



universidad
de león
Facultad de Ciencias
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Curso 2021 / 2022

**DEPORTE, FÚTBOL Y SU IMPACTO SOCIOECONÓMICO: EL
CASO DEL REAL MADRID.**

**SPORT, FOOTBALL AND ITS SOCIOECONOMIC IMPACT: THE
CASE OF REAL MADRID.**

Realizado por el alumno D. Guillermo García Cortés

Tutelado por la Profesora Dña. Cristina Hidalgo González

León, Julio de 2022

MODALIDAD DE DEFENSA PÚBLICA:

Tribunal Póster

ÍNDICE DE CONTENIDOS

RESUMEN	1
1. INTRODUCCIÓN	2
2. METODOLOGÍA	4
3. MARCO TEÓRICO. DEPORTE Y ECONOMÍA.	5
4. ASPECTOS RELEVANTES DE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL DEPORTE EN ESPAÑA.	9
4.1. EMPLEO VINCULADO AL DEPORTE	9
4.2. EMPRESAS VINCULADAS AL DEPORTE.	12
4.3. GASTO DE LOS HOGARES VINCULADO AL DEPORTE.	15
4.4. GASTO PÚBLICO VINCULADO AL DEPORTE	17
4.5. OTROS DATOS RELEVANTES DEL SECTOR.	18
5. EL FÚTBOL EN ESPAÑA	21
5.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL FÚTBOL EN ESPAÑA	21
5.2. LEGISLACIÓN POR LA QUE SE RIGEN LOS CLUBES DE FÚTBOL ESPAÑOLES	23
5.2.1. Ley del Deporte 10/1990.....	23
5.2.2. Fair Play Financiero de UEFA.	24
5.2.3. Real Decreto Ley 5/2015.....	26
5.3. IMPACTO ECONÓMICO, FISCAL Y SOCIAL DEL FÚTBOL EN ESPAÑA.	27
5.3.1. Impacto económico.....	28
5.3.2. Impacto fiscal.	33
5.3.3. Impacto social.....	34
6. CASO REAL MADRID C.F.	42
6.1. ORIGEN E HISTORIA DEL REAL MADRID C.F.	42
6.2. EL CLUB. ORGANIZACIÓN Y MODELO DE GESTIÓN REAL MADRID	44
6.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL REAL MADRID	56
6.4. LA LABOR SOCIAL DEL REAL MADRID.	63
6.4.1. La Fundación del Real Madrid	66
6.4.2. Escuela Universitaria Real Madrid.....	67
7. CONCLUSIONES	68
8. REFERENCIAS	70

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 4. 1. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas (Miles de personas).....	9
Gráfico 4. 2. Empleo medio anual vinculado al deporte por género, grupos de edad y nivel de estudios -2020- (Miles de personas).....	10
Gráfico 4. 3. Evolución trimestral del empleo dedicado al deporte 2019-2021.....	11
Gráfico 4. 4. Empleo vinculado al deporte hombres (Datos trimestrales).....	11
Gráfico 4. 5. Empleo vinculado al deporte mujeres (Datos trimestrales).....	12
Gráfico 4. 6. Evolución del número de empresas vinculadas al deporte 2009-2020.	12
Gráfico 4. 7. Distribución de las de empresas vinculadas al deporte por ramas de actividad 2012, 2016 y 2020.	13
Gráfico 4. 8. Gasto familiar en bienes y servicios relacionados con el deporte.....	15
Gráfico 4. 9. Licencias federativas por tipo de deporte.....	19
Gráfico 5. 1. Ingresos totales en millones de euros.....	28
Gráfico 5. 2. Contribución por competiciones a los ingresos totales.....	29
Gráfico 5. 3. Contribución tributaria de La Liga por tipo de impuesto.....	33
Gráfico 6. 1. Evolución ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado) del Real Madrid.....	56
Gráfico 6. 2. Composición ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado) del Real Madrid.....	58
Gráfico 6. 3. Gastos de personal sobre ingresos de explotación (ratio de eficiencia) del Real Madrid.....	59
Gráfico 6. 4. Resultado de explotación antes de amortizaciones (EBITDA) del Real Madrid.....	60
Gráfico 6. 5. Deuda neta del Real Madrid (excluido el proyecto de remodelación del estadio).....	61
Gráfico 6. 6. Evolución patrimonio neto del Real Madrid.....	62

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 4. 1. Tasas de variación del empleo dedicado al deporte 2012, 2016 y 2020.	9
Tabla 4. 2. Tasas de variación de las empresas dedicadas al deporte 2012, 2016 y 2020.	13
Tabla 4. 3. Empresas vinculadas al deporte en determinadas comunidades autónomas en 2020.	14
Tabla 4. 4. Tasas de variación del gasto medio total y por persona en b. y s. relacionados con el deporte 2012, 2016 y 2019.....	16
Tabla 4. 5. Tasas de variación del gasto medio por hogar y por persona en b. y s. relacionados con el deporte 2012 y 2019 en determinadas CC.AA.	16
Tabla 4. 6. Análisis del gasto público dedicado al deporte.	17
Tabla 4. 7. Licencias federativas y deporte federado total y por sexos, 2012, 2016 y 2020 en España.	18
Tabla 5. 1. Evolución de las partidas que forman los ingresos totales.	30
Tabla 6. 1. Gasto fiscal del Real Madrid.	63

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 5. 1. Marco de actuación de La Liga en RSC según la norma ISO 26000.....	35
Figura 5. 2. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 3.	38
Figura 5. 3. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4.	38
Figura 5. 4. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5.	39
Figura 5. 5. Objetivos de Desarrollo Sostenible número 7,11,12 y 13.....	39
Figura 5. 6. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8.	40
Figura 5. 7. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 10.	40
Figura 5. 8. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 16.	41
Figura 5. 9. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 17.	41
Figura 6. 1. Pilares estratégicos y objetivos del Real Madrid.	48
Figura 6. 2. Negocios tradicionales del Real Madrid.	50
Figura 6. 3. Negocios relacionados con la explotación de la marca Real Madrid.....	51
Figura 6. 4. Organigrama del Real Madrid.....	55

RESUMEN

En este trabajo se realiza un análisis del modelo de gestión deportiva del Real Madrid C.F., pionero en nuestro país, y un análisis económico, financiero y social de la entidad blanca viendo la evolución sufrida en estos últimos veinte años.

Como introducción se aportarán datos de interés y de gran relevancia de la relación existente entre deporte y economía, para más tarde descender a lo que influye el fútbol en particular dentro de nuestra economía.

Posteriormente se desarrollará la parte central del trabajo enfocada en dicho análisis del modelo de gestión Real Madrid, así como de sus actuaciones en materia económica, financiera y social en los últimos años.

Para concluir el trabajo se aportarán unas conclusiones comentando los datos más relevantes del estudio.

Palabras clave: Real Madrid, economía, modelo de gestión, fútbol.

ABSTRACT

This paper analyzes the sports management model of Real Madrid C.F., a pioneer in our country, and an economic, financial and social analysis of the club, looking at the evolution suffered in the last twenty years.

As an introduction, interesting and relevant data will be provided on the relationship between sport and economy, to later go down to the influence of football in particular within our economy.

Later, the central part of the work will be developed, focused on the analysis of the Real Madrid management model, as well as its actions in economic, financial and social matters in recent years.

The paper will conclude with some conclusions commenting on the most relevant data of the study.

Key words: Real Madrid, economics, management model, football.

1. INTRODUCCIÓN

La función económica, social, cultural y educativa del deporte aparece por primera vez recogida en Europa en la Declaración de Niza del Consejo de Europa en el año 2000. Aquí se habla de la función económica del deporte, ya que éste se organiza y se gestiona de acuerdo con un sistema deportivo en el cual actúan agentes económicos de diferentes naturalezas, tanto públicos como privados. La dimensión económica del deporte queda recogida desde dos puntos de vista complementarios. Se reconoce al deporte como sector económico en auge y con una gran capacidad de ser parte fundamental del desarrollo tanto local como regional, del crecimiento económico y de la creación de empleo; destacando también la interrelación del deporte con otros sectores como la salud, educación o el turismo.

Dentro del deporte, uno de los que más destaca es el fútbol, uno de los deportes más seguidos y practicados en la actualidad, que es capaz de movilizar a millones de personas tanto en España como en resto del mundo, por lo que tiene un gran impacto dentro de la economía de nuestro país. Asimismo, la recaudación fiscal que genera el fútbol en nuestro país es cada vez mayor. El fútbol también genera un importante impacto social en nuestro país, donde La Liga de Fútbol Profesional puede cada vez más hincapié desarrollando diferentes proyectos y fomentando un ecosistema responsable en el entorno del fútbol.

El objetivo principal que se pretende conseguir a través de este trabajo es analizar el modelo de éxito del Real Madrid como elemento del sistema del deporte español.

Para cumplir con este objetivo principal, se han establecido los siguientes objetivos secundarios:

- Describir la relación entre deporte y economía en España.
- Analizar el fútbol como elemento dinamizador de la economía y la sociedad.
- Estudiar el caso Real Madrid como ejemplo de gestión empresarial desde el punto de vista económico, financiero y social.

El trabajo se estructura en cinco capítulos que discurren del “todo” a la “parte”, el primero de ellos, establece un marco de referencia teórico de la evolución de la relación entre los conceptos deporte y economía. En el segundo se analizan las repercusiones de las actividades deportivas en la economía española desde varias perspectivas, empleo, empresas, gasto de los hogares, licencias, etc. El siguiente capítulo desciende en la esfera

de análisis y centra su foco en el fútbol, analizándolo desde la visión histórica, legislativa, económica, fiscal y social. Por último, se procederá a realizar un estudio de caso del Real Madrid Club de Fútbol como ejemplo de modelo de éxito deportivo, analizando su gestión deportiva, pionera en nuestro país, a la vez que se realiza un análisis desde el punto de vista económico, financiero y social de la entidad. El trabajo se cierra con la elaboración de unas conclusiones que recogen los hallazgos detectados.

La motivación de este trabajo radica en la afición personal al deporte en general, y al fútbol en particular. Como buen aficionado a dicho deporte y como estudiante de Administración y Dirección de Empresas he querido analizar el impacto que tiene el deporte rey dentro de nuestra economía, ya que en la actualidad es una industria que está en auge y gran crecimiento. Dicha motivación por el fútbol también me ha llevado a querer poner en conocimiento el modelo pionero y exitoso de gestión deportiva llevado a cabo por el Real Madrid, así como a realizar un breve análisis económico, financiero y social de uno de los clubes más importantes del mundo.

2. METODOLOGÍA

El desarrollo metodológico de este trabajo se ha basado en el método sintético; se trata de un método de razonamiento que busca reconstruir un evento en pocas palabras, utilizando los diversos factores subyacentes que estuvieron presentes en su desarrollo.

Este proceso tiene el potencial de permitir resumir algo que ya se conoce. La función principal de este método es demostrar la capacidad de identificar todo lo conocido y extraer los detalles más importantes.

Siguiendo este hilo conductor, antes del inicio del trabajo ya éramos conscientes de la importancia que el deporte y el fútbol tenían en el desarrollo de la sociedad y la economía. Dentro de este marco de actuación, también éramos conocedores de que el Real Madrid es uno de los mejores ejemplos de esa relación. Por todo ello, el trabajo consistió en dar forma a esa verdad “preconocida” y argumentarla a través de una revisión bibliográfica de fuentes secundarias de información que nos han proporcionado el relato y los datos necesarios para cumplir ese objetivo.

Una vez completada la búsqueda de aquellos documentos (anuarios, memorias, bases de datos, artículos) que sirvieran a la causa descrita, se procesaron, analizaron, resumieron y se redactaron los distintos capítulos que han permitido verificar la idea inicial de partida. Finalmente, las conclusiones recapitulan y apuntalan esos conocimientos iniciales cerrando el método de forma exitosa.

3. MARCO TEÓRICO. DEPORTE Y ECONOMÍA.

El deporte o la actividad física es, hoy en día, uno de los fenómenos más arraigados en la sociedad, impulsados por la gran capacidad de movilización que este posee. El deporte tiene una trascendencia a nivel social que conlleva una dimensión económica que es muy difícil y compleja de cuantificar en su totalidad y con gran exactitud, pero que podemos considerar un motor de desarrollo ya que implica de una manera directa a un gran número de actividades o industrias distintas, y de manera indirecta a otro gran número de estas.

La OMS nos dice que podemos definir lo que conocemos como actividad física como “cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos que exija gasto de energía”, mientras que el ejercicio físico “es una variedad de la actividad física planificada, estructurada, repetitiva y realizada con un objetivo de mejora o mantenimiento de uno o más componentes de la aptitud física”. Podemos decir que la actividad física engloba al ejercicio físico y a otras muchas actividades que suponen movimiento corporal independientemente de para qué sea dicho movimiento. Mientras que el deporte no tiene su reconocimiento de manera explícita hasta el año 1992 en la Carta Europea del Deporte, donde en su segundo artículo define que “deporte se refiere a todo tipo de actividades físicas que, mediante una participación organizada o de otro tipo, tengan por finalidad la expresión o la mejora de la condición física o psíquica, el desarrollo de sus relaciones sociales o la obtención de resultados en competición a todos los niveles”. Es una concepción amplia del término que abarca tanto la competición en diferentes disciplinas como el hecho de llevar a cabo algún tipo de actividad o ejercicio físico de manera mínimamente organizada y persiguiendo algún objetivo determinado (Bosch *et al.*, 2019).

El inicio de este análisis del deporte como motor de la economía se sitúa en el artículo publicado en 1956 por Simon Rottenberg sobre la organización de la industria del béisbol profesional en Estados Unidos, más concretamente en el mercado de trabajo de los jugadores profesionales de dicho deporte. Ya en este primer trabajo de Rottenberg se ven conceptos que van a jugar un papel importante en este análisis conjunto de deporte y economía como son el balance competitivo o la incertidumbre del resultado, del mismo modo, se empieza a poner el foco de atención en aspectos como el reparto de ingresos, el efecto de determinadas medidas o el papel de la calidad de los equipos de deporte como determinante de la demanda de los eventos deportivos. De hecho, el mencionado artículo fue la única aportación de Rottenberg a la literatura del deporte y economía, como

también lo fue el artículo de Walter C. Neale de 1964 sobre la teoría de la empresa en el marco de la competición deportiva, siendo uno de los artículos más influyente de lo que hoy se conoce como economía del deporte ya que en este artículo aparecen conceptos que posteriormente han sido objetos de importantes análisis como son el papel de la empresa en el deporte profesional (ligas y/o clubs), la importancia de la competencia, el efecto clasificación para generar la demanda para estos eventos, lo que denominan balance competitivo, o el papel de la incertidumbre del resultado como determinante de la demanda para un evento en concreto (García, 2019).

