



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

LA TRANSFORMACIÓN DEL MODELO ECONÓMICO DE LA FIFA ENTRE 2007 Y 2022

Autor: Jimena Rodríguez Benito
Director: Jorge Martín Magdalena

MADRID | Mayo 2026

ÍNDICE

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE	VI
DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA	
ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO	VIII
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Planteamiento y justificación del tema.....	1
1.2. Objetivos	5
1.3. Metodología	6
2. MARCO CONCEPTUAL	7
2.1. El fútbol como industria global	7
2.2. La FIFA como organización y como agente económico.....	11
2.3. Mega eventos deportivos	16
3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y MUESTRA DE DATOS A	
ANALIZAR.....	19
3.1. Muestra de datos a analizar	20
4. ANÁLISIS DE LOS DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS	21
4.1. Aplicación de la NIIF 15.....	21
4.2. Evolución financiera	23
4.3. Análisis de concentración y diversificación del modelo	
económico	49
4.4. Pronóstico para el ciclo 2023-2026	52
5. CONCLUSIÓN.....	57
BIBLIOGRAFIA	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Aficionados al fútbol en todo el mundo	2
Figura 2 Aficionados al fútbol por país	3
Figura 3 Estructura de la industria del fútbol.....	9
Figura 4 Mapa de las 6 confederaciones que conforman la FIFA.....	11
Figura 5 Evolución de los ingresos, gastos y resultados entre 2007 y 2022	24
Figura 6 Evolución de los ingresos por categoría entre 2007 y 2022	26
Figura 7 Evolución de los gastos por categoría entre 2007 y 2022	27
Figura 8 Evolución de los derechos de retransmisión televisiva entre 2007 y 2022	29
Figura 9 Evolución de los derechos de retransmisión por región entre 2007 y 2022	30
Figura 10 Evolución de los derechos de comercialización entre 2007 y 2022 ..	32
Figura 11 Evolución de los derechos de comercialización por tipo entre 2007 y 2022	33
Figura 12 Evolución de los derechos de licencia entre 2007 y 2022	34
Figura 13 Evolución de los derechos de hospitalidad y venta de entradas entre 2007 y 2022	36
Figura 14 Evolución de los derechos de hospitalidad y venta de entradas por tipo entre 2007 y 2022	37
Figura 15 Evolución de otros ingresos y beneficios entre 2007 y 2022.....	39

Figura 16 Evolución de otros ingresos y beneficios por tipo entre 2007 y 2022	40
Figura 17 Evolución de los gastos derivados de actividades futbolísticas entre 2007 y 2022	41
Figura 18 Evolución de los gastos derivados de actividades futbolísticas por tipo entre 2007 y 2022	42
Figura 19 Evolución de los gastos derivados de actividades administrativas entre 2007 y 2022	44
Figura 20 Evolución de los gastos derivados de actividades administrativas por tipo entre 2007 y 2022	44
Figura 21 Evolución de otros gastos entre 2007 y 2022	46
Figura 22 Evolución de otros gastos por tipo entre 2007 y 2022	48
Figura 23 Evolución de los ingresos por categoría entre 2007 y 2022	55
Figura 24 Evolución de los gastos por categoría entre 2007 y 2022	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Principales métricas financieras para cada ciclo	24
Tabla 2 Principales ratios financieras para cada ciclo	25
Tabla 3 Evolución de los derechos de retransmisión televisiva entre 2007 y 2022	28
Tabla 4 Evolución de los derechos de comercialización entre 2007 y 2022	31
Tabla 5 Evolución de los derechos de licencia entre 2007 y 2022	34
Tabla 6 Evolución de los derechos de hospitalidad y venta de entradas entre 2007 y 2022	36
Tabla 7 Evolución de otros ingresos y beneficios entre 2007 y 2022	38
Tabla 8 Evolución de los gastos asociados a las actividades futbolísticas	41
Tabla 9 Evolución de los gastos derivados de actividades administrativas entre 2007 y 2022	43
Tabla 10 Evolución de otros gastos entre 2007 y 2022	45
Tabla 11 Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) a los ingresos de la FIFA entre 2007 y 2022	50
Tabla 12 Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) a los gastos de la FIFA entre 2007 y 2022	51
Tabla 13 Estimación para el ciclo 23-26	53

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la transformación del modelo económico de la FIFA durante el periodo 2007 a 2022. A partir del estudio de los informes financieros oficiales y siguiendo la lógica de los ciclos cuatrienales, se examina la evolución de las principales fuentes de ingresos y gastos de la organización.

Los resultados muestran una creciente diversificación de los ingresos, impulsada por la expansión de nuevas líneas comerciales más allá de los derechos tradicionales, así como una mayor complejidad en su estructura. En paralelo, se observa una concentración progresiva del gasto en actividades directamente vinculadas al desarrollo y promoción del fútbol. Asimismo, se ha identificado un proceso de crecimiento sostenido a lo largo de los ciclos analizados.

Finalmente, se ha realizado un ejercicio de proyección para el ciclo 2023-2026, basado en las tendencias históricas observadas, que permite anticipar la evolución futura del modelo económico de la FIFA.

Palabras clave: Copa Mundial de la FIFA; modelo de negocio; estructura de ingresos; estructura de gastos; diversificación; concentración; mega eventos deportivos; industria del fútbol; análisis financiero; sostenibilidad económica.

Abstract and key words

This thesis analyzes the transformation of FIFA's economic model during the period 2007-2022. Based on the study of official financial reports and following the logic of four-year cycles, it examines the evolution of the organization's main sources of income and expenditure.

The results show an increasing diversification of revenues, driven by the expansion of new commercial streams beyond traditional broadcasting rights, as well as greater structural complexity. At the same time, a progressive concentration of expenditure on activities directly related to the development and promotion of football is observed. Additionally, a sustained growth pattern has been identified across the analyzed cycles.

Finally, a projection exercise for the 2023-2026 cycle has been carried out, based on the historical trends identified, allowing for an assessment of the future evolution of FIFA's economic model..

Keywords: FIFA World Cup; business model; revenue structure; cost structure; diversification; concentration; mega sporting events; football industry; financial analysis; economic sustainability.

DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA EN TRABAJOS FIN DE GRADO

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

Por la presente, yo, Jimena Rodríguez, estudiante de Administración y Dirección de Empresas y Business Analytics (E2-BA) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "La transformación del modelo económico de la FIFA entre 2007 y 2022", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación [el alumno debe mantener solo aquellas en las que se ha usado ChatGPT o similares y borrar el resto. Si no se ha usado ninguna, borrar todas y escribir "no he usado ninguna"]:

- **Brainstorming** de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
- **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
- **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
- **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
- **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

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

Fecha: 20 de febrero de 2026

Firma:

A handwritten signature in black ink, consisting of a stylized cursive 'J' followed by 'imena' and a large, looped 'R'.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento y justificación del tema

El fútbol es el deporte más popular del mundo, una afirmación que el presidente de la FIFA, Gianni Infantino, repite con frecuencia al inicio de sus discursos (FIFA, s.f.-d). Esta idea se ve respaldada por la magnitud de su práctica a nivel global. Según el Centro Internacional de Estudios Deportivos CIES (2018) cada año se organizan alrededor de 15 millones de partidos oficiales en todo el mundo, casi 300.000 por fin de semana, y si se incluyen los entrenamientos informales, las cifras llegan a ser al menos cinco veces superiores.

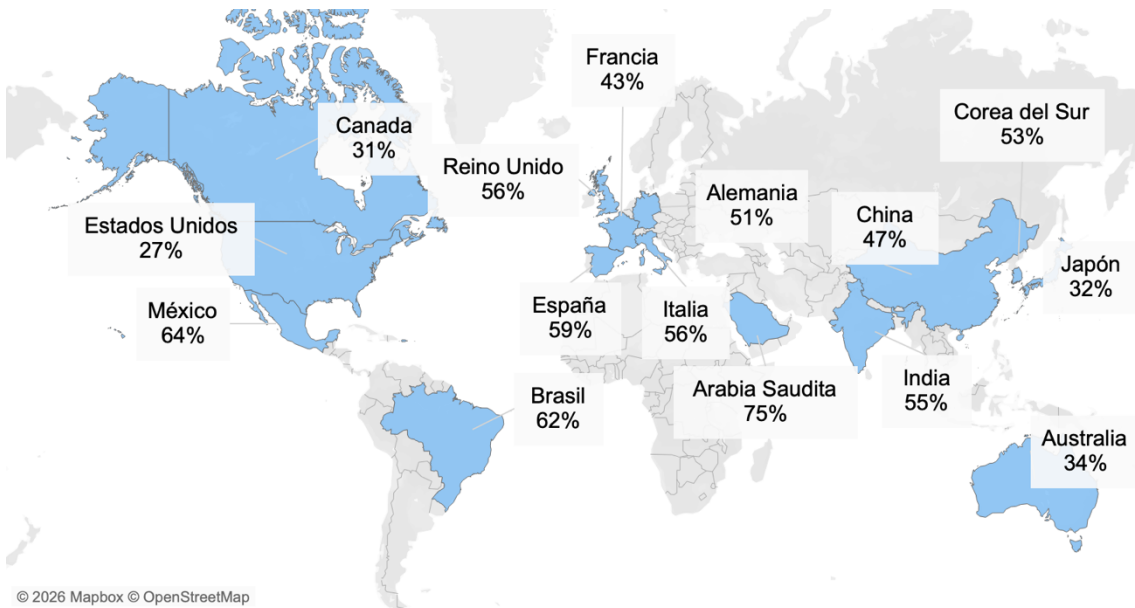
Esta popularidad hace que el fútbol tenga una amplia base de seguidores. Un estudio elaborado por Nielsen (2025) dice que una media de 51% de personas afirman ser aficionados. Esto lo sitúa muy por encima de los siguientes deportes más populares a nivel mundial: el baloncesto, con un 42% y la natación con un 39%.

La audiencia del fútbol trasciende las principales barreras demográficas, incluyendo ingresos, formación y profesión. Los aficionados pertenecen a múltiples grupos de edad, aunque predominan los menores de 50 años y con ingresos superiores a la media. Además, a pesar de que históricamente la audiencia ha estado compuesta mayoritariamente por hombres, en 2022 las mujeres representaban ya el 37,6% del total de seguidores del fútbol a nivel mundial (Nielsen, 2022).

No obstante, la afición al fútbol varía significativamente entre países. De acuerdo con Taylor (2017), el fútbol se distingue de otros deportes por haber logrado una implantación global sin precedentes, dejando una huella relevante en la mayoría de las regiones y países. Si bien no ha logrado en todos ellos el estatus de deporte más popular, la amplitud de su expansión geográfica y la intensidad de su influencia cultural son excepcionales y difíciles de equiparar.

En este sentido, si se analiza la afición en términos relativos (porcentaje de aficionados) destacan países como Arabia Saudita (75%), México (64%), Brasil (62%) o España (59%). Los mercados con más porcentaje de aficionados de observan en el Gráfico 1.

Figura 1 Aficionados al fútbol en todo el mundo



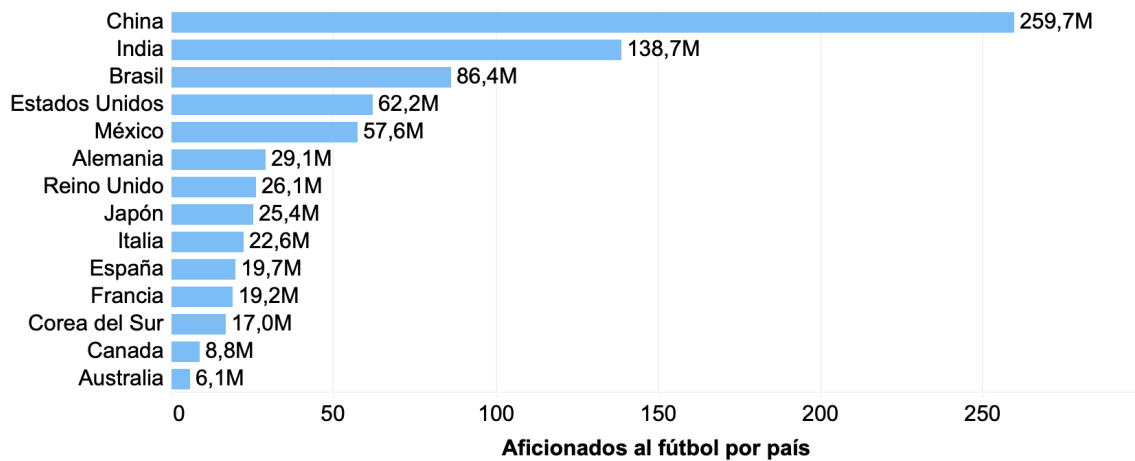
Fuente: elaboración propia en base a datos de Nielsen (2025)

Sin embargo, cuando se analiza la afición en términos absolutos (número total de aficionados), el liderazgo cambia. Los países con mayor población concentran el mayor número absoluto de aficionados al fútbol, aunque no necesariamente presenten los porcentajes de seguimiento más elevados. Es el caso de China, con 259,7 millones de aficionados, India con 138,7 millones y Brasil con 86,4 millones. Por su parte, Estados Unidos, sede de la Copa Mundial 2026, cuenta con 62,2 millones de seguidores, una cifra que duplica la de los principales mercados europeos (Nielsen, 2025). Estos aficionados suelen apoyar a su selección nacional, a su club local, a un club “mundial” y, en ocasiones, incluso a un jugador en particular (FIFA, 2021b).

Además, más allá de su dimensión deportiva, el fútbol constituye un fenómeno social y una industria de alcance global, capaz de movilizar a grandes masas con

independencia de la situación socioeconómica de los distintos países. Evidentemente por ello, el fútbol está profundamente afectado por factores políticos y económicos (Nuriddinov et al., 2023).

Figura 2 Aficionados al fútbol por país



Fuente: elaboración propia en base a datos de Nielsen (2025)

En este contexto, la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) actúa como el organismo rector del fútbol en todo el mundo. Cuando se fundó en París en 1904, contaba con 7 países miembros; hoy cuenta con 211, 18 más que los países miembros de las Naciones Unidas (Murray, 2002). Además, emplea a 953 personas de 76 nacionalidades distintas (FIFA, 2023a). Lo que comenzó como una competición del fútbol entre naciones hoy se ha convertido en un acontecimiento de enorme importancia económica, política y deportiva (Widdop et al., 2022). En línea con esta evolución la FIFA tiene como misión globalizar, popularizar y democratizar verdaderamente el fútbol en beneficio de todo el mundo (FIFA, 2020).

La FIFA opera en ciclos de cuatro años, siendo la Copa Mundial el evento más importante del cuarto año y la principal fuente de ingresos de la organización (FIFA, 2025).

Desde la Copa Mundial de Sudáfrica 2010 hasta la de Catar 2022, el modelo de negocio ha experimentado una transformación significativa. En Sudáfrica 2010,

la FIFA registró unos ingresos de 1.236 millones de dólares y unos gastos totales de 1.048 millones de dólares. En Brasil ingresó 1.987 millones de dólares y gastó 1.762 millones de dólares. En Rusia generó 4.640 millones de dólares y alcanzó unos gastos de 2.891 millones de dólares. En cambio, en Catar 2022, los ingresos ascendieron a 5.769 millones de dólares y los gastos a 3.410 millones de dólares (FIFA, 2010, 2014, 2018, 2022). Estas cifras reflejan una creciente complejidad financiera y evidencian la necesidad de analizar el modelo económico actual del evento.

Según FIFA (2026), la próxima Copa Mundial, la 23^a edición del torneo, celebrada en Estados Unidos, México y Canadá en 2026, tendrá un nuevo formato, con 48 selecciones (16 más que Catar 2022) y 104 partidos (40 más que en la última edición).

En este escenario, investigar el negocio detrás del negocio de la FIFA y su evolución económica y organizativa resulta especialmente relevante. El notable crecimiento de los ingresos y gastos del torneo, así como la complejidad de su modelo de financiación y gestión evidencian que la Copa Mundial ha dejado de ser únicamente un evento deportivo para consolidarse como un negocio global de gran escala. Analizar este proceso permite comprender cómo la FIFA ha estructurado y adaptado su modelo económico a lo largo del tiempo, identificar patrones y cambios significativos entre ediciones y evaluar las implicaciones de dichos cambios en términos de sostenibilidad, gobernanza y eficiencia organizativa. Asimismo, la investigación permitirá anticipar los retos y oportunidades que plantea el nuevo formato de la Copa Mundial 2026 y contribuirá a entender mejor la gestión futura de los grandes eventos deportivos internacionales.

1.2. Objetivos

Aunque la literatura académica ha estudiado ampliamente el impacto económico de la Copa Mundial en los países anfitriones y la dimensión global de los mega eventos deportivos, existe una limitada atención al análisis interno del modelo económico de la FIFA como organización. En particular, no se ha examinado de forma sistemática la evolución de su estructura económica, lo que justifica el presente trabajo.

En este contexto, el objetivo principal es analizar la evolución del modelo económico de la FIFA en durante el periodo 2007 a 2022, con el fin de identificar cambios significativos y tendencias. Se ha seleccionado este periodo de 15 años porque permite analizar distintas etapas recientes de la actividad económica de la organización y observar su evolución a lo largo del tiempo.

A partir de este análisis, se pretende evaluar el grado de concentración o diversificación del modelo, tanto en lo relativo a los ingresos como a los gastos. El objetivo es determinar si existe una dependencia significativa de determinadas fuentes o partidas, o si, por el contrario, la FIFA está avanzando hacia una estructura más equilibrada y, en consecuencia, más sostenible a largo plazo.

Finalmente, el trabajo tiene como objetivo elaborar un pronóstico razonado para el ciclo 23-26, basado en las tendencias y patrones que se identifiquen a lo largo del análisis previo. De este modo, se aspira a ofrecer una visión prospectiva sobre la sostenibilidad y la viabilidad futura del modelo económico de la FIFA, en un entorno marcado por la creciente complejidad y transformación del negocio deportivo global.

