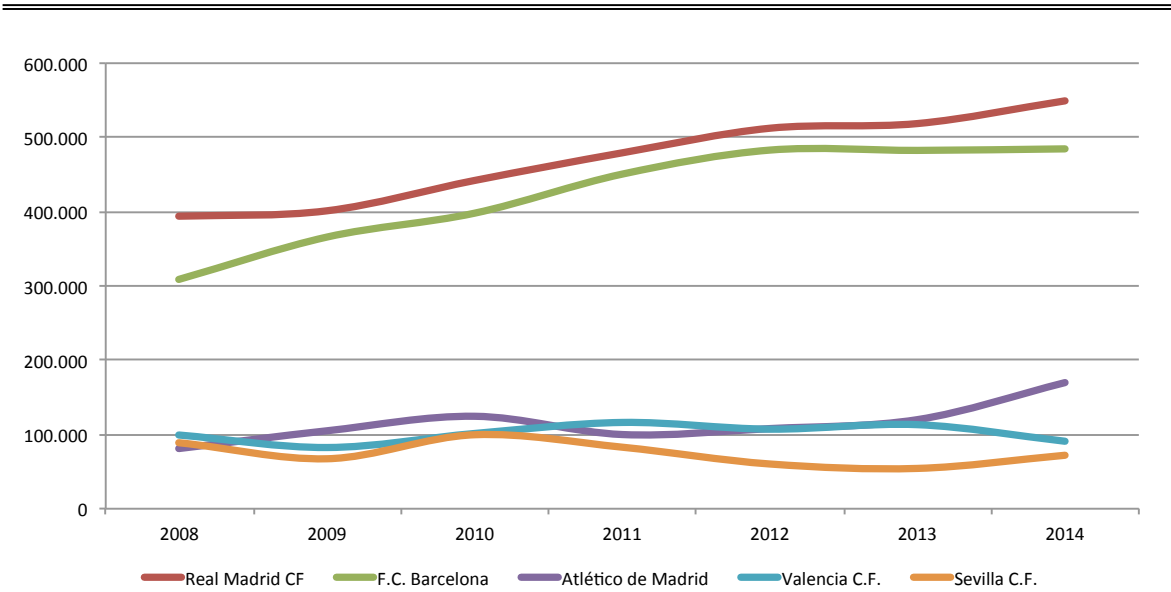
Tabla 51: Evolución de los ingresos y gastos de personal de los cinco equipos con más ingresos en 2014 de la Liga y de la Premier League de 2008 a 2014

Equipo	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Acumulado	
<b>LIGA</b>									
<b>Ingresos de explotación</b>									<b>% sobre RM</b>
Real Madrid CF	393.207	401.255	442.114	479.316	512.435	518.715	549.321	<b>3.296.363</b>	
F.C. Barcelona	308.785	365.911	398.054	450.654	482.999	482.588	484.639	<b>2.973.630</b>	<b>90%</b>
Atlético de Madrid	81.030	104.974	124.506	99.900	107.938	119.983	169.869	<b>808.201</b>	<b>25%</b>
Valencia C.F.	99.398	82.427	101.335	116.206	107.143	113.184	90.859	<b>710.552</b>	<b>22%</b>
Sevilla C.F.	89.827	67.282	99.639	82.857	60.230	54.285	72.008	<b>526.129</b>	<b>16%</b>
<b>Gastos de Personal</b>									<b>% sobre RM</b>
Real Madrid CF	167.121	187.191	192.263	216.099	233.946	245.997	269.597	<b>1.512.214</b>	
F.C. Barcelona	168.356	201.312	234.811	240.646	233.312	237.817	247.752	<b>1.564.006</b>	<b>100%</b>
Atlético de Madrid	65.893	67.482	61.494	64.065	73.408	63.810	112.945	<b>509.099</b>	<b>33%</b>
Valencia C.F.	89.343	74.499	72.930	60.222	69.115	60.704	57.516	<b>484.329</b>	<b>31%</b>
Sevilla C.F.	58.665	61.779	60.837	57.350	54.909	49.142	58.811	<b>401.493</b>	<b>26%</b>
<b>PREMIER LEAGUE</b>									
<b>Ingresos de explotación</b>									<b>% sobre M.U.</b>
Manchester United	349.605	290.938	322.693	386.580	383.961	447.020	520.395	<b>2.701.191</b>	
Manchester City	111.905	90.928	140.889	178.670	277.063	333.552	416.293	<b>1.549.299</b>	<b>57%</b>
Arsenal	303.195	327.361	427.969	298.229	291.295	345.090	362.663	<b>2.355.801</b>	<b>87%</b>
Chelsea	258.474	193.893	211.012	239.393	272.483	281.187	350.208	<b>1.806.650</b>	<b>67%</b>
Liverpool	216.279	185.259	207.916	214.190	202.575	253.690	307.129	<b>1.587.039</b>	<b>59%</b>
<b>Gastos de Personal</b>									<b>% sobre M.U.</b>
Manchester United	142.306	128.630	148.369	178.354	193.812	222.191	258.060	<b>1.271.722</b>	
Manchester City	73.731	86.331	150.191	202.920	241.880	286.912	246.336	<b>1.288.300</b>	<b>101%</b>
Arsenal	137.750	108.631	124.758	145.096	171.948	190.149	199.913	<b>1.078.247</b>	<b>85%</b>
Chelsea	218.453	162.192	181.782	207.597	190.610	200.835	212.214	<b>1.373.684</b>	<b>108%</b>
Liverpool	122.013	100.429	128.794	150.301	130.933	161.044	172.697	<b>966.211</b>	<b>76%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división de la LFP y de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

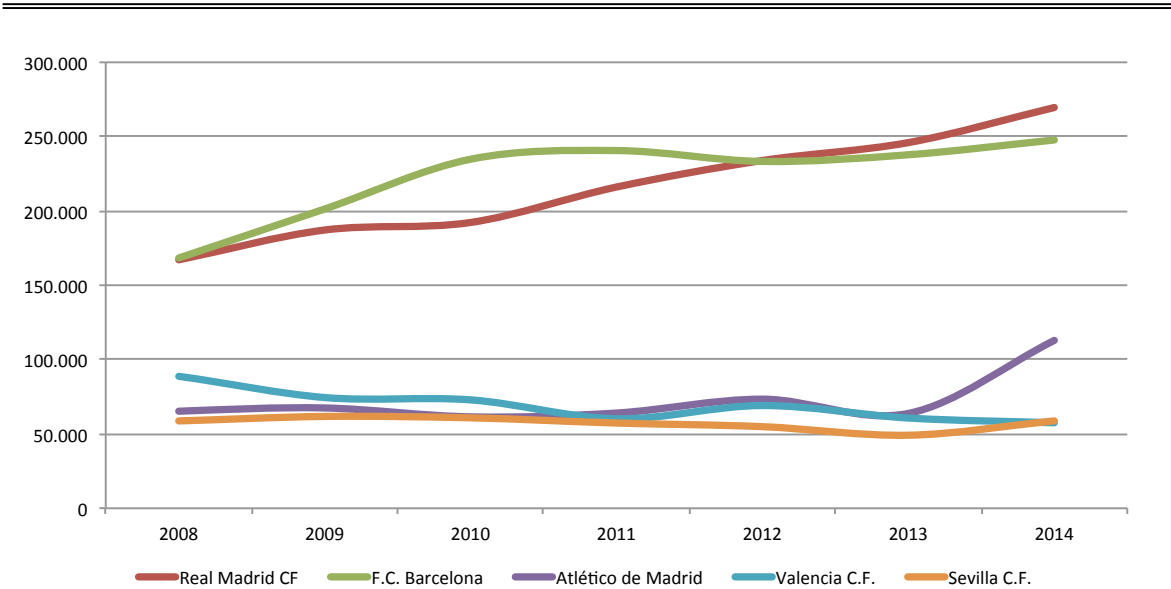
En la Liga española, como ya se ha explicado con anterioridad, se produce una clara separación entre los dos grandes equipos de la Liga, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona y el resto (Tabla 51, gráficos 109 y 110). Sin embargo en la Premier League las cifras de los equipos están concentradas en un perímetro e incluso hay cruces entre la evolución de los distintos equipos (Tabla 51, gráficos 111 y 112).

Gráfico 109: Evolución ingresos de explotación de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Liga española con mayores ingresos en 2014



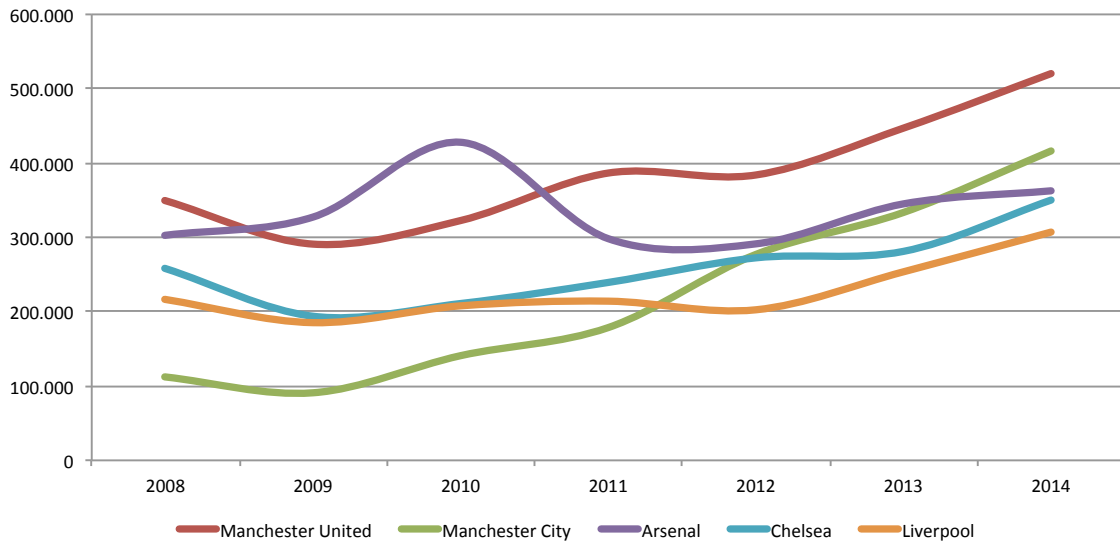
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división de la LFP en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Gráfico 110: Evolución gastos de personal de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Liga española con mayores ingresos en 2014



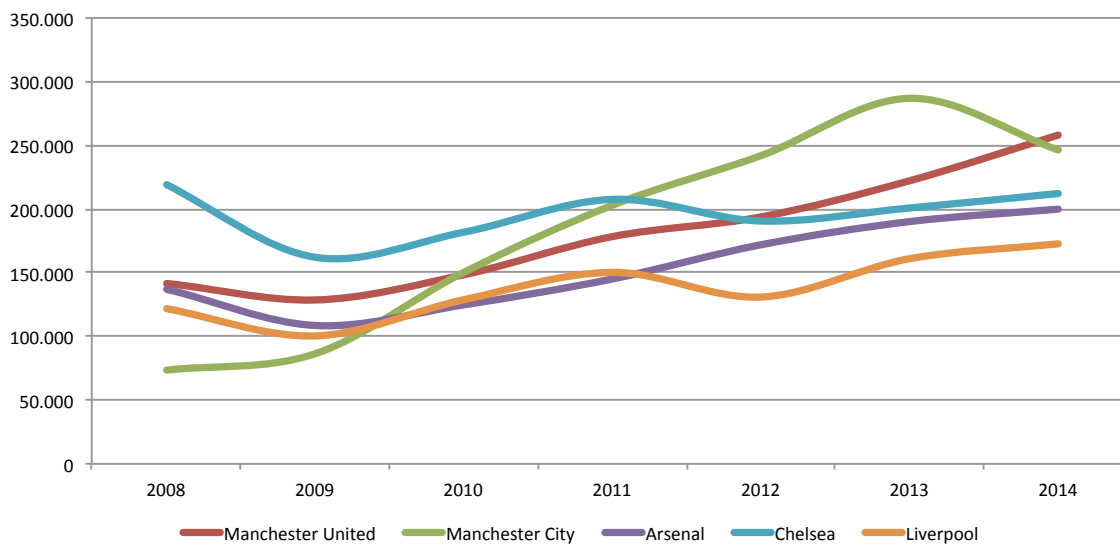
Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división de la LFP en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Gráfico 111: Evolución ingresos de explotación de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Premier League con mayores ingresos en 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división de la LFP en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Gráfico 112: Evolución gastos de personal de 2008 a 2014 de los cinco equipos de la Premier League con mayores ingresos en 2014



Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de la Premier League en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

Una vez explicada esta diferencia, se va a comparar la evolución de la cuenta de resultados, balance, estado de flujos de efectivo y ratios de ambas ligas. Para ello se han elaborado una serie de tablas que comparan las cifras más significativas de ambas ligas, mostrando en la última columna el porcentaje que la Liga representa sobre la Premier League para cada una de ellas.

#### **a. Comparación de las Cuentas de Resultados agregadas de la Liga y la Premier League**

Los ingresos de explotación de la Liga española en 2014 son la mitad de los de la liga inglesa (Tabla 52). Respecto a la composición de los mismos, la Liga obtiene prácticamente los mismos ingresos por competiciones que la Premier (97%), algo más de la mitad de los ingresos por comercialización (52%) y sólo un 44% de los ingresos por retransmisiones.

La distribución de los ingresos entre ambas ligas en 2014 se comportan de manera similar en cuanto a los ingresos por comercialización, 24% en la Liga y 27% en la Premier, pero diferente en cuanto a las otras dos partidas, puesto que mientras que la Liga depende más de los ingresos por competición (33% vs 19% de la Premier), la Liga inglesa tiene más de un 50% de sus ingresos por retransmisiones (54%) frente a la Liga española que está ligeramente por encima del 40% (43%).

Si se analiza el periodo completo 2008-2014, los ingresos de explotación de la Liga española han alcanzado prácticamente los 12.000 millones de euros frente a los 19.600 millones de la Premier League, quedándose en un 67% de la liga inglesa. En el conjunto del periodo los ingresos por competición de la Liga española han sido un 87% de los de la liga inglesa, algo más de la mitad (57%) los ingresos por retransmisiones y por encima del 70% los ingresos por comercialización.

En cuanto a variación de las distintas líneas de ingresos, la Liga española sólo ha crecido en mayor porcentaje que la liga inglesa en ingresos por competición (31% frente a una caída del 3% en la Premier League). En ingresos por retransmisión la Premier League ha

crecido un 67% frente al 54% de la Liga, y en comercialización un 84% frente al 30% de la Liga.

Por lo tanto, las diferencias entre la Premier y la Liga han crecido en 2014 respecto al periodo 2008 a 2014, se han ampliado las diferencias en ingresos a favor de la Premier League.

Tabla 52: Comparación de los ingresos de explotación de la Liga y de la Premier League

Concepto	Liga española	Premier League	Liga/Premier
<b>Ingresos de explotación 2014</b>	<b>1.917.245</b>	<b>3.870.599</b>	<b>50%</b>
Ingresos por competición 2014	594.966	611.565	97%
Ingresos por retransmisión 2014	780.074	1.753.256	44%
Ingresos por comercialización 2014	444.383	856.973	52%
<b>Ingresos de explotación 2008 a 2014</b>	<b>11.949.939</b>	<b>19.565.218</b>	<b>61%</b>
Ingresos por competición 2008 a 2014	3.718.305	4.266.147	87%
Ingresos por retransmisión 2008 a 2014	4.654.834	8.210.647	57%
Ingresos por comercialización 2008 a 2014	2.875.184	3.962.932	73%
<b>Distribución de los ingresos de explotación 2014</b>			
% Ingresos por competición 2014	33%	19%	172%
% Ingresos por retransmisión 2014	43%	54%	79%
% Ingresos por comercialización 2014	24%	27%	92%
<b>Variación de los ingresos de explotación 2014 vs 2008</b>	<b>28%</b>	<b>50%</b>	<b>56%</b>
Variación ingresos por competición 2014 vs 2008	31%	-3%	n.a.
Variación ingresos por retransmisión 2014 vs 2008	54%	67%	81%
Variación ingresos por comercialización 2014 vs 2008	30%	84%	36%
<b>Nº de veces que los ingresos totales del líder en ingresos contienen los del resto de equipos en 2014</b>			
Nº de veces sobre el segundo equipo en ingresos	1,1	1,3	91%
Nº de veces sobre el quinto equipo en ingresos	7,6	1,7	450%
Nº de veces sobre el décimo equipo en ingresos	12,1	3,8	321%
Nº de veces sobre el quince equipo en ingresos	20,5	4,6	445%
Nº de veces sobre el veinte equipo en ingresos	26,5	5,2	506%
<b>Nº de veces que los ingresos de competición del líder en ingresos contienen los del resto de equipos en 2014</b>			
Nº de veces sobre el segundo equipo en ingresos	1,8	1,0	175%
Nº de veces sobre el quinto equipo en ingresos	8,1	2,3	356%
Nº de veces sobre el décimo equipo en ingresos	21,4	6,0	359%
Nº de veces sobre el quince equipo en ingresos	40,6	9,0	450%
Nº de veces sobre el veinte equipo en ingresos	297,1	15,6	1910%
<b>Nº de veces que los ingresos por retransmisión del líder en ingresos contienen los del resto de equipos en 2014</b>			
Nº de veces sobre el segundo equipo en ingresos	1,0	1,0	98%
Nº de veces sobre el quinto equipo en ingresos	4,8	1,4	347%
Nº de veces sobre el décimo equipo en ingresos	6,7	1,8	374%
Nº de veces sobre el quince equipo en ingresos	9,0	1,9	460%
Nº de veces sobre el veinte equipo en ingresos	11,6	2,2	530%
<b>Nº de veces que los ingresos por comercialización del líder en ingresos contienen los del resto de equipos en 2014</b>			
Nº de veces sobre el segundo equipo en ingresos	1,1	1,1	93%
Nº de veces sobre el quinto equipo en ingresos	16,7	2,5	679%
Nº de veces sobre el décimo equipo en ingresos	18,8	14,2	132%
Nº de veces sobre el quince equipo en ingresos	55,2	18,0	307%
Nº de veces sobre el veinte equipo en ingresos	147,2	47,3	311%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
Cifras en miles de euros, en porcentajes o en número de veces

En la tabla anterior se ha detallado la distancia del equipo que más ingresos obtiene respecto al resto de equipos de la Liga y de la Premier, tanto a nivel total como separado por ingresos por competición, retransmisión y comercialización en 2014. Tanto en la Liga como en la Premier la distancia entre el primer equipo en ingresos y el segundo son similares, sin embargo en el resto de posiciones analizadas las distancias en la Liga española se multiplican. En ingresos totales en la Liga la diferencia entre el equipo con mayores ingresos y el menor es de 26 veces, mientras que en la Premier es de 5 veces, es decir, la Liga multiplica la distancia por 5 respecto a la Premier.

Respecto a los ingresos de competición, mientras en la Premier la diferencia es de 16 veces, en la Liga es de 300, 20 veces mayor que en la liga inglesa. En ingresos por retransmisión, en la Premier inglesa la distancia es de 2,2 veces frente a las casi 12 veces de la Liga (diferencia de más de cinco veces entre ambas) y en ingresos por comercialización, que es donde más diferencias se obtienen entre el primero y el último en la Premier, llegándose a 47 veces, en la Liga son 118, dos veces y media más.

Por lo tanto, la Liga española es mucho más desigual a nivel de ingresos que la Premier League inglesa, con mucha mayor diferencia entre los ingresos de los dos grandes de la competición y el resto de los clubes competidores, que se mueve a nivel de ingresos totales entre 3 y 5 veces más que en el caso de la liga inglesa.

En relación a los gastos, según se observa en la tabla 53, la Liga tiene prácticamente la mitad de los gastos totales de explotación (sin amortizaciones) y de personal que la Premier League, muy en línea con la relación de ambas ligas en ingresos de explotación. Así, se da la circunstancia de que en ambas ligas tiene en 2014 la misma proporción de gastos de personal sobre ingresos, un 58%, con unos porcentajes en función del gasto total de personal por equipos relativamente similares como se muestra en la tabla 53.

Sin embargo, en el periodo analizado, los gastos de personal de la Premier League han crecido un 44%, el doble que en la Liga española, mientras que en el mismo periodo los ingresos de la Premier League habían crecido algo menos del doble (50% vs 28%).

Las desigualdades entre los distintos equipos en el gasto de personal son similares a la situación planteada en los ingresos de explotación. Así, mientras que la distancia entre el equipo con más gastos de personal con el segundo son similares (1,1 veces en la Liga española, 1 vez en la Premier League), a partir de ahí la Liga española multiplica por entre 3 y 5 veces las diferencias existentes en la Premier League, alcanzando las 23 veces sobre el equipo que menos gasto tiene en la Liga española frente a las 5 veces en la Premier League (27 veces y 5 veces respectivamente era la diferencia en ingresos entre el que más ingresos tiene y el que menos en 2014 según se muestra en la tabla 52, tal como se ha explicado previamente).

Finalmente, en relación a los gastos de amortización, la Liga española los ha reducido en un 17% desde 2008 mientras que en la Premier se han incrementado en un 33%, hasta casi 800 millones de euros, 2,6 veces más que la Liga española, debido a las mayores inversiones realizadas, fundamentalmente en adquisición de derechos por jugadores.

Tabla 53: Comparación de los gastos de explotación de la Liga y de la Premier League

Concepto	Liga española	Premier League	Liga/Premier
<b>Gastos de explotación (sin amortizaciones) 2014</b>	<b>1.628.665</b>	<b>3.090.091</b>	<b>53%</b>
Gastos de Personal 2014	1.113.939	2.245.661	50%
Otros gastos de explotación 2014	514.726	844.430	61%
<b>% Gasto de personal sobre ingresos en 2014</b>	<b>58%</b>	<b>58%</b>	<b>100%</b>
<b>Amortización del inmovilizado 2014</b>	<b>304.564</b>	<b>792.994</b>	<b>38%</b>
<b>Gastos de explotación (sin amortizaciones) 2008 a 2014</b>	<b>10.402.231</b>	<b>17.607.928</b>	<b>59%</b>
Gastos de Personal 2008 a 2014	7.111.602	12.570.103	57%
Otros gastos de explotación 2008 a 2014	3.290.629	5.037.825	65%
<b>Amortización del inmovilizado 2008 a 2014</b>	<b>2.482.636</b>	<b>4.378.902</b>	<b>57%</b>
<b>Variación de los gastos de explotación (sin amortizaciones) 2014 vs 2008</b>	<b>17%</b>	<b>37%</b>	<b>45%</b>
Variación de los gastos de personal 2014 vs 2008	22%	44%	49%
Variación de los otros gastos de explotación 2014 vs 2008	7%	20%	36%
<b>Variación de los gastos por amortización 2014 vs 2008</b>	<b>-17%</b>	<b>33%</b>	<b>n.a.</b>
<b>% Gasto de personal sobre ingresos en función del ranking de gastos de personal en 2014</b>			
Equipo con mayor gasto de personal	49%	50%	99%
Segundo equipo con mayor gasto de personal	51%	59%	86%
Quinto equipo con mayor gasto de personal	63%	56%	113%
Décimo equipo con mayor gasto de personal	54%	75%	72%
Quince equipo con mayor gasto de personal	68%	62%	111%
Veinte equipo con mayor gasto de personal	56%	51%	109%
<b>Nº de veces que los gastos de personal del líder en gastos de personal contiene los del resto de equipos en 2014</b>			
Nº de veces sobre el segundo equipo en gastos	1,1	1,0	104%
Nº de veces sobre el quinto equipo en gastos	4,7	1,5	314%
Nº de veces sobre el décimo equipo en gastos	9,5	3,1	304%
Nº de veces sobre el quince equipo en gastos	14,3	3,5	402%
Nº de veces sobre el veinte equipo en gastos	23,3	5,0	466%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
 Cifras en miles de euros, en porcentajes o en número de veces

En el conjunto del periodo analizado, los gastos de explotación (sin amortizaciones) de la Liga española ha sido de 10.400 millones de euros, un 59% del gasto de explotación (sin amortizaciones) de la Premier League, que ha alcanzado los 17.600 millones de euros. La proporción en gastos de personal es algo menos para la Liga española, puesto que los 7.100 millones de euros que ha gastado entre 2008 y 2014 han sido el 57% del gasto de personal de la Premier League, con los 12.600 millones de euros alcanzados.

Esta situación implica que la Liga española ha ido aumentando su distancia con la Premier League, puesto que las cifras acumuladas del periodo son superiores a las del

último año 2014 (59% en gastos de explotación en el periodo frente a un 53% en 2014, y 57% en gastos de personal en el periodo frente a un 50% en 2014).

En el caso del gasto de amortización la distancia se ha incrementado aún más, puesto que el gasto en el periodo de la Liga española es del 57% del gasto en amortización de la Premier mientras que en 2014 es del 38%.

En cuanto a los resultados obtenidos, tal y como se refleja en la tabla 54, en 2014 el conjunto de la Liga obtuvo unos resultados por enajenación de inmovilizado, fundamentalmente como consecuencia del resultado por la venta de derechos de jugadores, de 225 millones de euros, un 69% de la cifra alcanzada por la Premier, que fue de 328 millones de euros. En el conjunto del periodo, la Liga española obtuvo 1.300 millones de euros frente a los 2.000 millones de la Premier.

Como consecuencia de la situación de los ingresos y gastos analizados previamente, y fundamentalmente por la diferencia en amortizaciones, la Premier League obtiene un EBITDA en 2014 del doble que la Liga española, sin embargo esta diferencia se va reduciendo a medida que bajamos en el resultado. Así, el EBIT de la Liga española en 2014 fue el 83% del Ebit agregado de la Premier y el resultado antes de impuestos y resultado neto alcanzaron el 90% de los resultados de la Premier.

En cuanto a los datos acumulados 2008-2014, salvo en el resultado bruto de explotación, donde la Premier obtuvo una cifra positiva de 1.000 millones superior a la cifra agregada de la Liga española, el resto de resultados fueron positivos en esta última (EBIT, BAI y BDI) y negativos en la Premier, alcanzando un resultado neto agregado negativo de 1.300 millones de euros frente a los 179 millones de euros positivos de la Liga española.

Tabla 54: Comparación de los resultados de la Liga y de la Premier League

Concepto	Liga española	Premier League	Liga/Premier
Resultado por enajenación de inmovilizado 2014	225.347	327.870	69%
Resultado bruto de explotación (EBITDA) 2014	566.398	1.108.378	51%
Resultado neto de explotación (EBIT) 2014	262.260	315.384	83%
Resultado financiero 2014	-53.214	-81.157	66%
Resultado antes de impuestos (BAI) 2014	209.046	234.227	89%
Resultado neto o resultado del ejercicio 2014 (BDI) 2014	178.952	194.344	92%
Resultado por enajenación de inmovilizado 2008 a 2014	1.316.169	2.071.278	64%
Resultado bruto de explotación (EBITDA) 2008 a 2014	2.956.441	4.028.568	73%
Resultado neto de explotación (EBIT) 2008 a 2014	501.683	-350.334	<i>n.a.</i>
Resultado financiero 2008 a 2014	-319.236	-1.097.848	29%
Resultado antes de impuestos (BAI) 2008 a 2014	182.447	-1.448.181	<i>n.a.</i>
Resultado neto o resultado del ejercicio 2014 (BDI) 2008 a 2014	179.186	-1.328.109	<i>n.a.</i>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
Cifras en miles de euros

## b. Comparación de los Balances agregados de la Liga y la Premier League

El Balance agregado de la Liga española de 2014 es un 55% del Balance agregado de la Premier League, tal como se muestra en la tabla 55, con una diferencia en valor absoluto de casi 3.000 millones de euros.

En cuanto a las inversiones, la Premier League tiene 2 veces el inmovilizado material de la Liga española y 2,6 veces el inmovilizado intangible, puesto que mientras la Liga española ha reducido desde 2008 su inmovilizado intangible en un 17% frente al incremento del 8% de la Premier League, si ha incrementado su inmovilizado material en un 27%, diez puntos más que la Premier League.

Y en cuanto a la financiación, la Premier League tiene una deuda a largo plazo de 2,6 veces la Liga española y 1,5 veces la deuda a largo plazo, por lo que aunque tiene el doble de deuda total y de deuda neta, la proporción entre largo plazo y corto plazo es

más favorable a la Premier League. En conjunto, la Liga española ha reducido tanto la deuda total en un 14% como la neta en un 11%, mientras que la Premier ha reducido menos la deuda total (-2%) pero más la deuda neta (-15%).

Respecto al Patrimonio Neto, el agregado de la Liga española alcanza el 62% del Patrimonio Neto de la Premier, si bien desde 2008 sólo ha crecido en 300 millones de euros frente al crecimiento en casi 1.400 millones de euros de la Premier League.

**Tabla 55: Comparación de los balances de la Liga y de la Premier League**

Concepto	Liga española	Premier League	Liga/Premier
<b>Activo Total 2014</b>	<b>3.524.962</b>	<b>6.391.800</b>	<b>55%</b>
Activo No Corriente	2.569.309	4.757.835	54%
Inmovilizado Intangible	872.755	2.279.503	38%
Inmovilizado Material	1.086.680	2.241.166	48%
Activo Corriente	955.654	1.633.965	58%
<b>Pasivo+Patrimonio Neto 2014</b>	<b>3.524.962</b>	<b>6.391.800</b>	<b>55%</b>
Patrimonio Neto	668.519	1.073.703	62%
Pasivo No Corriente	1.046.546	2.677.739	39%
Pasivo Corriente	1.809.898	2.640.359	69%
<b>Deuda 2014</b>			
Deuda total (Pasivo No Corriente+Pasivo Corriente)	2.856.444	5.318.098	54%
Deuda neta (Deuda total - Activo Corriente)	1.900.790	3.684.132	52%
<b>Variaciones 2014 vs 2008</b>			
Variación del Inmovilizado Intangible	-17%	8%	-211%
Variación del Inmovilizado Material	27%	17%	153%
Variación del Patrimonio Neto	308.851	1.384.777	22%
Variación de la Deuda Total	-14%	-2%	805%
Variación de la Deuda Neta	-11%	-15%	72%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
 Cifras en miles de euros o en porcentajes

### c. Comparación de los Estados de Flujo de Efectivo agregados de la Liga y la Premier League

A través de la comparación del Estado de Flujos de Efectivo agregado de ambas ligas se aprecia claramente la evolución económica que han tenido en el periodo 2008-2014 analizado.