La década de los 80, posterior a estos autores, es una de las décadas importantes en relación con este tipo de estudios que relacionan deporte y economía. El trabajo de Ritchie y Aitken en 1984 es pionero en esta área, realizando un análisis ex ante del impacto económico de los Juegos Olímpicos de invierno de 1988. En los inicios, el objetivo principal de la mayoría de los estudios y trabajos se centraba en los beneficios económicos de estos eventos deportivos, pero la evolución de la investigación ha aportado un enfoque muchos más amplio e interdisciplinar, donde destacan trabajos como el de Gratton, Shibli y Coleman en 2006. Desde aquellos estudios iniciales se ha producido una importante evolución, siendo habitual en la actualidad la realización de estudios de impacto de acontecimientos deportivos tanto de forma ex ante como ex post, así como el análisis de deporte y economía de una manera mucho más global y amplia 2017 (Sánchez Fernández *et al.*, 2017).

Y este análisis debe hacerse de esa manera global ya que el deporte constituye un sector cuya importancia se puede considerar de diferentes puntos de vista (social, cultural, relacional, etc.), y uno de los más relevantes, por su impacto en el bienestar, es el económico. Hacer deporte mejora la salud, sirve como entretenimiento o como ocio por lo que existe un gran interés por parte de la población y cada vez más por parte de las empresas y agentes económicos.

La función social, cultural, educativa y económica del deporte aparece en Europa por primera vez recogida de una manera clara y explícita en la Declaración de Niza del Consejo de Europa del año 2000. Se entiende que el deporte posee la capacidad adaptativa suficiente para facilitar que los individuos se relacionen e integren en el entorno habitual, a la vez que puedan compartir y transmitir valores. La visión o función económica del deporte la podemos observar ya que se suele éste se organiza y gestiona normalmente de

acuerdo con un sistema deportivo en el cual actúan agentes económicos de distintas naturalezas, tanto públicos como privados. Es en esta Declaración de Niza donde empiezan a aparecer detallados y diferenciados el deporte para todos, el deporte aficionado, el mundo federativo y entidades deportivas básicas como clubs, asociaciones y federaciones deportivas, la dimensión económica del deporte, por una parte empujada por los traspasos del deporte profesional y por otra parte relacionada con el tema ya comentado de la participación de agentes económicos en dicho sistema deportivo; así como también comienzan a detallarse las primeras políticas públicas en materia deportiva (Bosch *et al.*, 2019).

Unos años más tarde, en el 2007, se publican por la Comisión Europea una serie de trabajos sobre materia deportiva en forma del Libro Blanco sobre Deporte en Europa. (Comisión Europea, 2007). Este es un documento clave para entender la posición que adopta Europa en relación con lo que significa el deporte en la sociedad actual (la función social y educativa, la importancia del deporte en la vida del ciudadano europeo independientemente de la edad, género, estado de salud, condición social, etc.); la forma en cómo el deporte se regula y organiza, tanto desde el punto de vista de las entidades privadas sin ánimo de lucro como de las sociedades mercantiles y organismos públicos y también se hablaba de la necesidad de dimensionar económicamente el fenómeno deportivo, reconociendo el lugar que debe ocupar la economía del deporte (Bosch *et al.*, 2019).

En el mencionado libro se le otorgan al deporte una serie de especificidades que lo hacen diferente en cuanto a su tratamiento. Y es que se habla que el deporte en sí es específico en la medida en que existen determinadas reglas que no son generalizables en otros contextos y lo es también en la medida que se deben establecer mecanismos que preserven la incertidumbre del resultado de una competición y traten de que esta sea equilibrada. Otra de esas especificidades hace referencia a la estructura piramidal existente en la mayoría de las competiciones y los mecanismos de solidaridad entre los distintos niveles en el deporte de competición. El Libro Blanco sobre el Deporte en Europa también señala la importancia del deporte en la mejora de la salud, en la educación y formación, en los procesos de mejora de inclusión social de los colectivos más favorecidos, la lucha de la integración social, así como la importancia en la lucha contra el racismo, la violencia y el dopaje. Años más tarde, en 2011, la Comisión Europea publica una nueva comunicación donde se recogen resultados que apoyan y refuerzan los principales aspectos que el citado

documento de 2007 y que, como elemento novedoso, tiene a la preocupación por la igualdad de género en el deporte (Comisión Europea, 2011).

Desde el punto de vista organizativo, el Libro Blanco sobre el Deporte en Europa, alerta de la importancia del deporte en el mercado interno y la necesidad de mantener y respetar la libre competencia entre los diferentes agentes que participan en dicho sistema deportivo, así como la libre circulación de personas y de capitales, y, por último, la protección de menores, la erradicación de la corrupción y del amaño de resultados deportivos (Bosch *et al.*, 2019).

La dimensión económica del deporte queda recogida en el Libro Blanco sobre el Deporte en Europa en dos puntos de vista complementarios. Se reconoce al deporte como sector económico en auge y con una gran capacidad de ser parte fundamental del desarrollo tanto local como regional, del crecimiento económico y de la creación de empleo; destacando también la interrelación del deporte con otros sectores como la salud, educación o el turismo (Bosch *et al.*, 2019).

4. ASPECTOS RELEVANTES DE LA DIMENSIÓN ECONÓMICA DEL DEPORTE EN ESPAÑA.

En relación con la dimensión económica del deporte, a continuación, se realizará un análisis de algunas de las magnitudes más importantes vinculadas al deporte y su evolución a lo largo de los últimos años.

4.1. EMPLEO VINCULADO AL DEPORTE.

Una de las cuestiones más relevantes que tiene el deporte en la economía es su capacidad para generar empleo. El Gráfico 4.1 recoge la evolución del empleo que se desarrolla en empresas dedicadas a actividades deportivas, como la gestión de instalaciones, las actividades de los clubs y gimnasios entre otros, o la fabricación de artículos de deporte, así como todo lo relacionado con las ocupaciones de deportistas, entrenadores o instructores deportivos.

Gráfico 4. 1. Empleo medio anual vinculado a determinadas ocupaciones o actividades deportivas (Miles de personas).



Fuente:(Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Si comparamos los años de los que poseemos datos (2012-2020) (Gráfico 4.1) vemos como la evolución global del empleo en actividades deportivas ha ido creciendo sustancialmente, hasta alcanzar un 23% en el periodo total, con una tasa de variación media de un 2,86% y una tasa de variación acumulada en dicho periodo ligeramente superior de dos décimas porcentuales.

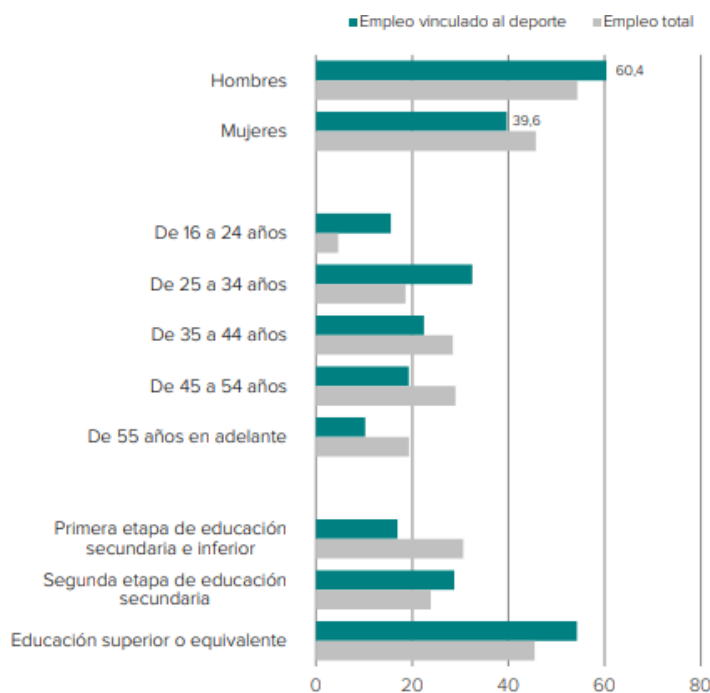
Tabla 4. 1. Tasas de variación del empleo dedicado al deporte 2012, 2016 y 2020.

	2012	2016	2020	TVT 2012-2020	TVT 2016-2020	TVM 2012-2020	TVA 2012-2020
Empleo	163,4	194	200,8	22,89%	3,51%	2,86%	2,61%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Podemos observar cómo los datos del último año que tenemos como referencia, el 2020, sitúan el empleo en 200,8 mil personas, lo que corresponde a un 1% del empleo total de España. Esta cifra supone una reducción o un descenso del 8,6% respecto a los datos del 2019, año en que el empleo vinculado al deporte alcanzó su máximo con un total de 219,9 mil personas.

Gráfico 4. 2. Empleo medio anual vinculado al deporte por género, grupos de edad y nivel de estudios - 2020- (Miles de personas).



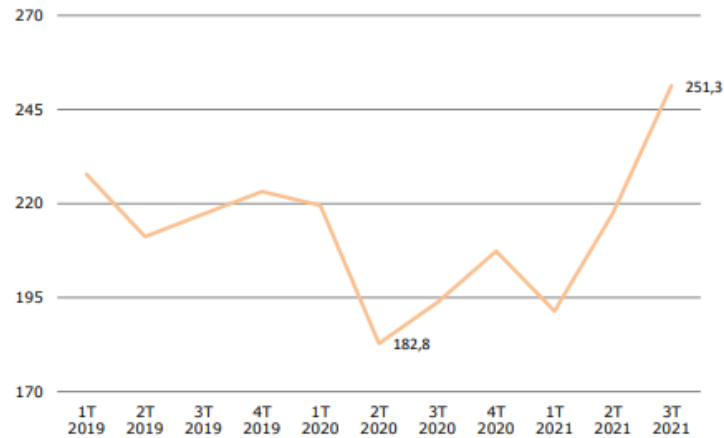
Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Si desglosamos los datos entre hombres y mujeres (Gráfico 4.2) vemos cómo en el año 2020 se refleja una menor proporción de proporción de mujeres con empleo vinculado al deporte. Los datos del Ministerio de Cultura y Deporte (2022a), indican que la tasa de empleo vinculada al deporte en el caso de las mujeres (39,6%) continúa por debajo de la observada en el total de mujeres empleadas que es del 45,7%.

Por último, podemos destacar que las mayores diferencias respecto del empleo total se encuentran en las franjas por tramos de edad, con una proporción bastante superior en los jóvenes menores de 35 años. Hay que destacar también que existe una formación académica por encima de la media, con unas tasas de educación superior también superiores a las del conjunto nacional.

Se puede hacer una mención especial a la crisis del COVID-19 para analizar cómo afectó al empleo del sector. La Encuesta de Población Activa realizada por el INE nos permite obtener datos trimestrales de los 3 últimos años para ver la evolución que se ha producido en el empleo del sector y proceder a su análisis.

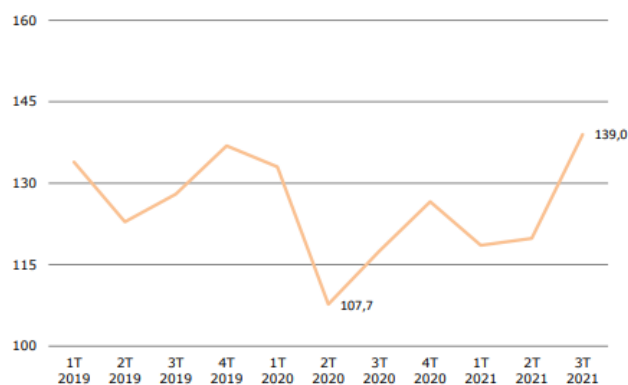
Gráfico 4. 3. Evolución trimestral del empleo dedicado al deporte 2019-2021.



Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

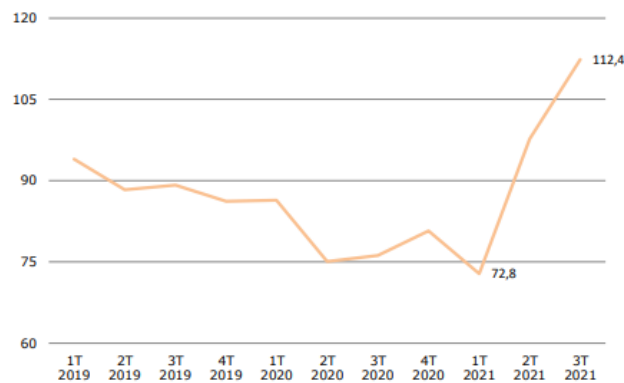
A simple vista, podemos observar como en la gráfica vemos un punto mínimo en el segundo trimestre del año 2020, correspondiente con el inicio de la crisis del COVID donde el empleo vinculado al deporte se situó en 182,8 mil personas. Vemos como no es hasta el segundo trimestre de 2021 (un año después) cuando volvemos a números similares a los de finales del año 2019. Observamos un gran crecimiento en el tercer trimestre del 2021, donde se alcanzan máximos de 251,3 mil personas con empleo vinculado al deporte. Dicha cifra representa un incremento interanual del 29,8% respecto al mismo trimestre del año 2020 y un 15,7% respecto al mismo trimestre del 2019.

Gráfico 4. 4. Empleo vinculado al deporte hombres (Datos trimestrales).



Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Gráfico 4. 5. Empleo vinculado al deporte mujeres (Datos trimestrales).



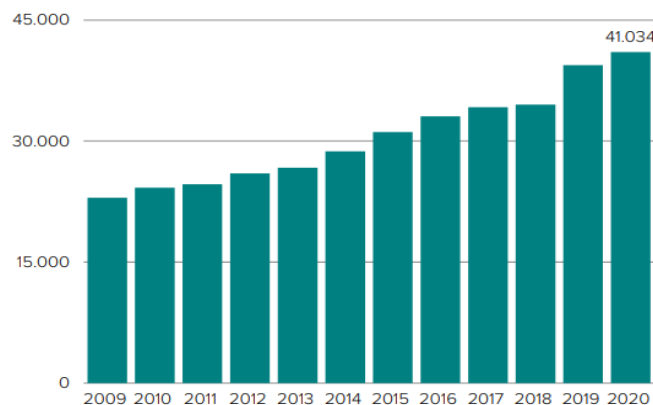
Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Si procedemos a realizar este análisis por sexo, observamos que el punto más bajo en el empleo de los hombres fue en el segundo trimestre del 2020 con un número de 107,7 miles de hombres, mientras que las mujeres tuvieron sus peores datos en el primer trimestre del año 2021 con 72,8 miles de mujeres empleadas. Ambos sexos alcanzan máximos en el tercer trimestre del 2021, con 139 miles de hombres y 112,4 miles de mujeres, destacando la subida de manera exponencial en el número de mujeres con empleo vinculado al deporte en el segundo y tercer trimestre de 2021. Estas cifras suponen un incremento interanual del 18,3% en el caso de los hombres y del 47,4% en el caso de las mujeres si los comparamos con el mismo trimestre del año 2020.

4.2. EMPRESAS VINCULADAS AL DEPORTE.

Para desarrollar este apartado, nos hemos basado en los datos del Directorio Central de Empresas que ha recopilado el Ministerio de Cultura y Deporte, donde para la delimitación del ámbito deportivo se han considerado aquellas empresas con una actividad económica principal deportiva.

Gráfico 4. 6. Evolución del número de empresas vinculadas al deporte 2009-2020.



Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

El número de empresas cuya actividad principal es deportiva en el año 2020 ascienda a un total de 41.034. Esta cifra supone un 1,2% del total de empresas recogidas en el Directorio Central de Empresas; y cómo podemos observar en el gráfico, este número confirma una tendencia creciente durante los últimos años.

