



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Análisis del impacto del VAR sobre el modelo de negocio de los clubes de fútbol

El caso del Real Madrid Club de Fútbol

Autor: Julián Jesús Martínez Iglesias

Director: Raúl González Fabre

Madrid

Abril 2020

RESUMEN

El gran auge del mundo de la tecnología y la digitalización de la sociedad han posibilitado la introducción de nuevas oportunidades de negocio para el fútbol. La necesidad de adaptación a estas innovaciones tecnológicas ha dado lugar a la inclusión del VAR en el mundo del fútbol. Mediante el análisis del modelo de negocio del Real Madrid Club de Fútbol se pondrá de manifiesto la relevancia del impacto de esta tecnología en el mismo y la repercusión genérica que ocasiona en los modelos de negocio de los clubes de fútbol.

Palabras clave: Tecnología, digitalización, fútbol, VAR, Real Madrid Club de Fútbol, modelos de negocio.

ABSTRACT

The great boom in the world of technology and the digitalisation of society have made it possible to introduce new business opportunities for football. The need to adapt to these technological innovations has led to the inclusion of VAR in the world of football. The analysis of the business model of Real Madrid Club de Fútbol will show the importance of the impact of this technology on it and the generic consequence it has on the business models of football clubs.

Keywords: Technology, digitalization, football, VAR, Real Madrid Club de Fútbol, business models.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	10
1.1.	Objetivos.....	10
1.2.	Justificación del tema objeto de estudio	10
1.3.	Metodología.....	10
1.4.	Estructura.....	11
2.	ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO.....	11
2.1.	Ingresos y gastos.....	11
2.2.	Financiación.....	18
2.2.1.	Inversiones	19
2.2.2.	Deuda	20
2.3.	Estrategias y mercados	21
2.3.1.	Relevo generacional.....	21
2.3.2.	Medios de comunicación	22
2.3.3.	Área social	22
2.3.4.	Marketing.....	23
2.3.5.	Instalaciones deportivas	25
2.3.6.	Cláusulas de rescisión	25
2.4.	Gobierno corporativo.....	26
3.	MODELO DE NEGOCIO DEL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL	27
3.1.	Ingresos y gastos.....	28
3.2.	Financiación.....	38
3.2.1.	Inversiones	40
3.2.2.	Deudas.....	41
3.3.	Estrategias y mercados	44
3.3.1.	Relevo generacional.....	44
3.3.2.	Medios de comunicación	45
3.3.3.	Área social	47
3.3.4.	Marketing.....	49
3.3.5.	Instalaciones deportivas	50
3.3.6.	Cláusulas de rescisión	50
3.4.	Gobierno corporativo del Real Madrid Club de Fútbol.....	51
4.	VAR.....	52

4.1. ¿Cuándo se emplea el VAR?	53
4.2. Impacto del VAR en los resultados deportivos	53
5. IMPACTOS ECONÓMICOS DEL VAR EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL	56
5.1. ¿Cómo afecta el VAR a los clubes de fútbol en general?	56
5.2. ¿Cómo afecta el VAR a otras empresas que actúan en torno al fútbol?.....	59
5.3. ¿Cómo afecta el VAR al Real Madrid Club de Fútbol?	59
6. CONCLUSIÓN.....	60
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ingresos por competiciones europeas (2019/2020) (en euros)	13
Tabla 2. Cantidades distribuidas a cada club y aportadas de acuerdo con el RD 5/2015 (art.6.1) en la temporada 2018/2019 (en millones de euros).....	15
Tabla 3. Ingresos por los derechos de televisión de los clubes (en euros).....	16
Tabla 4. Distribución del importe neto de la cifra de negocios del RM	33
Tabla 5. Distribución del gasto de personal durante el ejercicio 2018/2019 del RM.....	34
Tabla 6. Distribución del gasto de personal durante el ejercicio 2017/2018 del RM.....	34
Tabla 7. Detalle de consumos de materias primas y otras materias consumibles del RM	35
Tabla 8. Desglose de la partida “pérdida, deterioro y variaciones de provisiones por operaciones comerciales” del RM.....	35
Tabla 9. Detalle de “otros gastos de gestión corriente” del RM.....	36
Tabla 10. Desglose de “servicios exteriores” del RM	36
Tabla 11. Detalle del epígrafe “deterioro, resultado de enajenaciones del inmovilizado y otros excepcionales” del RM.....	37
Tabla 12. Evolución de los ingresos ordinarios y gastos de explotación del RM	38
Tabla 13. Detalle de las deudas a largo plazo del RM.....	38
Tabla 14. Calendario de vencimientos de las deudas a largo plazo del RM.....	39
Tabla 15. Detalle de las deudas a corto plazo del RM.....	39
Tabla 16. Desinversiones: ingresos por traspasos de jugadores del RM (en millones de euros).....	41
Tabla 17. Ratio deuda neta-ingresos relevantes del RM.....	42
Tabla 18. Composición de la deuda neta del RM	42

Tabla 19. Distribución de peñas madridistas a nivel nacional del RM.....	47
Tabla 20. Distribución de peñas madridistas a nivel internacional del RM	48
Tabla 21. Clasificación de LaLiga con VAR y sin VAR.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Evolución de los ingresos por los derechos de televisión de los clubes (en millones de euros)	17
Figura 2. Evolución de la deuda financiera ajustada y ratios crediticios de LaLiga Santander (en millones de euros)	20
Figura 3. Públicos de los clubes.....	21
Figura 4. Ingresos de explotación del RM (antes de enajenación de inmovilizado) (en millones de euros)	28
Figura 5. Clasificación de equipos europeos con mayores ingresos (en millones de euros)	29
Figura 6. Inversiones del RM.....	41
Figura 7. Evolución de la deuda neta del RM.....	43
Figura 8. Evolución del ratio deuda neta/EBITDA del RM	43
Figura 9. Webs de clubes de fútbol más visitadas del mundo (2019).....	46
Figura 10. Evolución de penaltis concedidos	54

ABREVIATURAS

ANC	Activo No corriente
DBRS	Dominion Bond Rating Service
DGT	Dirección General de Tributo
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciations and Amortizations
FC	Fútbol Club
FIFA	Fédération Internationale de Football Association
FIFPro	Federación Internacional de Futbolistas Profesionales
ICIO	Impuesto sobre Construcciones, Instalaciones y Obras
IFAB	International Football Association Board
RC	Real Club
RD	Real Decreto
RFEF	Real Federación Española de Fútbol
RM	Real Madrid
RSTJ	Reglamento de la FIFA sobre el Estatuto y la Transferencia de jugadores
SD	Sociedad Deportiva
SM	Su Majestad
TPO	Third Party Ownership
UEFA	Union of European Football Associations
UNICEF	United Nations Children's Fund
VAR	Var Assistant Referee
VIP	Very Important Person

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS

Con este trabajo se pretende dar a conocer un poco más acerca del VAR, fenómeno recientemente introducido que está generando mucha polémica en el mundo del fútbol, realizando un análisis detallado de cómo su introducción está afectando (en caso afirmativo) a los modelos de negocio de los clubes.

Una de las pretensiones de este trabajo es conseguir que un lector ajeno al mundo del fútbol, consiga entender cómo, a través del desglose y profundo análisis del modelo de negocio de los clubes y en concreto del Real Madrid, impacta el VAR en sus principales líneas de negocio.

1.2. JUSTIFICACIÓN DEL TEMA OBJETO DE ESTUDIO

Debido a que nos encontramos en un mundo con vocación por lo digital con tendencia hacia la automatización, el VAR tiene bastantes posibilidades de éxito dentro del mundo del fútbol. A pesar de esto, es necesario llevar a cabo un análisis de lo que supone internamente para los clubes.

El fútbol es un deporte mundialmente conocido que genera un gran número de ingresos, pero no todo el mundo es conocedor de la procedencia de los mismos, por ello se ha considerado realizar un análisis detallado explicando el modelo de negocio existente hoy en día en los equipos de fútbol.

La entrada del VAR en este mundo ha resultado llamativa para un gran número de personas y ha generado numerosas opiniones, es por eso que me he decidido adentrarme en él de tal manera que al finalizar este trabajo sea capaz de dar una explicación razonada a la pregunta que muchas personas se hacen hoy en día, ¿Cómo afecta el VAR al modelo de negocio de los clubes de fútbol?

1.3. METODOLOGÍA

Para la realización de este trabajo se ha llevado a cabo una lectura de la materia relacionada al tema objeto de estudio procedente de distintos libros y fuentes.

En lo referente al estudio del modelo de negocio del Real Madrid Club de Fútbol se ha examinado tanto el Informe Anual de la entidad de la temporada 2018/2019 como el Informe Económico del club correspondiente a la misma temporada.

1.4. ESTRUCTURA

El siguiente trabajo comprende cinco secciones. En la primera, se establecen los elementos fundamentales de los modelos de negocio de los equipos de fútbol.

En la segunda, se estudia el modelo de negocio actual del Real Madrid Club de Fútbol y su evolución a lo largo de los años.

En la tercera parte se define el VAR y se explica su uso en el mundo del fútbol.

En la cuarta, se exponen diversos argumentos sobre cómo afecta el VAR a los clubes en general, en concreto al Real Madrid y a otras empresas que giran en torno a este deporte.

En la quinta y definitiva se establecen una serie de conclusiones acerca del impacto económico del VAR en los modelos de negocio de los clubes de fútbol.

2. ANÁLISIS DE MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio consiste en cómo formular y aplicar estrategias que creen valor para los clientes y en obtener beneficios para la empresa. Se trata de un conjunto de descriptores genéricos de cómo se organiza una empresa para crear y distribuir valor de manera rentable.

El propósito de esta sección es analizar con detalle las características de un club de fútbol español. Para ello consideramos los aspectos fundamentales que influyen en su desempeño económico cómo son los ingresos y gastos, los mercados en los que opera así como los elementos básicos de la estrategia en ellos, y el gobierno corporativo que decide sobre todo lo anterior.

A continuación se va a proceder a explicar los elementos fundamentales en cada uno de esos apartados para los clubes de fútbol españoles, genéricamente considerados:

2.1. INGRESOS Y GASTOS

En primer lugar vamos a hablar de los ingresos de un Club de Fútbol. Hoy en día existen numerosas fuentes de ingresos:

- Ingresos por taquillas: Estos ingresos son generados a través de la compra de entradas de manera presencial en los alrededores de los estadios. Una novedad introducida por los clubes es la posibilidad de realizar un tour por el estadio (algo que no existía años atrás) que también funciona como una fuente de ingresos ya

que atrae a un gran público. También se pueden aumentar los ingresos por taquilla mejorando la calidad o comodidad de los asientos del estadio, subiendo el precio de las entradas, aumentando la capacidad del estadio, mediante nuevas proposiciones de valor como salas VIP... (Demil & Lecocq, 2009)

- Ingresos por la venta de entradas on-line: esto es algo reciente que tienen todos los clubes y que facilita la obtención de entradas al no tener que desplazarse para comprarlas, se trata de un método más directo de comunicación con los clientes (aficionados) y que proporciona una mayor comodidad.
- Ingresos por competiciones: Un club puede llegar a recibir ingresos en una temporada por seis competiciones diferentes como máximo (Liga, Copa SM el Rey, Supercopa de España, Champions League, Supercopa de Europa y Mundial de Clubes). A medida que se participe y avance en una competición se recibe mayor cantidad de ingresos. Vamos a poner como ejemplo las dos grandes competiciones europeas:

Tabla 1. Ingresos por competiciones europeas (2019/2020) (en euros)

UEFA Champions League	UEFA Europa League
15,25 millones por participar	2,92 millones por participar
2,7 millones por victoria	570.000€ por victoria
0,9 millones por empate	190.000€ por empate
No hay ronda de dieciseisavos de final	500.000€ por clasificación a dieciseisavos de final
9,5 millones por clasificación a octavos de final	1,1 millones por clasificación a octavos de final
10,5 millones por clasificación a cuartos de final	1,5 millones por clasificación a cuartos de final
12 millones por clasificación a semifinales	2,4 millones por clasificación a semifinales
15 millones por clasificación a la final	4,5 millones por clasificación a la final
4 millones por campeón	4 millones por campeón

Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos en la UEFA (2019)

- Ingresos por abonados y socios: la afiliación a un equipo mediante el abono de temporada es relativamente sencilla de gestionar, con sus ciclos de renovación anuales; una solicitud de renovación al año es todo lo que los clubes harán. Las cuotas de socios/abonados del ejercicio siguiente se cobran el 30 de junio, dando lugar a una periodificación acreedora que se irá cancelando a lo largo del periodo siguiente.
- Ingresos por traspaso de jugadores: esta cuenta recoge la plusvalía originada fruto de la venta de los derechos federativos de un jugador y el valor neto contable de los mismos recogidos en los balances.
- Ingresos por giras y amistosos: En cuanto a las giras se trata de una novedad introducida por los clubes de hoy en día que aprovechan el verano para recaudar fondos en otros lugares del mundo.

- Ingresos por la explotación del estadio: Los clubes explotan el estadio no solo cuando juega su equipo sino que organizan torneos, partidos amistosos incluso eventos de otras características distintas a las deportivas para de esta manera generar ingresos. Asimismo, en todos los estadios existen palcos y áreas VIP, que no es otra cosa que zonas del estadio en las cuales las localidades son más caras debido a que disfrutan de servicio de catering gourmet y de azafatas, guardarropa, disponen de televisión para ver las repeticiones, aseos propios, atención personalizada... Éstas áreas aportan exclusividad, familiaridad, vistas privilegiadas.
- Subvenciones de LaLiga de Fútbol Profesional y la Sociedad Española de Fútbol Profesional: Correspondientes al mantenimiento del sistema de acceso al estadio y reparto de los ingresos de quinielas. Este reparto se realiza de acuerdo con la legislación vigente (art.48.11 y disposición adicional tercera de la Ley 13/2011 y art.1 y 3.1.b) del RD 258/1998).
- Ingresos por retransmisión: hoy en día los partidos se retransmiten en todos los países del mundo, algo que hace unos años era impensable y esto conlleva mayores beneficios para los clubes, la llamada internacionalización. Por tanto en este aspecto, los ingresos por retransmisión han ido aumentando con los años hasta suponer una gran parte de los ingresos de los clubes. Por otro lado estos ingresos varían en función de la categoría a la que se pertenezca (obteniendo mayores beneficios si se pertenece a la máxima categoría). (Santamaría, 2011)

Tabla 2. Cantidades distribuidas a cada club y aportadas de acuerdo con el RD 5/2015 (art.6.1) en la temporada 2018/2019 (en millones de euros)

LaLiga Santander			TEMPORADA - 2018/19 -					LaLiga SmartBank				
	Ingresos	Obligaciones		Ingresos	Compensación por Descenso	Ingresos fin compensación	Obligaciones		Ingresos	Compensación por Descenso	Ingresos fin compensación	Obligaciones
ATHLETIC CLUB	74,8	-5,2	REAL SPORTING DE GIJON, S.A.D.	8,4		8,4	-0,6	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	10,3	14,4*	24,7	-0,7
FUTBOL CLUB BARCELONA	166,5	-11,7	REAL CLUB DEPORTIVO DE LA CORUÑA, S.A.D.	10,3	14,4*	24,7	-0,7	C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4
R.C.D. ESPANYOL DE BARCELONA, S.A.D.	58,3	-4,1	C.F. REUS DEPORTIU, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5
REAL MADRID CLUB DE FUTBOL	155,3	-10,9	CADIZ CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5	GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4
CLUB ATLETICO DE MADRID, S.A.D.	119,2	-8,3	GIMNASTIC TARRAGONA, S.A.D.	5,9		5,9	-0,4	REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4
SEVILLA FUTBOL CLUB, S.A.D.	80,1	-5,6	REAL CLUB DEPORTIVO MALLORCA, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	CLUB ATLETICO OSASUNA	7,5		7,5	-0,5
REAL BETIS BALOMPIE, S.A.D.	62,3	-4,4	CLUB ATLETICO OSASUNA	7,5		7,5	-0,5	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5
REAL SOCIEDAD DE FUTBOL, S.A.D.	59,1	-4,1	CLUB DEPORTIVO TENERIFE, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,4		6,4	-0,4
LEVANTE UNION DEPORTIVA, S.A.D.	49,5	-3,5	ELCHE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,4		6,4	-0,4	REAL OVIEDO, S.A.D.	7,2		7,2	-0,5
VALENCIA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	78,7	-5,5	REAL OVIEDO, S.A.D.	7,2		7,2	-0,5	GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,4		7,4	-0,5
DEPORTIVO ALAVES, S.A.D.	49,9	-3,5	GRANADA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	7,4		7,4	-0,5	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	8,8		8,8	-0,6
VILLARREAL CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	74,3	-5,2	REAL ZARAGOZA, S.A.D.	8,8		8,8	-0,6	ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	55,7	-3,9	ALBACETE BALOMPIE, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5
RAYO VALLECANO DE MADRID, S.A.D.	47,4	-3,3	CLUB DEPORTIVO NUMANCIA DE SORIA, S.A.D.	7,3		7,3	-0,5	UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	10,5	13,1*	23,6	-0,7
REAL VALLADOLID CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	47,6	-3,3	UNION DEPORTIVA LAS PALMAS, S.A.D.	10,5	13,1*	23,6	-0,7	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4
CLUB DEPORTIVO LEGANES, S.A.D.	47,6	-3,3	CLUB DEPORTIVO LUGO, S.A.D.	6,1		6,1	-0,4	CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5
GIRONA FUTBOL CLUB, S.A.D.	48,6	-3,4	CORDOBA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5
SOCIEDAD DEPORTIVA EIBAR, S.A.D.	50,8	-3,6	AGRUPACION DEPORTIVA ALCORCON, S.A.D.	6,6		6,6	-0,5	CLUB DE FUTBOL RAYO MAJADAHONDA	5,6		5,6	-0,4
SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA	44,2	-3,1	CLUB DE FUTBOL RAYO MAJADAHONDA	5,6		5,6	-0,4	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,3		6,3	-0,4
GETAFE CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	50,5	-3,5	UNION DEPORTIVA ALMERIA, S.A.D.	6,3		6,3	-0,4	MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	9,9	20,1*	30	-0,7
TOTAL:	1.420,0	-99,4	MALAGA CLUB DE FUTBOL, S.A.D.	9,9	20,1*	30	-0,7	EXTREMADURA UNION DEPORTIVA	5,6		5,6	-0,4
			EXTREMADURA UNION DEPORTIVA	5,6		5,6	-0,4	TOTAL:	158,3	47,6	205,9	-11,1