Tal y como se muestra en la tabla 56, la Premier League inglesa ha realizado en este periodo una inversión en adquisición de jugadores (inmovilizado intangible) de casi 4.000 millones de euros, el doble que la Liga española. Sólo en 2014 la inversión ha sido de 1.100 millones de euros frente a los 271 millones de euros de la Liga española en dicho año.

La financiación de estas inversiones de la Premier ha sido, fundamentalmente, a través de las aportaciones de socios y accionistas, con 2.500 millones de euros en el periodo, y casi 600 millones de euros en 2014, y de la venta de jugadores realizadas (1.700 millones de euros).

Tabla 56: Comparación de los estados de flujo de efectivo de la Liga y de la Premier League

Concepto	Liga española	Premier League	Liga/Premier
<b>Flujo de Actividades de Explotación 2014</b>	<b>224.870</b>	<b>897.463</b>	<b>25%</b>
<b>Flujo de Actividades de Inversión 2014</b>	<b>-92.091</b>	<b>-1.138.450</b>	<b>8%</b>
Pago por inversiones	-317.438	-1.466.319	22%
Inmovilizado Intangible	-270.857	-1.140.979	24%
Inmovilizado Material	-33.455	-322.398	10%
Cobros por desinversiones	225.347	327.870	69%
<b>Flujo de Actividades de Financiación 2014</b>	<b>-82.199</b>	<b>428.496</b>	<b>-19%</b>
Por aportaciones de socios y movimientos de capital	193.950	599.443	32%
Por otras actividades de financiación	-276.148	-170.947	162%
<b>Caja generada o necesita en 2014</b>	<b>50.580</b>	<b>187.509</b>	<b>27%</b>
Caja final 2014	356.149	591.274	60%
<b>Flujo de Actividades de Explotación 2009 a 2014</b>	<b>1.258.247</b>	<b>1.139.737</b>	<b>110%</b>
<b>Flujo de Actividades de Inversión 2009 a 2014</b>	<b>-1.046.340</b>	<b>-2.597.249</b>	<b>40%</b>
Pago por inversiones	-2.075.596	-4.285.082	48%
Inmovilizado Intangible	-1.943.502	-3.949.167	49%
Inmovilizado Material	-228.961	-333.486	69%
Cobros por desinversiones	1.029.256	1.687.833	61%
<b>Flujo de Actividades de Financiación 2009 a 2014</b>	<b>107.608</b>	<b>1.632.573</b>	<b>7%</b>
Por aportaciones de socios y movimientos de capital	126.532	2.543.703	5%
Por otras actividades de financiación	-18.924	-911.130	2%
<b>Caja generada o necesita en 2009 a 2014</b>	<b>319.515</b>	<b>175.061</b>	<b>183%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
 Cifras en miles de euros

## d. Comparación de las Ratios agregadas de la Liga y la Premier League

En los ratios de liquidez de 2014 hay dos más favorables a la Premier League, liquidez y Tesorería, pero la Liga española tiene un mejor ratio de disponibilidad y un menor importe negativo del Fondo de Maniobra.

Respecto a la solvencia y endeudamiento, la Liga española tiene un mejor ratio de solvencia y menores ratios de endeudamiento y deuda sobre activo. Las ratios de deuda sobre EBITDA son similares.

Las ratios de rentabilidad son superiores en la Liga española respecto a la Premier League, así como el apalancamiento, un 8% superior en la Liga respecto a la Premier.

Tabla 57: Comparación de las ratios de la Liga y de la Premier League

Concepto	Liga española	Premier League	Liga/Premier
<b>Ratios de Liquidez 2014</b>			
Liquidez	0,53	0,62	85%
Tesorería	0,52	0,60	87%
Disponibilidad	0,27	0,23	120%
Fondo de Maniobra	-854.243,75	-1.006.393,30	85%
<b>Ratios de Solvencia y Endeudamiento 2014</b>			
Solvencia	0,23	0,20	116%
Deuda/EBITDA	3,36	3,32	101%
Endeudamiento	4,27	4,95	86%
Deuda sobre Activo	0,81	0,83	97%
<b>Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y Apalancamiento 2014</b>			
Margen Bruto (EBITDA) sobre ingresos	29,54%	28,64%	103%
Margen Neto (EBIT) sobre ingresos	13,68%	8,15%	168%
BDI sobre ingresos	9,33%	5,02%	186%
ROA	7,44%	4,93%	151%
ROE	29,34%	18,10%	162%
Apalancamiento	3,94	3,67	108%
<b>Variación Ratios de Liquidez 2014 vs 2008</b>			
Liquidez	-24%	14%	-179%
Tesorería	-23%	45%	-51%
Disponibilidad	144%	4%	3740%
Fondo de Maniobra	-67%	-14%	472%
<b>Variación Ratios de Solvencia y Endeudamiento 2014 vs 2008</b>			
Solvencia	116%	-	n.a.
Deuda/EBITDA	-39%	-46%	84%
Endeudamiento	-54%	-	n.a.
Deuda sobre Activo	-10%	-22%	47%
<b>Variación Ratios de Rentabilidad Económica, Financiera y Apalancamiento 2014 vs 2008</b>			
Margen Bruto (EBITDA) sobre ingresos	14%	5%	271%
Margen Neto (EBIT) sobre ingresos	643%	97%	662%
BDI sobre ingresos	714%	-	n.a.
ROA	892%	136%	655%
ROE	429%	-67%	-636%
Apalancamiento	-47%	-86%	54%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
Cifras en miles de euros, ratio de división o porcentajes



### **e. Síntesis de la comparación económico-financiera de la Liga y de la Premier League**

Del análisis comparativo sobre la situación económica de la Liga española y la Premier League inglesa desde 2008 a 2014 cabe destacar los siguientes puntos:

1º.- Mientras que la información económico financiera elaborada por los clubes de la Premier League no tiene ninguna opinión de los auditores con salvedades, lo que indica que es correcta de acuerdo a la normativa contable, en los clubes de la Liga no siempre es así, puesto que en 2014 aún un 30% de los mismos tenía informes de auditoría con salvedades sobre los registro contables realizados.

2º.- La Premier League consigue el doble de ingresos (en euros) que la Liga española en 2014, ampliando la distancia que las separa, puesto que en el periodo completo 2008-2014 analizado la Liga española alcanza el 61% de los ingresos acumulados de la Premier League. Esta situación se repite en los gastos de personal puesto que en 2014 la Premier League tiene el doble de gastos que la Liga española, aunque en el conjunto del periodo la Liga tiene unos gastos que suponen el 57% de la Premier League (dos puntos menos en relación a los ingresos).

El mayor gasto de la Premier en relación a sus ingresos en el periodo provoca que mientras la Liga tiene resultados de explotación, resultados antes de impuestos y resultados después de impuestos positivos acumulados entre 2008 y 2014, la Premier League tiene pérdidas de explotación, pérdidas antes de impuestos y pérdidas después.

Sin embargo, el crecimiento de los ingresos de explotación en 2014 de la Premier League en un 23% frente al incremento de sólo un 4% de los gastos de personal, le han permitido alcanzar un resultado de explotación agregado superior al de la Liga española (315 millones de euros vs 262 millones de euros, respectivamente), puesto que en 2014 la Liga sólo experimentó un crecimiento de los ingresos de explotación de un 2,4% y, sin embargo, los gastos de personal aumentaron un 6,6%. El resultado antes de impuestos

en 2014 de la Premier League también ha sido positivo (234 millones de euros) y superior al de la Liga española (209 millones de euros).

3º.- Dentro de la composición de la cifra de negocios agregada de ambas ligas, en 2014 ambas tuvieron ingresos por competición similares (aproximadamente de 600 millones de euros), sin embargo la Premier League obtuvo casi 1.000 millones más de ingresos por retransmisión que la Liga española (1.753 millones de euros vs 780 millones de euros respectivamente) y prácticamente duplicó los ingresos de comercialización de la Liga española (857 millones de euros vs 444 millones de euros).

Por lo tanto, la Premier League depende más de los ingresos de retransmisión (54% en 2014), once puntos más que la Liga española (43%). Los ingresos por comercialización suponen el 27% de la cifra de negocios de la Premier League, tres puntos más que en la Liga (24%), y los ingresos por competición sólo representan el 19% del total, catorce puntos menos que en la Liga (33%).

Agregando los ingresos que no provienen directamente de la competición deportiva, los ingresos por retransmisión y comerciales suman en 2014 el 81% de la cifra de negocios del fútbol inglés, catorce puntos más que en la Liga española (67%).

4º.- Respecto a la relación de los gastos de personal respecto a los ingresos, destacar que en 2014 ambas ligas tuvieron una proporción del 58%.

5º.- El Balance agregado de la Premier League en 2014 es prácticamente el doble que el de la Liga española, destacando la diferencia en el inmovilizado intangible que incluye, fundamentalmente, el valor neto de amortizaciones de los pagos por compra de derechos federativos de jugadores, que es de casi 1.400 millones de euros (2.279 millones de euros en la Premier League y 873 millones de euros en la Liga española).

6º.- En el periodo 2008 a 2014, el flujo de caja generado por actividades de explotación ha sido superior en la Liga española, que ha logrado financiar con el mismo sus actividades de inversión. Sin embargo en el caso de la Premier League ha necesitado

caja para actividades de inversión superiores al flujo de actividades ordinarias en más de 1.400 millones de euros, que ha financiado fundamentalmente con aportaciones de fondos propios de más de 2.500 millones de euros, frente a los poco más de 126 millones de euros de aportación de fondos propios en la Liga española. Esto ha permitido también a la Premier League reducir su deuda neta en un 15%, aunque la deuda total sólo se ha reducido en un 2%, mientras que la Liga española ha reducido su deuda neta en un 11% y su deuda total en un 14%.

Como resultado de estas variaciones, en 2014 ambas ligas tienen un ratio de solvencia similar (0,2), un nivel de deuda sobre EBITDA similar (3,3 veces) y ratios de endeudamiento (4,27 veces la Liga vs 4,95 veces la Premier League) y apalancamiento también similares (de 3,94 veces en la Liga y 3,67 veces en la Premier).

7º.- En lo que son muy diferentes ambas competiciones es en el desequilibrio económico entre los clubes que forman cada una de las Ligas, puesto que en la Premier League las diferencias entre los ingresos y gastos de los equipos que más importe consiguen y los demás son mucho más reducidas que en la Liga española.

En cuanto a los ingresos totales, el equipo con más ingresos de la Premier tiene una diferencia con el que menos en 2014 de 5,2 veces, mientras que en la Liga española esta diferencia es de más de 26 veces. En ingresos por competición la diferencia en la Premier League es de 15,6 veces y en la Liga 297 veces; en ingresos por retransmisión en la Premier la distancia es de 2,2 veces y en la Liga 11,6 veces y finalmente en ingresos por comercialización, la diferencia en la Premier es de 47,3 veces y en la Liga 147,2 veces.

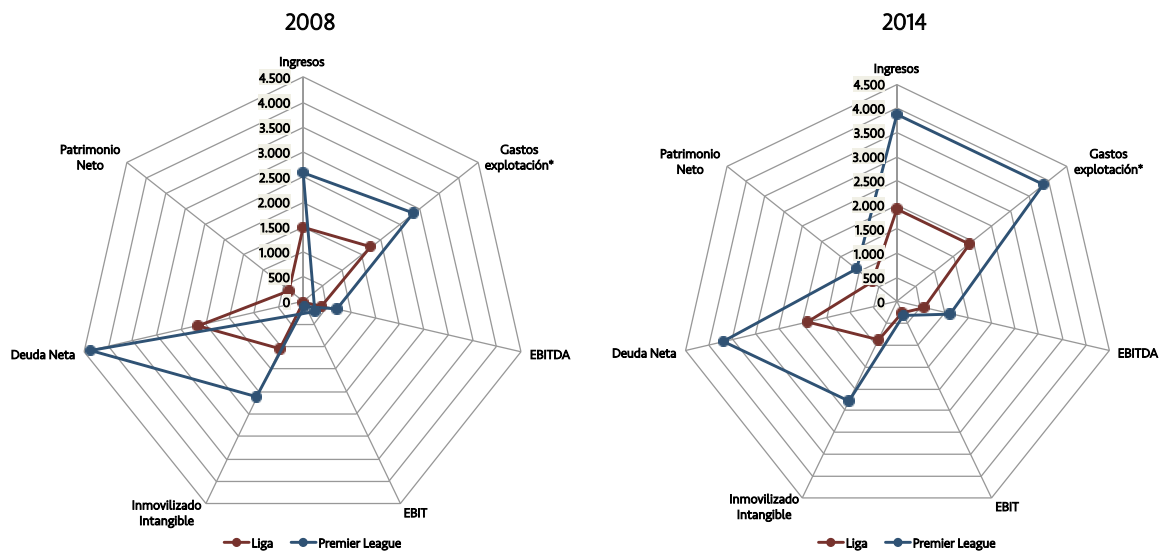
Similar diferencia existe en cuanto a gastos de personal, puesto que el equipo con mayor gasto en la Premier tiene un gasto de 5 veces el del equipo con menor gasto, mientras que en la Liga dicha distancia es de 23,3 veces.

Por lo tanto, el desequilibrio económico entre los clubes de la Liga española es claramente superior al de la Premier League, fundamentalmente porque en la Liga española hay dos grandes equipos, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, que están a una

gran distancia del resto de los clubes que participan en la competición, y sin embargo esta situación no se da en la Premier League inglesa (ver gráficos 109 a 112).

Se finaliza esta síntesis mostrando, a través del gráfico 112.1, la evolución de seis variables económicas entre ambas ligas en 2008 y en 2014. En 2014 la Premier League supera ampliamente a la Liga española en ingresos, en gastos y en inversión en derechos de jugadores (inmovilizado intangible), aunque también en endeudamiento. Se observa, asimismo, el crecimiento de la distancia a favor de la Premier League en resultados y en patrimonio neto, variable donde la Liga era superior en 2008. Todo ello, tal y como se ha señalado con anterioridad, con un menor desequilibrio económico entre sus clubes respecto a la Liga española.

Gráfico 112.1: Resumen comparación Liga española vs Premier League 2008 y 2014



Fuente: elaboración propia  
 Cifras en millones de euros

\* Gastos de explotación totales, incluyendo amortizaciones



## CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE HIPÓTESIS Y RESULTADOS

*“Una vez me preguntaron por qué dirijo solo equipos grandes: pues porque los chicos no pueden pagarme.”  
Helenio Herrera, jugador y entrenador argentino  
(1910-1997).*

A continuación se analiza si las hipótesis planteadas como consecuencia del marco conceptual descrito se verifican en el caso del fútbol español, a través de los datos de los equipos de Primera División de la Liga y de la Premier League en el periodo 2008 a 2014 (temporadas 2007/2008 a 2013/2014).



## 5.1. Hipótesis primera: Modelo Económico

El modelo económico del fútbol profesional español tiene una rentabilidad reducida e incluso negativa. Generalmente los gastos superan a los ingresos, por lo que se recurre a un elevado endeudamiento para financiar las pérdidas acumuladas, que está poniendo en riesgo su viabilidad y sostenibilidad financiera.

El fútbol profesional español tiene un modelo económico que basa su crecimiento en los ingresos obtenidos a través de la venta de los derechos de retransmisión de los partidos a través de la televisión. Como, además, el objetivo fundamental de los clubes es obtener los mejores resultados deportivos, han tenido un crecimiento en gastos e inversiones (fundamentalmente en jugadores), generalmente superiores a los ingresos, generando un déficit económico estructural que se ha financiado, fundamentalmente, a través de endeudamiento externo. Esta situación, por lo tanto, ha puesto en riesgo la viabilidad económica y la sostenibilidad del modelo económico del fútbol profesional.

Del análisis realizado de los datos económicos descritos sobre la situación económico-financiera de Primera División de la Liga, se observa que el fútbol profesional español ha incrementado sus ingresos en el periodo 2008-2014 en un 28% (4% de media anual). Si se analiza sólo el importe neto de la cifra de negocios (ingresos ordinarios recurrentes) estos han crecido en un 40% (6% de media anual).

Este crecimiento de los ingresos se ha basado, fundamentalmente, en el crecimiento de los ingresos por retransmisiones que han crecido un 54% en el periodo (7% de media anual), y han pasado de suponer el 39% del importe neto de la cifra de negocio en 2008 al 43% en 2014.

Los ingresos en euros de la Premier League se han incrementado un 50% en el periodo, fundamentalmente por el incremento de los ingresos por retransmisiones de televisión en un 67% (9% de media anual), y en este caso también de manera muy destacada por

los ingresos de comercialización, que se han incrementado un 84% de 2008 a 2014, con un crecimiento medio anual del 11%. En la Premier League los ingresos por retransmisión han pasado de suponer el 49% de los ingresos en 2008 al 54% en 2014 y los ingresos por comercialización del 22% en 2008 al 27% en 2014, superando a los ingresos por competición (19%), tal como se ha mostrado en la tabla 50.

Los gastos de personal de la Liga española en el periodo analizado han crecido un 22% (3% de media anual) por lo que no han sido superiores al crecimiento de los ingresos, salvo en 2010, donde crecieron un 8% y los ingresos un 3%, y en 2014 donde han crecido un 7% frente al 2% los ingresos.

En el periodo analizado los gastos de personal de la Premier League se han incrementado en un 44% (6% de media anual), el doble que en la Liga pero por debajo del crecimiento de los ingresos (50% en el periodo y 7% de media anual).

Se debe señalar, no obstante, que el gasto por jugadores que asume la cuenta de resultados está formado por dos partidas, la directa de gasto en salarios que acabamos de comentar, pero también la parte de la amortización del inmovilizado intangible por los derechos de compra de los jugadores. El gasto por amortización en la Liga española ha disminuido un 17% en el periodo mientras que en la Premier se ha incrementado un 33%.

Asimismo, es necesario destacar el epígrafe de beneficios por la venta de inmovilizado, que es el beneficio obtenido por la diferencia entre el precio de venta de un elemento de inmovilizado, en este caso los derechos de los jugadores, menos el valor neto contable que el activo tiene en el balance de la entidad (valor de adquisición menos amortización acumulada y provisión de deterioro si lo hubiera). Estos beneficios han aportado a la cuenta de resultados de la Liga 1.300 millones de euros en el periodo analizado y 2.000 millones a la Premier League.

En el periodo analizado, teniendo en cuenta todas las partidas de ingresos y gastos de explotación, el resultado de explotación (EBIT) de la Liga ha sido positivo en 502 millones de euros, aunque ese resultado positivo se ha producido en los dos últimos años, puesto que de 2008 a 2012 el EBIT acumulado ha sido negativo en 5,6 millones de

euros debido a las pérdidas a nivel de explotación de los años 2010, 2011 y 2012 (ver tabla 22).

La Premier League sin embargo ha tenido un resultado de explotación (EBIT) negativo en el periodo de 350 millones de euros, puesto que sólo ha alcanzado EBIT positivo en 2014, el resto de años analizados ha sido negativo (ver tabla 43).

Sin embargo, si no se tienen en cuenta los beneficios de inmovilizado, el conjunto de gastos de explotación, tanto en la Liga como en la Premier League, supera a los ingresos de explotación, dando como resultado un EBIT sin beneficios de venta de inmovilizado acumulado en el periodo negativo de 900 millones de euros en la Liga española, y negativo en 2.400 millones de euros en la Premier League (ver tabla 58).



Tabla 58: Evolución ingresos de explotación y gastos de explotación totales de la Liga y de la Premier League 2008 a 2014

Concepto	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	Acumulado	% variación 2014/08	CAGR 2014/08
<b>LIGA</b>										
Ingresos de explotación	1.496.725	1.509.056	1.651.785	1.699.653	1.802.282	1.873.192	1.917.245	11.949.939	28%	4%
Gastos de explotación (incluidas amortizaciones)	-1.756.076	-1.705.417	-1.854.633	-1.832.218	-1.951.018	-1.824.825	-1.932.803	-12.856.990	10%	2%
<b>Resultado de Explotación (sin resultado por venta de inmovilizado)</b>	<b>-259.350</b>	<b>-196.360</b>	<b>-202.848</b>	<b>-132.565</b>	<b>-148.736</b>	<b>48.366</b>	<b>-15.558</b>	<b>-907.051</b>	<b>-94%</b>	<b>-37%</b>
<b>PREMIER LEAGUE</b>										
Ingresos de explotación	2.578.962	2.092.442	2.436.360	2.649.006	2.781.830	3.156.018	3.870.599	19.565.218	50%	7%
Gastos de explotación (incluidas amortizaciones)	-2.855.821	-2.475.868	-2.838.581	-3.192.072	-3.205.738	-3.535.666	-3.883.084	-21.986.830	36%	5%
<b>Resultado de Explotación (sin resultado por venta de inmovilizado)</b>	<b>-276.858</b>	<b>-383.426</b>	<b>-402.220</b>	<b>-543.066</b>	<b>-423.908</b>	<b>-379.648</b>	<b>-12.486</b>	<b>-2.421.612</b>	<b>-95%</b>	<b>-40%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de la Liga y Premier League  
 Cifras en miles de euros

El resultado de explotación (EBIT) sin ajustes acumulado de la Liga española 2008-2014 ha sido capaz de soportar el resultado financiero negativo debido al endeudamiento de los clubes, obteniéndose un resultado antes de impuestos positivo en 182 millones de euros.

En el caso de la Premier League, sin embargo, el resultado financiero acumulado del periodo ha elevado las pérdidas antes de impuestos acumuladas hasta 1.448 millones de euros. El único año con resultado antes de impuestos positivo de la Premier League ha sido 2014, mientras que la Liga ha tenido beneficios antes de impuestos positivos en 2012, 2013 y 2014.

Respecto al resultado bruto de explotación (EBITDA) ha sido positivo todos los años, tanto en la Liga como en la Premier League, incluso sin tener en cuenta los resultados por enajenación del inmovilizado se ha mantenido en positivo todos los años.

A pesar del EBITDA positivo, la caja generada por actividades de explotación no ha sido capaz de financiar los pagos por las inversiones realizadas (incluida la compra de derechos de jugadores), por lo que se ha recurrido a la venta de jugadores y a las aportaciones de capital de los accionistas. Por lo tanto, en el periodo analizado, tanto en la Liga española como en la Premier League ha sido posible reducir el endeudamiento. Entre 2008 y 2014 la deuda total se ha reducido un 14% en la Liga y un 2% en la Premier y la deuda neta se ha reducido un 11% en la Liga y un 15% en la Premier, lo que ha llevado a que en 2014 el ratio de endeudamiento de la Liga sea del 4,27 (un 54% inferior a 2008) y de la Premier del 4,95 (en 2008 el patrimonio neto era negativo, por lo que la Deuda era superior al 100% del pasivo más el patrimonio neto).

Así pues, tanto el fútbol profesional español como el inglés siguen teniendo un modelo económico basado, fundamentalmente en el crecimiento de los ingresos obtenidos por la venta de los derechos de televisión. Sin embargo, también es destacable el crecimiento significativo que están teniendo los ingresos por comercialización, especialmente en la Premier League, debido a que están ligados a la imagen que los equipos patrocinados quieren mostrar a las importantes audiencias de televisión.

Asimismo, el modelo económico actual sigue manteniendo unos gastos totales superiores a los ingresos, fundamentalmente por los elevados gastos en jugadores (gastos de personal y amortización de los derechos). Este déficit estructural se ha estado compensando parcialmente con los beneficios por venta de jugadores, si bien desde 2013 la Liga ha logrado resultados de explotación positivos y en 2014, por primera vez desde 2008, los obtuvo la Premier League.

Es un modelo, por lo tanto, de bajos niveles de rentabilidad económica y sobre activos, que se financia, aún en un 80%, a través de endeudamiento externo, lo que da lugar a niveles muy reducidos de liquidez a corto plazo y de solvencia a largo plazo. En definitiva, un modelo que tiene aún un elevado riesgo de quiebra que pone en duda su sostenibilidad y viabilidad en el tiempo, aunque ha experimentando una tendencia hacia una mejora económica y financiera en las últimas dos temporadas analizadas. Se confirma, por lo tanto, la hipótesis planteada.

## 5.2. Hipótesis segunda: Juego Limpio Financiero

La normativa de Juego Limpio Financiero (*FFP*) puesta en marcha por la UEFA para los clubes que juegan competiciones europeas y el sistema de control económico de la LFP para los equipos que participan en el Campeonato Nacional de Liga (CNL) pueden contribuir a la mejora de la viabilidad económica y sostenibilidad del fútbol español a medio y largo plazo.

La normativa del control financiero que ha puesto en marcha la UEFA para lograr el *FFP* tiene tres elementos básicos, tal y como se ha explicado en el capítulo 2. El primero es el punto de equilibrio de los ingresos y gastos relevantes de los clubes de fútbol como elemento fundamental para que adapten el nivel de gastos al de ingresos y de esta manera mantengan un resultado equilibrado. El segundo es que no tengan deudas pendientes de pago con otros clubes por traspaso de jugadores, ni con empleados ni con administraciones públicas, así como que su deuda neta no supere el 100% de sus ingresos relevantes. Finalmente, los gastos del personal de su primera plantilla que no deben superar el 70% de los ingresos relevantes.

El sistema de control a posteriori implantado por la LFP tiene los mismos elementos básicos. Como el primer periodo de monitorización de la LFP y el primer periodo completo de tres años de la UEFA coinciden, temporada 2011/12, 2012/13 y 2013/14, a continuación se van analizar los datos económicos de los clubes de Primera División de la LFP y de la Premier League en dicho periodo y en el trienio anterior (2008/09, 2009/10 y 2010/11) para verificar si se ha producido una mejora en relación a los tres elementos señalados anteriormente.

Sobre el resultado de equilibrio entre ingresos y gastos relevantes, el resultado que más se acerca a la definición establecida por la UEFA en el *FFP* es el resultado antes de impuestos. A esta cifra habría que ajustarle los gastos que no hay que incluir como relevantes según la normativa, sin embargo esto sólo sería posible hacerlo con

información detallada de los clubes y no a través de la información disponible a través de las Cuentas Anuales. Por lo tanto, se va a analizar la evolución de los dos periodos a través de la evolución del resultado antes de impuestos, puesto que a pesar de no ser exactamente el resultado de la normativa UEFA si puede señalar la tendencia en la evolución de los resultados de los clubes de fútbol y si están en una situación de déficit (resultados negativos) o de superávit (resultados positivos).

Sobre la situación de deuda no liquidada con clubes, empleados y administraciones públicas, las CCAA no dan una información tan detallada, por lo que se va a analizar la evolución, en el periodo a monitorizar y en el anterior, de la deuda neta total (pasivo total menos activo no corriente), así como su relación con los ingresos relevantes. Como ingresos relevantes se van a considerar exclusivamente los ingresos de explotación sin los beneficios por enajenación de inmovilizado, puesto que a pesar de que la normativa de la UEFA contempla tener en cuenta los beneficios por enajenación de inmovilizado, este ratio sería más homologable con el ratio de deuda neta sobre ingresos que se analiza para cualquier otra compañía. En todo caso, al analizar la evolución con el mismo cálculo los resultados obtenidos marcarán una tendencia homogénea en su evolución.

Finalmente, se va a analizar la evolución del gasto de personal en relación a los ingresos relevantes, que al igual que en el caso anterior, serán los ingresos de explotación de cada uno de los clubes. Como gastos de personal se tendrán en cuenta el gasto de personal total de la cuenta de resultados analizada. Al igual que en el caso anterior, se parte de la base de que la comparación de las cifras con el mismo criterio dará lugar a una evolución homogénea de los mismos.

En el caso de Real Madrid C.F. y Barcelona F.C. que tienen secciones deportivas que no son fútbol se recuerda que, en ambos casos, los ingresos son mucho menos significativos que los gastos, por lo que claramente mejoraría el resultado de ambos clubes sin estas secciones. Como ya hemos analizado la situación de estos dos clubes y son los más grandes a nivel económico (y deportivo) no se considera necesario realizar

dicho ajuste porque no va a tener trascendencia en que cumplan el resultado de equilibrio por el efecto de las secciones que no son fútbol.

**Periodo de Monitorización previo: 2009-2011**

Los resultados del análisis sobre los 16 clubes que han estado en la Liga durante las tres temporadas finalizadas en 2009, 2010 y 2011 se ven en las tablas 59 a 61, de las que se puede concluir que el 56% de los clubes superaron, al menos, el límite de 5 millones de euros de resultado negativo acumulado en las tres temporadas, y un equipo, F.C. Barcelona, superó el límite de 45 millones de euros (Tabla 59). Todos ellos, por lo tanto, deberían haber cubierto el exceso de déficit sobre el límite de 5 millones de euros con aportaciones de fondos por parte de los propietarios, lo que habría significado una financiación extra de 257 millones de euros.