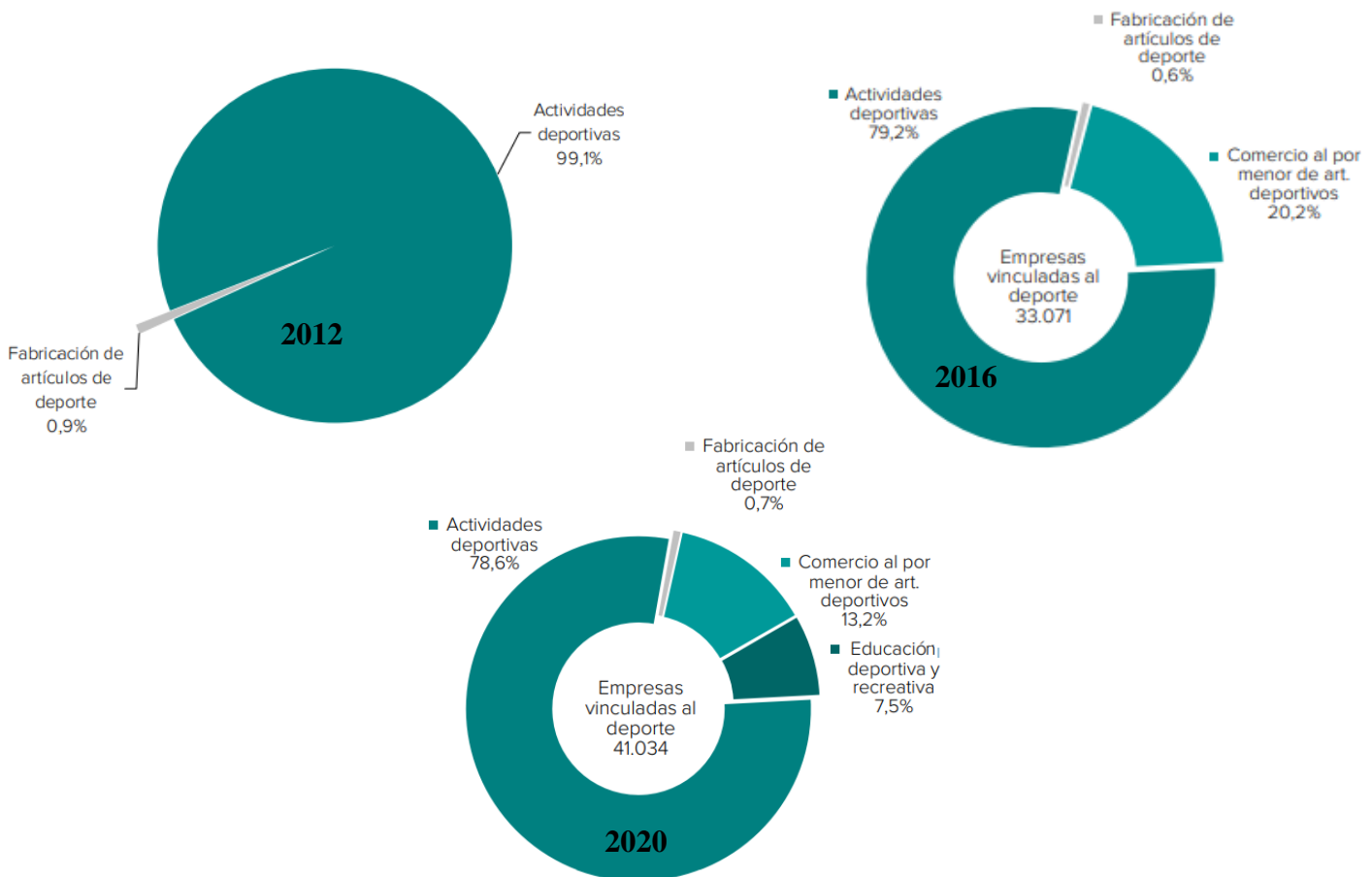
Tabla 4. 2. Tasas de variación de las empresas dedicadas al deporte 2012, 2016 y 2020.

	2012	2016	2020	TVT 2012-2020	TVT 2016-2020	TVM 2012-2020	TVA 2012-2020
Empresas	18342	33071	41034	123,72%	24,08%	15,46%	10,59%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

La trayectoria creciente de la que hablábamos se justifica en una variación total en el periodo del año 2012 al año 2020 del 123,72%, con un crecimiento medio en dicho periodo de un 15,46%.

Gráfico 4. 7. Distribución de las de empresas vinculadas al deporte por ramas de actividad 2012, 2016 y 2020.



Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

El Gráfico 4.7 recoge la distribución de las empresas dedicadas al deporte por ramas y se observa que, en el año 2020, la mayor parte de ellas, un 78,6% (32.273empresas), se corresponden con actividades deportivas tales como la gestión de instalaciones, las actividades de los clubes deportivos o gimnasios. Un 0,7% se dedica principalmente a la fabricación de artículos de deporte. Las empresas dedicadas al comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados suponen un 13,2%, mientras que las dedicadas a la educación deportiva y recreativa suponen un 7,5%.

Si comparamos estos datos con los del año 2016, vemos como las que se corresponden con actividades deportivas son un 79,2% del total en ese año, un 0,6% se dedica a la fabricación de artículos deportivos, mientras que las que se dedican al comercio al por menor de artículos deportivos constituyen un 20.2%. Vemos como hace 4 años no había empresas que se dedicaban a la educación deportiva, mientras que el porcentaje de empresas dedicadas a las actividades deportivas o al comercio al por menor era mayor que en el 2020. Pero si comparamos los datos con los obtenidos en el 2012 vemos como el cambio es aún más intenso ya que en dicho año el 99% de las empresas existentes estaban vinculadas a actividades deportivas y solo un 1% a la fabricación de artículos de deporte. Este cambio se puede deber al cambio en la forma de vida de la población en los últimos años, donde cada vez son más las personas que realizan algún tipo de actividad física o deporte, a cualquier nivel, por lo que el número de empresas relacionadas con el deporte aumenta y la distribución de estas es distinta. Educación y formación a nivel deportivo son las más demandas, de ahí que la composición en el tipo de empresas cambie del año 2012 a la actualidad.

Tabla 4. 3. Empresas vinculadas al deporte en determinadas comunidades autónomas en 2020.

<i>COMUNIDADES AUTÓNOMAS</i>	<i>N.º EMPRESAS 2020</i>	<i>% DEL TOTAL DE EMPRESAS</i>
<i>ANDALUCÍA</i>	6024	14,68%
<i>CATALUÑA</i>	6786	16,54%
<i>COMUNIDAD VALENCIANA</i>	4334	10,56%
<i>COMUNIDAD DE MADRID</i>	6028	14,69%
<i>N.º EMPRESAS TOTAL</i>	41034	

Fuente: Elaboración propia a partir de (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Por último, si nos centramos en ver en qué comunidad autónoma se concentran el mayor número de empresas vinculadas al deporte destaca Cataluña, con un 16,5% del total de empresas, seguida de comunidades como Madrid y Andalucía, ambas con un 14,7% y de la Comunidad Valenciana con un 10,6%.

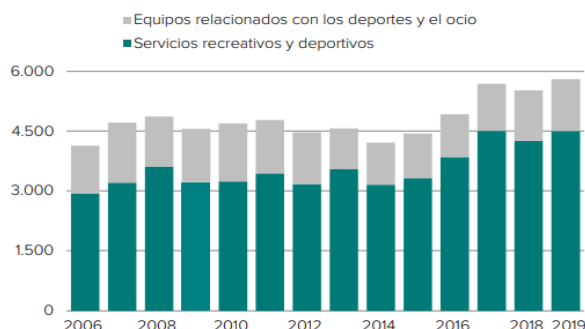
Hacer también una mención especial dentro de este apartado a la relación del deporte con el turismo. Según el informe del Ministerio de Cultura y Deporte (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a) y a partir de los datos obtenidos por el INE, en el año 2020 el 4,3% de los viajes realizados en España por ocio, recreo o vacaciones fueron por motivos relacionados con el deporte. Por otra parte, a esos 2,1 millones de viajes hay que añadir la entrada de turistas internacionales que vienen a España por motivos deportivos y que en el año 2020 fue de 0,4 millones, lo que supone un 2,6% del total de viajes realizados por ocio, recreo o vacaciones.

Hay que destacar que el número de viajes tanto de residentes como la entrada de turistas al país han sufrido un descenso considerable en el año 2020 debido a la crisis del COVID, con unas cifras de un 54,9% menos de viajes de residentes en España y un 72,9% menos de entradas de turistas extranjeros en el país. Uno de cada tres (un 30,2%) viajes de residentes son por motivos deportivos y un 17,2% de las entradas de turistas a España se producen por el mismo motivo. También es superior la frecuencia de asistencia a eventos deportivos por parte de los residentes en España (un 2,6%) a la de los turistas que entran en nuestro país, un 0,9%.

4.3. GASTO DE LOS HOGARES VINCULADO AL DEPORTE.

La Encuesta de Presupuestos Familiares elaborada por el INE, recogida por el Ministerio de Cultura y Deporte, permite estimar el gasto en determinados bienes y servicios relacionados con el deporte que realizan los hogares españoles (Gráfico 4.8).

Gráfico 4. 8. Gasto familiar en bienes y servicios relacionados con el deporte.



Fuente: (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a)

Observando el Gráfico 4.8, se puede ver como en el último año del que tenemos datos, 2019, el gasto en bienes y servicios vinculados al deporte fue de 5.804,4 millones de euros, lo que representa un 1% del gasto total en bienes y servicios que realizan las familias. Si comparamos los datos de 2019 y 2018, observamos como el incremento interanual del gasto fue de un 5%. Si la comparación la hacemos en el periodo 2012-2019 (Tabla 4.4) vemos como el crecimiento del gasto de las familias ha sido de casi un 30%, con un crecimiento medio del 3,74%.

Tabla 4. 4. Tasas de variación del gasto medio total y por persona en b. y s. relacionados con el deporte 2012, 2016 y 2019.

	2012	2016	2019	TVT 2012-2019	TVT 2016-2019	TVM 2012-2019	TVA 2012-2019
Total gasto (millones)	4468,8	4924,9	5804,4	29,89%	17,86%	3,74%	3,32%
Gasto medio por persona (euros)	96,5	107,1	124,4	28,91%	16,15%	3,61%	3,23%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

En cuanto al gasto medio en bienes y servicios vinculados al deporte por hogar y familia fue en el año 2019 de 309,7 euros, mientras que por persona se situó en 124,4. Podemos observar en la tabla anterior como ese gasto medio por persona también ha sufrido un incremento de casi el 30% muy similar al del gasto total.

Tabla 4. 5. Tasas de variación del gasto medio por hogar y por persona en b. y s. relacionados con el deporte 2012 y 2019 en determinadas CC.AA.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	G.M. HOGAR 2012	G.M. HOGAR 2019	G.M. P.PER. 2012	G.M. P. PER 2019	TVT G.M.HOG. 2012-2019	TVT G.M.PER 2012-2019
ARAGÓN	179,8	525,3	73,1	218,5	192,16%	198,91%
CATALUÑA	213,7	397,5	84,6	162	86,01%	91,49%
NAVARRA	426,3	453,6	167,8	182,4	6,40%	8,70%
MADRID	278,2	363,5	108,4	145	30,66%	33,76%

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Observando la Tabla 4.5. donde se recogen las comunidades autónomas con un gasto medio por encima de la media, vemos como destaca el nivel de gasto medio, tanto por hogar como por persona, en la Comunidad Foral de Navarra, muy por encima del resto

de comunidades desde hace ya unos cuantos años. La comunidad autónoma con un crecimiento más exponencial en este periodo de tiempo analizado es claramente Aragón, con una variación cercana al 200% tanto en el gasto medio por hogar como en el gasto medio por persona. Vemos como otra comunidad puntera como Cataluña prácticamente ha doblado el gasto medio en este periodo, tanto por persona como por unidad familiar.

4.4. GASTO PÚBLICO VINCULADO AL DEPORTE.

En este apartado se analizan los indicadores relativos al gasto público en deporte realizado por la Administración General del Estado, por la Administración Autonómica y por la Administración Local.

Tabla 4. 6. Análisis del gasto público dedicado al deporte.

	VALORES ABSOLUTOS (MILES EUROS)			% DEL GASTO LIQUIDADO			% DEL PIB		
	2012	2016	2019	2012	2016	2019	2012	2016	2019
ADMN. GEN. DEL ESTADO	166.076	143.587	178.109	0,06	0,05	0,07	0,02	0,01	0,01
ADMN. AUTONÓMICA	362.341	303.420	352.522	0,21	0,17	0,18	0,04	0,03	0,03
ADMN. LOCAL	2.046.966	2.075.014	2.523.821	3,14	3,09	3,3	0,24	0,19	0,2
	TVT 2012-2019	TVT 2012-2016	TVT 2016-2019	TVM 2012-2019	TVM 2012-2016	TVM 2016-2019			
ADMN. GEN. DEL ESTADO	7,25%	-13,54%	24,04%	1,0%	-3,39%	8,01%			
ADMN. AUTONÓMICA	-2,71%	-16,26%	16,18%	-0,4%	-4,07%	5,39%			
ADMN. LOCAL	23,30%	1,37%	21,63%	3,3%	0,34%	7,21%			

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Los resultados del año 2019 indican que la Administración General del Estado tiene un gasto en deportes de 178 millones de euros, lo que supone un 0,7% del gasto liquidado por dicha administración y supone un 0,01% del PIB; mientras que en la Administración Autonómica esa cifra es de 353 millones de euros, suponiendo un 0,18% del gasto liquidado y un 0,03% del PIB y de 2.524 millones en la Administración Local, lo que supone un 3,3% del gasto liquidado y un 0,2% del PIB.

La Tabla 4.6 recoge información de cómo ha sido la evolución del gasto público estos últimos años. Si el análisis lo hacemos de una manera global entre el periodo 2012-2019

vemos como tanto en la Administración General del Estado como en la Administración Local ha habido un crecimiento en dicho gasto, sobre todo en esta última. Pero si hacemos el análisis en profundidad y observamos períodos más cortos, vemos como entre los años 2012 y 2016 el gasto público vinculado al deporte se vio recortado en dos de las tres administraciones, con descenso de un 13,5% en la Administración General del Estado y un 16,2% en la Administración Autonómica. Es en el período entre el año 2016 y 2019 donde se recuperan números anteriores con un importante crecimiento en el gasto en deporte del 24%, el 16% y el 21,5% respectivamente en cada una de las administraciones.

4.5. OTROS DATOS RELEVANTES DEL SECTOR.

En este apartado se analizarán distintas magnitudes relacionadas con el deporte. Una de ellas es el número de licencias federativas y deporte federado en España.

Tabla 4. 7. Licencias federativas y deporte federado total y por sexos, 2012, 2016 y 2020 en España.