Fuente: LaLiga (2018a)

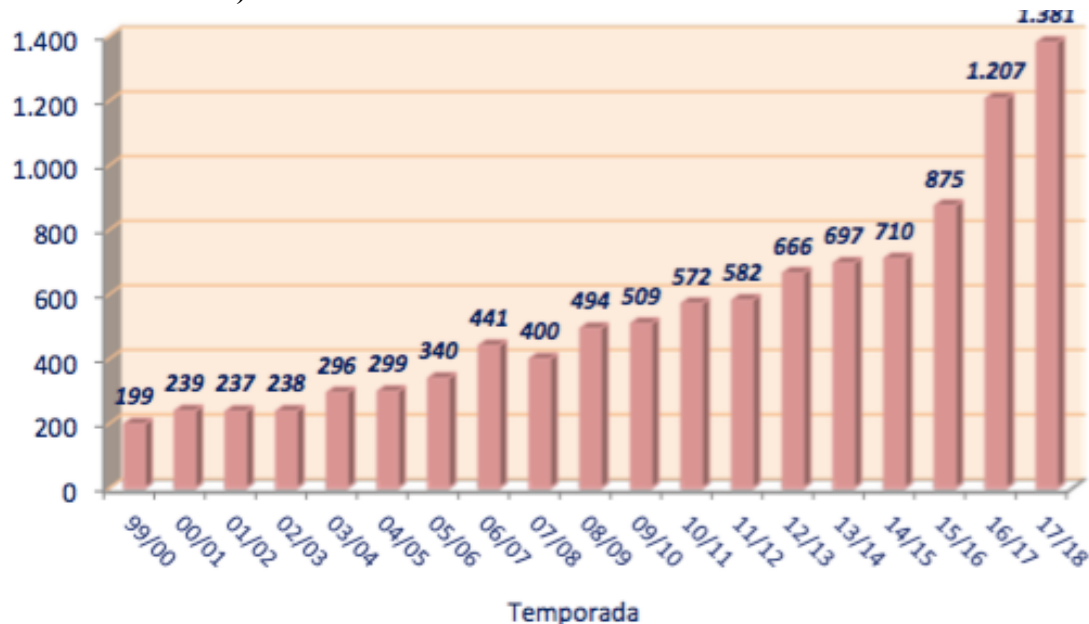
En las siguientes gráficas podemos comprobar cómo los derechos televisivos son una fuente de ingresos de gran peso para los clubes, así como su trayectoria ascendente durante los años.

Tabla 3. Ingresos por los derechos de televisión de los clubes (en euros)

TEMPORADA	DERECHOS DE TELEVISIÓN
1999/2000	198.158.397,70
2000/2001	239.304.631,15
2001/2002	237.449.963,63
2002/2003	238.362.745,36
2003/2004	295.587.531,68
2004/2005	299.217.243,50
2005/2006	340.242.413,48
2006/2007	441.145.979,14
2007/2008	399.856.542,63
2008/2009	494.205.501,29
2009/2010	509.312.898,40
2010/2011	571.609.016,24
2011/2012	582.039.585,93
2012/2013	665.816.509,41
2013/2014	696.581.108,48
2014/2015	710.402.371,78
2015/2016	874.986.377,79
2016/2017	1.206.549.043,60
2017/2018	1.380.529.004,85

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos en el Consejo Superior de Deportes (CSD)

Figura 1. Evolución de los ingresos por los derechos de televisión de los clubes (en millones de euros)



Fuente: Consejo Superior de Deportes (2018)

- Ingresos por publicidad y comercialización (marketing): En este subapartado encontramos los ingresos por la venta de productos en las tiendas oficiales del club o la venta de “merchandising” oficial a través de los canales digitales del mismo (otra innovación). Por otra parte los patrocinios constituyen otra fuente de ingresos, puede haber numerosos patrocinios ya sea marcas de coches, bebidas, marcas de ropa, casas de apuestas... Importante destacar que los clubes también ingresan dinero a través de la imagen de los jugadores, los cuales pueden actuar como recursos estratégicos (Demil & Lecocq, 2009), ya que en el momento en el que un futbolista firma un contrato con un club le cede a éste el derecho de explotación comercial de su imagen, en el ámbito deportivo únicamente, y está obligado a vestir la elástica de su club con los sponsors de éste. En cambio fuera del ámbito deportivo no ocurre esto pero se puede acordar la cesión al club de una porción de los beneficios generados en actos publicitarios del futbolista. Y por último los ingresos por la publicidad, en este sentido hablamos de la publicidad situada dentro del estadio, antes, durante y después del partido, un aspecto que ha evolucionado considerablemente con respecto a hace diez años cuando la publicidad era estática, hecha a base de cartones de madera o vallas publicitarias situadas alrededor del estadio y cada empresa o negocio desembolsaba una cantidad según su localización en el mismo. Actualmente esto ha progresado y la

publicidad es digital y luminosa (utilizando incluso pantallas leds) o las llamadas publimentas que se sitúan al lado de las porterías y actúan como una lona en el suelo, pero vistas desde la cámara de televisión tienen el mismo efecto que una valla publicitaria. (JEP Sports Management, 2018)

A continuación se va a proceder a analizar los gastos básicos de un club de fútbol:

- Gastos de personal deportivo y no deportivo: en este apartado se incluyen los sueldos y salarios de los jugadores y cuerpo técnico tanto del primer equipo como del segundo y de las categorías inferiores.
- Gastos de aprovisionamientos: aquí se incluye el gasto en material deportivo, las compras que realice el club de bienes y servicios necesarios para garantizar el correcto funcionamiento de la entidad.
- Amortizaciones: Esta partida se compone de los derechos de adquisición de jugadores, las cuales se deben amortizar a corto plazo (según la duración del contrato), además de la amortización del resto de partidas correspondientes del inmovilizado.
- Otros gastos de explotación: pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales (en este conjunto se incluyen por ejemplo dotación de deterioro por “clientes por venta y prestación de servicios”).
- Otros gastos de gestión corriente: aquí se incluyen desplazamientos, gastos de cesión y adquisición de jugadores así como el pago a los agentes de los mismos, servicios exteriores como pueden ser arrendamientos de activos, reparaciones y conservación, servicios profesionales, primas de seguro, publicidad, propaganda y relaciones públicas, impuestos de beneficios a pagar, licencia de primera inscripción en la competición española de fútbol, suministros u otros arrendamientos, cánones y otros servicios (gastos de producción de televisión, gastos de catering de los palcos, azafatas y eventos, gastos de edición de publicaciones...).

2.2. FINANCIACIÓN

Existen diferentes tipos de fuentes de financiación como los préstamos bancarios, fondos de inversión, titulaciones e incluso existe la posibilidad de una salida a bolsa, algo que todavía no se ha dado en ningún club español pero que se está trabajando en ello.

En el caso de la titulación, consiste en convertir determinados activos, generalmente préstamos, en valores negociables en el mercado, en el mundo del fútbol además de préstamos se puede transformar la deuda, los derechos televisivos, de taquilla, publicidad, imagen, abonos...

En cuanto a los fondos de inversión, suponen una gran inyección de capital para los clubes, pueden ayudarles mediante negocios jurídicos, acuerdos de compraventa de derechos económicos de jugadores (financiando un traspaso que un club por sí solo no puede llevar a cabo y reservándose la participación en el derecho económico del jugador del traspaso federativo futuro), contratos de patrocinio... Para establecer la relación entre ellos, los fondos suelen solicitar una garantía a su favor con el fin de protegerse ante posibles incumplimientos por parte de los equipos como por ejemplo cláusulas indemnizatorias, cesión de derechos de crédito, intereses moratorios. Sin embargo, el hecho de que los derechos económicos de los jugadores estuviesen en manos de terceras partes no era de gran agrado para la FIFA, por tanto prohibió a través del art.18 del RSTJ los TPO (Third Party Ownership) en mayo de 2015, es decir inhabilitó la posibilidad de financiar jugadores a través de fondos debido a que estaba en contra del fair play financiero. (Expansión, 13 de febrero de 2020)

Otra destacada fuente de financiación de los clubes es el crowdlending como alternativa de financiación tradicional, consiste en recibir financiación de numerosos inversores, lo que permite a los clubes financiarse sin necesidad de acudir a los bancos u otras entidades financieras.

Los bancos financian a muchos equipos a unos tipos de interés que rondan entre el 3,5% y el 10% asumiendo cierto riesgo debido a que los ingresos de cada club dependen en gran medida de los éxitos deportivos que consigan cada temporada.

En algunos clubes existe la posibilidad de financiar el abono de la temporada.

2.2.1. INVERSIONES

En el mundo del fútbol actual, las inversiones de los equipos se concentran principalmente en remodelaciones del estadio, de las instalaciones deportivas de sus equipos y en mejoras de la plantilla a través de la adquisición de jugadores nuevos. El esfuerzo realizado en traer flamantes jugadores se pretende que esté en gran medida autofinanciado mediante los ingresos obtenidos por los traspasos. Otra gran apuesta por parte de los clubes es la inversión en desarrollo tecnológico tanto para renovar el estadio e instalaciones, mejorar

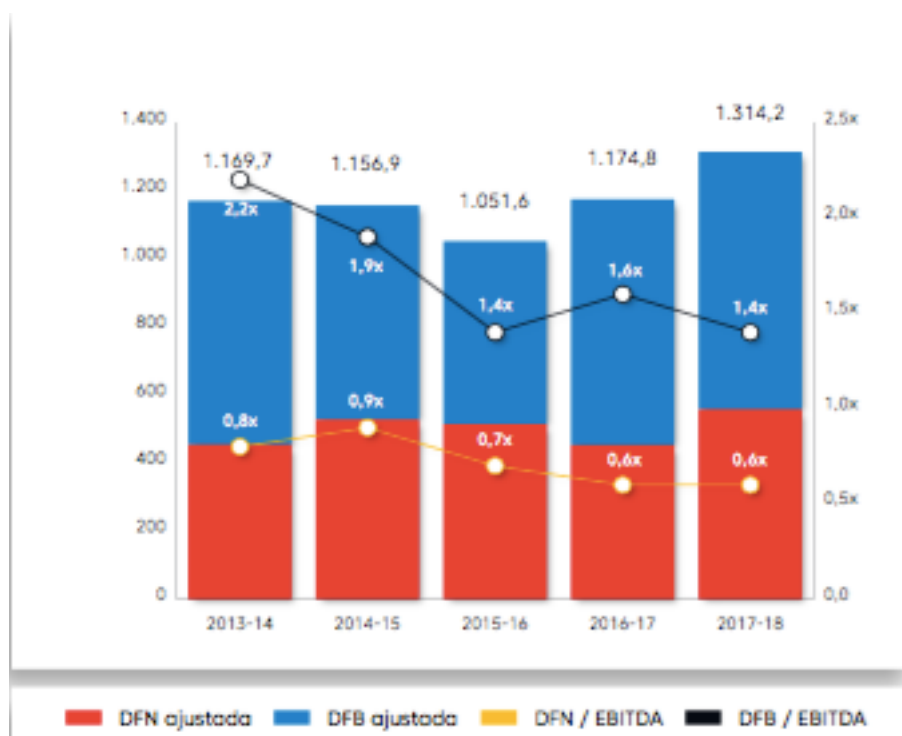
su calidad y funcionalidad para los asistentes como para proveer a las instalaciones de medios y servicios que faciliten una mayor explotación comercial de las mismas.

2.2.2. DEUDA

En el fútbol español existe un alto nivel de endeudamiento por parte de los clubes debido principalmente a la necesidad de los equipos por obtener financiación como consecuencia del aumento de los gastos. Pero debido a la entrada en vigor de una serie de medidas económicas, firmadas por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, CSD y LaLiga en el año 2012, de parecido razonable a las impuestas por la UEFA con el fair play financiero, esta deuda se ha reducido considerablemente durante los últimos años. Además de por el control económico establecido por el sistema español, la deuda se ha conseguido disminuir no sólo reduciendo salarios sino evitando inversiones desorbitadas, no aumentando la deuda sin planes de negocio viables. (LaLiga, 2018b)

Se puede comprobar en el informe económico-financiero emitido por la LaLiga cómo se ha reducido la deuda a lo largo de estos años.

Figura 2. Evolución de la deuda financiera ajustada y ratios crediticios de LaLiga Santander (en millones de euros)



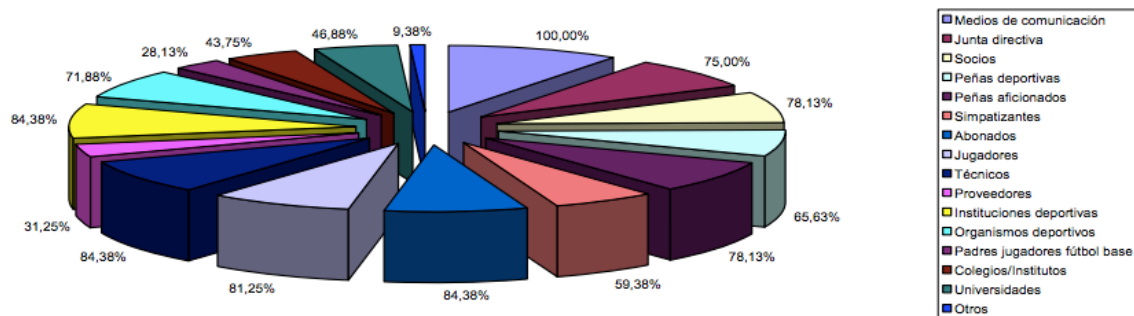
Fuente: LaLiga (2018b)

2.3. ESTRATEGIAS Y MERCADOS

Hoy en día este punto constituye una parte fundamental en el esquema del modelo de negocio de los clubes de Primera División española. Los clubes se centran en tres mercados que son el de deportistas, el de espectadores y el mercado publicitario, a través de los cuales llevan a cabo las diferentes estrategias.

Las estrategias de los equipos han ido mejorando conforme avanzaban las temporadas, adaptándose a las características de un mundo más innovador y digital. Se trata de realizar un análisis estratégico del mercado con el fin de captar o fidelizar “clientes” (aficionados) a través de diferentes medios o fuentes. Para ello hay que tener en cuenta el público de los clubes de fútbol. (Sánchez, 2009)

Figura 3. Públicos de los clubes



Fuente: Olabe Sánchez (2009)

Las más destacadas son:

2.3.1. RELEVO GENERACIONAL

Hoy en día vivimos en un mundo donde la tecnología nos está invadiendo. Los equipos están fortaleciendo la parte digital conscientes de la importancia de atraer a las nuevas generaciones, más asociadas al mundo tecnológico que las anteriores. La generación Z es la primera en la historia conectada a la red de manera permanente. Para ello existen las aplicaciones de los clubes en el móvil, mediante las cuales se pueden ver resúmenes de los partidos, repeticiones desde multitud de ángulos, se puede comprar a través de ella...

Por otro lado, los equipos se preocupan por la edad media de su plantilla intentando siempre rejuvenecerla en la medida de lo posible procurando captar jóvenes talentos con grandes aspiraciones y gran potencial.