1.3. Metodología

Para poder alcanzar los objetivos expuestos en el apartado anterior es necesario seguir una metodología concreta y bien definida. El trabajo se estructurará en cuatro partes: una revisión de la literatura, una fase analítica dedicada al tratamiento y análisis de los datos, un análisis prospectivo para estudiar las proyecciones y desafíos futuros y una interpretación de los resultados y la extracción de conclusiones y futuras líneas de investigación.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión de la literatura académica sobre la industria global del fútbol, la FIFA como organización y los eventos deportivos. Para ello, se consultarán bases de datos como Web of Science o Scopus y se utilizarán informes de empresas como Nielsen o Deloitte. Este análisis permitirá establecer una base teórica sólida para contextualizar el análisis empírico.

En segundo lugar, realizará un análisis descriptivo y comparativo de las ediciones de la Copa Mundial celebradas en 2010, 2014, 2018 y 2022, incorporando también los datos correspondientes a los años intermedios de cada ciclo. Para ello, se recopilarán los informes financieros de la FIFA correspondientes a dichos periodos. El análisis no se realizará de forma anual, sino siguiendo la lógica de los ciclos financieros cuatrienales adoptados por la FIFA.

A partir de la información recopilada, se elaborarán tablas comparativas y representaciones gráficas que muestren la evolución de las principales variables del modelo: ingresos por categorías, gastos por categorías, beneficios netos, etc.

La tercera fase consistirá en la elaboración de un pronóstico para el ciclo 23-26, basado en las tendencias y patrones identificados en las fases anteriores del análisis. A partir de ello, se estimará la posible evolución de los ingresos y gastos de la FIFA, prestando especial atención a posibles cambios en su estructura, en particular en términos de mayor diversificación de las fuentes.

Finalmente se integrarán los resultados obtenidos en los análisis previos con el objetivo de identificar las tendencias emergentes en el modelo económico y organizativo de la FIFA.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1. El fútbol como industria global

Algunos países cuentan con recursos como el petróleo, gas o tierras raras como base de su desarrollo económico; otros, en cambio, encuentran en el deporte un recurso estratégico. Aunque tradicionalmente los recursos naturales han desempeñado un papel clave en el crecimiento socioeconómico de las naciones, el deporte se ha consolidado como una vía relevante para numerosos países. Más allá de su contribución a la salud y la integración social, actúa como un dinamizador económico capaz de movilizar inversiones, generar empleo y fortalecer industrias enteras (Batmunkh, 2021). Kearney (2025) valora el mercado global del deporte en 417.000 millones de dólares con una tasa de crecimiento del 5% hasta 2022, y prevé un crecimiento hasta los 602.000 millones de dólares en 2030.

En este contexto resulta interesante identificar cuál es el deporte que genera mayor impacto y proyección internacional. Múltiples estudios apuntan a que es fútbol, entre ellos el realizado por la empresa Nielsen (2022), el cual afirma que el fútbol despierta interés en el 40% de la población mundial.

Pocos fenómenos contemporáneos combinan con tanta intensidad pasión, identidad colectiva y poder económico como el fútbol. Más que un simple deporte, se ha convertido en un lenguaje global capaz de movilizar a millones de personas, influir en dinámicas sociales y culturales y generar ingresos que alcanzan miles de millones de dólares (Leite y Figueredo, 2020). En la actualidad, el fútbol ha dejado de ser únicamente una práctica deportiva para convertirse en el núcleo de una industria global compleja y multimillonaria (Yiapanas et al., 2024).

Esta transformación es el resultado de un proceso histórico progresivo. Desde sus orígenes como práctica festiva y popular, el fútbol pasó a una etapa amateur, posteriormente se profesionalizó y, en la actualidad, se configura como un deporte altamente comercializado (Toma y Catana, 2021). Hoy, el fútbol se

desarrolla en un contexto muy distinto al de décadas anteriores: el volumen de recursos económicos que moviliza, la globalización de sus audiencias, la creciente importancia de la marca asociada a clubes y jugadores y su presencia constante en los medios explican no solo su dimensión económica actual, sino también su creciente relevancia en el contexto global (Gómez y Opazo, 2008).

Los autores Gómez y Opazo (2008) exponen que este proceso de evolución ha impactado tanto a los jugadores como a las organizaciones que estructuran y gestionan el fútbol. En el plano deportivo, el aumento de la competitividad y la intensificación del calendario han elevado las exigencias físicas, técnicas y tácticas. Al mismo tiempo, la internacionalización del mercado y el crecimiento de los salarios en los clubes de élite han impulsado una notable expansión económica del sector. En el ámbito organizativo, la creciente complejidad del entorno ha propiciado el paso de modelos de gestión amateur a estructuras profesionalizadas, caracterizadas por la planificación estratégica, la formalización de procesos y una mayor eficiencia en la toma de decisiones.

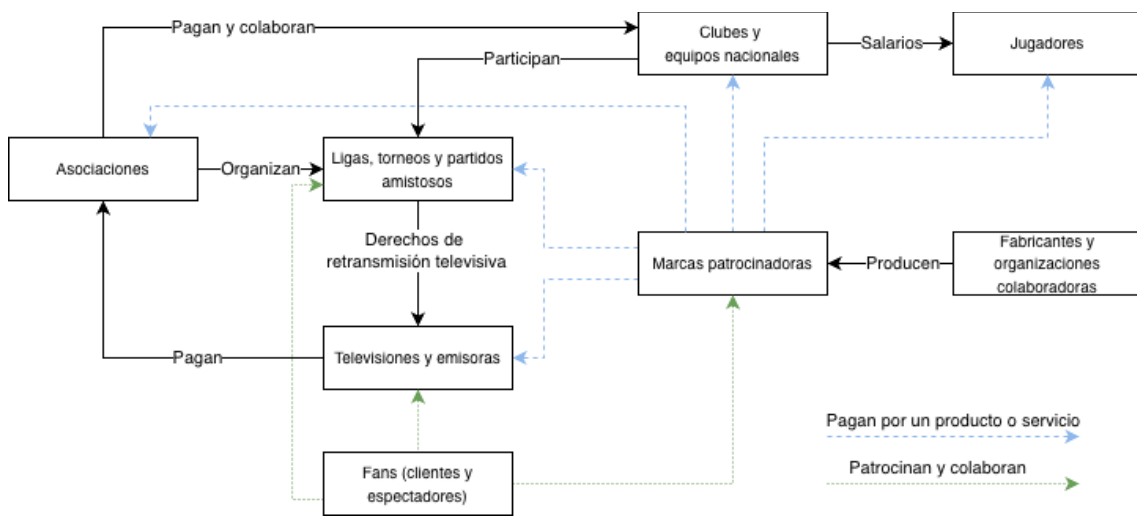
No obstante, pese a esta profunda comercialización, el fútbol no ha perdido su dimensión social y cultural. El fútbol continúa ejerciendo una influencia que trasciende lo económico, interactuando con múltiples actores y grupos de interés a nivel global (Yiapanas et al., 2024). Además, su continuidad y frecuencia competitiva le otorgan una presencia constante en la vida de las personas que incluso se ve amplificada por su estrecha relación con los medios de comunicación. Esta conexión mediática ha multiplicado las posibilidades de consumo: hoy es posible seguir de forma simultánea ligas nacionales e internacionales, competiciones continentales e intercontinentales y una amplia oferta de programas especializados, tanto en televisión como en plataformas digitales (Antezana y Luis, 2003).

El economista americano Neale (1964) explicó que la esencia del fútbol es la incertidumbre del resultado asociado a la competición entre dos equipos y es la que atrae a tanta gente, grupos y organizaciones. La incertidumbre contribuye a crear una sensación de emoción y expectación. Si se elimina la tensión o el dramatismo del fútbol, la gente empieza a perder interés, pero si se fomenta la

incertidumbre, la gente responde de muy diversas maneras. Algunos asistirán a los partidos, otros los verán por televisión y muchos leerán sobre ellos, pero todas estas respuestas pueden generar ingresos económicos.

Dada la complejidad a la que ha llegado el sector, es necesaria la participación de múltiples actores con diferentes relaciones entre ellos para el correcto funcionamiento de la industria. La estructura de la industria aparece representada en la figura 3.

Figura 3 Estructura de la industria del fútbol



Fuente: elaboración propia a partir de Batmunkh (2021)

Por un lado, están las asociaciones que se encargan de organizar ligas, torneos o partidos amistosos, como la FIFA, la UEFA o las federaciones nacionales. A su vez, los clubes y equipos nacionales participan en estas competiciones, por ejemplo, el Real Madrid, el Manchester City, Argentina o Francia, generando el contenido deportivo que sostiene toda la industria.

Aquí surge uno de los principales flujos económicos, los derechos de retransmisión televisiva que las asociaciones venden a las televisiones y plataformas audiovisuales como Movistar+, DAZN o SPN. Estas, a su vez, obtienen ingresos de los fans, que se convierten en la base financiera del sistema, ya que su consumo sostiene buena parte de los ingresos globales.

Por otro lado, los clubes pagan salarios a los jugadores, estableciendo así el flujo laboral principal dentro del ecosistema. Jugadores como Kylian Mbappé o Lamine Yamal son el activo esencial del espectáculo deportivo, y su rendimiento es el motor que genera interés mediático, audiencias masivas y valor comercial.

El diagrama también refleja el papel de las marcas patrocinadoras que colaboran tanto con clubes, con competiciones y con jugadores, aportando financiación a cambio de visibilidad. Ejemplos de ello son marcas globales como Adidas Coca-Cola o Qatar Airways. Estas empresas, a su vez, trabajan con fabricantes y organizaciones colaboradoras que producen bienes y servicios necesarios para el desarrollo de la actividad, como fabricantes de ropa deportiva o productoras audiovisuales (Batmunkh, 2021).

En este contexto, las cifras actuales de la industria del fútbol confirman lo señalado por la literatura. En 2025, el mercado del fútbol se valora en 140.000 millones de dólares, con previsiones de crecimiento hasta los 175.000 millones en 2030 (Statista, 2025), representando aproximadamente el 33,5% del valor total de la industria del deporte.

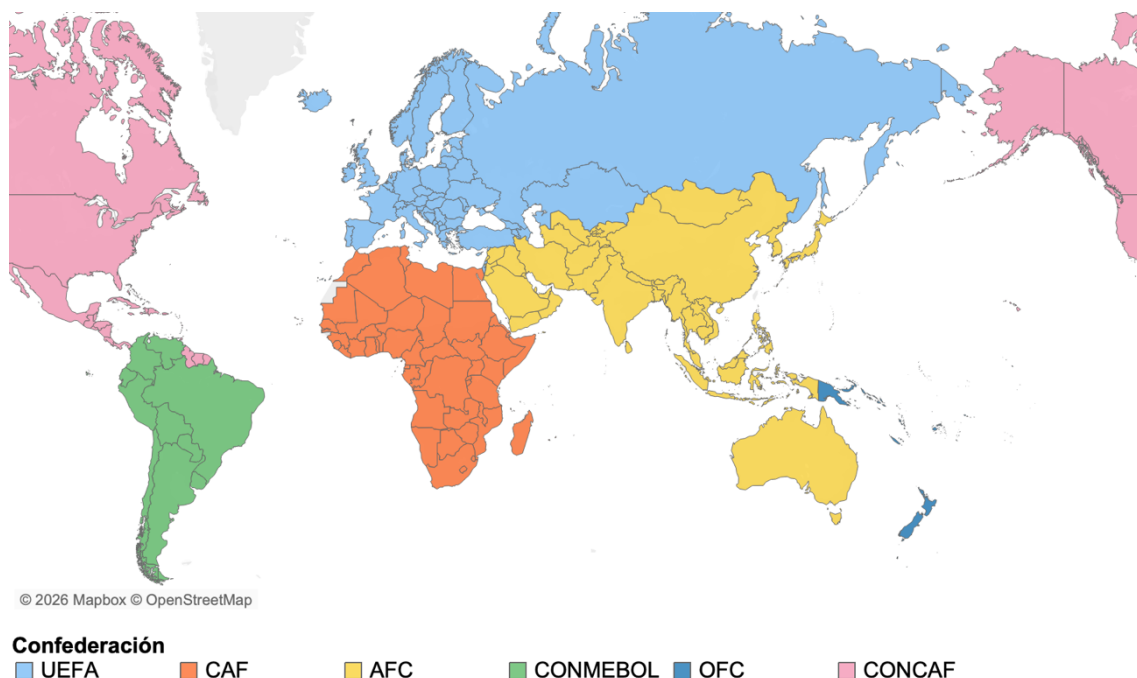
No obstante, el fútbol profesional constituye solo la parte más visible de un sistema mucho más amplio. Según los datos publicados por la FIFA (2023), existen más de 128.000 jugadores profesionales distribuidos en 4.429 clubes, pero esta cifra contrasta con los aproximadamente 265 millones de futbolistas estimados a nivel global. Esta diferencia evidencia la relevancia del fútbol amateur como soporte del ecosistema.

En definitiva, el fútbol se configura hoy como un ecosistema global altamente estructurado, en el que interactúan múltiples actores, por lo que resulta imprescindible identificar al que coordina, regula y articula buena parte de la industria a escala internacional. Ese papel lo desempeña la FIFA, cuya función institucional y económica se convierte en un elemento clave para comprender el funcionamiento y la evolución del sector.

2.2. La FIFA como organización y como agente económico

La FIFA, acrónimo de Fédération Internationale de Football Association es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro que se encarga de regular el fútbol, el fútbol playa y el fútbol sala. Fue creada a principios del siglo XX por siete países europeos, pero actualmente cuenta con 211 asociaciones miembro distribuidas en seis confederaciones continentales: CONMEBOL, AFC, UEFA, CAF, Concacaf y OFC (FIFA, s.f.-a).

Figura 4 Mapa de las 6 confederaciones que conforman la FIFA



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

2.2.1. Historia

Tal y como se ha introducido brevemente en el apartado anterior, la FIFA es el órgano rector del fútbol mundial y su función principal es regular, coordinar y fomentar el desarrollo del deporte en todas sus dimensiones, desde el fútbol base hasta las competiciones internacionales de máximo nivel (FIFA, s.f.-b).

La FIFA fue creada en 1904 debido a una necesidad de establecer una autoridad internacional en un contexto en el que las “Home Nations” (Inglaterra, Escocia, Gales e Irlanda) dominaban el fútbol y se oponían a su internacionalización y profesionalización. El creciente número de partidos internacionales, junto con la limitada implicación del Comité Olímpico Internacional (COI), que restringía la participación a jugadores amateurs, evidenció la necesidad de una organización independiente capaz de gestionar el fútbol a escala global (Cazotto et al., 2022).

En este contexto, la FIFA organizó en 1930, en Uruguay, la primera Copa Mundial, una competición abierta a todas las federaciones que permitió la participación tanto de jugadores amateurs como profesionales (Lisi, 2015).

Este evento marcó el inicio del modelo económico de la FIFA. Aunque se trató de una edición modesta en comparación con las ediciones actuales, implicó una inversión significativa por parte del estado uruguayo y generó elevados beneficios para la FIFA, estableciendo así un precedente de torneo altamente rentable y con un riesgo financiero limitado para la organización. En las décadas posteriores, la Copa Mundial se consolidó como un evento estrechamente vinculado al poder político y al Estado. A partir de 1950, los avances tecnológicos ampliaron las oportunidades de explotación comercial, especialmente la televisión, la publicidad en los estadios, el merchandising y la concesión de licencias comerciales. Desde finales de 1970, la FIFA ha ampliado su cartera de torneos para incluir competiciones por categorías de edad, otras modalidades del deporte como el fútbol sala o playa y el fútbol femenino (Tennent y Gillett, 2022).

2.2.2. Objetivos

Los objetivos de la FIFA están recogidos en sus estatutos y reconocen que la organización tiene como finalidad impulsar el desarrollo continuo del fútbol y reforzar su proyección global, destacando su dimensión social, educativa, cultural y humanitaria. Además, es responsable de la organización de competiciones internacionales propias y de la elaboración y aplicación del marco normativo que regula el fútbol y sus actividades relacionadas.

La organización ejerce funciones de supervisión sobre la industria con el objetivo de garantizar el cumplimiento de sus reglamentos. Del mismo modo, promueve la accesibilidad universal al deporte, asegurando la igualdad de oportunidades de participación con independencia del género, la edad o el nivel socioeconómico, y fomenta activamente el desarrollo del fútbol femenino.

Por último, la FIFA orienta su actuación a la defensa de la integridad y la ética en el fútbol, combatiendo prácticas que puedan comprometer la limpieza de las competiciones, como la corrupción, el dopaje o la manipulación de partidos (FIFA, 2024b).

2.2.3. Negocio

Normalmente, las empresas consideran un período financiero como un año, pero la FIFA opera en ciclos de cuatro años (centrado en la Copa Mundial) y sus estados financieros se estructuran por periodos en lugar de años individuales (Widdop et al., 2022). Como consecuencia los tres primeros años de cada ciclo producen un resultado negativo y el cuarto año lo compensa con un resultado positivo (FIFA, 2021a).

Desde el inicio, el modelo de negocio de la FIFA se ha basado en la externalización de la Copa Mundial al país anfitrión, que asume la mayor parte de los costes y riesgos financieros asociados al evento, mientras la FIFA conserva el control de la competición y de las principales fuentes de ingresos (Tennent y Gillett, 2022).

Estos ingresos se agrupan en cinco categorías: derechos de retransmisión televisiva, derechos de comercialización, derechos de licencia, derechos de hospitalidad y venta de entradas y otros. Por el lado de los gastos, estos se agrupan en: derivados de las actividades futbolísticas, derivados de las actividades administrativas y otros (FIFA, 2024c).

En este contexto cabe destacar que la FIFA es una organización sin ánimo de lucro, lo que significa que reinvierte los resultados que genera para impulsar el crecimiento del fútbol. (FIFA, 2024b). No obstante, también retiene una parte

para crear una reserva de efectivo necesaria para cubrir una posible cancelación de última hora de una Copa Mundial (FIFA, 2023b).

En resumen, el modelo económico de la FIFA se articula en torno a la Copa Mundial como su principal activo estratégico y fuente de ingresos y gastos. Por ello, el siguiente apartado se centrará en el análisis específico de este torneo y en su papel dentro del funcionamiento económico de la organización.