	2012	2016	2020	<i>TVT</i> 2012- 2020	<i>TVT</i> 2012- 2016	<i>TVT</i> 2016- 2020	<i>TVM</i> 2012- 2020
N.º LICENCIAS FEDERATIVAS	3.498.848	3.586.133	3.841.916	9,81%	2,49%	7,13%	1,23%
LICENCIAS HOMBRES	2.777.082	2.814.387	2.940.920	5,90%	1,34%	4,50%	0,74%
LICENCIAS MUJERES	721.766	771.746	900.996	24,83%	6,92%	16,75%	3,10%
% HOMBRES	79%	78%	77%				
% MUJERES	21%	22%	23%				

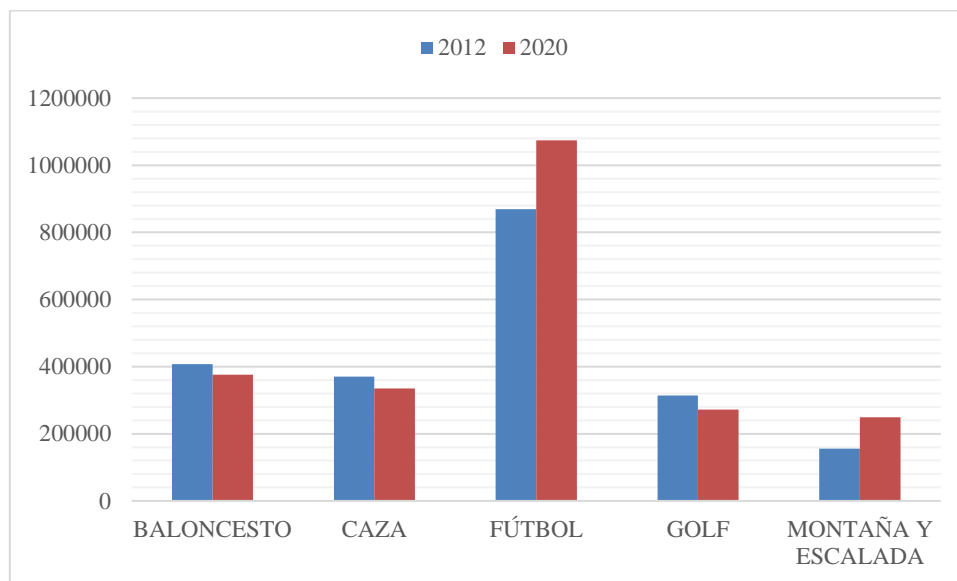
Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a).

Según los resultados reflejados en la Tabla 4.7, el número de licencias federativas en España, en el año 2020, alcanzó la cifra de 3.841,9 mil licencias, cifra que supone un crecimiento interanual en el periodo 2012-2020, donde el número de licencias federativas aumentó un 9,8%. La variación media, en este caso, fue de un 1,23% anual.

Por otra parte, vemos como existen diferencias considerables en cuanto al número de licencias entre hombres y mujeres, algo más del 75% de estas son de hombres y algo menos del 25% para las mujeres. Si analizamos de manera aislada el número de licencias en mujeres, vemos que ha habido una evolución al alza en el periodo de 2012-2020, con un crecimiento de casi el 25% en el número de estas, frente a un crecimiento en las de

hombres de un 5,9% en ese mismo periodo. Es un buen dato que ese reparto de licencias, a pesar de las diferencias, sea cada vez más equitativo, ya que en el año 2012 el 79% eran de hombres y el 21% de mujeres, mientras que en la actualidad es de un 77% para hombres y un 23% para mujeres. Las cuatro comunidades autónomas que concentran el 52,5% de las licencias deportivas son Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid.

Gráfico 4. 9. Licencias federativas por tipo de deporte.



Fuente: elaboración propia a partir de los datos del (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022a)(Ministerio de Cultura y Deporte, 2022b)

Si se analiza el número de licencias federativas según el tipo de deporte, podemos afirmar que el 60% de estas se concentran en estos cinco deportes, tal y como se recoge en el Gráfico 4.9, como son: el baloncesto, la caza, el fútbol, el golf y la montaña. El deporte que más destaca en cuanto al número de licencias federativas es el fútbol, con un total de 1.074.567 licencias en el 2020. Además, es, junto con la montaña y escalada, el único deporte que ha aumentado el número de licencias en los años analizados, 2012 y 2020. El aumento del número de licencias de fútbol es de un 24% y en el caso de las licencias de montaña de un 60% en estos años. Por su parte, el golf, es el deporte que más ha visto reducido su número de licencias en un 13%.

Según la información obtenida en el Anuario de Estadísticas Deportivas (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022b) podemos hablar de otros datos destacables del sector, por ejemplo, el número de clubes deportivos en el 2020 fue de 74.459, el número medio de

licencias por club deportivo se situó en 51,6 y el número de Deportistas de Alto Nivel fue de 5.483 también en dicho año. En el número de Deportistas de Alto Nivel, el desglose por sexo está más igualado que en el caso de las licencias federativas ya que un 62% corresponden a hombres y un 38% a mujeres.

5. EL FÚTBOL EN ESPAÑA.

5.1. HISTORIA Y EVOLUCIÓN DEL FÚTBOL EN ESPAÑA.

El fútbol, en la actualidad, es el resultado de su propia historia. La labor de situar los inicios de este deporte es una tarea realmente complicada, ya que podemos decir que desde el momento en que algún objeto con cierta forma esférica y del tamaño que sea es golpeado con el pie por alguien podríamos decir que comenzó a existir el fútbol. Se habla que los inicios del fútbol datan de hace más de 2000 años, en China, ya que en época de la dinastía Han (203 a.C.-220 d.C.) se jugaba a un deporte originario del país llamado Tsu-Chu, cuya traducción al castellano es Tsu: golpear y Chu: balón. Unos 500 años más tarde, también hay referencias en Japón de un deporte similar llamado Kemari y en Grecia del Episkyros. Sin embargo, si hablamos de historia del fútbol hay que hablar de Reino Unido, ya que desde el siglo VII las Islas Británicas vieron como crecía y se desarrollaba un juego, practicado de múltiples formas según la región, hasta que adoptó un reglamento formal y se perfeccionó a finales del siglo XIX. Dicho deporte era el fútbol (Pérez Hernández, 2014).

Si nos centramos en España, debemos comentar que es un hecho, más o menos conocido por todos, que el club decano del fútbol español es el Real Club Recreativo de Huelva. Existen autores que afirman que esto es así ya que en 1889 en Huelva los ingleses crearon un club llamado “Huelva Recreation Club” para practicar deporte y actividades de recreo, y que posteriormente nació y se federó el equipo de fútbol anteriormente mencionado. (Becerril Pérez y La O Leñero, 2006). Existen diferentes opiniones y corrientes para contestar con exactitud a la pregunta de dónde se comenzó a jugar al fútbol por primera vez en España. La más extendida, y la que afirma el historiador de la zona José Luis Domínguez (Domínguez Ramírez y Cortés García, 2007), es que se comenzó en las Minas del Río Tinto, mientras que otros afirman que fue en la misma ciudad de Huelva. Por supuesto, parece evidente que, el nacimiento del fútbol en nuestro país está estrechamente relacionado con la presencia inglesa en la Cuenca Minera de Riotinto a finales del siglo XIX.

Debido al éxito y la revolución que supuso en nuestro país la aparición del fútbol, ya a inicios del siglo XX comenzó la proliferación de los clubes a lo largo de todo el país, en muchos casos fundados por individuos o sociedades extranjeras, creándose así la primera asociación de fútbol en España, cuyo objetivo era el de organizar y establecer un cierto

orden para todos los clubes existentes, naciendo la Football Association de Cataluña en el año 1900. Dos años más tarde se creó la primera competición a nivel nacional, conocida por el nombre de Copa Coronación, que es la predecesora de lo que hoy conocemos como Copa del Rey. El fútbol continuó creciendo y cada vez era mayor el número de aficionados y seguidores de este deporte, lo que llevó, en 1913, a la creación de la Real Federación Española de Fútbol (Masía, 2011).

En el año 1926, los clubes españoles deciden aprobar el Primer Reglamento del Fútbol Profesional español, lo que supuso un cambio del modelo por el que se venía rigiendo el fútbol hasta ese momento, ya que derivó en la profesionalización de este deporte y la consiguiente creación del campeonato nacional de Liga, cuyo inicio fue en el año 1929. Unos años más tarde, surge lo que hoy conocemos como la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LFP), quien se ha encargado desde el año 1984 de gestionar, junto con la Real Federación de Fútbol, todo lo relativo a los equipos que conforman dicha Liga de Fútbol Profesional, tanto de Primera como de Segunda División (Masía, 2011).

En este sentido, podemos decir que el modelo económico-financiero del fútbol en España ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, de forma paralela a su historia, pasando de ser un modelo basado en clubes pequeños con una estructura financiera débil y sin un marco legal existente, a convertirse en el modelo vigente en la actualidad, con dos de las mayores potencias mundiales en el mundo del fútbol. Es importante tener en cuenta algunos hechos que han marcado en gran medida esta evolución, entre los que se puede destacar la transformación de los clubes en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) en el año 1990; lo que supuso una profesionalización del fútbol y un importante cambio en la legislación de este.

Además, es importante distinguir entre el modelo antes y después de la implantación de leyes como el Fair Play Financiero de la UEFA, que analizaremos en el siguiente apartado, y que ha supuesto un cambio en la estructura económica de los clubes y en la gestión financiera de estos. La UEFA ha llevado a cabo este reglamento con el principal objetivo de mejorar la mala situación de algunos clubes, buscando la equidad, aunque este último objetivo es muy difícil de alcanzar.

El fútbol ha ido atravesando diferentes momentos a lo largo de la historia, evolucionando y creciendo en gran medida hasta lo que conocemos hoy, siendo una de las principales

industrias a nivel tanto nacional como mundial, moviendo grandes cantidades de dinero y con importantes repercusiones tanto a nivel económico, fiscal, social y cultural.

5.2. LEGISLACIÓN POR LA QUE SE RIGEN LOS CLUBES DE FÚTBOL ESPAÑOLES.

En este apartado, vamos a analizar las principales leyes que involucran directamente a los clubes de fútbol españoles para poder comprender el modelo económico-financiero por el cual se rigen estos clubes y las regulaciones a las que están sometidos. Dichas leyes han ido evolucionando con el tiempo y, hoy en día, todavía se plantean modificaciones y cambios en algunas de ellas. De todas estas, queremos destacar tres en particular que son la Ley del Deporte 10/1990 de España, el Fair Play Financiero de la UEFA y, por último, la introducción del Real Decreto Ley 5/2015.

5.2.1. Ley del Deporte 10/1990.

La Ley del Deporte (BOE, 1990) es una de las leyes con más impacto en los clubes de fútbol españoles, ya que en su momento supuso un cambio trascendental en la estructura de propiedad de estos. Hasta ese momento, los clubes se conformaban como asociaciones deportivas con el objetivo principal de maximizar beneficios para los miembros que conformaban el gobierno de cada club. Estos clubes empezaron a realizar grandes inversiones con los beneficios obtenidos, sin tener en cuenta el endeudamiento que estaban asumiendo, al que más adelante tendrían que hacer frente. Debido a la falta de una estructura legal existente y claramente definida, la gestión financiera de los clubes pasó por una mala racha al no saber con exactitud quién sería el responsable de hacer frente a todas esas deudas generadas en el caso de que se llegara a la quiebra.

Por ese motivo, en el año 1990 las autoridades del gobierno español deciden llevar a cabo la creación de la conocida como Ley del Deporte, con un claro objetivo de establecer una regulación sobre la estructura legal de los clubes. Con esta ley, se exigía a todos los clubes que tenían resultados negativos en la temporada 1985/1986 se transformasen en Sociedades Anónimas Deportivas, de tal manera que, si alguno de dichos clubes atravesaba un período de inestabilidad financiera, serían los propios accionistas del club los que tendrían una responsabilidad ante las obligaciones generadas por el capital aportado.

Además de los clubes de fútbol, esta ley también tiene en cuenta a las federaciones deportivas y el Consejo Superior de Deportes, que es el órgano que se encarga de las

gestiones administrativas en el ámbito deportivo. Por lo tanto, todo club que quiera participar en una competición oficial deberá seguir un procedimiento establecido: en primer lugar, tiene que llevarse a cabo una inscripción en el registro de asociaciones y federación deportiva correspondiente y seguidamente se deberá constituir como Sociedad Anónima Deportiva (SAD) (Pérez Hernández, 2014).

Después de aprobarse esta ley, todos aquellos clubes que tuvieran la forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva deberían hacer públicos sus estados financieros, con el fin de establecer una mayor transparencia y poder tener acceso a la evolución de los clubes españoles haciendo el seguimiento oportuno. Esta documentación debe presentarse a las autoridades correspondientes, que, en este caso, son el Consejo Superior de Deportes y la Liga de Fútbol Profesional, junto con un plan de gestión de cara al medio plazo (Pérez, 2014). Además de esto, las Sociedades Anónimas Deportivas no podrán repartir dividendos hasta que no esté constituida una única reserva legal que deberá ser como mínimo igual a la mitad de la media de todos los gastos que se han devengado en los últimos tres ejercicios. Por último, ninguna Sociedad Anónima Deportiva podrá tener más de un equipo dentro de la misma categoría en cualquiera de las competiciones deportivas (BOE, 1990).

5.2.2. Fair Play Financiero de UEFA.

Antes de realizar una explicación profunda de en qué consiste el Fair Play Financiero, es importante hablar primero de qué es la UEFA. Union of European Football Association (UEFA), es la institución encargada de organizar las competiciones europeas internacionales y exige a todos aquellos clubes de fútbol que deseen participar en ellas unos requisitos mínimos.

Este mecanismo, implantado en el año 2010, tiene como objetivo aumentar el control sobre el gasto de los clubes de fútbol para conseguir el compromiso de estos a mantener una estructura financiera sólida, acompañada de unos buenos resultados que permitan demostrar que, en el caso de existir pérdidas, son capaces de hacer frente a esa situación y continuar con su actividad.

En respuesta a la mala situación financiera que atravesaban muchos de los clubes que participan de manera regular en competiciones europeas, la UEFA desarrolló el concepto de Financial Fair Play como una extensión de sus regulaciones. El objetivo principal que tiene es reducir algunos vacíos en la estructura financiera del fútbol europeo (falta de

pago de responsabilidades por clubes rivales o empleados) y el dopaje financiero, esto es, la financiación excesiva proporcionada para cubrir las pérdidas derivadas de gastos por jugar talento no equilibrado por ingresos (Muller *et al.*, 2014).

Las regulaciones establecidas por el Fair Play Financiero de la UEFA tienen como objetivo promover y mejorar los estándares del fútbol en Europa, dándole especial prioridad al entrenamiento y cuidado de aquellos jugadores más jóvenes dentro de cada club. Además, el Fair Play Financiero busca asegurar un buen nivel de gestión y organización de los clubes, buscando garantizar tanto a los jugadores como a los aficionados y espectadores unas instalaciones adecuadas y seguras. Además, se pretende asegurar la integridad y el buen funcionamiento de las competiciones deportivas de la UEFA, con un especial hincapié en mejorar la capacidad económica y financiera de los clubes, aumentando y mejorando su credibilidad y transparencia; garantizar los compromisos de pago tanto con jugadores como con autoridades y otros clubes; introducir una mayor disciplina a los clubes con sus finanzas; intentar que los clubes no tengan unos gastos superiores a sus ingresos, buscando favorecer los beneficios del fútbol a largo plazo, y, por último, proteger la viabilidad y sostenibilidad a largo plazo de los clubes de fútbol europeos (UEFA, 2018).