2.3.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Las redes sociales juegan un papel muy importante a la hora de transmitir información al público acerca de cualquier noticia relevante o de última hora, además de actuar como una fuente de información diaria para los seguidores de los equipos. Todos los equipos del fútbol profesional, incluso los del fútbol amateur, disponen de cuentas oficiales en redes sociales como Instagram, Twitter o Facebook, las cuales son importantes que estén activas porque como hemos comentado anteriormente estamos ante un proceso de relevo generacional en el que las nuevas generaciones hacen uso de internet de manera cotidiana, así pueden sentirse más conectados a su club siguiendo las actividades, entrenamientos, fotos, vídeos, de manera diaria. También sirven de apoyo a otras líneas de negocio como pueden ser el patrocinio, “merchandising”... (Cleland, 2009)

Por otro lado algunos equipos gozan de su propio canal de televisión, lo cual hace que los aficionados puedan acceder a información acerca del club con relativa facilidad así como estar informados minuto a minuto de la actualidad deportiva del club.

Otra forma de comunicación novedosa son las revistas o publicaciones, al igual que ocurre con el canal de televisión del club, no muchos equipos disponen de esta forma de comunicación pero es cuestión de tiempo que accedan a ella.

Por último, la prensa deportiva y los medios de comunicación juegan un papel muy importante para cada equipo ya que son ellos los que difunden la información que posteriormente leerán millones de personas en el mundo. De ahí la siguiente pregunta, ¿Cabe la posibilidad de que la prensa influya en la imagen o reputación del club? La respuesta es afirmativa porque la prensa ejerce una presión enorme tanto hacia la entidad deportiva como hacia el propio jugador, esa presión si no se gestiona de manera adecuada puede dar lugar a malos resultados deportivos e influir negativamente en la dinámica del futbolista profesional. Los medios de comunicación realizan su trabajo llegando en ocasiones hasta desprestigiar a un jugador, su único objetivo es aumentar su audiencia o vender mayor número de periódicos. De ahí la importancia de tener un equipo orientado a trabajar en esta área.

2.3.3. ÁREA SOCIAL

En un negocio tan competitivo como lo es el fútbol profesional, adquiere una gran magnitud la preocupación por la satisfacción de los socios, abonados, peñas, y de todas aquellas personas u organizaciones afiliadas al club de alguna manera u otra. Aquí entra

en juego el mercado publicitario de una manera tanto directa como indirecta mediante diversas estrategias destinadas a la captación y fidelización de los aficionados.

Para conseguir su satisfacción y atraer a nuevas masas sociales se requieren estrategias innovadoras como pueden ser: Publicidad en radio, anuncios en televisión, periódicos, revistas, carteles; campañas en colegios, universidades o asociaciones dónde se acude a hablar de manera distendida acerca de la historia del club, sus éxitos, ambiciones, objetivos. Mostrar preocupación por las peñas existentes acudiendo de manera presencial ya sea por medio de un representante del club o el propio presidente, a la sede de la peña el día de su inauguración u otro acto de especial importancia para la peña. Asimismo algunos equipos, como muestra de fidelidad al club, hacen entrega de insignias de oro y brillantes, de oro y de plata, a los aficionados más fieles al club por llevar afiliados al mismo un determinado tiempo.

Una estrategia que está en pleno desarrollo y que sería impensable años atrás es el caso del “emailing”, que no es otra cosa que enviar información ya sea comercial o no acerca del club a los usuarios que voluntariamente dieron su consentimiento. Información que aporte valor a la persona que lo recibe.

2.3.4. MARKETING

El marketing en los equipos de fútbol se basa en la atracción de aficionados, por tanto en este apartado los clubes deben tener clara la diferencia entre consumidores y aficionados, su objetivo principal consiste en la captación de aficionados, alguien que se identifique con el club.

Existen numerosas estrategias de marketing que cada equipo trata de adaptar a sus aficionados de acuerdo a sus características generales.

Las estrategias de marketing deben consistir en dar una mayor visibilidad al equipo a través de innovaciones en su página web o redes sociales, en captar y fidelizar al aficionado, conseguir cierto reconocimiento, prestigio como club y crear una comunidad alrededor de él, una unión entre aficionados, jugadores y directiva movidos por un mismo hilo, su club de fútbol. (Camino & Roca, 2012)

Por otra parte, se requiere de cierta precaución a la hora de realizar publicidad ligada al club, se debe tener en cuenta los orígenes de la entidad y los sentimientos y emociones de los aficionados. Por ejemplo colaborar con un club que no comparta los mismos

valores e ideales que sus seguidores puede llevar a un descontento general por parte de éstos y dañar la imagen de la entidad. Por tanto la colaboración con clubes o deportistas debe ser coherente con los valores del club, se considera importante realizar una labor de investigación acerca de la reputación del colaborador, su imagen corporativa, su historia y sus precedentes.

Encontramos formas de marketing indirectas de tal manera que beneficien al club pero a través de la figura de un jugador de su propiedad, ya sea grabando un anuncio o realizando un contrato de “sponsoring”, mediante los cuales se asocia la imagen de la marca del club con un determinado jugador, algo que beneficia al propio jugador también al explotar su imagen y aumentar su popularidad mediática.

El marketing tradicional continúa existiendo por medio de camisetas oficiales, cada año cambian el diseño de la misma con el objetivo de adaptarse a los gustos del aficionado para así vender mayor número de las mismas, los carteles publicitarios en los estadios, algo que ha evolucionado al pasar de vallas publicitarias estáticas a paneles digitales y se sigue avanzando hacia una publicidad cada vez más tecnológica e innovadora, las animaciones en diferentes eventos durante el transcurso de los partidos (concurso de penaltis, lanzamientos desde el medio del campo...).

Otras estrategias a seguir pueden ser:

- Embajador del club: Alguien de notoria popularidad entre los aficionados del mismo, como puede ser un ex-jugador del equipo, un famoso cantante cuya devoción por el club es pública...
- “Microinfluencer”: Se trata de una persona que no tiene una gran audiencia como un futbolista profesional pero que se sitúa entre los 10.000 y 50.000 suscriptores en las redes sociales, que están especializados en el sector del fútbol específicamente y cuyo nivel de “engagement” es altísimo.
- “Naming”: Se trata de una colaboración puesta en marcha recientemente la cual permite acceder a un público muy amplio. Un ejemplo lo podemos ver en el nombre del estadio del Atlético de Madrid (Wanda Metropolitano).

El objetivo de los equipos debe consistir de modo genérico en una afición leal, una buena imagen y reputación, mayor cobertura de los medios de comunicación y un aumento de los ingresos por ventas.

2.3.5. INSTALACIONES DEPORTIVAS

Durante los últimos años hemos visto como los equipos han ido remodelando sus estadios con el objetivo de aumentar su capacidad para albergar a un mayor número de espectadores, así como conseguir mejorar el aspecto del mismo y atraer a un mayor número de aficionados. Se trata de inversiones a largo plazo con el fin de modernizar y mejorar la calidad del estadio, las instalaciones deportivas, de tal manera que se permita una mayor explotación de comercial del inmovilizado del club.

Hay que tener en cuenta numerosos factores que surgen como consecuencia de la construcción o remodelación del estadio, como estudiar la posibilidad de disputar partidos en otro establecimiento debido a las obras, es necesario una planificación de las mismas con el objetivo de maximizar el tiempo durante el cual no hay campeonato liguero, así como solicitar permisos a los ayuntamientos de la ciudad, una vez concedidos se debe pagar el impuesto de construcciones y obras (ICIO).

En los equipos cuya propiedad la ostentan los socios es necesario someter la propuesta de un nuevo estadio a votación por parte de los socios compromisarios del club (socios designados como representantes de los demás socios y actúan en representación de éstos).

Estas reformas se están llevando a cabo con el objetivo de conseguir un estadio más tecnológico, con video marcadores dotados de la última tecnología, dotando los palcos privados de mayor número de televisiones o la instalación de mayor número de cámaras de televisión.

Algunos equipos proceden a realizar la remodelación de su estadio debido a las exigencias del VAR, ya que desde su introducción los campos tienen que gozar de ciertos requisitos tecnológicos en sus estadios para que el VAR actúe correctamente y sin ningún tipo de incidencias. Por un lado los estadios deben pasar las pruebas técnicas establecidas por la FIFA/IFAB, las cuales se realizan antes del inicio de la competición (mediados de agosto aproximadamente) y por otro lado los estadios deben disponer del alcance de suministro y requisitos técnicos establecidos por la RFEF y el Comité Técnico de Árbitros. (Comité Técnico de Árbitros, 2019)

2.3.6. CLÁUSULAS DE RESCISIÓN

Las cláusulas de rescisión están ligadas al derecho laboral, concretamente se encuentran reguladas en el RD 1006/1985, de 26 de junio por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales. En el fútbol español existen desde 1985 y

aparecen en el Reglamento de LaLiga, en la sección I del Libro V del Título I en línea con lo dispuesto en el RD citado anteriormente. Por tanto su existencia es obligatoria por ley, algo que no ocurre en otros países del mundo como por ejemplo en Inglaterra o Italia. (Palco23, 14 de septiembre de 2017)

Se trata de una medida protectora que adoptan la mayoría de los clubes, por no decir todos, consistente en fijar una determinada cantidad económica, suelen ser cantidades elevadas (desorbitadas en casos de jugadores muy importantes para el club), que ha de desembolsar otro club en el caso de que quieran el traspaso de jugador aún con teniendo éste contrato en vigor. Consiste en una especie de indemnización por no haber cumplido lo dispuesto en el contrato, pero de esa indemnización se hace cargo el nuevo club del futbolista. Sin embargo está perdiendo su esencia con cifras muy altas, algo que ha llevado a pensar que podríamos estar hablando de un “derecho de retención encubierto” (como bien dice Javier Hervás, socio responsable del área legal de KPMG Sports) o que estas compras de cláusulas desmesuradas infringen los principios de la legislación de la UE porque restringen la libertad de circulación, así afirma el sindicato internacional FIFPro. (Palco23, 14 de septiembre de 2017)

Se trata por tanto de una estrategia innovadora que los clubes utilizan para retener a los futbolistas que consideran piezas clave en su proyecto o para incorporar a sus filas a nuevos jugadores haciendo uso del pago de dicha cláusula. La cuantía de esta cláusula se determina en función del salario del jugador y las características del mercado en ese momento. Pero estas cláusulas no son gratis, requieren un coste y están sujetas a impuestos que están determinados por la DGT.

2.4. GOBIERNO CORPORATIVO

La figura del gobierno corporativo es fundamental en los clubes de fútbol hoy en día para potenciar su desarrollo, crecimiento y generar un ambiente de confianza alrededor del club. Abarca todas las relaciones que se puedan generar dentro de la institución así como realiza la función de proporcionar una estructura correcta para el establecimiento de sus objetivos y los medios que pueden emplear para alcanzarlos. En este apartado es importante contar con una distribución de responsabilidades, una estructura organizativa correcta que diferencie líneas de autoridad para el cumplimiento de las metas establecidas de una manera eficaz. (Beech & Chadwick, 2004)

Según las características de cada equipo, sus compromisos de transparencia y ética profesional, incorporarán los órganos de gobierno que consideren apropiados, que les permitan mejorar el rendimiento de la empresa. Entre ellos encontramos la Junta General de Accionistas, el Consejo de Administración y el Comité de Dirección, cuya función consiste en garantizar la sostenibilidad de la empresa, establecer las políticas y normas internas para el club y asegurar la información financiera publicada. Una vez establecido este órgano, el club y todos sus organismos se limitan a cumplir las normas para aprobar decisiones, contratar jugadores, traspasos...

Aquellos clubes que sean sociedades anónimas deportivas se regirán por sus propios Estatutos, sujetos al régimen general de las sociedades anónimas establecido en la Ley de Sociedades de Capital, con las particularidades establecidas en la Ley del Deporte. En estos clubes, el gobierno y la administración de la sociedad corresponderá a la Junta General de Accionistas y al Consejo de Administración, el cual estará dispuesto según lo establecido en el capítulo V del RD 1251/1999 y se decide en la asamblea de accionistas. (Guillén, 21 de diciembre de 2017)

Por otro lado existen clubes que no se han acogido a la fórmula de sociedad anónima deportiva, en España solo hay cuatro equipos: Real Madrid, Barcelona, Athletic Club y Atlético Osasuna. Estos clubes se caracterizan en que los miembros del consejo que eligen los afiliados al club durante las elecciones, responden con su patrimonio (avales) de las deudas en que pueda incurrir en un futuro la institución. (Geryon, 30 de marzo de 2015). La principal diferencia con las sociedades anónimas es que los clubes deportivos son propiedad de los socios del club, las decisiones las toman los socios como también es competencia de ellos el nombramiento de la junta directiva. (Guillén, 21 de diciembre de 2017)

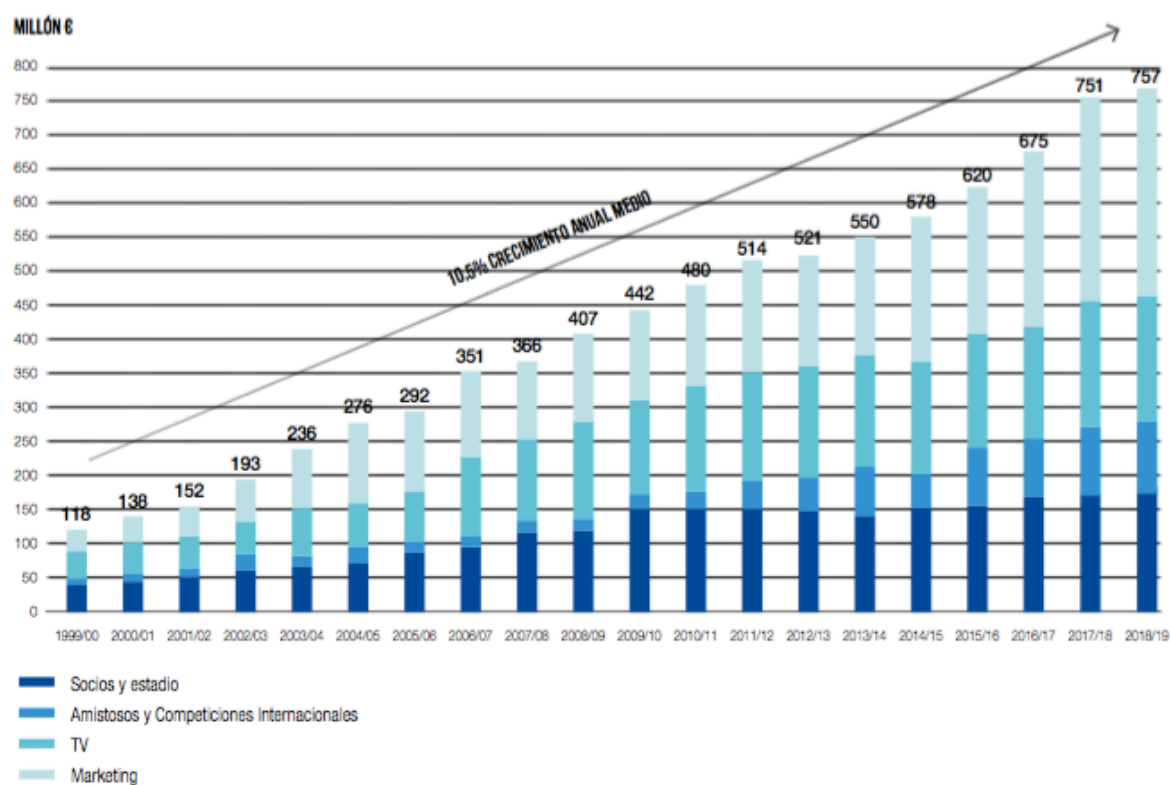
3. MODELO DE NEGOCIO DEL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL

A continuación, se va a proceder a poner de manifiesto todo lo explicado anteriormente acerca de los elementos fundamentales del modelo de negocio de un club de Fútbol, para lo cual se ha elegido un club de gran importancia a nivel internacional con un gran prestigio y modelo de negocio como es el caso del Real Madrid Club de Fútbol.