**Tabla 59: Resultados Antes de Impuestos de los clubes de Primera División**

Club	2009	2010	2011	Acumulado
1 At. De Madrid	-28.414	141	-11.838	-40.111
2 F.C. Barcelona	8.758	-82.593	-12.407	-86.242
3 Real Madrid C.F.	24.946	30.989	46.845	102.780
4 Athletic Club	86	10.119	-10.129	76
5 Sevilla F.C.	13.821	-71	-1.997	11.753
6 Villarreal C.F.	93	82	-23.795	-23.619
7 Valencia C.F.	-59.153	17.917	258	-40.978
8 Málaga C.F.	232	3.438	-43.942	-40.271
9 Getafe C.F.	351	-2.814	-7.285	-9.747
10 R.C.D. Espanyol	-6.858	-7.992	-900	-15.751
11 U.D. Almería	701	-655	-928	-881
12 C. At. Osasuna	-193	-42	1.498	1.263
13 R.C.D. Mallorca	-5.243	-16.596	7.205	-14.634
14 R.C. Deportivo	108	43	60	212
15 Real S. de Gijón	7.682	5.249	577	13.508
16 Real Racing Club	214	-14.784	-16.165	-30.735
<b>Porcentaje que no cumple</b>				<b>56%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros



La situación de deuda neta total sobre ingresos de explotación en el periodo analizado ha evolucionado según se detalla en la tabla 60. Así, mientras en 2009 el 63% de los clubes superaban el 100% de los ingresos de explotación, en 2010 el porcentaje se elevaba hasta el 69%, bajando de manera significativa en 2011, año en que el 50% superaba a los ingresos, 19 puntos menos que un año antes y 13 puntos menos que en 2009.

**Tabla 60: Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de Primera División 2009-2011**

Equipo	2009	2010	2011
1 At. De Madrid	372%	268%	349%
2 F.C. Barcelona	90%	110%	88%
3 Real Madrid C.F.	122%	106%	81%
4 Athletic Club	66%	61%	87%
5 Sevilla F.C.	101%	54%	54%
6 Villarreal C.F.	155%	163%	-8%
7 Valencia C.F.	470%	338%	288%
8 Málaga C.F.	133%	94%	392%
9 Getafe C.F.	61%	110%	105%
10 R.C.D. Espanyol	295%	290%	323%
11 U.D. Almería	60%	50%	34%
12 C. At. Osasuna	83%	107%	100%
13 R.C.D. Mallorca	183%	176%	150%
14 R.C. Deportivo	275%	240%	240%
15 Real S. de Gijón	82%	83%	92%
16 Real Racing Club	191%	253%	312%
<b>Porcentaje que supera el 100%</b>	<b>63%</b>	<b>69%</b>	<b>50%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años

Cifras en porcentaje

El gasto de personal sobre ingresos de explotación de los 16 clubes analizados en el periodo ha evolucionado según se muestra en la tabla 61. Mientras que en 2009 el 44% de los equipos tenía un gasto de personal superior al 70% de los ingresos de explotación, en 2010 y 2011 el porcentaje de equipos había bajado al 38%.

**Tabla 61: Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de Primera División 2009-2011**

Equipo	2009	2010	2011
1 At. De Madrid	64%	49%	64%
2 F.C. Barcelona	55%	59%	53%
3 Real Madrid C.F.	47%	43%	45%
4 Athletic Club	68%	73%	85%
5 Sevilla F.C.	92%	61%	69%
6 Villarreal C.F.	61%	67%	79%
7 Valencia C.F.	90%	72%	52%
8 Málaga C.F.	72%	61%	181%
9 Getafe C.F.	62%	112%	106%
10 R.C.D. Espanyol	74%	59%	68%
11 U.D. Almería	55%	55%	60%
12 C. At. Osasuna	83%	79%	89%
13 R.C.D. Mallorca	95%	85%	64%
14 R.C. Deportivo	66%	54%	62%
15 Real S. de Gijón	58%	57%	65%
16 Real Racing Club	83%	87%	97%
<b>Porcentaje que supera el 70%</b>	<b>44%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en porcentaje

En el caso de la Premier League, han sido 15 clubes los que han estado en la liga durante las tres temporadas finalizadas en 2009, 2010 y 2011. Los resultados analizados se ven en la tabla 62, donde se muestra que el 87% de los clubes superaron (56% en el caso de la Liga española), al menos, el límite de 5 millones de euros de resultado negativo acumulado en las tres temporadas, y siete equipos superaron el límite de 45 millones de euros. Todos ellos, por lo tanto, deberían haber cubierto el exceso de déficit sobre el límite de 5 millones de euros con aportaciones de fondos por parte de los propietarios, lo que habría significado una financiación extra de 1.192 millones de euros si hubiera estado en vigor el FFP para ellos.

**Tabla 62: Resultados Antes de Impuestos de los clubes de la Premier League**

Club	2009	2010	2011	Acumulado
1 Manchester City	-96.704	-136.664	-230.346	<b>-463.714</b>
2 Liverpool	-16.804	-22.398	-57.521	<b>-96.723</b>
3 Chelsea	-49.126	-79.359	-83.934	<b>-212.418</b>
4 Arsenal	47.549	63.057	17.234	<b>127.840</b>
5 Everton	-7.230	-3.485	-6.314	<b>-17.028</b>
6 Tottenham Hotspur	34.893	-7.367	469	<b>27.994</b>
7 Manchester United	6.377	-49.881	14.001	<b>-29.502</b>
8 Stoke City	526	-5.089	-6.483	<b>-11.046</b>
9 West Ham United	-16.889	-23.262	-21.653	<b>-61.805</b>
10 Sunderland	-25.239	-29.495	-7.271	<b>-62.005</b>
11 Aston Villa	-48.294	-42.352	-62.999	<b>-153.644</b>
12 Fulham	-8.252	-16.694	5.139	<b>-19.807</b>
13 Wigan Athletic	4.621	-1.463	-28.621	<b>-25.463</b>
14 Bolton Wanderers	-13.988	-39.932	-30.389	<b>-84.310</b>
15 Blackburn Rovers	3.745	-2.136	-21.712	<b>-20.103</b>

*Porcentaje que no cumple***87%**

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años

Cifras en miles de euros

La situación de deuda neta total sobre ingresos de explotación en el periodo analizado ha evolucionado según se detalla en la tabla 63. Así, mientras en 2009 el 80% de los clubes superaban el 100% de los ingresos de explotación, en 2010 el porcentaje se reducía hasta el 67%, bajando de manera significativa en 2011, año en que el 53% superaba a los ingresos (50% en el caso de la Liga española), 27 puntos menos que dos años antes y 14 puntos menos que en 2010.

**Tabla 63: Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2009-2011**

Equipo	2009	2010	2011
1 Manchester City	436%	98%	107%
2 Liverpool	125%	115%	82%
3 Chelsea	359%	375%	360%
4 Arsenal	113%	69%	82%
5 Everton	106%	114%	87%
6 Tottenham Hotspur	168%	153%	99%
7 Manchester United	337%	328%	169%
8 Stoke City	67%	22%	25%
9 West Ham United	166%	135%	107%
10 Sunderland	125%	142%	116%
11 Aston Villa	182%	189%	201%
12 Fulham	350%	282%	245%
13 Wigan Athletic	50%	52%	62%
14 Bolton Wanderers	214%	266%	239%
15 Blackburn Rovers	50%	52%	55%
<b>Porcentaje que supera el 100%</b>	<b>80%</b>	<b>67%</b>	<b>53%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en porcentaje

El gasto de personal sobre ingresos de explotación de los 15 clubes analizados en el periodo ha evolucionado según se muestra en la tabla 64. Mientras que en 2009 el 60% de los equipos tenía un gasto de personal superior al 70% de los ingresos de explotación, porcentaje que se mantenía en 2010, en 2011 el porcentaje de equipos había subido al 67% (38% en el caso de la Liga española).

**Tabla 64: Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2009-2011**

Equipo	2009	2010	2011
1 Manchester City	95%	107%	114%
2 Liverpool	54%	62%	70%
3 Chelsea	84%	86%	87%
4 Arsenal	33%	29%	49%
5 Everton	62%	69%	71%
6 Tottenham Hotspur	54%	56%	56%
7 Manchester United	44%	46%	46%
8 Stoke City	56%	76%	70%
9 West Ham United	88%	75%	69%
10 Sunderland	77%	82%	77%
11 Aston Villa	84%	88%	91%
12 Fulham	73%	65%	75%
13 Wigan Athletic	91%	82%	78%
14 Bolton Wanderers	77%	83%	90%
15 Blackburn Rovers	91%	82%	87%
<b>Porcentaje que supera el 70%</b>	<b>60%</b>	<b>60%</b>	<b>67%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en porcentaje

La situación de partida, por lo tanto, en este periodo 2009-2011 indica que la Liga española tenía una situación financiera mejor que la de la Premier League, puesto que los clubes con déficit superior a 5 millones de euros eran menores en la Liga que en la Premier (56% en la Liga frente a 87% en la Premier League), al igual que ocurría con los clubes con deuda superior al 100% de los ingresos (50% en la Liga vs 53% en la Premier League) y con un porcentaje de gastos de personal superior al 70% de los ingresos (38% en la Liga vs 67% en la Premier League).

### ***Periodo de Monitorización oficial: 2012-2014***

Para analizar la evolución de los clubes de la Liga y de la Premier en el primer periodo de monitorización completo de la UEFA FFP (2012-2014) se presentan los mismos datos que se acaban de comentar en el punto anterior pero de los equipos que han estado las tres temporadas en la Liga o en la Premier, que en ambos casos han sido 15 clubes.

Señalar que en las tres temporadas analizadas la normativa de la UEFA era obligatoria para los equipos que fueran a participar en una competición europea en la temporada 2014/15, así como para los equipos españoles que fueran a participar en la Liga en la misma temporada, puesto que la LFP tiene una normativa similar. Sin embargo, la normativa de la Federación de Fútbol inglesa (FA) no es exactamente igual que la de la UEFA para la competición de la Premier League (admite, por ejemplo, distintos importes del punto de equilibrio puesto que el límite máximo de pérdidas en tres temporadas desde la temporada 2013/2014 es de 15 millones de libras o hasta 105 millones de libras con aportaciones de los propietarios<sup>66</sup>) por lo que los equipos de la Premier analizados que no fueran a jugar competiciones europeas no estaban obligados a cumplir, exactamente, los requisitos de la UEFA.

No obstante, como se ha señalado anteriormente, vamos a obtener los datos según el análisis planteado, para poder comparar la evolución en este periodo de monitorización con los obtenidos en el apartado anterior, con el fin de verificar si la evolución ha sido positiva, financieramente hablando.

En el caso de los 15 equipos que han estado los tres años en la Primera División de la Liga española (tabla 65), sólo en tres casos (20%) el resultado antes de impuestos negativo acumulado ha superado los 5 millones de euros, y sólo en un caso, Málaga C.F. ha superado los 45 millones de euros en pérdidas.

---

<sup>66</sup> Fuente: <http://www.bbc.com/sport/football/29361839>



Esta situación contrasta claramente con el periodo anterior, donde 9 equipos habían superado los 5 millones en pérdidas antes de impuestos (56%), por lo que la evolución ha sido muy significativa.

La LFP ha sometido a Getafe C.F. y a Málaga C.F. a un exhaustivo control financiero para evitar que tuvieran que ser expulsados de la competición. En el caso del Getafe, C.F. en 2014/15 volvió a obtener un resultado antes de impuestos positivo de algo más de 2 millones de euros<sup>67</sup>, y fue obligado a no poder inscribir a un jugador en la competición liguera para la temporada 2014/15 puesto que el coste del mismo superaba el límite del coste de la plantilla deportiva establecido por la normativa de la LFP para los presupuestos de dicha temporada<sup>68</sup>.

En el caso del Málaga C.F. ha estado sometido a limitaciones de gasto por jugadores y el resultado antes de impuestos de la temporada 2014/15 ha sido de 4 millones de euros positivos<sup>69</sup>.

---

<sup>67</sup> Fuente: [www.getafecf.com](http://www.getafecf.com)

<sup>68</sup> Fuente: <http://www.efe.com/efe/espana/deportes/pedro-leon-en-manos-de-angel-torres/10006-2675343>

<sup>69</sup> Fuente: <http://www.malagacf.com/club/ley-de-transparencia-1>



**Tabla 65: Resultados Antes de Impuestos de los clubes de Primera División**

Club	2012	2013	2014	Acumulado
1 At. De Madrid	93	387	2.293	<b>2.774</b>
2 F.C. Barcelona	48.781	43.539	54.812	<b>147.132</b>
3 Real Madrid C.F.	32.262	47.697	48.215	<b>128.174</b>
4 Athletic Club	2.534	35.624	28.153	<b>66.310</b>
5 Sevilla F.C.	-22.458	2.850	6.060	<b>-13.548</b>
6 Real Sociedad	515	669	24.437	<b>25.621</b>
7 Valencia C.F.	3.191	8.511	2.687	<b>14.389</b>
8 Levante U.D.	2.146	4.136	5.248	<b>11.530</b>
9 Málaga C.F.	-84.201	1.769	-8.791	<b>-91.223</b>
10 Getafe C.F.	-2.948	-3.877	-28.316	<b>-35.141</b>
11 R.C.D. Espanyol	204	121	-553	<b>-227</b>
12 C. At. Osasuna	-1.712	3.107	-2.258	<b>-863</b>
13 Real Betis B. S.	33.256	14.435	19.431	<b>67.123</b>
14 Granada C.F.	-249	-330	84	<b>-495</b>
15 Rayo Vallecano	1.388	3.664	41.825	<b>46.877</b>

*Porcentaje que no cumple*

**20%**

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años  
Cifras en miles de euros

En cuanto a la evolución del porcentaje de deuda neta sobre ingresos (tabla 66), mientras que en 2011 el 50% de los equipos analizados superaba este porcentaje, en 2014 la cifra había bajado en diez puntos, hasta el 40% del total.

El porcentaje de clubes con un gasto de personal sobre ingresos de explotación superior al 70% ha pasado del 38% en 2011 al 27% en 2014, once puntos menos que hace tres años, tal como se muestra en la tabla 67.

**Tabla 66: Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de Primera División 2012-2014**

Equipo	2012	2013	2014
1 At. De Madrid	365%	308%	219%
2 F.C. Barcelona	77%	71%	63%
3 Real Madrid C.F.	67%	58%	61%
4 Athletic Club	57%	37%	-1%
5 Sevilla F.C.	89%	86%	66%
6 Real Sociedad	158%	137%	52%
7 Valencia C.F.	305%	270%	329%
8 Levante U.D.	285%	160%	172%
9 Málaga C.F.	254%	39%	85%
10 Getafe C.F.	85%	60%	160%
11 R.C.D. Espanyol	300%	285%	295%
12 C. At. Osasuna	119%	168%	204%
13 Real Betis B. S.	127%	93%	47%
14 Granada C.F.	61%	82%	86%
15 Rayo Vallecano	298%	253%	91%
<b>Porcentaje que supera el 100%</b>	<b>60%</b>	<b>47%</b>	<b>40%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años

Cifras en porcentaje

**Tabla 67: Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de Primera División 2012-2014**

Equipo	2012	2013	2014
1 At. De Madrid	68%	53%	66%
2 F.C. Barcelona	48%	49%	51%
3 Real Madrid C.F.	46%	47%	49%
4 Athletic Club	68%	68%	67%
5 Sevilla F.C.	91%	91%	82%
6 Real Sociedad	73%	71%	68%
7 Valencia C.F.	65%	54%	63%
8 Levante U.D.	76%	65%	68%
9 Málaga C.F.	237%	99%	76%
10 Getafe C.F.	61%	90%	153%
11 R.C.D. Espanyol	61%	52%	50%
12 C. At. Osasuna	89%	70%	81%
13 Real Betis B. S.	62%	49%	52%
14 Granada C.F.	47%	50%	55%
15 Rayo Vallecano	72%	56%	56%
<b>Porcentaje que supera el 70%</b>	<b>33%</b>	<b>27%</b>	<b>27%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división en cada uno de los años

Cifras en porcentaje

La evolución de los resultados de la Premier League se detalla en la tabla 68. Mientras que el periodo 2009 a 2011 el 87% de los clubes había acumulado pérdidas antes de impuestos superiores a 5 millones de euros, e incluso el 53% había superado los 45 millones de euros, en el trienio 2012-2014 los equipos con resultados antes de impuestos negativos superiores a 5 millones de euros habían bajado al 47% de los equipos monitorizados, eso sí, todos ellos superaban los 45 millones de euros, aunque estaban lejos del máximo de 125 millones de euros (105 millones de libras) que la normativa de la FA ha aprobado a partir de 2013/14. De hecho, en 2014 ya sólo cuatro clubes (27%) han tenido pérdidas antes de impuestos, menos de la mitad que durante los dos ejercicios anteriores.

**Tabla 68: Resultados Antes de Impuestos de los clubes de la Premier League**

Club	2012	2013	2014	Acumulado
1 Manchester City	-118.316	-63.536	-27.546	<b>-209.398</b>
2 Liverpool	-48.573	-61.286	1.105	<b>-108.754</b>
3 Chelsea	240	-69.010	17.181	<b>-51.589</b>
4 Arsenal	43.857	8.190	5.608	<b>57.655</b>
5 Everton	-10.915	1.966	33.917	<b>24.968</b>
6 Tottenham Hotspur	-8.755	4.532	96.146	<b>91.923</b>
7 Manchester United	-5.591	-10.823	48.659	<b>32.246</b>
8 Stoke City	-11.422	-38.302	4.548	<b>-45.176</b>
9 Newcastle United	1.636	12.175	22.487	<b>36.299</b>
10 Sunderland	-37.175	-16.178	-19.598	<b>-72.951</b>
11 Aston Villa	-21.037	-63.807	-4.768	<b>-89.612</b>
12 Fulham	-22.481	-3.335	-40.013	<b>-65.829</b>
13 Swansea City	20.880	25.640	1.591	<b>48.111</b>
14 West Bromwich Albion	478	7.439	15.326	<b>23.243</b>
15 Norwich City	19.579	1.413	11.137	<b>32.129</b>
<b>Porcentaje que no cumple</b>				<b>47%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años

Cifras en miles de euros

De los clubes que participan en competiciones europeas y no han cumplido la regla del punto de equilibrio, la UEFA ha sometido a procesos de investigación a Manchester City y a Liverpool (UEFA 2015c). En el caso del Manchester City ha sido necesario firmar un acuerdo de monitorización económica (*settlement agreement*) en mayo de 2014 dada la evolución económica que el club estaba teniendo, tal y como muestra la tabla 68.

Respecto a la evolución de la deuda neta sobre ingresos de explotación (tabla 69), los equipos con un porcentaje superior al 100% han pasado del 47% en 2012, al 53% en 2013 y al 27% en 2014.

**Tabla 69: Porcentaje de Deuda Neta sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2012-2014**

Equipo	2012	2013	2014
1 Manchester City	54%	4%	-6%
2 Liverpool	98%	101%	87%
3 Chelsea	386%	373%	327%
4 Arsenal	93%	74%	80%
5 Everton	96%	86%	49%
6 Tottenham Hotspur	120%	109%	92%
7 Manchester United	182%	133%	126%
8 Stoke City	51%	92%	53%
9 Newcastle United	161%	150%	92%
10 Sunderland	131%	150%	114%
11 Aston Villa	234%	247%	114%
12 Fulham	282%	290%	65%
13 Swansea City	9%	11%	27%
14 West Bromwich Albion	9%	-1%	-7%
15 Norwich City	38%	37%	38%
<b>Porcentaje que supera el 100%</b>	<b>47%</b>	<b>53%</b>	<b>27%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en porcentaje

Y finalmente, los equipos de la Premier League con gastos de personal superiores al 70% de los ingresos de explotación han pasado del 67% en 2011 (ver tabla 64) al 13% en 2014 (ver tabla 70) y sólo dos equipos, año en que han entrado en vigor las limitaciones de control económico para todos los equipos de la Premier League y no sólo para los que participan en competiciones europeas afectados por el FFP de la UEFA.

**Tabla 70: Porcentaje de Gastos de Personal sobre ingresos de los clubes de la Premier League 2012-2014**

Equipo	2012	2013	2014
1 Manchester City	87%	86%	59%
2 Liverpool	65%	63%	56%
3 Chelsea	70%	71%	61%
4 Arsenal	59%	55%	55%
5 Everton	79%	73%	58%
6 Tottenham Hotspur	63%	65%	56%
7 Manchester United	50%	50%	50%
8 Stoke City	75%	91%	62%
9 Newcastle United	69%	64%	60%
10 Sunderland	83%	79%	67%
11 Aston Villa	87%	86%	59%
12 Fulham	79%	91%	75%
13 Swansea City	53%	72%	64%
14 West Bromwich Albion	76%	77%	75%
15 Norwich City	49%	68%	57%
<b>Porcentaje que supera el 70%</b>	<b>47%</b>	<b>60%</b>	<b>13%</b>

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de Premier League en cada uno de los años  
 Cifras en porcentaje

En este segundo periodo 2012-2014, la situación ha cambiado respecto al periodo anterior, puesto que aunque ambas ligas han mejorado su situación financiera, los equipos de la Premier League con deuda superior al 100% de los ingresos son ahora menos que en la Liga española (27% en la Premier vs 40% en la Liga) así como los equipos con un porcentaje de gastos de personal superior al 70% de los ingresos (13% en la Premier vs 27% en la Liga), aunque siguen siendo menos los clubes de la Liga con déficit a nivel de resultado antes de impuestos superior a los 5 millones de euros (20% en la Liga vs 47% en la Premier League).

Por lo tanto, como se resume en la tabla 71, la puesta en marcha de la normativa de FFP de la UEFA a nivel de las competiciones de clubes europeos y el traslado del concepto de control económico que implica a las ligas nacionales, ha permitido iniciar un proceso de mejora de la situación financiera de los clubes de la Liga española e inglesa en los últimos años.

Tabla 71: Comparación de los dos periodos de monitorización 2009-2011 vs 2012-2014

Indicador	2009-2011		2012-2014		variación	
	Cumplen	No Cumplen	Cumplen	No Cumplen	Cumplen	No Cumplen
<b>LIGA</b>						
1 Resultado Antes de Impuestos	44%	56%	80%	20%	36%	-36%
2 Porcentaje de Deuda Neta/Ingresos	50%	50%	60%	40%	10%	-10%
3 Porcentaje de Gastos de Personal/Ingresos	63%	38%	73%	27%	11%	-11%
<b>PREMIER LEAGUE</b>						
1 Resultado Antes de Impuestos	13%	87%	53%	47%	40%	-40%
2 Porcentaje de Deuda Neta/Ingresos	47%	53%	73%	27%	27%	-27%
3 Porcentaje de Gastos de Personal/Ingresos	33%	67%	87%	13%	53%	-53%

Fuente: elaboración propia en base a las CCAA de los clubes de primera división de la Liga y de la Premier League en cada uno de los años

Cifras en porcentaje

En el conjunto de los datos agregados de ambas ligas, el resultado antes de impuestos agregado de la Liga española de los años 2009 a 2011 fue negativo en 230 millones de euros, mientras que en el periodo 2012 a 2014 ha sido positivo en 417 millones de euros, es decir, casi 650 millones de variación. En los mismos periodos, la Premier League ha pasado de un resultado antes de impuestos negativo de 1.040 millones de euros en 2009-2011 a 249 millones de euros aún negativos de resultado antes de impuestos en 2012-2014, lo que supone una variación positiva de 790 millones de euros.

En cuanto a los niveles de endeudamiento, la Liga española ha pasado de tener una deuda neta sobre ingresos de explotación del 140% en 2011 al 99% en 2014, mientras que la Premier ha pasado de 133% en 2011 al 95% en 2014, en ambos casos, por lo tanto, por debajo del 100% a nivel agregados.

Finalmente, el gasto de personal sobre ingresos de explotación agregados de la Liga en 2011 fue del 61%, bajando al 58% en 2014. En el caso de la Premier League se ha pasado del 69% en 2011 al 58% en 2014, un nivel similar al de la Liga.

A la vista de la evolución económica de los clubes de la Liga española y de la Premier League, se puede afirmar que la normativa de la UEFA sobre el juego limpio financiero está logrando cambiar la situación económico financiera del fútbol profesional europeo, contribuyendo a través de la vigilancia continua de las finanzas de los clubes a una mayor transparencia y profesionalidad en la gestión, logrando que se entre en una senda de resultados económicos positivos que va permitiendo alcanzar mayores niveles de rentabilidad y mayores flujos financieros de explotación, lo que unido a la mayor capitalización, están dando lugar a una reducción del alto nivel de endeudamiento general existente, mejorando la situación de solvencia a medio y largo plazo, y por lo tanto su viabilidad económica futura. Se confirma, por lo tanto, la hipótesis planteada.

### 5.3. Hipótesis tercera: Desequilibrio Competitivo

La Primera División de la Liga española tiene un elevado desequilibrio competitivo a favor de los equipos más grandes a nivel económico, y que, por lo tanto, la posición que cada equipo alcanza en la clasificación final de la Liga está determinada por su fortaleza económica.

El análisis realizado del modelo económico de la Liga española ha mostrado la enorme diferencia económica entre los dos grandes equipos y el resto de los participantes en la competición, muy superior a la existente en la Premier League inglesa. Tal y como se ha explicado en el presente capítulo, en la Liga española el equipo con más ingresos multiplica por 26,5 veces los del último clasificado, mientras que el equipo con más ingresos en la Premier League multiplica por 5,2 veces los del equipo con menores ingresos. Una proporción similar se da en la partida de gastos de personal, puesto que el equipo con mayor gasto en la Liga multiplica por 23,3 veces los del equipo que menos gasto tiene, frente a las 5 veces que el equipo que más gasto tiene en la Premier multiplica el gasto del equipo con menor importe.

Asimismo, en las últimas diez temporadas (2006-2015) de la Liga española, los dos equipos más grandes por volumen de ingresos Real Madrid C.F. y Barcelona F.C. han ganado nueve de los diez campeonatos de Liga, en tres ocasiones Real Madrid C.F. y en seis temporadas el Barcelona F.C., y sólo en una temporada ha sido campeón un equipo distinto, el Atlético de Madrid, tercer equipo con más ingresos de la Liga española desde 2009, salvo en la temporada 2010/11 donde fue superado por Valencia C.F.

En el caso de la Premier League, en los mismas diez temporadas, también ha habido sólo tres campeones, Chelsea con tres campeonatos, Manchester United con cinco y Manchester City con dos. Mientras que Manchester United ha sido el club con más ingresos de la Premier League desde 2008, salvo en 2010 donde fue superado por el Arsenal, Chelsea ha sido el tercer equipo por ingresos desde 2008 a 2011 y el cuarto desde 2012 a 2014; y Manchester City ha pasado de ser el séptimo equipo por ingresos

en 2008 al tercero en 2012 (cuando obtuvo su primer campeonato) y segundo en 2014 (segundo campeonato).

Para verificar esta hipótesis se ha realizado, en primer lugar, un modelo econométrico de panel con los equipos que han participado en Primera División desde la temporada 2007/08 a la temporada 2013/14. El mismo modelo se ha aplicado a los equipos que han participado en la Premier League en el mismo periodo. El panel no es balanceado porque no todos los equipos están presentes todas las temporadas.

Se han realizado varios modelos, con dos variables dependientes. La primera variable dependiente definida es el total de puntos obtenidos por cada equipo en la clasificación final de cada temporada y la segunda es la posición que cada equipo ha ocupado en la clasificación al final de cada temporada, que va desde la posición 1 cuando ha sido el campeón de la liga hasta el número 20 cuando ha sido el último clasificado.

Los datos de las dos variables dependientes se muestran en las tablas 72 y 73 para la Liga española y en las tablas 74 y 75 para la Premier league.