El Fair Play Financiero no tiene en cuenta dentro de su control de gastos determinados factores como pueden ser la mejora del campo e instalaciones, así como la promoción y publicidad del fútbol femenino y de otras categorías inferiores. En el caso de que un club no cumpla con las normas establecidas por la UEFA en materia de Fair Play Financiero se abrirá un proceso en el que hay una serie de medidas previas antes de decidir si dicho club quedará fuera de la participación en la competición correspondiente. Dentro del fútbol existen clubes europeos afectados por estas sanciones como el Manchester City, el Chelsea, el Real Madrid o el Málaga, este último fue uno de los primeros clubes que fue castigado con una dura sanción en la temporada 2012/2013, quedando fuera de la participación en la Europa League en las dos siguientes temporadas como consecuencia de la sanción impuesta por la UEFA debido a los problemas financieros e impagos que tenía dicho club.

El Fair Play Financiero ha recibido numerosas críticas desde que fue publicado e implantado y existen autores que afirman que los objetivos principales del Fair Play Financiero no son realmente lograr la igualdad, sino la eficiencia financiera, lo cual es

poco probable de conseguir según las reglas establecidas. Además, muchos han criticado que incluso desde la perspectiva de la igualdad, las normas actuales hacen poco más que sustituir una forma de desigualdad por otra (Szymanski, 2014).

Pese a las críticas, el FPF junto con la Ley del Deporte de 1990 han supuesto una importante transformación en el modelo del fútbol hasta entonces conocido, logrando pasar de una gestión menos profesional de los clubes de fútbol a lo que hoy en día es el modelo económico del fútbol español, como ya mencionamos previamente.

5.2.3. Real Decreto Ley 5/2015.

La liga de fútbol española es considerada una de las mejores ligas del mundo desde el punto de vista deportivo, pero en los últimos años ha habido una tendencia de querer equipararse a nivel económico con otras ligas europeas como son la Premier League inglesa, la Ligue 1 francesa o la Bundesliga alemana.

El Real Decreto Ley 5/2015 sobre la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol (BOE, 2015), tiene el objetivo principal de lograr una venta centralizada de los derechos televisivos del fútbol en España. Como consecuencia de la aplicación de esta ley, lo que se consigue es una distribución más eficiente y rentable de los derechos televisivos, lográndose también un mayor equilibrio en la diferencia que existe en los ingresos de los equipos y una reducción de las tensiones entre los operadores televisivos, lo que se conoce como la “Guerra del fútbol” (González Espejo García y Solans Chamorro, 2015). Hay que mencionar que, hasta la implantación del RD 5/2015, la venta de los derechos televisivos era claramente desigual e injusta, centrándose en los dos grandes equipos de la liga española (Real Madrid y Barcelona), y dejando al margen a los demás clubes de la liga, que poseen unos ingresos muy inferiores y unos porcentajes de venta de derechos televisivos mínimos.

La implantación del RD 5/2015 establece que, a partir de esa temporada (2015/2016), los clubes deberán ceder la comercialización de los derechos televisivos a las entidades correspondientes como son la Liga Nacional de Fútbol Profesional para los equipos de Primera o Segunda división, y la Real Federación Española de Fútbol en el caso de competiciones como la Copa del Rey o la Supercopa de España; puntualizar que dichos derechos seguirán correspondiendo a los clubes y Sociedades Anónimas Deportivas, pero deberán ceder sus facultades(BOE, 2015).

Debido al alcance que el fútbol tiene en la actualidad, la buena gestión de los recursos económicos que se generan gracias al impacto y a la difusión de este deporte es un factor clave. Por lo tanto, es preciso destacar dos aspectos fundamentales como son la profesionalización del fútbol y el proceso de comercialización de este, el cual ha traído consigo un gran impacto económico, especialmente en relación con el reparto de los derechos televisivos y la venta de estos, generando una serie de desequilibrios entre el factor económico y el deportivo que caracteriza a las competiciones de fútbol y condicionando las posibilidades de desarrollo de las mismas (De Lacalle, 2015).

La televisión se ha constituido como una de las fuentes fundamentales de recursos e ingresos para todos los clubes de fútbol españoles, y su expansión, tanto de medios de comunicación y difusión como de la televisión de pago, dependen de su capacidad para ofrecer encuentros de fútbol profesional. Gracias a la cesión, contribución y reparto de los derechos televisivos ha sido posible el proceso de comercialización del fútbol.

Pese a las críticas recibidas sobre la implantación de esta regulación a través de un Real Decreto, se trata de un tema que requiere de una intervención inmediata ya que, dada la dimensión que tiene el fútbol actualmente, son necesarias unas bases que garanticen el equilibrio en esta industria para que exista una competencia equiparada y regulada (González Espejo García y Solans Chamorro, 2015).

5.3.IMPACTO ECONÓMICO, FISCAL Y SOCIAL DEL FÚTBOL EN ESPAÑA.

La Liga Nacional de Fútbol Profesional atrae a millones de espectadores y aficionados al año, generando un importante volumen de negocio y miles de puestos de trabajo alrededor de sus competiciones y eventos deportivos. Estos beneficios del fútbol van más allá de los propios clubes y aficionados. La Liga genera una actividad económica adicional en múltiples sectores, como son los medios de comunicación, el turismo, la hostelería, el transporte o los videojuegos, que de otra manera no existiría. Además de su importancia económica, la influencia social del fútbol profesional lo convierte en un vehículo idóneo para la trasmisión de valores, el refuerzo de vínculos comunitarios y el sentimiento de pertenencia, así como la promoción del deporte y actividades deportivas y lúdicas saludables. El fútbol español es, además, por su relevancia a nivel internacional, un elemento clave en la promoción de la Marca España en el resto del mundo, siendo sus equipos de fútbol referentes mundiales que contribuyen de una manera positiva al

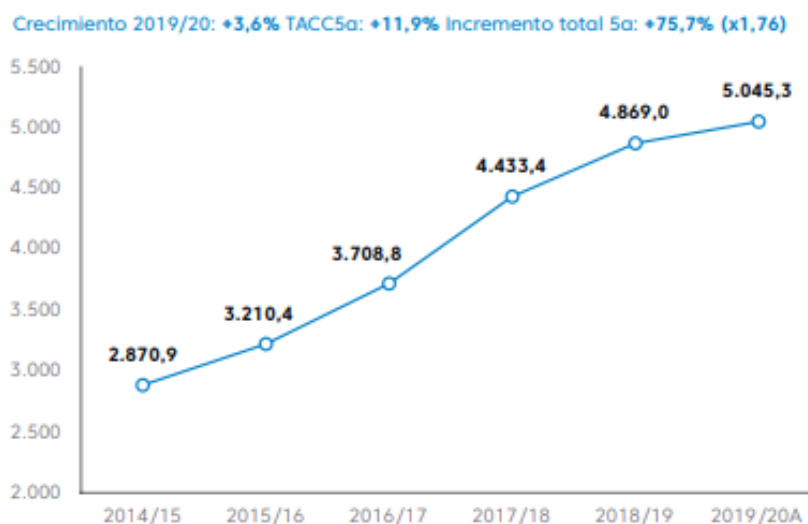
desarrollo y mantenimiento de dicha Marca España. En definitiva, el fútbol profesional en España genera un impacto socioeconómico que, por la magnitud y relevancia que tiene, merece la pena cuantificar y poner en valor.

5.3.1. Impacto económico.

En este apartado vamos a realizar un análisis sobre el impacto económico del fútbol en España. Es necesario mencionar, que los datos analizados están obtenidos del Informe económico-financiero de La Liga de la temporada 2019/2020 en base a los datos obtenidos por La Liga de todas sus actividades (La Liga, 2020).

La temporada 2019/2020 se vio afectada, como el mundo en general, por la pandemia del COVID-19, pero a pesar de estas complicadas circunstancias vividas por todos, el fútbol profesional español demostró un considerable grado de resiliencia. En buena medida, los satisfactorios resultados logrados se deben a que el grueso del impacto de la crisis sanitaria se produjo a partir de mediados de marzo de 2020, con la temporada 2019/2020 bastante avanzada (más del 70% de los encuentros disputados en Primera y Segunda División y las competiciones oficiales de la UEFA en octavos de final) y con los mercados de verano e invierno de traspaso de jugadores ya cerrados, por lo que podemos decir que el COVID-19 ha tenido un impacto económico-financiero relativamente limitado para La Liga en dicha temporada.

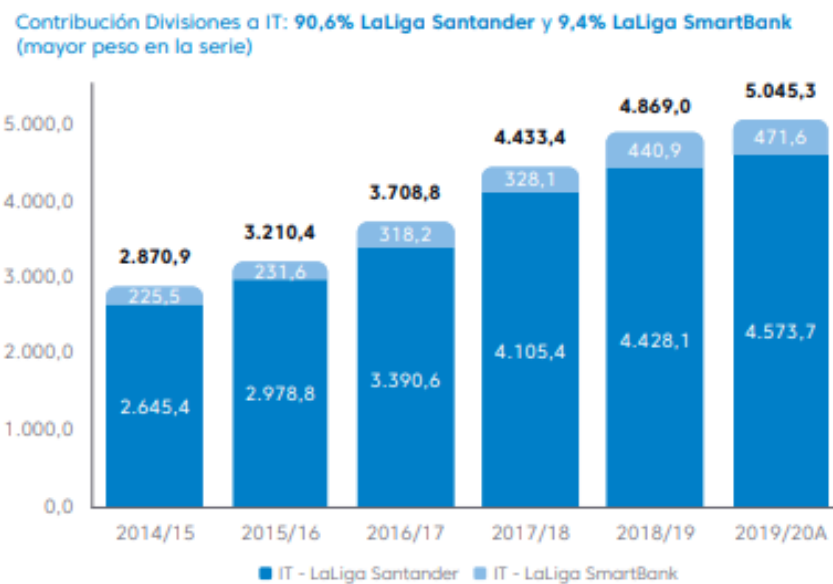
Gráfico 5. 1. Ingresos totales en millones de euros.



Fuente: (La Liga, 2020).

Los ingresos totales registrados por todos los clubes y Sociedades Anónimas Deportivas que compiten tanto en Primera como en Segunda División ascendieron a la cantidad de 5.045,3 millones de euros lo que representa un aumento del 3,6% respecto a la temporada anterior (temporada 2018/2019). Si analizamos en el conjunto de los últimos seis ejercicios finalizados (desde la temporada 2014/2015 hasta la temporada 2019/2020), la tasa media de crecimiento anual se ha situado en el 11,9%. El crecimiento total para la misma serie temporal es del 75,7%. Según los datos del mismo informe, la contribución al PIB español ha experimentado un crecimiento anual medio del 0,8% y un crecimiento total acumulado del 3,9% en la serie temporal analizada.

Gráfico 5. 2. Contribución por competiciones a los ingresos totales.



Fuente: (La Liga, 2020).

Resulta muy significativo ver como la participación de la Segunda División en el conjunto de La Liga es cada vez mayor, mientras en la temporada 2014/2015 la participación de la Segunda División era de un 7,8% sobre los ingresos totales, en esta serie de años se ha incrementado dicha participación hasta alcanzar en la temporada 2019/2020 en el 9,4% de los ingresos totales, contribución nunca alcanzada anteriormente por La Liga SmartBank (nombre de la Segunda División del fútbol español). Este hecho es característico de una competición cada vez más equilibrada y con unos resultados económicos distribuidos más equitativamente, en línea con la estrategia adoptada por La Liga.

En este sentido, la primera conclusión relevante sería el limitado impacto que, en términos de ingresos totales generados, ha tenido la pandemia sobre La Liga, al menos durante la temporada 2019/2020. Esta positiva evolución ha permitido adicionalmente que, por primera vez en la historia, los ingresos totales de la competición española superen la barrera de los 5.000 millones de euros.

A continuación, procederemos al análisis de las principales partidas que forman esos ingresos totales.

Tabla 5. 1. Evolución de las partidas que forman los ingresos totales.

LaLiga	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20A	TACC %	Abs.
Matchday	614,5 -	740,2 20,5%	761,3 2,9%	761,5 0,0%	948,4 24,5%	796,2 -16,0%	5,3% -	1,3x -
Retransmisión	902,6 -	1.065,4 18,0%	1.473,3 38,3%	1.568,2 6,4%	1.665,1 6,2%	1.770,4 6,3%	14,4% -	2,0x -
Comercialización	553,5 -	643,9 16,3%	706,3 9,7%	932,5 32,0%	983,8 5,5%	987,1 0,3%	12,3% -	1,8x -
INCN	2.070,6	2.449,6 18,3%	2.941,0 20,1%	3.262,2 10,9%	3.597,3 10,3%	3.553,7 -1,2%	11,4% -	1,7x -
Traspos de jugadores (precio de venta)	503,8 -	434,8 -13,7%	474,6 9,2%	938,7 97,8%	1.004,4 7,0%	1.130,5 12,6%	17,5% -	2,2x -
Otros Ingresos	296,5 -	326,0 10,0%	293,2 -10,1%	232,5 -20,7%	267,3 15,0%	361,1 35,1%	4,0% -	1,2x -
Ingresos Totales	2.870,9	3.210,4	3.708,8	4.433,4	4.869,0	5.045,3	11,9%	1,76x
Variación anual %	-	11,8%	15,5%	19,5%	9,8%	3,6%		

Fuente: (La Liga, 2020).

En primer lugar, hay que definir que es el Importe Neto de la Cifra de Negocio (INCN) que es el importe de las ventas de los productos y de las prestaciones de servicios u otros ingresos correspondientes a las actividades ordinarias de una empresa, deduciendo el importe de cualquier descuento y el del IVA y otros impuestos directamente relacionados con las mismas. Como podemos observar en el Tabla 5.1, la contribución del Importe Neto de la Cifra de Negocios a ingresos totales de La Liga durante la temporada 2019/2020 ascendió a 3.553,7 millones de euros, es decir, el 70,4% de los ingresos totales (siendo el porcentaje más bajo de la serie analizada). En los últimos seis ejercicios, desde la temporada 2014/2015, el crecimiento anual medio del Importe Neto de la Cifra de Negocio de la competición se sitúa en el 11,4%, a pesar del ligero decrecimiento registrado en la temporada 2019/2020 como consecuencia de la crisis del COVID-19. Este Importe Neto de la Cifra de Negocio está compuesto por las partidas de ingresos que conforman la facturación ordinaria de los concretamente:

- **Retransmisión:** con un peso de 1.770,4 millones de euros, incrementándose en un 6,3% respecto a la temporada anterior y con un crecimiento total en la serie analizada de un 14,4%. En esta partida se incluye los derechos audiovisuales de los mercados nacional e internacional distribuidos por La Liga, así como los ingresos en concepto de marketpool (es un sistema que destina a cada país una cantidad de dinero en función de su valor como mercado televisivo para la competición europea de Champions League) repartidos por la UEFA. Debe subrayarse que en el periodo de tan solo seis temporadas que estamos analizando, los ingresos por retransmisión de los equipos profesionales españoles se han doblado, pasando de 902,6 millones de euros a la cantidad actual de 1770,4 millones de euros.
- **Comercialización:** aportan 987,1 millones de euros al total de ingresos, como podemos observar en el gráfico anterior. En este sentido, los ingresos por comercialización han aumentado un 0,3% con respecto a la temporada 2018/2019 y han sufrido un crecimiento total acumulado en la serie analizada de un 12,3%. En este apartado se incluyen patrocinios, publicidad y merchandising. Ha consolidado unos registros meritorios que vienen dados gracias a los contratos de patrocinio firmados a largo plazo y al aumento de visibilidad y valor de marca de la competición profesional española.
- **Matchday:** esta partida son 796,2 millones de euros del total de ingresos. Es una partida que ha sufrido un descenso de casi un 16% respecto a la temporada anterior, pero que si analizamos la serie anual completa tiene un crecimiento total acumulado de un 5,3%. Esta partida incluye competiciones, abonados y otros ingresos distribuidos por la UEFA por conceptos diferentes al marketpool anteriormente mencionado. La facturación por este concepto se ha visto mermada, tanto por cierre de los estadios y la obligación de disputar alrededor de un tercio de la temporada a puerta cerrada, como por el discreto rendimiento deportivo de los clubes españoles en la UEFA Champions League durante la temporada 2019/2020.