2.2.4. Copa Mundial

La Copa Mundial de la FIFA constituye el principal activo estratégico de la organización y el eje central de su modelo económico. Se trata del mega evento deportivo de una sola disciplina más visible y comercializable del mundo, cuya magnitud, alcance mediático y capacidad de generación de ingresos la convierten en un elemento clave para entender el funcionamiento de la FIFA.

El término se refiere al torneo que se celebra cada cuatro años y enfrenta a las selecciones nacionales absolutas masculinas de las asociaciones miembro de la FIFA (García y Borbély, 2014)

El funcionamiento es simple, pues consta de una fase de clasificación y una fase final, siendo esta última la que tiene verdadero interés para el público y se disputa en un país anfitrión durante, aproximadamente, cuatro semanas. Esta fase final combina una fase de grupos y una fase eliminatoria, concentrando el mayor interés deportivo, mediático y económico. (García y Borbély, 2014).

Según la FIFA (s.f.-g), desde su creación en 1930, la Copa Mundial ha experimentado una expansión progresiva tanto en formato como en alcance. El torneo comenzó con solo 13 selecciones y, tras sucesivas ampliaciones, se ha consolidado en las últimas ediciones con la participación de 32 equipos. La edición de 2026 supondrá un nuevo punto de inflexión al incrementarse hasta 48 selecciones. Este aumento refleja la creciente globalización del fútbol y ha incrementado notablemente la complejidad organizativa y económica del torneo.

En este contexto, la selección del país anfitrión adquiere una relevancia estratégica. A través de un proceso de licitación estructurado en varias fases, los

países candidatos compiten por albergar el torneo con el objetivo de obtener visibilidad internacional y atraer inversiones (McGillivray y Turner, 2017). La FIFA selecciona la sede entre las candidaturas presentadas, con la única restricción de que el torneo no puede celebrarse en el mismo continente ni ser organizado por países de la misma confederación en dos ediciones consecutivas (García y Borbély, 2014; Pomfret et al., 2009).

Sin embargo, el aumento de los costes y la creciente complejidad organizativa han reducido el número de candidaturas en las últimas ediciones. Según Müller et al. (2023), el tamaño económico de los principales mega eventos deportivos ha crecido de forma extraordinaria desde finales de los años sesenta: mientras el PIB mundial se multiplicó por 4,4, los indicadores económicos de la Copa Mundial lo hicieron casi por 50. Ante esta evolución, Fletcher et al. (2020) plantean que se podría haber alcanzado el “pico del evento”, es decir, el punto a partir del cual el crecimiento del mega evento comienza a desacelerarse. En el caso de la Copa Mundial, ese momento fue la edición de Rusia 2018.

Sin embargo, el éxito de un evento no puede medirse únicamente en términos económicos y según los autores Kim, Gursoy y Lee (2006) la mayoría de los países compiten por albergar este mega evento debido a los enormes beneficios a largo plazo que se espera que genere.

En este sentido, la Copa Mundial no solo representa el principal activo económico de la FIFA, sino también un fenómeno de gran complejidad organizativa, financiera y estratégica, cuyo crecimiento ha ido acompañado de la globalización del fútbol y cuyos efectos trascienden el ámbito estrictamente deportivo.

Por ello, para comprender mejor su naturaleza, resulta necesario enmarcarla dentro del concepto más amplio de los mega eventos deportivos, cuyas características, impacto y dinámicas se analizan en el siguiente apartado.

2.3. Mega eventos deportivos

A lo largo del trabajo se ha hecho referencia al concepto de mega evento deportivo, ya que la dimensión del fútbol como industria global y el papel central de la FIFA como organismo rector sitúan a la Copa Mundial dentro de esta categoría. Por ello, resulta fundamental comprender qué es un mega evento y cuáles son sus principales características, para así interpretar adecuadamente su dimensión económica, organizativa y estratégica.

Los eventos y los mega eventos comparten múltiples características y su diferencia radica, simplemente, en una cuestión de tamaño. Los mega eventos son más grandes que los eventos habituales, lo que ha dado lugar a diversos enfoques teóricos para delimitar esta diferencia. (Müller, 2015).

La definición de mega evento que mejor aplica al contexto de esta investigación es la dada por Martin Müller (2015; 2018), el cual señala que los mega eventos son acontecimientos de carácter temporal y duración determinada que atraen a un elevado volumen de visitantes, tienen una amplia repercusión mediática, conllevan grandes costes y tienen un gran impacto en el entorno y la población.

De forma complementaria, los investigadores J.R. Brent Ritchie y Yangzhou Hu (1987) definen los mega eventos como acontecimientos importantes, puntuales o recurrentes, de duración limitada, que sirven para mejorar la notoriedad, el atractivo y la rentabilidad de un destino a corto o largo plazo. También, desde una perspectiva más amplia, el académico George H. Sage (2015) los define como eventos globales en el ámbito de la política, la economía, la cultura y el deporte.

En términos generales, si los mega eventos son exitosos, aumentan el atractivo del país anfitrión, ya que sirven como herramienta publicitaria y atraen la atención de visitantes. Estos acontecimientos brindan al anfitrión la oportunidad de mostrar sus logros, realizar declaraciones políticas y culturales, promover su imagen en el contexto internacional y atraer socios e inversores (Nikolaeva et al., 2017).

Esta creciente relevancia se explica fundamentalmente por tres factores. En primer lugar, los avances en las tecnologías de comunicación, que han permitido el desarrollo de audiencias globales, incrementando de forma exponencial los ingresos derivados de los derechos de retransmisión. En segundo lugar, la incorporación de los patrocinios internacionales como fuente de financiación, que ha transformado el modelo económico de los mega eventos, convirtiéndolos en plataformas altamente atractivas para marcas y empresas. Finalmente, la consolidación de los mega eventos como herramientas de promoción territorial, al ofrecer a países una visibilidad global (Horne, 2007).

Aunque la literatura académica identifica distintos tipos de mega eventos, desde la segunda mitad del siglo XX, los mega eventos deportivos han superado todos los demás tanto en frecuencia como en inversión, una consecuencia directa del aumento de la cobertura mediática y a su creciente alcance global.

Maurice J. Roche (2006) define los mega eventos deportivos como acontecimientos culturales a gran escala que destacan por su carácter espectacular, su capacidad de atraer la atención de audiencias globales y su notable relevancia internacional. Las dos características fundamentales de los mega eventos deportivos son: que tienen consecuencias significativas para la ciudad, la región o la nación anfitriona en la que se celebran y que atraen una considerable cobertura mediática (Horne y Manzenreiter, 2013). Además, su organización suele implicar la colaboración entre instituciones públicas y organizaciones deportivas internacionales, así como importantes inversiones en infraestructuras, seguridad y gestión (Roche 2002; Müller 2015)

Tradicionalmente este término se ha asociado a los Juegos Olímpicos y a otros grandes eventos multideportivos, aunque también se aplica a competiciones de una sola disciplina con impacto internacional, como la Copa Mundial, los torneos de Grand Slam o los campeonatos de Fórmula 1 (Goig, 2012).

Más allá de su dimensión económica, muchos estados utilizan el deporte para mejorar su reputación internacional. Mediante la organización de un mega evento deportivo, los gobiernos pueden intentar influir en la percepción que el público

extranjero tiene de su país (Kobierecki, 2023). En consecuencia, la organización de mega eventos deportivos ofrece a los países la oportunidad de generar atractivo mediante los valores culturales compartidos del deporte, incluso cuando sus características políticas internas no son atractivas (Grix y Lee, 2013).

Finalmente, la expansión de los mega eventos se ha visto facilitada por la formación de una alianza entre el deporte, los medios de comunicación y las empresas que impulsaron el paso del deporte profesional al deporte general a finales del siglo XX (Wenner y Billings, 2017).

En este sentido, la Copa Mundial de la FIFA no solo ejemplifica las características propias de un mega evento deportivo, sino que se posiciona como uno de sus casos más representativos. Por ello, analizar su funcionamiento resulta fundamental para entender cómo se estructura y evoluciona el modelo económico de la FIFA.

3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS Y MUESTRA DE DATOS A ANALIZAR

La revisión de la literatura evidencia que la Copa Mundial de la FIFA ha experimentado una transformación progresiva a lo largo de las últimas décadas, pasando de ser evento deportivo a un mega evento global con una estructura económica compleja y altamente comercializada. Este proceso ha estado marcado por el crecimiento de la industria del fútbol y una mayor centralización del control por parte de la FIFA.

En este contexto, la Copa Mundial constituye el eje central del modelo económico de la organización, concentrando la mayor parte de los ingresos y gastos. La expansión de las audiencias globales y la consolidación de acuerdos de patrocinio internacional han reforzado el peso de los derechos de retransmisión y de comercialización, mientras que, por el lado del gasto, destacan los asociados a la organización de competiciones y al desarrollo del fútbol.

A partir de este marco teórico, el presente trabajo adopta un enfoque descriptivo-exploratorio. Esta elección metodológica se justifica por dos motivos. En primer lugar, la literatura académica ha prestado una atención limitada al análisis interno de la estructura de la FIFA, lo que justifica la necesidad de realizar un estudio exploratorio para identificar tendencias y patrones. En segundo lugar, el análisis se basa en información financiera secundaria procedente de informes oficiales, lo que orienta el trabajo hacia un enfoque descriptivo centrado en la comparación temporal y en la evolución de las principales magnitudes económicas.

En consecuencia, el trabajo no busca contrastar hipótesis causales, sino analizar la evolución del modelo económico de la FIFA. En concreto se pretende analizar la evolución de la estructura financiera de la FIFA en las Copas Mundiales celebradas entre 2010 y 2022, con el objetivo de identificar posibles cambios en el peso de las distintas fuentes de financiación. Asimismo, se busca evaluar si dicha evolución apunta hacia un modelo económico más o menos sostenible en términos de concentración y diversificación. Finalmente, a partir de los resultados

obtenidos, se pretende realizar un pronóstico razonado sobre la posible configuración del modelo la futura edición de la Copa Mundial de 2026.

3.1. Muestra de datos a analizar

El análisis se centrará en el estudio de la estructura económica de la Copa Mundial de la FIFA, prestando especial atención a la composición y evolución de los ingresos y gastos de la organización durante el periodo 2007-2022. En particular, se examinará el peso relativo de las distintas categorías de ingresos y gastos con el objetivo de identificar cambios en el modelo.

Este análisis no solo permitirá observar qué fuentes han ganado o perdido relevancia, sino también evaluar el grado de concentración del modelo y, por tanto, su sostenibilidad a largo plazo. De este modo, se estudiará si la FIFA mantiene una dependencia de una única fuente o si, por el contrario, se está configurando una estructura de ingresos más diversificada y equilibrada.

La muestra de datos utilizada en este trabajo está compuesta por los informes anuales oficiales de la FIFA asociados a las Copas Mundiales celebradas entre 2010 y 2022 (Sudáfrica 2010, Brasil 2014, Rusia 2018 y Catar 2022). Se ha seleccionado este periodo con el objetivo de analizar un horizonte suficientemente amplio que permita identificar tendencias estructurales en la evolución del modelo económico. Además, no solo se utilizarán los informes de los años de torneo, sino también los de los ejercicios intermedios que conforman cada ciclo cuatrienal.

No obstante, antes de proceder con el análisis, es necesario señalar una limitación relevante en los datos, derivada de cambios en los criterios contables aplicados por la FIFA, que afectan a la comparabilidad temporal de las cifras. Este aspecto se aborda en el siguiente apartado.

4. ANÁLISIS DE LOS DATOS ECONÓMICO-FINANCIEROS

Una vez establecido el marco teórico y definida la metodología, este capítulo aborda el análisis del modelo económico de la FIFA. A partir de la información financiera disponible, durante los siguientes apartados se examinará la evolución de sus ingresos y gastos en los distintos ciclos de la Copa Mundial, con el objetivo de identificar tendencias y cambios en su estructura económica.

Antes de proceder con el análisis, es necesario considerar el impacto de la aplicación de la NIIF 15, que introduce cambios en el criterio de reconocimiento de ingresos y afecta a la comparabilidad temporal de las cifras, especialmente entre los distintos ciclos analizados. Este aspecto se desarrolla a continuación.

4.1. Aplicación de la NIIF 15

Antes de proceder al análisis detallado de la evolución económico-financiera de la FIFA, es necesario contextualizar un elemento contable que afecta directamente a los datos: la aplicación de la Norma Internacional de información financiera N°15 *Ingresos ordinarios procedentes de contratos con clientes* (NIIF 15) para sustituir las anteriores normas de reconocimiento de ingresos (NIC 18, NIC 11 y sus interpretaciones asociadas).

Este cambio normativo supuso una modificación en los criterios de reconocimiento de ingresos, afectando a la homogeneidad de las cifras. Por ello resulta necesario comprender su alcance antes de interpretar los resultados, ya que puede limitar la comparabilidad entre los ciclos.

La principal novedad de la NIIF 15 es el cambio en el criterio de reconocimiento. Bajo las normativas anteriores, los ingresos se registraban cuando se transferían los riesgos y beneficios significativos asociados a la propiedad de un bien. En cambio, la NIIF 15 establece un modelo en el que los ingresos se reconocen a medida que la entidad cumple con las obligaciones establecidas en los contratos con sus clientes. En consecuencia, las organizaciones deben identificar dichas obligaciones y determinar el momento en el que se consideran satisfechas, lo

que puede afectar tanto al momento de reconocimiento como a la propia estructura contractual (Napier y Stadler, 2020).

Aunque la normativa exigía su aplicación a partir del 1 de enero de 2017, la FIFA adoptó la nueva normativa de manera retroactiva desde 2015, recalculando dicho ejercicio para garantizar la coherencia dentro del ciclo 2015-2018 (IASB, 2014; FIFA, 2016).

En el caso de la FIFA, este cambio refleja con mayor precisión el patrón de ingresos asociado a su modelo de negocio, en el que tres años de gastos constantes se compensan con los ingresos del cuarto año. Para aplicarlo siguió el modelo de cinco pasos previsto por la norma: identificación de contratos, identificación de obligaciones de desempeño, determinación del precio de la transacción, asignación del precio a cada obligación y reconocimiento del ingreso cuando cada obligación se satisface (IASB, 2014; FIFA, 2016).

Para ilustrar el impacto de la NIIF 15, puede plantearse un ejemplo simplificado. Supóngase que la FIFA firma un contrato de patrocinio por 400 millones de dólares para un ciclo de cuatro años que culmina con la celebración de la Copa Mundial. Bajo el criterio anterior, el ingreso podía reconocerse de forma proporcional (100 millones por año). Sin embargo, con la NIIF 15, el ingreso debe registrarse cuando se cumple la obligación principal del contrato, es decir, cuando se celebra el torneo. Esto implica reconocer menos ingresos en los primeros años del ciclo y concentrar una mayor parte en el año del torneo.

En consecuencia, la aplicación de la NIIF 15 tiene implicaciones directas para el análisis de los datos. Al concentrarse los ingresos en el año en que se celebra la Copa Mundial, los primeros años del ciclo presentan cifras mucho más reducidas, mientras que el último año muestra un incremento significativo. Por ello, las diferencias observadas entre periodos pueden responder a cambios contables y no exclusivamente a variaciones reales en la actividad económica de la FIFA.

4.2. Evolución financiera

Dado que la FIFA organiza su actividad económica en ciclos de cuatro años, el análisis se estructura siguiendo esta misma lógica. Este enfoque permite comprender con mayor precisión el funcionamiento real del modelo económico, además de reducir posibles distorsiones derivadas de la aplicación de la NIIF 15.

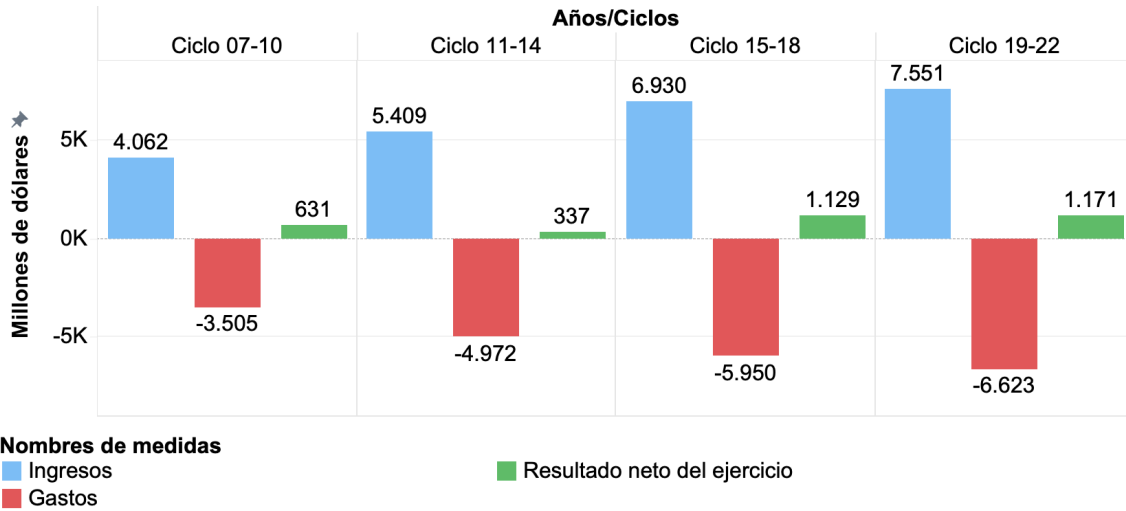
Cabe señalar algunas limitaciones en los datos disponibles. No ha sido posible localizar los informes financieros individuales correspondientes a los ejercicios 2007 y 2008. Por este motivo, el análisis del ciclo 07-10 se basa en la información agregada incluida en el informe de 2010, lo que impide acceder al desglose detallado de las distintas partidas. Además, para garantizar la coherencia en la comparación de ciclos completos se han excluido los ejercicios 2023 y 2024.

A partir de esta base, el análisis se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta un análisis general de la cuenta de resultados con el objetivo de identificar las principales tendencias; segundo, se examina en detalle la estructura de las fuentes de ingresos; tercero, se realiza el mismo ejercicio para las distintas partidas de gastos.

