



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES - ICAICA**

**FUENTES DE FINANCIACIÓN PARA LOS
CLUBES DE FÚTBOL**

Análisis y comparativa de diferentes modelos

Autor: D. Alberto José García – Obregón Molinero

Director: Dña. Carmen Escudero Guirado

Madrid

Abril 2014

Resumen

En una sociedad española caracterizada en los últimos años por la falta de transparencia de datos e información económica tanto de las empresas como de la administración pública, entramos a analizar un campo tan camuflado en la pasión por el deporte como son las fuentes de financiación de los distintos clubes de fútbol. Nos centraremos fundamentalmente en la Liga de Fútbol Profesional. Con el presente proyecto de investigación expondremos de dónde se obtienen los distintos ingresos que obtienen los clubes tanto teórico-numéricamente como prácticamente por medio de ejemplos reales.

Palabras clave: Fuentes de financiación, ingresos de explotación, fenómeno, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, estadio, patrocinador, marketing.

Abstract

In a Spanish society characterized in the recent years by the lack of transparency of data and economic information on companies and public administration, we will analyze a field hidden in the passion of sports such as sources of financing of the different football clubs. We will focus primarily on the Spanish Football League. In this research project we will discuss the different incomes that the Clubs obtain theoretical and numerically and also through real examples.

Keywords: Sources of financing, revenues, phenomenon, balance sheet, profit and loss, stadium, sponsors, marketing.

Índice

1. Introducción.....	13
1.1 Objetivo del Trabajo de Investigación.....	13
1.2 Relevancia del Trabajo de Investigación.....	13
1.3 Metodología de Investigación del Proyecto.	14
1.4 Estructura del Trabajo de Investigación.....	15
2. Introducción.....	16
2.1 Evolución del fútbol mundial.....	16
2.2 Relevancia del tipo de entidad en el fútbol español.....	18
2.3 Fútbol, un fenómeno que va más allá de lo deportivo.....	20
2.3.1 Introducción.....	20
2.3.2 Fútbol: Fenómeno Económico.....	20
2.3.3 Fútbol: Fenómeno Social y Familiar.....	22
2.3.4 Fútbol: Fenómeno Político.....	23
2.3.5 Fútbol: Fenómeno Educativo.....	24
2.3.6 Fútbol: Fenómeno Solidario.....	24
2.3.7 Fútbol: Fenómeno Jurídico.....	25
3. Fuentes de ingresos de los clubes de fútbol.....	27
3.1 Introducción.....	27
3.2 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	28
3.3 Marketing y ventas.....	45
3.4 Patrocinadores y Publicidad.....	46
3.5 Televisión.....	48
3.6 Estadio.....	54

4. Análisis de las fuentes de ingresos en tres clubes de fútbol: los casos de Asociación Deportiva Recuerdo, Real Madrid Club de Fútbol y Manchester United Football Club.....	56
4.1 Introducción.....	56
4.2 Asociación Deportiva Recuerdo.....	56
4.3 Real Madrid Club de Fútbol.....	59
4.3.1 Introducción.....	59
4.3.2 Ingresos de Explotación.....	60
4.3.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias.....	63
4.3.4 Deuda Financiera Neta.....	66
4.3.5 Patrimonio Neto.....	67
4.3.6 Estadio Santiago Bernabéu.....	68
4.3.7 Patrocinio y Publicidad.....	70
4.3.8 Gira de Pretemporada.....	73
4.3.9 Merchandising.....	74
4.3.10 Marketing.....	75
4.3.11 Real Madrid Media.....	76
4.3.11.1 Real Madrid Televisión.....	76
4.3.11.2 Aplicación Real Madrid para dispositivos portátiles.....	76
4.4 Manchester United.....	76
4.4.1 Introducción.....	76
4.4.2 Manchester United Public Limited Company.....	77
4.4.3 Modelo de Negocio.....	78
4.4.4 Estrategia.....	80

4.4.5 Ingresos de Explotación.....	81
4.4.6 Cotización.....	85
4.4.7 Relaciones con Inversores.....	86
4.4.8 Patrocinio y Publicidad.....	88
4.4.9 Estadio.....	93
4.4.9.1 Entradas y Abonos.....	93
4.4.9.2 Red Café.....	93
4.4.9.3 Museo.....	94
4.4.9.4 Tour.....	94
4.4.10 Marketing.....	95
5. Conclusiones.....	96
6. Bibliografía.	98

Índice de Tablas

1. Tabla 1. Balance de Situación Resumido (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española.34

2. Tabla 2. Balance de Situación (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española.37

3. Tabla 3. Ingresos y Resultado de Explotación (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española.41

4. Tabla 4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Resumida de los 20 equipos de la Primera División Española.42

5. Tabla 5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española.44

6. Tabla 6. Ingresos Televisivos de los 20 equipos de la Primera División Española.50

7. Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de las temporadas 2011 – 2012 y 2012 – 2013 del Real Madrid Club de Fútbol.64

8. Tabla 8. Ingresos de Explotación del Trimestre acabado el 30 de septiembre de 2013 comparado con el mismo periodo del año 2012 del Manchester United Football Club.82

9. Tabla 9. Cotización de Manchester United Public Limited Company en la Bolsa de Valores de Nueva York a fecha 14 de marzo de 2014.85

Abreviaturas de las Tablas

- Activo Corriente: **AC**
- Activo No Corriente: **ANC**
- Activo Total: **AT**
- Asistencia al Estadio en Día de Partido: **ASIST**
- Beneficio Antes de Impuestos: **BAI**
- Beneficio Neto :**BN**
- Gastos: **G^o**
- Gastos de Explotación: **GE**
- Impuesto de Sociedades: **IS**
- Ingresos: **ING**
- Ingresos de Explotación: **IE**
- Marketing y Otros Ingresos: **MKTG**
- Pasivo Corriente: **PC**
- Pasivo No Corriente: **PNC**
- Pasivo Total: **PT**
- Patrimonio Neto: **PN**
- Patrimonio Neto y Pasivo: **PN y P**
- Resultado de Explotación: **RE**
- Resultado Extraordinario: **REX**
- Resultado Financiero: **RF**
- Resultado Ordinario: **RO**
- Retransmisiones Televisivas: **RETRANS**

Índice de Gráficos

1. Gráfico 1. Evolución de la Facturación Europea entre las temporadas 2005 – 2006 y 2011 – 2012.29
2. Gráfico 2. Evolución de la Facturación Europea entre las temporadas 2005 – 2006 y 2011 – 2012 diferenciando entre las cinco grandes ligas y el resto de Europa.....30
3. Gráfico 3. Evolución de la Facturación de las Cinco Grandes Ligas Europeas entre las temporadas 2005 – 2006 y 2011 – 2012. ...31
4. Gráfico 4. Balance de Situación Resumido de la Liga de Fútbol Profesional.33
5. Gráfico 5. Balance de Situación de la Liga de Fútbol Profesional.....35
6. Gráfico 6. Ingresos y Gastos de Explotación de la Liga de Fútbol Profesional.....39
7. Gráfico 7. Resultado Ordinario y Extraordinario de la Liga de Fútbol Profesional.43
8. Gráfico 8. Ingresos por Marketing y Otros de las Cinco Grandes Ligas Europeas.45

9. <u>Gráfico 9</u> . Ingresos por Retransmisiones Televisivas de las Cinco Grandes Ligas Europeas.	49
10. <u>Gráfico 10</u> . Ingresos, en porcentaje, por Retransmisiones Televisivas de la Liga de Fútbol Profesional.	51
11. <u>Gráfico 11</u> . Ingresos por Asistencia al Estadio en Día de Partido de las Cinco Grandes Ligas Europeas.	54
12. <u>Gráfico 12</u> . Ingresos de Explotación del Real Madrid Club de Fútbol en porcentajes.	61
13. <u>Gráfico 13</u> . Ingresos de Explotación del Real Madrid Club de Fútbol.	62
14. <u>Gráfico 14</u> . EBITDA previo a la compraventa de inmovilizado del Real Madrid Club de Fútbol.	65
15. <u>Gráfico 15</u> . Deuda Financiera Neta del Real Madrid Club de Fútbol.	66
16. <u>Gráfico 16</u> . Patrimonio Neto del Real Madrid Club de Fútbol. ...	67
17. <u>Gráfico 17</u> . Ventas de Merchandising a Nivel Nacional e Internacional, en porcentaje, del Real Madrid Club de Fútbol...	75

18. Gráfico 18. Estructura Organizativa del Manchester United Football Club.78

19. Gráfico 19. Evolución del Precio de las Acciones Manchester United Football Club en el último año 2013 - 2014.86

1. Introducción

1.1 Objetivo del Trabajo de Investigación

El objetivo fundamental de este trabajo de investigación consiste no solo en analizar la parte teórica de cómo llegan a financiarse los clubes de fútbol, sino también materializar esta información en algo concreto. De esta forma nos introduciremos en un tema tan candente en los últimos años como son las ingentes cantidades de dinero que circulan entre los clubes. Es precisamente por este motivo por el que nos inmiscuimos en este tema a la hora de desarrollar el proyecto, todos sabemos en qué gastan sus recursos los distintos clubes de fútbol, pero no es tan común el conocer las fuentes de donde obtienen la financiación necesaria para llevar a cabo este gasto. Con este trabajo pretendemos ofrecer una imagen más transparente de esta realidad.

1.2 Relevancia del Trabajo de Investigación

La relevancia teórico práctica de este trabajo de fin de grado consiste en ofrecer al lector una imagen nítida de las fuentes de financiación de los distintos clubes de fútbol, centrándonos sobre todo en tres casos determinados como son la Asociación Deportiva Recuerdo, el Real Madrid Club de Fútbol y el Manchester United Football Club. Vamos a dar a conocer la situación de clubes de la primera división española que se encuentran en situaciones críticas muy cercanas al concurso de acreedores y también como la mayor parte de los clubes de fútbol de la Liga BBVA mantienen una estructura en su balance y en su cuenta de resultados muy alejada de los porcentajes normales de equilibrio. La mayor parte de estos clubes de la liga española tratan de enmascarar sus cifras y porcentajes de activo y pasivo maquillando los datos o dando a conocer sólo aquellas cifras que verdaderamente les interesan. Hemos de ser conscientes de que la publicación en los medios de comunicación de una deuda total del club “x” con una deuda total de “y” millones puede ser más o menos mala, de lo que estamos seguros, y la siguiente referencia es lo que no

se publica, es que si de este pasivo el 85 por ciento del mismo es deuda a corto plazo entonces sí que nos encontramos ante una situación muy incómoda, y que el ciudadano medio no conoce.

1.3 Metodología de Investigación del Proyecto

Para la realización de este proyecto utilizaremos un método de investigación inductivo. Basaremos el contenido principal del mismo en información recopilada mediante una investigación exploratoria de las distintas bases de datos a las que tenemos acceso, complementada con más información contenida en *blogs*, *noticias* y demás *fuentes primarias* y, a partir de ahí, después de un profundo análisis de los datos y de la demás información recopilada, formularemos una teoría y la ejemplificaremos en distintos ejemplos prácticos.

Siguiendo en la misma línea, para la elaboración del presente trabajo de investigación, nos apoyamos en el conocimiento de distintas personas que han vinculado su vida tanto de forma personal como profesional al mundo del fútbol. Gracias a una serie de reuniones y entrevistas que hicimos con ellos conseguimos obtener datos e información que nos ha sido de ayuda para la realización del proyecto. Las conversaciones han consistido en su mayoría y principalmente en preguntas que los autores del estudio en cuestión realizaban a sus interlocutores y que previamente había preparado y, en menor medida, en la escucha de consejos que personas más experimentadas podrían aportarnos. Algunas de estas personas que nos han ayudado con sus conocimientos son: el director de fútbol del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, tres miembros de la Asociación de Antiguos Alumnos de Nuestra Señora del Recuerdo y un antiguo alumno del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo. A lo largo de los últimos dos meses y medio nos reunimos en dos ocasiones con el director de fútbol del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, mantuvimos hasta siete conversaciones telefónicas y dos entrevistas

personales con los distintos miembros de la Asociación y una conversación telefónica con el antiguo alumno del Colegio.

Para la elaboración, utilizaremos como muestra los 20 equipos de la Liga de Fútbol Profesional Española BBVA, primera división, centrándonos sobre todo en aquellos clubes con un mayor flujo financiero, como son el Real Madrid Club de Fútbol o el Barcelona Fútbol Club.

Procuraremos que los datos a analizar sean lo más fiables posibles, sabiendo que los clubes están obligados por ley a ofrecer al público sus cuentas anuales (de donde hemos obtenido bastante información de cara a la elaboración del apartado cuatro del proyecto). Nos centraremos sobre todo en las temporadas que transcurren entre los años 2005 – 2006 y 2012 - 2013.

1.4 Estructura del Trabajo de Investigación

El presente proyecto estará estructurado en tres apartados. En el primer punto trataremos de contextualizar este trabajo de investigación ofreciendo un breve detalle de la evolución del fútbol mundial y dando a conocer el por qué resulta de interés tratar este tema, todo ello asumiendo que nos encontramos ante un fenómeno que va más allá de lo puramente deportivo. En la segunda parte expondremos las distintas fuentes de financiación de los clubes de fútbol, explicando posibles relaciones entre las variables expuestas, desde una perspectiva meramente teórica. Finalmente, la última gran tarea del proyecto, consistirá en la ejemplificación de esta teoría del segundo apartado, llevándola a la práctica; para ello, utilizaremos como referente tres clubes heterogéneos como son la Asociación Deportiva Recuerdo (club amateur), el Real Madrid Club de Fútbol (entidad deportiva profesional española con presencia en competiciones europeas) y el Manchester United Football Club (club de fútbol profesional inglés con presencia en competiciones europeas y que cotiza en la bolsa de Nueva York).

2. Introducción¹

Con el presente apartado dos que ahora comenzamos vamos a explicar el por qué consideramos que este tema en cuestión es relevante y por qué y cómo este negocio se ha convertido en las últimas décadas en un fenómeno que va más allá de lo deportivo. Pues bien, como ya podemos intuir las actividades económicas que rodean el mundo del fútbol ya no se circunscriben únicamente a la práctica de este deporte ni mucho menos; sino que los gerentes de los distintos clubes de fútbol han expandido su negocio más allá de las actividades de ocio tradicionales hasta convertirse en empresas con múltiples posibilidades comerciales y que poseen una influencia en la sociedad y que se impregna en la identidad de las personas. Hoy en día el pertenecer a uno u otro club de fútbol significa un modo de pensar y de actuar y unos valores; todo ello sin contar con los múltiples beneficios y perjuicios que pueden difundirse del fútbol como deporte y como sector económico.

2.1 Evolución del fútbol mundial²

En el presente apartado pretendemos poner en contexto tanto a los autores como a los lectores de este trabajo de investigación, redactando un pequeño resumen de la evolución que ha experimentado el deporte del fútbol actual desde sus orígenes en Inglaterra hasta su llegada a España.

El origen del fútbol moderno tal y como lo conocemos a día de hoy se sitúa en Londres, Inglaterra, en el año 1863. Es aquí y en este momento cuando se produce la división formal y definitiva entre el fútbol y el rugby y se fija una reglamentación al respecto. Obviamente, ya se practicaban en multitud

¹ Olier, Eduardo y Sobrino, Javier, “La estructura económica del deporte” en *Geoeconomía, la industria del deporte*, editado por Instituto Choiseul España, Primavera 2012, Pp. 27 – 40.

² Alcaide Hernández, Francisco, “Nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol: Propuesta de un modelo de retribución” (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, 2006), <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=2393> , pp. 435 – 441.

de pueblos de la antigüedad deportes en lo que se jugaba con un balón y con el pie.

Durante todo el siglo XX, los ingleses estuvieron realizando grandes inversiones más allá de sus fronteras y esto hizo que el fútbol se difundiese y se desarrollase con mucha intensidad. Dentro de España, es en Huelva, y gracias a un empresario de origen anglosajón que había realizado grandes inversiones en minas de esta localidad, donde se empiezan a disputar los primeros partidos de fútbol.

No es hasta 1904 cuando nace la FIFA, máximo organismo a nivel internacional. Algunos años después, en 1930, se disputa el primer campeonato de fútbol entre selecciones a nivel internacional, en Uruguay exactamente.

En nuestro país, la Copa de Alfonso XIII fue la primera competición que se disputó en 1902; poco después, en 1905, nació la Real Federación Española de Fútbol (RFEF). Veinticinco años más tarde, en 1929, surgió el campeonato Nacional de Liga.

Con el paso del tiempo, este deporte fue haciéndose famoso entre la población, llegándose a convertir en un fenómeno social de grandes dimensiones y sin precedentes. El fútbol dejó de ser ya hace décadas un simple deporte para convertirse en uno de los fenómenos globales más espectaculares que pueden existir. Su impacto ha llegado a ser tal que ha llegado a ser objeto de influjo en la política, sociología, cultura, arte, economía, pedagogía, incluso religión.

Han llegado a desarrollarse distintas variaciones del fútbol original, como puede ser el fútbol 7, el fútbol sala, el fútbol playa... , que tienen el objetivo de adecuarse a los distintos condicionantes de los deportistas y del ambiente que les rodea, de forma que pueda ser practicado por cualquier persona.

2.2 Relevancia del tipo de entidad en el fútbol español³

Una vez vista la evolución que ha tenido el fútbol moderno, debemos aclarar la forma que tienen este tipo de entidades. Pues bien, los clubes de fútbol de la primera división española, inicialmente, fueron constituidos como entidades o asociaciones deportivas. A partir de la creación de la Ley y el Real Decreto que procederemos a comentar a continuación, se produjo un cambio en la forma de constitución de estas entidades muy significativo, el cual, procedemos ahora a analizar.

Los veinte clubes que forman parte de la Primera División Española de fútbol profesional adoptan dos posibles formas sociales. Por un lado podemos encontrar aquellos que están organizados como entidad o asociación deportiva, como son el Real Madrid Club de Fútbol, el Barcelona Fútbol Club, el Club Atlético Osasuna y el Athletic Club. Los 16 equipos restantes son todos ellos sociedades anónimas deportivas. Este tipo novedoso de sociedad anónima nació gracias a la Ley 10/1990⁴, de 15 de octubre, del Deporte; y fue el Real Decreto 1251/1999⁵, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas quien lo desarrolló. Con la redacción de esta ley el legislador tenía como objetivo fundamental incrementar la transparencia de este tipo de sociedades y ofrecer la posibilidad a las mismas de salir a bolsa, aunque a día de hoy ningún Club de nuestro país ha considerado esta opción.

El apartado primero del artículo uno del Real Decreto en cuestión establece que:

³ Consejo Superior de Deportes. "Sociedad Anónima Deportiva". Página web del Consejo Superior de Deportes, <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/6SAD/01Concepto/>, último acceso marzo 2014.

⁴ Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Publicado en: «BOE» núm. 249, de 17 de octubre de 1990, páginas 30397 a 30411 (15 págs.). Sección: I. Disposiciones generales. Departamento: Jefatura del Estado. Referencia: BOE-A-1990-25037.

⁵ Real Decreto 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. Publicado en: «BOE» núm. 170, de 17 de julio de 1999, páginas 27070 a 27080 (11 págs.). Sección: I. Disposiciones generales. Departamento: Ministerio de Educación y Cultura. Referencia: BOE-A-1999-15686.

Los clubes, o sus equipos profesionales, que participen en competiciones deportivas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal deberán ostentar la forma de sociedad anónima deportiva en los términos y en los casos establecidos en la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, las disposiciones transitorias del Real Decreto 1084/1991, de 5 de julio, y en el presente Real Decreto.

Inciendo un poco más en lo ya dicho anteriormente, el interés que tenía el Consejo Superior de Deportes en la creación de este tipo de entidades consistía en que todas aquellas entidades que se dedicasen al desarrollo profesional de este tipo de actividades adoptasen una forma social similar entre ellas. De esta forma sería mucho más sencillo para la Administración llevar un control sobre la gerencia y contabilidad de los Clubes; Y así asegurar los intereses tanto de los inversores como del público en general.

La distinción fundamental existente entre las sociedades anónimas en general y este tipo en concreto consiste en la limitación del objeto social de éstas a la práctica profesional de actividades deportivas en competiciones oficiales. También tienen el deber de proporcionar cierta información de tipo contable y administrativa tanto a la respectiva Liga Profesional como al Consejo Superior de Deportes.

Pues bien, en definitiva, el interés que despierta un tipo de entidad deportiva como es la Sociedad Anónima Deportiva consiste principalmente en la transparencia que ofrece de cara a la Administración, al Consejo Superior de Deportes y a la Liga de Fútbol Profesional. Como ya expresamos supra, este tipo de entidades tiene la obligación de facilitar datos e información a estas organizaciones que, en el pasado, no estaban obligadas a entregar. Gracias a este cambio en la normativa se está consiguiendo que, muy poco a poco, documentación de tipo contable, administrativa y fiscal, que antes era muy difícil de conseguir y que era de conocimiento único de los responsables de cada Club, esté saliendo ahora a la luz y se está logrando la transparencia que pretendía conseguir la legislación anteriormente comentada.