Tabla 72: Posición y puntos por cada equipo al finalizar cada temporada de la Primera División de la Liga de 2008 a 2014

Temporada 2007/2008			Temporada 2008/09			Temporada 2009/10			Temporada 2010/11			Temporada 2011/12			Temporada 2012/13			Temporada 2013/14			Total							
Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos	Equipo	Posición	Puntos		
Real Madrid C.F.	1	85	F.C. Barcelona	1	87	F.C. Barcelona	1	87	Real Madrid C.F.	1	96	Real Madrid C.F.	1	100	F.C. Barcelona	1	100	Atlético de Madrid	1	100	Atlético de Madrid	1	90					
Villarreal C.F.	2	77	Real Madrid C.F.	2	78	Real Madrid C.F.	2	78	Real Madrid C.F.	2	77	F.C. Barcelona	2	91	Real Madrid C.F.	2	85	F.C. Barcelona	2	85	F.C. Barcelona	2	87					
F.C. Barcelona	3	67	Sevilla F.C.	3	70	Valencia C.F.	3	70	Valencia C.F.	3	67	Valencia C.F.	3	61	Atlético de Madrid	3	76	Real Madrid C.F.	3	76	Real Madrid C.F.	3	87					
Atlético de Madrid	4	64	Atlético de Madrid	4	67	Villarreal C.F.	4	67	Villarreal C.F.	4	64	Villarreal C.F.	4	58	Real Sociedad	4	66	Athletic Club	4	66	Athletic Club	4	70					
Sevilla F.C.	5	64	Villarreal C.F.	5	65	Valencia C.F.	5	65	R.C.D. Mallorca	5	65	Valencia C.F.	5	56	Valencia C.F.	5	65	Sevilla F.C.	5	65	Sevilla F.C.	5	63					
Real Racing Club	6	60	Valencia C.F.	6	62	R.C. Deportivo	6	62	Real Racing Club	6	60	Real Racing Club	6	55	Málaga C.F.	6	57	Villarreal C.F.	6	57	Villarreal C.F.	6	59					
R.C.D. Mallorca	7	59	R.C. Deportivo	7	58	Málaga C.F.	7	58	R.C. Deportivo	7	59	R.C. Deportivo	7	42	Levante U.D.	7	54	Real Betis Balompié	7	54	Real Sociedad	7	59					
U.D. Almería	8	52	Málaga C.F.	8	55	R.C.D. Mallorca	8	55	R.C.D. Mallorca	8	52	Málaga C.F.	8	54	C. At. Osasuna	8	52	Rayo Vallecano	8	53	Valencia C.F.	8	49					
R.C. Deportivo	9	52	R.C.D. Mallorca	9	51	R.C.D. Espanyol	9	51	R.C.D. Espanyol	9	52	R.C. Deportivo	9	54	C. At. Osasuna	9	50	Rayo Vallecano	9	50	Valencia C.F.	9	49					
Valencia C.F.	10	51	R.C.D. Espanyol	10	47	R.C.D. Espanyol	10	47	R.C.D. Espanyol	10	51	Valencia C.F.	10	49	R.C.D. Mallorca	10	47	Real Betis Balompié	10	47	R.C. Celta de Vigo	10	48					
Athletic Club	11	50	U.D. Almería	11	46	U.D. Almería	11	46	U.D. Almería	11	50	Real Betis Balompié	11	47	Real Betis Balompié	11	46	Levante U.D.	11	46	Levante U.D.	11	45					
R.C.D. Espanyol	12	48	Real Racing Club	12	46	Real Racing Club	12	46	Real Racing Club	12	48	Real Betis Balompié	12	46	Real Betis Balompié	12	45	Rayo Vallecano	12	45	Rayo Vallecano	12	43					
Real Betis B.S.	13	47	Athletic Club	13	44	Athletic Club	13	44	Athletic Club	13	47	Real Betis Balompié	13	44	Athletic Club	13	44	Real Betis Balompié	13	44	Real Betis Balompié	13	42					
Celta C.F.	14	47	Real S. de Gijón	14	43	Real S. de Gijón	14	43	Real S. de Gijón	14	47	Real Betis Balompié	14	43	R.C.D. Espanyol	14	43	Real Betis Balompié	14	43	Real Betis Balompié	14	42					
Real Valladolid	15	45	C. At. Osasuna	15	43	C. At. Osasuna	15	43	C. At. Osasuna	15	45	Real Betis Balompié	15	43	R.C.D. Espanyol	15	43	Real Betis Balompié	15	43	R.C.D. Espanyol	15	42					
R.C.R. de Huelva	16	44	Real Valladolid	16	43	Real Valladolid	16	43	Real Valladolid	16	44	Real Betis Balompié	16	43	Rayo Vallecano	16	43	Rayo Vallecano	16	43	Rayo Vallecano	16	42					
C. At. Osasuna	17	43	Celta C.F.	17	42	Celta C.F.	17	42	Celta C.F.	17	43	Real Betis Balompié	17	42	Real Betis Balompié	17	42	Real Betis Balompié	17	42	Real Betis Balompié	17	40					
Real Zaragoza CD	18	42	Real Betis B.S.	18	42	Real Betis B.S.	18	42	Real Betis B.S.	18	42	Real Betis Balompié	18	42	C. At. Osasuna	18	43	Real Betis Balompié	18	43	Real Betis Balompié	18	39					
Real Murcia	19	30	C.D. Numancia	19	35	C.D. Numancia	19	35	C.D. Numancia	19	30	Real Betis Balompié	19	37	R.C. Celta de Vigo	19	37	Real Betis Balompié	19	37	Real Betis Balompié	19	36					
Levante U.D.	20	26	R.C.R. de Huelva	20	33	R.C.R. de Huelva	20	33	R.C.R. de Huelva	20	26	Real Betis Balompié	20	37	Real Betis Balompié	20	37	Real Betis Balompié	20	37	Real Betis Balompié	20	36					
<b>Total</b>		<b>1.053</b>	<b>Total</b>		<b>1.057</b>	<b>Total</b>		<b>1.057</b>	<b>Total</b>		<b>1.053</b>	<b>Total</b>		<b>1.046</b>	<b>Total</b>		<b>1.046</b>	<b>Total</b>		<b>1.056</b>	<b>Total</b>		<b>1.054</b>					

Fuente: elaboración propia en base a los datos publicados por la LFP ([www.laliga.es](http://www.laliga.es))



**Tabla 73: Puntos obtenidos en función de la posición final de cada temporada de la Primera División de la Liga de 2008 a 2014**

Posición	2008 Puntos	2009 Puntos	2010 Puntos	2011 Puntos	2012 Puntos	2013 Puntos	2014 Puntos
1	85	87	99	96	100	100	90
2	77	78	96	92	91	85	87
3	67	70	71	71	61	76	87
4	64	67	63	62	58	66	70
5	64	65	62	58	56	65	63
6	60	62	58	58	55	57	59
7	59	58	56	58	54	56	59
8	52	55	54	49	52	53	49
9	52	51	47	47	50	50	49
10	51	47	47	47	49	47	48
11	50	46	44	46	47	46	45
12	48	46	43	46	47	45	43
13	47	44	42	45	47	44	42
14	47	43	41	45	46	43	42
15	45	43	40	45	43	42	41
16	44	43	39	44	43	39	40
17	43	42	37	44	42	37	40
18	42	42	36	43	41	36	39
19	30	35	36	35	37	35	36
20	26	33	34	30	27	34	25
<b>Total</b>	<b>1.053</b>	<b>1.057</b>	<b>1.045</b>	<b>1.061</b>	<b>1.046</b>	<b>1.056</b>	<b>1.054</b>

Fuente: elaboración propia en base a los datos publicados por la LFP ([www.laliga.es](http://www.laliga.es))

Tabla 74: Posición y puntos por cada equipo al finalizar cada temporada de la Premier League de 2008 a 2014

Temporada 2007/2008 Equipo	Temporada 2008/09		Temporada 2009/10		Temporada 2010/11 Equipo	Temporada 2011/12		Temporada 2012/13		Temporada 2013/14		Temporada 2014/15 Equipo	
	Posición	Puntos	Posición	Puntos		Posición	Puntos	Posición	Puntos	Posición	Puntos		Posición
Manchester United	1	87	Manchester United	1	90	Manchester City	1	Manchester United	1	89	Manchester City	1	86
Chelsea	2	85	Liverpool	2	86	Liverpool	2	Manchester United	2	89	Liverpool	2	85
Arsenal	3	83	Chelsea	3	83	Manchester United	3	Chelsea	3	89	Chelsea	3	84
Liverpool	4	76	Arsenal	4	72	Arsenal	4	Arsenal	4	70	Chelsea	4	79
Everton	5	65	Everton	5	63	Tottenham Hotspur	5	Tottenham Hotspur	5	72	Arsenal	5	72
Aston Villa	6	60	Everton	6	62	Everton	6	Everton	6	63	Tottenham Hotspur	6	69
Blackburn Rovers	7	58	Aston Villa	7	53	Chelsea	7	Liverpool	7	61	Manchester United	7	64
Portsmouth	8	57	Fulham	8	51	Tottenham Hotspur	8	West Ham United	8	49	Southampton	8	56
Manchester City	9	55	Tottenham Hotspur	9	51	West Ham United	9	Blackburn Rovers	9	46	Stoke City	9	50
West Ham United	10	49	Manchester City	10	50	Manchester City	10	Manchester Rovers	10	50	Newcastle United	10	49
Tottenham Hotspur	11	46	Wigan Athletic	11	45	Stoke City	11	Stoke City	11	47	Crystal Palace	11	45
Newcastle United	12	43	Stoke City	12	45	Fulham	12	Fulham	12	46	Crystal Palace	12	42
Middlesbrough	13	42	Bolton Wanderers	13	41	Bolton Wanderers	13	Sunderland	13	44	Swansea City	12	42
Wigan Athletic	14	40	Portsmouth	14	41	Portsmouth	14	Bolton Wanderers	14	39	Swansea City	13	40
Sunderland	15	39	Blackburn Rovers	15	41	Blackburn Rovers	15	Wolverhampton Wanderers	15	38	West Ham United	13	40
Bolton Wanderers	16	37	Sunderland	16	36	Sunderland	16	Wolverhampton Wanderers	16	36	Sunderland	14	38
Fulham	17	36	Hull City	17	35	Hull City	17	Wigan Athletic	17	35	Aston Villa	15	38
Reading	18	36	Newcastle United	18	34	Newcastle United	18	Wigan Athletic	18	30	Aston Villa	16	37
Birmingham City	19	35	Middlesbrough	19	32	Middlesbrough	19	Sunderland	18	33	Hull City	17	36
Derby County	20	11	West Bromwich Albion	20	32	West Bromwich Albion	20	Wigan Athletic	19	28	West Bromwich Albion	17	33
<b>Total</b>		<b>1,040</b>	<b>Total</b>		<b>1,043</b>	<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>1,032</b>	<b>Total</b>		<b>1,062</b>
<b>Temporada 2010/11</b>			<b>Temporada 2011/12</b>			<b>Temporada 2012/13</b>					<b>Temporada 2013/14</b>		
Manchester United	1	80	Manchester City	1	89	Manchester United	1	Manchester United	1	89	Manchester City	1	86
Chelsea	2	71	Manchester United	2	89	Manchester City	2	Manchester City	2	78	Liverpool	2	84
Manchester City	3	71	Arsenal	3	70	Chelsea	3	Chelsea	3	75	Chelsea	3	82
Arsenal	4	68	Tottenham Hotspur	4	69	Arsenal	4	Arsenal	4	73	Arsenal	4	79
Tottenham Hotspur	5	62	Newcastle United	5	65	Tottenham Hotspur	5	Tottenham Hotspur	5	72	Everton	5	72
Liverpool	6	58	Chelsea	6	64	Everton	6	Everton	6	63	Tottenham Hotspur	6	69
Everton	7	54	Everton	7	56	Liverpool	7	Liverpool	7	61	Manchester United	7	64
Fulham	8	49	Liverpool	8	52	West Bromwich Albion	8	West Bromwich Albion	8	49	Southampton	8	56
Aston Villa	9	48	Fulham	9	52	Swansea City	9	Swansea City	9	46	Stoke City	9	50
Sunderland	10	47	West Bromwich Albion	10	47	West Ham United	10	West Ham United	10	46	Newcastle United	10	49
West Bromwich Albion	11	47	Swansea City	11	47	Norwich City	11	West Ham United	10	46	Crystal Palace	11	45
Newcastle United	12	46	Norwich City	12	47	Fulham	12	Norwich City	11	44	Crystal Palace	12	42
Stoke City	13	46	Sunderland	13	45	Stoke City	13	Fulham	12	43	Swansea City	12	42
Bolton Wanderers	14	46	Stoke City	14	45	Southampton	14	Stoke City	13	42	West Ham United	13	40
Blackburn Rovers	15	43	Wigan Athletic	15	43	Aston Villa	14	Stoke City	13	42	West Ham United	13	40
Blackburn Rovers	16	42	Aston Villa	16	38	Aston Villa	15	Southampton	14	41	Sunderland	14	38
Wolverhampton Wanderers	17	40	Queens Park Rangers	17	37	Newcastle United	16	Aston Villa	15	41	Aston Villa	15	38
Birmingham City	18	39	Bolton Wanderers	18	36	Queens Park Rangers	17	Newcastle United	16	41	Hull City	16	37
Blackpool	19	39	Blackburn Rovers	19	31	Blackburn Rovers	18	Sunderland	17	39	Hull City	16	37
West Ham United	20	33	Wolverhampton Wanderers	20	25	Wolverhampton Wanderers	19	Reading	18	28	West Bromwich Albion	17	36
<b>Total</b>		<b>1,029</b>	<b>Total</b>		<b>1,047</b>	<b>Total</b>		<b>Total</b>		<b>1,032</b>	<b>Total</b>		<b>1,062</b>

Fuente: elaboración propia en base a los datos publicados por www.skysports.com  
 \* El dato oficial de Portsmouth fue de 19 puntos, porque le quitaron 9 puntos. Se deja el dato original por ser el relevante a efectos del análisis realizado



Tabla 75: Puntos obtenidos en función de la posición final de cada temporada de la Premier League de 2008 a 2014

Posición	2008 Puntos	2009 Puntos	2010 Puntos	2011 Puntos	2012 Puntos	2013 Puntos	2014 Puntos
1	87	90	86	80	89	89	86
2	85	86	85	71	89	78	84
3	83	83	75	71	70	75	82
4	76	72	70	68	69	73	79
5	65	63	67	62	65	72	72
6	60	62	64	58	64	63	69
7	58	53	63	54	56	61	64
8	57	51	61	49	52	49	56
9	55	51	50	48	52	46	50
10	49	50	50	47	47	46	49
11	46	45	47	47	47	44	45
12	43	45	46	46	47	43	42
13	42	41	44	46	45	42	40
14	40	41	39	46	45	41	38
15	39	41	38	43	43	41	38
16	37	36	36	42	38	41	37
17	36	35	35	40	37	39	36
18	36	34	30	39	36	36	33
19	35	32	30	39	31	28	32
20	11	32	28	33	25	25	30
<b>Total</b>	<b>1.040</b>	<b>1.043</b>	<b>1.044</b>	<b>1.029</b>	<b>1.047</b>	<b>1.032</b>	<b>1.062</b>

Fuente: elaboración propia en base a los datos publicados por [www.skysports.com](http://www.skysports.com)

Las variables explicativas potenciales a introducir en los modelos son las siguientes:

- i. Ingresos de explotación: los ingresos de explotación de cada club determinan su capacidad de gasto e inversión para contratar mejores jugadores con los que poder luchar por alcanzar los mejores resultados deportivos posibles, objetivo fundamental del club. Por lo tanto, se considera esta primera variable como independiente, puesto que podría estar correlacionada con la posición/puntos obtenidos en la competición ligera.
- ii. Gasto de personal: la partida de gasto de personal de la cuenta de resultados de los clubes está formada, fundamentalmente, por el gasto en salarios de los

jugadores de la plantilla. El resto lo forma el gasto en salarios del resto de personal y equipo directivo que forma parte del club. Por lo tanto, esta variable también se considera como independiente puesto que podría estar correlacionada con la posición/puntos obtenidos en la competición.

- iii. Ratio de Gasto de personal entre ingresos de explotación: es la ratio que determina de manera relativa el mayor o menor gasto que un club realiza en jugadores en relación con su capacidad de generar ingresos, por lo que se va a considerar como variable independiente que podrían influir en la posición final/puntos obtenidos que cada equipo alcance en la competición.
- iv. Inmovilizado intangible y amortizaciones: el inmovilizado intangible está formado, fundamentalmente, por los derechos de adquisición de jugadores, por lo que podría ser una variable que también influyera en la posición/puntos finales alcanzada por cada club. Se ha analizado también el gasto en amortización anual.
- v. Endeudamiento: finalmente, se ha considerado interesante verificar si la estructura financiera de cada club puede determinar la posición final que alcanza en Liga.

En la tabla 76 y 77 se muestran los descriptivos de las variables analizadas para la Liga y para la Premier, respectivamente, señalando el club y la temporada donde se han alcanzado los mínimos y máximos valores.

Es interesante destacar, según muestran las tablas 76 y 77, que mientras que la Liga española tiene el valor más alto en ingresos de los 280 datos analizados de ambas ligas (549 millones de euros frente a 520 millones de euros como mayor valor de la Premier League), la Premier League tiene unos ingresos medios de 140 millones de euros, frente a los 85 millones de euros de la Liga española, y el equipo con menores ingresos en las siete temporadas analizadas de la Premier League obtuvo 43,7 millones de euros y el

equipo con menos ingresos en la Liga obtuvo 5,78 millones de euros, algo más de ocho veces menos.

**Tabla 76: Descriptivos de cada variable Primera División de la Liga**

Variable independiente	Observaciones	Media	Desviación Típica	Mínimo	Máximo
<b>Ingresos</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	85,40	126,00	5,78 <i>Hércules C.F.</i> 2011	549,00 <i>Real Madrid C.F.</i> 2014
<b>Gastos personal</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	50,80	60,40	7,54 <i>C.D. Numancia</i> 2009	270,00 <i>Real Madrid C.F.</i> 2014
<b>Inmovilizado Intangible</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	51,50	71,60	0,08 <i>Levante U.D.</i> 2011	377,00 <i>Real Madrid C.F.</i> 2009
<b>Endeudamiento</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	165,00	182,00	6,59 <i>C.D. Numancia</i> 2009	683,00 <i>Real Madrid C.F.</i> 2009
<b>Amortización</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	17,70	24,10	0,20 <i>Real S. Gijón</i> 2009	110,00 <i>Real Madrid C.F.</i> 2012
<b>Ratio Gastos personal/ingresos</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	72,31%	30,04%	42,29% <i>R.C.D. Mallorca</i> 2008	274,29% <i>Hércules C.F.</i> 2011

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos del modelo de panel en el programa Stata  
Cifras en millones de euros y porcentajes

**Tabla 77: Descriptivos de cada variable Premier League**

Variable independiente	Observaciones	Media	Desviación Típica	Mínimo	Máximo
<b>Ingresos</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	140,00	101,00	43,70 <i>Middlesbrough</i> 2009	520,00 <i>Manchester Utd.</i> 2014
<b>Gastos personal</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	89,80	55,40	25,20 <i>Burnley</i> 2010	287,00 <i>Manchester City</i> 2013
<b>Inmovilizado Intangible</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	101,00	183,00	2,12 <i>Blackpool</i> 2011	1066,00 <i>Manchester Utd.</i> 2008
<b>Endeudamiento</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	252,00	283,00	17,90 <i>Blackpool</i> 2011	1258,00 <i>Manchester Utd.</i> 2010
<b>Amortización</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	31,30	23,30	2,39 <i>Blackpool</i> 2011	107,00 <i>Manchester City</i> 2012
<b>Ratio Gastos personal/ingresos</b> <i>Club</i> <i>Temporada</i>	140	68,72%	14,64%	29,15% <i>Arsenal</i> 2010	113,57% <i>Manchester City</i> 2011

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos del modelo de panel en el programa Stata  
Cifras en millones de euros y porcentajes

Como todas las variables (ingresos, gastos, inmovilizado intangible, endeudamiento, amortización y ratio gastos de personal/ingresos) tienen un rango de variación grande y asimetría positiva, en los modelos se van a incluir dichas variables con transformación logarítmica.

En primer lugar, se ha elaborado un modelo para la Liga y otro para la Premier League con todas las variables independientes señaladas como explicativas de la posición y los puntos obtenidos al final de cada temporada de liga. Sin embargo, se aprecia una alta correlación entre todas las variables, lo que implica un altísimo grado de multicolinealidad (ver tablas 78 y 79), excepto la variable de ratio de gastos de personal sobre ingresos, que tiene una correlación menor, por lo que estos modelos no son válidos.

**Tabla 78: Matriz de correlaciones (niveles) de Primera División de la Liga y de la Premier League**

Variable independiente	ingresos	gpersonal	ratiopersingr	inmov	endeud	amort
ingresos	1,0000					
gpersonal	0,9431 0,0000	1,0000				
ratiopersingr	-0,3289 0,0000	-0,1561 0,0089	1,0000			
inmov	0,6727 0,0000	0,6198 0,0000	-0,2986 0,0004	1,0000		
endeud	0,7713 0,0000	0,7493 0,0000	-0,2274 0,0001	0,7733 0,0000	1,0000	
amort	0,8860 0,0000	0,9370 0,0000	-0,1694 0,0045	0,6219 0,0000	0,7307 0,0000	1,0000

Fuente: elaboración propia en base a los resultados obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

**Tabla 79: Matriz de correlaciones (logaritmos) de Primera División de la Liga y de la Premier League**

Variable independiente	lningresos	lnpersonal	ratipersingr	lninmov	lnendeud	lnamort
lningresos	1,0000					
lnpersonal	0,9548 0,0000	1,0000				
ratipersingr	-0,3630 0,0000	-0,0885 0,1398	1,0000			
lninmov	0,7647 0,0000	0,7471 0,0000	-0,2380 0,0001	1,0000		
lnendeud	0,7705 0,0000	0,7714 0,0000	-0,1520 0,0108	0,7497 0,0000	1,0000	
lnamort	0,8586 0,0000	0,8844 0,0000	-0,1467 0,0140	0,8401 0,0000	0,7790 0,0000	1,0000

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

Por esta razón, se han realizado modelos con cada una de las variables independientes, además de la del ratio, y se ha creado una variable combinación de todas que se ha denominado “Tamaño” para relacionar el tamaño del club con su posición/puntos en la liga. Esta nueva variable se ha realizado teniendo en cuenta todas las variables anteriores a través de un análisis de componentes principales que resume la información de esas variables en una sola, que explica en un 85% la variabilidad de las variables originales y que correlaciona positivamente con todas las ellas.

Los modelos de datos de panel usados son *pooled* para la Liga española, puesto que el Test de Breusch-Pagan no rechaza la hipótesis nula de que la varianza de los efectos aleatorios sea cero, y *efectos fijos* para los modelos de la Premier League, puesto que el Test de Hausman rechaza la hipótesis nula de que los estimadores de efectos aleatorios y fijos son iguales y por lo tanto es conveniente utilizar el estimador de efectos fijos. En todos los modelos se han usado desviaciones típicas robustas a la heterocedasticidad para hacer inferencia.

Se han realizado modelos separados para Liga y para Premier, y tomando como variable dependiente la posición al final de la temporada y los puntos obtenidos:



**a. Modelos realizados para la variable dependiente: puntos obtenidos al finalizar el campeonato**

Se han realizado los siguientes modelos, cuya explicación se muestran en la tabla 80 para la Liga y tabla 81 para la Premier League y los resultados obtenidos se muestran en las tablas 80.1 y 81.1:

Modelo 1: usa el logaritmo de los ingresos como variable explicativa

Modelo 2: usa el logaritmo de los gastos de personal como variable explicativa

Modelo 3: usa el logaritmo de los gastos de personal más amortizaciones como variable explicativa

Modelo 4: usa el logaritmo de la variable compuesta tamaño como variable explicativa.

**Tabla 80: Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga**

Variable dependiente: puntos obtenidos por cada club al finalizar la temporada					
Variable independiente	Nombre variable	Significativo al	Wald Chi <sup>2</sup>	Signo	Relación
<b>Modelo 1</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	1%		-	Mayor ratio = mayor número de puntos
Ingresos de explotación	lningresos	1%	483,98	-	Más ingresos = mayor número de puntos
<b>Modelo 2</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	10%		+	Mayor ratio = menor número de puntos
Gastos de personal	lngpersonal	1%	231,40	-	Mayor gasto de personal = mayor número de puntos
<b>Modelo 3</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		+	Mayor ratio = menor número de puntos
Gasto de amortizaciones	lnamort	1%	143,11	-	Mayor gasto en amortización = mayor número de puntos
<b>Modelo 4</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		-	Mayor ratio = mayor número de puntos
Tamaño del club	tamaño	1%	58,45	-	Mayor tamaño = mayor número de puntos

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

**Tabla 80.1: Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga**

Variable	ligai	ligag	ligaga	ligatm
lningresos	15.9806***			
ratiopi	6.2137***	-8.6879***	-7.7142***	-2.3411
lngpersonal		16.1842***		
lnamort			15.0013***	
tamaño				5.8112***
_cons	-234.6533***	-221.3623***	-205.4835***	59.3237***
N	140	140	140	140
chi2	483.9834	231.4050	143.1127	58.4484

legend: \*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\* p<.01

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata



**Tabla 81: Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League**

**Variable dependiente:** puntos obtenidos por cada club al finalizar la temporada

Variable independiente	Nombre variable	Significativo al	R <sup>2</sup>	Signo	Relación
<b>Modelo 1</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		-	Mayor ratio = mayor número de puntos
Ingresos de explotación	lningresos	NO	0,65	+	Más ingresos = menor número de puntos
<b>Modelo 2</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	10%		-	Mayor ratio = mayor número de puntos
Gastos de personal	lngpersonal	NO	0,64	+	Mayor gasto de personal = menor número de puntos
<b>Modelo 3</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		-	Mayor ratio = mayor número de puntos
Gasto de amortizaciones	lnamort	NO	0,64	+	Mayor gasto en amortización = menor número de puntos
<b>Modelo 4</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		-	Mayor ratio = mayor número de puntos
Tamaño del club	tamaño	NO	0,65	+	Mayor tamaño = menor número de puntos

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

**Tabla 81.1: Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League**

Variable	ligai	ligag	ligaga	ligatm
lningresos	9.6554			
ratiopi	-2.9931	-16.7657*	-15.5656	-11.1564
lngpersonal		9.4018		
lnamort			8.3785	
tamaño				4.1334
_cons	-125.0102	-107.0867	-91.7228	56.1961***
N	140	140	140	140
r2_o	0.6484	0.6432	0.6369	0.6459

legend: \*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\* p<.01

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

Por lo tanto, las variables independientes de ingresos, gastos de personal, gastos de amortizaciones y tamaño del club son significativas en la Liga española pero no en la Premier League, y por lo tanto sólo hay una fuerte evidencia de que a mayor valor de estas variables se obtengan mayores puntos en la clasificación final de la Liga española, pero hay poca evidencia en la Premier League.

En el caso del ratio ingresos es significativo y negativo en algún modelo pero en otros no, por lo que no hay resultados estables, no siendo concluyente su relación con los puntos obtenidos en la Liga o en la Premier League.

**b. Modelos realizados para la variable dependiente: clasificación final**

En las tablas 82, 82.1, 83 y 83.1 se muestra la explicación y los resultados obtenidos para la variable dependiente clasificación final, que toma como posición 1 al campeón de Liga o Premier y posición 20 como último clasificado en Liga o Premier.

**Tabla 82: Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga**

Variable dependiente: clasificación conseguida por cada club al finalizar la temporada					
Variable independiente	Nombre variable	Significativo al	Wald Chi <sup>2</sup>	Signo	Relación
<b>Modelo 1</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	1%		-	Mayor ratio = mejor clasificación
Ingresos de explotación	lningresos	1%	150,55	-	Más ingresos = mejor clasificación
<b>Modelo 2</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	10%		+	Mayor ratio = peor clasificación
Gastos de personal	lngpersonal	1%	197,19	-	Mayor gasto de personal = mejor clasificación
<b>Modelo 3</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		+	Mayor ratio = peor clasificación
Gasto de amortizaciones	lnamort	1%	233,70	-	Mayor gasto en amortización = mejor clasificación
<b>Modelo 4</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO		-	Mayor ratio = mejor clasificación
Tamaño del club	tamaño	1%	247,81	-	Mayor tamaño = mejor clasificación

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

**Tabla 82.1: Resultados modelos econométricos de panel para la Primera División de la Liga**

Variable	ligai	ligag	ligaga	ligatm
lningresos	-4.9427***			
ratiopi	-3.0593***	1.5495*	1.2714	-0.3698
lngpersonal		-5.0743***		
lnamort			-4.7908***	
tamaño				-1.9575***
_cons	100.2387***	97.2968***	93.8246***	9.1436***
N	140	140	140	140
chi2	150.5492	197.1862	233.7026	247.8121

legend: \*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\* p<.01

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata



**Tabla 83: Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League**

Variable dependiente: clasificación conseguida por cada club al finalizar la temporada

Variable independiente	Nombre variable	Significativo al	R <sup>2</sup>	Signo	Relación
<b>Modelo 1</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO	0,58	-	Mayor ratio = mejor clasificación
Ingresos de explotación	lningresos	10%		-	Más ingresos = mejor clasificación
<b>Modelo 2</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO	0,58	+	Mayor ratio = peor clasificación
Gastos de personal	lnpersonal	10%		-	Mayor gasto de personal = mejor clasificación
<b>Modelo 3</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO	0,57	+	Mayor ratio = peor clasificación
Gasto de amortizaciones	lnamort	NO		-	Mayor gasto en amortización = mejor clasificación
<b>Modelo 4</b>					
Ratio Gastos de Personal/ingresos	ratiopersoningresos	NO	0,58	+	Mayor ratio = peor clasificación
Tamaño del club	tamaño	NO		-	Mayor tamaño = mejor clasificación

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

**Tabla 83.1: Resultados modelos econométricos de panel para la Premier League**

Variable	ligai	ligag	ligaga	ligatm
lningresos	-2.9390*			
ratiopi	-0.0697	4.0956	3.6119	2.3934
lnpersonal		-2.8252*		
lnamort			-2.3380	
tamaño				-1.1905
_cons	65.0916**	58.9893**	51.1417	9.8898
N	140	140	140	140
r2_o	0.5805	0.5771	0.5744	0.5781

legend: \*p<.1; \*\*p<.05; \*\*\* p<.01

Fuente: elaboración propia en base a los resultado obtenidos del modelo de panel en el programa Stata

En este caso se produce una fuerte evidencia de que a mayores ingresos de explotación mejor posición en la Liga, con una evidencia débil en el caso de la Premier League, situación que se repite al analizar los gastos de personal.

En el caso del gasto de amortizaciones y tamaño del club, también se dan evidencias fuertes de que a mayor gasto de amortización y tamaño del club se consigue una mejor posición en la Liga. Sin embargo, en la Premier ambas variables no son significativas.

En el caso del ratio ingresos es significativo y negativo en algún modelo pero en otros no, por lo que no hay resultados estables, no siendo concluyente su relación con los puntos obtenidos en la Liga o en la Premier League.



Por lo tanto, en el caso de la Primera División de la Liga española los ingresos de explotación, los gastos de personal, el gasto en amortizaciones y el tamaño económico de un club tienen una relación directa y significativa (evidencia fuerte), y por lo tanto, son determinantes, tanto en los puntos que obtiene al final de temporada como en su clasificación final.