4.2.1. Evolución general de la cuenta de resultados entre 2007 y 2022

En primer lugar, se recopilaron las cuentas anuales correspondientes al período 2007-2022 con el objetivo de analizar la evolución económico-financiera a lo largo del tiempo. Siguiendo la estructura propia de la organización, los datos están agregados en ciclos de cuatro años, distinguiéndose cuatro períodos: ciclo 07-10, ciclo 11-14, ciclo 15-18 y ciclo 19-22. La figura 7 y la tabla 1 recoge las principales métricas financieras agregadas para cada uno de ellos.

Figura 5 Evolución de los ingresos, gastos y resultados entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Tabla 1 Principales métricas financieras para cada ciclo

Millones de dólares	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	Total
Ingresos	4.062,145	5.408,792	6.930,253	7.551,395	86%
<i>Crecimiento</i>		33%	28%	9%	
Gastos	-3.505,484	-4.972,285	-5.949,810	-6.623,209	89%
<i>Crecimiento</i>		42%	20%	11%	
Resultado antes de impuestos y resultado financiero	556,661	436,507	980,443	928,186	67%
<i>Crecimiento</i>		-22%	125%	-5%	
Resultado neto del ejercicio	631,253	337,387	1.128,589	1.170,827	85%
<i>Crecimiento</i>		-47%	235%	4%	
Resultado total del ejercicio	610,817	290,949	1.149,451	1.209,974	98%
<i>Crecimiento</i>		-52%	295%	5%	

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El análisis conjunto muestra un crecimiento sostenido de los ingresos y los gastos a lo largo del periodo, reflejando una expansión progresiva de la actividad. En términos de rentabilidad, tras una caída significativa en el ciclo 11-14, los resultados experimentan una notable recuperación en el periodo 15-18, manteniéndose posteriormente en niveles elevados en el ciclo más reciente.

Para comprender con mayor precisión la evolución general de la cuenta de resultados, resulta más adecuado abandonar el análisis absoluto y adoptar un enfoque relativo mediante el uso de ratios.

Tabla 2 Principales ratios financieras para cada ciclo

<i>Millones de dólares</i>	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	<i>Total</i>
Beneficio bruto	1.261,959	1.224,145	1.670,420	1.906,036	
<i>Crecimiento</i>		-3%	36%	14%	51%
Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	616,180	490,140	1.080,015	1.072,140	
<i>Crecimiento</i>		-20%	120%	-1%	74%
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)	556,661	436,507	980,443	928,186	
<i>Crecimiento</i>		-22%	125%	-5%	67%
Beneficio antes de impuestos (EBT)	634,388	412,658	1.164,823	1.196,228	
<i>Crecimiento</i>		-35%	182%	3%	89%
Resultado neto (NI)	631,253	337,387	1.128,589	1.170,827	
<i>Crecimiento</i>		-47%	235%	4%	85%

	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22
Margen bruto	31,07%	22,63%	24,10%	25,24%
Margen EBITDA	15,17%	9,06%	15,58%	14,20%
Margen EBITDA	13,70%	8,07%	14,15%	12,29%
Margen EBT	15,62%	7,63%	16,81%	15,84%
Margen neto	15,54%	6,24%	16,28%	15,50%

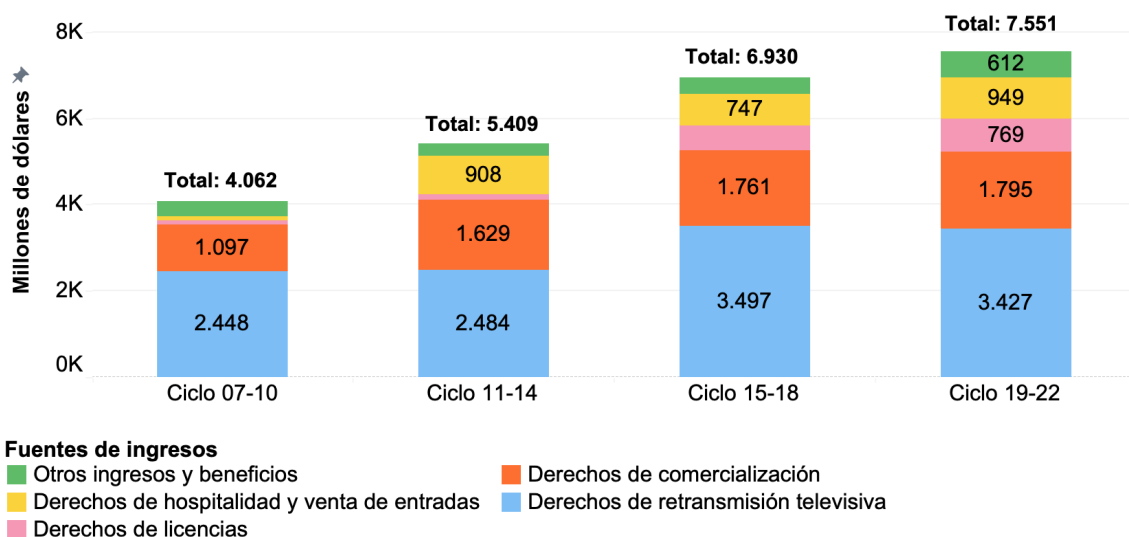
Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

La primera ratio presentada es el margen bruto, que muestra una recuperación progresiva tras el ciclo 11-14, alcanzando su punto máximo en el período 15-18 y moderándose ligeramente en el periodo posterior. A continuación, los márgenes operativos (EBITDA y EBIT) siguen una trayectoria similar: tras valores más reducidos en los primeros ciclos, experimentan una mejora significativa en 15-18, estabilizándose posteriormente en el ciclo 19-22. Finalmente, el margen neto confirma esta tendencia, evidenciando una mejora por parte de la FIFA para convertir ingresos en beneficio final.

El análisis demuestra que la capacidad económica de la FIFA ha mejorado hasta alcanzar, en el ciclo 15-18 el punto máximo de rentabilidad.

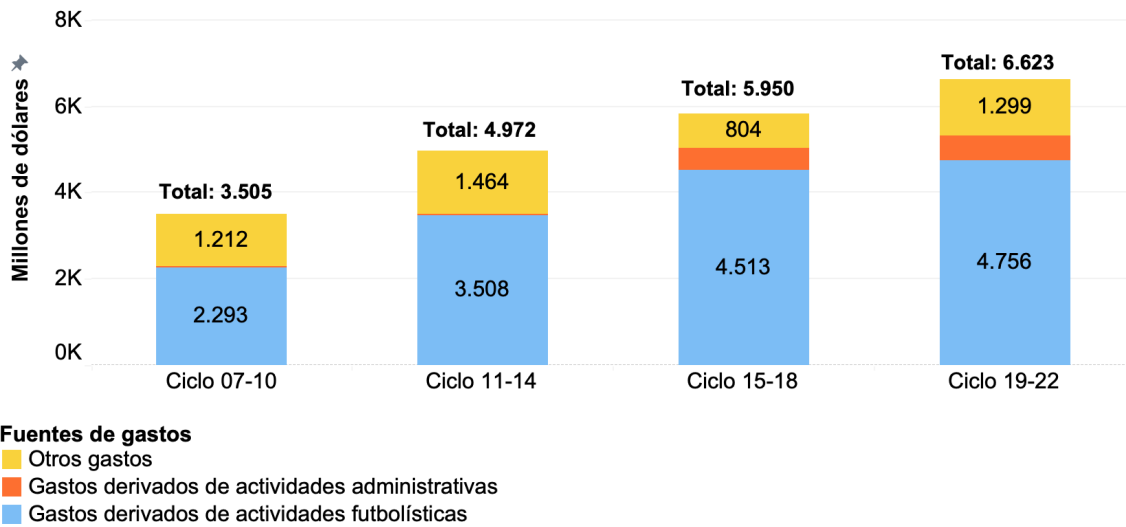
A partir de este análisis general, resulta necesario profundizar en la composición de la cuenta de resultados para identificar los factores que explican estos cambios. Por ello, en los siguientes apartados se examinará con detalle la evolución de las distintas fuentes de ingresos y gastos con el objetivo de comprender qué partidas han contribuido en mayor medida al crecimiento de la actividad y a la mejora de los resultados. Las figuras 8 y 9 presentan la evolución de los ingresos y de los gastos por categoría entre 2007 y 2022.

Figura 6 Evolución de los ingresos por categoría entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 7 Evolución de los gastos por categoría entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

4.2.2. Evolución de los ingresos

A lo largo de este apartado se van a analizar las distintas fuentes de ingresos de la FIFA con el objetivo de entender su evolución tanto desde un punto de vista absoluto como relativo.

4.2.2.1. Derechos de retransmisión televisiva

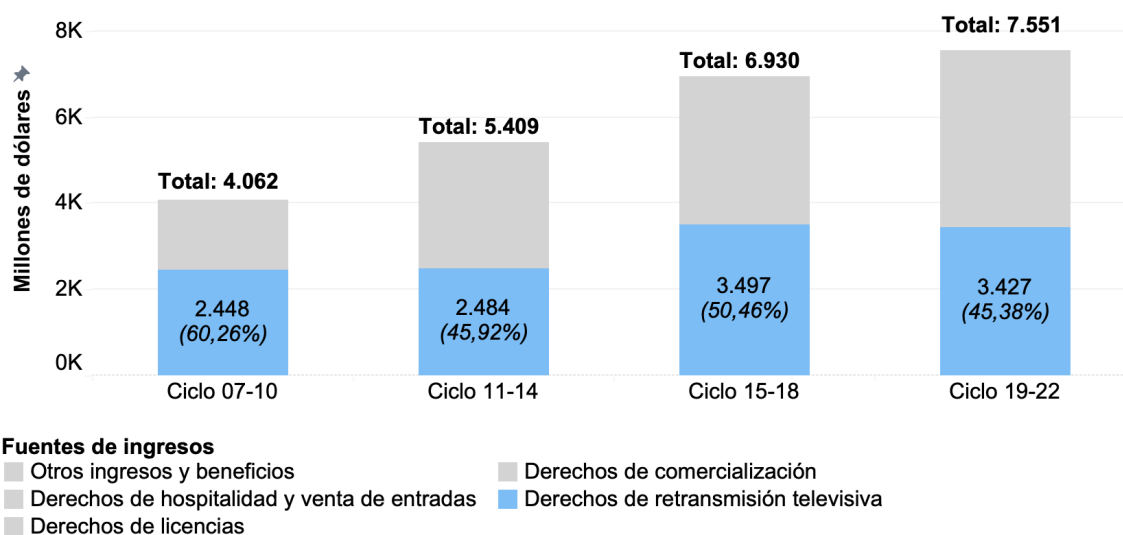
En primer lugar, se analizan los ingresos procedentes de los derechos de retransmisión televisiva, que constituyen históricamente la principal fuente de financiación de la FIFA. Estos ingresos derivan de la cesión a cadenas de televisión y plataformas digitales del derecho a emitir las competiciones organizadas por la FIFA en determinados territorios y periodos (FIFA, 2022). El crecimiento de las audiencias globales y la expansión del mercado audiovisual han consolidado esta partida como uno de los pilares fundamentales del modelo económico de la organización.

Tabla 3 Evolución de los derechos de retransmisión televisiva entre 2007 y 2022

<i>Millones de dólares</i>	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	<i>Total</i>
Derechos de retransmisión televisiva	2.447,93	2.483,76	3.496,75	3.426,68	
<i>Crecimiento</i>		1%	41%	-2%	40%
Ingresos totales por retransmisión televisiva por región	1.318,69	2.425,99	3.345,77	3.295,29	
<i>Crecimiento</i>		84%	38%	-2%	150%
Europa	688,231	1.167,13	1.085,33	1.061,02	
<i>Crecimiento</i>		70%	-7%	-2%	54%
Asia y África del Norte	304,298	603,918	1.071,63	1.024,74	
<i>Crecimiento</i>		98%	77%	-4%	237%
América Central y del Sur	169,078	355,75	502,53	451,298	
<i>Crecimiento</i>		110%	41%	-10%	167%
América del Norte y el Caribe	104,857	245,152	580,119	650,041	
<i>Crecimiento</i>		134%	137%	12%	520%
Resto del mundo	52,221	54,035	106,168	108,184	
<i>Crecimiento</i>		3%	96%	2%	107%
Otros ingresos por retransmisión	19,386	1,57	113,006	92,095	
<i>Crecimiento</i>		-92%	7098%	-19%	375%
Otros ingresos	110,954	111,461	8,855	0	
<i>Crecimiento</i>		0%	-92%	-100%	-100%
Comisión de ventas	-97,296	-109,891	-3,01	0	
<i>Crecimiento</i>		13%	-97%	-100%	-100%
Transacciones con contraprestación en especie	5,728	0	0	0	
<i>Crecimiento</i>					-100%
Otros ingresos por eventos de FIFA	29,854	56,201	37,968	39,296	
<i>Crecimiento</i>		88%	-32%	3%	32%

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 8 Evolución de los derechos de retransmisión televisiva entre 2007 y 2022



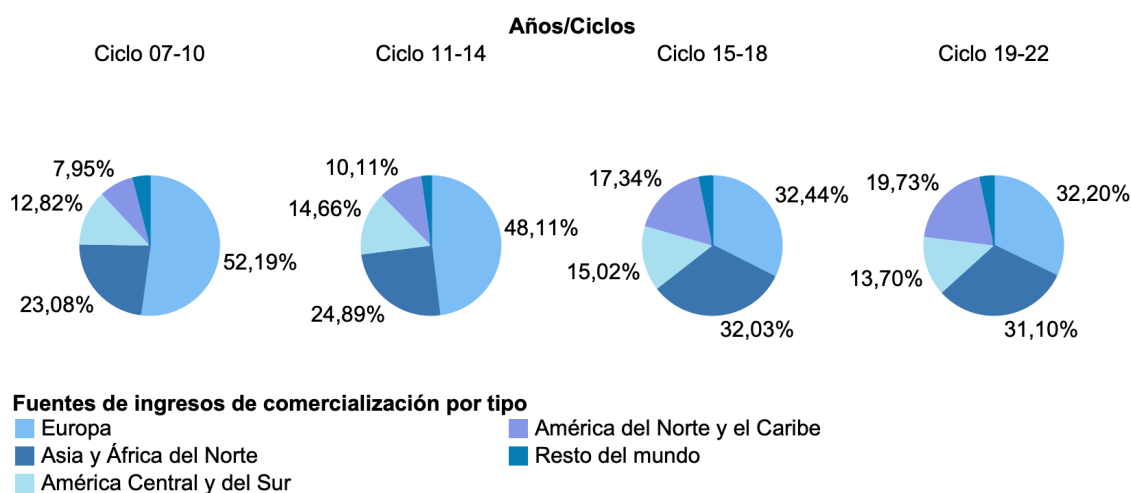
Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El análisis por ciclos muestra que los ingresos por retransmisión televisiva han experimentado un crecimiento significativo en términos absolutos. En el ciclo 07-10 ascendían a 2.448 millones de dólares y han crecido un 40% hasta los 3.427 millones de dólares en el ciclo 19-22.

No obstante, lo más llamativo no reside en el crecimiento absoluto, sino en la evolución de su peso relativo sobre el total de ingresos. En el ciclo 07-10, los derechos de retransmisión representaban el 60,26% del total, mientras que en el ciclo 19-22 esta proporción disminuye hasta situarse en el 45,38%. Esta reducción porcentual no implica una caída en el valor económico de las retransmisiones, sino que refleja un crecimiento más acelerado de otras fuentes, lo que apunta a una progresiva diversificación del modelo.

Para profundizar en esta evolución, resulta útil analizar su distribución geográfica, que la FIFA desglosa por regiones: Europa, Asia y África del Norte, América del Sur y Central, América del Norte y el Caribe y el resto del mundo.

Figura 9 Evolución de los derechos de retransmisión por región entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

En los ciclos iniciales, Europa concentraba la mayor parte de los ingresos audiovisuales, alcanzando el 52,19% del total en el ciclo 07-10. No obstante, en los ciclos más recientes se observa una distribución más equilibrada. En el ciclo 19-22, la contribución de Europa (32,20%) y de Asia y Norte de África (31,10%) es prácticamente equivalente, mientras que América del Norte y el Caribe incrementan significativamente su peso hasta el 19,73%.

Esta evolución refleja una clara diversificación geográfica de los ingresos y evidencia el proceso de internacionalización del torneo, reduciendo la dependencia histórica del mercado europeo y reforzando su carácter global.

En conjunto, el análisis muestra que, aunque los derechos de retransmisión continúan siendo la principal fuente de ingresos de la FIFA, su peso ha disminuido a medida que otras partidas han ido ganado relevancia. Entre ellas destacan los derechos de comercialización, que se analizan a continuación como la segunda fuente de ingresos más importante de la organización.

4.2.2.2. *Derechos de comercialización*

Tras los ingresos de retransmisión televisiva, los derechos de comercialización constituyen la segunda fuente de ingresos más relevante para la FIFA. Estos ingresos provienen de acuerdos de patrocinio y asociaciones comerciales con empresas internacionales, que obtienen acceso a la propiedad intelectual de la competición (marcas, logotipos, etc.) (FIFA, 2022).

Para gestionar estos acuerdos la FIFA ha desarrollado un modelo jerárquico de patrocinio en el que coexisten distintos niveles de asociación. En el nivel más altos se encuentran los socios, que mantienen la relación comercial más estrecha con la organización. Por debajo de ellos están representados los patrocinadores regionales y nacionales, que permiten adaptar la estrategia comercial a mercados específicos y ampliar el alcance del torneo (FIFA, 2022).