3.1. INGRESOS Y GASTOS

El Real Madrid presupuestaba unos ingresos de 822,1 millones de euros en la temporada 2018/2019, lo que supone un aumento de 64,9 millones de euros con respecto al ejercicio anterior. A continuación, se van a desglosar los ingresos del Real Madrid, los cuales llevan incrementándose desde la temporada 1999/2000 hasta la actualidad, con un crecimiento anual medio del 10,5%:

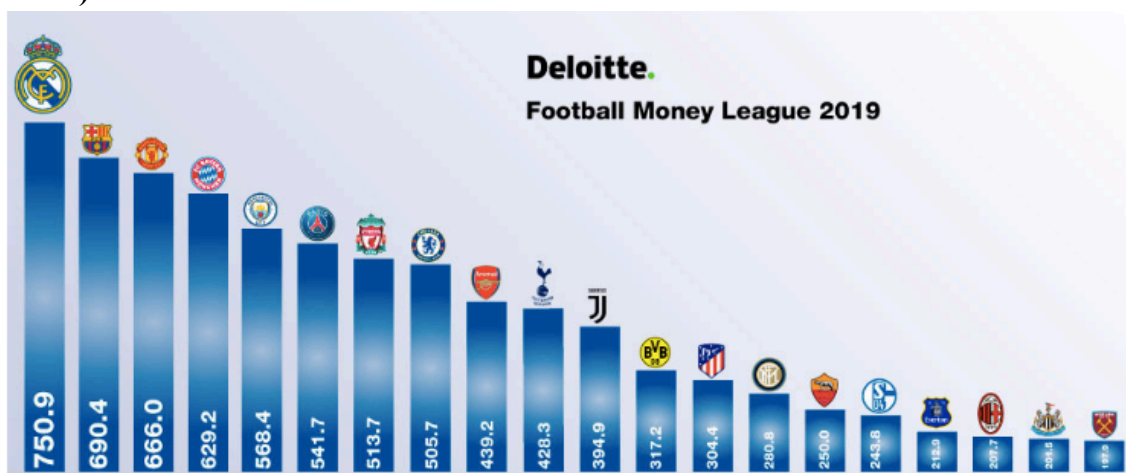
Figura 4. Ingresos de explotación del RM (antes de enajenación de inmovilizado) (en millones de euros)



Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019a)

Antes de iniciar con el desglose, destacar que según un estudio realizado por Deloitte, el Real Madrid lidera la clasificación de clubes con más ingresos.

Figura 5. Clasificación de equipos europeos con mayores ingresos (en millones de euros)



Fuente: Ross, C., Winn, C., Wood, C. & Hammond, T. (2019)

- Ingresos por taquillas: El Real Madrid es un equipo que al estar presente todos los años en las tres competiciones (Liga, Copa SM el Rey y Champions League) explota muy bien sus ingresos por taquillas al tener mayor número de partidos y por tanto más entradas para vender. Además, es uno de los clubes que cuenta con un tour por dentro del estadio, algo que ha contribuido a aumentar sus ingresos de manera considerable ya que desde su apertura se ha recibido cada año un mayor número de visitantes, lo que ha dado lugar a que el “Tour del Bernabéu” sea el museo más rentable de Madrid y sea el tercero en número de visitas, tras el Prado y el Reina Sofía. Recibe anualmente 1.300.000 visitas, 3.500 al día, se trata por tanto de uno de los espacios de mayor atracción turística, asimismo estas visitas proceden de diversas partes del mundo; tanto Europa como China, Japón, Oriente Medio, EE.UU, México y Brasil, el mercado internacional representa aproximadamente un 60% de los visitantes anuales. Estos ingresos suponen
- Ingresos por venta de entradas on-line: Hoy en día la venta online supone más de la mitad de las localidades, concretamente en la temporada 2018/2019 el 67% de éstas se adquirieron a través de canales online, lo que supone un crecimiento del 12% con respecto a la temporada anterior. Además, esa misma temporada la compra de entradas mediante el teléfono móvil aumentó en un 14% en comparación con la anterior, alcanzando las 92.000 localidades.
- Ingresos por competiciones: El Real Madrid es uno de los pocos equipos que mayores ingresos recibe por competiciones ya que, como he comentado anteriormente, disputa las tres posibles competiciones que tienen lugar durante la temporada e incluso alguna

más en caso de que haya ganado algún título la temporada anterior, pudiendo disputar un máximo de seis competiciones (Liga, Copa SM del Rey, Champions League, Supercopa de España, Mundial de Clubes y Supercopa de Europa) en una temporada lo cual genera unos ingresos desorbitados. El club recibe más o menos ingresos según la posición en que finalice la Liga y en función de la lejanía a la que llegue en las otras dos competiciones (Copa SM el Rey y Champions League). Un ejemplo de esto son los ingresos de la Copa SM el Rey de las temporadas 2017/2018 y 2018/2019, en la primera el Real Madrid generó unos ingresos de 5,37 millones de € tras haber caído eliminado en cuartos de final contra el RC Celta de Vigo y en la segunda estos ingresos se multiplicaron alcanzando los 10,46 millones de € tras haber alcanzado las semifinales del torneo.

- Ingresos por abonados y socios: La aportación de los socios en cuanto a la cuota como a los abonos, representa un 7,2% de la cifra total de ingresos del club, esto en números se corresponden con los 54,27 millones de euros que ingresaron las arcas del club en la temporada 2018/2019, cifra superior a los 49,86 millones de euros de la campaña 2017/2018. Estos ingresos se registran en la temporada en la que se devengan. Actualmente en el club existen 93.176 socios (73.340 hombres y 19.836 mujeres), de éstos, 61.590 son abonados (14.210 disponen abono de Liga solo y los 47.380 restantes de las tres competiciones, Liga, Copa SM el Rey y Champions League).
- Ingresos por traspasos de jugadores: En los últimos años el Real Madrid, tras haber ganado cuatro de las últimas seis ediciones de la Champions League no ha acudido mucho al mercado de fichajes, no obstante sí que ha realizado algún traspaso de jugador. Estos traspasos no se reflejan en la partida de ingresos de explotación sino en otra de la cuenta de resultados de explotación llamada resultado por enajenación del inmovilizado. Por otra parte, existe otra cuenta denominada “Entidades deportivas deudoras por traspaso de jugadores a corto o largo plazo” la cual incluye el saldo pendiente de cobro a diversas entidades deportivas por venta de derechos sobre jugadores profesionales. A fecha 30/06/2019 este saldo a cobrar sumaba un importe de 79 millones de € (3 millones más que la temporada pasada).
- Ingresos por giras y amistosos: En este aspecto se ha mejorado con respecto a temporadas pasadas. Antiguamente, durante la pretemporada el Real Madrid acudía a torneos en España realizados por el Cádiz CF (Trofeo Carranza), Recreativo de Huelva (Trofeo Colombino) o RC Deportivo de la Coruña (Teresa Herrera) entre otros, realizaba una gira por las ciudades de España. Ahora esta gira se ha trasladado

a otros países como Estados Unidos en el cual disputó la International Champions Cup en el verano de 2018 incrementando con ello sus ingresos, los cuales se elevaron a diez millones de euros, reconocidos en la temporada en la que se devengan. En la temporada 2015/2016 obtuvieron una cifra récord al percibir 23,97 millones de euros tras haber realizado una gira por Asia y Australia. En cuanto a los partidos amistosos el Real Madrid ingresa una cantidad cercana a los tres millones de euros por partido. (Palco23, 18 de mayo de 2018)

- Ingresos por la explotación del estadio: El Real Madrid pone al servicio de terceros su estadio para la organización de eventos corporativos o jornadas profesionales. También aprovecha el interior del estadio con la existencia de una amplia oferta gastronómica, que goza de unas espléndidas vistas al terreno de juego, concretamente dispone de cuatro restaurantes situados en el interior del estadio: El Asador de la Esquina (puerta 46), Puerta 57 (grupo La Máquina), Zen Market con capacidad para acoger a 290 personas en sus 2.000 metros cuadrados y el Real Madrid Café con un aforo de 454 personas. Asimismo se organizan partidos benéficos de exjugadores del club (veteranos), normalmente una vez finalizada la temporada. Además, la temporada pasada el Santiago Bernabéu acogió la final de la copa Libertadores. Por otro lado el Real Madrid dispone de un Área Vip espectacular con una gran distribución de palcos por todo el estadio, concretamente 213 y cuenta con 1654 asientos VIP.
- Subvenciones de LaLiga de Fútbol Profesional y la Sociedad Española de Fútbol Profesional: Este importe se eleva a 378 miles de euros a 30 de junio de 2019 (149 miles de euros a 30 de junio de 2018) y se corresponde con el mantenimiento del sistema de acceso al estadio y el reparto de los ingresos de quinielas.
- Ingresos por retransmisiones: El Real Madrid es uno de los equipos que más dinero genera a través de esta fuente debido a que disputa un gran número de partidos cada temporada. Al cierre del ejercicio de 2018/2019 esta cifra se elevaba a 172,99 millones de euros.
- Ingresos por publicidad y comercialización (marketing): En este apartado el Real Madrid goza de distintas vías para generar ingresos; la venta en tiendas oficiales es uno de ellos, actualmente existen trece que se encuentran repartidas por todo el mundo cuya actividad se desarrolla de la mano de Adidas (socio del club desde 2011). También se pueden adquirir productos oficiales a través de los canales digitales del club como la página web o Real Madrid App que se gestiona por medio de Fanatics.

A 30 de junio de 2019 estos ingresos se elevaron a 24,38 millones de euros, una cifra relativamente inferior en comparación con la campaña anterior, 26,47 millones de euros.

Por otra parte, se ha desarrollado una nueva aventura denominada “Real Madrid World of Football” la cual consiste en un pabellón inspirado en el Santiago Bernabeú que permitirá a los aficionados acercarse de una manera interactiva al club de sus amores, dispone de un restaurante, una tienda oficial y una exposición detallada de la historia del club. Se trata de un proyecto único que se inauguró el 9 de junio en Melbourne, Australia, pero que va a recorrer catorce ciudades durante cinco años, es decir hasta 2023 y todo esto gracias a un acuerdo firmado por el club con las empresas de entretenimiento iEC Exhibitions! y TEG.

En cuanto a los patrocinios, el Real Madrid goza de diversos sponsors, los cuales durante los partidos distribuyen su publicidad alrededor del estadio mediante vallas digitales, sus principales son Adidas y Fly Emirates. Adidas se unió al club en 1998 y en 2019 extendió su contrato con el club hasta 2028, y Fly Emirates se convirtió en patrocinador principal en 2013 aunque fue en 2011 cuando se unió al club pero en forma de patrocinador global. Como sponsors globales encontramos a Nivea Men (2013), Audi (los jugadores reciben un coche de esta marca cada temporada desde 2003), Hankook driving emotion (2016), Mahou (2001), Exness (2017), EA Sports (2015), Hugo Boss (2016) la cual viste a la primera plantilla, al RM Castilla y a sus equipos técnicos y como sponsors regionales; Movistar (2017), Caixabank (2017), Codere (2016), Sanitas (2008), Coca-Cola (2007), Solas de cabras (2008), Tecate (2015), China Citic Bank (2018), ManbetX (2018) cuyo contrato con el club finalizará al término de esta temporada, suponía unos ingresos de un millón de euros por temporada, y por último MarathonBet (2019).

El total de ingresos recibidos por patrocinios a 30 de junio de 2019 es de 240,60 millones de euros. Por otro lado, los jugadores también generan ingresos mediante su imagen, son una atracción para las grandes marcas y compañías, Hugo Boss por ejemplo cuenta con Toni Kroos como embajador de su marca. Cristiano Ronaldo aportaba al Real Madrid por su imagen 25,2 millones de euros, Bale aporta 9 millones de euros, Benzema 5 millones... (DiarioGOL, 5 de julio de 2015). El total de ingresos del club en este apartado no ha variado de una temporada a otra en gran medida, ingresando el 295,17 millones en la temporada 2018/2019 y 295,20 millones en la anterior.

A continuación, se va a mostrar una figura con la distribución de los ingresos del club:

Tabla 4. Distribución del importe neto de la cifra de negocios del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Ingresos Liga	51.078	52.222
Ingresos Copa SM el Rey	10.464	5.374
Ingresos Supercopa de España	-	4.810
Ingresos Champions League	88.181	85.458
Ingresos Supercopa de Europa	3.549	4.000
Ingresos Mundial Clubes	4.573	4.425
Ingresos Amistosos	10.858	18.543
Ingresos competiciones Baloncesto	6.595	6.841
Otros Ingresos	30.401	13.957
Total Ingresos Taquillas y Competiciones	205.699	195.630
Total Ingresos Abonados y Socios	54.277	49.865
Total Ingresos Explotación de instalaciones	26.989	28.931
Total Ingresos Retransmisiones	172.991	178.413
Ingresos Venta tiendas	24.388	26.474
Ingresos Patrocinios y Licencias	240.608	239.681
Ingresos Publicidad	1.050	1.650
Otros Ingresos	29.126	27.398
Total Ingresos Comercialización y Publicidad	295.172	295.203
TOTAL IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	755.128	748.042

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Se puede observar un cierto estancamiento en estos ingresos ordinarios debido a que muchos de ellos están explotados casi en su totalidad no pudiendo obtener por ello cantidades mayores de ingresos cada año, como es el caso de la venta de bonos, entradas en taquilla u online, la explotación de las instalaciones (restaurantes, tiendas oficiales, museos, palcos VIP...), patrocinios o derechos televisivos.

Por otro lado, el hecho de realizar una mala temporada a nivel deportivo no repercute en gran medida a nivel de gastos/ingresos en las cuentas del club. Esto se debe a que la obtención de buenos resultados deportivos no solo genera ingresos sino también conlleva una serie de gastos como por ejemplo las primas a los jugadores por la consecución de títulos.

Gastos primordiales del Real Madrid Club de Fútbol:

- Gastos de personal: Esta partida incluye personal deportivo y no deportivo, se encuentra dividida en sueldos y salarios, derechos de imagen, indemnizaciones o bajas, primas, seguridad social y otras cargas sociales. La suma de todas ellas durante el ejercicio 2018/2019 fue de 361,88 millones de euros, una cantidad menor a la que dio lugar la temporada anterior debido esencialmente a las primas por conseguir el título de la máxima competición europea, la Champions League, que supusieron 50,55 millones de euros más. Asimismo ha habido mayor gasto en técnicos debido a las dos sustituciones realizadas durante la temporada (Julen Lopetegui y Santiago Solari)

Tabla 5. Distribución del gasto de personal durante el ejercicio 2018/2019 del RM

MILES €	SUELDOS Y SALARIOS	DERECHOS IMAGEN	INDEMNIZ./BAJAS	PRIMAS COLECTIVAS	SEGURIDAD SOCIAL	OTRAS CARGAS SOCIALES	TOTAL GASTOS DE PERSONAL
Jugadores y técnicos 1º equipo fútbol	283.396	1.911	8.472	4.304	550	1.174	299.807
Jugadores y técnicos 2º equipo fútbol	8.368	7	-	-	319	-	8.694
Jugadores y técnicos categorías inferiores fútbol	5.045	-	490	-	1.110	1.856	8.501
Personal no deportivo	37.227	-	1.901	-	4.740	1.013	44.881
Total Fútbol	334.036	1.918	10.863	4.304	6.719	4.043	361.883

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Tabla 6. Distribución del gasto de personal durante el ejercicio 2017/2018 del RM

MILES €	SUELDOS Y SALARIOS	DERECHOS IMAGEN	INDEMNIZ./BAJAS	PRIMAS COLECTIVAS	SEGURIDAD SOCIAL	OTRAS CARGAS SOCIALES	TOTAL GASTOS DE PERSONAL
Jugadores y técnicos 1º equipo fútbol	280.795	2.786	-	54.858	486	1.010	339.935
Jugadores y técnicos 2º equipo fútbol	6.425	54	19	-	348	-	6.846
Jugadores y técnicos categorías inferiores fútbol	5.218	22	-	-	896	1.800	7.936
Personal no deportivo	34.035	-	113	1.150	4.273	722	40.293
Total Fútbol	326.473	2.862	132	56.008	6.003	3.532	395.010

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

- Gastos de aprovisionamiento: Consumo de materias primas y otras materias consumibles, destacamos el material deportivo necesario para entrenar y otras compras. Esta partida alcanza los 23,87 millones de gasto en la sección del fútbol.

Tabla 7. Detalle de consumos de materias primas y otras materias consumibles del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Consumos de material deportivo		
Compras	3.132	4.530
Variación de existencias	544	(1.148)
Otros consumos		
Compras	21.394	23.678
Variación de existencias	(765)	28
Total Aprovisionamientos	24.305	27.088

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

- Amortizaciones: Aquí se encuentra la amortización de las partidas de inmovilizado que se eleva a 121,04 millones de euros. Este gasto presupuestado en la temporada actual, 2019/2020, es de 54,4 millones más debido a la transformación de la plantilla con la incorporación de nuevos fichajes.
- Otros gastos de explotación: Se incluyen pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales, cuya cifra a 30 de junio de 2019 era de 523 mil euros, desglosados de la siguiente manera:

Tabla 8. Desglose de la partida “pérdida, deterioro y variaciones de provisiones por operaciones comerciales” del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Dotación deterioro "clientes por venta y prestación servicios" (nota 8.2)	633	410
Pérdida "clientes por venta y prestación servicios"	920	306
Reversión deterioro "clientes por venta y prestación servicios" (nota 8.2)	(140)	(760)
Aplicación deterioro "clientes por venta y prestación servicios" (nota 8.2)	(1.012)	(28)
Reversión deterioro "entidades deportivas deudoras a c/p" (nota 8.2)	150	(277)
Reversión pérdida "entidades deportivas deudoras a c/p" (nota 8.2)	(28)	(25)
Total pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	523	(374)

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

- Otros gastos de gestión corriente: En este apartado se incorporan los gastos de los desplazamientos tanto de la primera plantilla como los realizados por el segundo equipo y categorías inferiores, los gastos por la cesión y adquisición de jugadores así como tributos, servicios exteriores u otros gastos corrientes como las provisiones y aportaciones imperativas fijadas por el Real Decreto-

ley 5/2015, de 30 de abril de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional.