2.3 Fútbol, un fenómeno⁶ que va más allá de lo deportivo⁷

2.3.1 Introducción

El fútbol a día de hoy, y gracias a la evolución que ha ido experimentando, sobretudo en estas últimas décadas, ha dejado de ser concebido como un mero deporte para pasar a dejar huella en muchos otros tantos ámbitos y esferas de la vida. Procederemos a continuación a resaltar de forma más o menos breve los distintos ámbitos sobre los que el fenómeno del fútbol tiene repercusión

2.3.2 Fútbol: Fenómeno Económico⁸

Como ya introdujimos anteriormente, el fútbol es en gran medida un fenómeno claramente económico, del que se han visto beneficiadas determinadas industrias como la hostelería, la textil o los medios de comunicación. El fútbol actualmente supone aproximadamente un uno por ciento del Producto Interior Bruto de España, unos 10.000 millones de euros, y ofrece trabajo a 85.000 personas⁹.

⁶ Alcaide Hernández, Francisco. *Fútbol, Fenómeno de Fenómenos*. Editorial: LID, Publicación: LEO, España, 2009.

⁷ Alcaide Hernández, Francisco, “Nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol: Propuesta de un modelo de retribución” (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, 2006), <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=2393> , pp. 48 – 140.

⁸ Alcaide Hernández, Francisco. *Fútbol, Fenómeno de Fenómenos*. Editorial: LID, Publicación: LEO, España, 2009.

⁹ Noceda, Miguel Ángel. “El valor de la roja”, *El País*, 8 de julio de 2012, http://economia.elpais.com/economia/2012/07/06/actualidad/1341594100_324797.html , último acceso marzo de 2014.

El fútbol además tiene una gran repercusión e impacto en materia fiscal. A día de hoy, 19 de marzo de 2014¹⁰, Lionel Messi es el futbolista que percibe los ingresos anuales más altos de todo el mundo. A los 41 millones de euros anuales que percibe el anteriormente mencionado Lionel Messi, le sigue de cerca, con 39,5 millones de euros anuales, Cristiano Ronaldo. En el tercer puesto se encuentra Neymar Da Silva Santos Junior con 29 millones de euros anuales y, en el cuarto, Wayne Rooney que ingresa todos los años la cuantía de 24 millones de euros. Finalmente, para completar el ranking de los cinco futbolistas con mayor número de ingresos a nivel mundial, mencionamos a Zlatan Ibrahimovic, que ingresa un total de 23,5 millones de euros anuales. Debemos resaltar que estos ingresos seguirán ascendiendo cada cierto tiempo a consecuencia de las mejoras contractuales que ofrecen los distintos clubes para mantener a sus mejores jugadores. También recalcaremos la cuantía de los impuestos que recogerán los Estados de estos jugadores, a través del Impuesto de la Renta de las Personas Físicas o del Impuesto de Sociedades. En resumen, el Estado español ingresa más de mil millones de euros gracias al fútbol en general, no sólo profesional.

Este fenómeno económico que es el fútbol se ve incrementado cuando se aproximan las fechas de celebración de una competición de carácter internacional como puede ser un Mundial o una Eurocopa. Ser elegido como el país donde se llevará a cabo un campeonato de este tipo asegura al conjunto del Estado unos grandes ingresos durante los casi dos meses que dura la competición. Obviamente estos ingresos, como ya dejamos entrever al hablar de las industrias que se ven beneficiadas de este fenómeno económico, no se ven únicamente reflejados en el dinero que perciben los clubes que ofrecen sus estadios para la disputa de los encuentros de cada fase del campeonato. Sino que además hay personas de todas partes del mundo que se desplazan a estos países sede del Mundial o de la Eurocopa y que gastan mucho dinero en

¹⁰ Marca. "Messi es el futbolista con más ingresos del mundo por delante de Ronaldo". Página web de Marca, <http://www.marca.com/2014/03/18/futbol/equipos/barcelona/1395164415.html> , último acceso marzo 2014.

hostelería, transporte, ocio, etc. A modo de ejemplo, en la pasada Eurocopa de 2012 celebrada tanto en Polonia como Ucrania, a una semana de terminar la competición ya se habían recogido los siguientes datos¹¹:

- Mediante la audiencia obtenida en la retransmisión de cada encuentro se obtendrán una media de ciento cincuenta millones de personas por partido.
- En cuanto a ingresos de tipo comercial se obtendrán 1.300 millones de euros.
- De cada partido disputado se obtendrán unos ingresos medios de 37 millones de euros.

A la vista de estas cifras no sólo podemos observar la enorme repercusión económica que tiene este tipo de competiciones en los países sede de los mismos, sino también la grandísima trascendencia social que tienen.

2.3.3 Fútbol: Fenómeno Social¹² y Familiar

Es por lo que acabamos de mencionar que el fútbol también es un fenómeno social, que afecta a las vidas de las personas tanto en el ámbito profesional como en el familiar y en las amistades.

El fútbol es un fenómeno social y las cifras lo avalan. Actualmente, el periódico deportivo Marca es el diario más leído, tanto en prensa impresa como digital, el ochenta por ciento de las retransmisiones más vistas a lo largo de la historia corresponden a encuentros de fútbol, el Tour del Estadio Bernabéu es el cuarto punto de Madrid más visitado por los turistas.

¹¹ Castillejos, Evelyn. "La Eurocopa 2012 en cifras: 11 datos sobre el campeonato de la UEFA". *Mercadotecnia*, 24 de junio de 2012, <http://www.merca20.com/la-eurocopa-2012-en-cifras-11-datos-sobre-el-campeonato-europeo-de-la-uefa/>, último acceso marzo 2014.

¹² Alcaide Hernández, Francisco. *Fútbol, Fenómeno de Fenómenos*. Editorial: LID, Publicación: LEO, España, 2009.

Es por todos sabido que un hombre feliz es un hombre más productivo, es por ello que cuando el equipo de un aficionado gana su partido del fin de semana, el lunes ese trabajador será más productivo que aquel cuyo equipo ha perdido. Y también en el ámbito familiar, una persona cuyo equipo acaba de ganar, será más propensa a comunicarse y crear buen ambiente en casa y en sus alrededores, que si su equipo hubiese perdido. Siguiendo en la misma línea, el fútbol además ofrece un nexo de unión, incluso de desunión, a la hora de forjar amistades. No sólo nos ofrece un tema de conversación sino que también es un plan apetecible para poder relacionarse; tanto para ver este deporte, ya sea en la televisión o en el mismo estadio, como para practicarlo. Tenemos que tener en cuenta que este es un deporte colectivo y que por tanto se necesitan varios jugadores para practicarlo, el número obviamente dependerá del tipo de fútbol que se juegue, ya sea fútbol 11, fútbol 7, fútbol sala...

2.3.4 Fútbol: Fenómeno Político

Aunque parezca enrevesado o falso, el fútbol también es un fenómeno político que ha sido utilizado por el poder a lo largo de la historia. Si nos remontamos a la época franquista sólo tenemos que recordar como los jugadores se alineaban al principio de cada partido y manteniendo el brazo en alto cantaban al unísono el conocido Cara al sol, himno de la Falange Española. Además, durante estos años, la selección española de fútbol, mundialmente conocida por su equipación de color rojo, jugó con una camiseta azul. Esto se debía a la tendencia de aquella época de prohibir o al menos rescindir y dejar de lado todo aquello que hiciese alusión a "los rojos". Pero no fue únicamente utilizado el fútbol como medio de transmisión de ideologías por parte de la dictadura franquista; también utilizaban este medio figuras políticas como Adolf Hitler o Benito Mussolini, que aprovechaban estas ocasiones de gran popularidad social para transmitir su pensamiento y hacerlo llegar al público.

También hemos podido comprobar esta simbología política en las constantes alusiones por parte del público del Camp Nou, estadio del Fútbol Club Barcelona, a la independencia de Cataluña; y, del mismo modo, en San Mamés, estadio del Athletic Club, con sus referencias a lo largo de los encuentros a la independencia del País Vasco y a la defensa de los actos e ideología etarra.

Otra línea en la que podemos observar el fenómeno político del fútbol es mediante como figuras de la política actual o reciente, han llegado a ocupar sus puestos gracias a su buena actuación como presidentes de distintos clubes de fútbol. Vease, Silvio Berlusconi, presidente del AC Milan ha sido, además, Presidente del Consejo de Ministros italiano en tres periodos entre los años 1994 y 2011, así como Ministro de Relaciones Exteriores y Presidente del Consejo Europeo. Otro ejemplo fue el ya fallecido Jesús Gil y Gil que fue presidente del Club Atlético de Madrid y también alcalde de Marbella.

2.3.5 Fútbol: Fenómeno Educativo

Igualmente, podemos concebir el fútbol como un fenómeno educativo. Este deporte ha sido y sigue siendo una herramienta muy utilizada a la hora de educar a las personas desde que son niños. El fútbol nos enseña a admitir la derrota y a aprender de ella y también a saber comportarnos en las victorias. Además, nos ayuda a instaurar en nuestras vidas valores tan valorados como la puntualidad, el compañerismo, el trabajo en equipo, el juego limpio y el esfuerzo. Es por estos motivos por lo que la práctica de este deporte se ha consolidado en los colegios y es muy utilizado por las Organizaciones No Gubernamentales como medio de integración social.

2.3.6 Fútbol: Fenómeno Solidario

Profundizando en este concepto de la integración social, el fútbol también se ha convertido en un fenómeno solidario. Está a la orden del día la cantidad

de eventos futbolísticos, como el "Champions for Africa" de Unicef, que se celebra todos los años con fines recaudatorios. También muchos futbolistas realizan actos de visita a hospitales, recordemos que Ronaldo Ruiz Nazario de Lima visitó en su día a las víctimas del atentado que se produjo el 11 de marzo de 2004, para, únicamente con su persona, hacer felices a personas que lo necesitan. Asimismo, algunos futbolistas como Iker Casillas, por ejemplo, también aprovechan su figura mundialmente conocida y la cuantía de sus ingresos para crear asociaciones de ayuda a los más necesitados.

Siguiendo en esta misma línea, también se han desarrollado campañas de reivindicación de ciertos valores y en contra de determinados comportamientos como la llevada a cabo este último año 2014 por la Unión de Asociaciones de Fútbol Europeas, UEFA, en contra del racismo, "say no to racism".

2.3.7 Fútbol: Fenómeno Jurídico

El fútbol también se ha caracterizado, sobretodo en estos últimos años, por tener un ámbito claramente legislativo. Este carácter jurídico del fútbol empezó, obviamente, con la redacción de una reglamentación sobre la práctica de este deporte en cuestión, pero que se fue ampliando pasando por la entrada en vigor de leyes que regulaban el deporte, como la ya mencionada anteriormente Ley 10/1990¹³, de 15 de octubre, del Deporte, hasta que a día de hoy existen leyes que regulan los distintos sectores a los que afecta el fútbol, como era la ya derogada Ley 21/1997¹⁴, de 3 de julio, reguladora de las Emisiones y Retransmisiones de Competiciones y Acontecimientos Deportivos, y distintas prácticas que se quieren evitar dentro del mundo deportivo, véase la Ley

¹³ Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Publicado en: «BOE» núm. 249, de 17 de octubre de 1990, páginas 30397 a 30411 (15 págs.). Sección: I. Disposiciones generales. Departamento: Jefatura del Estado. Referencia: BOE-A-1990-25037.

¹⁴ Publicado en: «BOE» núm. 159, de 4 de julio de 1997, páginas 20742 a 20744 (3 págs.). Sección: I. Disposiciones generales. Departamento: Jefatura del Estado. Referencia: BOE-A-1997-14849.

Orgánica 3/2013¹⁵, de 20 de junio, de protección de la salud y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva.

¹⁵ Publicado en: «BOE» núm. 148, de 21 de junio de 2013, páginas 46652 a 46699 (48 págs.). Sección: I. Disposiciones generales. Departamento: Jefatura del Estado. Referencia: BOE-A-2013-6732.

3 Fuentes de ingresos de los clubes de fútbol¹⁶

3.1 Introducción

Una vez contextualizado este trabajo de investigación gracias a las referencias hechas en lo que a la evolución histórica se refiere y analizado este deporte como un fenómeno no solo estrictamente deportivo sino que además tiene influencia y relevancia en otros muchos aspectos de la vida humana; procederemos a analizar cómo y de dónde obtienen sus ingresos los sujetos objeto de estudio, los clubes de fútbol. Obviamente, igual que el fútbol no es un fenómeno exclusivamente deportivo sino que también es un fenómeno económico, social, etc. sus fuentes de financiación no se obtendrán únicamente de los ingresos derivados del fútbol como deporte ya que además, tal y como veremos a continuación, los ingresos provienen también de otras fuentes.

Pues bien, el eje central del fútbol europeo gira en torno a lo que conocemos como las cinco grandes ligas, formadas por: la Liga BBVA española, la Serie A de la liga Calcio italiana, la Bundesliga alemana, la Premier League inglesa y la Liga 1 francesa. Estas cinco son las que hacen mover el dinero en lo que al sector futbolístico se refiere. Aunque también podemos encontrar otras ligas de menor importancia como puede ser la liga holandesa, la turca, la escocesa o la rusa. Por último, también podemos encontrar un tercer estamento dentro del mundo del fútbol en el que se pueden encontrar la liga húngara o la eslovaca, muy por debajo de los niveles tanto deportivos como económicos de los de las ligas anteriormente mencionadas. En definitiva, el mapa de la Europa futbolística queda conformado por un total de 53 ligas.

En primer lugar nos vemos en la obligación de comunicar que los datos a los que nos referiremos a continuación datan de la temporada 2011 - 2012. Esta es la información más actualizada a la que hemos podido tener acceso, ya

¹⁶ Deloitte. *Deloitte football money league 2013* (enero 2013) http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/ . Deloitte. Último acceso en marzo de 2014.

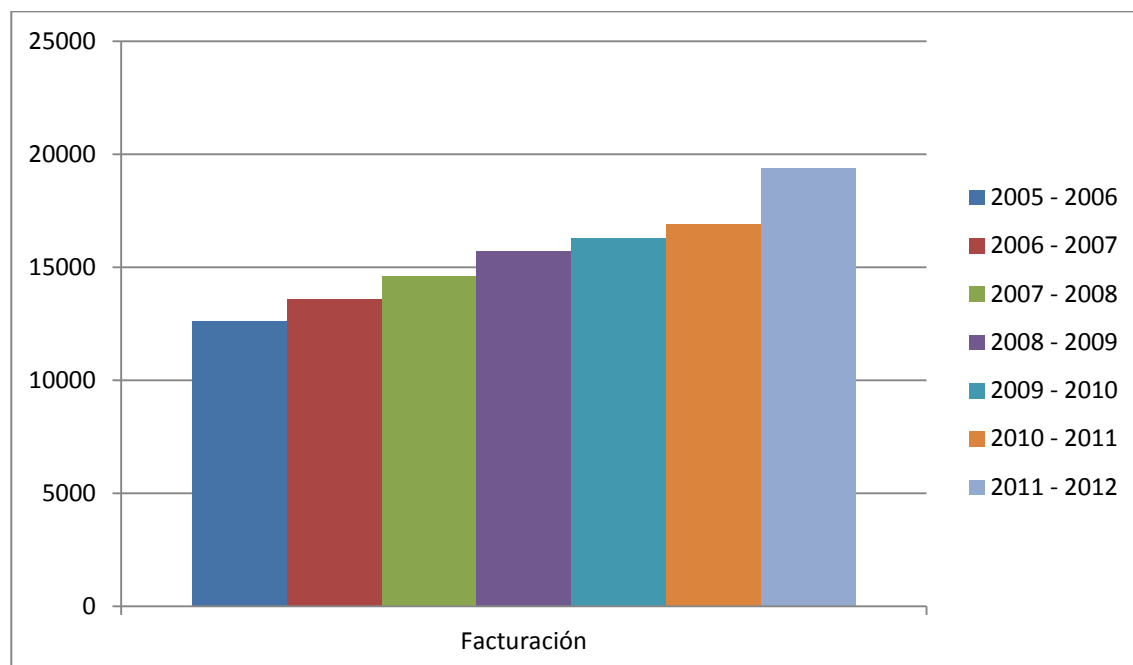
que los datos de la última temporada cerrada, la campaña 2012 – 2013, no saldrán a la luz por lo menos hasta finales de este año 2014.

3.2 Balance de Situación y Cuenta de Pérdidas y Ganancias¹⁷

En los últimos siete años, desde la temporada 2005 - 2006, la facturación europea ha mantenido una línea ascendente, tal y como podemos ver en el gráfico. Ha pasado de rondar, en millones de euros, los 12.600 en la temporada 2005 – 2006, hace ya siete años, a alcanzar la cifra de 19.400 en la temporada 2011 - 2012. La gran subida se ha producido entre la campaña 2010 – 2011, donde la facturación ascendía hasta los 16.900 millones de euros, y la 2011 – 2012, año en el que la cifra aumentó en 2.500 millones de euros, cuando hasta entonces las subidas se habían dado en escalones parecidos de media unos 750 millones de euros aproximadamente.

¹⁷ Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014.

Gráfico 1. Evolución de la Facturación Europea entre las temporadas 2005 – 2006 y 2011 – 2012¹⁸.

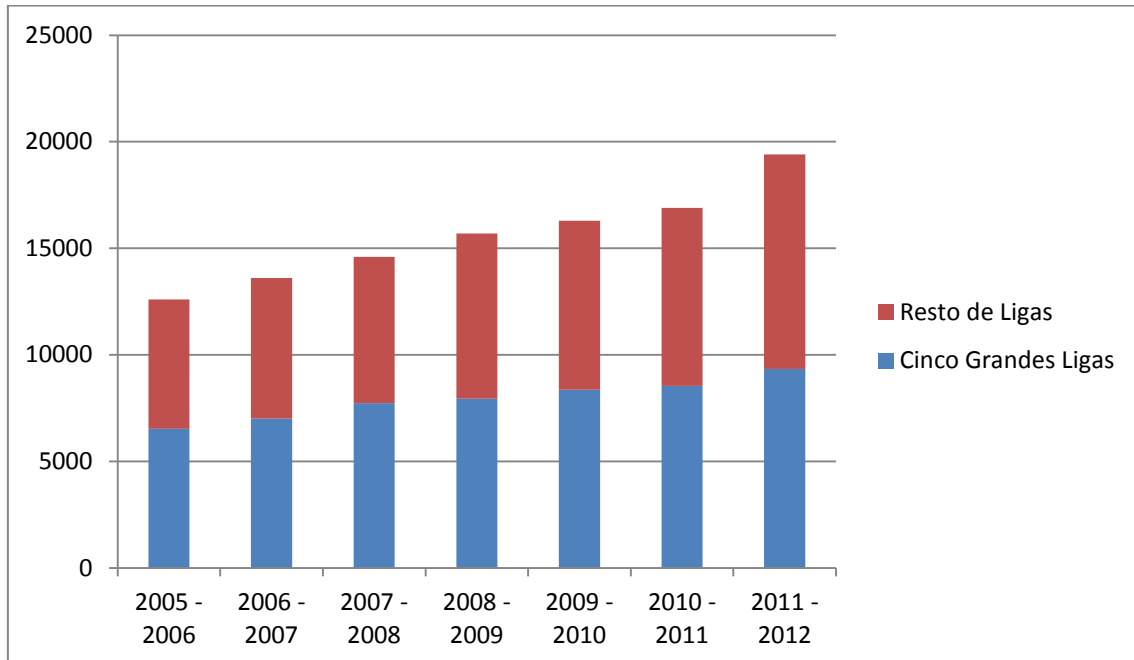


Como podemos observar gráficamente, la economía del fútbol no ha sufrido o parece no haber sufrido los efectos dañinos de la crisis financiera que ha sufrido España y el mundo entero. Ha seguido manteniendo la línea ascendente antes comentada a pesar de que la mayoría de los sectores e industrias se han visto perjudicadas.

Estos números representan las cantidades facturadas por Europa en su conjunto pero, como ya dijimos anteriormente, una cantidad muy representativa, en torno al 50 por ciento, de este dinero procede únicamente, como veremos a continuación, de las cinco grandes ligas anteriormente mencionadas. Esto se debe en gran medida a que los grandes Clubes europeos y, por tanto, los que más ingresan, están localizados en las ligas inglesa, alemana, española, francesa e italiana.

¹⁸ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/> , 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 2.