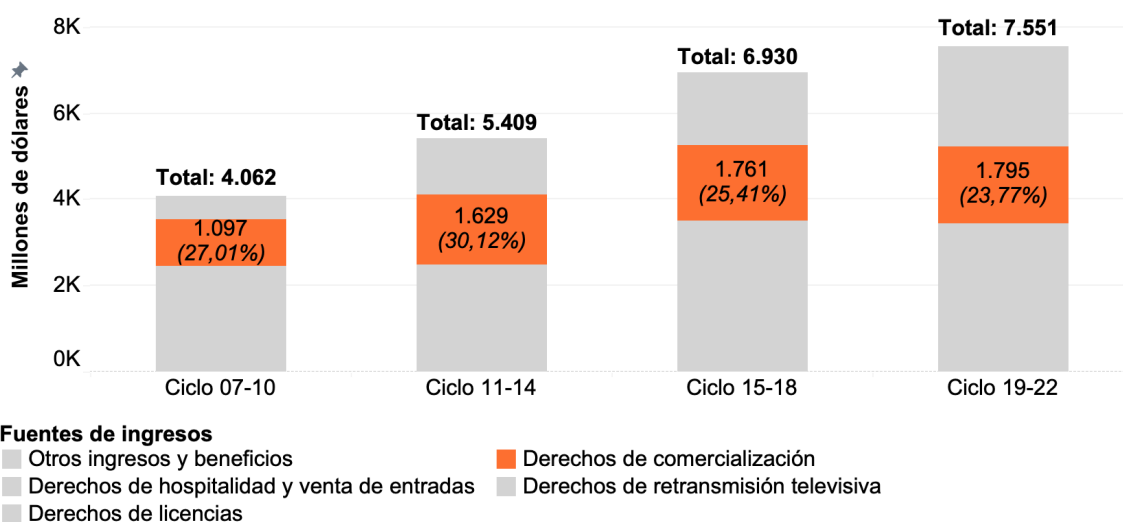
Tabla 4 Evolución de los derechos de comercialización entre 2007 y 2022

<i>Millones de dólares</i>	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	<i>Total</i>
Derechos de comercialización	1.097,006	1.629,200	1.760,635	1.794,968	
<i>Crecimiento</i>		49%	8%	2%	64%
Socios de la FIFA	297,000	708,500	1.161,455	1.051,553	
<i>Crecimiento</i>		139%	64%	-9%	254%
Patrocinadores de la Copa Mundial de la FIFA/Patrocinadores de la Copa Mundial Femenina de la FIFA	174,703	523,687	397,405	598,881	
<i>Crecimiento</i>		200%	-24%	51%	243%
Colaboradores regionales de la FIFA	0,000	0,000	153,295	127,943	
<i>Crecimiento</i>				-17%	
Colaboradores nacionales de la FIFA	16,666	163,926	15,508	12,231	
<i>Crecimiento</i>		884%	-91%	-21%	-27%
Socios de la Copa Mundial/Socios del fútbol femenino	0,000	0,000	0,000	4,360	
<i>Crecimiento</i>					
FIFA Fan Fest	7,034	20,823	0,000	0,000	
<i>Crecimiento</i>		196%	-100%		-100%

Transacciones en especie	117,599	179,141	22,844	0,000	
<i>Crecimiento</i>		52%	-87%	-100%	-100%
Comisión de ventas	-8,398	-16,104	-1,250	0,000	
<i>Crecimiento</i>		92%	-92%	-100%	-100%
Otros eventos de la FIFA	15,598	49,227	11,378	0,000	
<i>Crecimiento</i>		216%	-77%	-100%	-100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 10 Evolución de los derechos de comercialización entre 2007 y 2022



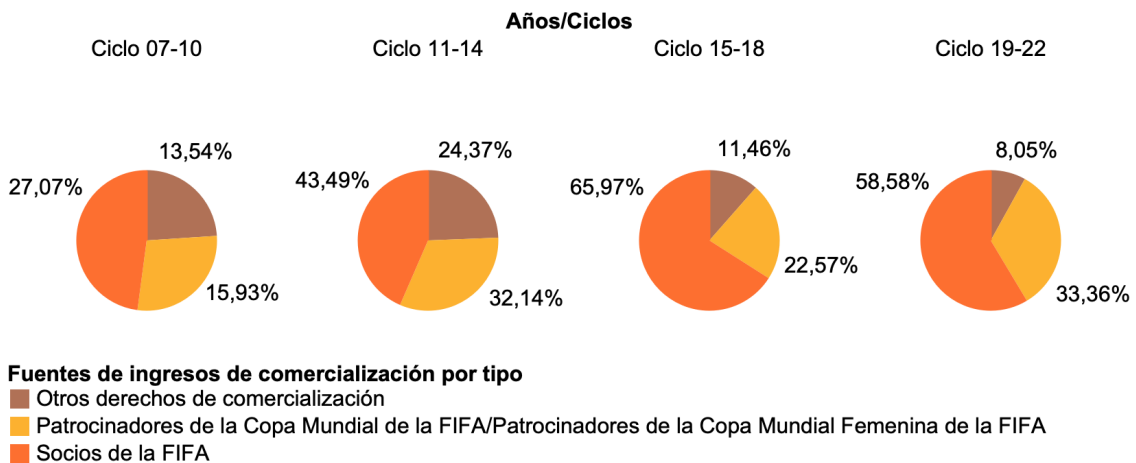
Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

En términos absolutos, los ingresos por derechos de comercialización han crecido a lo largo de los ciclos analizados, aunque menos que los derechos de retransmisión. Desde los 1.097 millones de dólares en el ciclo 07-10, experimentan un fuerte crecimiento hasta alcanzar los 1.629 millones de dólares en 11-14, tras lo cual el ritmo se modera en los ciclos posteriores, situándose en 1.795 millones de dólares en el periodo 19-22.

Sin embargo, al igual que ocurre con los derechos de retransmisión, su peso relativo sobre la total ha disminuido en los últimos ciclos. Tras alcanzar su máximo en el ciclo 11-14 (30,12%), su contribución disminuye hasta situarse en 23,77% en el último ciclo. Este comportamiento confirma que, pese a su

relevancia, otras fuentes han crecido a un ritmo superior, contribuyendo a una mayor diversificación del modelo económico.

Figura 11 Evolución de los derechos de comercialización por tipo entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El análisis interno de esta categoría permite identificar a los socios de la FIFA como la partida más relevante correspondiente, pues sus aportaciones pasan de 297 millones de dólares en el ciclo 07-10 a 1.051 millones de dólares en el ciclo 19-22, alcanzando incluso el 65,97% del total en el ciclo 15-18. Por su parte, los patrocinadores también muestran una evolución positiva en el largo plazo, aunque con más volatilidad y terminan contribuyendo con 598 millones de dólares a los ingresos totales en el ciclo 19-22.

En resumen, los derechos de comercialización continúan siendo un pilar fundamental de la financiación de la FIFA. No obstante, su evolución revela una mayor volatilidad que la observada en los derechos de retransmisión y una pérdida de peso relativo en los ciclos más recientes. Esto refuerza la idea de un modelo económico en transformación en el que otras partidas, como los derechos de licencias, han ido ganando protagonismo, tal y como se analiza en el siguiente apartado.

4.2.2.3. Derechos de licencia

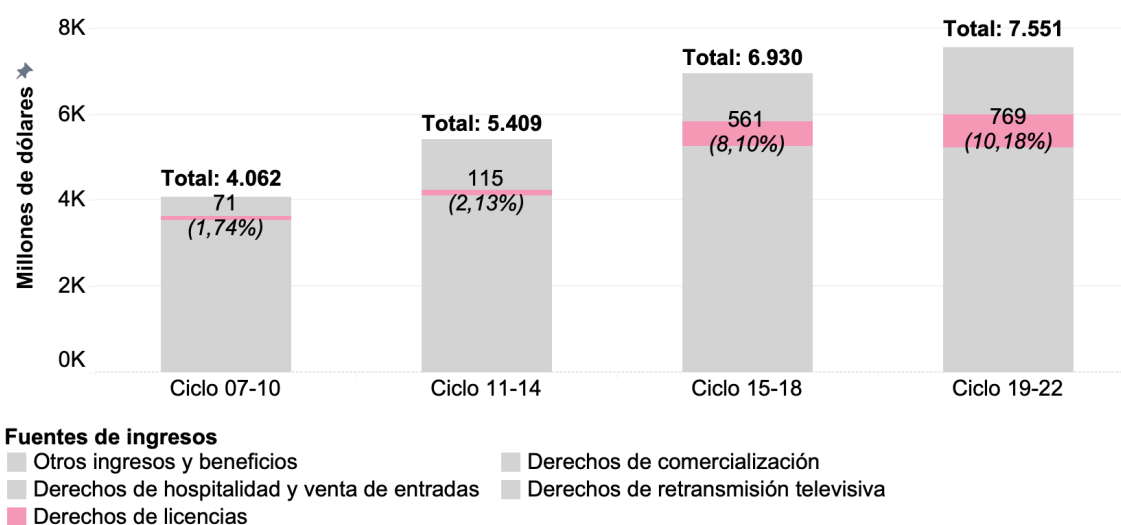
Los derechos de licencia son ingresos procedentes de la concesión de permisos para el uso de marcas registradas de la FIFA (logotipos, trofeos, emblemas y nombres oficiales) en productos comerciales como merchandising, videojuegos o productos digitales (FIFA, 2022).

Tabla 5 Evolución de los derechos de licencia entre 2007 y 2022

Millones de dólares	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	Total
Derechos de licencia	70,777	115,462	561,031	769,007	
<i>Crecimiento</i>		63%	386%	37%	987%
Derechos de licencia de marca	33,311	106,548	537,913	757,447	
<i>Crecimiento</i>		220%	405%	41%	2174%
Otros derechos de licencia	37,466	10,775	23,118	11,56	
<i>Crecimiento</i>		-71%	115%	-50%	-69%
Comisión por ventas	0	-1,861	0	0	
<i>Crecimiento</i>			-100%		

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 12 Evolución de los derechos de licencia entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

A diferencia de otras fuentes analizadas previamente, esta partida ha experimentado una transformación especialmente significativa en los últimos ciclos. Aunque históricamente su peso dentro de la estructura de ingresos ha sido reducido, los datos muestran un crecimiento muy notable tanto en términos absolutos como relativos.

En el ciclo 07-10 esta partida generaba únicamente 71 millones de dólares, lo que refleja su carácter residual en ese momento. Sin embargo, en los ciclos posteriores se observa un aumento progresivo, destacando sobre todo el salto entre los ciclos 11-14 y 15-18, cuando pasan de 115 a 561 millones de dólares. En el ciclo más reciente los ingresos continúan creciendo hasta situarse en 769 millones de dólares, aproximadamente diez veces más de lo generado en el primer ciclo.

Desde una perspectiva relativa, el peso de esta partida también ha aumentado de forma considerable, pasando de 1,74% en el ciclo 07-10 al 10,18% en el ciclo 19-22.

En conjunto, estos datos evidencian que, aunque históricamente los derechos de licencia han sido una fuente secundaria de ingresos, su importancia dentro de la organización ha aumentado. Este crecimiento puede interpretarse como una consecuencia de la expansión comercial de la FIFA y de la Copa Mundial, proceso que también ha impulsado el desarrollo de otras partidas como los derechos de hospitalidad que se analizan a continuación.

4.2.2.4. *Derechos de hospitalidad y venta de entradas*

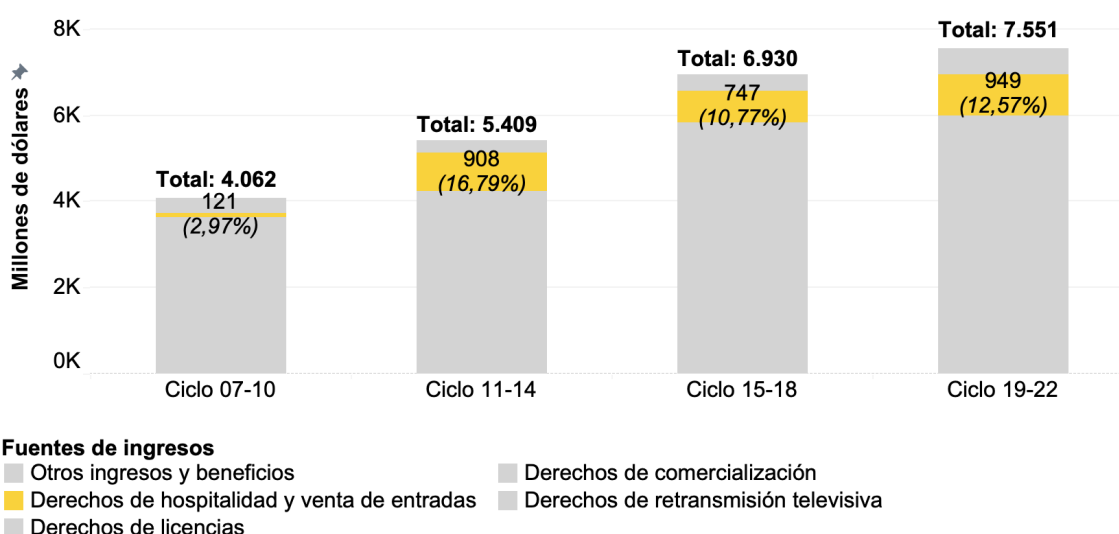
Los derechos de hospitalidad y venta de entradas son ingresos generados por la venta de entradas al público general y por programas oficiales de hospitalidad, que incluyen paquetes premium y experiencias corporativas (FIFA, 2022). A diferencia de las partidas analizadas, estos ingresos dependen directamente de la celebración física de los torneos, especialmente la Copa Mundial.

Tabla 6 Evolución de los derechos de hospitalidad y venta de entradas entre 2007 y 2022

Millones de dólares	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	Total
Derechos de hospitalidad y venta de entradas	120,500	908,304	746,511	949,119	
<i>Crecimiento</i>		654%	-18%	27%	688%
Derechos de hospitalidad de la Copa Mundial de la FIFA	120,000	184,91	183,297	242,9	
<i>Crecimiento</i>		54%	-1%	33%	102%
Derechos de hospitalidad de otros eventos de la FIFA	0,500	0	0,645	0	
<i>Crecimiento</i>		-100%			-100%
Ingresos de venta de entradas de la Copa Mundial de la FIFA	0,000	723,394	540,554	685,881	
<i>Crecimiento</i>			-25%	27%	
Ingresos de venta de entradas de otros eventos de la FIFA	0,000	0	22,015	20,338	
<i>Crecimiento</i>				-8%	

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 13 Evolución de los derechos de hospitalidad y venta de entradas entre 2007 y 2022

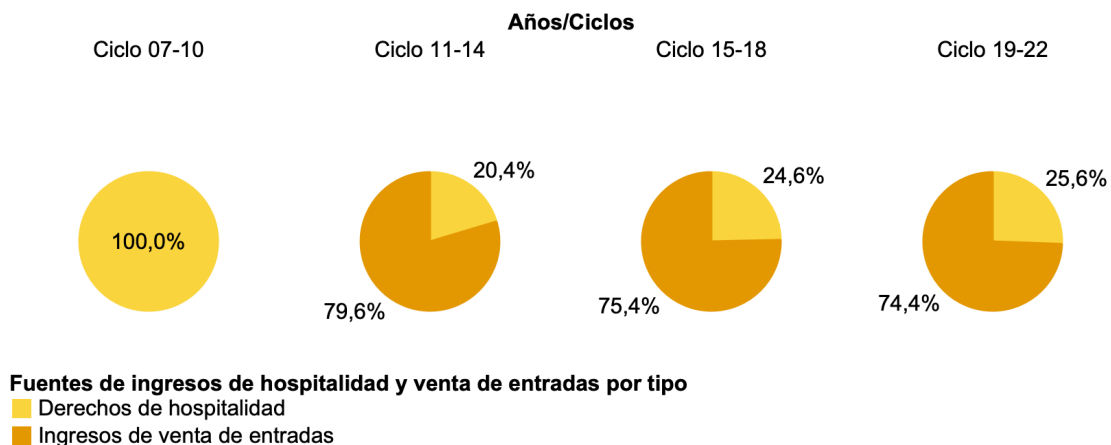


Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Primero, desde el punto de vista absoluto, estos ingresos han tenido un gran crecimiento durante el periodo analizado, aunque con una evolución más irregular que otras fuentes. El incremento más destacado se produce entre los ciclos 07-10 y 11-14, pues crecen un 654%. Posteriormente se observa una ligera caída en el ciclo 15-18 seguida de una nueva expansión en el ciclo 19-22, donde se alcanza el máximo del periodo.

Segundo, el análisis relativo confirma que su peso dentro de la estructura de ingresos ha aumentado de forma notable. Mientras que en el ciclo 2007-2010 representaban únicamente el 2,97% del total, en el ciclo 2019-2022 alcanzan el 12,57%. Esto confirma que, aunque no es la principal fuente de financiación, la experiencia física del torneo es una oportunidad en crecimiento para la FIFA.

Figura 14 Evolución de los derechos de hospitalidad y venta de entradas por tipo entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El desglose interno muestra que la mayor parte de los ingresos (75%-80%) viene de la venta de entradas, mientras que los derechos de hospitalidad se mantienen menores, pero estables (20%-25%).

En conjunto, el análisis muestra que esta fuente ha ganado protagonismo en los últimos años, lo que significa que la organización está explotando con mayor

intensidad el potencial económico asociado a la experiencia presencial y no solo genera valor a través de su distribución global y sus acuerdos comerciales.

Por último, conviene analizar la categoría de otros ingresos y beneficios, una partida más heterogénea que, aunque tienen un peso menor, contribuye a completar la estructura global de ingresos de la organización.

4.2.2.5. Otros ingresos y beneficios

Otros ingresos y beneficios es una categoría residual que incluye aquellas fuentes de financiación que no se incluyen en las grandes partidas estructurales. En general proceden de actividades complementarias (Copa Mundial de Clubes, Copa Intercontinental, torneos olímpicos, etc.) u otros programas vinculados a la organización.

Aunque su peso dentro del total es resulta importante estudiar esta categoría para comprender todo el modelo financiero de la FIFA.