Tabla 9. Detalle de “otros gastos de gestión corriente” del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Servicios exteriores	140.999	136.760
Tributos	4.365	4.059
Desplazamientos	9.083	12.075
Gastos de cesión y adquisición de jugadores	670	1.405
Otros gastos de gestión corriente	58.924	46.170
Total Otros gastos de gestión corriente	214.041	200.469

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

La sección de servicios exteriores se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 10. Desglose de “servicios exteriores” del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Arrendamientos de activos (nota 6.3)	2.203	1.808
Otros arrendamientos, cánones y otros servicios	61.350	69.681
Reparaciones y conservación	28.964	27.126
Servicios profesionales	35.711	26.681
Primas de seguro	4.600	3.365
Publicidad, propaganda y relaciones públicas	5.699	6.055
Suministros	2.472	2.044
Total Servicios exteriores	140.999	136.760

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Asimismo, en la partida de “Otros arrendamientos, cánones y otros servicios” se incluyen los gastos relativos al catering que tiene lugar antes, durante y después de los partidos, el gasto de las azafatas y otros eventos llevados a cabo en el estadio u otros gastos de producción televisivos.

Otra dato a destacar en el Informe Económico del Real Madrid de la temporada 2018/2019 es la provisión de 46 millones de euros que ha realizado, reduciendo de tal manera el beneficio de este ejercicio económico. Para ello ha cambiado de epígrafe contable a aquellos jugadores que tiene previsto traspasar la siguiente campaña, se trata

de jugadores que en el momento de adquisición supusieron un desembolso de 340 millones de euros, amortizados en 215 millones de euros, lo que da lugar a un valor neto contable de 125 millones de euros, pero para el club su valor es menor y por tanto realiza una dotación de deterioro de 46 millones de euros. Simplemente está adelantando una posible pérdida reduciendo los beneficios de esta temporada de tal manera que si se produce no se tiene que contabilizar de nuevo en la siguiente. Para ello al cierre de cada periodo, se produce un análisis por parte del club para determinar si existen sospechas de que algún activo no corriente (ANC) se puede estar deteriorando, en caso afirmativo se registra la corrección valorativa que corresponda en la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 11. Detalle del epígrafe “deterioro, resultado de enajenaciones del inmovilizado y otros excepcionales” del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Deterioro y pérdidas Inmovilizado Intangible deportivo (Nota 4.1)	(46.333)	(300)
Deterioro y pérdidas Inmovilizado Material (Nota 6)	(205)	(33)
Deterioro y pérdidas Inversiones Inmobiliarias (Nota 7)	160	959
Total Deterioros y pérdidas	(46.378)	626

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Para concluir los apartados de ingresos y gastos del club he realizado una tabla de los mismos desde la temporada 2016/2017 hasta la temporada actual (2019/2020) para así comprobar a simple vista su evolución.

Tabla 12. Evolución de los ingresos ordinarios y gastos de explotación del RM

	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Socios y estadio	166,8	174,2	175	161,3
Amistosos y competiciones internacionales	85,9	100,2	113,6	109,7
Televisión	165,3	178,4	173	179,8
Marketing	256,7	295,2	295,6	371,3
Total de ingresos ordinarios	674,6	748	757,3	822,1
Aprovisionamientos	-26,3	-27,1	-24,3	-29,3
Gastos de personal	-406,1	-430,8	-394,2	-456,5
Gastos de explotación	-154,2	-187,2	-214,6	-255,4
Provisiones por insolvencias y riesgos	-1,8	-12,9	-0,5	0
Total gastos de explotación	-588,5	-657,9	-633,6	-741,1
Saldo neto compraventa de jugadores	51,7	54,2	52,2	-136,5
Amortización de inmovilizado	-110,2	-102,4	-122,1	-176,5
Resultado de explotación	27,6	44,8	54,3	41,1
Beneficio antes de impuestos	50,2	43	53,5	41,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos recogidos de los Informes Económicos del Real Madrid desde la temporada 2016-2017 hasta la temporada 2019-2020

3.2. FINANCIACIÓN

a) Deudas a largo plazo

El Real Madrid Club de Fútbol se financia a largo plazo a través de préstamos y líneas de crédito con entidades de crédito que a 30 de Junio de 2019 ascendían a 49,69 millones de euros.

Tabla 13. Detalle de las deudas a largo plazo del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Deudas con entidades de crédito	49.693	49.793

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

En esa misma fecha el club tiene pendiente de amortizar un préstamo 50 millones de euros y suscritas líneas de crédito por importe de 285 millones de euros sin disponer, a diferencia del importe que tenía concedido a 30 de junio del año anterior, donde las líneas de crédito eran inferiores: 150 millones de euros .

En todos los casos el tipo de interés es variable: Euribor más un diferencial con el siguiente calendario de vencimientos :

Tabla 14. Calendario de vencimientos de las deudas a largo plazo del RM

MILES €	2019/2020	2020/2021	2021/2022	2022/2023	SIGUIENTES	TOTAL
Deudas entidades de crédito	-	50.000	-	-	-	50.000

MILES €	2018/2019	2019/2020	2020/2021	2021/2022	SIGUIENTES	TOTAL
Deudas entidades de crédito	10.000	-	50.000	-	-	60.000

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

b) Deudas a corto plazo

En lo que se refiere al corto, plazo el club a 30 de junio de 2019 no tiene suscritos ni créditos ni líneas de crédito, a diferencia del ejercicio anterior en que tenía un préstamo de 10 millones de euros y una línea de crédito que se elevaba a 32 millones sin disponer. La única deuda a corto plazo que se refleja en el balance hace referencia a los intereses a pagar a 30 de junio del 2019 por importe de 94.000 € .

Tabla 15. Detalle de las deudas a corto plazo del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Deudas con entidades de crédito	94	10.151

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Para la remodelación del estadio Santiago Bernabéu, el club necesitaba financiación y tras varios años analizando diferentes proyectos y vías de financiación, el 12 de abril de 2019 la Junta Directiva acordó una financiación por valor de 575 millones de euros, a un plazo de 30 años y a un tipo fijo del de 2,5%.anual. Dicha financiación ha sido configurada de tal manera que consiste en un préstamo de tres periodos, julio de 2019, julio de 2020 y julio de 2021, todo ello constituido de tal manera para cumplir con los requisitos previstos para el pago de la remodelación. Además ha contado con el trabajo realizado por dos entidades reconocidas a nivel mundial como lo son Fitch Ratings y DBRS. El club realizará desembolsos anuales fijos de 29,5 millones de euros durante veintiséis años, desde el 30 de julio de 2023 hasta el 30 de julio de 2049. Esta operación se ha llevado a cabo sin necesidad por parte del Real Madrid de aportar garantía hipotecaria alguna o limitación financiera sobre esta gestión. De esta forma, la actividad económica del club no se verá perjudicada por el pago de las obras ya que el préstamo se empezará a reintegrar una vez finalizadas las mismas. Y con esta restauración se

generarán nuevos ingresos en el club que ayudarán a financiar las obras así como para seguir creciendo económicamente.

3.2.1. INVERSIONES

El Real Madrid es un club que siempre se ha caracterizado por su espléndida gestión económica y deportiva, un ejemplo de ello es la diversificación de sus inversiones de tal forma que el riesgo que las mismas conllevan no se concentre en una sola entidad. Las inversiones que el club realiza en activos financieros corrientes o a corto plazo se hacen en activos líquidos con un plazo de vencimiento inferior a tres meses o con obligación de recompra o mercado secundario para en caso de necesidad, garantizar su liquidez. Esto ayuda a disminuir los riesgos a la hora de realizar inversiones y es una de las razones por las que el club no sufre deterioros por inversiones financieras desde hace décadas.

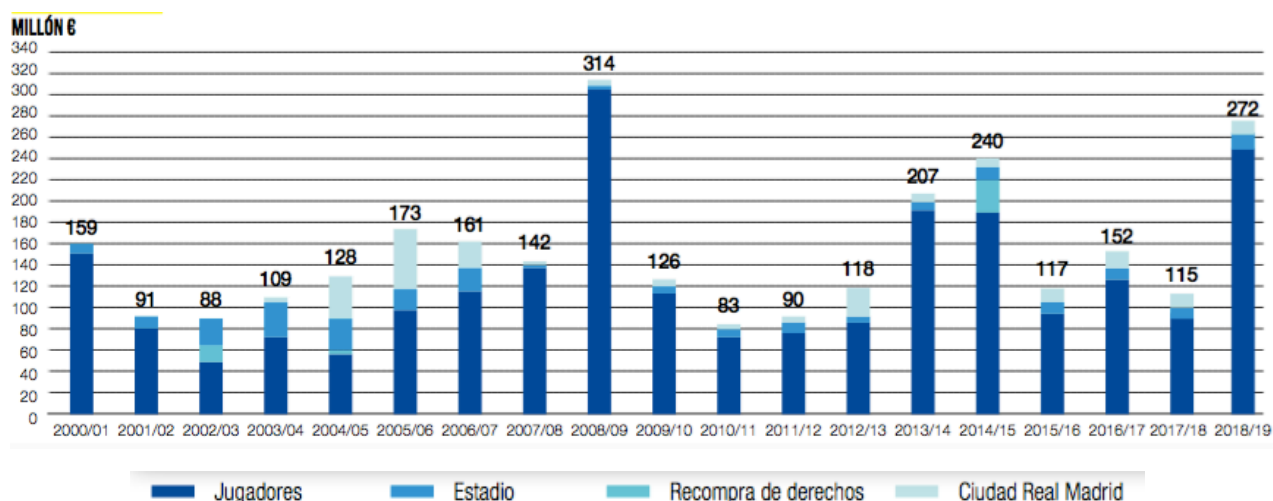
En el ejercicio 2018/2019 el Real Madrid Club de Fútbol ha realizado inversiones por un importe total de 272 millones de euros distribuidos de la siguiente manera:

- 23 millones de euros destinados a la mejora y el desarrollo de las instalaciones así como a su desarrollo tecnológico. Éstas inversiones se corresponden fundamentalmente con el proyecto de remodelación del estadio y el pago al Ayuntamiento de la Comunidad de Madrid del impuesto de construcciones y obras (ICIO) procedente de la concesión de la licencia de construcción
- 249 millones de euros asignados a la adquisición o compra de jugadores la cual ha sido en parte autofinanciada por los ingresos recibidos por la venta o traspaso de los mismos (124 millones de euros), que en este último ejercicio ha sido elevada debido en gran medida a la venta de Cristiano Ronaldo. Por tanto, la cifra de inversión neta en personal deportivo, adquisiciones-trasposos, ha sido de 125 millones de euros (249 millones euros - 124 millones de euros) en este ejercicio. Durante el periodo comprendido entre 2000-2019, la inversión neta anual media ha sido de 69 millones de euros.

Entre los años 2000-2019 debido a los grandes avances tecnológicos y la necesidad de adaptación a un mundo cada vez más digital se han invertido un total de 277 millones de euros destinados a la modernización del estadio para dotar a sus instalaciones de una mayor calidad y de los medios y servicios necesarios que permitan una mayor explotación comercial del mismo, reservando una parte para contribuir al crecimiento e innovación de la plataforma tecnológica de la entidad. Asimismo, se han destinado en este periodo

un total de 233 millones de euros a la construcción de la actual ciudad deportiva del Real Madrid situado en valdebebas, una superficie de 120 hectáreas, diez veces más grande que la anterior.

Figura 6. Inversiones del RM



Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Tabla 16. Desinversiones: ingresos por traspasos de jugadores del RM (en millones de euros)

Temporada	2000/01	2001/02	2002/03	2003/04	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
Ingresos	67	11	6	40	24	43	36	33	56	102	20	14	41	102	114	28	54	108	124

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

3.2.2. DEUDAS

En el momento en el cual la deuda neta del club se sitúa por encima del 100% de los ingresos relevantes de la entidad en un ejercicio económico, se estaría ante una situación de desequilibrio económico financiero. En el caso del Real Madrid Club de Fútbol esta situación no tiene lugar, es más, la deuda neta se ha visto reducida de manera considerable de 106,97 millones de euros que se registraban en las cuentas anuales a 30 de junio de 2018 a 38,34 millones de euros que se registraron a 30 de junio de 2019.

Tabla 17. Ratio deuda neta-ingresos relevantes del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Deuda neta	(38.349)	(106.974)
Ingresos relevantes	848.002	787.924
Ratio deuda neta sobre ingresos relevantes	(4,5%)	(13,6%)
Ratio deuda neta sobre ingresos relevantes requerido	<100%	<100%
	CUMPLE	CUMPLE

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Sin embargo, el total de la deuda neta del club es de 27,13 millones de euros ya que, según la normativa, el importe de la misma se compone de la suma de la deuda neta por traspasos de una entidad (neto de las cuentas a cobrar y cuentas a pagar por traspaso de jugadores), de la deuda neta por préstamos y deuda con proveedores de inmovilizado, sin incluir deudas comerciales u otras cuentas a pagar.

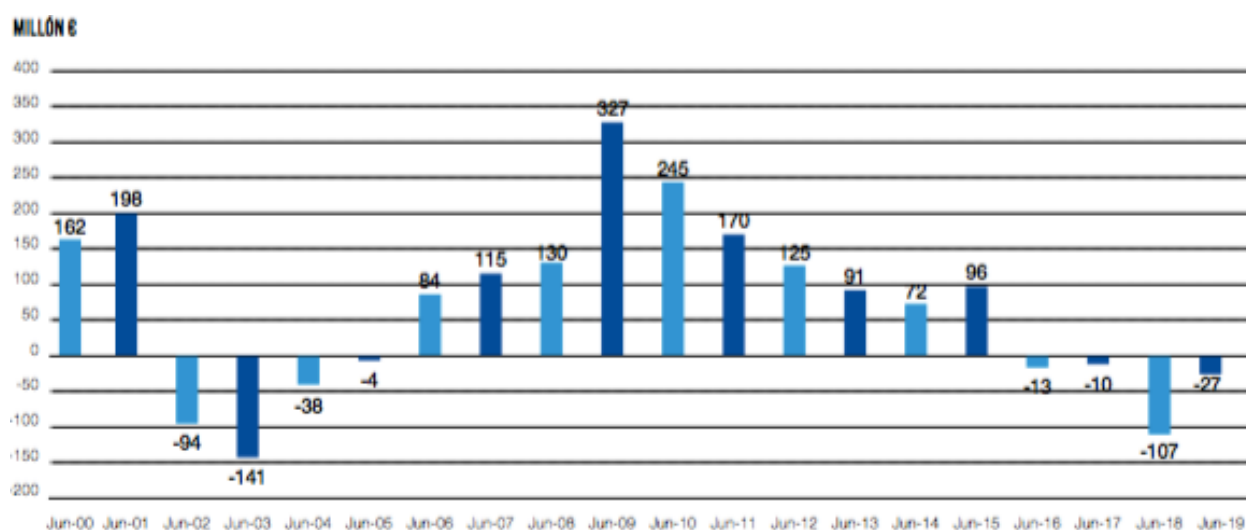
Tabla 18. Composición de la deuda neta del RM

MILES €	30/06/2019	30/06/2018
Deudas con entidades de crédito l/p	49.693	49.792
Deudas con entidades deportivas l/p	2.068	1.893
Otras deudas l/p	14.135	17.684
Cobros anticipados l/p	33.289	24.227
Deudas con entidades de crédito c/p	94	10.151
Deudas con entidades deportivas c/p	79.858	16.847
Otras deudas c/p	28.292	38.658
Total deudas y préstamos	207.429	159.252
Tesorería y activos líquidos equivalentes	155.706	190.109
Deudas a cobrar por traspasos c/p	78.802	52.305
Deudas a cobrar por traspasos l/p	56	23.812
Total partidas activas compensatorias	234.564	266.226
TOTAL DEUDA NETA	(27.135)	(106.974)

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Este importe de deuda neta representa un posición de liquidez neta, al ser superior el total de la suma de la tesorería y deudores por traspasos que los saldos acreedores por inversiones realizadas o deuda bancaria. El club ha dedicado mucho esfuerzo y trabajo a reducir la deuda hasta el nivel actual, a continuación podemos ver su evolución durante los años.