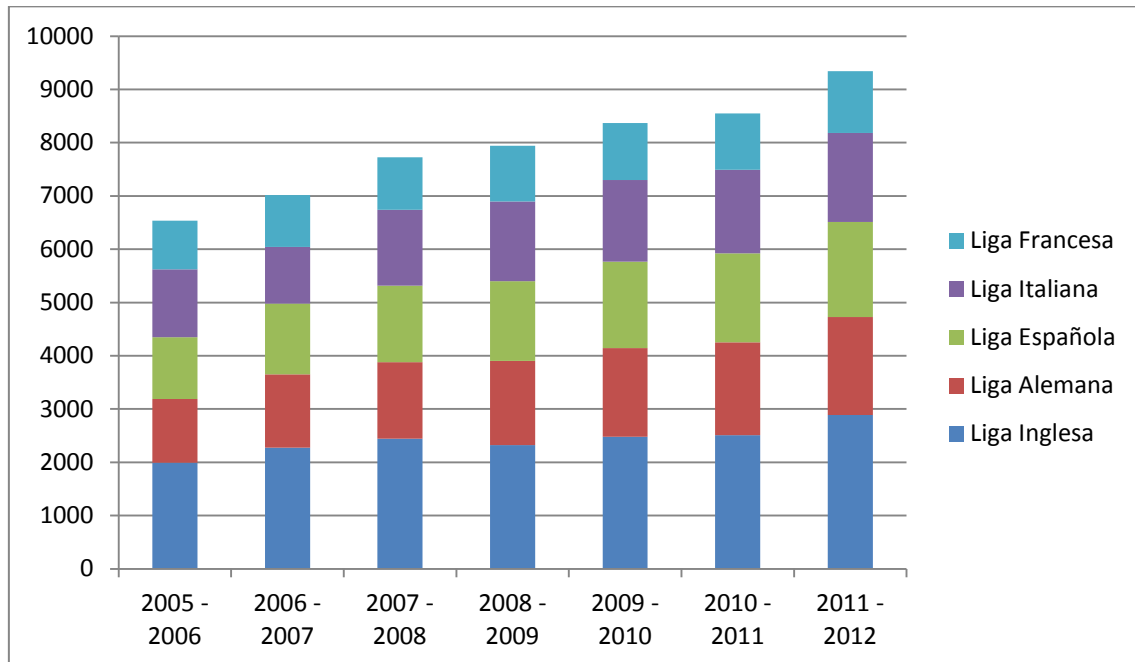
Gráfico 2. Evolución de la Facturación Europea entre las temporadas 2005 – 2006 y 2011 – 2012 diferenciando entre las cinco grandes ligas y el resto de Europa¹⁹.



Como podemos ver, cada vez nos vamos focalizando más en lo que es el verdadero objeto de nuestro trabajo de investigación, la Liga de Fútbol Profesional. Una vez ya hemos distinguido entre la facturación de las cinco grandes ligas y del resto de ligas europeas, procedemos a disgregar los ingresos producidos por estas cinco grandes ligas.

¹⁹ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 3.

Gráfico 3. Evolución de la Facturación de las Cinco Grandes Ligas Europeas entre las temporadas 2005 – 2006 y 2011 – 2012²⁰.



A la vista de estos datos podemos apreciar que la liga europea que más ingresos genera, con una gran diferencia, es la liga inglesa. A continuación podemos encontrar, la Bundesliga alemana, la liga BBVA española, la Serie A italiana y la liga 1 francesa. Para ser más precisos, dentro del campo que a nosotros nos ocupa, los ingresos recibidos por el conjunto de la Liga de Fútbol Profesional desde la temporada 2005 – 2006 en adelante han sido, en millones de euros: 1.158, 1.326, 1.438, 1.501, 1.622, 1.669 y 1.783.

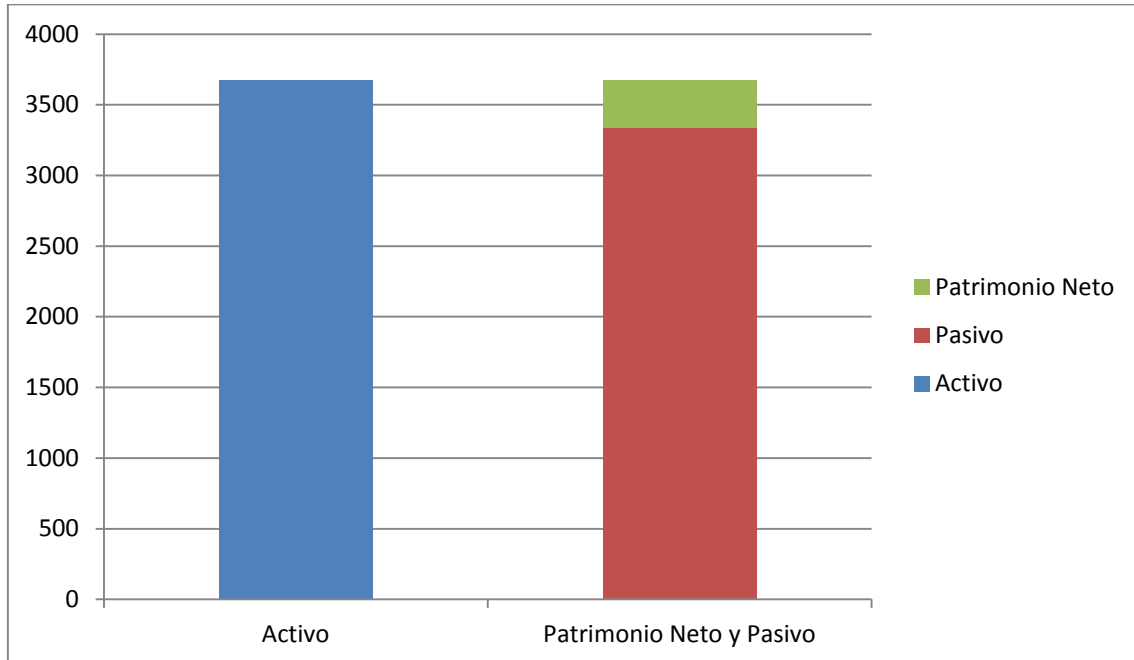
Estos datos tienen una explicación, como es lógico, acorde con la realidad. La Premier League inglesa es la liga por excelencia, la más desarrollada y expandida y la que tiene los mejores e históricos clubes, como pueden ser el Manchester United, el Liverpool, el Arsenal o el Chelsea; es por ello que parece sensato que tenga la mayor cifra de ingresos. La sorpresa la podemos apreciar en la Bundesliga alemana, esta liga no posee ningún club con un gran palmarés excepto el Bayern de Munich; siendo el resto de equipos

²⁰ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 4.

de calado más o menos mediocre. Habiendo sido esta la tónica en las últimas décadas, desde hace ya 4 años se ha podido apreciar una gran evolución de algunos equipos de esta liga, como pueden ser, el Borussia de Dortmund, el Schalke 04 o el Werder Bremen. Aun así consideramos de gran valía que esta liga haya elevado su cifra de ingresos hasta estas cuantías. Muy cerca, en cuanto a ingresos se refiere, de la Bundesliga está la Liga de Fútbol Profesional española, muy descompensada debido a que únicamente tiene dos grandes clubes, el Real Madrid Club de Fútbol y el Barcelona Fútbol Club y el resto de equipos se podría decir que casi forman parte de otra liga; aunque es cierto que equipos como el Sevilla Fútbol Club o el Club Atlético de Madrid han conseguido hacerse un nombre en Europa. En lo que respecta a la Serie A italiana, ésta se alimenta del pasado. Nos encontramos ante una liga que ha tenido mucho nombre pero que ahora está en época de recesión y debe reinventarse. En esta liga juegan equipos históricos del fútbol europeo como el AC Milan, la Juventus, el AS Roma o el FC Internazionale Milano, pero que ya desde hace años no han sido protagonistas en el mundo futbolístico; a excepción del triplete, Scudetto, Coppa Italia y Champions League, logrado por el FC Internazionale Milano en la temporada 2009 – 2010. Por último y en último lugar, encontramos la League 1 francesa; liga modesta con un gran potencial de crecimiento, véanse los últimos grandes fichajes a “golpe de talonario” del Paris Saint Germain. Se calcula que para el año 2016 esta liga ya pueda mostrarse competitiva.

Nos centramos ahora en lo que es propiamente el tema que nos ocupa, la liga española, pues bien, nuestra liga tiene un balance de situación conformado por un activo, en millones, de 3.673 euros, una deuda de 3.340 euros y un patrimonio neto de 333.

Gráfico 4. Balance de Situación Resumido de la Liga de Fútbol Profesional²¹.



Como podemos ver, los clubes de fútbol españoles se financian principalmente, un 81 por ciento, a través de deuda y no a través de fondos propios, tan solo el 9 por ciento de los recursos proceden de esta fuente.

Estos datos corresponden a los 20 equipos que conforman la Primera División española, profundizando aún mas en estos datos descubrimos los números correspondientes a cada uno de los equipos.

²¹ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 7.

Tabla 1. Balance de Situación Resumido (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española²².

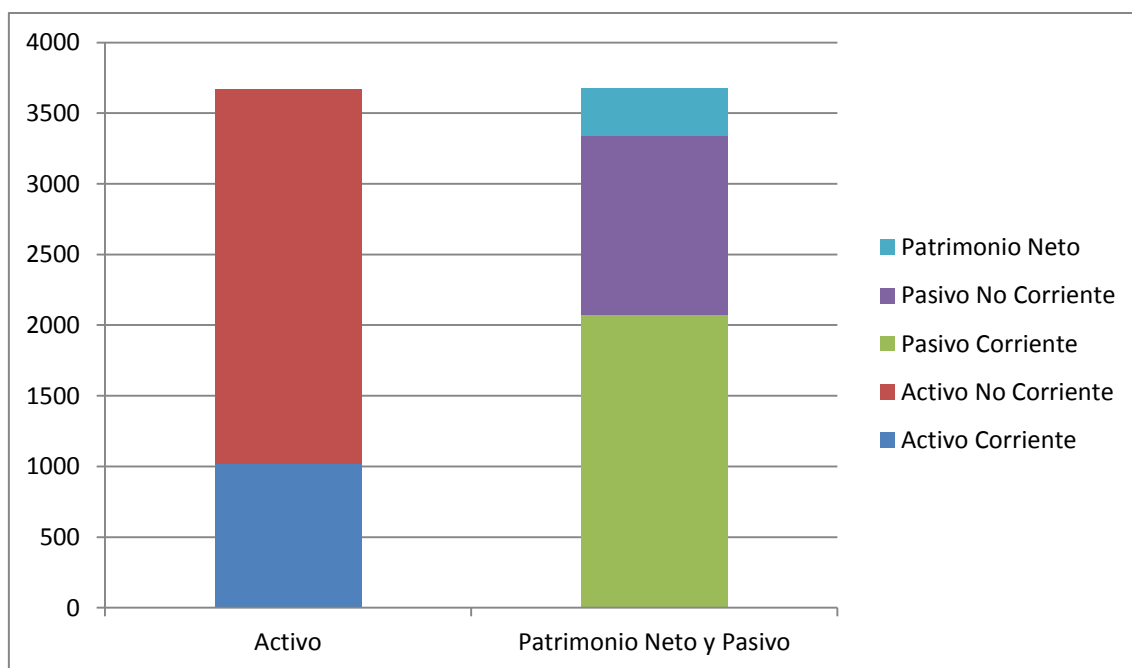
Club	AT	PT	PN	PN y P
Real Madrid	864,8	589,6	275,2	864,8
Barcelona	451,3	471,2	(20,2)	451,3
Valencia	460,2	399,5	60,7	460,2
Málaga	70,7	113,9	(43,1)	70,7
Atlético de Madrid	569,9	538,7	31,2	569,9
Levante	76,0	67,1	9,0	76,0
Osasuna	83,4	68,8	14,6	83,4
Mallorca	71,3	62,9	8,4	71,3
Sevilla	111,3	86,8	24,5	111,3
Athletic	67,1	69,5	(2,4)	67,1
Getafe	42,9	39,4	3,5	42,9
Real Sociedad	64,3	67,7	(3,4)	64,3
Betis	36,2	99,5	(63,3)	36,2
Español	221,1	208,6	12,4	221,1
Rayo Vallecano	27,7	64,5	(36,8)	27,7
Zaragoza	127,4	130,3	(2,9)	127,4
Granada	36,6	31,3	5,3	36,6
Villareal	246,2	145,3	100,9	246,2
Sporting de Gijón	23,8	37,5	(13,7)	23,8
Racing de Santander	20,5	47,9	(27,4)	20,5
Total	3.672,7	3.340,0	332,7	3.672,7

²² Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 12.

Como podemos observar, se mantiene la tendencia antes mencionada de financiarse a través de recursos ajenos. De hecho, como podemos apreciar, existe un buen número de equipos cuyos fondos propios llegan a ser negativos, como son el Real Zaragoza, el Real Betis Balompié o el Rayo Vallecano de Madrid. Cabe destacar la reducción de la deuda que se ha producido con respecto al año anterior, pero dicha disminución no se ha producido en su mayor medida por un comportamiento más austero de los equipos o por una reducción del gasto, que también, sino por los concursos de acreedores y las quitas a las que se han visto sometidos algunos de estos clubes.

Volviendo otra vez a la liga como conjunto, si descomponemos un poco más su balance de situación, se observa que la deuda con la que se financian fundamentalmente los equipos es a corto plazo, es decir, con vencimiento inferior a un año.

Gráfico 5. Balance de Situación de la Liga de Fútbol Profesional²³.



²³ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 15.

Accediendo a las cifras de los distintos equipos que conforman esta liga BBVA, como es lógico, seguimos observando esta tendencia mencionada supra.

Tabla 2. Balance de Situación (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española²⁴.

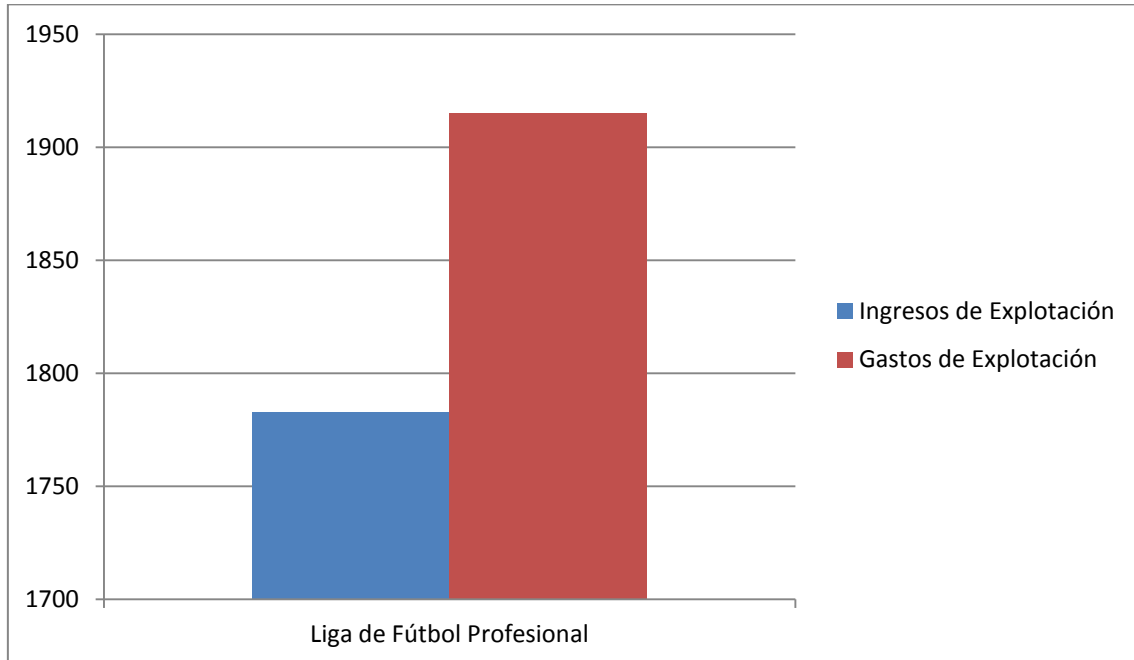
Club	ANC	AC	AT	PNC	PC	PN	PN y P
Real Madrid	618,6	246,2	864,8	220,8	368,8	275,2	864,8
Barcelona	349,7	101,2	451,3	154,5	316,8	(20,2)	451,3
Valencia	400,9	59,3	460,2	30,3	369,2	60,7	460,2
Málaga	60,1	10,6	70,7	16,6	97,3	(43,1)	70,7
Atlético de Madrid	425,0	144,9	569,9	246,8	291,8	31,2	569,9
Levante	64,2	11,8	76,0	53,4	13,6	9,0	76,0
Osasuna	46,1	37,3	83,4	35,1	33,8	14,6	83,4
Mallorca	48,1	23,2	71,3	40,7	22,3	8,4	71,3
Sevilla	78,2	33,2	111,3	24,2	62,5	24,5	111,3
Athletic	40,6	26,5	67,1	18,1	51,3	(2,4)	67,1
Getafe	25,8	17,2	42,9	7,7	31,7	3,5	42,9
Real Sociedad	50,8	13,5	64,3	44,2	23,5	(3,4)	64,3
Betis	31,0	5,2	36,2	90,8	8,7	(63,3)	36,2
Español	157,2	63,8	221,1	101,6	107,0	12,4	221,1
Rayo Vallecano	17,9	9,8	27,7	1,9	62,6	(36,8)	27,7
Zaragoza	110,4	17,1	127,4	103,5	26,8	(2,9)	127,4
Granada	25,2	11,4	36,6	14,4	16,9	5,3	36,6
Villareal	74,3	171,9	246,2	9,4	135,9	100,9	246,2
Sporting de Gijón	14,2	9,5	23,8	19,1	18,3	(13,7)	23,8
Racing de Santander	13,2	7,3	20,5	34,8	13,1	(27,4)	20,5
Total	2.651,4	1.021,3	3.672,7	1.267,8	2.072,2	332,7	3.672,7

²⁴ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 20.

Reforzamos, a tenor de estos datos, lo mencionado anteriormente acerca de la utilización del pasivo corriente como fuente de financiación principal por parte de la mayor parte de los equipos. Nos sirve como ejemplo el Barcelona Fútbol Club, equipo dominante en Europa cuya deuda a corto plazo es un 100 por ciento mayor que su deuda a largo plazo. No consideramos que esta acumulación descompensada de deuda a corto plazo sea cómoda ni óptima para trabajar y por lo que recomendamos encarecidamente reconvertir este pasivo corriente en deuda a largo plazo para poder trabajar de forma más eficiente.

En lo que a ingresos de explotación nos referimos, la Liga de Fútbol Profesional ingresó, en millones, la pasada temporada 2011 – 2012 1.783 euros y, en lo que respecta a los gastos de explotación, estos ascendieron hasta la suma de 1.915 euros. Por tanto, podemos afirmar que existen unos gastos superiores a los ingresos, en cuanto a la explotación se refiere, que tendrán que ser compensados de otras formas. Es decir, este déficit de 161 millones de euros en el resultado de explotación deberá ser compensado con la venta de jugadores o con la enajenación de algún activo no afecto a la actividad habitual del club, por ejemplo.

Gráfico 6. Ingresos y Gastos de Explotación de la Liga de Fútbol Profesional²⁵.



Cabe destacar la renovación que ha sufrido el fútbol en cuanto a los ingresos financieros. Se ha producido una reestructuración de los mismos, evolucionando del predominio de lo que anteriormente eran conocidos como ingresos comunes, que eran aquellos derivados de los socios, abonados y entradas vendidas en taquillas; a un predominio actual de los ingresos que antes eran atípicos. En la década de los años setenta y ochenta, los ingresos de los clubes estaban constituidos en casi un 90 por ciento de ingresos comunes; en cambio, a día de hoy, el 75 por ciento de los ingresos de la mayor parte de los clubes se deben a patrocinios, retransmisiones televisivas y marketing, es decir, a ingresos atípicos.

Como podremos ver más adelante en los apartados que encontraremos infra, estos ingresos de explotación, entre otros, podemos dividirlos en distintas partidas. Podemos encontrar aquellos que provienen del marketing, aquellos que se obtienen de las retransmisiones de los partidos por televisión y los que

²⁵ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 24.

se derivan de la asistencia al estadio los días de partido. Dichos datos, equipo a equipo, presentan la siguiente estructura:

Tabla 3. Ingresos y Resultado de Explotación (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española²⁶.

Club	RETRANS	MKTG	ASIST	IE	GE	RE
Real Madrid	159,2	163,0	190,2	512,4	490,2	22,2
Barcelona	160,5	206,2	116,3	483,0	423,2	59,8
Valencia	42,0	31,8	47,2	121,0	121,5	(0,5)
Málaga	14,8	3,1	8,5	26,4	70,5	(44,2)
Atlético de Madrid	39,0	26,8	42,2	107,9	129,0	(21,1)
Levante	NS/NC	NS/NC	NS/NC	19,4	23,8	(4,4)
Osasuna	15,0	4,8	6,7	26,5	31,4	(4,9)
Mallorca	16,7	4,6	3,8	25,2	39,4	(14,3)
Sevilla	30,8	15,6	13,9	60,2	94,8	(34,6)
Athletic	18,1	16,1	40,7	74,9	71,7	3,2
Getafe	14,5	7,5	4,2	26,2	30,6	(4,4)
Real Sociedad	16,4	8,5	9,5	34,3	37,4	(3,1)
Betis	2,4	4,8	9,1	16,3	45,9	(29,7)
Español	19,9	15,1	13,3	48,3	55,8	(7,5)
Rayo Vallecano	12,5	2,5	3,3	18,4	18,0	0,3
Zaragoza	17,0	3,8	6,7	27,6	46,5	(18,9)
Granada	13,1	9,3	10,5	32,9	37,1	(4,2)
Villareal	33,6	13,7	23,4	70,7	93,0	(22,2)
Sporting de Gijón	14,1	9,0	8,5	31,5	28,7	2,8
Racing de Santander	12,8	3,6	3,7	20,1	26,8	(6,7)
Total	652 + NS/NC	550 + NS/NC	564 + NS/NC	1.783,1	1.915,4	(132,3)

²⁶ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 37.