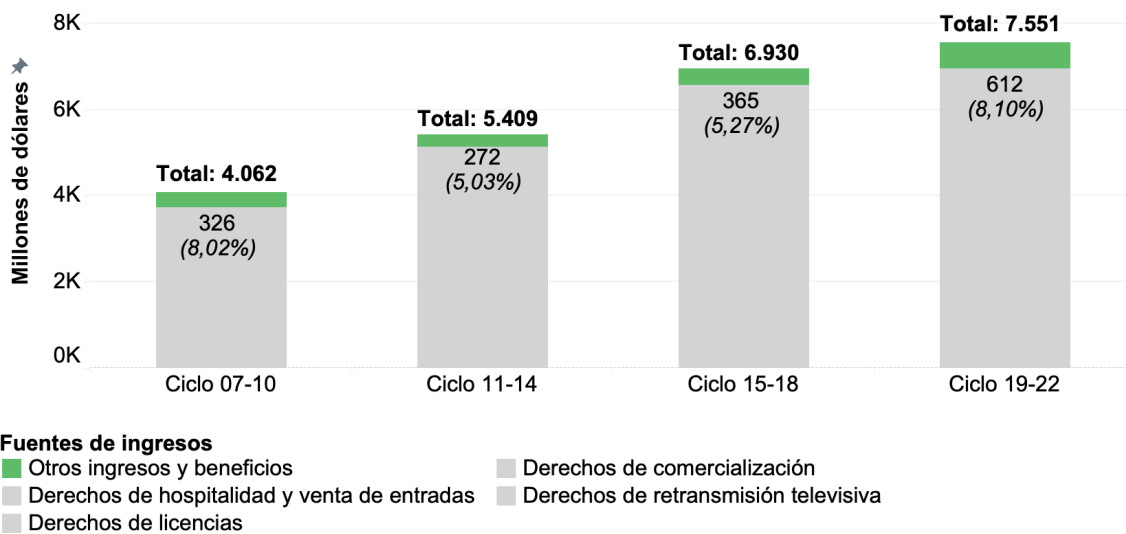
Tabla 7 Evolución de otros ingresos y beneficios entre 2007 y 2022

<i>Millones de dólares</i>	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	<i>Total</i>
Otros ingresos y beneficios	325,929	272,070	365,331	611,622	
<i>Crecimiento</i>		-17%	34%	67%	88%
Otros ingresos	153,885	0	284,807	245,997	
<i>Crecimiento</i>		-100%		-14%	60%
Copa Mundial de Clubes de la FIFA	76,086	0	123,37	75,765	
<i>Crecimiento</i>		-100%		-39%	0%
Copa Intercontinental de la FIFA	0	0	0	0	
<i>Crecimiento</i>					
Programa de calidad de la FIFA	4,676	0	30,824	54,453	
<i>Crecimiento</i>		-100%		77%	1065%
Ingresos por la venta de derechos de imagen y vídeo	0	0	18,665	19,57	
<i>Crecimiento</i>				5%	
Sanciones/recursos	3,348	0	23,712	21,87	
<i>Crecimiento</i>		-100%		-8%	553%
Alquileres inmobiliarios	0	0	12,782	0	
<i>Crecimiento</i>				-100%	

Museo de la FIFA	0	0	12,406	12,712	
<i>Crecimiento</i>					2%
Torneos Olímpicos de Fútbol	0	0	24,729	25,95	
<i>Crecimiento</i>					5%
Ingresos de ciclos anteriores	0	0	20,164	35,677	
<i>Crecimiento</i>					77%
Ingresos diversos relacionados con eventos	11,948	0	18,155	0	
<i>Crecimiento</i>		-100%			-100%
Otros beneficios	172,044	272,07	80,524	365,625	
<i>Crecimiento</i>		58%	-70%	354%	113%

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 15 Evolución de otros ingresos y beneficios entre 2007 y 2022



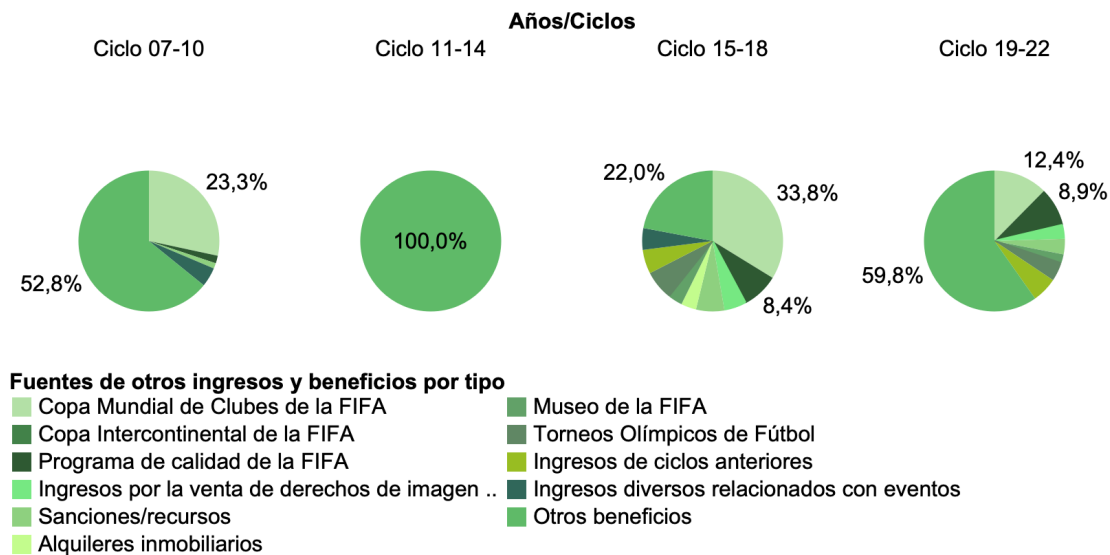
Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

En términos absolutos, esta partida muestra una evolución positiva a lo largo del periodo analizado, pasando de 326 millones de dólares en el ciclo 07-10 a 612 millones de dólares en 19-22, lo que supone un crecimiento del 88%.

En cuanto al análisis relativo, su comportamiento es más irregular. Tras perder peso en los ciclos intermedios, la categoría recupera relevancia en el último periodo, situándose en torno al 8% del total. Este patrón refleja una contribución

creciente, aunque todavía secundaria, dentro del modelo económico de la organización.

Figura 16 Evolución de otros ingresos y beneficios por tipo entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El desglose interno evidencia la heterogeneidad de esta partida, aunque hay claras fuentes como Copa Mundial de Clubes o el programa de calidad de la FIFA que aportan ingresos relativamente estables. No obstante, otras presentan una mayor variabilidad entre ciclos: en el periodo 07-10 destacan los ingresos asociados a eventos, en el ciclo 15-18 la venta de derechos de imagen y en el ciclo 19-22 los torneos olímpicos de fútbol.

Esta diversidad hace que esta categoría sea de carácter más volátil que otras fuentes. En conjunto, su evolución sugiere un proceso de diversificación, aunque con una menor estabilidad y peso dentro del modelo económico de la FIFA.

4.2.3. Evolución de los gastos

Una vez analizadas las distintas fuentes de ingresos, resulta necesario examinar la evolución de los gastos con el fin de obtener una visión completa del negocio de la FIFA. Al igual que en el apartado anterior, primero se hará un análisis absoluto, después un análisis relativo y por último se desglosará para ver el detalle.

4.2.3.1. Gastos derivados de las actividades futbolísticas

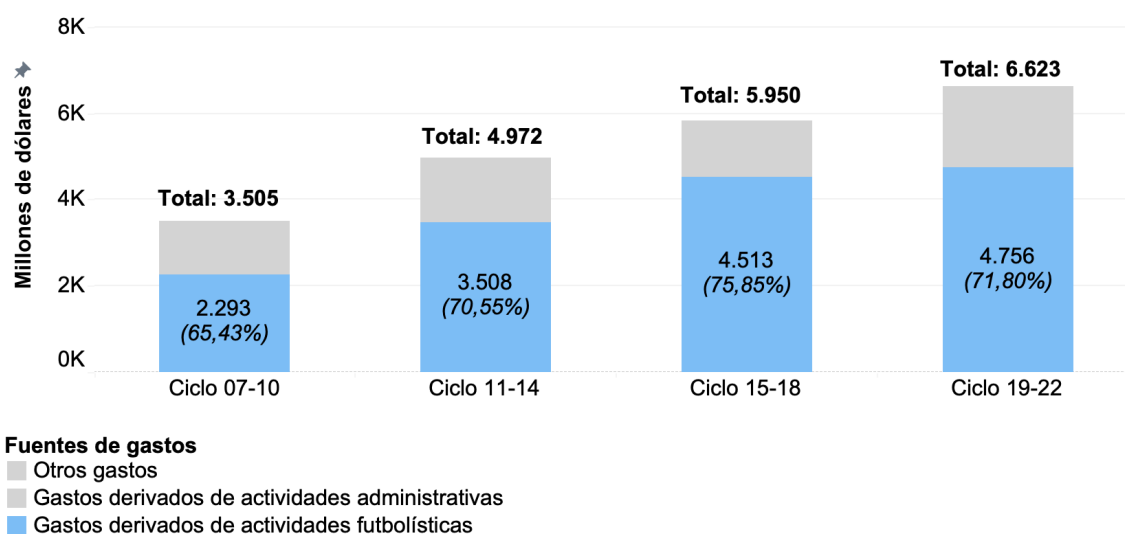
En primer lugar, los gastos derivados de las actividades futbolísticas son los costes asociados a la organización de competiciones y eventos, así como a los programas de desarrollo, promoción y gobernanza del fútbol (FIFA, 2024a). Se trata de la principal categoría de gasto de la organización.

Tabla 8 Evolución de los gastos asociados a las actividades futbolísticas

Millones de dólares	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	Total
Gastos totales derivados de las actividades futbolísticas	-2.293,474	-3.507,846	-4.512,811	-4.755,559	
<i>Crecimiento</i>		53%	29%	5%	107%
Competiciones y eventos	-1.297,980	-2.223,764	-2.865,277	-2.343,143	
<i>Crecimiento</i>		71%	29%	-18%	81%
Desarrollo y formación	-794,337	-1.052,384	-1.516,825	-2.345,276	
<i>Crecimiento</i>		32%	44%	55%	195%
Gobernanza del fútbol	-201,157	-231,698	-130,709	-67,140	
<i>Crecimiento</i>		15%	-44%	-49%	-67%

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 17 Evolución de los gastos derivados de actividades futbolísticas entre 2007 y 2022

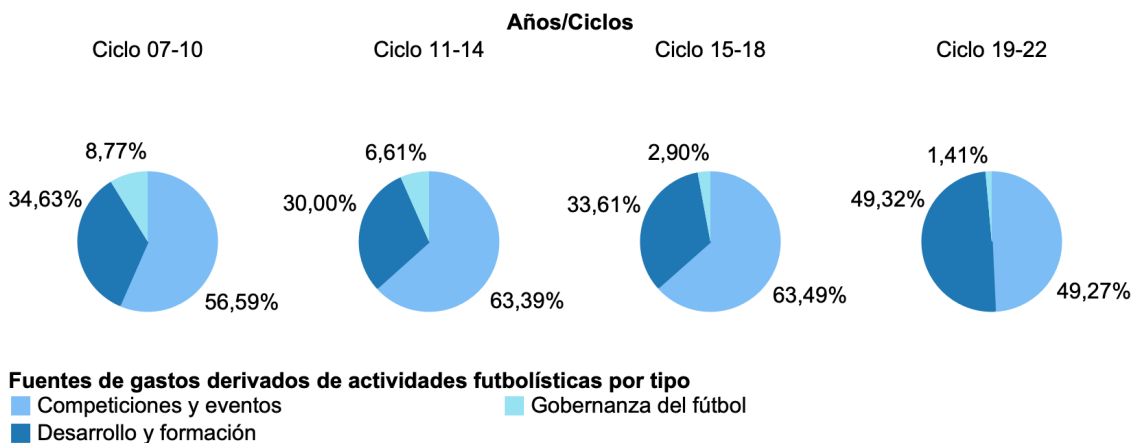


Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Desde el punto de vista absoluto, estos gastos han experimentado un crecimiento significativo a lo largo del periodo analizado. En el ciclo 07-10 ascendían a 2.293 millones de dólares y esta cifra aumenta un 107% hasta los 4.756 M4 en el ciclo 19-22. Esta evolución refleja la expansión progresiva de la actividad de la organización, en línea con el crecimiento observado en los ingresos.

Desde el punto de vista relativo, esta categoría ha ganado peso dentro del total de gastos. Mientras que el ciclo 07-10 representaba el 65,43% del total de gasto, en los ciclos posteriores se mantiene por encima del 70%. Esto confirma que la mayor parte de los recursos de la FIFA se destinan directamente a actividades relacionadas con el fútbol.

Figura 18 Evolución de los gastos derivados de actividades futbolísticas por tipo entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El desglose de esta categoría aclara cómo se distribuyen estos recursos. La mayor parte del gasto se concentra en las competición y eventos, que representan alrededor del 56,59% pero que, tras un aumento en los ciclos intermedios, en el ciclo 19-22 disminuyen a 49,27%. Esta reducción se explica por el aumento de los programas de desarrollo y formación, que ganan protagonismo hasta convertirse en la partida más relevante en el último ciclo. Por

su parte, los gastos de gobernanza del fútbol mantienen un peso menor e incluso una tendencia descendente.

En conjunto, el análisis evidencia que, aunque la organización de competiciones sigue siendo el núcleo del gasto, la FIFA ha ido reforzando progresivamente su inversión en programas de desarrollo, lo que sugiere una mayor orientación hacia el crecimiento global del fútbol.

4.2.3.2. Gastos derivados de las actividades administrativas

En segundo lugar, los gastos derivados de actividades administrativas recogen los costes asociados al funcionamiento interno y a la gestión institucional de la FIFA. Se incluyen tanto los gastos de gobernanza y administración como los costes vinculados al marketing y a la retransmisión televisiva (FIFA, 2022).

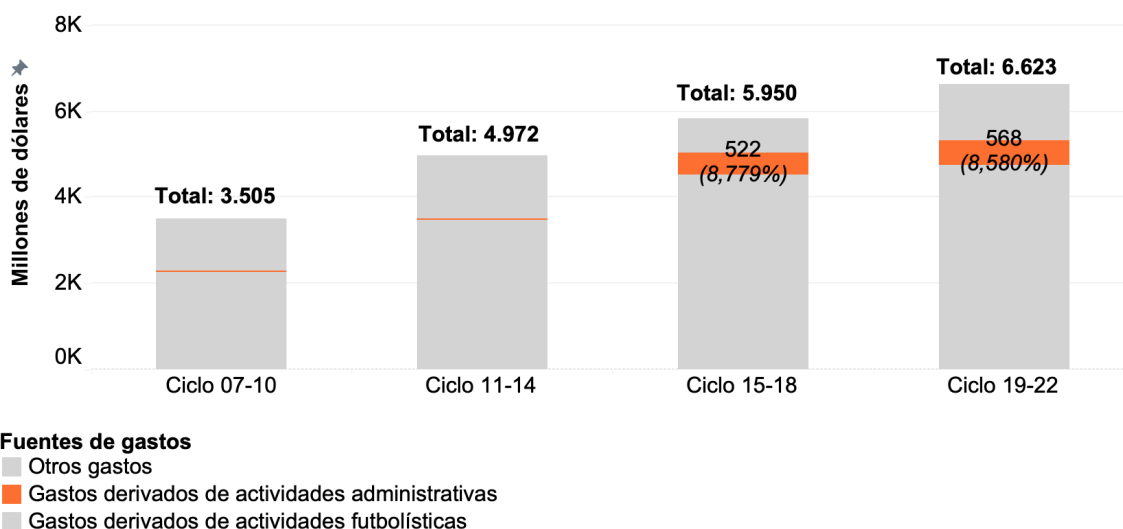
No obstante, es importante señalar una limitación en los datos. No obstante, es importante señalar una limitación en los datos. En los primeros ciclos analizados (07-10 y 11-14), estos gastos no se presentan de forma desagregada, sino integrados dentro de otras partidas. Por ello, el análisis se centra únicamente en

Tabla 9 Evolución de los gastos derivados de actividades administrativas entre 2007 y 2022

<i>Millones de dólares</i>	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22
Gastos totales derivados de las actividades administrativas	0,000	0,000	-522,320	-568,300
<i>Crecimiento</i>				9%
Gobernanza y administración de la FIFA	0,000	0,000	-384,456	-393,218
<i>Crecimiento</i>				2%
Marketing y retransmisión televisiva	0,000	0,000	-137,864	-175,082
<i>Crecimiento</i>				27%

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 19 Evolución de los gastos derivados de actividades administrativas entre 2007 y 2022

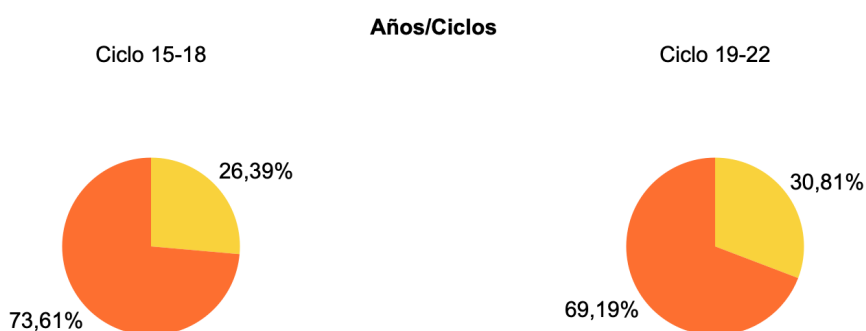


Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

En los periodos analizados, los gastos administrativos muestran una evolución contenida. Entre los ciclos 15-18 y 19-22 aumentan 46 millones de dólares, lo que supone un crecimiento del 9%.

Desde una perspectiva relativa, su peso dentro del total de gastos se mantiene estable y reducido, situándose en el 8,77% en el ciclo 15-18 y en el 8,58% en el ciclo 19-22.

Figura 20 Evolución de los gastos derivados de actividades administrativas por tipo entre 2007 y 2022



Fuentes de gastos derivados de actividades administrativas

■ Marketing y retransmisión televisiva

■ Gobernanza y administración de la FIFA

concentran en la gobernanza y administración de la organización, esto en torno

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA a un 70%. Por su parte, los gastos asociados al marketing y a la retransmisión televisiva, aunque con menor peso, muestran una ligera tendencia al alza.