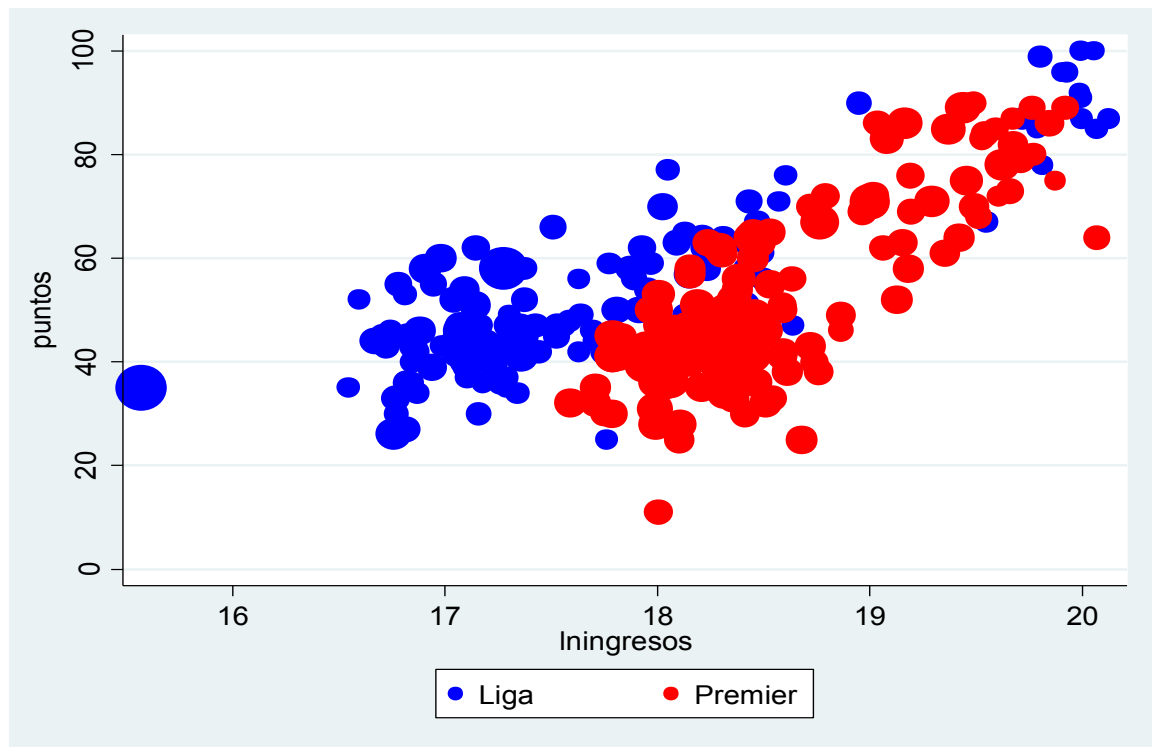
En el caso de la Premier League, sin embargo, no hay evidencia de que mayores ingresos de explotación, gastos de personal, gasto en amortizaciones o tamaño del club sean determinantes ni en los puntos obtenidos al final de cada temporada ni en la clasificación final.

Por lo tanto, el análisis de los modelos econométricos anteriores indican que la Liga tiene un mayor desequilibrio competitivo entre los equipos que participan en la competición frente a la Premier League, que tendría un menor desequilibrio al no estar tan relacionadas las posiciones deportivas con las posiciones económicas de los clubes.

A continuación se han realizado una serie de gráficos (Gráfico 113 al 116) para ver la relación entre puntos e ingresos por equipos y la evolución de la diferencia de puntos al finalizar cada temporada entre el equipo campeón y el último de la tabla clasificatoria.

Así, en el gráfico 113 se muestra la relación entre los ingresos y los puntos obtenidos al final de cada temporada. El tamaño de los círculos muestra la proporción entre gastos de personal e ingresos. Tal y como se observa los puntos de la Liga están mucho más extendidos y en general muestran más claramente que los equipos con mayores ingresos copan los puntos más altos, y los equipos con menores ingresos obtienen menores puntos. En el caso de la Premier League, los puntos están mucho más cercanos entre sí.

Gráfico 113: Relación de los ingresos de explotación y los puntos obtenidos en la Primera División de la Liga y en la Premier League al finalizar la temporada 2013/14

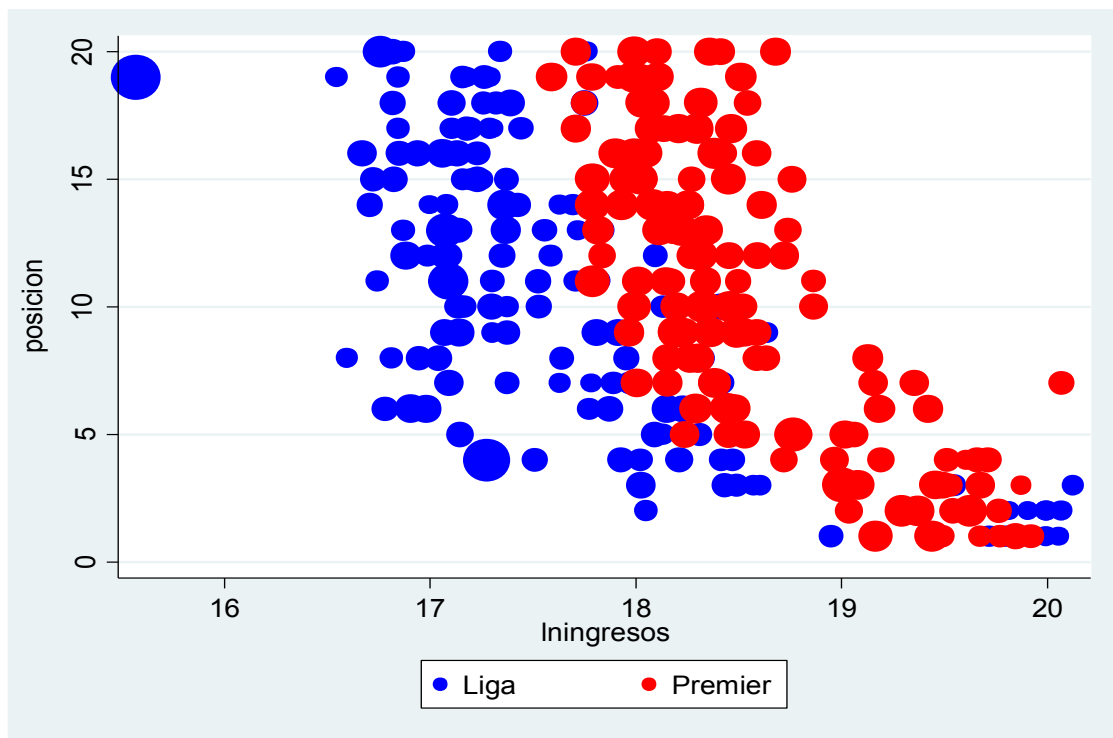


Fuente: elaboración propia

Cifras en puntos y logaritmo de ingresos. Tamaño de puntos refleja relación Gastos de personal/ingresos

En el gráfico 114 se muestra la misma relación, pero cambiando la variable dependiente puntos por posición final al acabar la temporada. Ocurre algo similar que en el gráfico anterior, las posiciones de los clubes de la Liga son mucho más extremas y más abiertas y las posiciones de los clubes de la Premier League están más concentradas.

Gráfico 114: Relación de los ingresos de explotación y la posición final obtenida en la Primera División de la Liga y en la Premier League al finalizar la temporada 2013/14

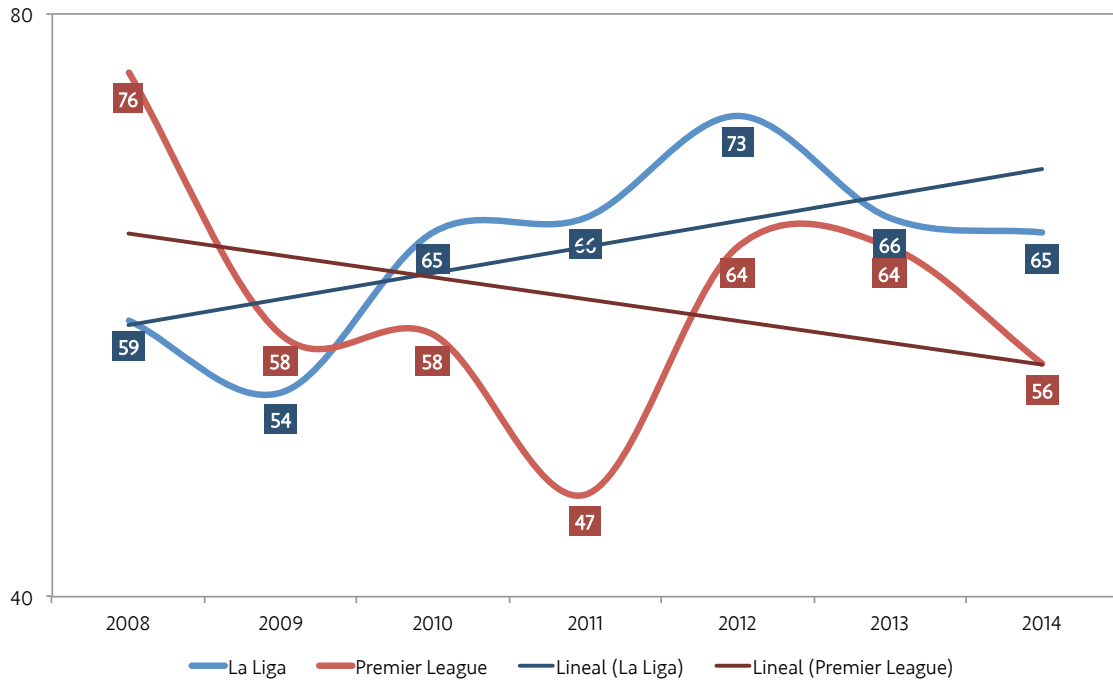


Fue Fuente: elaboración propia

Cifras en posición y logaritmo de ingresos. Tamaño de puntos refleja relación Gastos de personal/ingresos

Se muestra a continuación un gráfico sobre evolución de la diferencia de puntos del primer clasificado con último en la Liga española y en la Premier League (Gráfico 115). Mientras que la Liga tiene una tendencia ascendente, la Premier League muestra una tendencia descendente. En todo caso, salvo en 2008 y 2009, la diferencia ha sido superior en la Liga respecto a la Premier.

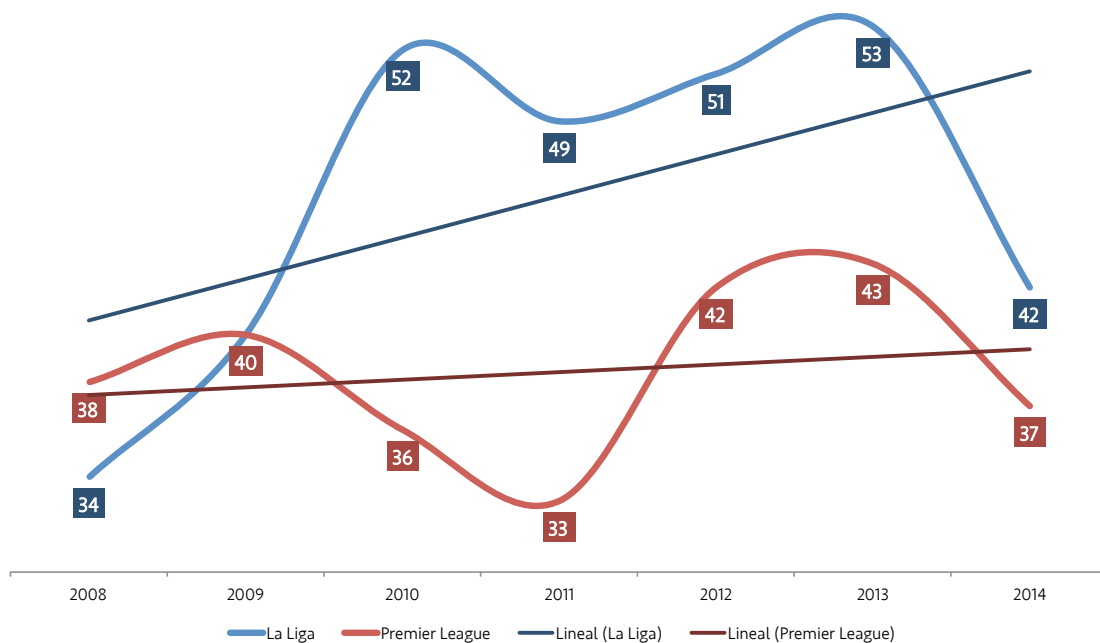
Gráfico 115: Diferencia de puntos al final de temporada entre el primer clasificado y el último en la Primera División de La Liga y en la Premier League



Fuente: elaboración propia  
Cifras en puntos

En el gráfico 116 se muestra el mismo gráfico que el anterior pero con las diferencias entre el primer equipo por puntos y el décimo clasificado. La tendencia a la disminución de las diferencias es clara en la Premier League, mientras que en la Liga se ha reducido en el último año pero ha tenido una tendencia clara hacia una diferencia mayor.

Gráfico 116: Diferencia de puntos al final de temporada entre el primer clasificado y el décimo en La Primera División de la Liga y en la Premier League



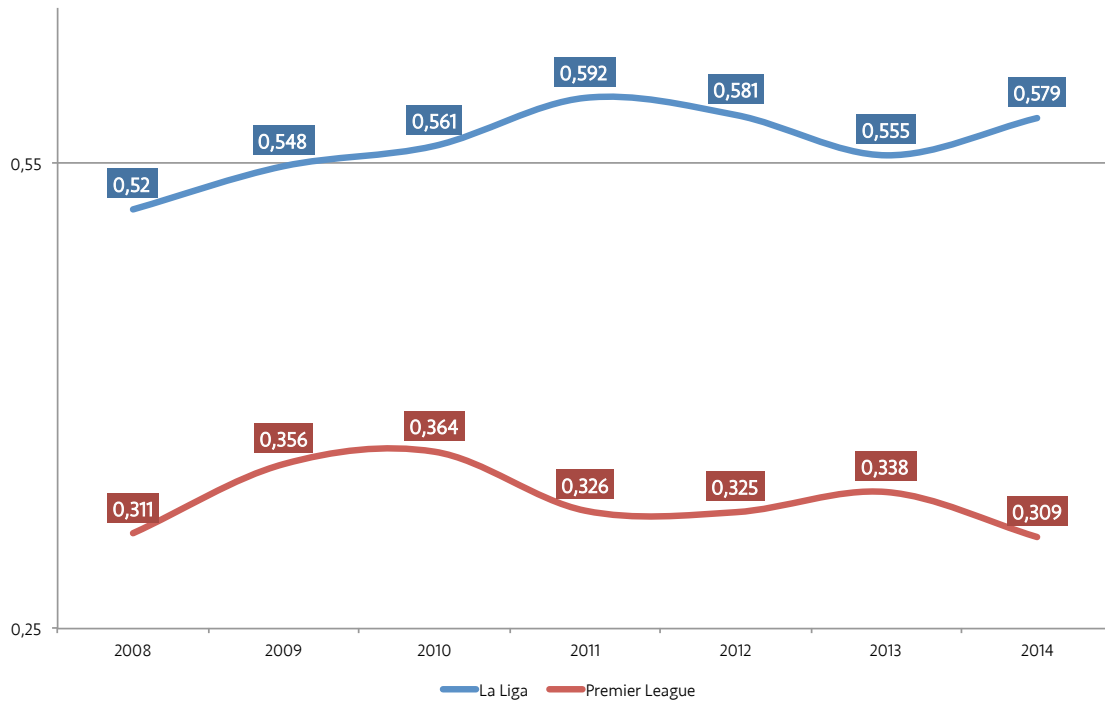
Fuente: elaboración propia  
Cifras en puntos

Con el fin de confirmar esta situación, se ha procedido a realizar un análisis del índice GINI<sup>70</sup> de ambas ligas. En el caso de la Liga española y la Premier League, se va a analizar el índice GINI para los distintos equipos en relación a los ingresos de explotación y a los puntos obtenidos en la competición liguera.

El gráfico 117 muestra el índice Gini de ingresos del periodo analizado, pudiéndose verificar que la Liga española es mucho más desigual en ingresos que la Premier League, situación que además se ha acentuado en estos años, puesto que ha pasado de tener un índice Gini por ingresos de 0,52 en 2008 a 0,579 en 2014, mientras que la Premier League ha pasado del 0,311 en 2008 al 0,309 en 2014.

<sup>70</sup> El índice GINI es un coeficiente desarrollado por el estadístico italiano Corrado Gini para medir la desigualdad en una distribución de datos, y así, por ejemplo, ha sido utilizado para analizar la distribución de la riqueza de los países. Varía entre cero, que se corresponde con la perfecta igualdad, y uno, que refleja la máxima desigualdad puesto que se produciría cuando un país tuviera toda la riqueza y el resto ninguna. Fuente: Banco Mundial.

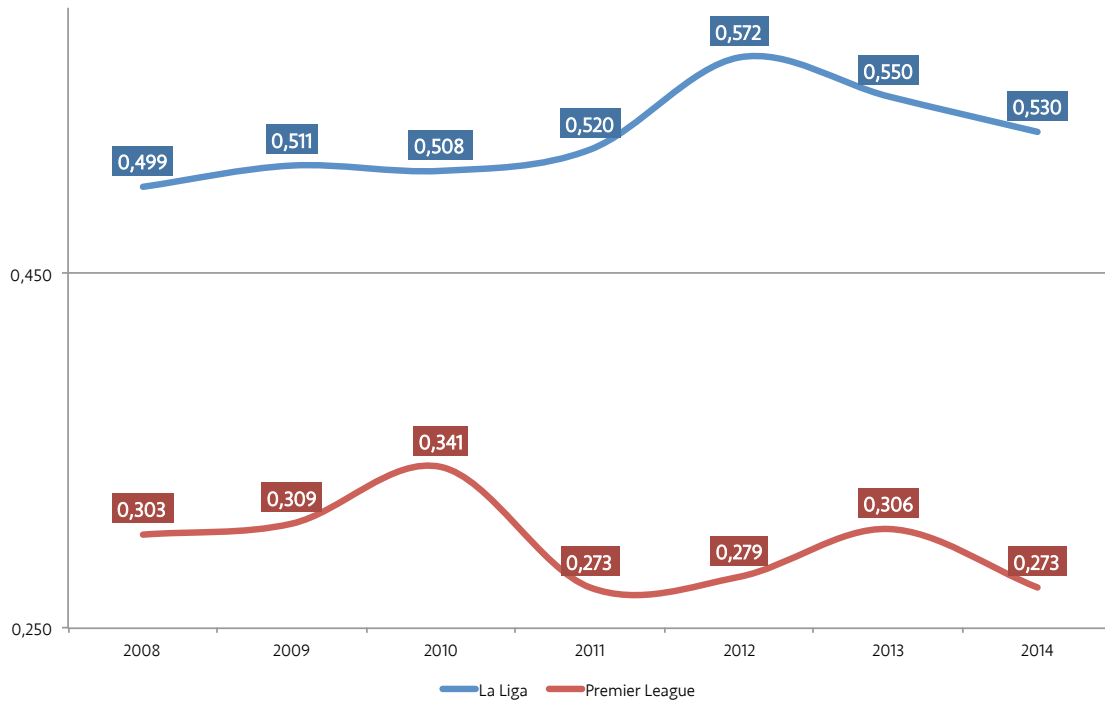
Gráfico 117: Índice GINI ingresos totales Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia  
Cifras muestran el índice Gini

Si en vez de coger los 20 equipos de la competición se analizan sólo los diez equipos con más ingresos, el índice Gini obtenido para cada año es el que se muestra en el gráfico 118, siendo la evolución similar a la anterior, salvo que en el caso de la Premier League la reducción de la desigualdad entre los diez primeros ha sido mayor que entre los 20 equipos de la liga inglesa, y en el caso de la Liga española el incremento de la desigualdad no ha sido tan pronunciado como al considerar los 20 equipos.

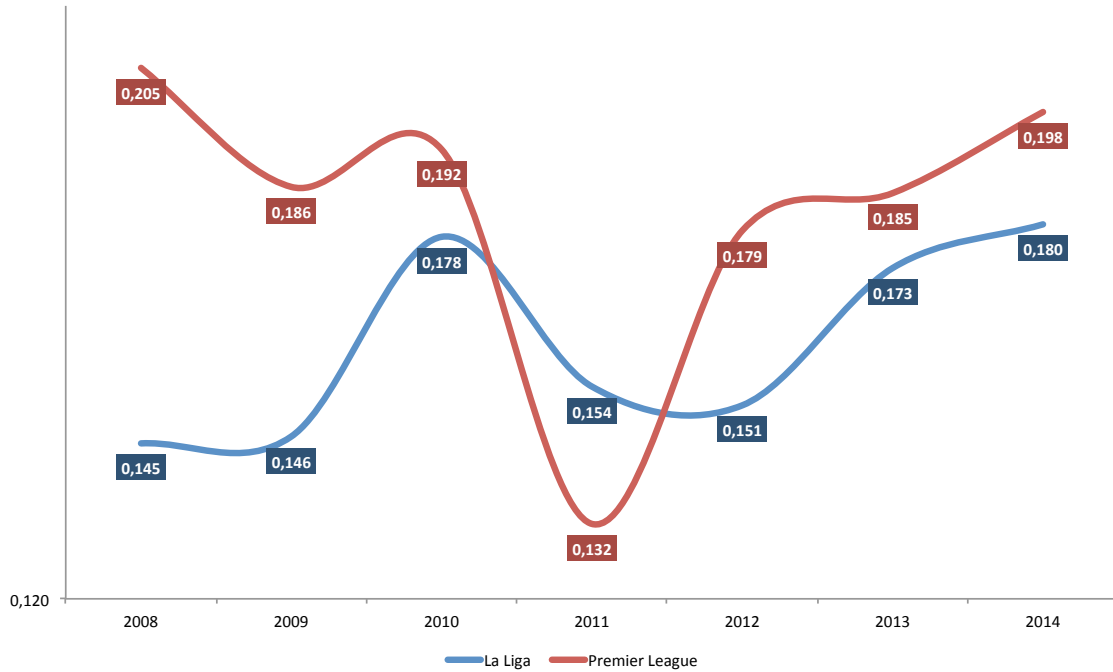
Gráfico 118: Índice GINI ingresos totales primeros diez equipos Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014



Fue Fuente: elaboración propia  
Cifras muestran el índice Gini

Se ha elaborado, a continuación, el índice Gini sobre los puntos obtenidos al final del campeonato de la Liga y de la Premier, cuyos resultados se muestran en el gráfico 119 para el conjunto de los 20 equipos que han estado en cada temporada. Lo primero que destaca es que la desigualdad por puntos es, globalmente, más reducida que por ingresos, puesto que el margen de variación es mucho menor. Y en segundo lugar destaca que, en este caso, al contrario que por ingresos, es la Premier League la que tiene valores de desigualdad por puntos al final del campeonato superiores a los de la Liga española, salvo en la temporada 2011.

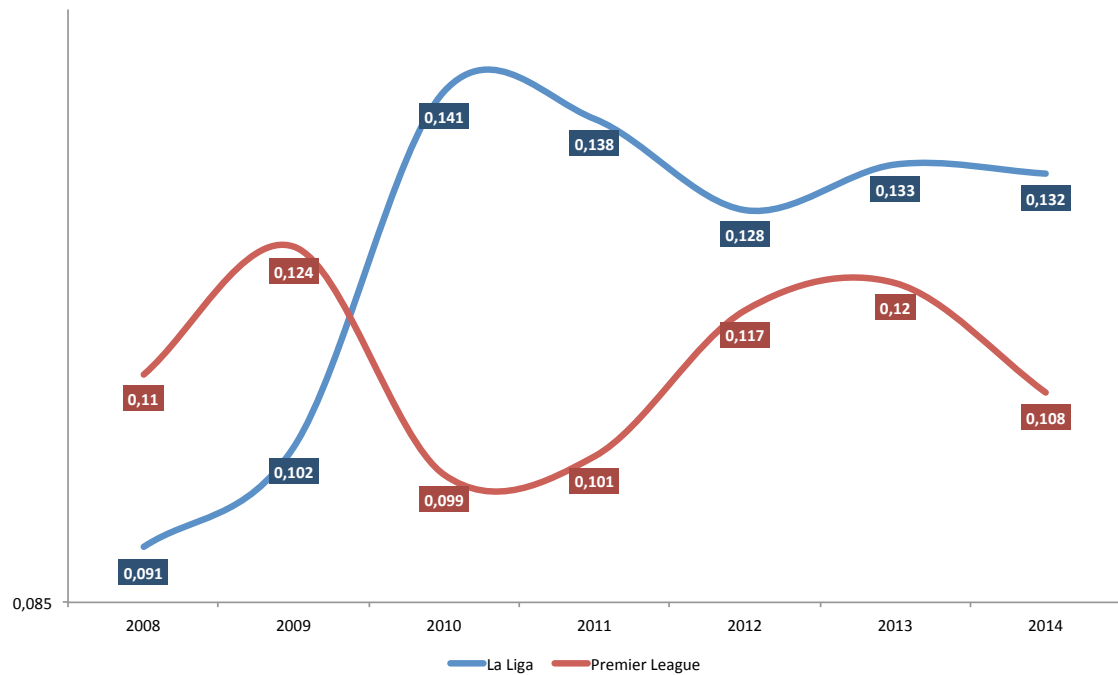
Gráfico 119: Índice GINI puntos totales equipos Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia  
Cifras muestran el índice Gini

Al realizar el índice Gini por puntos al final de la temporada considerando sólo los diez primeros equipos con mayor número de puntos (ver gráfico 120) el resultado es diferente, puesto que en este caso la Liga española es más desigual que la Premier League, salvo en 2008 y 2009.

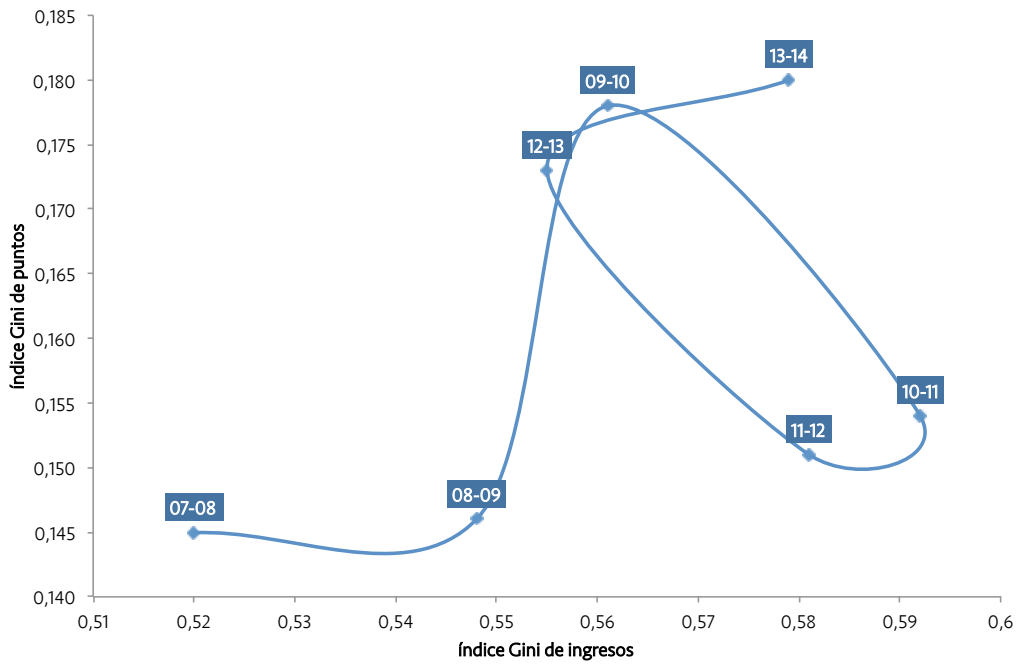
Gráfico 120: Índice GINI puntos totales primeros diez equipos Primera División de la Liga española y Premier League inglesa temporada 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia  
Cifras en puntos

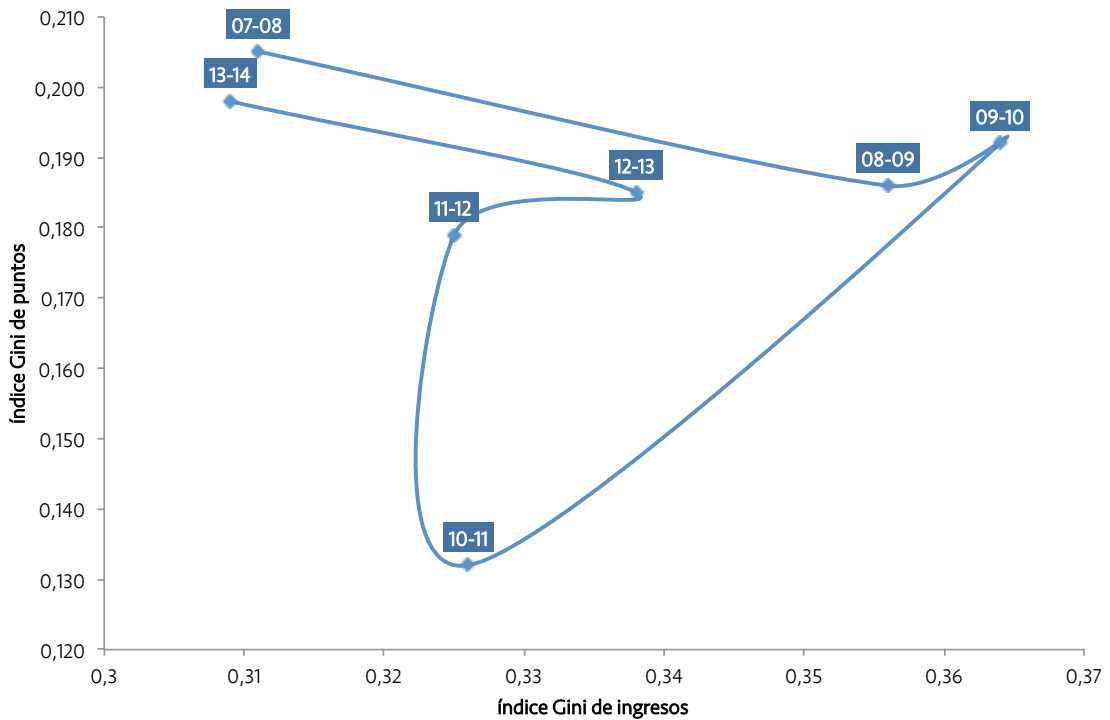
Para terminar, se ha procedido a cruzar el índice Gini de ingresos con el de puntos para el conjunto de los equipos de la Primera División de la Liga española y de la Premier League (Gráficos 121 y 122). Mientras que en la Liga española la evolución ha ido hacia una mayor desigualdad en ingresos y puntos desde 2008 a 2014, donde la mayor desigualdad en puntos coincide con la mayor desigualdad en ingresos; en la Premier League se ha vuelto prácticamente al punto de partida, donde con la menor desigualdad en ingresos se ha alcanzado la máxima desigualdad en puntos.