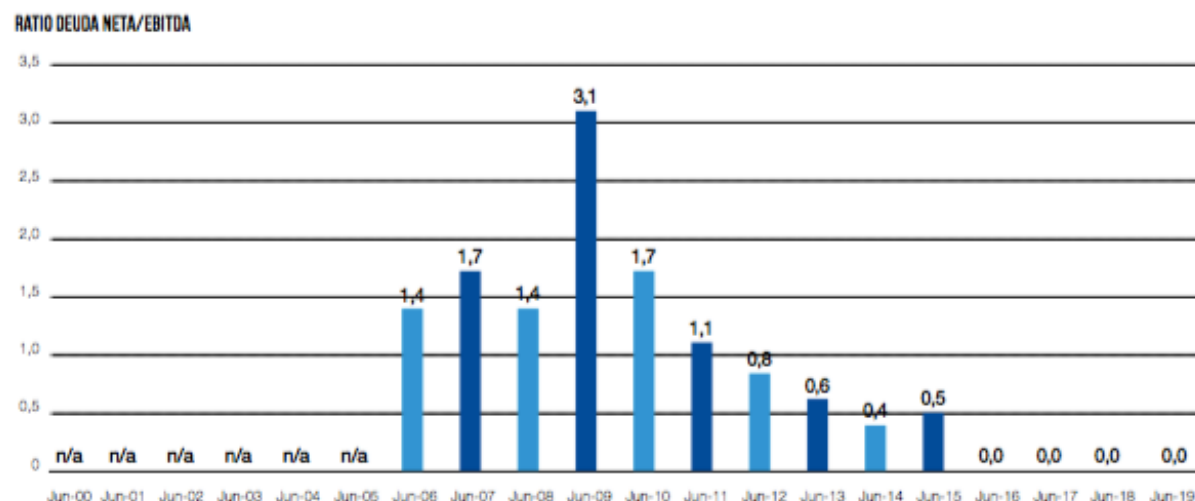
Figura 7. Evolución de la deuda neta del RM



Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

Asimismo, el ratio Deuda/EBITDA, el cual se trata de un ratio que mide la capacidad del club para hacer frente a su deuda, el tiempo medido en años que necesitaría el Real Madrid para pagar su deuda sin tener en cuenta intereses, impuestos, amortizaciones y depreciaciones, tiene un valor de 0,0 a 30 de junio de 2019, lo que acredita al club como entidad con máxima calidad crediticia.

Figura 8. Evolución del ratio deuda neta/EBITDA del RM



Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019b)

3.3. ESTRATEGIAS Y MERCADOS

El Real Madrid Club de Fútbol es uno de los pocos clubes cuyo propietario son los socios del club, por lo tanto todas las estrategias y los mercados en los que quiera operar deben de ser aprobados por los socios compromisarios en la Asamblea correspondiente. El Real Madrid afirma ser un club que lucha por la solidaridad, transparencia y sostenibilidad, cuya aspiración es siempre el liderazgo tanto en el aspecto deportivo como en el económico.

La estrategia deportiva que ha seguido el club durante años es la contratación de jugadores mediáticos que ayudarán tanto a conseguir éxitos deportivos como a explotar el mercado publicitario y la potenciación de la cantera fomentando el ascenso al primer equipo de los jugadores para conservar tanto los valores como las señas de identidad del equipo. Además, el club va a contar con un equipo de fútbol femenino en la siguiente temporada que disputará tanto la Liga como la Copa de la Reina, con este proyecto se pretende impulsar el fútbol femenino y conseguir que el Real Madrid dispute todas las competiciones nacionales e internacionales, se pretende mantener la filosofía de cantera que persigue el club y la captación, formación y desarrollo de jóvenes promesas.

En cuanto a la estrategia social se basa en la gestión de la masa social (política de transparencia y protección de los derechos de sus socios), la imagen pública del club (trata de transmitir una imagen solidaria y comprometida a nivel mundial mediante su Fundación, además el club es embajador de UNICEF) y por último la lucha contra la violencia fuera del terreno de juego. (Callejo, 2006)

3.3.1. RELEVO GENERACIONAL

La edad media del conjunto blanco es de 25,8 años, se encuentra en un proceso de relevo generacional que comenzó con la salida de Cristiano Ronaldo del equipo. El equipo necesita una reconstrucción y el club lo sabe, ahora mismo tiene hasta siete jugadores en la plantilla con 30 o más años. Este proceso ya se ha iniciado con las incorporaciones de Vinicius, Rodrygo, Jovic, Militao, Mendy o Valverde.

Por otro lado, el Real Madrid es consciente de la digitalización del mundo actual, de que las nuevas generaciones, más comúnmente conocidas como “millennials” hacen un fuerte uso de las tecnologías de tal manera que para captar a este público el club ha desarrollado una aplicación oficial del club que se encuentra en los dispositivos móviles (Android e

iOs) y que ya goza con más de nueve millones de descargas desde su puesta en marcha. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

3.3.2. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Se ha incrementado la actividad en redes sociales convirtiéndose en el canal de mayor audiencia del club superando los 320 millones de seguidores en todas sus redes, las cuales sirven de fuente diaria de información para los seguidores del equipo y dan soporte a otras líneas de negocio como el patrocinio, Tour Bernabéu, “merchandising” ... El club dispone de cuentas en Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Snapchat, Weibo, Giphy, Line, Wechat y Toutiao, sumando más de 300 millones de admiradores por todo el mundo que le alzan hacia la primera posición en esta faceta. Además, esta temporada han abierto cuentas en otras plataformas sociales usadas por los más jóvenes como Douyin, o TikTok con el objetivo de acercarse a ellos y crecer de manera exponencial. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

El Real Madrid es uno de los pocos equipos que disponen de un canal propio de televisión en abierto las 24 horas, disponible en alta definición también, el cual genera un gran vínculo entre el club y sus socios y aficionados. Finalizó la temporada 2018/2019 con una cuota de pantalla de 0,30%, superando la de la campaña anterior en 0,01 puntos, asimismo 22,31 millones de personas disfrutaron del canal a lo largo del año con una media de 1,21 millones de espectadores diarios. Ha mejorado mucho en este medio de comunicación llegando incluso a transmitir la final de la copa libertadores disputada en el Santiago Bernabéu entre River Plate y Boca Juniors, ha emitido también algunos partidos importantes tanto del primer equipo de fútbol como de baloncesto, retransmite todos los partidos del segundo equipo del Real Madrid, el Castilla, así como los partidos que disputan los equipos base del club. En cuanto al primer equipo, no televisa los partidos pero transmite el minuto a minuto con comentaristas de reconocido prestigio como pueden ser Roberto Carlos o Álvaro Arbeloa, ex jugadores del conjunto blanco ambos. Además, goza de diversos programas que consiguen atraer al espectador como *La Tertulia o 90 Minuti..* (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

La página web del club es la más visitada en todo el mundo (según datos de comScore), una de las razones es el esfuerzo realizado por la internacionalización de los contenidos que se demuestra con la traducción de la página a nueve idiomas diferentes (español, inglés, francés, alemán, portugués, japonés, chino, indonesio y árabe) que ha permitido

la presencia en países que hasta ese momento no se había accedido. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

Figura 9. Webs de clubes de fútbol más visitadas del mundo (2019)



Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019a)

Resulta muy importante el papel que realizan los clubes con la prensa, de tal manera que el Real Madrid se preocupa en este aspecto otorgando numerosas acreditaciones a prensa para los partidos disputados en su estadio. En la misma línea, en la temporada 2018/2019 organizó un *Open Media Day* del Mundial de Clubes en el cual los jugadores de la primera plantilla concedieron 23 entrevistas ante los medios acreditados. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

En cuanto a publicaciones, el club edita 14 publicaciones durante la temporada, cada trimestre realiza envíos de 892.000 ejemplares a sus socios en los cuales exhibe sus éxitos deportivos y la actualidad del club. Estas 14 publicaciones son las siguientes: Hala Madrid, Hala Madrid Júnior, Hala Madrid online, Dossier de prensa, Grada Blanca, Boletín de Socios, Dossier de Champions League, Revista de la Fundación, Informe anual del club, Resumen del informe anual del club, Informe económico del club, Informe de Responsabilidad Social Corporativa del club, Informe anual de la Fundación e Informe económico de la Fundación. La revista Hala Madrid online cuenta con una versión en español y otra en inglés, fue enviada a 250.000 socios cuyo domicilio se encuentra fuera del territorio español. En días de partido en el Santiago Bernabéu el club distribuye un total de 30.000 ejemplares de Grada Blanca y cerca de 800 copias del Dossier de Prensa para los profesionales acreditados. De forma semanal el Real Madrid emite un Boletín de Socios con toda la actualidad del equipo. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

3.3.3. ÁREA SOCIAL

En esta área nos vamos a centrar en las peñas que tiene el Real Madrid tanto a nivel nacional como internacional, cuenta con un total de 2.412 peñas de las cuales 2.211 se encuentran en España y 201 en el resto del mundo, así como 67 peñas nacionales e internacionales en fase de desarrollo. El club es conocedor de la importancia de éstas y en cada desplazamiento del equipo contacta con las peñas de la zona y convoca una reunión con ellas en las que se intercambian opiniones de todo tipo. De la misma manera, toda peña que solicite conocer la ciudad deportiva del equipo puede gozar de un tour por la misma. A final de temporada es tradición disputar un torneo de fútbol 7 entre peñas en el que participan 132 equipos, el ganador recibe un trofeo que se le hace entrega antes del inicio del partido Fiesta Corazón Classic Match. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019a)

Tabla 19. Distribución de peñas madridistas a nivel nacional del RM

ANDALUCÍA	466	CASTILLA Y LEÓN	176
Almería	59	Ávila	34
Cádiz	44	Burgos	20
Córdoba	81	León	26
Granada	86	Palencia	12
Huelva	43	Salamanca	23
Jaén	71	Segovia	20
Málaga	56	Soria	5
Sevilla	26	Valladolid	20
ARAGÓN	44	Zamora	16
Zaragoza	21	CATALUÑA	129
Huesca	12	Barcelona	77
Teruel	11	Tarragona	19
ASTURIAS	49	Lérida	14
BALEARES	44	Gerona	19
CANARIAS	31	CEUTA	1
CANTABRIA	27	COMUNIDAD VALENCIANA	200
CASTILLA LA MANCHA	286	Alicante	82
Albacete	54	Valencia	60
Ciudad Real	77	Castellón	58
Cuenca	48	EXTREMADURA	255
Guadalajara	30	Cáceres	104
Toledo	77	Badajoz	151
GALICIA	131	LA RIOJA	30
La Coruña	40	MADRID	217
Lugo	29	MELILLA	2
Orense	26	PAÍS VASCO	20
Pontevedra	36	Álava	4
MURCIA	78	Guipúzcoa	9
NAVARRA	25	Vizcaya	7

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019a)

Tabla 20. Distribución de peñas madridistas a nivel internacional del RM

EUROPA		AMÉRICA	
ALBANIA	1	BRASIL	2
ALEMANIA	5	CHILE	2
ANDORRA	1	COLOMBIA	2
AZERBAIYÁN	1	COSTA RICA	2
BÉLGICA	9	CUBA	2
BIELORRUSIA	1	EE. UU.	17
BULGARIA	2	EL SALVADOR	1
CHIPRE	1	GUATEMALA	4
CROACIA	1	MÉXICO	6
DINAMARCA	1	NICARAGUA	2
ESLOVAQUIA	1	PANAMÁ	1
ESLOVENIA	2	PERÚ	2
ESTONIA	1	PUERTO RICO	1
FRANCIA	7	REPÚBLICA DOMINICANA	2
GIBRALTAR	1	VENEZUELA	4
GRECIA	1	TOTAL	50
HOLANDA	2		
HUNGRÍA	2		
IRLANDA	1		
ITALIA	1		
LUXEMBURGO	1		
MACEDONIA	1		
NORUEGA	1		
POLONIA	1		
PORTUGAL	1		
REINO UNIDO	4		
RUMANÍA	1		
RUSIA	3		
SUECIA	2		
SUIZA	15		
TURQUÍA	1		
UCRANIA	1		
TOTAL	74		
ÁFRICA		ASIA	
ARGELIA	1	ARABIA SAUDÍ	1
EGIPTO	1	BARÉIN	1
GABÓN	1	CATAR	1
GHANA	1	CHINA	9
GUINEA ECUATORIAL	3	EMIRATOS ÁRABES	5
LIBERIA	1	FILIPINAS	1
LIBIA	1	INDIA	5
MARRUECOS	11	INDONESIA	3
MAURITANIA	1	IRÁN	1
NIGERIA	1	IRAK	1
REPÚBLICA DEL CONGO	1	ISRAEL	1
SENEGAL	1	JAPÓN	2
SUDÁN	1	JORDANIA	2
TÚNEZ	2	KUWAIT	3
TOTAL	27	LÍBANO	1
		MALASIA	1
		OMÁN	3
		PALESTINA	1
		SIRIA	3
		VIETNAM	1
		YEMEN	1
		TOTAL	47
		OCEANÍA	
		AUSTRALIA	2
		NUEVA ZELANDA	1
		TOTAL	3

Fuente: Real Madrid Club de Fútbol (2019a)

3.3.4. MARKETING

El principal objetivo del club es potenciar la explotación de su marca ya que la considera su mejor activo y una garantía de futuro, para ello se ha desarrollado una estrategia comercial consistente en (Callejo, 2006):

- Patrocinios que permiten formar alianzas, contratos, con empresas líderes del sector y así transmitir sus valores y señas de identidad a través de ellas.
- Mercados emergentes de fútbol mediante los cuales se explote la marca Real Madrid.
- Explotación en el mercado publicitario de los derechos de imagen de los jugadores.
- Plan de fidelización de madridistas a través del “*Carnet Madridista*”.
- Sistema de licencias y franquicias para la enajenación de artículos con la marca Real Madrid.

La persecución de su compromiso con la solidaridad ha llevado al club a desarrollar la “*Fundación Real Madrid*”, se trata de una entidad sin ánimo de lucro presente en más de 100 países, mediante la cual más de 50.000 niños y niñas perciben una formación y educación. Dispone de programas y proyectos sociodeportivos a los que estos niños y niñas pueden asistir y participar en las actividades que se desarrollan en ellos. Durante el transcurso de esta temporada 2018/2019 ha puesto en marcha una nueva escuela de fútbol base en colaboración con el ejército del aire en un colegio de la Comunidad de Madrid (Nuestra Señora de Loreto). (Real Madrid Club de Fútbol, 2019d)

Po otra parte, también ha mostrado interés por la educación superior al cooperar con la Universitaria Europea, la cual recibe el nombre de Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea y se ha convertido en un referente a nivel mundial al estar presente en diez países (España, Estados Unidos, México, Chile, Colombia, China, Alemania, Portugal, Reino Unido y Australia). Ofrece programas de másteres universitarios así como viajes académicos a los alumnos. Se trata de una manera de transmitir los valores históricos del Real Madrid a la par que dotar a los alumnos de una gran formación tanto académica como personal. (Real Madrid Club de Fútbol, 2019d)

3.3.5. INSTALACIONES DEPORTIVAS

El Real Madrid Club de Fútbol ya ha comenzado la remodelación de su estadio, el cual pretende transformar en el mejor del mundo así como un referente a nivel mundial en cuanto arquitectura y tecnología.

Las obras se van a prolongar en principio hasta agosto de 2022, que serán llevadas a cabo por la empresa FCC Construcción con la contratación de los equipos técnicos necesarios para el buen desarrollo y control de las obras. Se han adoptado medidas de seguridad exhaustivas, el club ha suscrito un Convenio de Colaboración para la Prevención de Riesgos Laborales con la Federación de Comisiones Obreras de Construcción y servicios y con la Federación de Industria y Construcción de UGT Madrid.

El proyecto afectará a zonas urbanas de la Comunidad de Madrid, las cuales se verán mejoradas como por ejemplo el paseo de la Castellana que gozará de una gran plaza de más de 20.000 metros cuadrados así como la Calle de Padre Damián que disfrutará de otra plaza de 5.500 metros cuadrados o la Calle Rafael Salgado, la cual se transformará en una calle peatonal.

Se ha demolido el centro comercial situado en la esquina del Santiago Bernabéu pero se construirán dos torres en el paseo de la Castellana que renovarán y modernizarán tanto la seguridad, el acceso y la evacuación del estadio con la introducción de rampas innovadoras, escaleras mecánicas, ascensores o un mayor número de puertas de entrada para facilitar la circulación de los aficionados.

Además, se ampliará la oferta del tour del Bernabéu con la existencia de dos nuevos tours, Tour panorámico y Tour Inmersivo.

(Real Madrid Club de Fútbol, 2019d)

3.3.6. CLÁUSULAS DE RESCISIÓN

Desde la llegada del actual presidente, Florentino Pérez, el Real Madrid se ha blindado ante posibles tentativas de jeques de otros clubes de fichar a sus jugadores, para ello ha impuesto a la gran mayoría de los jugadores de la primera plantilla unas cláusulas de rescisión enormemente altas. Las cláusulas más altas las ostentan tanto Gareth Bale como Karim Benzema con 1.000 millones de euros. Otras cláusulas de enorme cuantía corresponden a jugadores como Fede Valverde, 700 millones de euros o Brahim Díaz, 750 millones de euros, ambos jugadores jóvenes recién llegados al equipo blanco debido

a la apuesta por los jóvenes talentos, seña de identidad propia del club, situadas por encima de las cláusulas de futbolistas como Dani Carvajal, Marcelo, Nacho, Lucas Vázquez o Toni Kroos, jugadores de reconocido prestigio dentro del vestuario blanco que llevan defendiendo al club más de cinco años. Asimismo, el presidente intenta hacer todo lo posible para que los jugadores no lleguen a su último año de contrato. (Ecodiario.es, 5 de agosto de 2017)

3.4. GOBIERNO CORPORATIVO DEL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL

El Real Madrid es una entidad deportiva privada sin ánimo de lucro configurada por sus socios. En cuanto a la administración del club corresponde a la Asamblea general, presidente y Junta Directiva la gestión y representación del club. Estas tres figuras son designadas de manera democrática por los socios.