En conjunto, el análisis confirma que los gastos administrativos tienen un peso limitado dentro de la estructura global de la FIFA. Esto refuerza la idea de que la mayor parte de los recursos se destinan a actividades relacionadas con el desarrollo del fútbol, tal y como se ha visto en el apartado anterior.

4.2.3.3. Otros gastos

Por último, es necesario analizar la categoría de otros gastos que agrupa un conjunto heterogéneo de costes que no se incluyen en las partidas anteriores. Se trata de una categoría residual que recoge gastos complementarios a la actividad de la organización.

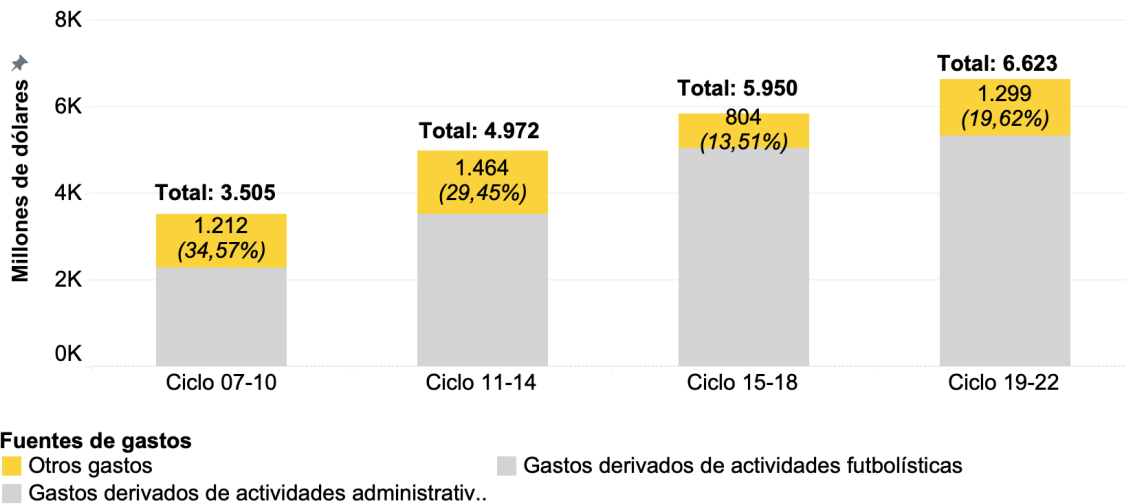
Tabla 10 Evolución de otros gastos entre 2007 y 2022

Millones de dólares	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	Total
Otros gastos	-1.212,010	-1.464,439	-882,961	-1.299,350	
<i>Crecimiento</i>		21%	-40%	47%	7%
Plan de ayuda por la COVID-19: subvenciones (fase 3)	0,000	0,000	0,000	-321,500	
<i>Crecimiento</i>					
Pérdidas crediticias previstas sobre cuentas por cobrar y activos contractuales	0,000	0,000	0,000	0,000	
<i>Crecimiento</i>					
Programa de Protección de Clubes de la FIFA	0,000	-88,463	-29,293	0,000	
<i>Crecimiento</i>			-67%	-100%	
Otros gastos relacionados con eventos de la FIFA	-415,389	-504,439	-178,157	0,000	
<i>Crecimiento</i>		21%	-65%	-100%	-100%
Explotación de derechos	-91,323	-83,899	-17,252	0,000	
<i>Crecimiento</i>		-8%	-79%	-100%	-100%

Gastos de personal	-251,389	-397,424	-419,011	-833,896	
<i>Crecimiento</i>		58%	5%	99%	232%
Depreciación	-59,519	-53,633	-159,960	-143,954	
<i>Crecimiento</i>		-10%	198%	-10%	142%
Otros gastos de explotación	-394,390	-336,581	-79,288	0,000	
<i>Crecimiento</i>		-15%	-76%	-100%	-100%

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 21 Evolución de otros gastos entre 2007 y 2022



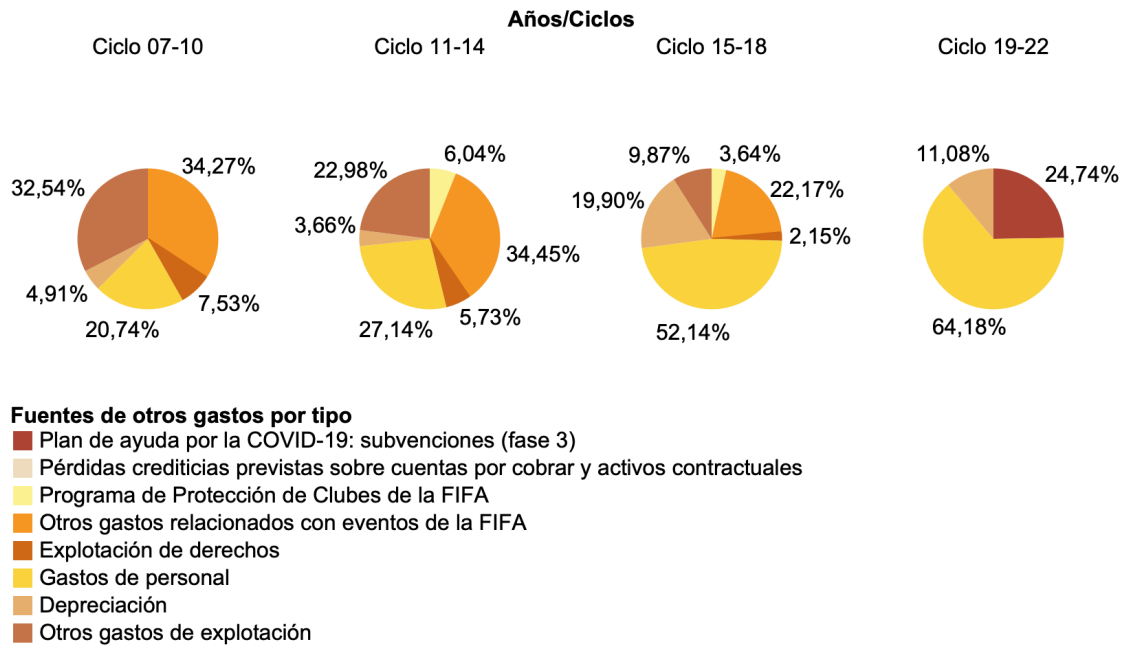
Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Desde una perspectiva absoluta, esta partida muestra una evolución irregular a lo largo del periodo analizado. En el ciclo 07-10, los gastos ascendían a los 1.212 millones de dólares, lo que representa una parte bastante significativa del total. En el ciclo 11-14 esta cifra aumenta hasta los 1.464 millones de dólares, alcanzando el punto máximo del periodo. Sin embargo, en el ciclo 15-18 se produce una reducción considerable hasta los 804 millones de dólares, antes de volver a incrementar en el último ciclo.

Desde una perspectiva relativa, esta categoría ha ido reduciendo su peso a medida que avanzaban los ciclos. Mientras que en el ciclo 2007-2010

representaban el 34,57%, esta proporción se reduce progresivamente hasta situarse en el 19,62% en el último ciclo analizado.

Figura 22 Evolución de otros gastos por tipo entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

El desglose interno refleja la diversidad de esta categoría. En los ciclos iniciales gastos se reparten entre partidas como: costes asociados a eventos, gastos de personal o explotación de derechos. Sin embargo, en los periodos más recientes se observa un cambio en la composición, destacando el aumento de peso de los gastos de personal, que se convierte en la principal subpartida.

En conjunto, el análisis evidencia que esta categoría presenta una mayor volatilidad y heterogeneidad en comparación con las principales partidas de gasto. Este comportamiento se explica por la presencia de partidas menos recurrentes o de carácter más específico que pueden variar significativamente entre ciclos.

Una vez analizada la estructura de ingresos y gastos de la FIFA, el siguiente apartado se centra en examinar el grado de concentración de ambas partidas, con el objetivo de evaluar hasta qué punto su modelo económico depende de determinadas fuentes.

4.3. Análisis de concentración y diversificación del modelo económico

El análisis conjunto de las partidas de ingresos y gastos sugiere una transformación del modelo económico de la FIFA hacia una mayor diversificación. Para evaluar este fenómeno de forma cuantitativa, se utiliza índice Herfindahl-Hirschman (HHI), una herramienta tradicionalmente empleada para analizar la concentración de mercado, pero también aplicable al estudio de la estructura financiera de una organización (Chikoto, 2016; Brezina, 2016).

El HHI se calcula elevando al cuadrado el peso porcentual de cada partida y sumando los valores obtenidos. El índice se aproxima a 0 cuando existe una diversificación y alcanza su valor máximo de 10.000 puntos cuando una única fuente concentra el 100% del total, reflejando una dependencia absoluta (U.S. Department of Justice, 2024).

4.3.1. Concentración de los ingresos

En el caso de los ingresos, el análisis del HHI muestra una tendencia clara hacia la diversificación. En el ciclo 07-10, el índice se sitúa en 4.437 puntos, evidenciando una elevada dependencia de los derechos de retransmisión.

En los ciclos posteriores, el índice desciende hasta 3.328 puntos en el ciclo 11-14, manteniéndose en niveles similares en el ciclo 15-18 (3.401) y reduciéndose nuevamente hasta 2.951 puntos en el ciclo 19-22.

Esta evolución confirma que, aunque los derechos de retransmisión siguen siendo la principal fuente de ingresos, su peso relativo ha disminuido en favor de otras partidas. En particular, el crecimiento de fuentes como la hospitalidad, la venta de entradas o los derechos de licencia ha contribuido a una estructura más equilibrada.

Estos cambios reflejan una estrategia orientada a reducir la dependencia de una única fuente de financiación y avanzar hacia un modelo más diversificado.

Tabla 11 Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) a los ingresos de la FIFA entre 2007 y 2022

	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22
Total ingresos	4062,145	5408,792	6930,253	7551,395
Derechos de retransmisión televisiva	2.447,933	2.483,756	3.496,745	3.426,679
%Peso sobre el total	60,26	45,92	50,46	45,38
%Peso sobre el total al cuadrado	3631,52	2108,71	2545,83	2059,17
Derechos de comercialización	1.097,006	1.629,200	1.760,635	1.794,968
%Peso sobre el total	27,01	30,12	25,41	23,77
%Peso sobre el total al cuadrado	729,30	907,29	645,42	565,01
Derechos de licencia	70,777	115,462	561,031	769,007
%Peso sobre el total	1,74	2,13	8,10	10,18
%Peso sobre el total al cuadrado	3,04	4,56	65,54	103,71
Derechos de hospitalidad y venta de entradas	120,500	908,304	746,511	949,119
%Peso sobre el total	2,97	16,79	10,77	12,57
%Peso sobre el total al cuadrado	8,80	282,01	116,03	157,97
Otros ingresos y beneficios	325,929	272,070	365,331	611,622
%Peso sobre el total	8,02	5,03	5,27	8,10
%Peso sobre el total al cuadrado	64,38	25,30	27,79	65,60
HHI	4.437,033	3.327,874	3.400,605	2.951,467

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

4.3.2. Concentración de los gastos

Por el contrario, el análisis de los gastos muestra una tendencia opuesta pues se mantiene un alto grado de concentración a lo largo del tiempo. El HHI de gastos se sitúa en 5.476 puntos en el ciclo 07-10, aumentando hasta 6.722 puntos en el ciclo 11-14 y permaneciendo en niveles elevados en los ciclos posteriores (6.500 en 15-18 y 6.792 en 19-22).

Estos valores reflejan una estructura de gasto altamente concentrada, lo que resulta coherente con el análisis previo, donde se observa que los gastos derivados de las actividades futbolísticas representan la mayor parte del total.

A diferencia de los ingresos, donde se aprecia una diversificación progresiva, los gastos presentan una estructura más rígida. Esta diferencia puede explicarse por la naturaleza de la FIFA, cuyo objetivo es el desarrollo y la promoción del fútbol a nivel global, lo que implica destinar más recursos a estas actividades.

Tabla 12 Índice Herfindahl-Hirschman (HHI) a los gastos de la FIFA entre 2007 y 2022

	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22
Total gastos	-3.505,484	-4.972,285	-5.949,810	-6.623,209
Gastos totales derivados de las actividades futbolísticas	-2.293,474	-3.507,846	-4.512,811	-4.755,559
<i>%Peso sobre el total</i>	65,43	70,55	75,85	71,80
<i>%Peso sobre el total al cuadrado</i>	4280,47	4977,02	5752,92	5155,45
Gastos derivados de las actividades administrativas	0,000	0,000	-522,320	-568,300
<i>%Peso sobre el total</i>	0,00	0,00	14,90	16,21
<i>%Peso sobre el total al cuadrado</i>	0,00	0,00	222,01	262,82
Otros gastos	-1.212,010	-1.464,439	-914,679	-1.299,350
<i>%Peso sobre el total</i>	34,57	41,78	26,09	37,07
<i>%Peso sobre el total al cuadrado</i>	1195,41	1745,21	680,83	1373,90
HHI	5.475,881	6.722,221	6.655,764	6.792,170

Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

En conjunto, el análisis comparando ingresos y gastos pone de manifiesto una asimetría en la evolución del modelo económico de la FIFA: mientras que los ingresos tienden a diversificarse, los gastos permanecen altamente concentrados. Este patrón refuerza el carácter central de las actividades futbolísticas dentro de la organización y evidencia una estructura en la que la diversificación se produce principalmente en el lado de la financiación, pero no en el del gasto.

4.4. Pronóstico para el ciclo 2023-2026

Una vez analizada la evolución histórica de los ingresos y los gastos se ha realizado un ejercicio de proyección para el ciclo 23-26 basado en los patrones identificados a lo largo del trabajo.

En primer lugar, se ha estimado el crecimiento total de ambas magnitudes aplicado la tasa media observada en los ciclos anteriores (23,41%). Este enfoque permite extrapolar la tendencia de expansión del negocio bajo el supuesto de continuidad en el crecimiento. Como resultado se proyecta que los ingresos alcanzarán los 9.319 millones de dólares, mientras que los gastos llegarán a los 7.996 millones de dólares.

A continuación, se ha estimado la distribución interna de ambas partidas a partir de los análisis previos realizados en el trabajo.

En el caso de los ingresos la proyección refleja una continuación del proceso de diversificación. Los derechos de retransmisión televisiva se reducen a 35%, manteniéndose como principal fuente, pero con menor dependencia relativa. Los derechos de comercialización estabilizan en 23%, consolidándose como segundo pilar del modelo. Los derechos de licencia continúan ganando relevancia hasta alcanzar el 12%, en línea con su fuerte crecimiento reciente. Los derechos de hospitalidad y venta de entradas aumentan hasta un 20%, reflejando la creciente monetización de la experiencia comercial. Finalmente, la categoría de otros ingresos y beneficios se sitúa en 10%, manteniendo su carácter complementario.

En cuanto a los gastos, la estimación mantiene la estructura altamente concentrada identificada previamente. Los gastos derivados de actividades futbolísticas siguen representando la mayor parte (78%) en coherencia con la naturaleza y objetivos de la organización. Los gastos administrativos se sitúan en torno al 5%, pues se espera que otras partidas aumenten su relevancia. Por último, otros gastos y beneficios se espera que asciendan a 13%, reflejando su carácter más variable y la posible incorporación de nuevas actividades.

El cálculo del índice HHI sobre esta proyección refuerza estas conclusiones. En el caso de los ingresos, el valor estimado de 2.398 puntos confirma la tendencia hacia la diversificación. Por el contrario, el HHI de gastos se sitúa en 6.398 puntos, evidenciando un alto grado de concentración en las actividades futbolísticas.

A partir de esta estructura, se proyectan los principales resultados financieros. El EBITDA estimado asciende a 1.323 millones de dólares (14,20% sobre los ingresos), mientras que el resultado neto se sitúa en torno a 1.445 millones de dólares (15,50% sobre los ingresos), lo que refleja la capacidad de la FIFA para generar beneficios sostenidos en el tiempo.