Gráfico 121: Índice GINI ingresos/puntos totales equipos Primera División de La Liga española temporada 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia  
Cifras muestran el Índice Gini

Gráfico 122: Índice GINI ingresos/puntos totales equipos Premier League inglesa temporada 2008 a 2014

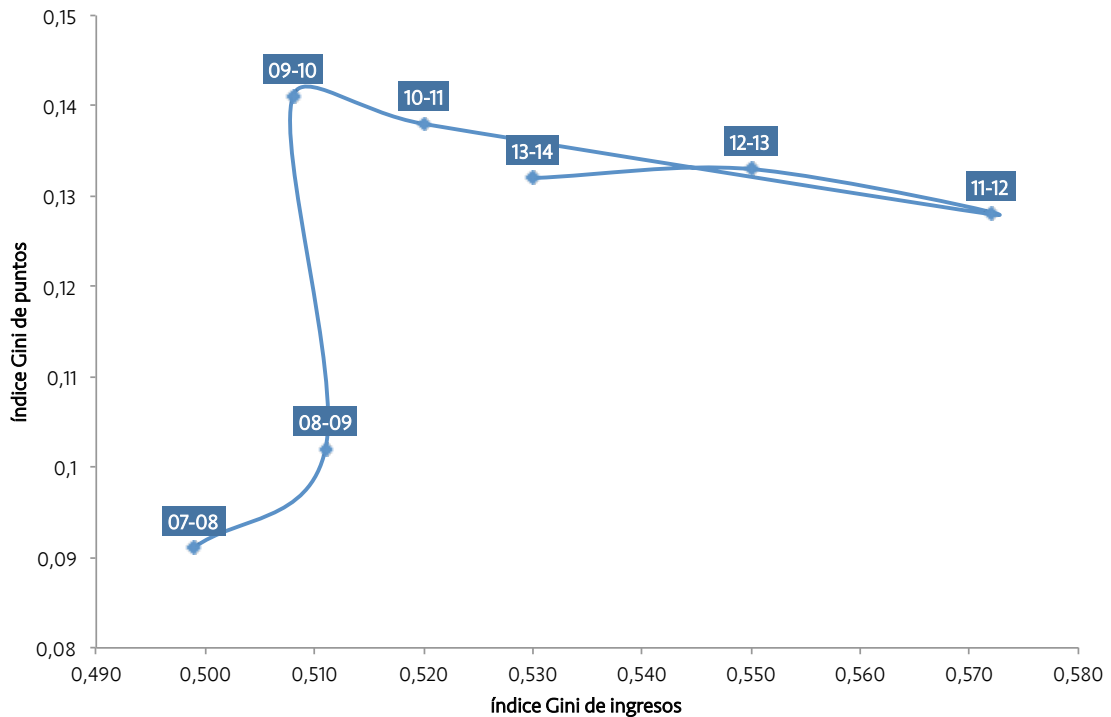


Fuente: elaboración propia



Al cruzar los dos índices Gini para los 10 primeros equipos (Gráficos 123 y 124) se observa la concentración tanto en ingresos como en puntos ha aumentado, si bien en los últimos años ha disminuido la concentración de ingresos y puntos, fundamentalmente porque en la última temporada obtuvo el máximo de puntos el equipo situado en tercer lugar en ingresos (Atlético de Madrid).

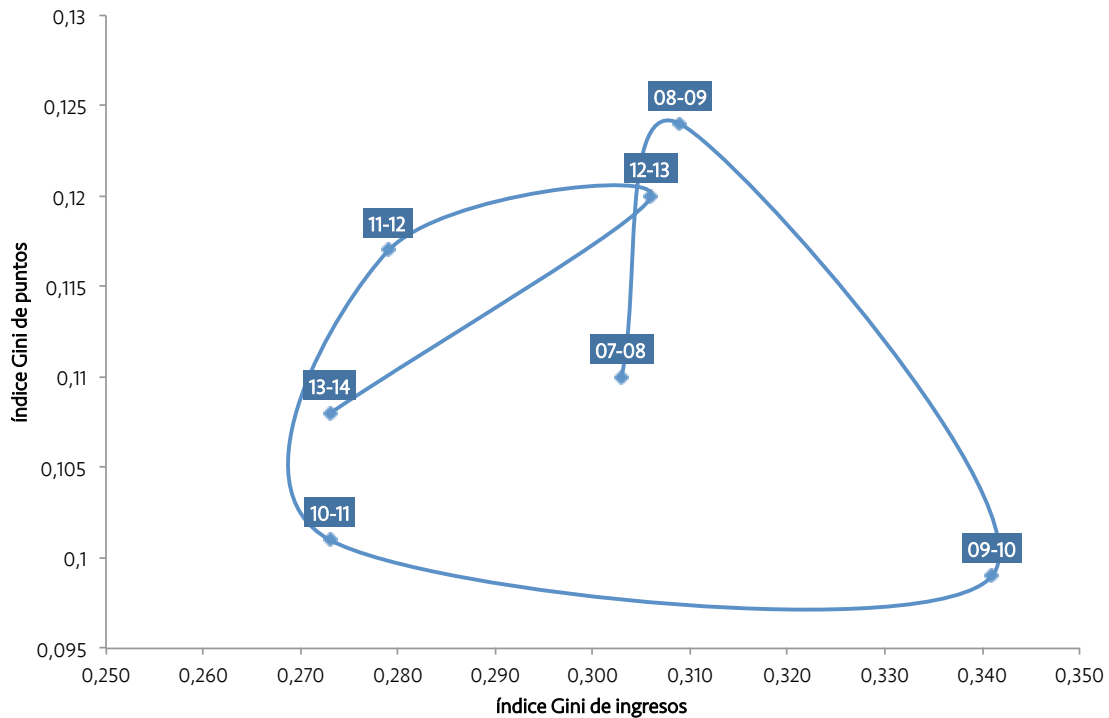
Gráfico 123: Índice GINI ingresos/puntos totales primeros diez equipos Primera División de la Liga española temporada 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia  
Cifras muestran el índice Gini

En cuanto a la Premier League (Gráfico 124), se observa un movimiento circular entre los puntos de los 10 primeros clasificados, si bien la situación en 2014 es de menor concentración en ingresos y ligeramente en puntos. En ambos casos, con cifras muy inferiores a las de la Liga española.

Gráfico 124: Índice GINI ingresos/puntos totales primeros diez equipos Premier League inglesa temporada 2008 a 2014



Fuente: elaboración propia  
Cifras muestran el índice Gini

En definitiva, se verifica la hipótesis planteada sobre la mayor desigualdad competitiva de la Liga española respecto a la Premier League, puesto que la fortaleza económica de los equipos determina su posición y puntos en la clasificación final de cada temporada, y por lo tanto, los equipos más fuertes económicamente quedan los primeros y los menos fuertes quedan los últimos, y además, existe una fuerte concentración en ingresos y en puntos de la clasificación, por lo que los equipos más grandes tienen una gran distancia económica sobre el resto y esto hace que obtengan la mayoría de los puntos del campeonato, garantizándose ganar la competición en cada temporada.

Esta situación es menos desequilibrada en la Premier League, puesto que el grado de concentración económica es mucho menor entre los equipos que participan en la competición y la mejor o peor clasificación no está determinada por la mayor o menor fortaleza económica de los clubes.



## CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

*“Si el fútbol fuera negocio, hace tiempo que lo tendrían los bancos.”*

*Josep Samitier, jugador español del F.C. Barcelona y del Real Madrid C.F. (1902-1972).*

El objetivo planteado en esta tesis es definir, identificar y analizar el modelo económico y competitivo actual del fútbol profesional en España, analizando el impacto que sobre el mismo puede tener el control económico establecido a través del concepto de Juego Limpio Financiero para mejorar su solvencia y viabilidad económica a largo plazo.



Seguidamente se presentan las conclusiones alcanzadas a través del trabajo realizado, ordenadas en relación a las distintas partes que forman el objetivo planteado y a continuación se explican con mayor detalle. Este capítulo incluye también el planteamiento de una serie de propuestas dirigidas al fútbol profesional español que parten del análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) que resume las conclusiones elaboradas y una observación sobre el impacto del estudio realizado en el sistema de control económico-financiero actual de las sociedades mercantiles.

Las principales conclusiones son las siguientes:

1. Sobre el modelo económico actual del fútbol español:

- a. La ventaja competitiva del fútbol es tener clientes/consumidores que son aficionados: el fútbol forma parte de su vida.
- b. El fútbol profesional tiene como principal fuente de ingresos los derivados de la retransmisión de los partidos por televisión y la comercialización de publicidad, patrocinios y *merchandising*. El fútbol profesional se ha convertido en un gran espectáculo televisivo.
- c. El objetivo de cada club de fútbol profesional es obtener la mejor posición en las competiciones en las que participa. El objetivo es ganar por encima de la rentabilidad económica. Para ellos su principal inversión y gasto está dedicada a fichar a los mejores jugadores posibles en un mercado muy competitivo.
- d. La baja rentabilidad económica de los clubes ha hecho que se financien, fundamentalmente, a través de un elevado endeudamiento.
- e. La Liga española tiene un fuerte desequilibrio económico entre los dos equipos más grandes, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, y el resto.

2. Sobre el control económico del Juego Limpio Financiero:

- a. El Juego Limpio Financiero está permitiendo que los clubes de fútbol profesional europeos pongan el foco en mejorar su control financiero como vía para garantizar su sostenibilidad económica a medio y largo plazo. A

través del JLF los clubes de fútbol tienen un doble objetivo: ganar siendo financieramente sostenibles.

- b. El Juego Limpio Financiero es necesario para ordenar el fútbol profesional a nivel económico pero no es suficiente para reducir el enorme desequilibrio económico entre los equipos de la Liga española, pudiendo incluso ampliarlo al incidir en el control de gastos y deuda de los clubes más débiles financieramente.

3. Sobre la situación competitiva de la Liga española:

- a. En la Liga española el tamaño económico de los clubes determina su posición y puntos obtenidos al finalizar el campeonato de Liga.
- b. Esta evidencia hace que el elevado desequilibrio económico existente entre los dos grandes y el resto de clubes se traslade al ámbito de la competición, por lo que la Liga española tiene un elevado desequilibrio competitivo, que la mantiene lejos de los ideales de *fair play* en el ámbito del deporte.

En definitiva, la Liga española es, en estos momentos, un espectáculo televisivo con un elevado desequilibrio competitivo y económico a favor de los dos clubes más grandes. Al mismo tiempo, gracias al Juego Limpio Financiero se ha iniciado un proceso de control para garantizar la sostenibilidad financiera. Por lo tanto, para asegurar su viabilidad futura deberá combinar el control económico actual con una reducción del desequilibrio competitivo.

En los siguientes apartados se explican cada una de las conclusiones señaladas.

## 6.1. Modelo económico actual del fútbol profesional español y su comparación con el fútbol profesional inglés

El modelo económico del fútbol profesional español, inglés y en general, el europeo, está basado, a tenor de la literatura revisada y del análisis desarrollado en los capítulos anteriores, en los siguientes elementos:

1.- El núcleo central del modelo es la figura del aficionado, que es una persona que considera al club como una parte de si mismo, de su personalidad, de su vida, y que se mantiene fiel al equipo a lo largo de los años. Para el aficionado el club representa unos valores de pasión y sentimiento.

Por lo tanto tener aficionados en vez de clientes “a secas”, como tienen la mayoría de los sectores económicos, permite al fútbol tener una base social y económica muy fuerte de manera estable en el tiempo. El fútbol profesional tiene en su poder un concepto tan de moda en la actualidad para el desarrollo de las marcas comerciales como es el *engagement* (compromiso), a través de la relación tan especial que tiene con los aficionados.

Cómo, además, el fútbol interesa mucho al 48% de la población española y más del 67% de los españoles tiene simpatía por algún equipo de fútbol profesional, el conjunto de aficionados permiten convertir al fútbol profesional en una fuerza económica y social enorme, que hace que su aportación al PIB español se sitúe en el entorno del 1%, pero que su trascendencia social sea aún mayor, como lo muestra que en estos días de mediados de mayo de 2016 la propia Casa de S.M. el Rey haya tenido que rectificar su idea inicial de no acudir a la final de la Europa League entre un equipo español, Sevilla C.F., y uno inglés, el Liverpool, enviando al Rey emérito a dicha final, y el propio Rey de España haya acudido a la final de la Champions League en Milán entre dos equipos españoles, Real Madrid C.F. y Atlético de Madrid, encuentro que seguro ha sido uno de los programas más vistos en televisión de este año 2016.

La afición o el conjunto de aficionados, por la importancia social que representan, y por las características de fidelidad, pasión y sentimiento que tienen, son, sin duda alguna, la ventaja competitiva del modelo económico del fútbol profesional, tanto en España como en Inglaterra y en el resto de países europeos con grandes competiciones de liga.

2.- En Europa el origen de los aficionados es la ciudad donde está establecido el club de fútbol y así continúa a lo largo del tiempo, puesto que no se producen cambios de un club de una ciudad a otra, como si puede ocurrir en otros países, como por ejemplo Estados Unidos. Dado el arraigo social que existe, para una ciudad europea ser la sede de un equipo de fútbol profesional en la Primera División de la liga nacional o en una competición europea, tiene una gran importancia en su proyección social y económica, de ahí que los clubes tenga un importante apoyo público de la administración local y regional donde están ubicados. Sirva como ejemplo el impacto en la imagen mundial de la ciudad de Madrid por la final de Champions League de este año 2016 entre Real Madrid C.F. y Atlético de Madrid.

3.- Los aficionados, por lo tanto, han sido la base del desarrollo y crecimiento económico del fútbol profesional. Hasta los 90 eran la principal fuente de financiación directa de los clubes a través de los ingresos derivados de las ventas de entradas para presenciar los partidos en directo.

Desde entonces, las televisiones en abierto primero y las plataformas de pago después, han aprovechado las características de los aficionados y la estabilidad y continuidad en el tiempo que las principales competiciones de fútbol profesional ofrecen, para considerar a estas competiciones de fútbol profesional (la Liga española, la Premier League inglesa, la Champions League europea, etc) como uno de los pilares de su programación que les han permitido alcanzar elevados volúmenes de audiencias y abonados con los que rentabilizar sus plataformas. Por ello, se ha producido una competencia intensa de las entidades que han querido adquirir los derechos de retransmisión por un lado y los propios clubes por otro, que ha elevado los importes pagados por estos derechos hasta cifras muy elevadas.

Los ingresos de los clubes de Primera División de la Liga española por el concepto de venta de derechos de retransmisiones en las siete temporadas analizadas (2008-2014) han sido de 4.655 millones de euros y han pasado de 507 millones de euros en la temporada 2007/08 a 780 millones de euros en la temporada 2013/14, un 54% más, lo que supone un 7% de crecimiento medio anual en el periodo.

En el mismo periodo, los ingresos por ventas de derechos de retransmisión de la Premier League han sido de 9.776 millones de euros, más de 2 veces los ingresos por este concepto de la Liga española. Además, han pasado de 1.265 millones de euros en la temporada 2007/08 a 2.106 millones de euros en 2013/14, un 67% más, lo que supone un 9% de crecimiento medio anual en el periodo.

En ambas competiciones, la venta de derechos de retransmisión son la principal fuente de ingresos. En 2008 suponían el 39% de la cifra de negocios de la Liga española y en 2014 habían crecido hasta el 43%, mientras que en la Premier League en 2008 ya suponían el 49% de la cifra de negocio y en 2014 habían subido hasta el 54%.

A estas cifras se les pueden agregar los ingresos por comercialización, patrocinios y publicidad, puesto que están muy ligados a los anteriores porque los patrocinadores y anunciantes buscan el impacto que sus marcas van a tener en las audiencias televisivas a través de los clubes a los que pagan por estos conceptos. El importe total de ingresos agregados obtenidos por retransmisiones y comercialización de la Liga en las siete temporadas es de 7.530 millones de euros, y han pasado desde los 857 millones de euros en 2008 a 1.224 millones en 2014, y mientras que en 2008 suponían el 65% de la cifra de negocios agregada, en 2014 este porcentaje ya era del 67%.

Los ingresos totales agregados de la Premier League por retransmisiones y comercialización han sido en las siete temporadas analizadas de 14.505 millones de euros, casi el doble que en la Liga española, y han pasado de 1.823 millones de euros en 2008 y suponer el 71% del total de la cifra de negocios a 3.135 millones de euros en 2014 y el 81% de la cifra de negocios.

Por lo tanto, entre el 70% y el 80% aproximadamente de la cifra de negocios de la Liga española e inglesa se deben a las audiencias y abonados que son capaces de aportar a las plataformas de pago y televisiones que compran los derechos de retransmisiones de los clubes de fútbol, y sólo entre el 20% y el 30% se debe directamente a los ingresos derivados directamente de la competición (entradas, abonos para acceder al estadio y pagos de las propias competiciones).

Esta situación, sin embargo, no es homogénea entre los distintos equipos de la competición, puesto que tanto las plataformas de pago como las televisiones y los propios anunciantes y patrocinadores están interesados, fundamentalmente, en los equipos con mayor interés para la audiencia, y estos son, sin duda, los grandes deportivamente.

Así, en la Liga española, sin un modelo de comercialización conjunta hasta la aprobación del RDL 5/2015 que ha regulado la comercialización de los derechos de retransmisiones por televisión, cada equipo ha negociado con los distintos operadores y entidades interesados, buscando maximizar sus ingresos sin tener en cuenta al resto de los clubes de la competición. Esto ha producido una altísima concentración de los ingresos entre los dos equipos más grandes, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, que en 2014 les llevó a tener el 41,5% del total de ingresos de retransmisiones y el 74,4% de los ingresos por comercialización, patrocinios y publicidad, provocando que el equipo con más ingresos por retransmisiones en la Liga española tenga casi 11 veces los que recibe el equipo con menos ingresos de la Liga por este concepto, y en el caso de los ingresos por comercialización esta proporción se eleve a 147 veces.

Sin embargo, la Premier League ha tenido un modelo de comercialización conjunta, buscando obtener los máximos ingresos para el conjunto de la competición, y esta situación de desigualdad tan grande no se ha producido. El equipo con más ingresos por retransmisiones tiene 2,2 veces los que el equipo con menos ingresos, y respecto a los ingresos por comercialización, patrocinios y publicidad la diferencia es de 47,3 veces, cifras muy alejadas de la concentración y desigualdad de la Liga española.

Por otra parte, a pesar de la concentración de los ingresos por retransmisión y por comercialización, patrocinios y publicidad en los grandes equipos, el porcentaje que representan sobre la cifra de negocios es mucho más equilibrado en estos últimos que en los equipos más pequeños, cuya dependencia de este tipo de ingresos es aún mayor. Así, mientras que el equipo con más ingresos de la Liga española en 2014 tiene prácticamente repartidos los ingresos en tres terceras partes (30% retransmisiones, 39% competición y 31% comercialización), los cuatro últimos equipos por ingresos tienen entre un 80%-90% de ingresos por retransmisión, entre un 3%-16% por competición y alrededor del 9% por comercialización.

Una situación similar se da en la Premier League, puesto que en 2014 el equipo con mayores ingresos obtuvo un 31% por retransmisiones, un 25% por competición y un 44% por comercialización, patrocinios y publicidad. Los cuatro últimos equipos por ingresos obtuvieron el 80% por retransmisiones, entre el 8%-14% por competición y entre el 8%-12% por comercialización.

En definitiva, los ingresos por retransmisiones y comercialización, patrocinios y eventos representan el 67% de los ingresos agregados de la Liga española y el 81% de la Premier League, si bien, en los grandes equipos es de alrededor del 60%-70% y en los más pequeños es de alrededor del 80%-90%.

La dependencia, por lo tanto, del fútbol profesional en España y en Inglaterra de las audiencias televisivas es muy elevada, haciendo que el fútbol profesional se pueda considerar, claramente, un espectáculo televisivo por encima de su condición deportiva, sujeto a las exigencias de las plataformas y televisiones que pagan por los derechos para incrementar las audiencias y abonados año a año. Esta dependencia es, al mismo tiempo, poco homogénea, puesto que mientras que los equipos grandes tienen un reparto más proporcional entre los distintos tipos de ingresos, para los equipos más pequeños suponen prácticamente la totalidad de sus ingresos económicos.

4.- Los aficionados exigen a cada club que gane los máximos encuentros de la competición, y a ser posible, que gane cada una de las competiciones en las que el club

participa. Para ello, los clubes deben lograr tener los mejores jugadores posibles, compitiendo en el mercado de jugadores con el resto de clubes, tanto a nivel nacional como internacional, con el objetivo de obtener el mejor puesto final en la clasificación del campeonato, para asegurarse mantener la ilusión de su afición, crecer en aficionados y en ingresos provenientes, fundamentalmente, de la televisión y de la comercialización.

Esto lleva a los clubes a tener un único objetivo: obtener el mejor resultado deportivo posible en las competiciones en las que participa, por encima de objetivos ligados a la rentabilidad económico-financiera de la entidad. Por lo tanto, la principal inversión que tienen los clubes de fútbol profesional es la compra de los derechos federativos de jugadores y el principal gasto es el gasto de personal de los jugadores de la plantilla.

En las siete temporadas analizadas, el gasto agregado de personal de la Liga española ha sido de 7.112 millones de euros, el 68% de los gastos de explotación, sin amortizaciones ni provisiones, y el 60% de los ingresos de explotación. Si se suma el gasto de amortizaciones en el periodo, 2.483 millones de euros, a los gastos de personal, el total que representan es el 80% de los ingresos agregados de la Liga.

El gasto de personal agregado de la Premier League ha sido de 12.570 millones de euros, un 71% de los gastos de explotación, sin amortizaciones ni provisiones, y el 64% de los ingresos de explotación del periodo analizado. Si a los gastos de personal les agregamos los gastos de amortización, que han ascendido a 4.379 millones de euros, el total supone el 87% de los ingresos de explotación del periodo.

Esta situación no es homogénea entre los distintos equipos de la competición, puesto que el equipo que más gasto de personal tiene en la Liga española multiplica por 23,3 veces al de menor gasto, mientras que en la Premier League esa diferencia se reduce a 5 veces.

En conjunto, los dos equipos con más gasto de personal de la Liga española agrupan el 46,4% del total agregado, mientras que los quince últimos sólo suman el 33% de los gastos de personal.

En la Premier League, sin embargo, los dos equipos con más gasto de personal en 2014 agrupan un 22,5% del total agregado, mientras que los quince últimos suman el 51,5% de los gastos de personal agregados.

El esfuerzo de los clubes para conseguir realizar el gasto de personal que tienen no es homogéneo, puesto que mientras que hay equipos en la Liga española con un porcentaje de gasto de personal sobre ingresos cercano al 50% (Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona) otros equipos superan claramente el 70% sobre el total (Sevilla C.F., Getafe C.F., Osasuna, etc). En el conjunto de la Liga española, cinco equipos estuvieron en 2014 por encima del 70% de gasto de personal sobre los ingresos, mientras que en la Premier League sólo dos equipos tuvieron un gasto de personal por encima del 70% de los ingresos de explotación.

Respecto a las inversiones en adquisición de jugadores llevadas a cabo, la Liga española ha invertido 1.943 millones de euros, de los cuales 1.203 millones de euros (62%) los han realizado Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, y 740 millones de euros (38%) el resto de los dieciocho equipos que han estado en Primera División de 2008 a 2014. En 2014 el total de inmovilizado intangible del balance agregado de la Liga ascendía a 873 millones de euros, el 45,3% corresponde a los dos grandes equipos, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona.

La Premier League ha realizado inversiones en adquisición de jugadores por 3.949 millones de euros, más del doble que la Liga española. En 2014 el inmovilizado intangible del balance agregado era de 2.280 millones de euros, el 47,4% correspondiente a los dos equipos con mayor importe, Manchester United y Chelsea.

5.- La consecuencia de este modelo de gastos sobre ingresos es una baja, o incluso nula, rentabilidad económica del conjunto del fútbol profesional. En el periodo 2008-2014, la Liga española ha obtenido un resultado de explotación (EBIT) de 502 millones de euros

y un resultado antes de impuestos de 182 millones de euros, a pesar de haber tenido ingresos de explotación agregados de casi 12.000 millones de euros (11.950 millones de euros), con beneficios por venta de jugadores obtenidos en el periodo por importe de 1.316 millones de euros. Por lo tanto, sin los beneficios por venta de jugadores, el resultado de explotación de la Liga española habría sido negativo en 814 millones de euros y el resultado antes de impuestos habría sido negativo en 1.134 millones de euros.

En el mismo periodo, la Premier League ha obtenido pérdidas de explotación por 350 millones de euros y pérdidas antes de impuestos por 1.448 millones de euros, a pesar de haber tenido ingresos de explotación por casi 20.000 millones de euros (19.565 millones de euros). Sin tener en cuenta los beneficios por venta de jugadores, que han ascendido a 2.071 millones de euros, la Premier League habría tenido un resultado de explotación negativo de 2.421 millones de euros y unas pérdidas antes de impuestos de 3.519 millones de euros.

Esta situación, sin embargo, no es homogénea entre los distintos equipos de la competición. En el periodo analizado, los dos equipos más grandes de la Liga española han tenido un resultado de explotación (EBIT) de 458 millones de euros y un resultado antes de impuestos de 352 millones de euros, mientras que el resto de los dieciocho equipos que han participado en la competición han tenido pérdidas de explotación por valor de 44 millones de euros y pérdidas antes de impuestos por 169 millones de euros.

6.- Este modelo económico, tanto en la Liga como en la Premier League, no es capaz, por lo tanto, de generar los recursos necesarios para su financiación de manera autónoma.

Tanto en el caso de la Liga como de la Premier, se ha recurrido, fundamentalmente, a la financiación vía endeudamiento. Así, el pasivo supone el 81% del balance agregado de la Liga y el 83% de la Premier en 2014, mientras que los fondos propios sólo representan el 19% del balance agregado de la Liga y el 17% de la Premier. La deuda total de la Liga en 2014 asciende a 2.856 millones de euros, si bien la deuda neta se reduce a 1.901 millones de euros, y el patrimonio neto agregado es de 669 millones de euros. La

Premier League tiene una deuda total de 5.318 millones de euros, una deuda neta de 3.684 millones de euros y un patrimonio neto de 1.074 millones de euros.

Sin embargo, al igual que ocurre con los ingresos, los gastos y los activos, la situación no es homogénea entre los distintos clubes. En el caso de la Liga española, los dos equipos grandes Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona tienen el 63% del patrimonio neto del balance agregado de la Liga en 2014 y sólo tienen el 36% de la deuda total agregada.

Por lo tanto, se puede concluir que el modelo económico actual del fútbol profesional español en relación al fútbol profesional inglés es el siguiente:

1.- El modelo de negocio del fútbol profesional en España e Inglaterra depende, fundamentalmente, de los acuerdos de venta de los derechos de retransmisión a los operadores de televisión (fundamentalmente operadores de televisión de pago).

Estos acuerdos en España han favorecido claramente a los dos equipos más grandes de la competición, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, que multiplican por más de cinco veces la diferencia con el último equipo en ingresos por derechos de retransmisión que se da en la Premier League (11,6 veces vs 2,2 veces, respectivamente).

A pesar de que favorecen a los equipos más grandes, la proporción que estos ingresos suponen para los equipos medianos y pequeños de la competición ronda el 80%-90%.

2.- Los equipos más grandes han conseguido desarrollar los ingresos por comercialización, patrocinios y publicidad, debido a que los anunciantes buscan las grandes audiencias que sólo los grandes equipos pueden ofrecer. Esto hace que en la Liga española los dos equipos más grandes acaparen prácticamente el 75% de estos ingresos, no así en la Premier, donde los dos equipos con más ingresos por comercialización tienen el 41,4%.

3.- Por lo tanto, aunque ambas ligas tienen en los ingresos por retransmisiones y de comercialización las principales fuentes de ingresos, el modelo de la Liga española está

basado en una enorme concentración de los ingresos entre los dos equipos más grandes de la Liga, puesto que acaparan en 2014 el 54% de los ingresos totales, mientras que en la Premier League los dos equipos con más ingresos tuvieron el 24,2% del total, menos de la mitad que en la Liga.

4.- Esta situación respecto a los ingresos marca el modelo de gastos, inversiones, resultados y financiación de los clubes. En la Liga española los dos equipos con mayor gasto de personal multiplican en torno a 23 veces al que menos gasto tiene, casi cinco veces más que en la Premier League, donde el equipo con más gasto multiplica sólo por cinco al equipo que menos gasta. A pesar de esto, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona son clubes con bajo porcentaje de gasto de personal sobre ingresos, y sin embargo han tenido resultados positivos en el periodo analizado y tienen la proporción más alta de recursos propios respecto a deuda de los clubes españoles.

5.- En definitiva, ambas ligas tienen el mismo modelo económico general. Sin embargo la Premier League tiene mucha menos disparidad económica entre los distintos clubes, mientras que en la Liga española la diferencia entre los dos grandes y el resto es muy elevada.

6.- Finalmente, la Premier League es prácticamente el doble de grande a nivel económico que la Liga española, tanto en ingresos, como en gastos y activos.

Sin embargo, en las siete temporadas analizadas el conjunto de la Liga española ha conseguido alcanzar tanto resultado de explotación, como resultados antes y después de impuestos positivos mientras que la Premier League ha tenido estos resultados en negativo.

Esta situación ha cambiado en los dos últimas temporadas analizadas, 2013 y 2014. En concreto, en 2014, la Premier League ha dado la vuelta a su situación de pérdidas, alcanzando tanto resultados de explotación, como antes y después de impuestos positivos y superiores a las cifras obtenidas por la Liga española.