Como hemos podido ir viendo gracias a las últimas tablas, nos hemos ido distanciando poco a poco del balance de situación que comentábamos en un principio, para empezar a tratar sobre la cuenta de pérdidas y ganancias propia de cualquier empresa. Pues bien, la Liga de Fútbol Profesional obviamente no puede alejarse de este esquema y, en su conjunto, presenta la siguiente cuenta de pérdidas y ganancias:

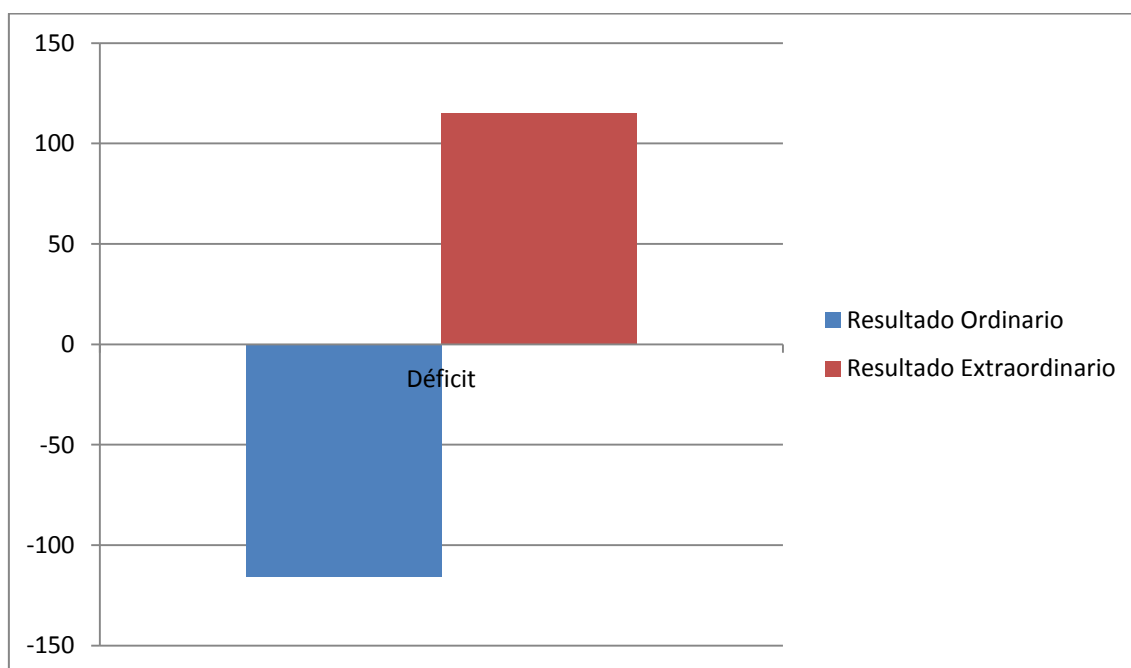
Tabla 4. Cuenta de Pérdidas y Ganancias Resumida de los 20 equipos de la Primera División Española²⁷.

Campaña 2011 – 2012	Liga de Fútbol Profesional	
	Millones de euros	Porcentaje
Ingresos de Explotación	1.783	100
Gastos de Explotación	1.915	107
Resultado de Explotación	(132)	(7)
Resultado Financiero	16	1
Resultado Ordinario	(116)	(7)
Resultado Extraordinario	115	6
Resultado antes del Impuesto de Sociedades	(1)	0
Impuesto sobre Sociedades	(1)	0
Resultado Neto	(2)	0

²⁷ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 41.

Pues bien, podemos observar de nuevo como existe una desigualdad entre los ingresos y los gastos de explotación que se ve corregido, en una cuantía bastante reducida, por el resultado financiero y, en un montante bastante más considerable, por el resultado extraordinario que, como ya establecimos anteriormente, engloba aquellas operaciones de naturaleza ajena a la actividad habitual de los clubes, como la venta de un activo no afecto al negocio, y la venta de jugadores. De manera gráfica, infra, podemos ver claramente como, de los 116 millones de euros de déficit obtenidos en el resultado ordinario, 115 millones se recuperan gracias al resultado extraordinario.

Gráfico 7. Resultado Ordinario y Extraordinario de la Liga de Fútbol Profesional²⁸.



Estos mismos datos, los descomponemos a continuación para que podamos observar cómo se comportan los distintos equipos integrantes de la liga BBVA.

²⁸ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 44.

Tabla 5. Cuenta de Pérdidas y Ganancias (millones de euros) de los 20 equipos de la Primera División Española²⁹.

Club	ING	Gº	RE	RF	RO	REX	BAI	IS	BN
Real Madrid	512,4	490,2	22,2	(11,7)	10,6	21,7	32,3	(8,1)	24,2
Barcelona	483,0	423,2	59,8	(4,9)	54,8	(6,0)	48,8	0,0	48,8
Valencia	121,0	121,5	(0,5)	(14,3)	(14,8)	23,1	8,3	(2,9)	5,3
Málaga	26,4	70,5	(44,2)	(0,1)	(44,3)	0,4	(43,9)	0,0	(43,9)
Atlético de Madrid	107,9	129,0	(21,1)	(14,1)	(35,2)	35,2	0,1	0,6	0,7
Levante	19,4	23,8	(4,4)	(0,6)	(5,0)	7,1	2,1	(0,6)	1,5
Osasuna	26,5	31,4	(4,9)	(1,3)	(6,2)	4,5	(1,7)	0,0	(1,7)
Mallorca	25,2	39,4	(14,3)	14,1	(0,2)	3,1	3,0	(0,1)	2,9
Sevilla	60,2	94,8	(34,6)	(1,1)	(35,6)	13,2	(22,5)	7,2	(15,3)
Athletic	74,9	71,7	3,2	(1,3)	1,8	0,7	2,5	0,0	2,5
Getafe	26,2	30,6	(4,4)	(2,4)	(6,8)	3,9	(2,9)	1,1	(1,8)
Real Sociedad	34,3	37,4	(3,1)	(0,2)	(3,2)	3,7	0,5	0,0	0,5
Betis	16,3	45,9	(29,7)	(1,0)	(30,7)	(6,9)	(37,6)	1,7	(36,0)
Español	48,3	55,8	(7,5)	(4,9)	(12,4)	12,6	0,2	0,0	0,2
Rayo Vallecano	18,4	18,0	0,3	0,0	0,4	1,0	1,4	(0,4)	1,0
Zaragoza	27,6	46,5	(18,9)	46,9	27,9	1,5	29,5	(8,8)	20,6
Granada	32,9	37,1	(4,2)	(0,1)	(4,3)	4,0	(0,2)	0,0	(0,2)
Villareal	70,7	93,0	(22,2)	(5,2)	(27,4)	(5,0)	(32,4)	9,7	(22,7)
Sporting de Gijón	31,5	28,7	2,8	(1,7)	1,2	(0,5)	0,7	0,0	0,7
Racing de Santander	20,1	26,8	(6,7)	19,6	12,9	(2,3)	10,7	0,0	10,7
Total	1.783,1	1.915,4	(132,3)	15,8	(116,5)	115,1	(1,4)	(0,7)	(2,1)

²⁹ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 47.

Visto estos datos recogidos tanto en el balance de situación como en la cuenta de pérdidas y ganancias, Nos introducimos ahora en datos, cifras y aspectos más concretos relativos específicamente a los ingresos de explotación de los distintos clubes de fútbol, como pueden ser el marketing, los patrocinadores, las retransmisiones televisivas o la explotación del estadio.

3.3 Marketing y ventas³⁰

Dentro de los distintos ingresos que pueden englobarse dentro del resultado de explotación podemos encontrar las ganancias derivadas del marketing. En lo que respecta a las cinco grandes ligas europeas, las cifras en cuanto a este tipo de ingresos se pueden observar en la siguiente gráfica:

Gráfico 8. Ingresos por Marketing y Otros de las Cinco Grandes Ligas Europeas³¹.



³⁰ Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014.

³¹ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 33.

Como podemos apreciar a tenor de lo dispuesto en este gráfico, la Bundesliga alemana es la que más ingresos derivados del marketing obtiene; llegando a alcanzar los 855 millones de euros en la temporada 2011 – 2012. Le sigue la Premier League inglesa con 692 millones de euros. A continuación, muy a la par, podemos encontrar la liga BBVA española y la serie A italiana con 550 y 522 millones de euros, respectivamente. En último lugar en lo que a esta fuente de ingresos se refiere, aparece la Ligue 1 francesa con unos ingresos de 421 millones de euros.

3.4 Patrocinadores³² y Publicidad³³.

Francisco González, presidente del banco español BBVA, y Javier Tebas, presidente de la Liga de Fútbol Profesional, ampliaron el pasado verano su acuerdo para que la institución financiera continuase patrocinando a la primera división española de fútbol. La misma, a cambio de 23 millones y medio de euros por temporada seguirá llamándose internacionalmente Liga BBVA.

En lo referente a la publicidad que aparece en las camisetas de los equipos de fútbol de la primera división española, debemos destacar que durante la temporada 2013 – 2014, siete Clubes no han contado con una compañía que les patrocine. Estos son: el Granada Club de Fútbol, el Rayo Vallecano de Madrid, el Real Valladolid Club de Fútbol, el Real Betis Balompié, el Sevilla Fútbol Club y la Real Sociedad de Fútbol. Además, el Málaga Club de Fútbol no percibe ingreso alguno por publicitar la marca UNESCO, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, en su elástica.

³² Marca. “Ponga su Publicidad Aquí”. Página web de Marca, <http://www.marca.com/2013/08/27/futbol/1adivision/1377608021.html> , último acceso marzo 2014.

³³ BBVA. “Noticias BBVA”. Página web del BBVA, http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/noticias/np_110613_acuerdoliqabbvaX.jsp , último acceso marzo 2014.

En lo que respecta a los demás clubes que participan en la máxima competición española, podemos observar los siguientes acuerdos

- El Real Madrid Club de Fútbol ha firmado un acuerdo durante los próximos cuatro años con Fly Emirates para lucir su logo en la equipación a cambio de 25 millones de euro por temporada. Además, también aparecerá el nombre de la compañía de Emiratos Árabes en distintas zonas vip del Estadio Santiago Bernabéu.
- El Fútbol Club Barcelona lleva incorporando en su camiseta el logo de la aerolínea Qatar Airways desde el año 2010. Ha cambiado de 30 millones de euros, y cinco más si gana la Copa de Europa, también se podrá ver el nombre de la compañía en los asientos del estadio y en la fachada.
- El Club Atlético de Madrid a cambio de 12 millones de euros visitará Azerbaiján y disputará un encuentro amistoso contra la selección del país y, además, lucirá su nombre en la camiseta.
- El Valencia Club de Fútbol ostenta en su camiseta el nombre de la empresa china Jinko recibiendo por ello tres millones de euros por temporada.
- La empresa con sede en Valencia, Pamesa, aparece en las camisetas del Villarreal Club de Fútbol, tanto en las del primer equipo como en las camisetas de las categorías inferiores, a cambio de 2 millones y medio de euros.
- El Athletic Club viste en su camiseta desde el año 2008 y hasta este año, si no se produce una renovación del contrato, por dos millones de euros anuales, el nombre de la filial de Repsol, Petronor.
- El Real Club Celta de Vigo lleva desde 1985 luciendo en su camiseta el nombre de Citroën. Este año recibirá por ello un millón y medio de euros.

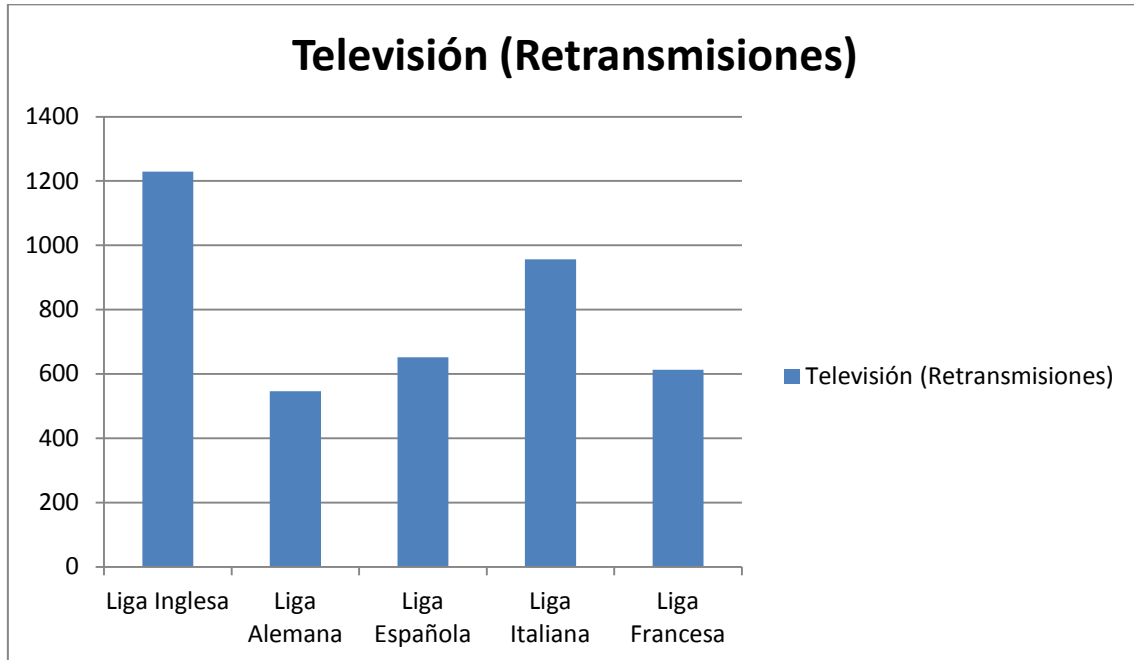
- La Comunidad Valencia es el sponsor del Unión Deportiva Levante, pagándole al Club levantino un millón y medio de euros por temporada.
- La empresa de turismo Cancún paga al Real Club Deportivo Espanyol un millón de euros al año, desde hace ya dos años y durante una temporada más, a cambio de que el equipo lleve su nombre en las equipaciones.
- Desde 2012, la empresa española Lacturale, aparece en las camisetas del Club Atlético Osasuna por 600.000 euros anuales.
- El Elche Club de Fútbol recibe 400.000 euros anuales de la empresa Giossepo. Además, los socios obtienen un descuento del 10 por ciento sobre los productos de la marca.
- Urcisol es el nombre de la compañía española que aparece en las camisetas del Unión Deportiva Almería.
- El Getafe Club de Fútbol luce en sus camisetas el logo de la empresa española Confremar.

3.5 Televisión³⁴

En lo que a los ingresos derivados de las retransmisiones televisivas de los partidos se refiere, se continúa viendo la hegemonía inglesa con unos ingresos que se elevan a la cifra de 1.229 millones de euros. En segundo lugar, nos encontramos el Calcio italiano que obtiene la cantidad de 957 millones de euros. A continuación y muy a la par, la Liga de Fútbol Profesional y la liga francesa obtienen unas cantidades de 652 y 613 millones de euros, respectivamente. En último lugar, la Bundesliga alemana, tan solo recibe unos ingresos por las retransmisiones de 546 millones de euros, menos del 50 por ciento de lo que obtuvo la Premier League en la misma temporada.

³⁴ Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014.

Gráfico 9. Ingresos por Retransmisiones Televisivas de las Cinco Grandes Ligas Europeas³⁵.



A continuación, procederemos a analizar los datos que disponemos en cuanto a los ingresos televisivos que obtienen los veinte clubes de fútbol españoles que conforman la liga BBVA. Cabe destacar que no hemos conseguido obtener información sobre esta materia del Levante Unión Deportiva.

³⁵ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 33.

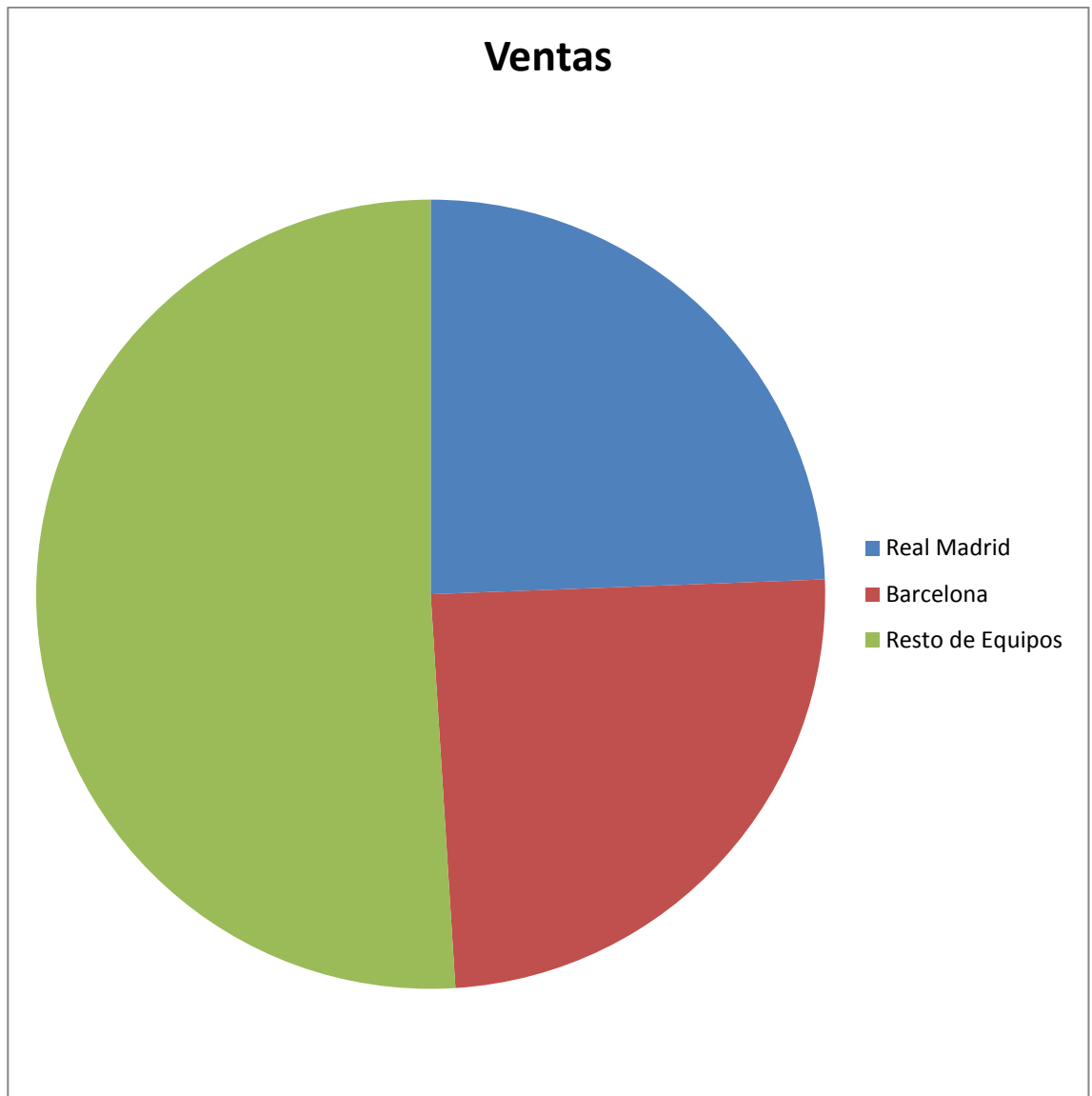
Tabla 6. Ingresos Televisivos de los 20 equipos de la Primera División Española³⁶.

2011 - 2012	Ingresos Televisión (Retransmisiones)	
Club	Millones de euros	Porcentaje
Real Madrid Club de Fútbol	159,2	24,4
Fútbol Club Barcelona	160,5	24,6
Valencia Club de Fútbol	42,0	6,4
Málaga Club de Fútbol	14,8	2,3
Club Atlético de Madrid	39,0	6,0
Levante Unión Deportiva	NS/NC	NS/NC
Club Atlético Osasuna	15,0	2,3
Real Club Deportivo Mallorca	16,7	2,6
Sevilla Fútbol Club	30,8	4,7
Athletic Club	18,1	2,8
Getafe Club de Fútbol	14,5	2,2
Real Sociedad de Fútbol	16,4	2,5
Real Betis Balompié	2,4	0,4
Real Club Deportivo Español	19,9	2,7
Rayo Vallecano de Madrid	12,5	1,9
Real Zaragoza	17,0	2,6
Granada Club de Fútbol	13,1	2,0
Villareal Club de Fútbol	33,6	5,2
Real Sporting de Gijón	14,1	2,2
Real Racing Club de Santander	12,8	2,0
Total	652,3 + NS/NC	100,0

³⁶ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 53.