Si analizamos que partidas del Importe Neto de la Cifra de Negocio han sido los motores de La Liga cada año, ha habido una alternancia según la temporada. Si hace cuatro temporadas (temporada 2016/2017) fue Retransmisión la que impulsó el aumento de la facturación, gracias al reparto de derechos televisivos conjuntos, hace tres temporadas

(temporada 2017/2018) pasó a ser Comercialización la que aumentó de gran forma la facturación, y hace dos (temporada 2018/2019) fue Matchday la que se situó a la cabeza, impulsada por el nuevo sistema de reparto de ingresos de la UEFA, que supuso un aumento muy relevante de las distribuciones realizadas a los clubes participantes. En la última temporada analizada (temporada 2019/2020) ha sido de nuevo Retransmisión la partida que ha vuelto a impulsar el crecimiento a nivel de Importe Neto de la Cifra de Negocio, lo cual tiene que ver no solo con el reparto de derechos audiovisuales del mercado nacional, sino con la reducción en los ingresos por Matchday provocada por el COVID-19.

Teniendo en cuenta la ligera disminución registrada en el Importe Neto de la Cifra de Negocio, el crecimiento agregado que han experimentado los ingresos totales proviene de las otras fuentes de generación de negocio, que son tradicionalmente muy significativas en la competición española como son los traspasos de jugadores y otro tipo de ingresos:

- **Traspasos de Jugadores:** esta partida contribuye con 1.130,5 millones de euros a los ingresos totales. Ha sufrido un aumento del 12,6% respecto a la temporada anterior y un crecimiento anual acumulado del 17,5% en la serie de 6 temporadas analizada. Esta partida está en máximos anuales, habiendo rebasado ampliamente y por segunda vez consecutiva en la historia la barrera de los 1.000 millones de euros.
- **Otros Ingresos:** aportan un total de 361,1 millones de euros a los ingresos totales y es una partida que, a pesar de su crecimiento del 35,1% respecto a la temporada anterior, viene demostrando a lo largo de la serie su tendencia decreciente en su contribución al conjunto de los ingresos totales de La Liga.

Podemos concluir diciendo que el conjunto de ingresos de la competición tiene un comportamiento bastante estable a lo largo de toda la serie histórica. Retransmisión es la partida que más contribuye a los ingresos totales de La Liga (algo más de un tercio del total). El resto de los epígrafes relevantes (Comercialización, Matchday y Traspasos de Jugadores) tienen un peso relativo en torno al 20% en los últimos seis años, si bien destacar que durante la temporada 2019/2020, ha habido una importante disminución de la partida de Matchday (16% del conjunto total de ingresos), alterando el peso relativo de dicha partida. Se trata en todo caso de una composición de ingresos bastante diversificada,

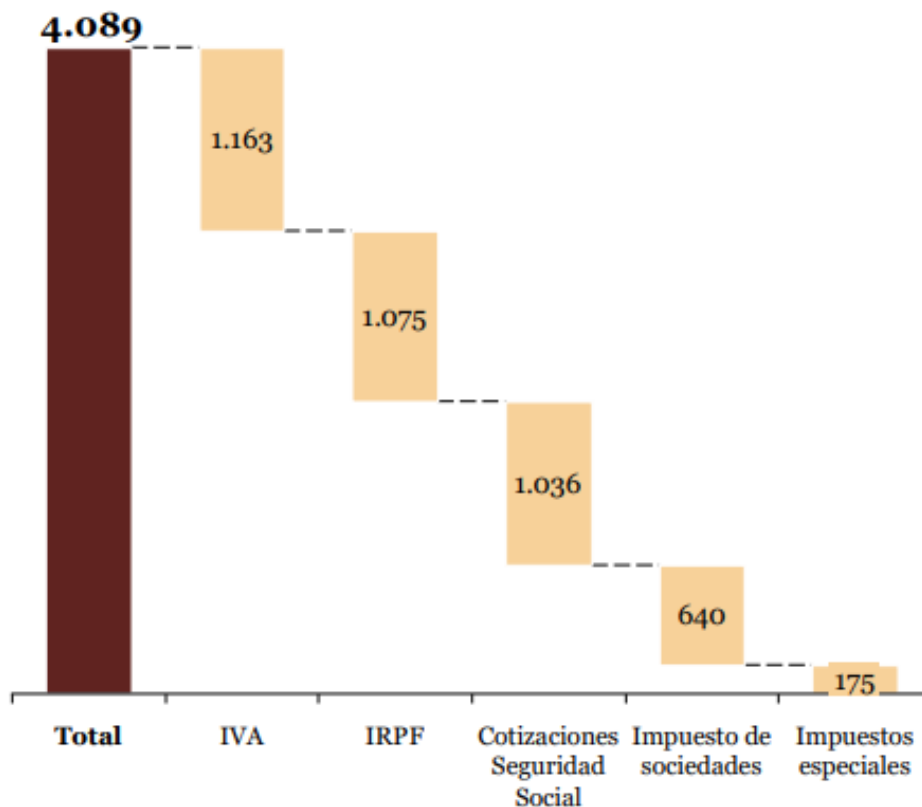
que deja ver el grado de solidez y flexibilidad financiera que posee el fútbol profesional español.

No solo esto; como hemos mencionado anteriormente, en cada una de las cuatro últimas temporadas, el impulsor de crecimiento de los ingresos de la competición ha sido un epígrafe distinto, lo que constituye un factor de gran relevancia para La Liga, que dispone de diversos “motores” que pueden ir alternándose.

5.3.2. Impacto fiscal.

El impacto fiscal representa el volumen de los ingresos públicos generados por la industria del fútbol profesional en España. En este apartado, mencionaremos dicho impacto que genera el fútbol profesional en nuestro país y para ello hemos realizado un análisis a partir de los datos del informe económico y fiscal de La Liga del año 2018 (último año con datos actualizados), que tendrá como referencia la temporada 2016/2017 y anteriores (La Liga, 2018).

Gráfico 5. 3. Contribución tributaria de La Liga por tipo de impuesto.



Fuente: (La Liga, 2018).

La industria del fútbol profesional contribuyó con 4.089 millones de euros a la Hacienda Pública española durante la temporada 2016/17. El Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) vio incrementada su recaudación como consecuencia del fútbol profesional en 1.163 millones de euros. Dicho incremento se debe, fundamentalmente, al consumo de los aficionados (bares, restauración, transporte, etc.) y al aumento en consumo de los hogares derivado de una mayor actividad económica.

A su vez, la mayor actividad económica generada por el fútbol profesional generó un aumento de la masa salarial, lo que aumentó la recaudación en Cotizaciones a la Seguridad Social en 1.036 millones de euros y en 1.075 millones de euros la recaudación del IRPF. El incremento en la actividad económica también generó un aumento en los beneficios de las empresas, por lo que aumentó la recaudación por el Impuesto de Sociedades en 640 millones de euros, y, además, se generaron 175 millones de euros en recaudación de impuestos especiales.

5.3.3. Impacto social.

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de Liga Nacional de Fútbol Profesional se materializa tanto de forma directa como a través de su Fundación, fomentando un ecosistema responsable en el entorno del fútbol. Las compañías invierten cada vez más recursos para generar un impacto positivo en el entorno y han reforzado su compromiso en materia de RSC para devolver a la sociedad parte de los beneficios que esta le aporta. Por ello, La Liga ha desarrollado su propio enfoque de RSC denominado “Fair Play Social”, que consiste en la integración de la Responsabilidad Social Corporativa en el modelo de gestión empresarial impulsado por la normativa de Fair Play Financiero que hemos comentado en apartados anteriores (Liga Nacional de Fútbol Profesional, 2018).

Este enfoque se ha materializado en el primer Plan Director de RSC de La Liga en el cual, a través de las 7 dimensiones de la RSC según la norma ISO 26000, se van a llevar a cabo acciones diversas tanto a nivel interno como externo.

Figura 5. 1. Marco de actuación de La Liga en RSC según la norma ISO 26000.



Fuente: (La Liga, 2018)

En base a los datos aportados por el Informe de impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España realizado por la Liga (Liga Nacional de Fútbol Profesional, 2018), en el apartado de gobernanza organizacional, en el ranking más prestigioso sobre desempeño en RSC de las distintas ligas de fútbol del mundo, La Liga se encuentra en el segundo lugar, solo por detrás de la liga danesa, en materia de buen gobierno.

En el apartado de derechos humanos La Liga impulsa numerosas iniciativas para ejercer de foco de atención y atención permanente, sobre todo en el entorno de la juventud, buscando promover el desarrollo de valores adecuados. También se fomentan acciones de inclusión social y se potencia los trabajos en el ámbito de la educación a través del deporte, mejorando la convivencia, bienestar y formación de la juventud, tanto en países latinoamericanos como en los campos de refugiados.

En materia de medio ambiente, La Liga fomenta las actividades y programas de los clubes y fundaciones que busquen amortiguar el impacto de la actividad del fútbol sobre el medioambiente.

En cuanto a las prácticas laborales, La Liga traslada los valores de no violencia, educación y respeto entre los aficionados y pone especial atención en la lucha contra el acoso escolar.

En el apartado de desarrollo de la comunidad, La Liga busca ayudar y apoyar al resto de los deportes y deportistas a través de federaciones bajo los mismos valores de compañerismo, trabajo en equipo, liderazgo, fiabilidad, confianza, compromiso, esfuerzo, transparencia, integridad y respeto. El objetivo que se persigue es que las federaciones se desarrollen generando un crecimiento profesional, económico y humano mejorando las condiciones del deporte y los deportistas.

Por último, en cuanto a las prácticas justas, La Liga lleva un fuerte plan frente a la piratería, luchando contra el acceso ilegal a los contenidos del fútbol español, para no poner en peligro la sostenibilidad de los equipos, de la competición y del deporte. Las denuncias llevadas a cabo han permitido que los denunciados dejasen de recibir 12,76 millones de euros (datos de La Liga) provocando, además, el cese de su actividad delictiva.

Todos esos esfuerzos, junto con la naturaleza del fútbol en sí, generan una serie de impactos sociales positivos para la sociedad, que se pueden reflejar en cuatro dimensiones del bienestar como son:

1. La dimensión física, llevando a cabo una mejora generalizada de las condiciones físicas y permite disfrutar de una buena salud y la suficiente energía, buscando el no consumo de sustancias estupefacientes, por lo que la realización de deporte de manera frecuente y continuada ayuda a no hacerlo.
2. La dimensión social, que es aquella que permite conseguir socializarse a través de las relaciones sociales y familiares con el objetivo de mejorar la relación y socialización entre individuos.
3. La dimensión motivacional, que es aquella que centra sus esfuerzos en potenciar la dedicación del tiempo a realizar lo que cada persona desee y a aprender algo nuevo diariamente. La motivación académica, la aceptación de las personas sin discriminación racial, así como su exclusión social ayudándoles en su integración a través del voluntariado, son los indicadores que permiten medir estos esfuerzos. Esta dimensión permite un incremento de la motivación para lograr los objetivos personales de cada individuo.
4. La dimensión comunitaria, consigue dar satisfacción por formar parte de tu lugar de origen por medio del orgullo de pertenencia y las tradiciones locales.

En su compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), La Liga centra su estrategia en promover el desarrollo de un fútbol responsable y sostenible de la misma manera que busca realizar las mejores prácticas del sector. El deporte en general y en especial el fútbol, ha sido siempre uno de los elementos más propicios para la consecución de objetivos de desarrollo sostenible. El fútbol tiene un enorme potencial para promover la transformación social sirviendo como un vehículo para la construcción de la paz, la salud y el bienestar social, la promoción de la igualdad y la inclusión social, o la educación a través del diálogo y la interacción, utilizando un lenguaje y valores universales (La Liga, 2021).

Como deporte rey, el fútbol contribuye a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y La Liga ha sumado al logro de estos tanto en su dimensión más tradicional de instrumento para promover iniciativas de paz, en los grandes acontecimientos deportivos y actividades de base, pasando por su gran aporte al desarrollo económico del país, hasta la dimensión de educación en valores como la deportividad, el trabajo en equipo, el compañerismo y el afán de superación y consecución de logros comunes.

Junto a estas dimensiones tradicionales como facilitadora del desarrollo sostenible, la crisis de la COVID-19 ha revalorizado el papel de La Liga en su contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En un primer momento, y durante los meses más duros del confinamiento, la oferta del contenido audiovisual ha sido clave en el mantenimiento de cierta normalidad entre una población impactada por la dimensión de la pandemia. En segundo lugar, La Liga supo focalizar su negocio rápidamente en el entorno audiovisual y digital, aportando mejoras e innovaciones en el producto ofrecido y anticipando el desarrollo de nuevos servicios que serán claves en el negocio y la recuperación económica de los clubes. En tercer lugar, la pandemia ha puesto de manifiesto el valor psicológico, emocional y saludable de la práctica del fútbol, reforzando el objetivo de promoción de la salud y bienestar que posee el deporte.

Así desde la declaración del estado de alarma y especialmente tras el levantamiento del confinamiento, se puso de manifiesto el valor del fútbol en su contribución al Objetivo número 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar a todas las edades. En este sentido, La Liga, a través de todos sus asociados y sus diferentes áreas de actuación tanto a nivel de competición como a nivel de base, contribuye a la salud y al bienestar mediante

la visibilización, sensibilización y el valor que proporciona la actividad física de todos los aficionados y miembros de clubes y escuelas.

Figura 5. 2. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 3.



Fuente: ONU (2022).

Junto a ello, La Liga participa de la promoción del Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4: Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos. A través de La Liga Business School oferta diversas actividades formativas que tienen como base la capacitación para el desempeño profesional de gerentes y responsables técnicos de los clubes de fútbol.

Figura 5. 3. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 4.



Fuente: ONU (2022).