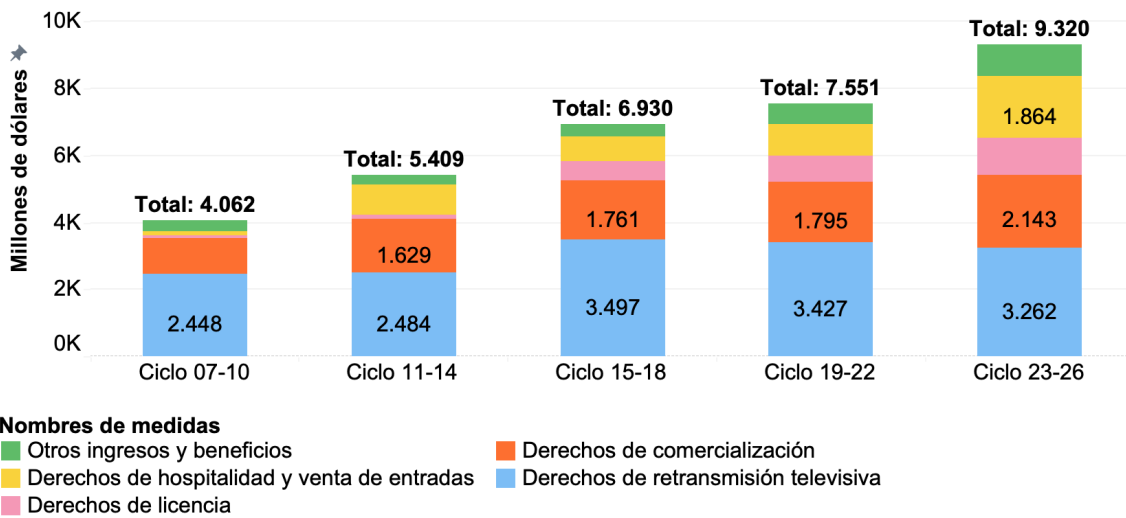
Tabla 13 Estimación para el ciclo 23-26

Millones de dólares	Ciclo 07-10	Ciclo 11-14	Ciclo 15-18	Ciclo 19-22	Est. peso	Ciclo 23-26
Ingresos	4.062,145	5.408,792	6.930,253	7.551,395		9.319,511
Derechos de retransmisión televisiva	2.447,933	2.483,756	3.496,745	3.426,679	35%	3.261,829
Derechos de comercialización	1.097,006	1.629,200	1.760,635	1.794,968	23%	2.143,488
Derechos de licencia	70,777	115,462	561,031	769,007	12%	1.118,341
Derechos de hospitalidad y venta de entradas	120,500	908,304	746,511	949,119	20%	1.863,902
Otros ingresos y beneficios	325,929	272,070	365,331	611,622	10%	931,951
Gastos	-3.445,965	-4.918,652	-5.850,238	-6.479,255		-7.996,336
Gastos totales derivados de las actividades futbolísticas	-2.293,474	-3.507,846	-4.512,811	-4.755,559	78%	-6.237,142
Gastos derivados de las actividades administrativas	0,000	0,000	-522,320	-568,300	5%	-399,817
Otros gastos*	-1.152,491	-1.410,806	-815,107	-1.155,396	17%	-1.359,377

Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (EBITDA)	616,180	490,140	1.080,015	1.072,140	1.323,175
Depreciación	-59,519	-53,633	-99,572	-143,954	-177,660
Beneficio antes de intereses e impuestos (EBIT)	556,661	436,507	980,443	928,186	1.145,515
Ingresos y gastos financieros netos	77,727	-23,849	184,380	268,042	330,803
Beneficio antes de impuestos (EBT)	634,388	412,658	1.164,823	1.196,228	1.476,318
Impuestos y tasas	-3,135	-75,271	-36,234	-25,401	-31,348
Resultado neto del ejercicio (NI)	631,253	337,387	1.128,589	1.170,827	1.444,969
Crecimiento promedio	23,41%				

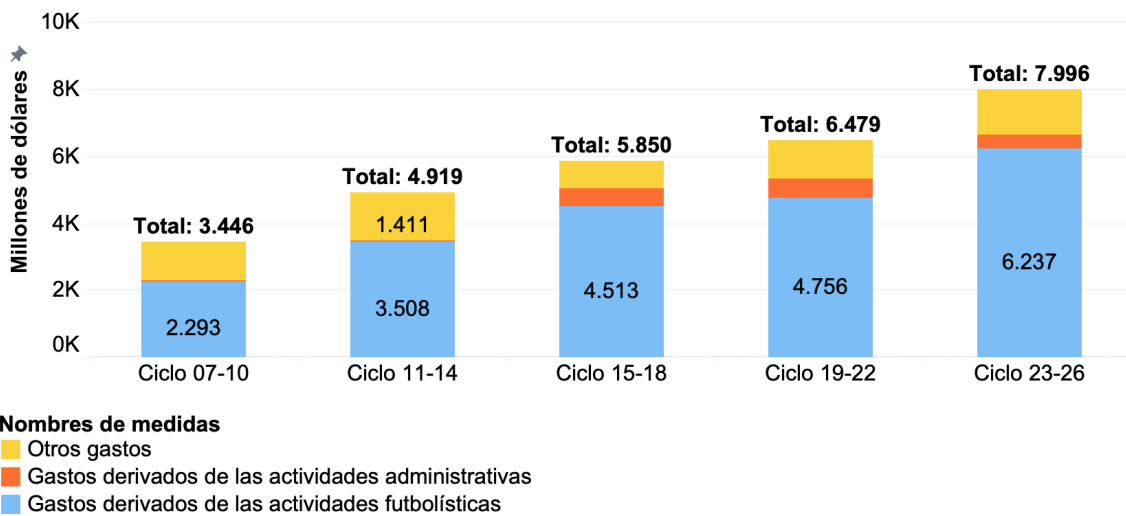
Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 23 Evolución de los ingresos por categoría entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

Figura 24 Evolución de los gastos por categoría entre 2007 y 2022



Fuente: elaboración propia en base a datos de FIFA

En conjunto, la proyección sugiere la continuidad de las tendencias observadas: crecimiento de la actividad, mayor diversificación de los ingresos y mantenimiento de una estructura de gasto altamente concentrada. Este patrón apunta hacia un modelo más equilibrado en la generación de recursos, aunque focalizado en su aplicación.

No obstante, estas estimaciones deben interpretarse con cautela, ya que dependen de la continuidad de las tendencias observadas y pueden verse afectadas por factores externos como cambios regulatorios, tecnológicos o en el entorno competitivo del deporte global.

5. CONCLUSIÓN

El objetivo de este trabajo ha sido analizar la evolución del modelo económico de la FIFA en torno a la Copa Mundial, con especial atención a la estructura de ingresos y gastos, su grado de concentración y su posible evolución futura. A partir del análisis realizado, pueden extraerse las siguientes conclusiones principales.

En primer lugar, el modelo económico de la FIFA ha experimentado una clara transformación hacia una mayor diversificación de los ingresos. Aunque los derechos de retransmisión televisiva continúan siendo la principal fuente, su peso ha disminuido de forma progresiva en favor de otras partidas como los derechos de licencia y los ingresos por hospitalidad y venta de entradas.

En segundo lugar, esta diversificación se confirma mediante el análisis del índice HHI, que muestra una reducción del grado de concentración de los ingresos a lo largo de los ciclos analizados. Este resultado indica una menor dependencia de una única fuente de financiación y una estructura más equilibrada.

En tercer lugar, frente a esta evolución de los ingresos, la estructura de gastos presenta una dinámica opuesta, caracterizada por un alto grado de concentración que se mantiene estable en el tiempo. La mayor parte de los recursos se destinan a actividades directamente relacionadas con el fútbol, lo que cuadra con la naturaleza y los objetivos de la organización.

Por último, el ejercicio de proyección para el ciclo 2023-2026 apunta a la continuidad de estas tendencias, con un crecimiento de la actividad, una mayor diversificación de los ingresos y el mantenimiento de una estructura de gasto concentrada.

No obstante, este trabajo presenta algunas limitaciones. En primer lugar, el análisis se basa exclusivamente en información financiera pública proporcionada por la FIFA, lo que limita el acceso a un mayor nivel de detalle interno. En segundo lugar, la aplicación de la NIIF 15 introduce ciertas distorsiones en la comparabilidad temporal de los datos. Además, el enfoque adoptado es

fundamentalmente descriptivo, por lo que no permite establecer relaciones causales entre las variables analizadas.

A partir de estas limitaciones, se abren diversas líneas de investigación futura. En particular, sería relevante analizar en mayor profundidad el impacto del nuevo formato ampliado de la Copa Mundial, especialmente en términos de generación de ingresos y sostenibilidad del modelo. Asimismo, futuros trabajos podrían estudiar el reparto de riesgos y beneficios entre la FIFA y los países anfitriones, así como analizar la evolución del modelo económico a medida que se desarrollen nuevas competiciones o cambios en la industria del deporte.

BIBLIOGRAFIA

Antezana, L., y Luis, H. (2003). Fútbol: espectáculo e identidad. En P. Alabarces (Comp.), *Futbologías. Fútbol, identidad y violencia en América Latina* (pp. 85–100). CLACSO.

Batmunkh, E. (2021). Role of football in international business and economy. *Management Science and Business Decisions*, 1(2), 39–56. <https://doi.org/10.52812/msbd.20>

Brezina, I., Pekár, J., Čičková, Z., y Reiff, M. (2016). Herfindahl–Hirschman index level of concentration values modification and analysis of their change. *Central European Journal of Operations Research*, 24(1), 49–72. <https://doi.org/10.1007/s10100-014-0350-y>

Cazotto, G. N., Fronzaglia, M., y Racy, J. (2022). Institutional aspects of FIFA governance and its impact on international relations. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(5), 824–839. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2022.125043>

Centro Internacional de Estudios Deportivos (CIES). (2018). *The socio-economic impact of football. G20 Argentina, 30 November–1 December 2018*. World Trade Organization.

Chikoto, G. L., Ling, Q., y Neely, D. G. (2016). The adoption and use of the Hirschman–Herfindahl index in nonprofit research: Does revenue diversification measurement matter? *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27(3), 1425–1447. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9562-6>

Fédération Internationale de Football Association. (2010). *FIFA annual report 2010*. <https://www.fifa.com/about-fifa/official-documents>

Fédération Internationale de Football Association. (2014). *FIFA annual report 2014*. <https://www.fifa.com/about-fifa/official-documents>

Fédération Internationale de Football Association. (2018). *FIFA financial report 2018*. <https://www.fifa.com/about-fifa/official-documents>

Fédération Internationale de Football Association. (2020). The vision 2020–2023. En *Annual report 2020: The global game*. <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2020/the-global-game/the-vision-2020-2023/>

Fédération Internationale de Football Association. (2021a). Significant accounting policies. En *Annual report 2021: 2021 financials and 2023 budget*. <https://publications.fifa.com/en/annual-report-2021/2021-financials-and-2023-budget/2021-financial-statements/significant-accounting-policies/>

Fédération Internationale de Football Association. (2021b). *Vision report 2021: The football landscape*. <https://publications.fifa.com/en/vision-report-2021/the-football-landscape/>

Fédération Internationale de Football Association. (2022). *Annual report 2022: Football unites the world*. <https://publications.fifa.com>

Fédération Internationale de Football Association. (2023a). FIFA statistics. <https://inside.fifa.com/official-documents/annual-report/2023/around-fifa/fifa-statistics>

Fédération Internationale de Football Association. (2023b). Note 29: Reserves. En *Annual report 2023: Financial statements*. <https://inside.fifa.com/official-documents/annual-report/2023/financials/2023-financial-statements/notes/29-reserves>

Fédération Internationale de Football Association. (2024a). *FIFA annual report 2024*. <https://digitalhub.fifa.com/m/201665621fd9933/original/FIFA-Annual-Report-2024.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2024b). *FIFA statutes: Regulations governing the application of the statutes* (April 2024 ed.). <https://digitalhub.fifa.com/m/16d1f7349fa19ade/original/FIFA-Statutes-2024.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2024c). Revised 2023–2026 budget. En *Annual report 2024: Financials*. <https://inside.fifa.com/official-documents/annual-report/2024/financials/revised-2023-2026-budget>

Fédération Internationale de Football Association. (2025). *FIFA World Cup 2026™: Socioeconomic impact analysis*. GoalEconomy. <https://digitalhub.fifa.com/m/152f754a8e1b3727/original/FIFA-World-Cup-2026-Socioeconomic-impact-analysis.pdf>

Fédération Internationale de Football Association. (2026). *Copa Mundial de la FIFA 2026™: Canadá, México y Estados Unidos*. <https://www.fifa.com/es/tournaments/mens/worldcup/canadamexicousa2026>

Fédération Internationale de Football Association. (s. f.-a). *Asociaciones miembro*. <https://inside.fifa.com/es/associations>

Fédération Internationale de Football Association. (s. f.-b). *Organización*. <https://inside.fifa.com/es/organisation>

Fédération Internationale de Football Association. (s.f.-c). World Cup format evolution: How the tournament has changed from 1930 to 2026. <https://www.fifa.com/en/tournaments/mens/worldcup/canadamexicousa2026/articles/world-cup-format-evolution-change-history-1930-2026>

Fédération Internationale de Football Association. (s. f.-d). *Gianni Infantino: Club football needs a global competition*. <https://inside.fifa.com/organisation/president/news/gianni-infantino-club-football-needs-a-global-competition>

Fletcher, R., Mas, I. M., Romero, A. B., y Blázquez-Salom, M. (Eds.). (2020). *Tourism and degrowth: Towards a truly sustainable tourism*. Routledge.

Garcia, M. J., y Borbély, C. (2014). *Report on the inquiry into the 2018/2022 FIFA World Cup bidding process*. Investigatory Chamber, FIFA Ethics Committee.

Goig, R. L. (Ed.). (2012). *Megaeventos deportivos. Perspectivas científicas y estudios de caso* (Vol. 215). Editorial UOC.

Gómez, S., y Opazo, M. (2008). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de élite*. IESE Business School – Universidad de Navarra.

Grix, J., y Lee, D. (2013). Soft power, sports mega-events and emerging states: The lure of the politics of attraction. *Global Society*, 27(4), 521–536. <https://doi.org/10.1080/13600826.2013.827632>

Horne, J. (2007). The four 'knowns' of sports mega-events. *Leisure Studies*, 26(1), 81–96. <https://doi.org/10.1080/02614360500504628>

Horne, J., y Manzenreiter, W. (2013). *Japan, Korea and the 2002 World Cup*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203603376>

International Accounting Standards Board. (2014). *NIIF 15: Ingresos de actividades ordinarias procedentes de contratos con clientes*. <https://www.ifrs.org/content/dam/ifrs/publications/amendments/spanish/2014/niif-15-ingresos-de-actividades-ordinarias-procedentes-de-contratos-con-clientes.pdf>

Kearney. (2025). *Value of global sports market forecast to exceed \$600 billion by 2030, finds new Kearney report*. <https://www.kearney.com/about/kearney-in-the-media/press/article/value-of-global-sports-market-forecast-to-exceed-600-billion-by-2030-finds-new-kearney-report>

Kim, S. S., Gursoy, D., y Lee, S. B. (2006). The impact of the 2002 World Cup on South Korea: Comparisons of pre- and post-games. *Tourism Management*, 27(1), 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2004.07.010>

Kobierecki, M. M. (2023). Sport at the World Expo. Analysis of sports diplomacy at the non-sporting event. *Place Branding and Public Diplomacy*, 20, 166–176. <https://doi.org/10.1057/s41254-023-00294-6>

Leite, W., y Figueredo, R. (2020). Is there a need to increase the number of substitutions in modern professional football? *Physical Culture / Fizicka Kultura*, 74(1), 5–15. <https://doi.org/10.5937/fizkul2001005L>

Lisi, C. A. (2015). *A history of the World Cup: 1930–2014*. Bloomsbury Publishing.

McGillivray, D., y Turner, D. (2017). *Event bidding: Politics, persuasion and resistance*. Routledge.

Müller, M. (2015). The mega-event syndrome: Why so much goes wrong in mega-event planning and what to do about it. *Journal of the American Planning Association*, 81(1), 6–17. <https://doi.org/10.1080/01944363.2015.1038292>

Müller, M. (2018). What makes an event a mega-event? Definitions and sizes. En M. Müller (Ed.), *Leveraging mega-event legacies* (pp. 13–28). Routledge. <https://doi.org/10.1080/02614367.2014.993333>

Müller, M., Gogishvili, D., Wolfe, S. D., Gaffney, C., Hug, M., y Leick, A. (2023). Peak event: The rise, crisis and potential decline of the Olympic Games and the World Cup. *Tourism Management*, 95, Artículo 104657. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2022.104657>

Murray, B. (2002). FIFA. En J. Mangan y L. DaCosta (Eds.), *The international politics of sport in the twentieth century* (pp. 38–57). Routledge.

Napier, C. J., y Stadler, C. (2020). The real effects of a new accounting standard: The case of IFRS 15 Revenue from Contracts with Customers. *Accounting and Business Research*, 50(5), 474–503. <https://doi.org/10.1080/00014788.2020.1770933>

Neale, W. C. (1964). The peculiar economics of professional sports. *The Quarterly Journal of Economics*, 78(1), 1–14. <https://doi.org/10.2307/1880543>

Nielsen. (2022). *Nielsen world football report 2022*. <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2022/07/Nielsen-World-Football-Report-2022.pdf>

Nielsen. (2025). *Global sports report 2025: Key factors transforming sports and your sponsorship strategy*. The Nielsen Company.

Nikolaeva, J., Bogoliubova, N. M., Fokin, V. I., Baryshnikov, V., Klevtsov, P., y Eltc, E. (2017). Cultural mega-events as an international, cultural and political tool. *Codrul Cosminului*, 23(2), 291–304.

Nuriddinov, A., Sayfiyev, H., y Sirojev, S. (2023). Why football is the first sport that comes to mind today. *Modern Science and Research*, 2(9), 200–203. <https://doi.org/10.5281/zenodo.8363864>

Pomfret, R. W., Wilson, J. K., y Lobmayr, B. (2009). *Bidding for sport mega-events*. University of Adelaide, School of Economics.

Ritchie, J. B. R., y Yangzhou, J. (1987). The role and impact of mega-events and attractions on national and regional tourism: A conceptual and methodological overview. En *Proceedings of the 37th Congress of the Association Internationale d'Experts Scientifiques du Tourisme* (Vol. 28, pp. 17–57). AIEST.

Roche, M. (2002). *Megaevents and modernity: Olympics and expos in the growth of global culture*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203443941>

Roche, M. (2006). Mega-events and modernity revisited: Globalization and the case of the Olympics. *The Sociological Review*, 54(2_suppl), 27–40. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2006.00651.x>

Sage, G. H. (2015). *Globalizing sport: How organizations, corporations, media, and politics are changing sport*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315634364>

Statista Research Department. (2025). *Sports – worldwide*. <https://www.statista.com/outlook/amo/sports/worldwide>

Taylor, M. (2017). The global spread of football. En R. Park, P. Vertinsky y S. Pope (Eds.), *The Oxford handbook of sports history* (pp. 183–196). Oxford University Press.

Tennent, K. D., y Gillett, A. (2022). A brief history of the FIFA World Cup as a business. En P. Widdop, C. Anagnostopoulos y D. Parnell (Eds.), *The business of the FIFA World Cup* (pp. 5–27). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003121794-4>

Toma, S. G., y Catana, S. (2021). The value of brand in the football industry. *Annals – Economy Series*, 1, 27–31.

U.S. Department of Justice. (2024). *Herfindahl-Hirschman Index*. <https://www.justice.gov/atr/herfindahl-hirschman-index>

Wenner, L. A., y Billings, A. C. (Eds.). (2017). *Sport, media and mega-events*. Routledge.

Widdop, P., Anagnostopoulos, C., y Parnell, D. (Eds.). (2022). *The business of the FIFA World Cup*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003121794-4>

Yiapanas, G., Thrassou, A., y Vrontis, D. (2024). The contemporary football industry: A value-based analysis of social, business structural and organisational stakeholders. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 37(2), 552–585. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2022-5855>