En este momento, representaremos de forma gráfica estos datos para que así su análisis sea más sencillo:

Gráfico 10. Ingresos, en porcentaje, por Retransmisiones Televisivas de la Liga de Fútbol Profesional³⁷.



Con este análisis no pretendemos llevar a cabo un análisis completo de la totalidad de los equipos de la Liga BBVA sino observar que, tal y como además volveremos a comentar más adelante, existe una gran desigualdad

³⁷ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 33.

entre los ingresos percibidos entre el Real Madrid y el Barcelona y el resto de los equipos de la primera división española. Esto se debe no solo a que sean dos equipos que compiten a nivel europeo y que han estado a lo largo de la historia siempre muy bien clasificados dentro de la primera división española, sino que además, son equipos que han difundido su marca de manera global. En cuanto al resto de los equipos se puede apreciar que más o menos todos tienen las mismas cuotas; es por este motivo por el que se pretende a día de hoy una reforma de la Ley del Deporte que consiga una mayor equidad entre los equipos.

³⁸Es por este motivo por el que el presidente de la Liga de Fútbol Profesional, Javier Tebas, y el presidente del Consejo Superior de Deportes, Miguel Cardenal, tienen como objetivo inmediato modificar la Ley del Deporte³⁹ para ofrecer una oferta y distribución centralizada de los derechos televisivos. Esta posibilidad viene respaldada por la mayor parte de los clubes ya que apenas tienen presencia en el mercado actual, que está copado por el Real Madrid y el Barcelona que reciben 140 millones de euros anuales, muy por encima de los 44 millones de euros que recibe el Atlético de Madrid, tercer equipo en cuanto a dominio de los derechos televisivos; y sin punto de comparación en relación a los 14 millones de euros que percibe el Rayo Vallecano. Esta nueva redacción de la ley tiene como fecha prevista para ser aprobada por el Parlamento este año, aunque hay que tener en cuenta que a este plazo hay que sumarle un plazo de tres años para que el nuevo tipo de reparto entre en vigor. Ello se debe a que la Comisión Nacional de la Competencia dictaminó en su día que la duración máxima de un contrato televisivo de este tipo podía ser de tres años. En definitiva, la fecha señalada tanto por la Liga de Fútbol Profesional como por el Consejo Superior de

³⁸ Ortiz de Lazcano, Javier. "El dinero de la televisión". *El Correo de Bilbao*, 3 de marzo de 2014, pp. 44 y 45.

³⁹ Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte.

Deportes para que el modelo en cuestión entre en vigor es la temporada 2016-2017.

El prototipo que defienden los organismos futbolísticos, a día de hoy, para llevar a cabo el reparto consiste en un modelo común en el que se recompensará la clasificación histórica o de los cinco años anteriores, así como la temporada en vigor, las audiencias y la población de la ciudad de la que sea propio el equipo en cuestión.

Gracias a esta nueva modalidad se prevé aumentar los ingresos derivados de los derechos televisivos en 200 millones de euros, principalmente, acudiendo a fuentes extranjeras como puede ser la cadena Al Jazeera de Catar, la Fox y otros canales de cable de Estados Unidos. Esto se debe principalmente a que el mercado nacional no sólo está sumido en la crisis económica que tanto preocupa en nuestro país, sino que además este sector está prácticamente agotado. Para conseguir este objetivo, se debe conseguir, por un lado, un marco de paz y tranquilidad muy alejado de la guerra del fútbol entre las cadenas que se ha estado viviendo en los últimos años. Y, por otro lado, se debe producir una internacionalización, una salida al extranjero de los equipos de fútbol; y no nos referimos únicamente a equipos europeos de talla mundial como el Real Madrid o el Barcelona sino también a equipos de menor entidad que deben empezar a publicitarse globalmente.

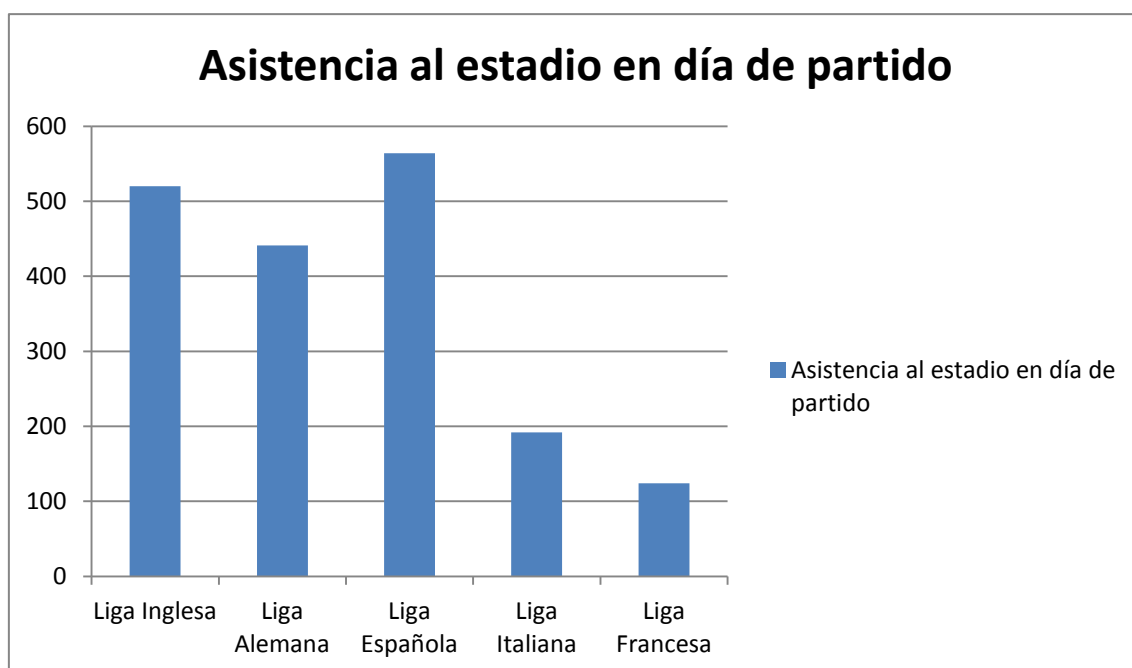
Con este aumento en los ingresos de 200 millones de euros se pretende reducir la diferencia que existe a día de hoy entre aquellos que más obtienen y aquellos que ganan menos. Como consecuencia de este aumento, los ingresos de la Liga de Fútbol Profesional pasarán a alcanzar la cifra de 1.000 millones de euros, de los cuales se pretende que los grandes clubes como el Real Madrid y el Barcelona no participen en el reparto de este nuevo incremento y que los más beneficiados de esta medida sean el resto de equipos. Además, se pretende que un porcentaje cercano al 1% de los 1.000 millones de euros se destine a las federaciones con el fin de que se vean menos perjudicadas como consecuencia de los recortes que han sufrido en materia de subvenciones

como consecuencia de la crisis. En lo que respecta a los clubes de la Liga BBVA, se calcula que el aumento por la nueva negociación de los derechos televisivos rondará los 10 millones de euros y, para los de Segunda División, en torno al millón de euros.

3.6 Estadio⁴⁰

En lo que respecta a los ingresos de explotación obtenidos gracias a la asistencia al estadio en los días de partido, se presenta la siguiente situación:

Gráfico 11. Ingresos por Asistencia al Estadio en Día de Partido de las Cinco Grandes Ligas Europeas⁴¹.



Como podemos observar, la liga española ocupa el primer lugar en cuanto a ingresos de este tipo se refiere, con una cuantía de 564 millones de euros; a continuación le siguen, en este orden, la liga inglesa con 520 millones

⁴⁰ Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014.

⁴¹ Fuente: Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/>, 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014, pp. 33.

de euros, la liga alemana con 441 millones de euros y, más a larga distancia, la liga italiana y la liga francesa con 192 y 124 millones de euros respectivamente. Cabe destacar que estos datos no solo hacen referencia al número de personas que asisten de media a los estadios en los distintos países, sino además, al precio medio de las entradas. Por este motivo debemos aclarar que, en España, no es que el número de personas que acuden a los estadios sea muy superior, comparándolo con el resto de las ligas, sino que el precio medio de las entradas en nuestro país está muy por encima del que podríamos encontrar en otros estados.

4 Análisis de las fuentes de ingresos en tres clubes de fútbol: los casos de Asociación Deportiva Recuerdo, Real Madrid Club de Fútbol y Manchester United Football Club.

4.1 Introducción

Una vez obtenida la información teórica y numérica de las fuentes de ingresos de los distintos clubes de fútbol, procedemos a llevar esta información a la praxis. Para ello, hemos escogido tres clubes de fútbol significativamente heterogéneos y entraremos a analizar sus fuentes de financiación en concreto, con sus características, sus enfoques, sus modelos y sus datos. La elección de los clubes Asociación Deportiva Recuerdo, Real Madrid Club de Fútbol y Manchester United Football Club se debe principalmente a las claras diferencias existentes entre ellos, de forma que se pueda observar sus semejanzas y diferencias. A modo de introducción, recordar que la Asociación Deportiva Recuerdo es un club de fútbol propio del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo de Madrid, España; que el Real Madrid Club de Fútbol es a día de hoy el club más rico del mundo y tiene su sede en Madrid, España; y que el Manchester United es un club inglés que cotiza en la bolsa de Nueva York y que hasta que el Real Madrid Club de Fútbol se le adelantó, era el club más rico a nivel global.

4.2 Asociación Deportiva Recuerdo⁴²⁴³

La Fundación Cultural y Deportiva Recuerdo es una entidad sin ánimo de lucro cuyo objetivo principal es el de promocionar el deporte y la cultura. Las distintas actividades que desarrolla esta asociación se dividen en tres sectores: culturales, de aire libre y deportivas. Dentro de la última categoría es donde encontramos las actividades de fútbol.

⁴² Rol, Javier. Entrevistado por el autor. Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, Director de la sección de fútbol de la Asociación Deportiva Recuerdo, 17 de marzo de 2014.

⁴³ Fundación Cultural y Deportiva Recuerdo. Página web de la Fundación Cultural y Deportiva Recuerdo, <http://www.fundacionrecuerdo.es/page13.html> , último acceso marzo 2014.

Dentro del sector del fútbol, la Asociación Deportiva Recuerdo cuenta con dos clubes que actualmente tienen equipos en activo en categorías desde benjamines hasta juveniles. Uno de los clubes es el Recuerdo, que cuenta tanto con equipos de fútbol como de baloncesto, voleibol y balonmano. El segundo es el Chamartín, que únicamente dispone de equipos de fútbol.

La mayor parte de los ingresos que se reciben provienen de los importes pagados por los padres de los alumnos del colegio Nuestra Señora del Recuerdo, a la hora de inscribir a sus hijos en la actividad de fútbol por medio de la ficha de inscripción que podemos ver a continuación.



COLEGIO NUESTRA SEÑORA DEL RECUERDO
PLAZA DUQUE DE PASTRANA, 5. 28036 MADRID
TEL. 91 3022640. FAX 91 3839668. E-mail: recuerdo@recuerdo.net

ACTIVIDADES EXTRAESCOLARES CULTURALES Y DEPORTIVAS

La preinscripción se realizará en la WEB del Colegio, a través de la plataforma Educamos, y se ratificará la inscripción cuando se entregue esta hoja, debidamente firmada, al entrenador o profesor de la Actividad. También se puede dejar en cualquiera de las conserjerías del Colegio y, sobre todo para los alumnos más pequeños, al tutor o tutora. Las conserjerías o los tutores la harán llegar al profesor correspondiente.

La administración de la Fundación Cultural y Deportiva Recuerdo procederá al cobro de la actividad como hace con otras actividades no académicas del Colegio.

La cuota es anual y se pagará en dos plazos: en los meses de noviembre y febrero.

Para poder conseguir los objetivos educativos propuestos en el documento "Carácter propio de los centros educativos de la Compañía de Jesús" a través de estas actividades es imprescindible:

- Que el alumno participe en ellas de forma responsable (asistencia, puntualidad, constancia, interés...)
- Que no sobrecarguemos al alumno de actividades y le dejemos disfrutar de sus tiempos de recreo (espacios abiertos, convivencia, juegos en el patio...). Por esta razón, los padres deberán asegurarse de que sus hijos tengan, al menos, dos recreos de mediodía libres de actividad.

Para más información acerca de la organización de las Actividades Extraescolares, pueden dirigirse a los distintos Directores de Etapa o a D. Luis Hernández, responsable de las Actividades Extraescolares.

INSCRIPCIÓN EN LA ACTIVIDAD DE: _____

PROFESOR / ENTRENADOR: _____

<i>Nombre y apellidos del alumno:</i>

<i>Curso:</i>	<i>Sección:</i>	<i>Teléfono de contacto:</i>
---------------	-----------------	------------------------------

Fecha y firma del padre/madre o tutor.

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica 15/1999 de Protección de Datos de Carácter Personal, le informamos que sus datos personales quedan incorporados a un fichero con la finalidad de realizar la gestión de su relación con el Colegio. Le informamos que podrá ejercer sus derechos de acceso, rectificación, cancelación y oposición ante el responsable del fichero, Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, en la dirección: Plaza Duque de Pastrana, 5, 28036 - Madrid.

⁴⁴ Asociación Deportiva Recuerdo. "Ficha de Inscripción Actividades Extraescolares y Deportivas". Página web del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, http://www.reuerdo.net/images/stories/000000000000_curso%202013-14/extraescolares/Inscripcion_Actividades.pdf, último acceso marzo 2014.



Otra parte de la partida de ingresos proviene de las subvenciones que ofrece la Comunidad de Madrid por tener equipos de fútbol federados; aunque a consecuencia de la crisis económica de estos últimos años, éstas se han visto reducidas en gran medida.

La otra parte de los ingresos suele proceder de donaciones realizadas por particulares, normalmente antiguos alumnos del Colegio, que aprovechan las buenas condiciones en materia de deducciones fiscales que existen a día de hoy. De hecho, en el impuesto de la renta sobre las personas físicas, el donante puede deducirse, de la cuota íntegra del impuesto, un 25 por ciento del importe total donado. Si el donante, por el contrario, fuese una persona jurídica sujeto pasivo del impuesto de sociedades, podría deducirse de la cuota íntegra un 35 por ciento de la cantidad aportada. Todas estas deducciones recordando que el importe deducido nunca podrá ser superior al 10 por ciento del total de la base liquidable.

Siguiendo en la misma línea, aunque en una medida bastante menos importante. También se obtienen ingresos fruto de victorias en campeonatos y competiciones. Aunque es de destacar que estos premios nunca han sido en metálico y que suele tratarse de material deportivo, véase balones de fútbol o petos.

Además, para acabar con las fuentes de ingresos de que dispone la asociación, también venden los propios jugadores todos los años lotería de navidad destinada a sufragar la compra de material deportivo o la posible asistencia a competiciones nacionales o internacionales.

4.3 Real Madrid Club de Fútbol.

4.3.1 Introducción

Para llevar a cabo el análisis de las fuentes de financiación de un club como el Real Madrid Club de Fútbol empezaremos examinando de forma general las

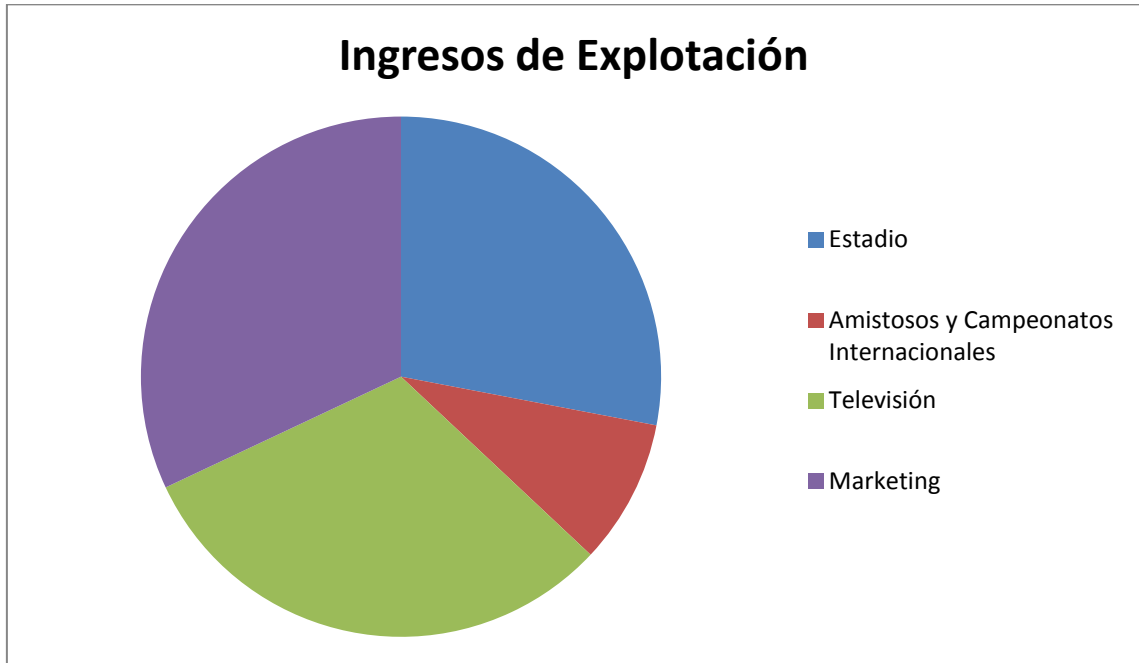
partidas de las cuentas anuales del mismo para luego empezar con el estudio de aspectos mucho más concretos y determinados.

4.3.2 Ingresos de Explotación⁴⁵

En lo que respecta a la temporada 2012 – 2013, los ingresos derivados de las actividades típicas de explotación que ha recibido el Real Madrid Club de Fútbol ascienden a 521 millones de euros, esto es un 1,3 por ciento más de lo conseguido en el año inmediatamente anterior, es decir, un incremento de 7 millones de euros en ingresos de explotación entre el ejercicio 2011 – 2012 y el 2012 – 2013. Estos ingresos de explotación a los que nos referimos incluyen aquellos obtenidos gracias al estadio, el marketing y la televisión. No incluimos en los mismos los ingresos derivados de la venta de jugadores a otros clubes puesto que, el Real Madrid Club de Fútbol, los incluye dentro de la partida enajenación de inmovilizado de la cuenta de pérdidas y ganancias. Cada una de estas fuentes de ingresos en las que queda representada la cuenta de ingresos de explotación representa aproximadamente un tercio del total, considerando que un pequeño porcentaje de esta cifra queda reservado para los partidos de carácter amistoso y para los campeonatos disputados a nivel internacional, que es la línea que más ha crecido en este último ejercicio 2012 – 2013.

⁴⁵ Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 8 - 9.

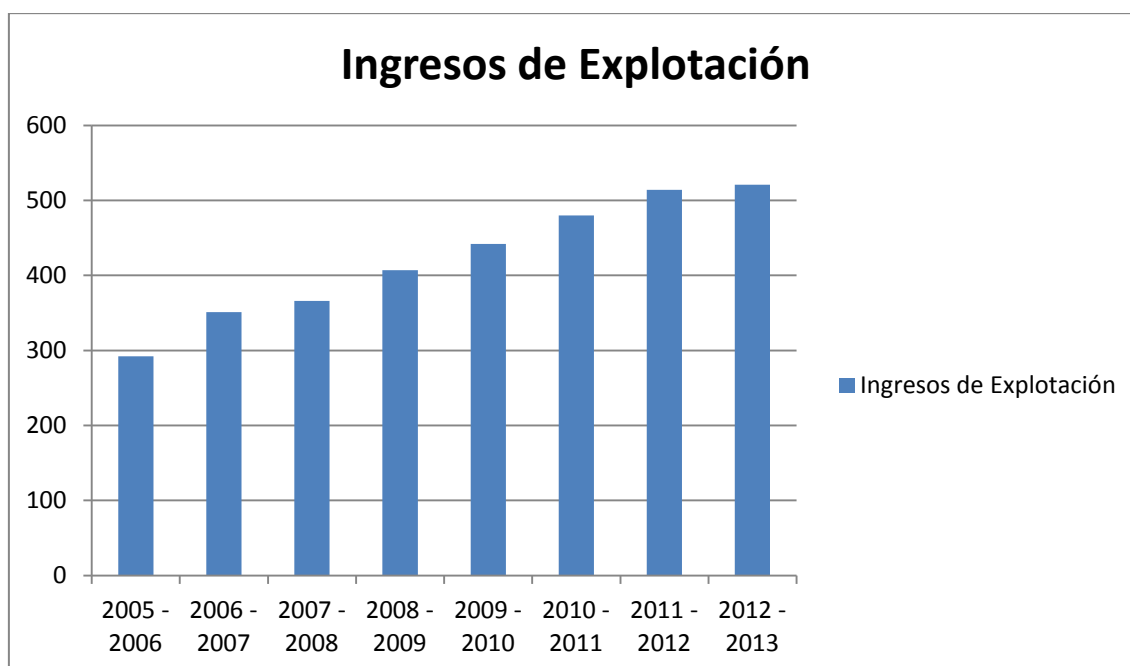
Gráfico 12. Ingresos de Explotación del Real Madrid Club de Fútbol en porcentajes⁴⁶.