La Liga también se ha manifestado en favor de una participación equilibrada de la mujer y de la igualdad de género, que es el Objetivo número 5: Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Tanto en el desarrollo de su Plan de Igualdad a nivel corporativo como en el Plan Estratégico de la Fundación La Liga y en el apoyo al fútbol femenino, La Liga se ha convertido en un potente visibilizador de la mujer y del empoderamiento femenino ayudando a cuestionar los estereotipos y papeles sociales que se asocian comúnmente a la mujer.

Figura 5. 4. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 5.



Fuente: ONU (2022).

La dimensión medioambiental ha experimentado un desarrollo creciente en los planes estratégicos de La Liga y contribuyendo en gran medida a los Objetivos de Desarrollo Sostenible ligados a cuestiones medioambientales, como el fomento de energías renovables, la construcción de ciudades sostenibles, de lucha contra el cambio climático y de promoción y consumo responsables. Así el fomento de energías renovables (Objetivo 7) a través de criterios y herramientas para la medición de la huella de carbono y la promoción de la movilidad sostenible (contribución al Objetivo 11: Lograr que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles), se recogen en la Guía de Clubes Sostenibles. Del mismo modo, la Guía ofrece herramientas de autodiagnóstico para que los clubes interioricen pautas de consumo responsable (Objetivo 12) y de educación y mitigación del cambio climático en la Guía de Clubes Sostenibles (Objetivo 13: Acción por el clima).

Figura 5. 5. Objetivos de Desarrollo Sostenible número 7,11,12 y 13.



Fuente: ONU (2022).

Las entidades asociadas a La Liga proveen también de una fuente importante de recursos y generan empleo y oportunidades para cientos de personas (Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico). Durante la temporada 2020/21 La Liga se ha esforzado por mantener el empleo y garantizar condiciones de trabajo seguras y saludables para sus empleados a través de potentes inversiones en medidas y protocolos de seguridad para garantizar la continuidad de la competición y el trabajo de todo el personal no deportivo. Junto a ello, la promoción del talento y la formación han continuado siendo uno de los pilares de la política de Recursos Humanos a través de los planes de formación y los programas académicos organizados desde La Liga Business School.

Figura 5. 6. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8.



Fuente: ONU (2022).

El legado social de La Liga se completa con el programa de la Fundación LaLiga, La Liga Genuine, a favor de la inclusión social de las personas con discapacidad, un programa que desde su creación ha materializado el aporte de La Liga al Objetivo de Desarrollo Sostenible número 10: Reducción de las desigualdades.

Figura 5. 7. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 10.



Fuente: ONU (2022).

En cuanto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas, La Liga viene siendo uno de los actores más coherentes en su contribución a la paz, la lucha contra la xenofobia, y el racismo en el deporte junto con la promoción

de los valores del respeto, la tolerancia y el juego limpio, elementos todos ellos que desarrollan competencias sociales de convivencia más allá de diferencias culturales o divisiones políticas. El Código Antiviolenencia, Anticorrupción y Soborno demuestran la cultura que LaLiga quiere implantar en sus clubes y en las competiciones donde participan.

Figura 5. 8. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 16.



Fuente: ONU (2022).

Finalmente, La Liga ha continuado este año la consolidación y el establecimiento de asociaciones institucionales sólidas y efectivas (Objetivo 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible). A las alianzas ya establecidas con la Asociación de Futbolistas Españoles, el Ministerio de Cultura y Deporte, o la Dirección General de Ingresos, este año LaLiga ha renovado el acuerdo con la West Asian Football Federation (WAFF) con el objetivo de impulsar el crecimiento sostenible del fútbol en Oriente Medio, y ha firmado un acuerdo con la Alianza de Civilizaciones con el objetivo de promover y concienciar sobre la responsabilidad social fomentando la diversidad, la inclusión y la solidaridad. A todo ello le debemos de sumar los 36 acuerdos internacionales alcanzados en 28 países con ligas y federaciones deportivas.

Figura 5. 9. Objetivo de Desarrollo Sostenible número 17.



Fuente: ONU (2022).

6. CASO REAL MADRID C.F.

6.1. ORIGEN E HISTORIA DEL REAL MADRID C.F.

El Real Madrid Club de Fútbol, o más conocido como Real Madrid, es un club de fútbol cuya sede está en la ciudad de Madrid, capital de España. El Real Madrid fue fundado como club de fútbol el día 6 de marzo de 1902 y actualmente es uno de los clubes más importantes del mundo. La evolución histórica que ha tenido el club es la siguiente (Real Madrid 2020a):

AÑOS 1902-1940

- El Real Madrid, antes conocido como el " Club de Fútbol de Madrid", fue fundado por un grupo de estudiantes que regresaron de la Universidad de Oxford y Cambridge. Julián Palacios fue el fundador de este equipo, pero Juan Padrós quien constituyó de manera oficial la institución de este club en el día 6 de marzo de 1902.
- En 1912, el equipo dio la bienvenida a la primera leyenda de su historia, el delantero Santiago Bernabéu. Su llegada al Real Madrid fue la clave de que el club se convirtiera en club líder en España. Esta brillante etapa de la historia del Real Madrid, con la consecución de numerosos títulos, terminaba debido a la guerra y una gran cantidad de jugadores acabaron su carrera deportiva y abandonaron el club por dicho motivo.

AÑOS 1940-1960

- El Real Madrid se enfrentó a una gran reconstrucción una vez terminada la Guerra Civil española ya que el equipo blanco había perdido una gran cantidad de jugadores de alto nivel. En 1943 el ex-jugador Santiago Bernabéu fue nombrado presidente del club y se empezó a dar el primer paso para convertirse en uno de los principales clubes de Europa. Lo primero que hizo Bernabéu fue estructurar la reconstrucción del equipo y comenzar la construcción del estadio de Chamartín. En 1947, fue fundado el nuevo estadio con el nombre del presidente del club y jugador mítico, Santiago Bernabéu, con un aforo actual de 81.044 personas.
- En el período inicial de los años 50, se fichó para la plantilla a jugadores míticos como Gento y Alfredo Di Stefano. Fueron años de muchos títulos y la gente lo llamó la "Época dorada" del Real Madrid. ya que el equipo consiguió las cinco Copas de Europa consecutivas. Un gran número de títulos y éxitos cosechados en estos años legitimó al club como el más laureado de Europa.

AÑOS 1960-1980

- En estos años el equipo ganó la sexta copa de Europa y numerosas ligas. Era el momento en que se llamaba al club Real Madrid, el club de los “Yeyé”.
- En los años setenta, el Real Madrid siguió con gran ímpetu ganando campeonatos (6) llevado por la fuerza del presidente de su tiempo. En 1978, el presidente Santiago Bernabéu falleció y fue su amigo y mentor Luis de Carlos quien le sustituyó en su trabajo y dirigió el club durante siete años. En estos años Luis de Carlos se dedicó a la exploración de nuevos mercados, y por eso la reputación del Real Madrid se extendió por todo el mundo.

AÑOS 1980-1990

- En los años ochenta, un grupo de jugadores que venían de la cantera del Real Madrid se convirtieron en una brillante generación de la historia de este club. En el año 1985, el club fichó a dos futbolistas famosos como el mexicano Hugo Sánchez y el argentino Jorge Valdano y, con el crecimiento de Butragueño, apodado el “Buitre”, el poderío del equipo aumentó a un nivel más alto.
- En los siguientes años el Real Madrid ganó dos campeonatos de la Copa de la UEFA. Desde 1986 a 1990, este equipo obtuvo cinco campeonatos de Liga. Este periodo de los años 80 se puede considerar como la “Segunda Época Dorada”.

AÑOS 1990-2000

- Después de ganar el campeonato de Liga en 1990, el Real Madrid estuvo en periodo de depresión. Los buenos jugadores del equipo blanco se retiraban y no se ganaban títulos y mientras su máximo rival era el que levantaba los trofeos y tenía a los mejores jugadores de la época. Gracias a la labor de Jorge Valdano como técnico y a nuevos fichajes importantes, el equipo pudo cambiar la dinámica vivida años anteriores. Jorge Valdano, Fabio Capello y Vicente del Bosque fueron los nombres propios de esta década.
- Tres entrenadores de éxito que llevaron al Real Madrid a cambiar la dinámica de inicio de década y mandar en el campeonato de Liga y en Europa, consiguiendo la séptima y octava Copa de Europa en los años 1998 y 2000. Contaron con jugadores estelares para proclamarse campeones, futbolistas de la talla de Redondo, Laudrup, Seedorf, Suker, Mijatovic o Roberto Carlos.

AÑOS 2000-2009

- En julio de 2000, Florentino Pérez fue elegido como el presidente del Real Madrid y prometió en su campaña que acabaría con la deuda del club y emprendería la modernización de las instalaciones. El presidente comenzó a formar el famoso equipo de Los Galácticos incluyendo jugadores como Zinedine Zidane, Ronaldo, Luís Figo, Roberto Carlos, Raúl, y David Beckham.
- En esta década el Real Madrid volvió a triunfar en Europa. El conjunto madridista levantó la novena Copa de Europa y la tercera Copa Intercontinental, además de cuatro Ligas, entre otros títulos. Además, se saneó la economía de la institución convirtiéndola en una de las más poderosas del planeta.
- Los años siguientes son años de enfrentamientos internos en el club, hasta que a mediados de la temporada 2005/2006, Florentino Pérez decide dimitir y dejar su cargo en la presidencia del Real Madrid. En julio de 2006, Ramón Calderón fue elegido como presidente del club con quien se obtuvieron dos nuevas ligas para las vitrinas del Real Madrid. La etapa de Calderón en el Real Madrid es breve, ya que en el año 2009 decide dejar el cargo.

AÑOS 2009-ACTUALIDAD

- En la temporada 2009/2010, el ex-presidente Florentino Pérez vuelve al cargo de presidente para reconstruir un nuevo equipo galáctico. Como primer paso, el presidente trajo a jugadores de talla mundial como Cristiano Ronaldo o Benzema.
- Entrenadores de la talla de José Mourinho, Zinedine Zidane, ex jugador del club, o Carlo Ancelotti, en dos ocasiones, han hecho que estos últimos años hayan sido unos de los más exitosos de toda la historia del club.
- En esta etapa el Real Madrid ha vuelto a marcar la pauta del fútbol mundial al ganar cinco Copas de Europa y cuatro Mundiales de Clubes. La Décima llegó en 2014, iniciando un ciclo glorioso en el que se lograron la Undécima, la Duodécima y la Decimotercera en tres años consecutivos (2016, 2017, 2018). Además, el 2017 fue un año de récord y se ganaron por primera vez cinco títulos: Copa de Europa, Mundial de Clubes, Liga y Supercopas de Europa y España. La Decimocuarta llegó en 2022, acompañada del título de Liga.

6.2.EL CLUB. ORGANIZACIÓN Y MODELO DE GESTIÓN REAL MADRID.

El Real Madrid Club de Fútbol ha sido en los últimos años una referencia mundial en materia de organización empresarial; ha conseguido convertir la marca y el modelo Real Madrid en un recurso de gran valor a partir del cual potenciar y explotar esa marca.

Este valioso recurso es el resultado del conjunto de características que posee el club como se pueden destacar los jugadores pasados y presentes de la plantilla, la cultura corporativa o el éxito generado a lo largo de toda la historia de este club.

La marca Real Madrid ya contaba a principios de este siglo con un importante valor, pero la principal y fundamental aportación al modelo de gestión aplicado por el Real Madrid fue realizada por Florentino Pérez, en su primer mandato como presidente (2000-2006). Las principales aportaciones las podemos resumir en una: poner en valor la marca Real Madrid, dotándola de un valor creciente y encontrando las vías más adecuadas para su explotación. Esto ha contribuido y ayudado a crear y alcanzar una ventaja competitiva respecto a otros clubes, permitiendo el crecimiento y la diversificación de la actividad de la organización (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

El Real Madrid, y en especial su presidente Florentino Pérez, ha querido que su “empresa” tenga un enfoque basado en los recursos. Dicho enfoque concibe a las organizaciones como conjuntos de recursos con diferente valor estratégico para el desarrollo de las distintas estrategias. La estrategia empresarial se apoya en dichos recursos para poder obtener una ventaja competitiva sostenible. Además, la estrategia debe ayudar a construir recursos valiosos para el futuro (Forcadell, 2004). Esta visión basada en los recursos muy útil para implantar esa estrategia de crecimiento empresarial no había sido anteriormente implantada en el ámbito del fútbol. El Real Madrid es un gran ejemplo de este tipo de estrategia, lo que se justifica por la transformación que ha experimentado en el primer mandato de Florentino Pérez, y que ha continuado en el segundo mandato hasta la actualidad.

El Real Madrid Club de Fútbol es una entidad deportiva con más de 100 años de historia, como hemos mencionado anteriormente. Además, durante la temporada 2000-2001 fue galardonado con el premio de la FIFA como "mejor club del siglo XX". Esta distinción convierte al club en un referente mundial dentro del fútbol y del deporte en general. Sin embargo, en los primeros años de este siglo XX, la atención sobre esta entidad no se ha limitado de forma exclusiva al fútbol, sino que su modelo de gestión empresarial, novedoso en España, despertó el interés de otros equipos, de la prensa económica y de quienes investigan dentro del ámbito de la empresa.

El apartado que más destaca hace referencia a la implantación de un modelo de gestión y de dirección que ha transformado un club de fútbol tradicional en una moderna organización deportivo-mediática. El aspecto clave radica en el concepto de que las sociedades deportivas pueden comportarse y actuar como marcas y establece como principio esencial la explotación de patrocinadores y venta de productos, junto con la

comercialización y venta de los derechos audiovisuales y de retransmisión de eventos deportivos. Es cierto que el primer club en la explotación comercial fue el Manchester United en la década de los 90, pero el Real Madrid ha sido el primero en establecer una estrategia de crecimiento empresarial a partir de esos recursos valiosos buscando obtener ventaja competitiva (Houlihan y Parkes, 2006).

En este inicio de siglo, los clubes se vieron afectados ante la falta de ingresos que obtenían de los partidos, ya que la capacidad de los estadios es limitada y el reparto de los derechos audiovisuales estaba en un momento delicado, por lo que había que buscar vías alternativas para la obtención de ingresos. La respuesta del Real Madrid fue en dos niveles. El primero de ellos buscaba racionalizar la explotación de sus recursos tradicionales y en segundo lugar dar valor a su marca con el objetivo de generar ingresos alternativos a partir de la explotación de dicha marca. El objetivo del presidente era hacer de una entidad deportiva la “primera empresa deportiva de Europa” dotando al Real Madrid de una gran estabilidad económica y convirtiéndolo en una entidad saneada y rentable tanto a medio como a largo plazo.

La definición de la estrategia nueva de gestión y dirección del club se ha basado en los siguientes pilares:

- **Reestructuración de la organización interna del club.** Para conseguirlo se ha implantado una gestión empresarial profesionalizada que se ha estructurado en tres grandes áreas que son el área deportiva, el área de marketing y el área económico-corporativa. Además de crearse un gabinete de la presidencia, al frente del cual se ha colocado una dirección ejecutiva.
- **Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid.** Para conseguirlo se ha dotado a la marca de una proyección mundial que permita su buen posicionamiento en mercados estratégicos.
- **Recuperación de activos.** Se ha retomado la gestión de gran cantidad de activos que habían sido vendidos a otras empresas, lo que ha llevado a que el valor de esos recursos se haya multiplicado al recuperarlos gracias a la gestión y explotación más coherente, planificada y racional.
- **Desarrollo de nuevas líneas de negocio,** lo que ha permitido diversificar las fuentes de ingresos del club.