## 6.2. Impacto del control económico del Juego Limpio Financiero en el modelo económico actual del fútbol profesional español y su comparación con el fútbol profesional inglés

La situación financiera actual de la Liga española y Premier League inglesa es diferente a la que existía previamente a la entrada en vigor, en la temporada 2011/12, de la normativa de control financiero denominada Juego Limpio Financiero (*Financial Fair Play*) de la UEFA para los equipos europeos que participaban en competiciones europeas y que se ha extendido a los equipos españoles que participan en la Liga a través del sistema de control económico implantado por la LFP y a través de un sistema similar en la Premier League.

Los principales impactos del control económico del fútbol profesional europeo a través del análisis realizado de la Liga española y la Premier League inglesa son, según los resultados obtenidos, los siguientes:

### 1.- Punto de Equilibrio a nivel de resultado antes de impuestos:

Durante las tres temporadas previas a 2012, la Liga española tuvo un resultado antes de impuestos negativo de 230 millones de euros, mientras que en las siguientes tres temporadas el resultado antes de impuestos ha sido positivo en 416 millones de euros, por lo que la diferencia en ambos periodos es de casi 650 millones de euros de mejor resultado.

Esta mejora de resultados se ha producido tanto en los dos grandes equipos de la Liga como en el conjunto de los dieciocho equipos restantes. Así, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona han pasado de un resultado antes de impuestos del periodo 2009-2011 de 16 millones de euros positivos a 275 millones de euros en el periodo 2012-2014, es decir, 250 millones de euros de variación positiva; y el resto de clubes ha pasado de un resultado antes de impuestos agregado negativo de 247 millones de euros durante el

periodo 2009-2011 a un resultado antes de impuestos agregado positivo de 141 millones de euros, lo que supone una variación positiva de casi 400 millones de euros.

Asimismo, mientras que de 2009 a 2011 el 56% de los dieciséis clubes españoles que estuvieron las tres temporadas en la Primera División de la Liga española tuvieron resultados antes de impuestos agregados negativos de más de 5 millones de euros, en los equipos que participaron en las siguientes tres temporadas 2012 a 2014, dicho porcentaje se redujo hasta el 20%.

Respecto a la Premier League, durante las temporadas 2009 a 2011 los clubes tuvieron un resultado antes de impuestos agregado negativo de 1.040 millones de euros y de 249 millones de euros negativo en el periodo 2012-2014, lo que supone una mejora de casi 800 millones de euros. En el primer periodo 2009-2011 el 87% de los quince equipos que jugaron en la Premier League los tres años tuvieron resultados antes de impuestos negativos agregados superiores a 5 millones de euros, mientras que en el periodo 2012 a 2014 este porcentaje se redujo hasta el 47%.

## 2.- Porcentaje de gastos de personal sobre ingresos:

En la temporada 2008/09 el 44% de los dieciséis clubes de Primera División de la Liga española que estuvieron en el periodo 2009-2011 tenían un gasto de personal sobre ingresos de explotación superior al 70% y el 60% de los quince clubes de la Premier League. Sin embargo, en la temporada 2013/14 sólo el 27% de los quince clubes de Primera División que estuvieron en el periodo 2012-2014 superaba dicho porcentaje y en la Premier League se había reducido hasta el 13%.

## 3.- Porcentaje de deuda neta sobre ingresos de explotación:

En el año 2009 el 63% de los dieciséis clubes analizados de la Liga española tenía una deuda neta superior al 100% de los ingresos de explotación, mientras que en el caso de la Premier League este porcentaje se elevaba al 80% de los quince clubes que estuvieron en la competición de 2009 a 2011. Estos porcentajes se habían reducido en

2014 al 40% de los quince clubes que habían estado en Primera División del 2012 a 2014 y al 27% de los quince clubes de la Premier League.

La deuda neta agregada de la Liga española en 2009 era de 2.363 millones de euros (157% de los ingresos de explotación agregados de 2009) y en 2014 se había reducido hasta 1.901 millones de euros (99% de los ingresos de explotación agregados de 2014), es decir, casi 500 millones de euros menos de deuda neta. En el mismo periodo, el patrimonio neto había pasado de 325 millones de euros en 2009 a 669 millones de euros en 2014, algo más de 300 millones de euros superiores.

La Premier League tenía una deuda neta en 2009 de 4.193 millones de euros (200% de los ingresos de explotación agregados de 2009) que en 2014 había pasado a 3.684 millones de euros (95% de los ingresos de explotación agregados de 2014), 500 millones de euros inferior. El patrimonio neto había pasado de ser negativo en 2009 en 387 millones de euros a ser positivo en 2014 por 1.074 millones de euros, lo que supone una diferencia positiva de casi 1.500 millones de euros.

En general, las ratios de solvencia y endeudamiento han mejorado desde 2009 a 2014, así en la Liga española la ratio de solvencia ha subido de 0,09 en 2009 a 0,23 en 2014, la ratio de deuda sobre EBITDA ha disminuido desde 6,33 hasta 3,36 y la ratio de endeudamiento ha bajado desde 10,73 en 2009 a 4,27 en 2014.

Por lo tanto, se puede concluir, que el impacto del Juego Limpio Financiero ha sido el siguiente:

1.- Ha permitido introducir en la gestión del fútbol profesional europeo la cultura del control económico de los clubes como existe en el resto de empresas de otros sectores de actividad.

Cualquier compañía con pérdidas económicas continuas, o niveles muy reducidos de rentabilidad, tendría serias dificultades para sobrevivir en el mercado en el que participa, puesto que sus accionistas se cansarían de poner su dinero en una sociedad

que les aporta mucha menor rentabilidad que la que podrían obtener en otro tipo de instrumento financiero (coste de oportunidad) y sus acreedores tendrían serias dificultades en obtener la devolución de sus deudas, con lo que sería difícil aumentar su crédito externo, y por lo tanto estaría cercana la situación de cierre de la compañía.

Esto es lo que ha estado ocurriendo en la mayoría de los clubes de fútbol de la Liga española e inglesa, con numerosas situaciones de concurso de acreedores, pero sin el cierre de ninguno de los clubes. La razón fundamental es que los clubes han sido considerados como una entidad deportivo-social y no como una empresa (a pesar de su forma jurídica) dada la trascendencia que tienen para el entorno local y provincial donde están ubicados, lo que les ha permitido tener una fuente de financiación pública permanente a través del retraso continuado en el pago de sus deudas con la administración pública.

Esta situación no es sostenible en el tiempo, y como era un problema que afectaba al conjunto del fútbol europeo, ha tenido que ser la UEFA la que ha puesto en marcha una normativa que ha obligado a los clubes europeos a tomar conciencia de que son empresas, deportivas, pero empresas, y que si quieren acceso a las competiciones europeas y a los ingresos que se derivan de la participación en las mismas, debían poner orden en sus estructuras de gasto y de financiación.

No parece razonable, bajo ningún concepto, que los clubes de fútbol sigan sin pagar en tiempo y forma sus obligaciones, y esto sí sea obligado para el resto de compañías de otros sectores económicos y para los propios ciudadanos, incluidos los aficionados al fútbol.

Por lo tanto, que los clubes de fútbol sigan adecuadamente los criterios económico-financieros en su gestión que les obligue a no gastar más de lo que ingresan y a pagar sus deudas al vencimiento, parece una condición necesaria básica para su participación en cualquier competición deportiva oficial amparada por las instituciones deportivas nacionales y europeas.

2.- En segundo lugar, el control económico ha permitido mejorar la transparencia financiera de los clubes de fútbol. Aunque todos los equipos de Primera División han presentado Cuentas Anuales auditadas y , por lo tanto, con opinión del auditor sobre las mismas, en 2009 hubo un equipo en la Liga española con opinión denegada y 11 equipos de los 20 tuvieron opinión con salvedades. Sólo 8 equipos lograron una opinión sin salvedades, aunque tres de ellos tuvieron un párrafo de incertidumbre. En el año 2014 ningún equipo de la Liga española de Primera División tuvo una opinión denegada de sus cuentas y los equipos con salvedades habían bajado prácticamente a la mitad, de 11 en 2009 a 6 en 2014, con 14 clubes con sus cuentas anuales con opinión sin salvedades de los auditores.

La situación de los equipos de la Premier League ha sido diferente, puesto que en los siete años analizados, todas las opiniones de auditoría sobre sus cuentas anuales analizadas han sido sin salvedades, salvo la de un equipo en el año 2011 que fue denegada.

3.- Analizada la evolución económica del fútbol europeo, en general, y de la Primera División de la Liga española y de la Premier League inglesa, en particular, parece claro que el impacto económico desde el año 2012 hasta el último año analizado, 2014, ha sido positivo. Los clubes han reducido los gastos de personal en relación a los ingresos de explotación, han incrementado sus resultados económicos y han reducido su deuda, tanto en valor absoluto como en porcentajes, sobre ingresos y sobre resultados brutos de explotación.

Sin embargo, todavía en el año 2014, tanto las ratios de liquidez del conjunto de la Liga y de la Premier, como los resultados económicos, la generación de caja, y las ratios de rentabilidad y de solvencia del conjunto de clubes siguen siendo muy reducidos, mientras que el nivel de endeudamiento y de apalancamiento financiero siguen siendo elevados. No obstante, es verdad que en pocos años se han dado pasos importantes en la evolución general de las finanzas de los clubes de ambas ligas, en la línea adecuada para asegurar su solvencia y viabilidad económica a medio y largo plazo.

La mejora económica de los clubes se ha debido, fundamentalmente, al importante crecimiento de los ingresos en el periodo analizado, en gran parte basado en los mayores ingresos por la venta de los derechos de retransmisión por televisión de los partidos de fútbol. Entre 2008 y 2014 los ingresos de explotación de la Liga española han crecido en un 28% con un incremento de los ingresos por retransmisiones del 54%. En el mismo periodo los ingresos de la Premier League en euros han crecido un 50% (un 70% en libras), con un incremento de los ingresos por retransmisión del 67% (88% en libras).

Esta evolución de los ingresos ha permitido que la Liga española incrementara sus gastos de explotación (sin amortizaciones ni provisiones), fundamentalmente por los gastos de personal, en un 17% en el periodo analizado, mientras que la Premier League los ha incrementado en un 37% (55% en libras), pero porcentajes inferiores al crecimiento de los ingresos.

4.- Parece claro que este cambio de cultura financiera de los clubes, hacía una mayor transparencia y rigor económico, puede ayudar a mejorar la imagen que las entidades que les financian como las plataformas de televisión y grandes anunciantes y patrocinadores tienen sobre los mismos y transmiten a la sociedad en general. Para un gran patrocinador no es adecuado tener asociada la imagen de su marca a una entidad que no controla sus finanzas, que tiene deudas con otros clubes, con las administraciones públicas o incluso con sus propios jugadores. Por lo tanto, esta nueva situación en la que están entrando los clubes les hace mucho más atractivos de cara a la mejora de su posición como marcas en el mercado publicitario y de patrocinios.

5.- A pesar de estos impactos claramente positivos, que ponen en valor el efecto concreto que el *FFP* puede tener en la evolución del fútbol europeo, tal y como afirmaron Müller et al. (2012) y Millien (2013), varios investigadores, como Preuss et al. (2014), Szymanski (2014), Völpel (2013) y Peeters & Szymanski (2014) han criticado la denominación que la UEFA ha establecido para el sistema o normativa de control económico: Juego Limpio Financiero (*Financial Fair Play*).

Por una parte, parece razonable pensar que si hay clubes que no cumplen con sus obligaciones financieras frente a otros que si cumplen, los primeros pueden tener una ventaja frente a los segundos de cara a dedicar más recursos de los que deberían a fichar a mejores jugadores, que les permitirían obtener mejores resultados en la competición.

Desde este punto de vista, que todos los clubes que participan en una competición tengan que cumplir las mismas reglas financieras debe mejorar el equilibrio competitivo de la misma, pero parece excesivo considerar a la normativa de la UEFA como un Juego Limpio Financiero real, teniendo en cuenta las enormes diferencias económicas existentes entre los grandes equipos y el resto de clubes en la Liga española, que de ninguna manera acorta la normativa en vigor, sino más bien lo que puede ocurrir es lo contrario.

Las limitaciones establecidas por la UEFA se centran en el control de gastos, nivel de pérdidas económicas y deudas de los clubes, pero no señala nada en relación a los ingresos y su distribución. Los grandes equipos como Real Madrid C.F., F.C. Barcelona y Manchester United no tienen problemas en cumplir con la normativa, puesto que al ser equipos con grandes aficiones, generan grandes audiencias, y esto les permite obtener importantes ingresos tanto de la venta de los derechos de televisión como de los contratos por comercialización, patrocinios y publicidad, por lo que todos ellos tienen bajo nivel de gasto de personal en relación a los ingresos (alrededor del 40%), resultados antes de impuestos positivos y son capaces de afrontar sus deudas sin problemas. Sin embargo, los equipos medianos o pequeños son los que más porcentaje de sus ingresos dedican a gasto de personal, tienen peores resultados económicos y niveles de deuda más elevados, y además, son los que más complicado tienen incrementar sus ingresos, puesto que son menos atractivos a nivel comercial y de audiencias, como lo demuestra su bajísima participación en los ingresos comerciales. Por lo tanto, el ajuste económico para adaptarse a la normativa de la UEFA recae, fundamentalmente, en los equipos con menores recursos, que tendrán menos capacidad para contratar a mejores jugadores al tener limitado sus volúmenes de gasto.

En definitiva, el denominado Juego Limpio Financiero puede incrementar el desequilibrio competitivo existente a pesar de lograr hacer más equilibrados económicamente a los clubes de fútbol profesionales, y por lo tanto, estamos ante un control económico-financiero necesario pero no ante un sistema real de mejora del Juego Limpio Financiero y mucho menos de un sistema que mejore el equilibrio competitivo y por lo tanto el Juego Limpio en el fútbol profesional.

### 6.3. Situación competitiva de la Liga española y de la Premier League inglesa

El concepto de Juego Limpio, como conjunto de reglas y valores que deben permitir la igualdad de oportunidades entre los participantes en una competición deportiva, siempre ha sido un elemento fundamental del deporte.

El concepto de Juego Limpio se popularizó en el ámbito del fútbol amateur en la Inglaterra del siglo XIX, como ideal de caballerosidad y de que lo importante era competir entre iguales, con las mismas oportunidades, y no quién obtuviera la victoria.

Sin embargo, desde el inicio, el fútbol profesional tuvo como base de su modelo el interés económico por la victoria frente al equipo contrario, puesto que de esta manera un número mayor de aficionados se interesaban por los equipos victoriosos y esto permitía unos mayores ingresos con los que contratar mejores jugadores, de manera que se lograba entrar en un círculo virtuoso deportivo y económico. Esto provocó que se dejara a un lado la igualdad de oportunidades y se impusiera el desequilibrio competitivo a favor de los equipos más fuertes deportiva y económicamente.

En la actualidad, el fútbol profesional se ha convertido en el gran deporte de masas, con gran impacto social, económico e incluso político, y por lo tanto sometido a una enorme presión por el negocio, fundamentalmente basado en la generación de grandes audiencias para los canales y plataformas de televisión, que a cambio de garantizarse unas elevadas audiencias pagan cada vez mayores importes en derechos de retransmisión a los clubes de fútbol profesional. Dado que hay grandes diferencias entre el número de aficionados y audiencias potenciales entre unos equipos y otros, hay un mayor interés en que los equipos más grandes obtenga mejores resultados, puesto que de esta manera hay una mayor satisfacción general para el conjunto de aficionados y tiene una repercusión mayor en las audiencias que buscan los operadores televisivos.

Esta situación provoca que la mayoría de los participantes en la competición estén más preocupados por ganar, y obtener los beneficios económicos que ello implica, que por desarrollar valores morales y de igualdad de oportunidades que serían inherentes a la práctica de una actividad considera deportiva.

Por lo tanto, el desequilibrio competitivo en las competiciones profesionales es una característica de las mismas en la actualidad, siendo una de las bases que asientan el modelo económico de los distintos clubes que participan en la competición. Así, los grandes clubes tienen una enorme presión para obtener siempre la victoria, temporada a temporada y en cada una de las competiciones en las que participa, por el interés directo de un gran número de aficionados, porque esas victorias provocan importantes niveles de audiencia para los operadores televisivos y porque los patrocinadores y anunciantes estarán más dispuestos a renovar los millonarios contratos con el club correspondiente si este ha obtenido el primer puesto en uno o varios campeonatos en los que participa.

Sin embargo, el interés global sobre una determinada competición deportiva, como es la Liga de fútbol profesional, puede verse afectada por un excesivo desequilibrio competitivo, que aunque estaría beneficiando a algún club en concreto haría perder interés sobre el conjunto de la competición, poniendo en riesgo su futuro deportivo y económico.

La situación competitiva de la Primera División de la Liga española y de la Premier League es muy distinta. Aunque si se miran los ganadores de las últimas diez temporadas (2006-2015), en ambos casos han obtenido el campeonato sólo tres equipos, Real Madrid C.F., F.C. Barcelona y Atlético de Madrid en el caso español y Manchester United, Chelsea y Manchester City en el caso inglés, podría parecer que el desequilibrio competitivo es similar, realmente no es así, por las siguientes razones:

1ª.- En la Liga española hay evidencias claras de que tanto la posición final en el campeonato como los puntos obtenidos están determinados por la fuerza económica de los clubes. Cuánto más grande es el club económicamente, más ingresos tiene o

más recursos gasta en salarios de jugadores, más puntos y mejor posición obtiene al finalizar cada campeonato.

2ª.- En la Premier League, sin embargo, no hay evidencia de que la posición final en el campeonato ni los puntos obtenidos estén determinados por la fuerza económica de los clubes. Esta situación contrasta con la afirmación de Szymanski et al. (2001) sobre la disminución del equilibrio competitivo de la liga inglesa de fútbol desde el nacimiento de la Premier League en 1992.

3ª.- La Liga española tiene una concentración de ingresos en 2014, medida a través del índice Gini, muy elevada (0,579), prácticamente el doble (1,87 veces) que la Premier League (0,309), y además esta diferencia se ha ampliado desde 2008 (1,67 veces) puesto que en ese año la concentración de ingresos de la Liga era de 0,52 y la de la Premier League era de 0,311.

La concentración de ingresos en 2014 entre los primeros diez equipos con más ingresos es algo inferior (índice Gini de 0,530) que entre los veinte equipos de la Liga, pero la distancia con la Premier League (índice Gini de 0,273) en este caso es aún mayor (1,94 veces) que al considerar los veinte equipos de la competición, y además ha aumentado desde 2008 (1,64 veces).

4ª.- La concentración de puntos obtenidos al final de temporada en 2014 en la Liga española (índice Gini de 0,180) es inferior a la de la Premier League (índice Gini de 0,198), aunque en ambos casos el nivel de concentración es reducido puesto que se encuentra cerca de cero. Sin embargo, mientras que en la Premier League el nivel de concentración es similar entre 2014 y 2008 (índices Gini de 0,198 y 0,205 respectivamente) en la Liga española se ha producido un crecimiento entre ambos periodos (índice Gini de 0,180 en 2014 y de 0,145 en 2008 respectivamente).

Al analizar la concentración en puntos seleccionando sólo los diez equipos con mayor número de puntos, por ser los equipos que han estado en la lucha final por el campeonato y por los puestos de clasificación para la Champions y para la Europa

League, la concentración es inferior a la existente entre los veinte equipos de la competición. En este caso en 2014 la Liga ha tenido una concentración superior (índice Gini de 0,132) a la Premier League (0,108), si bien la tendencia de la Liga ha sido creciente desde 2008 donde el grado de concentración de puntos fue mínimo (índice Gini de 0,091) y en la Premier League se ha mantenido en niveles similares (índice Gini de 0,11 en 2008).

5ª.- La diferencia de puntos al final de cada temporada entre el ganador con el equipo que ha finalizado clasificado en la última posición de la Liga española es, salvo en 2008 y 2009, superior en la Liga española a las diferencias existentes en la Premier League, con una tendencia al incremento en la Liga española y a la disminución de las diferencias en la Premier League.

Una evolución similar se da entre el primero y el décimo clasificado, aunque en ambos casos la tendencia es creciente, si bien es superior en la Liga española. Salvo en 2008, en todos los años analizados la diferencia en puntos es superior en la Liga española sobre la Premier League.

6ª.- Finalmente, la relación existente entre la concentración de ingresos y los puntos a través del cruce de sus índices Gini, demuestra que en la Liga española se ha producido una evolución claramente ascendente en la concentración por ambos elementos desde 2008 a 2012, sin embargo en la Premier League la variación es mínima entre ambos años.

Por lo tanto, la Liga española tiene un claro desequilibrio competitivo derivado del alto desequilibrio económico existente entre los grandes clubes de la Liga y el resto, puesto los equipos más grandes económicamente obtienen un mayor número de puntos, y por lo tanto, alcanzan las mejores posiciones en la competición. Así ha quedado reflejado, una vez más, al finalizar la temporada 2015/16 en este mes de mayo, puesto que los tres primeros clasificados la Liga española han sido los tres equipos más grandes a nivel económico<sup>71</sup>, F.C. Barcelona (campeón), Real Madrid C.F. (subcampeón) y Atlético de

---

<sup>71</sup> Teniendo en cuenta las cifras económicas analizadas hasta 2014.



Madrid (tercer clasificado). Asimismo, de los resultados obtenidos en el análisis, se puede deducir que el grado de desequilibrio no sólo es alto sino que ha aumentado en el periodo analizado.

En el caso de la Premier League, por el contrario, no queda claro que exista un elevado desequilibrio competitivo, y en todo caso, no relacionado con el mayor o menor tamaño económico de los clubes que participan en la competición. Asimismo, la tendencia observada, a través de los datos analizados en el periodo 2008-2014, es a una disminución de las diferencias entre clubes. De hecho, el campeón de la Premier League de la temporada finalizada 2015/16 ha sido el Leicester<sup>72</sup>, seguido por el Arsenal (subcampeón), Spurs (tercer clasificado), Manchester City (cuarto) y Manchester United (quinto), teniendo que buscar al Chelsea en la novena posición. En el periodo analizado por este trabajo (2008-2014) ni el ganador (Leicester) ni el Spurs (tercero) han estado en la Premier League en ninguno de los años, mientras que Manchester United, Manchester City, Arsenal y Chelsea han liderado las cifras económicas en el periodo analizado.

A la luz del análisis realizado, parece impensable que una clasificación como la de la última temporada de la Premier se de en la Liga española, donde que el tercer equipo a nivel económico (Atlético de Madrid) esté luchando por el título de Liga se considera prácticamente un milagro ante los dos colosos económicos y deportivos de este país: Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona.

---

<sup>72</sup> Fuente: <http://es.premierleague.com/es-es/matchday/league-table.html>



## 6.4.- Análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la Liga española

El diagnóstico realizado sobre el modelo económico y competitivo de la Primera División de la Liga española se resume en el siguiente esquema 4 que muestra las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que el fútbol profesional español tiene en la actualidad.

Esquema 5. DAFO del modelo económico de la Liga española

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado desequilibrio económico y deportivo.</li> <li>• El interés por la Liga está concentrado en los dos equipos más grandes.</li> <li>• Elevada dependencia económica de los ingresos por retransmisión en TV.</li> <li>• Bajo nivel de ingresos de comercialización en equipos que no son grandes.</li> <li>• Reducido nivel de resultados económicos.</li> <li>• Elevado nivel de endeudamiento.</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el desequilibrio económico entre los clubes pequeños y grandes debido al control económico centrado en los gastos y no en los ingresos.</li> <li>• Aumentar el desequilibrio deportivo entre los clubes grandes y el resto de equipos de la Liga.</li> <li>• Reducir el interés de los aficionados y de las audiencias televisivas por la Liga en su conjunto.</li> <li>• Reducir el interés de las televisiones nacionales e internacionales por el conjunto de la Liga.</li> <li>• Desarrollar sólo el espectáculo televisivo y abandonar el acontecimiento deportivo.</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• España es un país con una gran afición por el fútbol: gran número de aficionados.</li> <li>• La Liga es una de las bases de audiencia más importantes de la televisión, tanto en abierto como en plataformas de pago.</li> <li>• La Liga tiene dos clubes del máximo nivel deportivo y económico a nivel mundial.</li> <li>• Alto nivel deportivo de los clubes de la Liga en las competiciones europeas.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora de la transparencia y del control económico de los clubes, para aumentar su rentabilidad y reducir su endeudamiento.</li> <li>• Reducir el desequilibrio actual en el reparto de los ingresos de TV.</li> <li>• Potenciar el crecimiento de ingresos por comercialización.</li> <li>• Reducir el desequilibrio económico y competitivo para hacer más atractiva la competición en su conjunto.</li> <li>• Desarrollo deportivo y económico internacional de la Liga española.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Es labor de los clubes y de los organismos gestores del fútbol profesional lograr reducir las debilidades existentes, potenciar las fortalezas, hacer frente a las amenazas y tratar de alcanzar las oportunidades que surjan por el camino.

En el periodo analizado desde 2008 a 2014 sobre el fútbol profesional se han puesto en marcha dos acciones que van a mejorar su viabilidad y sostenibilidad económicas y deportivas a medio y largo plazo:



1º.- La primera ha sido, como ya se ha explicado, la puesta en marcha de toda una normativa de control económico a nivel europeo, que introduce una cultura de gestión y control económico y transparencia que ha empezado a dar resultados entre los clubes de la Liga española.

El Juego Limpio Financiero ha atacado dos de las debilidades planteadas en el esquema anterior, la rentabilidad económica de los clubes y su elevado endeudamiento, y supone una clara oportunidad para el conjunto de la Liga para mostrar una imagen de rigor económico, de seriedad en un tema tan sensible como es la deuda impagada con las administraciones públicas y comportarse como cualquier otro sector económico.

Pero esta cultura de transparencia económica puede convertirse en una oportunidad para atraer hacia el fútbol profesional, especialmente hacia los equipos más pequeños y con peor imagen de gestión hasta la fecha, a entidades económicas interesadas en la imagen que pueden proyectar asociándose con los clubes deportivos profesionales y poner en valor su (nueva) seriedad económica pero también, y sobre todo, su imagen de esfuerzo, competición, salud, deporte, *fair play*, etc., puesto que es difícil atraer patrocinadores dispuestos a poner importantes recursos económicos asociados a clubes con una imagen económica no compatible con los objetivos que se quieren transmitir. De esta manera se lograría desarrollar en mucha mayor medida los ingresos por comercialización, patrocinios y publicidad, reduciendo la ventaja que sobre esta línea de actividad tienen los grandes equipos de la competición, lo que permitiría a los equipos medianos y pequeños aumentar su capacidad económica y por lo tanto mejorar su posición competitiva en la Liga.

2º.- El segundo elemento que va a determinar el futuro económico y competitivo de la Liga española es el nuevo sistema de negociación centralizada de los derechos de retransmisión por televisión aprobado por el Gobierno español en 2015. Este nuevo sistema debe conseguir dos objetivos fundamentales para que tenga éxito, el primero es que consiga incrementar los ingresos por este concepto para el conjunto de los clubes y el segundo es que el reparto de los ingresos conseguidos sea más equilibrado.

Ambos objetivos parece que se van a cumplir ya en esta temporada 2015/16 que acaba de terminar en Primera División, puesto que los cálculos estimados más rigurosos a los que se ha tenido acceso<sup>73</sup> muestran que los ingresos por retransmisión, sólo por el contrato centralizado y gestionado por la Liga, se elevarían a casi 1.000 millones de euros netos para los clubes de Primera División, algo más de 200 millones de euros sobre los ingresos agregados por este concepto de la Liga en la temporada 2013/14<sup>74</sup>. En cuanto al reparto, según estas estimaciones las diferencias entre las cantidades recibidas por los distintos equipos se reducirían de manera significativa, puesto que mientras que la distancia entre el equipo con más ingresos por retransmisión en 2014 respecto al equipo con menores ingresos fue de 11,6 veces, con el nuevo reparto esta diferencia se reduce a 5 veces (5,8 veces si consideramos que el equipo que más ingresa mantiene los ingresos por este contrato más los que recibe por otros contratos o acuerdos), es decir, la distancia se reduciría a la mitad, aunque sería aún tres veces mayor que la existente en la Premier League inglesa.

La distancia del primer club por ingresos con el situado en la posición quince bajaría de 9 veces a 4,3 veces (1,9 veces en la Premier League); de 6,7 veces a 4,1 veces con el equipo situado en la posición 10 (1,8 veces en la Premier League) y de 4,8 veces pasaría a 2,9 veces con el club en quinta posición por ingresos de retransmisión (1,4 veces en la Premier League).

Con el cuarto equipo por estos ingresos la distancia pasaría desde 3,5 veces a 2,2 veces (1,4 veces en la Premier League), con el tercero desde 3,4 veces a 1,97 veces (1,2 veces en la Premier League); y primero y segundo (Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona) estarían en cifras similares, como ocurre en 2014 y tal como ocurre en la Premier League.

---

<sup>73</sup> Fuente: "Anexo 7 Reparto derechos televisivos, temporada 2015/2016" del caso "Sociedad Deportiva Eibar, SAD: un club modesto en la élite de un sector singular. Center for Sport Business Management (CSBM)-IESE Business School-Universidad de Navarra.

<sup>74</sup> Los ingresos por retransmisiones agregados de la Liga de 2013/14 incluyen en este epígrafe los ingresos por todos los contratos y acuerdos de retransmisión, no sólo la parte incorporada a la negociación centralizada. Así, por ejemplo, en 2013/14 Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona muestran en sus CC.AA. ingresos por estos conceptos por valor de 163 millones de euros y 161 millones de euros, respectivamente, cuando por la parte de ingresos por retransmisión de la Liga reciben en torno a 140 millones de euros.