A modo de resumen y para poder apreciar la evolución de los ingresos de explotación, debemos resaltar que la dinámica de crecimiento a lo largo de los últimos años ha sido aproximadamente del 12 por ciento.

⁴⁶ Fuente: Real Madrid. "Informe Económico 2012/2013". Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 8 - 9.

Gráfico 13. Ingresos de Explotación del Real Madrid Club de Fútbol⁴⁷.



⁴⁸El Real Madrid Club de Fútbol está representado a día de hoy por 92.120 socios. Entre ellos podemos encontrar 65.897 adultos, 19.482 niños y 6.741 personas con más de 65 años o más de 50 años siendo socios del Club. En lo referente a la diferencia entre sexos, 74.755, más del 80 por ciento, de los socios son hombres, mientras que los 17.365 socios restantes son mujeres. Cada uno de estos socios debe pagar una cuota anual para mantener su condición, que será distinta dependiendo de la edad del socio:

- Los adultos pagan 145,49 euros.
- Los niños de entre 11 y 14 años (5.231) pagan 49,80 euros.

⁴⁷ Fuente: Real Madrid. "Informe Económico 2012/2013". Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 8 - 9.

⁴⁸ Real Madrid. "Tipos de Carnet". Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/precios-y-tipos-de-carnet> , último acceso marzo 2010.

- Los mayores de 65 años, que estén jubilados y lleven más de 25 años siendo socios del Club (3.289) pagan 72,69 euros.
- Los socios (3.452) que han permanecido en el Club durante más de 50 años no tienen que pagar cuota alguna.
- Los socios menores de 11 años (14.251) tampoco tienen que pagar esta cuota anual.

Estas aportaciones representan un 9,5 por ciento de los anteriormente mencionados ingresos de explotación.

4.3.3 Cuenta de Pérdidas y Ganancias⁴⁹

Los 521 millones de euros de ingresos de explotación antes mencionados han derivado en un resultado de explotación antes de la compraventa de inmovilizado de 132 millones de euros. Esto significa que aproximadamente un cuarto de los ingresos de explotación representa el resultado de explotación, es decir, que por cada euro de ingresos, una vez pagados los gastos, se obtiene un beneficio de 25 céntimos.

⁴⁹ Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 11.

Tabla 7. Cuenta de Pérdidas y Ganancias de las temporadas 2011 – 2012 y 2012 – 2013 del Real Madrid Club de Fútbol⁵⁰.

Conceptos (millones de euros)	2011 - 2012	2012 – 2013
Ingresos de Explotación	514	521
EBITDA antes de compraventa de inmovilizado	134	132
EBITDA	154	150
Resultado antes de Impuestos	32	48

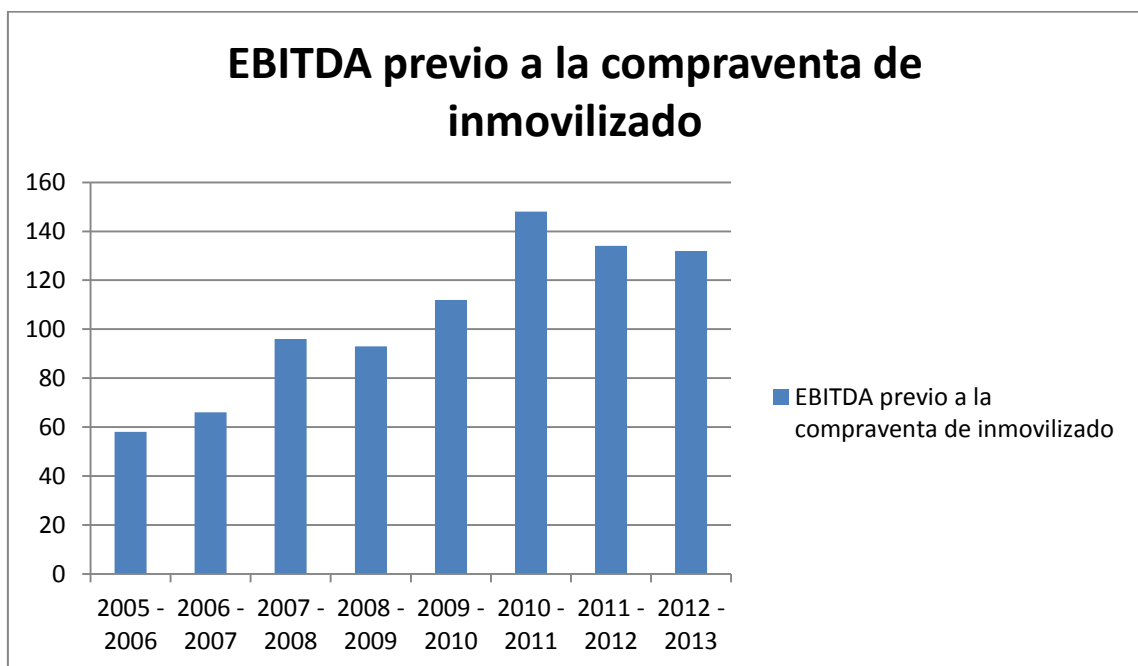
Las decisiones relativas al fichaje de jugadores y de inversiones en instalaciones del Club se toma a partir del resultado de explotación, EBITDA, Earnings Before Interest, taxes, depreciations and amortizations, sin tener en cuenta obviamente el resultado de la compraventa de inmovilizado. Este último año 2012 – 2013, dicha cifra llegó a ser de 132 millones de euros, dos millones de euros por debajo de la obtenida en la temporada anterior. Por tanto, la diferencia de 18 millones de euros, a favor, entre el EBITDA previo a la compraventa de inmoviliza y el EBITDA, se debe a las inversiones llevadas a cabo por el Club en lo referente al fichaje de jugadores y a las inversiones realizadas en sus instalaciones.

Como podremos observar en el gráfico que disponemos a continuación, este resultado ha mantenido una tendencia ascendente pero con ciertos altibajos. Desde la campaña 2005 - 2006, 58 millones de euros, hasta la actual

⁵⁰ Fuente: Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 11.

temporada 2012 - 2013, se ha conseguido duplicar con creces el resultado, aunque también se puede observar que ha habido un ligero descenso del mismo en los últimos tres años. A pesar de ello debemos resaltar como el Real Madrid Club de Fútbol ha conseguido no sólo mantener sus resultados a lo largo de la crisis económica de los últimos años, sino que ha logrado mejorarlos.

Gráfico 14. EBITDA previo a la compraventa de inmovilizado del Real Madrid Club de Fútbol⁵¹.

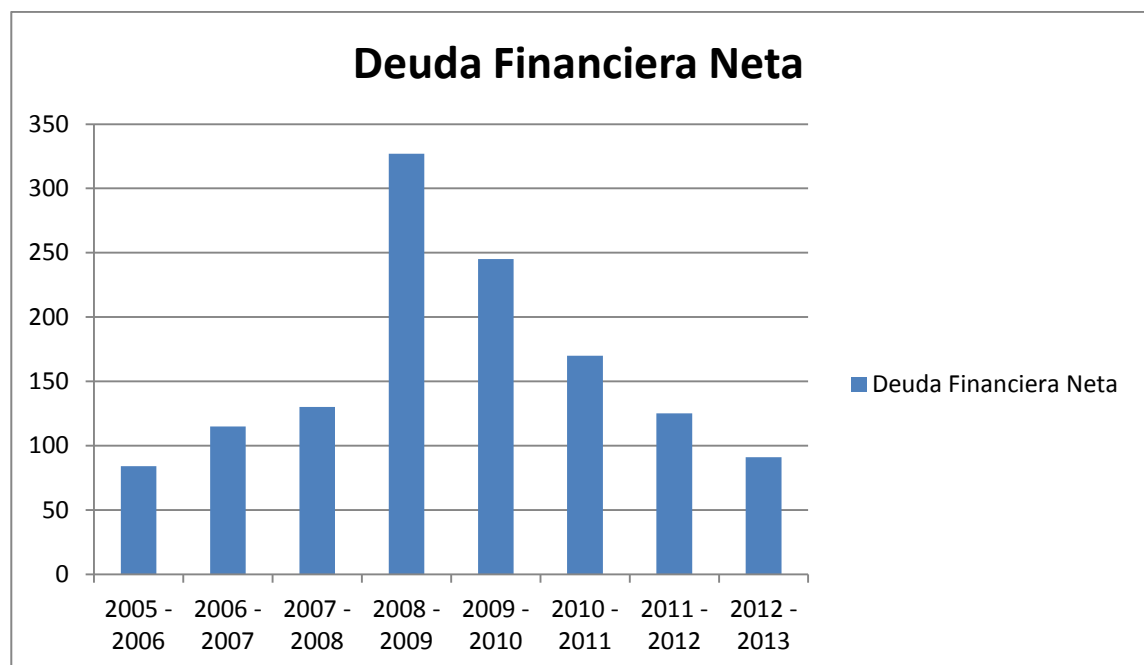


⁵¹ Fuente: Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 11.

4.3.4 Deuda Financiera Neta⁵²

Los ingresos que recibe el Real Madrid Club de Fútbol en cuanto a deuda bancaria y las cantidades adeudadas a los acreedores, restándole a esta cifra la tesorería, es lo que conocemos como deuda financiera neta. En la última temporada 2012 - 2013, esta cantidad ascendía hasta los 91 millones de euros, 34 millones de euros menos que la campaña anterior, es decir, se ha producido un descenso del 28 por ciento aproximadamente.

Gráfico 15. Deuda Financiera Neta del Real Madrid Club de Fútbol⁵³.



Como podemos observar, ha existido un descenso en lo referente a esta deuda financiera neta durante cuatro periodos consecutivos. Si recordamos del

⁵² Real Madrid. "Informe Económico 2012/2013". Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 14.

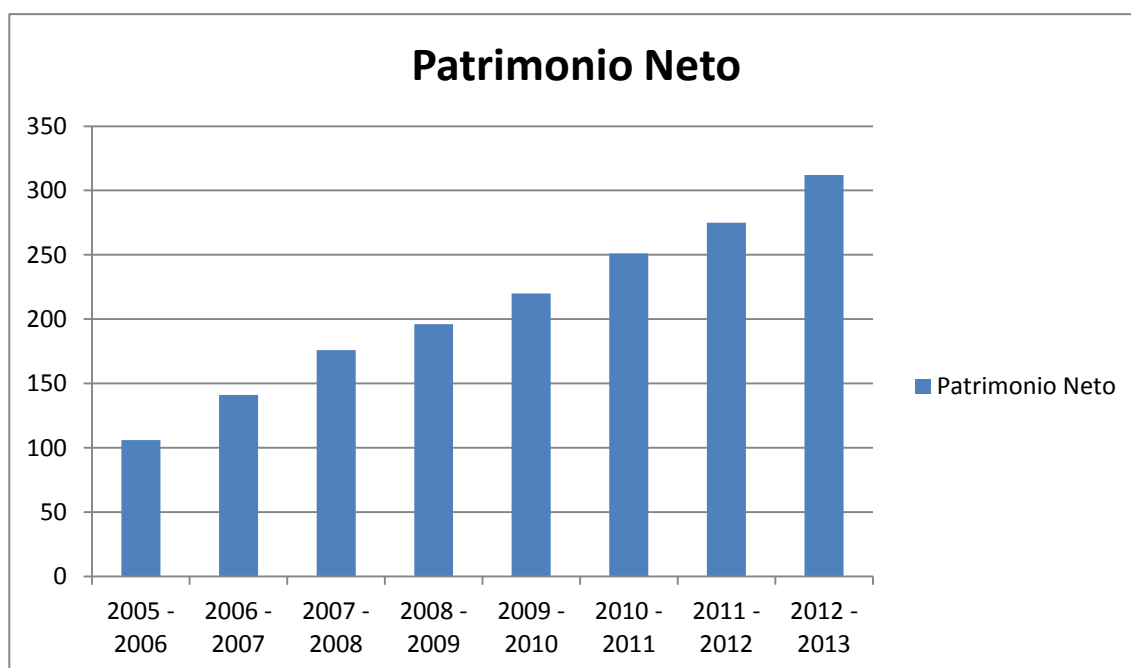
⁵³ Fuente: Real Madrid. "Informe Económico 2012/2013". Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 14.

apartado anterior, el EBITDA del Club durante el ejercicio 2012 – 2013 alcanzó los 150 millones de euros. Esto significa que el ratio Deuda Financiera Neta entre EBITDA es de 0,6, ratio que indica la capacidad real del Real Madrid para hacer frente al pago de los distintos compromisos crediticios.

4.3.5 Patrimonio Neto⁵⁴

El Real Madrid Club de Fútbol nunca ha repartido dividendos entre sus socios, eso significa que el 100 por ciento de los beneficios netos totales, después de impuestos, pasan a formar parte de los recursos propios del Club.

Gráfico 16. Patrimonio Neto del Real Madrid Club de Fútbol⁵⁵.



⁵⁴ Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 15.

⁵⁵ Fuente: Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014, pp. 15.

El incremento del patrimonio neto del Club Blanco de la temporada 2011 – 2012 y la campaña 2012 – 2013 ha sido de 37 millones de euros, hasta la cifra de 312 millones de euros. Como antes habíamos mencionado, todos los beneficios netos del Club pasan a formar parte de los recursos propios y, en un club como el Real Madrid, que todos los años, al menos desde donde tenemos datos, obtiene beneficios, se traduce en un incremento constante de la partida de patrimonio del balance de situación año a año.

Este crecimiento fortalece y aumenta la solvencia y autonomía financiera del Club Blanco. Cada año, el Real Madrid se financia en una proporción superior de recursos propios ante los ajenos; llegando a ser durante la temporada 2012 – 2013 el ratio en cuestión, deuda financiera neta entre recursos propios, de 0,29. Es decir, la deuda del Club representa un 29 por ciento del valor de los recursos propios. Por tanto, el Real Madrid Club de Fútbol demuestra su solidez financiera y su tendencia a seguir creciendo, gracias a su política anteriormente mencionado de no repartir dividendos.

4.3.6 Estadio Santiago Bernabéu⁵⁶

En lo que respecta al número de aficionados que han asistido al Estadio Santiago Bernabéu durante la campaña 2012 – 2013, dicha cifra supera los dos millones de personas. Este número incluye tanto los asistentes a algún partido de fútbol como a las distintas áreas VIP o al museo. Dentro de esta cifra debemos incluir las 502.000 entradas que se han vendido a través de los distintos medios por los que se pueden llegar a adquirir, estos son principalmente, internet, teléfono y taquillas.

A día de hoy, el área VIP de Estadio Santiago Bernabéu se divide tanto en palcos, hay un total de 245 que reúnen 3.074 asientos repartidos por todo el estadio, como en asientos individuales interiores y exteriores, siendo estos un

⁵⁶ Real Madrid. “Informe Anual 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014, pp. 92 – 97 y 123 - 131.

total de 1.776. Todo ello sin contar con los restaurantes Puerta 57, Asador de la Esquina, Zen Market y Real Café que se convierten en zonas de butacas cuando se juega algún partido. Estas butacas del área VIP pueden ser adquiridas tanto para un partido específico como de forma continua a lo largo de la temporada; esta segunda posibilidad suele ser elegida, mayoritariamente, por empresas, tanto multinacionales como pequeñas y medianas. En lo referente a la compra de entradas VIP para partidos concretos, en esta temporada 2012 – 2013, se han adquirido alrededor de 14.000 asientos, suponiendo esta cifra en torno al 12 por ciento de los ingresos totales de este sector.

Dentro del Estadio Santiago Bernabéu además se puede acceder al denominado Tour del Bernabéu, que incluye el acceso al Museo del Real Madrid renovado con las mejores y más innovadoras tecnologías y donde se puede observar la historia del Real Madrid a través de videos, vitrinas y objetos de carácter histórico. Además, dentro del Tour también se pueden acceder a distintas partes del Estadio que de otra forma no se podrían visitar, como pueden ser, los vestuarios de los jugadores o la sala de prensa. De esta forma se convierte un club como el Real Madrid en un referente turístico y como un lugar que visitan a diario gente de todas las edades y nacionalidades. Hemos de destacar que más del 50 por ciento de las personas que realizan este Tour provienen de Estados Unidos, China, Japón, Brasil y otras potencias europeas y que también se organizan excursiones para colegios.

Dentro del Estadio además se ha comenzado a expandir a gran escala la posibilidad de realizar eventos deportivos, de empresa o lúdicos; desde cenas de empresa hasta conciertos, pasando por exhibiciones de productos.

Siguiendo en la misma línea y tal y como habíamos anticipado supra, el Real Madrid también ha optado por una estrategia de diversificación y ha abierto cuatro nuevos restaurantes dentro del Estadio, estos son el Puerta 57, el ZEN Market, el Real Café Bernabéu y el Asador de la Esquina.

4.3.7 Patrocinio y Publicidad⁵⁷

En la actual temporada 2013 – 2014 que está teniendo lugar durante este año, el sponsor principal del Real Madrid Club de Fútbol está siendo Emirates, que es la aerolínea internacional principal de los Emiratos Árabes y que formará parte de la camiseta del equipo desde este mismo año hasta la campaña 2017 – 2018.



58

Esta compañía ha sustituido a Bwin, que era la empresa que antes aparecía en la camiseta de los jugadores y que ahora ha renovado su acuerdo con el Club Blanco como nuevo socio digital, pero dejando de aparecer, como hasta ahora, en las equipaciones. De esta forma, la firma australiana ha dejado de ser el patrocinador principal del Real Madrid y se ha centrado en focalizar sus acciones en las plataformas digitales del Club.

bwin 59

Otros patrocinadores del Real Madrid Club de Fútbol son Audi y el Grupo Mahou – San Miguel. Entre ellos y el Real Madrid existe una relación de beneficio mutuo por la cual el Real Madrid obtiene ingresos y provecho económico y estas empresas llegan a ser conocidas en todos los lugares del mundo donde el equipo tiene aficionados.

⁵⁷ Real Madrid. “Informe Anual 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014, pp. 98 –113.

⁵⁸ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁵⁹ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.



60



61

También se han realizado actividades conjuntas entre el Real Madrid y el conocido banco BBVA el cual ha aprovechado la ocasión para poner a la disposición de sus clientes las tarjetas BBVA – Real Madrid, gracias a la cual, los socios y abonados han conseguido financiar sus respectivos carnets bajo unas condiciones muy beneficiosas.



62

Coca Cola también ha renovado su contrato de patrocinio con el Real Madrid Club de Fútbol considerándolo un socio estratégico para llevar a cabo algunas de sus actividades de marketing y así promover sus productos en el ámbito del deporte.



63

Samsung, con quien el Real Madrid lleva teniendo relación desde el año 2006, se convirtió en el año 2012 – 2013 en el socio tecnológico del club. De esta forma la multinacional de Corea del Sur ha utilizado al Real Madrid como soporte para dar a conocer sus productos por medio de iniciativas como la entrega a los jugadores de la primera plantilla del Real Madrid de smartphones de última generación.

⁶⁰ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶¹ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶² Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶³ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

Durante la temporada 2012 – 2013 se incluyó entre los patrocinadores del Real Madrid el Grupo Beiersdorf como una nueva estrategia para reposicionar y dar una nueva imagen a su marca Nivea Men. Para dar publicidad a la misma se ha visto como los jugadores del primer equipo han participado en distintas campañas y anuncios televisivos que han ayudado a esta marca a conectar con potenciales consumidores gracias a sus ídolos futbolísticos.



65

⁶⁴ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶⁵ Google. “Imágenes”. https://www.google.es/search?q=nivea+for+men&espv=210&es_sm=93&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ei=9KAoU7fsFOTE7AaNtYGIBA&ved=0CAkQ_AUoAQ&biw=1280&bih=899#facrc=0%3Bnivea%20for%20men%20arbeloa&imgdij=_&imgrc=_ , último acceso marzo 2014.

También forman parte del porfolio de patrocinadores del Real Madrid marcas de reconocido prestigio como Solán de Cabras, Sanitas y Campofrío. Empresas que consideran que su vinculación con el equipo blanco les ayuda a obtener mejores resultados y a incrementar su cuota de mercado gracias a la enorme publicidad que puede llegar a desplegar un club como el Real Madrid.



66



67



68

Pero no sólo se vinculan las marcas con el Club en su conjunto, también hay determinadas marcas que prefieren incorporar a sus campañas a jugadores en concreto como ha sucedido con Iker Casillas, que es imagen de Adidas, H&S y Hyundai; Xabi Alonso que es referente de marcas como Dua Kelinci, Yamaha o Emilio Tucci; Cristiano Ronaldo de KFC, Mobily, Herbalife, Bimbo, etc.; Karim Benzema de EA Sprots y Buzz Mobile; y un largo etcétera de jugadores.