El buen Gobierno Corporativo de la entidad se basa en la administración de la misma a través del control de importantes decisiones como pueden ser nombramientos, retribuciones, compras o inversiones. El proceso a seguir en estas decisiones importantes es el siguiente: son tomadas de manera conjunta y sometidas a la propuesta del director del área que corresponda, validadas en segundo lugar por la dirección funcional que actúa de manera transversal para toda la organización y por último aprobadas por comités constituidos por altos ejecutivos del club y miembros de la junta directiva

Por otra parte, se ha definido un Comité Ejecutivo, un Comité de Compras y un Comité Económico que se congregan de manera periódica para decidir acerca de nombramientos, traslados, bajas y retribuciones del personal, compras de bienes y servicios, inversiones y seguimiento del presupuesto y acciones para reducir al mínimo los riesgos.

La Junta Directiva recibe informes periódicos elaborados por el Comité de Compras y el Comité Económico, que por otro lado se encarga de confeccionar planes de acción y ejecutar las decisiones con el fin de cumplir con los objetivos propuestos, así como supervisar y coordinar la gestión, administración, gobierno y representación del Real Madrid. La Junta se elige de manera democrática, con una duración de cuatro años y rinde cuentas al siguiente órgano de gobierno, la Asamblea General.

La Asamblea General es el máximo órgano de gobierno del club entre cuyas funciones se encuentra la aprobación y ratificación o censura del presidente y de la Junta Directiva. Está constituida por socios con derecho a voto mediante la representación democrática

explicada en detalle en los Estatutos del club. Otra de las funciones de la Asamblea es examinar y aprobar (según el caso) la Memoria, Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de cada ejercicio económico, del mismo modo que el presupuesto del siguiente ejercicio. En general la Asamblea General goza de amplias facultades que garantizan mediante el principio de rendición de cuentas el buen gobierno corporativo de la entidad.

El presidente se elige de manera democrática mediante elecciones y asume el cargo durante cuatro años, pudiendo ser menos en caso de que se den alguno de los supuestos determinados en los Estatutos del club.

(Real Madrid Club de Fútbol, 2019c)

4. VAR

Se trata de un sistema implementado con el objetivo de facilitar asistencia técnica a los árbitros sobre el césped, utilizando para ello las imágenes de cámaras de televisión. (Carreño, 16 de julio de 2018).

Siguiendo la pauta establecida por otros deportes, el mundo del fútbol llegó a la conclusión de que era necesario un cambio para aplicar la tecnología actual con el fin de alcanzar los niveles más altos de decisión de los árbitros, ya que se encargan de dirigir partidos en competiciones que son vistas por grandes audiencias y que tienen importantes repercusiones económicas y sociales. Desde el principio, ha habido opiniones a favor y en contra, lo que ha hecho que los órganos rectores del juego sean muy cautelosos a la hora de decidir su introducción. Por último, en su 130ª reunión anual celebrada en Cardiff el 5 de marzo de 2016, la Junta de la Asociación Internacional de Fútbol (IFAB) dio luz verde a una fase experimental que se prolongaría durante dos años en la que se ensayaría el sistema de árbitros asistentes de vídeo (VAR) con miras a su posible introducción en el juego. La FIFA y la IFAB mostraron su preocupación ante un posible impacto negativo del VAR, además no ayudó la opinión de varios futbolistas de gran calado como Luka Modric o Cristiano Ronaldo, que manifestaron su desagrado ante su posible introducción. (Bacigalupe, 2019). Se implantó por primera vez en la Bundesliga alemana, fue la primera liga de fútbol profesional en la que se puso en marcha su funcionamiento. (Bundesliga.com, 2020).

4.1. ¿CUÁNDO SE EMPLEA EL VAR?

El árbitro de un partido puede recurrir al VAR en cuatro supuestos:

- Goles: Interviene en todas las acciones que determinan una jugada que acaba en gol; posibles infracciones cometidas antes de la concesión de un gol, goles fantasma o fuera de juego. (Ariza, 25 de septiembre de 2018)
- Penaltis: Tanto para todas aquellas decisiones susceptibles de ser infracción sancionada con penalti como para aquellos casos en los que el árbitro haya cometido un error concediéndolo. (Ariza, 25 de septiembre de 2018)
- Tarjetas rojas: En caso de infracciones merecedoras de expulsión el VAR podrá intervenir así como en aquellas jugadas en las que la tarjeta roja sea un castigo excesivo. (Ariza, 25 de septiembre de 2018)
- Confusión de identidad: Con el fin de ayudar al árbitro a identificar al infractor en casos en los que haya amonestado o expulsado al futbolista indebido. (FIFA, 2018).

4.2. IMPACTO DEL VAR EN LOS RESULTADOS DEPORTIVOS

En primer lugar me gustaría analizar la influencia que tuvo el VAR en el primer torneo internacional FIFA en el que se implantó, el mundial de Rusia de 2018. En términos generales no hubo casi polémica en torno a este, en la fase de grupos del torneo se revisaron un total de hasta 355 jugadas en las cuales se cambió la decisión inicial en 15 de ellas, según el presidente del comité de árbitros de la FIFA, estas decisiones fueron acertadas en un porcentaje de 99,3% el cual sin el VAR hubiera bajado hasta un 95%, el VAR no influyó en la clasificación de las selecciones a octavos de final, es decir, sin su implantación se hubiesen clasificado las mismas aunque no todas en el mismo orden. Con lo que tras el mundial, el VAR parecía haber terminado con los goles en fuera de juego, los intentos de engaño al árbitro (simulaciones) y con gran parte de la polémica que se generaba en un partido de fútbol. Según palabras del presidente de la FIFA, Gianni Infantino, *“El VAR no ha cambiado el fútbol, lo ha hecho más limpio. Lo ha hecho honesto y transparente y ha ayudado a que los árbitros adopten las decisiones correctas”* (Samaniego, 16 de julio de 2018).

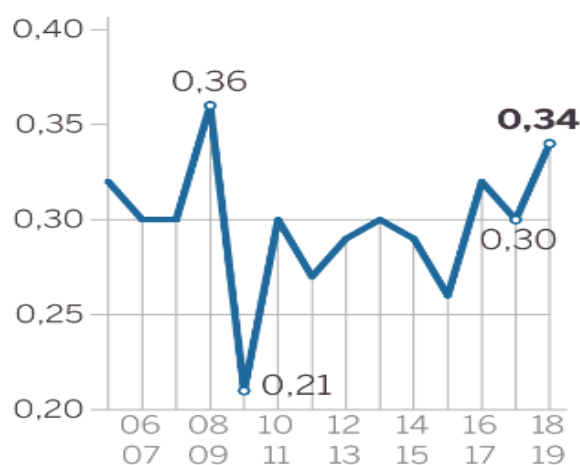
Durante su primera temporada en LaLiga (2018/2019), el VAR se utilizó más (una vez cada 3,14 partidos) que en el Mundial (una vez cada 3,20), se redujeron las protestas en un 17,3% (al pasar de 266 a 220) así como las simulaciones (se pasó de 19 a 6). Esto

equivale a un descenso en las tarjetas amarillas debido a la precaución de los futbolistas a la hora de protestar y realizar simulaciones ya que tienen conocimiento que ahora están más vigilados que nunca con la presencia del VAR (Arés, 22 de mayo de 2019).

También destacar la mayor afluencia de goles anotados en el tiempo extra de los partidos debido a que la utilización del VAR requiere tiempo, por tanto se paran los encuentros en los que se solicite su intervención, y este tiempo se recupera posteriormente en el tiempo de descuento de los partidos, por tanto existen más posibilidades de anotar gol en dicho tiempo, concretamente en la primera temporada en LaLiga se marcaron 22 goles más en el tiempo extra que en la 2017/2018. Asimismo fue la temporada con mayor número de penas máximas desde hacía una década, un total de 130 (0,34 por encuentro). (Morenilla, 22 de mayo de 2019).

Figura 10. Evolución de penaltis concedidos

PENALTIS CONCEDIDOS



Fuente: Juan Morenilla (22 de mayo de 2019)

Algo de lo que se quejan numerosos colectivos es del tiempo que se pierde revisando las jugadas a través del VAR, si bien es cierto que ese tiempo “perdido” luego se recupera con el tiempo extra, que es más duradero y que ha llevado a numerosos equipos a conceder goles a falta de escasos minutos para la conclusión del partido, goles que se encajan mucho peor que si hubiesen sido encajados en el tiempo reglamentario. Si bien es verdad que influye en los resultados deportivos debido a la mayor concesión de penaltis y mayor número de goles en el tiempo de descuento, esto hace que el deporte del fútbol sea más justo. Un ejemplo de esta justicia es la Supercopa de España disputada este año fuera de territorio español, durante la semifinal de este torneo que enfrentaba al Atlético de Madrid

y al F.C. Barcelona se produjo una jugada decisiva que de no haber existido el VAR el equipo clasificado para la final hubiese sido con total certeza el F.C. Barcelona.

A continuación mostraré cómo ha influido el VAR deportivamente en su primera temporada de implantación en LaLiga Santander, para ello se va a plasmar la clasificación de LaLiga con el VAR y sin el VAR:

Tabla 21. Clasificación de LaLiga con VAR y sin VAR

	PT.	PJ	PG	PE	PP	GF	GC
1 Barcelona	87	38	26	9	3	90	36
2 At. Madrid	76	38	22	10	6	55	29
3 Real Madrid	68	38	21	5	12	63	46
4 Valencia	61	38	15	16	7	51	35
5 Getafe	59	38	15	14	9	48	35
6 Sevilla	59	38	17	8	13	62	47
7 Espanyol	53	38	14	11	13	48	50
8 Athletic	53	38	13	14	11	41	45
9 R. Sociedad	50	38	13	11	14	45	46
10 Betis	50	38	14	8	16	44	52
11 Alavés	50	38	13	11	14	39	50
12 Eibar	47	38	11	14	13	46	50
13 Leganés	45	38	11	12	15	37	43
14 Villarreal	44	38	10	14	14	49	52
15 Levante	44	38	11	11	16	59	66
16 Valladolid	41	38	10	11	17	32	51
17 Celta	41	38	10	11	17	53	62
18 Girona	37	38	9	10	19	37	53
19 Huesca	33	38	7	12	19	43	65
20 Rayo	32	38	8	8	22	41	70

Con VAR

	PT.	PJ	PG	PE	PP	GF	GC
1 Barça	87	38	26	9	3	86	37
2 At. Madrid	74	38	21	11	6	51	28
3 Real Madrid	68	38	20	8	10	64	41
4 Valencia	66	38	17	15	6	51	32
5 Getafe	64	38	17	13	8	50	33
6 Sevilla	60	38	17	9	12	65	48
7 Espanyol	54	38	13	15	10	46	47
8 Athletic	51	38	12	15	11	42	45
9 Betis	48	38	13	9	16	41	50
10 Alavés	48	38	12	12	14	38	50
11 R. Sociedad	47	38	11	14	13	45	45
12 Eibar	46	38	11	13	14	43	47
13 Celta	45	38	11	12	15	54	63
14 Leganés	44	38	11	11	16	36	43
15 Levante	42	38	10	12	16	58	67
16 Valladolid	40	38	9	13	16	34	51
17 Villarreal	39	38	8	15	15	48	56
18 Rayo	36	38	9	9	20	40	66
19 Girona	33	38	7	12	19	32	54
20 Huesca	31	38	6	13	19	42	68

Sin VAR

Fuente: MundoDeportivo (20 de mayo de 2019)

Como podemos apreciar el VAR sí que influye en los resultados deportivos de los clubes, en este caso ha afectado a los equipos de la zona baja de la tabla, aunque no ha tenido graves repercusiones ya que los equipos descendidos serían los mismos y por la parte de arriba los ocho primeros clasificados no varían, que son los que acceden a posiciones

europas y por ello reciben mayores ingresos, por lo tanto a nivel económico se puede decir que no afectó de manera directa a los clubes de la liga española.

En la práctica se ha comprobado que la utilización del VAR no ha alterado la clasificación de LaLiga, sin embargo sí que se ha realizado un fútbol más justo. No obstante, tiene consecuencias negativas, como la mayor cantidad de goles concedidos o la gran cantidad de tiempo que se pierde durante su revisión, tiempo durante el cual aprovechan los entrenadores de ambos equipos para realizar nuevas tácticas, introducir una variante en el juego o incluso reunir a sus jugadores aprovechando la pausa.

5. IMPACTOS ECONÓMICOS DEL VAR EN LOS MODELOS DE NEGOCIO DE LOS CLUBES DE FÚTBOL

5.1. ¿CÓMO AFECTA EL VAR A LOS CLUBES DE FÚTBOL EN GENERAL?

El VAR contribuye a mejorar la imagen de ciertos jugadores o entrenadores, lo cual hace que se eleven los ingresos tanto del club como del jugador, hace que mayor número de sponsors o patrocinadores requieran de sus servicios y se generen por tanto una mayor cantidad de operaciones comerciales, negocios jurídicos, que ocasionarán mayores beneficios para el club. Esto es debido a que con la implantación del VAR, los jugadores se controlan a la hora de protestar al árbitro o realizar acciones o conductas inapropiadas cuando no observe el mismo, y ganarse por lo tanto la fama de agresivo, de tal manera que se difunde un odio hacia su persona debido a tales acciones que hace que menos marcas quieran verse asociadas a este jugador. Todo esto hace que el valor de ese jugador se incremente, y por tanto se pueda vender por una mayor cantidad de dinero, lo cual generaría unos mayores ingresos para el club. No obstante, el VAR también ha perjudicado a aquellos jugadores cuya cualidad era el juego duro, las simulaciones a través de las cuales los árbitros les concedían penaltis que permitían a su equipo ganar partidos y obtener por tanto mejores resultados deportivos, algo que posteriormente se vería reflejado en unos mayores ingresos. Para estos futbolistas la implantación del VAR ha supuesto una pérdida de su efectividad a la hora de disputar partidos, de competir, lo que ha resultado en un peor rendimiento deportivo y en una devaluación de su valor, algo perjudicial para su club de origen ya que significa unos menores ingresos si deciden traspasarle a otro club. Como consecuencia, el club barajaría la posibilidad de traer a un nuevo jugador o apostar por uno de la cantera sin el mismo nivel de experiencia en la categoría. Un claro ejemplo de este tipo de jugador podría ser el delantero uruguayo Luis

Suárez del F.C. Barcelona, cuyas simulaciones y continuas agresiones a otros compañeros han disminuido de manera considerable debido a la presencia del VAR, eso sí su valor no se ha visto disminuido debido a su gran calidad futbolística, pero sí que ha visto como ha mejorado su imagen y su fama de futbolista agresivo se ha reducido de manera considerable.

El VAR puede afectar a los derechos televisivos, desde su implantación ha sido un generador de polémica tanto dentro como fuera del campo, ha dado lugar a mayores debates en los programas futbolísticos, mayores opiniones alrededor de las decisiones tomadas por el VAR, y por tanto una mayor audiencia. Por tanto un partido en el cual exista mucha polémica alrededor del VAR va a ocasionar una gran cantidad de beneficios indirectos a través de noticias, programas de televisión, periódicos...

La implantación del VAR ha requerido un esfuerzo tecnológico enorme por parte de los clubes que han tenido que renovar su estadio e instalaciones para cumplir con los requisitos de la FIFA, lo cual ha afectado especialmente a los equipos pequeños con escaso presupuesto que se han visto obligados a hacer grandes inversiones. Esto puede repercutir en un menor presupuesto para realizar fichajes y traer nuevos jugadores, teniendo por tanto que mantener a gran parte de su plantilla y potenciar la cantera. Como consecuencia de estas medidas, algunos equipos pueden tomar la decisión de aumentar el precio de los abonos o el de las entradas en taquilla para contrarrestar el gasto en la nueva tecnología. Asimismo, una mayor subida de precios puede conllevar a una menor fidelidad por parte de los aficionados al club, por tanto los equipos de fútbol tienen que analizar qué medidas adoptar y que líneas de negocio modificar para hacer frente a la inversión realizada como consecuencia de la introducción del VAR.