En importe absoluto por temporada, este cambio supone que el último equipo por ingresos por retransmisión pase de recibir 14 millones en 2014 a unos 28 millones en 2016, es decir, habría duplicado sus ingresos. El Atlético de Madrid pasaría de obtener 46 millones de euros en 2014 (cuarta posición) a 71 millones de € en 2016 (tercera posición) lo que supone un incremento del 54%. Tanto Real Madrid C.F. como F.C. Barcelona mantienen cifras similares en ambos años.

Por lo tanto el nuevo sistema de comercialización centralizado va en el camino adecuado de lograr reducir la distancia entre los clubes por el reparto de los ingresos por retransmisión, pero aún queda lejos de la situación de la Premier League, puesto que la distancia entre el equipo con más ingresos y el que menos es similar a la que parece que se va a dar en la Liga española entre el primero por ingresos y el quinto con más ingresos.

Aun así es un paso fundamental para lograr reducir el enorme desequilibrio económico y deportivo entre equipos grandes y pequeños, puesto que va a permitir el incremento de los ingresos de estos últimos para poder incrementar el gasto en jugadores para mejorar su competitividad deportiva sin incurrir en pérdidas económicas ni incremento del endeudamiento, tal y como exige el control financiero establecido.

Estas dos medidas deben permitir mejorar las debilidades económicas de la Liga y suponen una oportunidad de cambio de tendencia que si es bien aprovechada permitirá el inicio de un nuevo ciclo económico y deportivo de los clubes de la Liga.

Sin embargo, es necesario aprovechar este momento para dar más pasos que permitan aumentar aún más los ingresos de los equipos medianos y pequeños con el fin de disminuir en mayor medida el desequilibrio económico existente y lograr una Liga más competitiva a nivel deportivo que aumente el interés, tanto en España como a nivel internacional, de la competición.

Para ello, se proponen tres acciones a poner en marcha por la Liga que deberían formar parte de un Plan Estratégico de la mayor competición profesional por equipos que tiene España:

1º.- Potenciar la marca de la Liga española a nivel internacional como vía para atraer a más aficionados y mayores audiencias hacia el resto de clubes que no son Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona.

Los dos grandes equipos españoles son un valor en sí mismos, pero también son una clara ventaja competitiva de la Liga española frente al resto de grandes ligas europeas, incluida la Premier League. Apalancar el desarrollo internacional de la Liga y sus clubes sobre los dos grandes permitirá crecer con mayor rapidez y fortaleza, pero para ello es necesario que el resto de equipos estén en mejores condiciones económicas y competitivas para atraer nuevos aficionados y patrocinadores.

La expansión hacia el mercado asiático de la Liga española, el fortalecimiento de su presencia en Latam y un mayor crecimiento en EE.UU. deben ser objetivos a poner en marcha de manera conjunta, dando cobertura y apoyo a cada uno de los clubes para que sean capaces de obtener mayores recursos para mejorar su fuerza competitiva sin entrar en situaciones financieras pasadas.

2º.- La Liga debe promover la profesionalización completa de los clubes de fútbol españoles. En los últimos años se han dado pasos significativos en profesionalización y transparencia, como lo muestra que en 2016 todos los clubes de Primera División tengan secciones en sus páginas de internet de transparencia, donde publican informes económicos y deportivos a imagen de lo que hacen las grandes empresas que cotizan en Bolsa. Pero deben darse todos los pasos necesarios para que los clubes más pequeños sean capaces de aprovechar al máximo sus capacidades y no vean los mayores ingresos por la venta de derechos de televisión que van a percibir a partir de la temporada que ahora termina como un punto de llegada sino como un punto de partida para crecer económica y deportivamente.

3º.- El incremento de la desigualdad económica de los clubes en el periodo analizado, que ahora se espera corregir, en parte, con el nuevo reparto de los derechos de televisión, ha llevado a la Liga española, a diferencia de lo que ocurre en la Premier League, a tener una clara relación entre tamaño económico de los clubes y los puntos obtenidos en la clasificación final de cada temporada. Esta evolución es una amenaza para el mantenimiento futuro del interés de la afición por la competición y puede poner en riesgo el mantenimiento de los elevados ingresos recibidos desde las plataformas de televisión.

Para corregir esta situación se propone apoyar el cambio realizado de reparto de los derechos de televisión con la creación de un Fondo de Juego Limpio Competitivo. Este fondo se nutrirá de las aportaciones de los clubes con más recursos y se distribuirá entre los clubes más pequeños a nivel económico. El reparto de los fondos entre los clubes con menos recursos se realizará en función del cumplimiento de objetivos ligados a su profesionalización, capacidad de diversificar sus ingresos, internacionalización, incremento del número de asistentes a los estadios y de los aficionados del club, etc; con el fin de lograr que mejoren su capacidad competitiva a nivel de gestión económica y de generación de ingresos frente a los equipos más grandes.

Se debe conseguir que en un periodo razonable de tiempo se reduzca la diferencia entre los equipos que tienen más ingresos y los que tienen menos. Sería deseable bajar desde las casi 27 veces de diferencia existentes en el año 2014 a niveles más equitativos en línea con las 5 veces de distancia existente en la Premier League, que tiene un menor nivel de desequilibrio respecto a que la Liga española pero es la Liga con más ingresos de Europa.

Los grandes clubes deben entender que un menor desequilibrio económico y deportivo puede promover un aumento del interés de los aficionados, plataformas de televisión y patrocinadores, tanto dentro como fuera de España, por lo que tendrán un mayor crecimiento potencial de sus ingresos futuros.

## 6.5.- Impacto del análisis realizado en el sistema de información de la situación económica y financiera de las sociedades mercantiles para terceros

La aportación principal de esta tesis en el campo del conocimiento económico-financiero es la de evidenciar que el sistema establecido de información pública sobre la situación económica y financiera de las sociedades mercantiles de sectores económicos sistémicos (forman parte del sistema básico de la economía y de la sociedad de un país o región, como por ejemplo el sector bancario, seguros, eléctrico, etc), u otros en los cuales los agentes tienen motivaciones más allá de la pura racionalidad económica para la toma de sus decisiones, no siempre es un instrumento suficiente para advertir de las señales adecuadas sobre la gestión futura de dichas sociedades, y por lo tanto, no siempre es suficiente como elemento de control para asegurar un grado razonable de seguridad a los terceros interesados en utilizar dicha información para tomar decisiones adecuadas (clientes, proveedores, entidades financieras, organismos públicos, etc).

Para poder suplir esta deficiencia del sistema de información en sectores económicos sistémicos se hace necesario, por lo tanto, implantar un sistema de control adecuado a dicho sector para garantizar una gestión adecuada en beneficio de la seguridad con que los terceros se relacionan con las empresas que lo forman.

Actualmente hay establecido un sistema de información económico-financiera de las sociedades mercantiles (B.O.E. 2015c) que consiste, básicamente, en lo siguiente :

1.- Todas las sociedades mercantiles, independientemente del tamaño que tengan, tienen la obligación de elaborar unas Cuentas Anuales (CC.AA.) que deben reflejar la imagen fiel de la situación económico-financiera de las mismas, de acuerdo a la normativa contable en vigor en el momento de su elaboración. Estas CC.AA. deben ser formuladas por los administradores de la sociedad y aprobadas en Junta General de Accionistas o Socios. Finalmente, deben presentarse al Registro Mercantil para poder

ser consultadas por todas aquellas personas, organismos o entidades interesadas en conocer la situación económico-financiera de la sociedad.

De esta manera se consigue que los gestores de una sociedad mercantil tengan que dar cuenta a sus accionistas de la evolución y situación financiera y patrimonial de la compañía que gestionan, para que estos tengan conocimiento de la misma y tengan que aprobar expresamente la misma, haciéndola pública para el resto de partes interesadas.

2.- En segundo lugar se establece, para aquellas sociedades de mayor tamaño económico, la obligatoriedad de que un auditor independiente lleve a cabo una revisión de las CC.AA. formuladas por la Sociedad, con el objetivo de que emita un informe con la opinión sobre si las mismas reflejan la imagen fiel de la situación económico-financiera de la misma en relación a la normativa contable en vigor. Este informe debe acompañarse a las CC.AA. formuladas por los administradores para que los accionistas puedan decidir sobre la aprobación de las mismas con la opinión expresada por el auditor independiente.

3.- Finalmente, para las sociedades mercantiles que cotizan en los mercados de valores se establecen otra serie adicional de controles de la información financiera para asegurar unos mayores niveles de transparencia y seguridad en la misma respecto a la realidad de la compañía. Normalmente esta información financiera adicional tiene que ir con la opinión del auditor independiente sobre la misma.

El objetivo, por lo tanto, es establecer un control independiente de la información económico-financiera elaborada por cada sociedad, de manera que los agentes económicos interesados en la misma tengan la información adecuada para tomar las mejores decisiones sobre la marcha de una determinada sociedad. Sin embargo, esta situación no siempre es así, siendo numerosos los ejemplos que ponen en duda el sistema establecido, pero dado que no es el objeto principal de esta tesis no se va a analizar más en profundidad.

Sin embargo, si parece necesario relacionar el sistema de información pública con la evolución y situación financiera de los clubes de fútbol profesional que se ha visto con detalle a lo largo del trabajo realizado hasta aquí, puesto que a pesar del control existente muchos clubes han estado al borde de la quiebra económica y otros muchos han caído directamente en ella.

Cómo ya se ha comentado previamente, una gran parte de los clubes españoles, ingleses, y en general europeos estaban en una situación financiera que generaba dudas razonables sobre la viabilidad y sostenibilidad económicas del conjunto del fútbol europeo. De esta circunstancia eran conscientes los accionistas y terceras partes interesadas en los clubes puesto que tenían CC.AA. e informes del auditor independiente que reflejaban la situación existente.

Por lo tanto algo estaba fallando en el sistema general de control financiero establecido para que se diera esta situación de manera consciente y sin visos de corrección:

1º.- Muchos clubes tienen (o tenían) como principales accionistas a los propios aficionados del equipo. Para ellos, por lo tanto, lo más importante no era el beneficio económico y alcanzar una situación financiera saneada, sino obtener los mejores resultados deportivos en las competiciones en las que participa el club. Como se ha señalado este era el modelo económico del fútbol europeo.

2º.- El fútbol europeo es un gran fenómeno de masas, con importante impacto social y económico en las ciudades con equipos de fútbol profesional. Esto hace que tanto los gestores como los accionistas de los clubes sepan que es muy difícil que las autoridades públicas permitan que desaparezca un equipo por motivos financieros, sino que más bien cuentan con que sean estas autoridades públicas las que apoyen al club en momentos de dificultades económicas.

3º.- Ante esta situación, el fútbol profesional en su conjunto se consideraba un sector clave a nivel social y económico en muchos de los países europeos, y de manera clara en

el caso de España. Por lo tanto, el fútbol profesional se considera sistémico, es decir, parte del sistema social y económico.

En consecuencia, ante un sector económico que considera poco menos que imposible su desaparición, el sistema de información y control económico señalado previamente no estaba funcionando. Las alarmas que las CC.AA. y los informes de opinión de auditoría estaban poniendo sobre la mesa eran analizadas, estudiadas, pero no eran corregidas porque no había un interés real en hacerlo.

Por esa razón, ha sido necesario construir un sistema de control económico que trate de poner orden en la orientación económico-financiera del fútbol europeo. Este nuevo sistema ha sido, como se ha explicado a lo largo de este trabajo de investigación, el Juego Limpio Financiero. En el caso español se ha completado, de manera adicional y con buen criterio, con un control económico a priori, con el que tener mejor monitorizados a los clubes de fútbol.

La clave para que estos controles funcionen es la amenaza, real, de expulsar a los clubes incumplidores de las competiciones en las que participan, puesto que sólo con el riesgo deportivo se puede convencer a los socios y a los accionistas de un club de fútbol profesional que pongan en orden la situación financiera del fútbol europeo y dejen de poner en riesgo su viabilidad y sostenibilidad económicas.

Parece, por consiguiente, que para aquellos sectores económicos considerados parte del sistema, no sólo económico sino también social, el sistema de información y control económico general no es suficiente para evitar situaciones no deseadas que lleven a su no sostenibilidad financiera. Se sugiere, por lo tanto, que las autoridades de cada país o a nivel europeo, estudien la implantación de sistemas de control económico-financiero adicionales que garanticen esta viabilidad, sin la cual volverán a ser los contribuyentes los que con sus impuestos tengan que solventar los costes del no control.

## 6.6.- Conclusión final

Desde su profesionalización, el fútbol está alejado del concepto de *Fair Play* como ideal de competición entre iguales. Desde el inicio se ha dado un desequilibrio competitivo a favor de los equipos más grandes, puesto que el interés por incrementar el número de aficionados como vía para incrementar sus recursos le ha convertido en un espectáculo deportivo, que ha pasado a ser un espectáculo televisivo desde que las televisiones se dieron cuenta de que era una base sólida para el desarrollo de sus audiencias. En estos momentos el fútbol vive por y para la televisión.

Los clubes de fútbol europeos profesionales, para luchar por su posición competitiva han desarrollado un modelo económico basado en altos niveles de gasto, fundamentalmente en jugadores, con baja rentabilidad y alto endeudamiento, que les ha llevado a una situación financiera en muchos casos insostenible. Para corregir esta deriva, el desarrollo de una normativa europea de control económico a través del concepto de Juego Limpio Financiero (*Financial Fair Play*) ha tenido un impacto positivo en este modelo económico, permitiendo volver a una senda de equilibrio económico y reducción de la dependencia financiera externa.

Sin embargo, en la Liga española, que tiene un fuerte y creciente desequilibrio económico a favor de los clubes más grandes y que ha dado lugar a un alto desequilibrio deportivo determinado por el tamaño económico, el Juego Limpio Financiero es una condición necesaria para mejorar la viabilidad económica y su sostenibilidad a medio y largo plazo, pero es necesario reducir el desequilibrio competitivo existente para aumentar el interés, tanto en España como a nivel internacional, de la Liga española. Para conseguirlo hay que desarrollar el potencial del conjunto de la Liga, apoyándose en la profesionalización y experiencia de los dos grandes equipos, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, para ampliar la internacionalización de la Liga, desplegar todas las capacidades de generar ingresos de los clubes y apoyar todo este proceso en un Fondo de Juego Limpio Competitivo que permita ir reduciendo la enorme distancia entre los equipos grandes y pequeños.



Sólo el desarrollo de una estrategia de reducción del desequilibrio competitivo actual de la Liga podrá aumentar el interés de los aficionados, de las audiencias televisivas y de las plataformas de televisión, será garantía de viabilidad y sostenibilidad futura de la Liga como competición deportiva de fútbol profesional global. La Premier League marca el camino que combina menor desequilibrio económico y competitivo con potencia económica. Pero, ahora la Liga debe decidir que camino sigue.

El punto de partida es sólido, pero una final de Champions española como la vivida este año, entre dos equipos de Madrid, el segundo y el tercero de la Liga, no debe ocultar la realidad del conjunto del fútbol profesional español.

## Referencias Bibliográficas

- Andreff, W. y Staudohar, P.D., 2000. The Evolving European Model of Professional Sports Finance. *Journal of Sports Economics*, 1(3), pp.257-276.
- Ascari, G. y Gagnepain, P., 2006. Spanish Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), pp.76-89.
- B.O.E., 1991. Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado., p.10259.
- B.O.E., 1997. Ley 21/1997, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos. , pp.20742-20744.
- B.O.E., 1998. Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las Apuestas Deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo . *Boe*, pp.6276-6277.
- B.O.E., 1999a. Corrección de errores del Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. , p.27336.
- B.O.E., 1999b. Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. , pp.27070-27080.
- B.O.E., 2007. Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad. , pp.29047-29067.
- B.O.E., 2010. Real Decreto 566/2010, de 7 de mayo, por el que se modifica el Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas dep. , pp.44478-44480.
- B.O.E., 2011. Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego. , pp.52978-53022.
- B.O.E., 2013a. Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (Texto Consolidado). , pp.1-90.
- B.O.E., 2013b. Real Decreto 403/2013, de 7 junio, por el que se modifica parcialmente el Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos

- gestionados por el Organ. , pp.43602–43604.
- B.O.E., 2015a. Ley 7/2010, de 31 de marzo, General de la Comunicación Audiovisual (Texto Consolidado). , pp.1–47.
- B.O.E., 2015b. Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. , pp.88340–88344.
- B.O.E., 2015c. Real Decreto Legislativo 1 / 2010 , de 2 de julio , por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital (texto consolidado). , pp.1–138.
- Barajas, A., 2004. *Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio*. Universidad de Navarra.
- Barajas, Á. y Rodríguez, P., 2010. Spanish Football Clubs ' Finances : Crisis and Player Salaries. *International Journal of Sport Finance*, 5(1), pp.52–66.
- Barajas, A. y Rodríguez, P., 2013. Spanish Football in Need of Financial Therapy : Cut Expenses and Inject Capital. *International Journal of Sport Finance*, 9(73–90).
- Barajas, A. y Urrutia, I., 2007. Economic impact of support in Spanish professional football. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(3), pp.272–280.
- Bartoll, Ò.C. y Domingo, C.H., 2014. Fair play , responsabilidad social y derecho deportivo en la universidad española. *International Journal of Sports Law and Ethics*, 1, pp.63–74.
- Blanco, M. y Forcadell, F.J., 2006. El Real Madrid Club de Fútbol : La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España \*. *Universia Business Review*, (11), pp.36–61.
- Bonaut Iriarte, J., 2010. El eterno problema del fútbol televisado en España: Una perspectiva histórica de la lucha por los derechos de retransmisión de la Liga de Fútbol Profesional (LFP). *Comunicacion y Sociedad*, 23(2), pp.71–96.
- Boscá, J.E. et al., 2008. The Spanish Football Crisis. *European Sport Management Quarterly*, 8(2), pp.165–177.
- Bryson, A., Frick, B. y Simmons, R., 2015. SPORTS ECONOMICS : IT MAY BE FUN BUT WHAT ' S THE POINT ? *National Institute Economic Review*, (232), pp.1–3.
- Buraimo, B., 2008. Stadium Attendance and Television Audience Demand in English League Football. *Managerial and Decision Economics*, 29(November 2007), pp.513–523.

- Buraimo, B., Paramio, J.L. y Campos, C., 2010. The impact of televised football on stadium attendances in English and Spanish league football. *Soccer & Society*, 11(4), pp.461-474.
- Buraimo, B., Simmons, R. y Szymanski, S., 2006. English Football. *Journal of Sports Economics*, 7(1), pp.29-46.
- Castellanos, P. y Sánchez, J.M., 2007. The economic value of a sports club for a city: empirical evidence from the case of a Spanish football team. *Urban Public Economics Review*, (7), pp.13-39.
- Cecchini, J.A., González-Mesa, C. y Montero, J., 2007. Participación en el deporte y fair play. *Psicothema*, 19(1), pp.57-64.
- CIFP, 2010. *Fair play, from an ideal to reality*.
- CIS, 2014. *Barómetro de junio 2014*.
- Comisión Europea, 2011. *Desarrollo de la Dimensión Europea del Deporte*.
- Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, 2015. Informe CNMC sobre Propuesta de LNFP de Condiciones para la Comercialización Centralizada de los Derechos Audiovisuales de Campeonato Nacional de Fútbol en las Temporadas 2015/2016 a 2017/2018. , (INF/DC/001/15), pp.1-41.
- Consejo Superior de Deportes, 2015. Balance de la situación económico-financiera del fútbol español 1999/2014.
- David, M. y Millward, P., 2012. Football's Coming Home?: Digital reterritorialization, contradictions in the transnational coverage of sport and the sociology of alternative football broadcasts. *British Journal of Sociology*, 63(2), pp.349-369.
- Deloitte, 2007. Football Money League The reign in Spain Contents .
- Deloitte, 2008. Football Money League - Gate receipts.
- Deloitte, 2009. Lost in translation Football Money League.
- Deloitte, 2010. Football Money League - Spanish Masters.
- Deloitte, 2011. Football Money League - The untouchables.
- Deloitte, 2012. Football Money League - Fan power.
- Deloitte, 2013a. Captains of industry Football Money League.
- Deloitte, 2013b. Turnover Annual Review of Football Finance – Highlights Deloitte Annual Review of Football Finance 2013.

- Deloitte, 2014a. Football Money League - All to play for.
- Deloitte, 2014b. Guía Rápida IFRS.
- Deloitte, 2015a. Commercial breaks: Football money league.
- Deloitte, 2015b. Revolution: Annual review of football finance-highlights.
- Desbordes, M., 2007. Marketing and Football. *Elsevier*.
- Díez, J., 2012. La administración pública y el negocio del fútbol profesional. *Universidad de León.*, Tesis no p.
- Dobson, S. y Goddard, J., 2011. *The economics of football*.
- Escudero, M.E. y Fernández, L., 2003. Fútbol y Bolsa se reabre el debate. *Bolsa de Madrid*, (123), pp.70–73.
- Fernández, E., Montes, J.M. y Vázquez, C.J., 1996. Caracterización económica de la gran empresa industrial española según su rentabilidad. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, Volumen XX(87), pp.343–359.
- Fondevila Roca, E., 1986. El diagnóstico financiero. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XVI(49), pp.89–112.
- García, J. y Rodríguez, P., 2003. From Sports Clubs to Stock Companies : The Financial Structure of Football in Spain , AND The Early Years of the Sports Stock Companies. *European Sport Management Quarterly*, (3), pp.253–269.
- García, J. y Rodríguez, P., 2002. The determinants of football match attendance revisited empirical evidence from the spanish football league. *Journal of Sports Economics*, 3(1), pp.18–38.
- García, J.V. y Alcolea, G., 2011. Los derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y su repercusión en el mercado televisivo español. *Razón y Palabra*, 77.
- Gay, J.M., 2009a. Fútbol & Finanzas : La economía de la Liga de las estrellas ( II ). Radiografía económica del fútbol español (temporada 2006/2007). *Partida Doble*, (210), pp.62–87.
- Gay, J.M., 2009b. Fútbol & Finanzas: La economía de la Liga de las estrellas (I). Radiografía patrimonial y financiera del fútbol español (temporada 2006/2007). *Partida Doble*, (209), p.62.
- Gay, J.M., 2012. La liga de las estrellas 2010/2011: Finanzas futbolísticas en un abrupto escenario económico. *Universidad Abat Oliba Ceu*.

- Gay, J.M., 2016. La gran burbuja del fútbol. *Penguin Random House*.
- Ginesta Portet, X., 2011. El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicacion y Sociedad*, 24(1), pp.141-166.
- Gómez, S. y Opazo, M., 2008. Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite. *Documento de Investigación*, 2(705).
- González, J., 1985. Introducción a una teoría del espectáculo. *Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad*, 4, pp.35-44.
- Gratton, C., 2000. The peculiar economics of english professional football. *Soccer & Society*, 1(1), pp.11-28.
- Grosset, Y. y Attali, M., 2011. The International Institutionalization of Sport Ethics. *Global Society*, 48(6), pp.517-525.
- Gutiérrez, M., 2011. Frases de fútbol. *Roca Editorial*.
- Kase, K. et al., 2007. The proto-image of Real Madrid: implications for marketing and management. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 8(3), pp.212-233.
- Kokolakakis, T., Lera-López, F. y Panagouleas, T., 2012. Analysis of the determinants of sports participation in Spain and England. *Applied Economics*, 44(21), pp.2785-2798.
- Kuhn, T.S., 2012. The structure of scientific revolutions. *University of Chicago Press*
- Lenk, H. y Gunter, A., 1989. Das Prinzip Fairneß. *Zürich: Edition Interform*.
- LFP, 2008. Memoria LFP 2007-08.
- LFP, 2009. Memoria LFP 2008-09.
- LFP, 2010. Memoria LFP 2009-10.
- LFP, 2011. Memoria LFP 2010-11.
- LFP, 2012. Memoria LFP 2011-12.
- LFP, 2014a. Normas para la elaboración de presupuestos de los Clubes y SAD.
- LFP, 2014b. Reglamento de control económico de los Clubes y Sociedades Anónimas Deportivas afiliados a la Liga Nacional de Fútbol Profesional.
- LFP, 2015a. Bases para la solicitud de ofertas para la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales del Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División y de la Copa de S.M. el Rey para las Temporadas 2016/2017 a 2018/2019.

- LFP, 2015b. Evolución del proceso de solicitud de ofertas para la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales para las temporadas 2016/2017 a 2018/2019.
- LFP, 2015c. Informe Económico del Fútbol Profesional 2015.
- LFP, 2015d. Ronda de Ofertas para los Lotes 1, 2, 3 y 4.
- LFP, 2016. Bases para la solicitud de ofertas para la comercialización de derechos de explotación de contenidos audiovisuales en abierto y bajo demanda del Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División y de la Copa de S.M. El Rey para las temporadas 2016. , pp.1-39.
- Llopis, R., 2006. El Fútbol Como Ritual Festivo: Un análisis referido a la sociedad Española. *Anduli - Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 6, pp.115-132.
- Lolan, S., 1991. Fair Play in Sport: A Moral Norm System. *Sportwissenschaft*, (21), pp.146-162.
- Márquez Vigil, J., 2004. Incidencia de los resultados por traspaso de jugadores en los estados financieros de las entidades que participan en la modalidad profesional del fútbol. *Compañía Española de Reprografía y Servicios SA, Madrid*.
- McFarland, A., 2007. Building a Mass Activity: Fandom, Class and Business in Early Spanish Football. *Soccer & Society*, 8(2-3), pp.205-220.
- McIntosh, P., 1979. *Fair Play: ethics in sport and education*,
- McName, M. y Parry, J., 1998. *Ethics and Sport*, London and New York: E & FN SPON.
- Millien, V., 2013. *Financial Fair Play in European Football: Consequences on the competitive balance in the short and medium term*. Lund University.
- Montes, F. y Sala, R., 2012. Equilibrio competitivo en Liga española de futbol de Primera División: Un test de Montecarlo basado en datos funcionales. *Estudios de Economía Aplicada*, 30(2), pp.513-526.
- Morgan, W.J., 1994. *Leftist theories of sport*, University of Illinois.
- Müller, J.C., Lammert, J. y Hovemann, G., 2012. The Financial Fair Play Regulations of UEFA: An Adequate Concept to Ensure the Long-Term Viability and Sustainability of European Club Football? *International Journal of Sport Finance*, (7), pp.117-140.
- Opazo, M. et al., 2006. El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca. *Estrategia Financiera*, (231), pp.10-18.
- Ouliaris, S., 2011. ¿Qué son los modelos económicos? *Finanzas & Desarrollo (IMF)*,

- (Junio), pp.46–47.
- Păunescu, M. et al., 2013. The Moral Dimension of Fair Play in High-performance Sport. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92(Lumen), pp.692–696.
- Peeters, T. y Szymanski, S., 2014. Financial fair play in European football. *Economic Policy*, 29(78), pp.343–390.
- Pestana, C., Garcia-del-Barrio, P. y Leach, S., 2009. Analysing the technical efficiency of the Spanish Football League First Division with a random frontier model. *Applied Economics*, 41(25), pp.3239–3247.
- Porro, N., 1997. El fútbol como evento televisivo. *ERI-RAI*, pp.93–123.
- Preuss, H., Haugen, K.K. y Schubert, M., 2014. UEFA financial fair play: the curse of regulation. *EJSS Journal Sports Law and Economics*, (February).
- Pujadas, X. y Santacana, C., 2001. La mercantilización del ocio deportivo en España . El caso del fútbol 1900-1928. *Historia Social*, 41(41), pp.147–167.
- Renson, R., 2009. Fair Play: Its Origins and Meanings in Sport and Society. *Kinesiology*, 41(1), pp.5–18.
- Rivero, P. y Cuervo, A., 1986. El análisis económico-financiero de la empresa. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XVI(49), pp.15–33.
- Rodríguez, P., 2012. La economía del deporte. *Estudios de Economía Aplicada*, 30, pp.387–417.
- Rottenberg, S., 1956. The Baseball Players' Labor Market. *The Journal of Political Economy*, 64(3), pp.242–258.
- Schubert, M. y Könecke, T., 2014. "Classical" doping, financial doping and beyond: UEFA's financial fair play as a policy of anti-doping. *International Journal of Sport Policy and Politics*, (November), pp.1–24.
- Simon, R.L., 1991. *Fair play. Sports, values & society*, Westview Press, INC.
- Szymanski, S., 2000. A Market Test for Discrimination in the English Professional Soccer Leagues. *Journal of Political Economy*, 108(3), p.590.
- Szymanski, S., 2014. Fair is foul: a critical analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), pp.218–229.
- Szymanski, S., 2003. The Economic Design Sporting Contests. *Journal of Economic Literature*, 41(4), pp.1137–1187.
- Szymanski, S., Ross, S. y Walters, C., 2001. Income inequality, competitive balance and

- the attractiveness of team sports: Some evidence and a natural experiment from English soccer. *The Economic Journal*, 111(March), pp.69–84.
- Szymanski, S. y Smith, R., 1997. The English Football Industry: profit, performance and industrial structure. *International Review of Applied Economics*, 11(1), pp.135–153.
- UEFA, 2009. Club licensing benchmarking report financial year 2008.
- UEFA, 2012. Financial Fair Play.
- UEFA, 2013. Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2012.
- UEFA, 2014. Club licensing benchmarking report financial year 2014.
- UEFA, 2015a. Club Licensing. 10 years on evolvment of the Club Licensing System since its introduction in 2004.
- UEFA, 2015b. Club Licensing Financial Fair Play.
- UEFA, 2015c. UEFA Club Licensing and Financial Fair Play. Compliance and Investigation Activity Report 2013-15- 3rd Bulletin.
- Villa, G., Molina, I. y Fried, R., 2011. Modeling attendance at Spanish professional football league. *Journal of Applied Statistics*, 38(6), pp.1189–1206.
- Völpel, H., 2013. Is Financial Fair Play really justified? An economic and legal assessment of UEFA's Financial Fair Play rules. *Hamburg Institute of International Economics (HWWI) Policy Paper*, (79).