4.3.8 Gira de Pretemporada⁶⁹

Durante la pretemporada del año 2012 – 2013, la primera plantilla del Real Madrid Club de Fútbol disputó un total de seis partidos. Dos de ellos se jugaron en Europa, uno en Asturias contra el Real Oviedo y el segundo contra el Sport Lisboa e Benfica en la capital portuguesa. Los cuatro siguientes se disputaron a lo largo de Estados Unidos y en este orden, contra Los Ángeles

⁶⁶ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶⁷ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶⁸ Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.

⁶⁹ Real Madrid. “Informe Anual 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014, pp. 114 –115.

Galaxy en Los Ángeles, contra el Santos Laguna en Las Vegas, contra el AC Milan en Nueva York y, finalmente, el último de ellos, en Filadelfia contra el Celtic de Glasgow. Estos cuatro partidos se disputaron en un plazo de catorce días, periodo de tiempo durante el cual, además de tener que jugar dichos encuentros, los jugadores debían participar en diversas actividades publicitarias como consecuencia de los compromisos que tenía el Club con los patrocinadores.

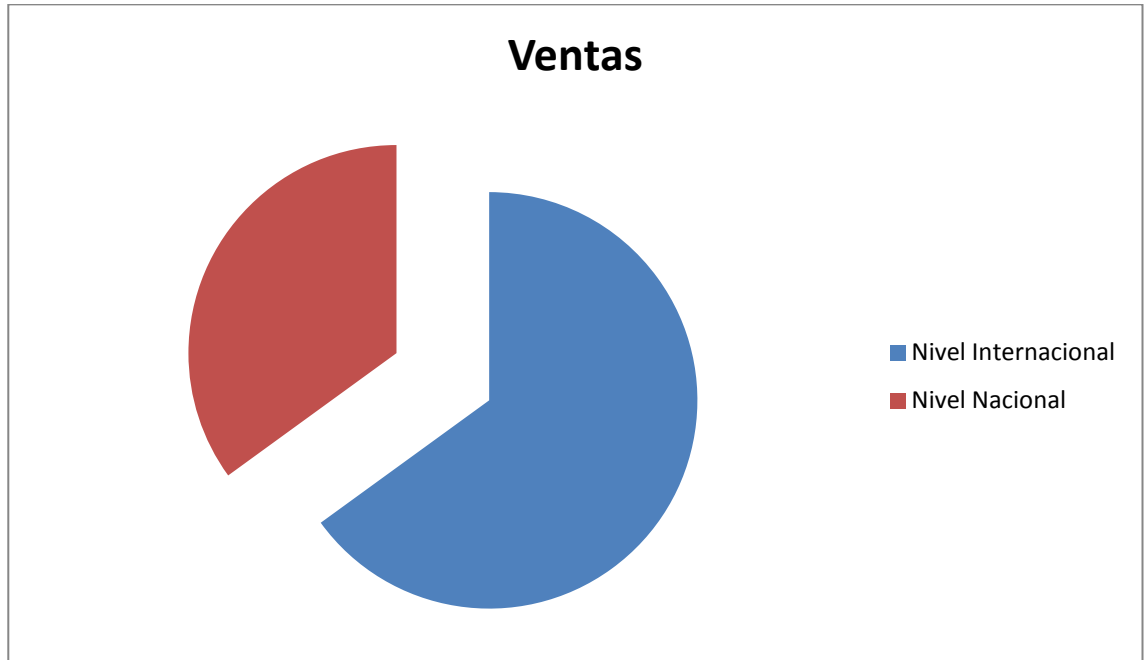
4.3.9 Merchandising⁷⁰

Adidas es y será, por lo menos hasta el año 2020 la firma encargada de gestionar el porfolio de productos textiles y de calzado oficial del Real Madrid. Esto significa que Adidas es la responsable de dirigir y expandir la totalidad de tiendas oficiales del Club a nivel global, tanto online como las tiendas tradicionales; estas tiendas las podemos encontrar en el propio Estadio Santiago Bernabéu, en la Calle del Carmen de Madrid y en la calle Gran Vía de Madrid. Esta alianza entre el Real Madrid y la multinacional de origen alemán es muy atractiva debido a la valía no sólo deportiva del equipo sino también a la importancia a nivel internacional de los jugadores que recalcan en sus filas.

A pesar de ser el Real Madrid un club español, hemos de destacar que las ventas a nivel internacional son más abundantes que a nivel nacional, en una proporción del 65 por ciento contra el 35 por ciento. Los mercados que más ventas recogen, dentro estos porcentajes son: China, Alemania, Latinoamérica y Japón.

⁷⁰ Real Madrid. "Informe Anual 2012/2013". Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014, pp. 116 –123.

Gráfico 17. Ventas de Merchandising a Nivel Nacional e Internacional, en porcentaje, del Real Madrid Club de Fútbol⁷¹.



4.3.10 Marketing⁷²

El Real Madrid también ha creado el carné Madridista, que ya está a disposición de aproximadamente 700.000 simpatizantes del Club Blanco. Los beneficios de este carnet consisten en que a cambio de 30 euros anuales, 15 euros si eres menor de catorce años, podrás participar en sorteos de entradas, obtendrás descuentos en el tour y restaurantes del Estadio Santiago Bernabéu, así como en los productos oficiales del Real Madrid y en entradas para los partidos, podrás asistir de forma gratuita a los partidos del Real Madrid Castilla, segundo equipo del Real Madrid, etc.⁷³

⁷¹ Fuente: Elaboración propia.

⁷² Real Madrid. “Informe Anual 2012/2013” Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014, pp. 132 –135.

⁷³ Real Madrid. “Carnet Madridista” Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/aficion/madridistas> , último acceso marzo 2014.

4.3.11 Real Madrid Media⁷⁴

4.3.11.1 Real Madrid Televisión

El Real Madrid Club de Fútbol posee un canal de televisión que emite a todas horas del día, todos los días de la semana, ofreciendo a todos sus telespectadores información constante y actualizada sobre el Club. Actualmente se puede ver este canal en 85 países de toda la geografía mundial, siendo los dos últimos a los que ha llegado, Brasil y Estados Unidos. Existen dos versiones de esta Real Madrid Televisión, en español y en inglés.

4.3.11.2 Aplicación Real Madrid para dispositivos portátiles

Siendo el pionero en esta materia, el Real Madrid ofrece a sus clientes la posibilidad de descargarse en sus dispositivos portátiles, ya sea móvil, tablet, etc., la aplicación MyMadrid. A través de la misma los clientes, la aplicación ya ha sido descargada en tres millones y medio de dispositivos, podrán, entre otros, ver en directo la programación que emite la Real Madrid Televisión o beneficiarse de todas las promociones que ofrece el Carnet Madridista antes mencionado. También permite a los usuarios realizar sus compras en las tiendas del Real Madrid vía telemática.

4.4 Manchester United.

4.4.1 Introducción

Igual que hicimos para llevar a cabo el estudio del Real Madrid Club de Fútbol, para analizar las fuentes de ingresos tan diversificadas del Manchester United Football Club, empezaremos detallando aspectos generales del club, como la estructura, el modelo de negocio, la estrategia y las partidas de las

⁷⁴ Real Madrid. “Informe Anual 2012/2013” Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014, pp. 136 –141.

cuentas generales de la sociedad; para luego puntualizar sobre ingresos más concretos y específicos.

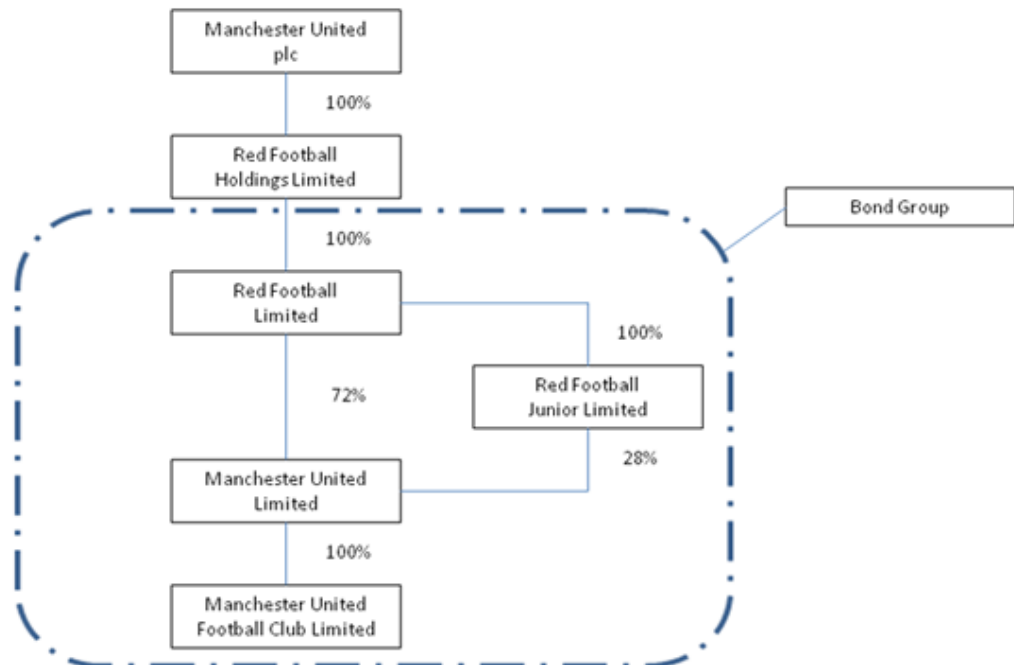
4.4.2 Manchester United Public Limited Company⁷⁵

La compañía Manchester United Public Limited Company, sociedad matriz del Manchester United Football Club, cuya sede está en la calle Sir Matt Busby, Old Trafford, Manchester, Inglaterra, funciona como un club deportivo profesional que administra tanto el equipo de fútbol Manchester United Football Club como todas las actividades relacionadas con el Club, incluyendo entre ellas: los medios de comunicación, merchandising, la fundación, etc. Esta empresa cotiza en Wall Street, bolsa de valores de Nueva York, desde el 10 de agosto de 2012 y está domiciliada en las Islas Caimán. El precio inicial de sus acciones fue de catorce dólares⁷⁶. La única persona que posee más del 10 por ciento de cualquier clase de acciones de Manchester United Public Limited Company es la familia Glazer. En definitiva, nos encontramos ante un holding en el que las actividades principales de sus subsidiarias, del grupo, consisten en el funcionamiento del club de fútbol profesional Manchester United Football Club y de aquellas actividades relacionadas y conectadas con el mismo.

⁷⁵ Manchester United, *Red Football Ltd Accounts 2012 – 2013*, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-historicalinfo> , pp. 1 – 4, último acceso marzo 2014.

⁷⁶ Bloomberg. “New York Stock”. Página web de Bloomberg, <http://www.bloomberg.com> , último acceso marzo de 2014.

Gráfico 18. Estructura Organizativa del Manchester United Football Club⁷⁷.



4.4.3 Modelo de Negocio⁷⁸

El Manchester United Football Club revisa sus ingresos a través de tres sectores principalmente: comercial, radiodifusión e ingresos por jornada.

Dentro del sector comercial sus fuentes de ingresos se basan en los patrocinios, en la venta de merchandising y equipaciones deportivas y en los nuevos medios móviles. El Club considera que estos serán los que más flujo de efectivo generen en los próximos años. Mediante el patrocinio pretende monetizar el valor de la marca Manchester United por medio de las relaciones de marketing y alianzas con empresas internacionales presentes en todas las

⁷⁷ Manchester United. “Financial Information”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-historicalinfo> , último acceso marzo 2014.

⁷⁸ Manchester United. “Business Model”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-business> , último acceso marzo 2014.

geografías. En lo que se refiere a los ingresos por la venta de merchandising y equipaciones deportivas esto engloba tanto la comercialización de ropa de competición, de entrenamiento, ropa deportiva y otras prendas de vestir; también incluye la venta de tazas, colchas, etc. todo ello bajo la marca Manchester United. Todos estos productos se distribuyen a través de sus tiendas, de internet y por medio de los canales de distribución de algunos de sus socios. La venta minorista es gestionada por Nike, que les paga un porcentaje mínimo garantizado y un porcentaje sobre los beneficios acumulados. Gracias a los nuevos medios móviles, el Club consigue comercializar sus contenidos directamente a través de página web, www.manutd.com, y sus acuerdos con asociaciones de telecomunicaciones móviles.

En lo que a la difusión televisiva se refiere, el Manchester United Football Club se beneficia de la distribución y difusión de fútbol en directo desde los ingresos que reciben directamente por medio de los derechos televisivos fruto de su participación en la Premier League, en la Champions League y en otras competiciones. También se beneficia de manera indirecta de su exposición mundial gracias a estas retransmisiones y que publicita a sus patrocinadores y, por tanto, a ellos mismos. Además, al igual que el Real Madrid Club de Fútbol, el Club inglés tiene un canal de televisión, Manchester United Television, MUTV, que se emite en 54 países.

A parte de esta forma de retribución que proporciona flujos de efectivos constantes también podemos encontrar, en la misma línea, los ingresos derivados de cada jornada disputada en Old Trafford. El estadio tiene capacidad para albergar 75.766 aficionados, de los cuales se calcula que la asistencia a cada partido durante los últimos quince años ha sido del 99 por ciento.

4.4.4 Estrategia⁷⁹

Una vez analizado el modelo de negocio del Manchester United Football Club el estudio de la estrategia a futuro del club se antoja una tarea sencilla, como veremos a continuación.

El objetivo principal del Manchester United consiste en aumentar sus ingresos y rentabilidad mediante la ampliación de los negocios que consideran que tienen un mayor crecimiento aprovechando su infraestructura y marketing global.

Pretenden ampliar su cartera de patrocinadores, tanto globales como regionales. Además de las oficinas, enfocadas a este sector, de que disponen en Manchester y en Londres acaban de abrir una nueva en Asia y van a abrir otra en el corto plazo en América del Norte. De esta forma intentarán de forma activa identificar, proteger y apoyar a sus actuales y potenciales patrocinadores.

También van a continuar desarrollando sus productos de merchandising y ropa deportiva. Se centrarán en el crecimiento de este negocio global mediante el aumento de su gama de productos y de una mejora en los canales de distribución y venta, tanto al por mayor como la venta minorista y la comercialización vía internet. En lo referente al comercio al por menor ya han abierto nuevas tiendas en Singapur, Macao, la India y Tailandia; y aún no han acabado con sus planes de expansión.

La reciente evolución de la sociedad hacia el uso de internet y de los dispositivos móviles ha llevado al Manchester United Football Club a centrarse en las nuevas fuentes de ingresos derivadas de los medios sociales y digitales. Aunque aún se encuentran en una primera etapa, tienen objetivos concretos de desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles y de crear plataformas para poder ver partidos de fútbol en directo e involucrar al aficionado a través de los medios digitales.

⁷⁹ Manchester United. "Strategy". Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-strategy>, último acceso marzo 2014.

La Manchester United Television, MUTV, ya se emite en 54 países de toda la geografía mundial. Siguiendo la misma línea, el Club pretende ampliar tanto la distribución de su canal como los contenidos del mismo.

En definitiva, el Manchester United Football Club pretende a medida que amplía sus negocios comerciales, diversificar aún más sus ingresos y, de esta forma, aumentar su ratio de rentabilidad.

4.4.5 Ingresos de Explotación⁸⁰

Como club que cotiza en Bolsa, el Manchester United Football Club está obligado a emitir informes trimestrales con los datos de la firma. Los datos más actualizados que hemos conseguido obtener son los relativos al trimestre fiscal que finaliza el 30 de septiembre de 2013.

Algunos de los datos financieros claves del club son:

⁸⁰ Manchester United, *Manchester United plc 1Q14 Earnings Release*, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=quarterlyEarnings> , último acceso marzo 2014.

Tabla 8. Ingresos de Explotación del Trimestre acabado el 30 de septiembre de 2013 comparado con el mismo periodo del año 2012 del Manchester United Football Club⁸¹.

Cifras en millones de euros	Trimestre acabado el 30 de septiembre de 2013		Evolución
	2013	2012	
Ingresos comerciales	59,9	43,0	39,3 %
Ingresos Televisivos	19,3	13,7	40,9 %
Ingresos en día de partido	19,3	19,6	(1,5) %
Ingresos Totales	98,5	76,3	29,1 %
EBITDA ajustado	22,2	16,3	36,2 %
Ingreso Neto	(0,3)	20,5	-
Ingreso Neto ajustado	2,2	(0,6)	-
Earnings Per Share	1,37	(0,39)	-
Deuda Bruta	361,0	359,7	0,4 %
Tesorería	83,6	52,5	59,2 %

⁸¹ Fuente: Manchester United, *Manchester United plc 1Q14 Earnings Release*, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=quarterlyEarnings> , pp. 2, último acceso marzo 2014.

Para una mejor comprensión de los conceptos recogidos en esta tabla debemos señalar que el EBITDA ajustado, Earnings Before, Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations, se refiere al resultado del ejercicio antes de depreciaciones y amortizaciones de la venta de los jugadores, las partidas especiales, los gastos financieros netos y el crédito fiscal. El Manchester United Football Club considera que este concepto es útil para medir el desempeño operativo entre periodos y así poder compararlos. De esta forma consiguen reflejar los factores que afectan al rendimiento operativo del Club, eliminando el efecto de la estructura de capital, de las amortizaciones y de los elementos, como los impuestos, que no se encuentran bajo la influencia del Club.

A la vista de estos datos trimestrales debemos resaltar que los ingresos comerciales ascienden a 59.9 millones de libras, un 39,3 por ciento más respecto al mismo trimestre del año anterior, un aumento de 16,9 millones de libras. Los ingresos de patrocinio se incrementaron un 62,6 por ciento, alcanzaron la cuantía de 45,2 millones de libras. Este gran incremento se debió a las firma de doce nuevos acuerdos de patrocinio: Aeroflot, Bulova, Pepsi, Apollo Tyres, Federal Tyres, Manda Fermentation, Commercial Bank Qatar, Emirates Bank, MBNA, AFB Financial Services, Sky NZ y True Corporation; y también al mayor alcance de la gira de pretemporada. Los ingresos por merchandising y equipaciones deportivas fueron 10,7 millones de libras, aumentaron 1,3 millones de libras, o lo que es lo mismo, un 13,8 por ciento respecto del mismo trimestre del año previo. Dicho incremento se debió en su mayoría a los beneficios adicionales fruto del acuerdo con Nike. En lo referente a los nuevos medios móviles, los ingresos del trimestre fueron de cuatro millones de libras, 1,8 millones menos que el mismo trimestre del año anterior, debido sobre todo al fin de algunos de los acuerdos que tenía el Manchester United Football Club con socios del sector móvil.

Los ingresos por acuerdos de televisión llegaron a ser un 40,9 por ciento mayores gracias a los nuevos acuerdos nacionales e internacionales firmados

sobre los derechos televisivos. Alcanzaron la cuantía de 19,3 millones de libras, 5,6 millones más que el mismo trimestre del año anterior.

Los ingresos obtenidos de las jornadas ligueras disputadas en Old Trafford fueron de 19,3 millones de libras. La diferencia existente con los 19,6 millones ingresados en el trimestre del año anterior se debe a que este año anterior incluye los honorarios recibidos por la realización de los partidos de fútbol de los juegos olímpicos en el Estadio del Manchester United y a la participación del equipo en la Community Shield, la supercopa de Inglaterra.

Los ingresos totales del grupo para este año 2012 – 2013 fueron de 363,2 millones de libras, más de 40 millones de libras más de lo que habían ingresado el año anterior. El EBITDA, earnings before interests, taxes, depreciation and amortizations, alcanzó la cifra de 108,6 millones de libras, más de 15 millones de libras superior al del año anterior.

La clave de la estrategia del grupo en su conjunto está recogida en cuatro pilares fundamentales:

- Mantener los éxitos derivados de su juego como hasta ahora.
- Trata a los aficionados como clientes.
- Potenciar la marca Manchester United a nivel global.
- Desarrollar los derechos de los medios de comunicación del Club.

4.4.6 Cotización

Tabla 9. Cotización de Manchester United Public Limited Company en la Bolsa de Valores de Nueva York a fecha 14 de marzo de 2014⁸².

Cotización de Manchester United Public Limited Company en la Bolsa de Valores de Nueva York	
Intercambio	Bolsa de Nueva York, Dólares Americanos
Precio	16,15 \$
Cotización	+ 0,03 -> 0,19 %
Apertura de hoy (14/03/2014)	16,21 \$
Cierre de hoy (14/03/2014)	16,12 \$
Valoración más alta de hoy (14/03/2014)	16,46 \$
Valoración más bajo de hoy (14/03/2014)	16,04
Valoración más alta del último año (14/03/2014)	19,18 \$
Valoración más baja del último año (14/03/2014)	14,26 \$

A lo largo del último año las fluctuaciones de los valores de las acciones del Manchester United Public Limited Company han seguido la siguiente tendencia:

⁸² Manchester United. "Stock Quote". Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-stockQuote> , último acceso marzo 2014.