Por otro lado, las intervenciones del VAR pueden derivar en un señalamiento a un club si se ve favorecido de manera sucesiva por las decisiones tomadas por la tecnología, lo que ocasionaría una mala fama hacia ese equipo y un odio por parte de otros clubes hacia éste. Esto ha ocurrido en Sudamérica, en Argentina concretamente y con el River Plate, conocido también como Millonarios, el cual se vio favorecido de manera casual por las intervenciones de la tecnología, las cuales generaron una opinión pública de gran calado entre la población que empezó a observar a River con otros ojos. Casualmente todo esto empezó cuando en el momento de implantación del VAR en Argentina; River Plate se vio gravemente perjudicado en una eliminatoria ante Lanús, que terminó perdiendo y

acabaría achacando a errores arbitrales como consecuencia del VAR (Mirelman, 23 de agosto de 2019). Esto dio lugar a una gran polémica en Argentina donde se sucedieron las críticas por parte de River ante esta nueva tecnología. Desde ese momento se ha visto favorecido en todas las ocasiones posteriores en las que el VAR ha intervenido. La conclusión a la que pretendo llegar es que es cierto que existe una gran presión hacia los árbitros, en gran medida generada por la opinión pública, que puede terminar por coaccionar en tal medida al colectivo arbitral hasta el punto de favorecer a dicho equipo en la siguiente ocasión.

Es cierto que el VAR no influyó en la clasificación de LaLiga Santander durante su primer año de implantación pero esto no quiere decir que no haya tenido errores de gran calado, los cuales han podido afectar a las líneas de negocio de los clubes. Los clubes obtienen mayor cantidad de dinero según cuán lejos lleguen en un torneo como por ejemplo la máxima competición europea, la Champions League, por lo que un error del VAR en un partido en concreto de una fase eliminatoria de esta competición puede dar lugar a la eliminación de un equipo del torneo y a la privación de la obtención de mayores ingresos por alcanzar la siguiente fase. Un claro ejemplo de esto es un partido de la Copa Libertadores disputado entre el Cruzeiro y el Boca Juniors cuando llegó un claro error del colegiado, que tras consultar el VAR decidió expulsar a Dedé, jugador del Cruzeiro, por un choque accidental con el arquero del Boca Junior, algo que privó a dicho equipo de permanecer en la competición y por tanto generar mayor cantidad de ingresos. Sin embargo, en una competición regular como es LaLiga no es tan determinante porque un partido te puede quitar pero otro te puede dar. En líneas generales, como hemos visto en el apartado anterior, no ha afectado a la clasificación de los equipos a la hora de clasificarse para competiciones europeas y por tanto no ha influido en su línea de negocio.

El VAR puede afectar de manera negativa a los equipos de fútbol, como consecuencia de la robotización del fútbol, de la incertidumbre que genera la espera del VAR, puede haber aficionados que decidan no acudir más al estadio o liberar su abono, para ver los encuentros desde la televisión, esto perjudicaría gravemente al fútbol moderno además de al presupuesto de un club si se empieza a realizar de manera generalizada.

5.2. ¿CÓMO AFECTA EL VAR A OTRAS EMPRESAS QUE ACTÚAN EN TORNO AL FÚTBOL?

Otra forma de generar ingresos a través del VAR es la posibilidad que se está barajando de introducir publicidad durante el periodo en que se utiliza el VAR (Iturralde González, 4 de enero de 2020). Como ya hemos comentado anteriormente una de las desventajas del VAR es la gran cantidad de tiempo que el balón está detenido, pero esto se puede convertir en una ventaja y los clubes de fútbol pueden aprovechar este espacio de tiempo, en el cual todas las personas que están siguiendo el partido a través de la televisión están pendientes de la pantalla digital para observar con detenimiento la decisión del VAR, para introducir publicidad, como por ejemplo realizar alguna promoción de su marca, de algún jugador suyo en concreto o de algún patrocinador para darle impulso.

Otro aspecto a tener en cuenta son las apuestas deportivas, desde la introducción del VAR se han incrementado el número de apuestas deportivas en directo, esto es debido a la mayor duración de los partidos, se alargan más de tres minutos de media lo que equivale a mayor tiempo para realizar apuestas. En un principio esto parecía ser una ventaja para las casas de apuestas debido al mayor volumen de apuestas pero la reacción de la mayor parte de las casas de apuestas fue limitar los mercados de apuestas disponibles más allá del tiempo reglamentario e incluso suspenderlos en el tiempo en el cual el juego está detenido como consecuencia de la consulta del VAR. Además, el VAR ha generado una mayor intervención del equipo de soporte desde su introducción debido a un mayor número de quejas de los usuarios. Todo ello hace que el uso del VAR no sea algo que haya afectado de manera positiva a los operadores de apuestas. (Infoplay, 19 de marzo de 2019).

5.3. ¿CÓMO AFECTA EL VAR AL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL?

En cuanto al caso concreto del Real Madrid, el VAR puede afectar de manera directa a los ingresos que el club recibe por las competiciones. Esto es tanto para bien como para mal, es decir, tanto si favorece a la entidad por una decisión como si le perjudica. Se centra sobre todo en aquellas competiciones de eliminatoria directa como la Champions League por ejemplo, competición por la cual el Real Madrid ha recibido bastantes ingresos al conquistar cuatro de las últimas seis ediciones disputadas, porque a medida que el equipo avanza de ronda recibe mayores ingresos. Por otro lado en la competición

regular, el equipo y por tanto su presupuesto no se ha visto alterado de ninguna manera por el uso del VAR como hemos podido comprobar anteriormente.

Debido a la grandeza del equipo, sus jugadores están continuamente expuestos ante los medios. Con la presencia del VAR es más fácil dañar la imagen de los futbolistas ya que se les controla más pero si formas parte de la plantilla de un club grande como el Real Madrid, su imagen está aún más expuesta al público, por tanto es más sencillo dañar la figura de estos jugadores. Por tanto si el VAR capta a algún jugador de la primera plantilla del equipo realizando una conducta antideportiva o agresiva, además de ser sancionado por el VAR, dicha conducta sería portada de numerosos periódicos, sería objeto de numerosos debates en todo el mundo, algo que no sería bueno ni para la imagen del jugador ni para la imagen del club, la cual también se vería afectada por su comportamiento. Todo esto podría afectar a diversas líneas de negocio del club como sus contratos de patrocinio, marcas que no quieran verse vinculadas con dicho jugador ni con el Real Madrid debido a lo ocurrido y quieran por tanto rescindir el contrato, una menor venta de camisetas de dicho jugador, un descenso de su valor de mercado (deterioro de valor).

En líneas generales, el Real Madrid es un club que goza de un gran número de fuentes de ingresos, lo cual hace que aunque el VAR afecte de manera negativa a determinadas líneas de negocio, el presupuesto del club no se vea afectado de manera significativa como consecuencia de su implantación, algo que no ocurre en equipos de nivel inferior que sí que están sufriendo el impacto económico del VAR.

6. CONCLUSIÓN

El mundo del deporte ha crecido a gran escala en cuanto al aspecto tecnológico. Uno de los últimos avances ha sido la introducción del VAR en el fútbol, un fenómeno que empezó generando cierta discrepancia entre los afiliados a este deporte pero cuyo único objetivo es hacer justicia, evitar que unos equipos se vean favorecidos en un partido debido a una mala decisión arbitral. Evidentemente, el VAR también se puede equivocar pero su rango de acierto es mayor que si no se utiliza. Con el VAR se minimizan los errores arbitrales que perjudican sin intención alguna a determinados equipos, se promueve un juego limpio, sin agresiones.

A través de un análisis de los modelos de negocio de los clubes en general, detallando sus principales líneas de negocio, y enfocándolas de manera posterior al caso del Real Madrid

se ha conseguido observar cómo funciona un club de fútbol de manera interna y cuáles son las principales líneas de negocio que se pueden ver afectadas por la implantación de esta nueva tecnología en el mundo del fútbol.

El VAR ha afectado al mundo del fútbol aunque no de la misma manera, ha conseguido un deporte más justo en lo referente a lo deportivo aunque siga teniendo un pequeño margen de error, pero a nivel económico ha tenido distinto impacto según se trate de un equipo de alto nivel como el caso concreto analizado del Real Madrid, el cual no ha sufrido económicamente por su implantación, o de un equipo pequeño o mediano el cual sí que se vea afectado económicamente. Aunque las líneas de negocio que resulten afectadas por el VAR sean las mismas, no afecta de la misma manera a un club que a otro.

Si bien es cierto que todavía existe mucho margen de mejora hasta conseguir un 100% de acierto y efectividad en el uso del VAR, uno de los claros objetivos del VAR, ya mencionado, es conseguir un fútbol más justo, lo que hace que los equipos más pequeños que son los que generalmente e históricamente se han visto más perjudicados por las decisiones de los colectivos arbitrales, movidos por esta justicia sean más competitivos, ambiciosos; a su vez esto genera una mayor atracción para los futbolistas extranjeros de querer disputar una liga más justa, equilibrada y competitiva.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Arés, R. (22 de mayo de 2019). “Balance del VAR”. Obtenido el 21/03/2020 de https://as.com/futbol/2019/05/22/primera/1558518696_461688.html

Ariza, J.J. (25 de septiembre de 2018). Respuestas para entender el funcionamiento del VAR. Obtenido el 15/03/2020 de e/" <https://confilegal.com/20180925-todas-las-respuestas-para-entender-como-funciona-el-var-legal-y-tecnicamente/>

Bacigalupe, C. (2019). 10 The Video Assistant Referee (VAR) Protocol. *The Use of Video Technologies in Refereeing Football and Other Sports*.

Beech, J. G., Beech, J., & Chadwick, S. (Eds.). (2004). *The business of sport management*. Pearson Education.

Bundesliga. (2020) “El VAR, una historia de éxito en la Bundesliga”. Obtenido el 16/03/2020 de 77" <https://www.bundesliga.com/es/bundesliga/noticias/exito-var-arbitro-asistente-video-videoarbitraje-liga-alemana-2882-1677>

Callejo, M. B., & Forcadell, F. J. (2006). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64.

Callejo, M. B., & Martínez, F. J. F. (2006). El Real Madrid club de fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.

Camino, J. R., Ayala, V. M. M., & Roca, F. (2012). *Marketing y fútbol: el mercado de las pasiones*. ESIC.

Carreño, F.M. (16 de julio de 2018). “¿Qué es el VAR en el fútbol?”. Obtenido el 16/03/2020 de <https://www.marca.com/futbol/2018/03/02/5a997c7f22601d4f6b8b462b.html>

Cleland, J. A. (2009). The changing organizational structure of football clubs and their relationship with the external media. *International Journal of Sport Communication*, 2(4), 417-431.

Comité Técnico de Árbitros. (Mayo 2019). Anexo 1. Proveedor tecnológico del sistema VAR.

Consejo Superior de Deportes. (2018). Balance de la situación económico-financiera del fútbol español 1999/2018.

Demil, B., & Lecocq, X. (2009). Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica. *Universia Business Review*, (23), 86-107.

Diario Gol (5 de julio de 2015), “Derechos de imagen”. Obtenido el 12/03/2020 de https://www.diariogol.com/hemeroteca/ramos-ingresa-por-derechos-de-imagen-menos-que-otros-cracks-del-madrid_452315_102.html

El Economista (5 de agosto de 2017). “Cláusulas anti-jeques de Florentino Pérez”. Obtenido el 14/03/2020 de <https://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/8538972/08/17/Las-clausulas-antijeques-que-puso-Florentino-Perez-a-todos-los-futbolistas-del-Real-Madrid.html>

Expansión. (13 de febrero de 2020) “Los fondos de inversión en el fútbol profesional”. Obtenido el 29/02/2020 de <https://hayderecho.expansion.com/2020/02/13/los-fondos-de-inversion-en-el-futbol-profesional/>

FIFA. (2018) “Tecnología del fútbol-Videoarbitraje”. Obtenido el 16/03/2020 de <https://football-technology.fifa.com/es/media-tiles/video-assistant-referee-var/>

FIFA. (2019) . Reglamento de la FIFA sobre el Estatuto y la Transferencia de jugadores. Obtenido el 20/03/2020 de <https://resources.fifa.com/image/upload/reglamento-sobre-el-estatuto-y-la-transferencia-de-jugadores-junio-2019.pdf?cloudid=o5g4zec5mrcndsl8h3ip>

Geryon, F. (30 de marzo de 2015). “Clubes de fútbol que no son sociedad anónima”. Obtenido el 28/03/2020 de <http://www.futbolia.com/date-cuenta/clubes-de-futbol-que-no-son-sociedad-anonima>

Guillén, C. (21 de diciembre de 2017). “Diferencia entre club deportivo y sociedad anónima”. Obtenido el 28/03/2020 de <https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva>

Huveneers, C. (2015). Marketing of Football Broadcasting Rights: Is Competition off-Side. *Competititon LJ*, 14, 189.

Infoplay. (19 de marzo de 2019). “¿Cómo afecta el VAR a las apuestas en directo presenciales y online?”. Obtenido el 22/03/2020 de <https://www.infoplay.info/2019-03-19/especial-exclusivocomo-afecta-el-var-a-las-apuestas-en-directo-presenciales-y-online/8041/noticia/>

Iturralde González. (4 de enero de 2020). “La posibilidad de poner publicidad en las pausas del VAR”. Obtenido el 23/03/2020 de https://cadenaser.com/ser/2020/01/04/deportes/1578155957_118029.html

JEP Sports Management. (2018). “Los derechos de imagen de los futbolistas”. Obtenido el 25/02/2020 de <https://www.jepsportsmanagement.com/trabaja-con-nosotros/escuela-de-agentes-de-futbol/los-derechos-de-imagen-de-los-futbolistas/>

LaLiga. (2016). Reglamento General de la Liga Nacional de Fútbol Profesional. Obtenido el 25/02/2020 de <https://files.laliga.es/201612/13140025reglamento-laliga-26.pdf>

LaLiga. (2018a). Reparto de los Derechos de TV (2018/2019). Obtenido el 25/02/2020 de <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

LaLiga. (2018b). Informe económico-financiero del fútbol profesional 2018. Obtenido el 25/02/2020 de https://files.laliga.es/pdf-hd/informe-economico/informe-economico-2018_v1.pdf

Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego. Publicado en la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado número 127.

Mirelman, N. (23 de agosto de 2019). “River, el VAR y el peso de la opinión pública”. Obtenido el 22/03/2020 de https://argentina.as.com/argentina/2019/08/23/futbol/1566570285_221796.html

Morenilla, J. (22 de mayo de 2019). “El efecto VAR en LaLiga”. Obtenido el 21/03/2020 de https://elpais.com/deportes/2019/05/22/actualidad/1558541202_600702.html

MundoDeportivo. (20 de mayo de 2019). “Clasificación con VAR y sin VAR temporada 2018/2019”. Obtenido el 22/03/2020 de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/laliga/20190519/462140627024/el-var-tambien-hizo-justicia-en-la-ultima-jornada-de-laliga.html>

Palco23. (14 de septiembre de 2017) “Las cláusulas de rescisión”. Obtenido el 03/03/2020 de <https://www.palco23.com/entorno/las-clausulas-de-rescision-aliado-o-enemigo-del-futbol-espanol.html>

Palco23. (16 de mayo de 2018), “El negocio de los partidos amistosos”. Obtenido el 10/03/2020 de <https://www.palco23.com/clubes/el-negocio-de-los-partidos-amistosos-que-pide-un-club-espanol-por-ir-de-gira.html>

R.D. Ley 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las Apuestas Deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, y se dictan normas complementarias. Publicado en la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado número 45.

R.D. 1251/1999, de 16 de julio, sobre sociedades anónimas deportivas. Publicado en la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado número 170.

R.D. Ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. Publicado en la Agencia Estatal Boletín Oficial del Estado número 104.

Real Madrid Club de Fútbol. (2019a). “Informe anual 2018-2019”. Obtenido el 03/03/2020 de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>

Real Madrid Club de Fútbol. (2019b). “Informe económico 2018-2019”. Obtenido el 03/03/2020 de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>

Real Madrid Club de Fútbol. (2019c). “Informe de Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad 2018-2019”. Obtenido el 03/03/2020 de <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>

Real Madrid Club de Fútbol. (2019d). “Planes y programas 2018-2019”. Obtenido el 10/03/2020 de <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/planesyprogramas>

Ross,C.,Winn,C.,Wood,C. & Hammond,T. (2019) “Football money league 2019”.
Obtenido el 20/02/2020 de
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/consumer-business/cl-Deloitte-Football-Money-League-2019.pdf>

Samaniego, J.F. (16 de julio de 2018). “La influencia del VAR en el mundial de Rusia 2018”. Obtenido el 21/03/2020 de <https://www.nobbot.com/tecnologia/influencia-del-var-en-el-mundial/>

Sánchez, F. O. (2009). La comunicación no convencional en los clubes de fútbol/Non conventional communication in the football clubs. *Pensar la publicidad*, 3(1), 12.

Santamaría, J. V. G. (2011). Derechos de fútbol y retransmisiones deportivas en europa. *Los nuevos escenarios de la prensa*, 86, 126.

Sports, K. P. M. G. (2015). Impacto socio-económico del fútbol profesional en España. *Informa asesores*.

UEFA. (2019) “2019/20 UEFA club competitions revenue distribution system”. Obtenido el 20/02/2020 de <https://www.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2616265.html>