Gráfico 19. Evolución del Precio de las Acciones Manchester United Football Club en el último año 2013 - 2014⁸³.



4.4.7 Relaciones con Inversores⁸⁴

El Manchester United y la empresa multinacional AON, que principalmente proporciona servicios de gestión de seguros, se han asociado de forma que pueden ofrecer seguros Manchester United; pudiendo obtener los seguidores que los contraten beneficios tales como camisetas firmadas o entradas para los partidos.



85

⁸³ Fuente: Manchester United, "Stock Chart". Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-stockChart> , último acceso marzo 2014.

⁸⁴ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx> , último acceso marzo 2014.

El Banco Danamon de Indonesia ofrece la tarjeta de crédito y débito Manchester United para fans de este equipo que vivan en Indonesia. Con esta tarjeta los aficionados pueden lograr distintas recompensas y ofertas.



El Banco Emirates NBS de Emiratos Árabes Unidos ofrece un servicio parecido al del Banco Danamon de Indonesia. En este caso, también ofrecen tarjetas de crédito y débito a los aficionados del Manchester United; a cambio, los aficionados entran en el sorteo de un coche Chevy Camaro y de un paquete con todos los gastos pagados para una visita a Old Trafford, estadio del Manchester United. Además, ofrecen como regalo garantizado determinados artículos de merchandising del Club.



Siguiendo en la misma línea de aliarse con Bancos de países exóticos, el Manchester United ha firmado un acuerdo con el Banco Krungsri de Tailandia. En el mismo, al igual que en los anteriores acuerdos, ofrecen la posibilidad de contratar la tarjeta de crédito y débito Manchester United; a cambio, los aficionados obtendrán distintos premios, tales como entradas para partidos, recuerdos firmados por jugadores, descuentos especiales o productos del equipo, cada vez que utilicen la tarjeta.

⁸⁵ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx>, último acceso marzo 2014.

⁸⁶ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx>, último acceso marzo 2014.

⁸⁷ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx>, último acceso marzo 2014.



Lo mismo han conseguido con el banco Maybank de Malasia y Singapur. Dichos bancos han empezado a ofrecer las tarjetas de crédito y débito Manchester United, incluso la Manchester Platinum Visa. Los poseedores de una de estas tarjetas tienen la posibilidad de ganar estancias en Manchester para ver algún partido de su equipo en Old Trafford.



También han logrado acuerdos en Europa, de hecho en Reino Unido ya se ofrecen tarjetas de crédito y débito Manchester United gracias al acuerdo que ha firmado el club con el banco MBNA. Gracias a esta tarjeta los aficionados tendrán la oportunidad de ganar recuerdos y experiencias de su equipo.



4.4.8 Patrocinadores y Publicidad⁹¹

La política del Club garantiza el derecho a anunciarse en el terreno de juego y en las vallas publicitarias de Old Trafford únicamente a los socios oficiales del

⁸⁸ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁸⁹ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁹⁰ Manchester United. "Partners". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁹¹ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

Club, fruto de acuerdos a medio y largo plazo. Por tanto, no es posible comprar espacios de publicidad. Además, se requiere una importante inversión para convertirse en uno de los socios oficiales del Manchester United Football Club. Exponemos a continuación los principales patrocinadores de los que el Club obtiene ingresos.

Aon es el patrocinador principal del Manchester United. Esta multinacional provee a las empresas con soluciones de recursos humanos, servicios de externalización y gestión de riesgos y seguros.



Nike y el Manchester United Football Club se asociaron en el año 2002 y desde entonces han mantenido su cooperación proporcionando Nike su gama de productos tanto al Club como a sus seguidores y ofreciendo el Manchester a Nike la publicidad de un equipo mundialmente conocido.



DHL es a día de hoy el socio logístico del Manchester United. Esta empresa multinacional ofrece su servicio a lo largo de 220 países de toda la geografía mundial. El motivo principal de esta asociación y del que hacen publicidad consiste en la semejanza de valores, trabajo en equipo, pasión y espíritu, entre el Club y la firma.

⁹² Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁹³ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.



94

Chevrolet es el patrocinador automovilístico del Manchester United. Esta asociación iniciada este año y con una duración de ocho temporadas no se basa únicamente en el beneficio recíproco de publicidad e ingresos; sino que además, han desarrollado de forma conjunta el proyecto One World Football Project, consistente en la disputa de determinados encuentros amistosos en países de Sudáfrica, Europa y China, durante el verano. Además, en este proyecto, Chevrolet se ha comprometido a regalar un millón y medio de balones de fútbol entre niños de países pobres, en campos de refugiados y distintas zonas de conflicto.



95

Como también del Real Madrid Club de Fútbol, Bwin también es uno de los patrocinadores oficiales del Manchester United Football Club, así como del Fussball Club Bayern München, de la Juventus Football Club de Turín, del Olympique de Marseille y del Royal Sporting Club Anderlecht. Estos acuerdos forman parte de uno de los pilares estratégicos de la multinacional, fútbol, baloncesto y deportes de motor. Al igual que ocurre con el Club Blanco, Bwin también desarrolla con el Manchester United un alianza de tipo digital con el desarrollo de plataformas digitales para llegar a cada uno de los rincones del mundo.

⁹⁴ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁹⁵ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.



Singha, productor de cerveza tailandesa es otro de los patrocinadores del Manchester United Football Club. Basan su relación en la compenetración de sus intenciones de ser los mejores y no darse nunca por vencidos.



Casillero del Diablo es el productor de una amplia gama de vinos que forma parte de la carta vinícola ofertada en las áreas VIP del Estadio de Old Trafford. Hemos de recordar al Manchester United también se le conoce mundialmente como los Red Devils, Diablos Rojos, de ahí su semejanza con la marca de vinos.



La aerolínea rusa Aeroflot, que forma parte de la alianza Sky Team, es el transportista oficial de los jugadores y demás empleados del Manchester United Football Club. Su flota de aviones, siendo una de las más jóvenes de Europa, ofrece al Manchester United un servicio basado en la calidad, en la innovación y en el futuro, valores que también comparte el Club.

⁹⁶ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁹⁷ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

⁹⁸ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.



99

Toshiba es el proveedor oficial de tecnología de la imagen médica del Manchester United Football Club. Sus investigaciones aseguran una gran atención para los jugadores del Manchester United; gracias a los productos desarrollados por Toshiba se consigue un aumento de las posibilidades de detección de lesiones potencialmente evitables y se aseguran mantener a los jugadores durante un mayor periodo de tiempo en activo. Por medio de estos productos, los médicos de la plantilla pueden tomar mejores decisiones a la hora de tratar las distintas enfermedades y lesiones.



100

Saudi Telecom es el socio oficial del Manchester United Football Club en lo que comunicaciones móviles se refiere. La multinacional tiene los derechos exclusivos sobre los servicios de telecomunicaciones en Arabia Saudí, ofreciendo contenidos móviles como videos de los partidos, tonos de llamada o alertas de noticias.



101

⁹⁹ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

¹⁰⁰ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

¹⁰¹ Manchester United. "Sponsors". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

4.4.9 Estadio

4.4.9.1 Entradas y Abonos¹⁰²

El Manchester United Football Club ofrece a sus espectadores la posibilidad de adquirir un paquete al que ellos llaman hospitality. El mismo consiste en garantizar un asiento al espectador durante una temporada entera o incluso pudiendo decidir partido a partido. Estos paquetes pueden incluir suites, palcos privados, restaurantes y bares. Sería algo parecido a los abonos del fútbol español, pero desarrollado al máximo y sacándoles el máximo provecho posible, con la inclusión de experiencias adicionales.

4.4.9.2 Red Café¹⁰³

El Manchester United Football Club, en su afán por diversificar al máximo sus ingresos y de maximizarlos, ha abierto en el tercer piso del stand Sir Alex Ferguson un restaurante, el Red Café. Este restaurante abre los siete días de la semana, a excepción de los días en que haya partido en Old Trafford, ya que estos días el restaurante estará ocupado por aquellas personas que hayan adquirido el paquete VIP que les permite disfrutar del partido mientras degustan los platos del restaurante.

¹⁰² Manchester United. “Matchday VIP”. Página web del Manchester United, <http://www.matchdayvip.manutd.com/>, último acceso marzo 2014.

¹⁰³ Manchester United. “Red Café”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford-New/Museum-And-Stadium-Tour/Red-Cafe.aspx>, último acceso marzo 2014.

4.4.9.3 Museo¹⁰⁴

Como todos los grandes clubes de fútbol europeos, el Manchester United Football Club también cuenta con un museo donde poder descubrir la historia de este histórico Club. Este museo consiste en una experiencia que permite al asistente conocer los triunfos y derrotas del Club a través de sus exposiciones históricas y también sentirse parte del Manchester United gracias a las experiencias interactivas que ofrece, como pueden ser el posar para una foto con uno de los trofeos del equipo.

4.4.9.4 Tour¹⁰⁵

El estadio de Old Trafford también es conocido como el Teatro de los Sueños, el mismo, siguiendo en la misma línea del museo mencionado supra y, al igual que también ocurría con el Real Madrid Club de Fútbol, ofrece también a sus aficionados la posibilidad de realizar un Tour a lo largo del estadio, de unos 80 minutos de duración aproximadamente. Durante este tiempo, además de poder visitar tanto el museo como el Red Café, también se podrá acceder a los vestuarios, salas de prensa, incluso al terreno de juego. El tour en cuestión se puede realizar todos los días de la semana, a excepción de aquellos en que haya partido en el Teatro de los Sueños.

¹⁰⁴ Manchester United. “Museum”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford-New/Museum-And-Stadium-Tour/Museum.aspx> , último acceso marzo 2014.

¹⁰⁵ Manchester United. “Stadium Tour”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford-New/Museum-And-Stadium-Tour/Stadium-Tour.aspx> , último acceso marzo 2014.

4.4.10 Marketing¹⁰⁶

Al igual que el Real Madrid ha puesto a disposición de sus aficionados el Carnet Madridista, el Manchester United Football Club ha dado también la oportunidad a sus seguidores de ser miembros oficiales del Club. Mediante el pago de una tarifa fija cada año, se pueden obtener determinados beneficios como pueden ser: prioridad a la hora de comprar entradas, descuento de cinco libras en la compra de entradas para partidos que se jueguen en Old Trafford, el museo y el tour al estadio queda rebajado al 50 por ciento, descuentos del 10 por ciento en las compras realizadas en las tiendas oficiales del Club y en el Red Café, etc. Para poder disfrutar de estos servicios, las cuotas a pagar dependen de la edad del aficionado:

- Los menos de 16 años pagan 22 libras.
- Los adolescentes de entre 16 y 17 años pagan 27 libras.
- Las personas de entre 18 y 20 años pagan 32 libras.
- Los adultos pagan 32 libras anuales.
- Los mayores de 65 años pagan 27 libras.

¹⁰⁶ Manchester United. "Official Membership". Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Official-Membership/Benefits.aspx> , último acceso marzo 2014.

5 Conclusiones

A lo largo de la elaboración del presente proyecto de investigación hemos constatado la enorme variedad de ingresos que puede llegar a obtener un club de fútbol. Debemos de tener en cuenta que, existen grandes distinciones entre los clubes más grandes y los más pequeños. Dentro de la liga española, la diferencia estructural y financiera existente a día de hoy entre el Fútbol Club Barcelona y el Real Madrid Club de Fútbol con respecto a los demás clubes de fútbol es significativa. Diferencia que se debe principalmente a la larga historia de estos equipos tanto a nivel nacional como a nivel europeo, proporcionándoles grandes niveles de ingresos gracias a sus triunfos muy superiores a los de sus competidores nacionales. Ello ha convertido a ambos equipos en fenómenos mediáticos con aficionados en todos los lugares del mundo que están dispuestos a gastar mucho dinero en las distintas actividades y productos que su club les puede ofrecer. Es por este motivo por el que los clubes de fútbol internacionales, Real Madrid Club de Fútbol, Manchester United Football Club, etc, han abierto sus fronteras a sectores que van más allá de lo deportivo y ahora obtienen ingresos de distintas y diversificadas fuentes, tal y como hemos expuesto en el cuarto apartado del trabajo.

El mundo del fútbol, se ha convertido en las últimas décadas en una industria, un negocio del que todo el mundo pretende verse beneficiado y que cada día se aleja más del concepto más puro de este deporte. Siendo cierto, y habiendo dejado claro que lo es, el fútbol es un fenómeno que va más allá de lo deportivo.

El problema nace, desde nuestro punto de vista, cuando la industria del fútbol se convierte en una herramienta de malversación y engaño. Véase el ejemplo de la estructura económico financiera de determinados clubes de fútbol que, en su afán por tener una buena imagen, enmascaran sus números y llegan a tener un nivel de deuda muy superior al óptimo.

Siguiendo en esta línea financiera, estamos a favor de que los clubes de fútbol busquen fuentes de ingresos más allá de lo estrictamente deportivo.

Debemos tener en cuenta que los clubes además de ser el símbolo de una afición son una empresa y deben velar por su sostenimiento económico. Lo que no consideramos apropiado es que precisamente por este afán simbólico, deportivo y emocional, se les dote de determinados privilegios permitiendo a los distintos clubes de fútbol llegar a determinadas situaciones que no se les permitirían a otras empresas.

Nos referimos a casos de inspecciones de hacienda que no han sido todo lo rigurosas que deberían y a favoritismos por parte de gobiernos regionales hacia determinados clubes de fútbol en términos de recalificación de terrenos o de concesiones administrativas. Hemos de recordar que actualmente hay un proceso abierto a nivel europeo contra siete equipos de fútbol españoles a causa de esta última causa mencionada.

Como hemos podido observar a lo largo de todo el trabajo, el fútbol se ha convertido en un negocio y los clubes en empresas. Por eso mismo se les debe exigir a estos la misma transparencia que se le exigiría a cualquier otra compañía dejando de lado aquellos intereses que puedan perjudicar la actuación administrativa y judicial.

6 **Bibliografía.**

- Alcaide Hernández, Francisco. *Fútbol, Fenómeno de Fenómenos*. Editorial: LID, Publicación: LEO, España, 2009.
- Alcaide Hernández, Francisco, “Nuevos planteamientos estratégicos en la gestión de las sociedades anónimas deportivas y clubes de fútbol: Propuesta de un modelo de retribución” (Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Madrid, 2006), <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=2393> , pp. 48 – 140 y 435 – 441.
- Asociación Deportiva Recuerdo. “Ficha de Inscripción Actividades Extraescolares y Deportivas”. Página web del Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, http://www.reuerdo.net/images/stories/000000000000_curso%202013-14/extraescolares/Inscripcion_Actividades.pdf , último acceso marzo 2014.
- BBVA. “Noticias BBVA”. Página web del BBVA, http://www.bbva.com/TLBB/tlbb/esp/noticias/np_110613_acuerdoliqabbvaX.jsp , último acceso marzo 2014.
- Bloomberg. “New York Stock”. Página web de Bloomberg, <http://www.bloomberg.com> , último acceso marzo de 2014.
- Calzada Mangués, Esteve. *Show me the money*. Barcelona, España, 2012.

- Castillejos, Evelyn. “La Eurocopa 2012 en cifras: 11 datos sobre el campeonato de la UEFA”. *Mercadotecnia*, 24 de junio de 2012, <http://www.merca20.com/la-eurocopa-2012-en-cifras-11-datos-sobre-el-campeonato-europeo-de-la-uefa/> , último acceso marzo 2014.
- Comunidad de Madrid. “Ayudas al Deporte”. Página web de la Comunidad de Madrid, http://www.madrid.org/cs/Satellite?c=CM_InfPractica_FA&cid=1142634991869&idTema=1142598954768&language=es&pagename=ComunidadMadrid%2FEstructura&perfil=1142628411134&pid=1273078188154 , último acceso marzo de 2014.
- Consejo Superior de Deportes. Página web del Consejo Superior de Deportes. <http://www.csd.gob.es/> , último acceso marzo de 2014.
- Consejo Superior de Deportes. “Sociedad Anónima Deportiva”. Página web del Consejo Superior de Deportes, <http://www.csd.gob.es/csd/asociaciones/6SAD/01Concepto/> , último acceso marzo 2014.
- Deloitte. *Deloitte football money league 2013* (enero 2013) http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/ . Deloitte. Último acceso en marzo de 2014.
- Díez García, Javier, “La administración pública y el negocio del fútbol profesional” (Tesis doctoral, Universidad de León, 2012), <http://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=27001> .

- Fundación Cultural y Deportiva Recuerdo. Página web de la Fundación Cultural y Deportiva Recuerdo, <http://www.fundacionrecuerdo.es/page13.html> , último acceso marzo 2014.
- Gay de Liébana. *Gay de Liébana, La economía del fútbol* (blog). <http://gaydeliebana.com/> , 31 de octubre de 2012, último acceso en marzo de 2014.
- Gay de Liébana. *Gay de Liébana, Informe sobre el fútbol español y europeo* (blog). <http://gaydeliebana.com/> , 19 de diciembre de 2013, último acceso en marzo de 2014.
- Google, “Imágenes”. https://www.google.es/search?q=nivea+for+men&espv=210&es_sm=93&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ei=9KAoU7fsFOTE7AaNtYGIBA&ved=0CAkQ_AUoAQ&biw=1280&bih=899#facrc=0%3Bnivea%20for%20men%20arbeloa&imgdii=&imgrc= , último acceso marzo 2014.
- Loreto Fernández Fernández, Eugenia Escudero Prado y David Rodeiro Pazos, “Financiación de entidades deportivas en el mercado bursátil: factores influyentes en la salida a bolsa de los clubes de fútbol y su posterior evolución” (Trabajo, Universidad de Lugo, 2008), http://kirolzerbitzua.net/adminkirolak/docsdin/Escudero%20Prado_Financiacion%20de%20Entidades%20Deportivas%20en%20el%20Mercado%20Bursatil.pdf.
- Manchester United. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/Splash-Page.aspx> , último acceso marzo de 2014.

- Manchester United. “Financial Information”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-historicalinfo> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Business Model”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-business> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Strategy”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-strategy> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Quarterly Reports”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=quarterlyEarnings> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Stock Quote”. Página web del Manchester United, <http://ir.manutd.com/phoenix.zhtml?c=133303&p=irol-stockQuote> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Partners”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/MAN-UTD-FINANCE/Partners.aspx> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Sponsors”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Club/Sponsors.aspx> , último acceso marzo 2014.

- Manchester United. “Matchday VIP”. Página web del Manchester United, <http://www.matchdayvip.manutd.com/> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Red Café”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford-New/Museum-And-Stadium-Tour/Red-Cafe.aspx> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Museum”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford-New/Museum-And-Stadium-Tour/Museum.aspx> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Stadium Tour”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Visit-Old-Trafford-New/Museum-And-Stadium-Tour/Stadium-Tour.aspx> , último acceso marzo 2014.
- Manchester United. “Official Membership”. Página web del Manchester United, <http://www.manutd.com/en/Official-Membership/Benefits.aspx> , último acceso marzo 2014.
- Marca. “Ponga su Publicidad Aquí”. Página web de Marca, <http://www.marca.com/2013/08/27/futbol/1adivision/1377608021.html> , último acceso marzo 2014.
- Marca. “Messi es el futbolista con más ingresos del mundo por delante de Ronaldo”. Página web de Marca, <http://www.marca.com/2014/03/18/futbol/equipos/barcelona/1395164415.html> , último acceso marzo 2014.

- Noceda, Miguel Ángel. “El valor de la roja”, *El País*, 8 de julio de 2012, http://economia.elpais.com/economia/2012/07/06/actualidad/1341594100_324797.html , último acceso marzo de 2014.
- Olier, Eduardo y Sobrino, Javier, “La estructura económica del deporte” en *Geoeconomía, la industria del deporte*, editado por Instituto Choiseul España, Primavera 2012, Pp. 27 – 40.
- Ortiz de Lazcano, Javier. “El dinero de la televisión”. *El Correo de Bilbao*, 3 de marzo de 2014, pp. 44 y 45.
- Real Madrid. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/inicio> , último acceso marzo 2014.
- Real Madrid. “Informe Anual 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, http://www.realmadrid.com/StaticFiles/RealMadrid/img/pdf/InformeRm12_13.pdf , último acceso marzo 2014.
- Real Madrid. “Tipos de Carnet”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/precios-y-tipos-de-carnet> , último acceso marzo 2010.
- Real Madrid. “Informe Económico 2012/2013”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1203340661993&ssbinary=true> , último acceso marzo 2014.

- Real Madrid. “Carnet Madridista”. Página web del Real Madrid Club de Fútbol, <http://www.realmadrid.com/aficion/madridistas> , último acceso marzo 2014.
- Rol, Javier. Entrevistado por el autor. Colegio Nuestra Señora del Recuerdo, Director de la sección de fútbol de la Asociación Deportiva Recuerdo, 17 de marzo de 2014.
- Sobrino, Javier. *El deporte como sector de actividad económica*. Universidad Pontificia Comillas, Madrid, España, 2013.