- **Transformación en clientes efectivos de los seguidores o simpatizantes del club** que, por su sentimiento hacia el club, demandan de forma creciente productos que se identifiquen o asocien con “su club”. En el caso de las marcas deportivas, la vinculación con el cliente va más allá, consiguiendo un cierto grado de identificación y fidelización mucho mayor que con otro tipo de productos comerciales.

Con la implantación de esta estrategia, el Real Madrid ha conseguido que los ingresos se hayan elevado de una manera exponencial hasta la actualidad. En próximos apartados comentaremos dicha evolución económica sufrida en el club gracias a la gestión que aquí estamos mencionando (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

La transformación que se ha llevado a cabo en el Real Madrid ha sido gracias a la labor del presidente y su junta directiva. Aunque ahora es aclamado por los éxitos que está cosechando el club y por el modelo de gestión que lleva a cabo, siendo uno de los clubes más saneados del mundo (Deloitte, 2020), fue en la primera etapa de su presidencia (2000-2006) donde este modelo se comenzó a implantar y a cosechar para recoger los frutos en la actualidad. Ya en su llegada a la presidencia del Real Madrid, Florentino afirmaba que quería hacer del Real Madrid una máquina perfecta, no solo a nivel de ganar títulos, sino también en el aspecto organizativo.

Cuando Florentino Pérez llega a la presidencia del club, se encuentra con una gran deuda, cuya evolución no es alentadora, y una gran inestabilidad dentro de la junta directiva y, por consiguiente, la indefinición de proyecto ni deportivo ni empresarial, lo que amenazaba de gran manera el futuro de la entidad. Como respuesta, el presidente presentó un proyecto de futuro que estaba fundamentado en torno a tres ejes: la elaboración de un plan de viabilidad para acabar con la deuda del club, la reestructuración organizativa y la profesionalización de la organización en tres direcciones ya mencionadas que son la deportiva, la económico-financiera y el marketing (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

Figura 6. 1. Pilares estratégicos y objetivos del Real Madrid.



Fuente: (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

Como vemos en la figura 6.1, toda la estrategia del club basada en esos tres pilares está enfocada claramente sobre la base de dos objetivos: el éxito económico y el éxito deportivo. Sin embargo, dentro de este modelo adoptado por el Real Madrid no se concibe la posibilidad de lograr el éxito deportivo sin conseguir un buen resultado económico.

Hay que destacar también que la estrategia deportiva seguida por el Real Madrid está basada en dos grandes líneas de actuación: la contratación de futbolistas con un notable impacto mediático y la potenciación de la política de cantera del equipo. Mediante esta contratación de los mejores futbolistas del mundo, se persigue la calidad deportiva y la ventaja competitiva sobre el resto de los equipos, así como una importante proyección mediática que posibilita la explotación del mercado publicitario.

La estrategia social del Real Madrid se basa en tres aspectos que son la gestión de la masa social, la política de la imagen pública, articulada mediante su Fundación, y la instauración de un modelo de comportamiento pacífico del espectador en el fútbol erradicando conductas o actos violentos. En este sentido, la concepción del espectáculo futbolístico por parte de la entidad limita los enfrentamientos a lo meramente deportivo en el terreno de juego, motivados por ello, la dirección del club estableció un programa de reeducación y reubicación de los aficionados que ha reducido de forma drástica los actos violentos en el estadio.

El club mantiene ante sus socios una política de transparencia informativa y de cuidadoso respeto y protección de sus derechos que se ha traducido en una excelente valoración por parte de estos. Además, el club trata de transmitir una imagen pública amigable, solidaria y comprometida. En la actualidad, el club ostenta el título de embajador de UNICEF, programa y realiza actividades de integración social, de carácter educativo y coopera en una gran variedad de programas alrededor del mundo para recaudar fondos que ayuden a

paliar desastres naturales y otros tipos de pandemias (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

Respecto a la estrategia de marketing, el club blanco tiene como objetivo principal potenciar la explotación de su marca, transformando a sus aficionados en clientes de sus productos y servicios como ya mencionamos. El club considera que la marca Real Madrid es el mejor activo que poseen y por tanto se ha convertido en la mayor garantía de futuro (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006). La explotación de la marca se produce bajo una estrategia comercial donde destacan los siguientes aspectos:

- Firma de alianzas estratégicas para asociarse con empresas líderes en diferentes sectores que permitan transferencias de valor útiles y sinergias entre las marcas asociadas al club.
- Explotación de la marca en mercados emergentes del fútbol.
- Empleo de una estrategia multicanal para la explotación de la marca. Para ello el Real Madrid utiliza diversos canales, así como el apoyo de las nuevas tecnologías para llevar a cabo la exploración de su marca.
- Explotación en el mercado publicitario de los derechos de imagen de los futbolistas.
- Programa de fidelización a través del “Carnet Madridista”. El club ha apostado por este medio como herramienta de contacto entre con sus aficionados a todos los niveles, tanto nacional como internacional.
- Programa de licencias y franquicias para la venta de productos con la marca Real Madrid.

En cuanto a los negocios del Real Madrid los podemos distinguir en dos grandes categorías: negocios tradicionales y explotación de negocios relacionados con la marca. Los negocios tradicionales se refieren a la explotación del evento deportivo en vivo, principalmente la gestión del aforo de estadios, así como la negociación y venta de los derechos de retransmisión televisiva de los partidos (Forcadell, 2004). Existe otro conjunto de negocios que tienen que ver con la marca y que han supuesto una generación de nuevas fuentes de ingresos por parte de la entidad. En este segundo conjunto de negocios el Real Madrid ha introducido nuevos modos de explotación.

Figura 6. 2. Negocios tradicionales del Real Madrid.



Fuente: (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

En la explotación de los negocios tradicionales, es decir, de las competiciones donde participa el equipo, se pueden distinguir dos grandes categorías: la explotación de las instalaciones donde se desarrollan dichos partidos y su retransmisión. Florentino Pérez a su llegada, junto con el apoyo de todo el club, aprobó un plan de explotación integral del estadio, lo que permitió aumentar de forma muy notable los ingresos del club. La explotación de las instalaciones del estadio comprende tanto la utilización de este en competiciones deportivas como su explotación comercial independientemente de que haya o no evento deportivo (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

Como podemos ver en la figura 6.2, la generación de ingresos durante el partido comprende la venta de entradas a través de los múltiples canales, servicios dentro del estadio, así como la gestión de la comercialización y venta de los soportes publicitarios dentro de las instalaciones deportivas. El Real Madrid ha seguido una política de recompra de estos activos, cuya gestión se había externalizado a otras empresas, dotando a todos ellos de una gestión especializada y profesionalizada. El club posibilitó el acceso de aficionados no abonados al estadio, limitando el aforo de abonados a 60.000,

permitiendo la entrada de 20.000 aficionados ocasionales ya que son aquellos que más se gastan en productos y servicios de la marca Real Madrid.

En cuanto a la explotación comercial de las instalaciones fuera de partido, los negocios se pueden clasificar según el tipo de cliente al que van dirigidos. Hay negocios destinados a empresas, a aficionados o al público en general. En cuanto a los dirigidos a los aficionados podemos hablar de las visitas organizadas a las instalaciones y salas de trofeos del estadio. En cuanto a los dirigidos a empresas pueden destacar el alquiler de sus palcos VIP tanto en día de partido como cualquier otro para la realización de reuniones o eventos de empresa. En cuanto a los destinados al público en general se pueden destacar los restaurantes existentes en el interior del estadio (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

En cuanto a los nuevos negocios relacionados con la explotación son aquellos que derivan de la explotación de los derechos de merchandising, de la imagen del club y los jugadores, de la distribución a través de internet tanto a nivel nacional como internacional.

Figura 6. 3. Negocios relacionados con la explotación de la marca Real Madrid.

NUEVOS NEGOCIOS: EXPLOTACIÓN DE LA MARCA	Derechos de imagen de futbolistas del club	Obtención en la explotación de la imagen de los futbolistas. Negociación de contratos en mercado publicitario
	Acuerdos internacionales de desarrollo de marca	Búsqueda de socios locales para explotación de marca Pegaso (México) y ASD (Asia) Negociación socios para explotación en otros mercados
	Esquema de patrocinios Sponsorship ? Partnership	Contrato de patrocinio principal (Siemens AG) Paquetes de patrocinio
	Desarrollo de nuevas tecnologías	Servicios y contenidos web Desarrollo de negocios a través de la telefonía personal (móvil)
	Desarrollo del programa del "Carnet Madridista"	
	Programa de licencias: merchandising & licensing	Réplica equipación oficial (Adidas) Nueva marca "Hala Madrid"
	"Retail & Distribución"	Tiendas oficiales Franquicias "Área Real Madrid"

Fuente: (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

El Real Madrid ha diseñado una serie de nuevos negocios que se han convertido en nuevas fuentes de ingresos, como se puede ver en la figura 6.3. El club ha sido la primera entidad deportiva en explotar la dimensión publicitaria de la imagen de los jugadores más significativos a través de la negociación de los contratos publicitarios con firmas comerciales, percibiendo un porcentaje de dichos acuerdos, lo que permite financiar el fichaje y traspaso de dichos jugadores (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006). En este sentido, el Real Madrid es uno de los clubes pioneros en realizar la aproximación y negociación con las grandes marcas comerciales, gracias al aparato comercial del club, y fue Luis Figo en el año 2000 el primer futbolista que cedió sus derechos de imagen al club para su explotación (Houlihan y Parkes, 2006).

La explotación de la marca Real Madrid no permanece en el ámbito local, sino que busca dar una dimensión internacional y global a esa explotación. En este sentido, el club ha creado un sistema de acuerdos buscando el desarrollo de marca, a través del cual el club negocia consorcios locales, exclusivos para un país o área geográfica. Estos acuerdos son desarrollados por un equipo interno de desarrollo internacional que es el responsable de buscar acuerdos fuera de España. Este equipo construye y promueve la marca y la popularidad y fama del club.

En cuanto a los acuerdos de patrocinio también se ha producido una evolución en la entidad blanca, apostando por contratos con marcas punteras en sus mercados respectivos como en su día fue Siemens (en la época en la que estamos hablando, años 2000) o más tarde serían Bwin o Fly Emirates (Deloitte, 2020). Este tipo de acuerdos suele incluir el patrocinio del equipo de fútbol, que luce en su equipamiento deportivo la publicidad de la marca. Además de este contrato de patrocinio principal, el Real Madrid ha diseñado una serie de paquetes secundarios que son un conjunto de derechos que engloban la totalidad de los patrocinadores del club, proporcionado una gran visión sobre las marcas asociadas al Real Madrid.

En su intento de llevar la marca Real Madrid por todo el mundo, el club ha diseñado un modelo que permite relacionarse con sus seguidores son ningún tipo de frontera o limitación. El club utiliza una estrategia multicanal basada en el uso de las nuevas tecnologías. En su día iba encaminada poniendo el énfasis en Internet, a través de dar énfasis a la página web y a la venta online de productos de la marca Real Madrid y actualmente está centrada principalmente en las redes sociales. Otro aspecto esencial en

relación con el empleo de nuevas tecnologías es la transmisión de contenidos a través de la telefonía móvil y el soporte digital.

Otro de los puntos claves en el desarrollo de nuevos negocios ha sido el dispositivo diseñado por la entidad blanca para fidelizar aficionados como ha sido el Carnet Madridista. Fue lanzado a finales del año 2001 con el objetivo de ser un medio para la gestión de los aficionados y simpatizantes del club en España y en el resto del mundo, buscando rentabilizar el sentimiento madridista existente en todas partes. La titularidad del carnet otorga la condición de “aficionado oficial del club” con una suscripción a la revista del club, descuentos en tiendas, productos del club, así como preferencia a la hora de sacar entradas. Este tipo de nuevos negocios ha proporcionado al club una gran fuente de ingresos (Blanco Callejo y Forcadell Martínez, 2006).

En esta nueva línea de negocios propuesta por la dirección de marketing a comienzos de siglo, uno de los más potenciados fue la venta directa de productos del club, donde destaca la venta de camisetas del equipo, que ha experimentado un crecimiento exponencial gracias a dos factores principalmente: el primero de ellos es el fichaje de estrellas de talla mundial para su plantilla, lo que hace que la gente quiera adquirir las camisetas de sus ídolos; y lo segundo es el servicio de venta online que ha permitido que este tipo de productos se puedan vender alrededor de todo el mundo (Deloitte, 2020; Houlihan y Parkes, 2006).

El Real Madrid cuenta con más de 100 millones de licenciarios oficiales que fabrican una inmensa cantidad de producto bajo la marca Real Madrid. Dentro de esta categoría de negocios novedosos también se encuentra la distribución y comercialización de todos estos productos del Real Madrid. Para venderlos se emplean dos métodos: bien la venta en tiendas oficiales del Real Madrid o en franquicias. En esa primera época donde se implantó este modelo, el equipo contaba con tres tiendas oficiales en la Comunidad de Madrid y en cuanto dio a conocer su proyecto de franquicias en 2002 recibió rápidamente más de 1.500 solicitudes de apertura de tiendas, tanto en España como en el extranjero.

Los éxitos deportivos eran la base de los clubes de fútbol del siglo XX y prácticamente su único objetivo. El hecho de ganar títulos era síntoma de mayores reconocimientos e ingresos. El Real Madrid de los años 50 ganó cinco Copas de Europa seguidas y hasta el siglo XXI no se convirtió en una marca global, sino que solo era un equipo de fútbol que

disfrutaba de sus triunfos junto a sus aficionados y que, en esos tiempos, representaba a todo un país cerrado al exterior (Mañas Vinuegra, 2018).

El Real Madrid se alzó con el título de “Mejor Club del siglo XX” cuando llevaba 32 años sin ganar la Copa de Europa, si bien es cierto que ningún otro equipo había ganado tantas. Sin embargo, en el momento en el que algunos clubes de fútbol, entre ellos el Real Madrid, pasaron a convertirse en una marca con valor global, las victorias se convirtieron sólo en un ingrediente más de su marca corporativa. El proceso de transformación del Real Madrid en marca deportiva finaliza en lo que debe ser su futuro más inmediato: ser reconocido como mejor marca deportiva del siglo XXI gracias al hecho de haberse convertido en una de las más importantes marcas corporativas, que ha logrado la conexión emocional con sus públicos, que es viable para seguir nutriendo al sistema de las actualizaciones necesarias y cuya reputación corporativa es indudable gracias al refuerzo de sus valores, transparencia, responsabilidad social y gobierno corporativo (Mañas Vinuegra, 2018).

Tras su primera etapa de presidente del club, Florentino Pérez cumplió con los dos objetivos fundamentales que se fijó cuando llegó al club. En primer lugar, consiguió acabar con la deuda histórica que lastraba el club desde años atrás; y, en segundo lugar, la política expansiva en el área de marketing permitió diversificar las fuentes de ingresos, permitiendo así reducir riesgo si alguno de los negocios no funciona correctamente.

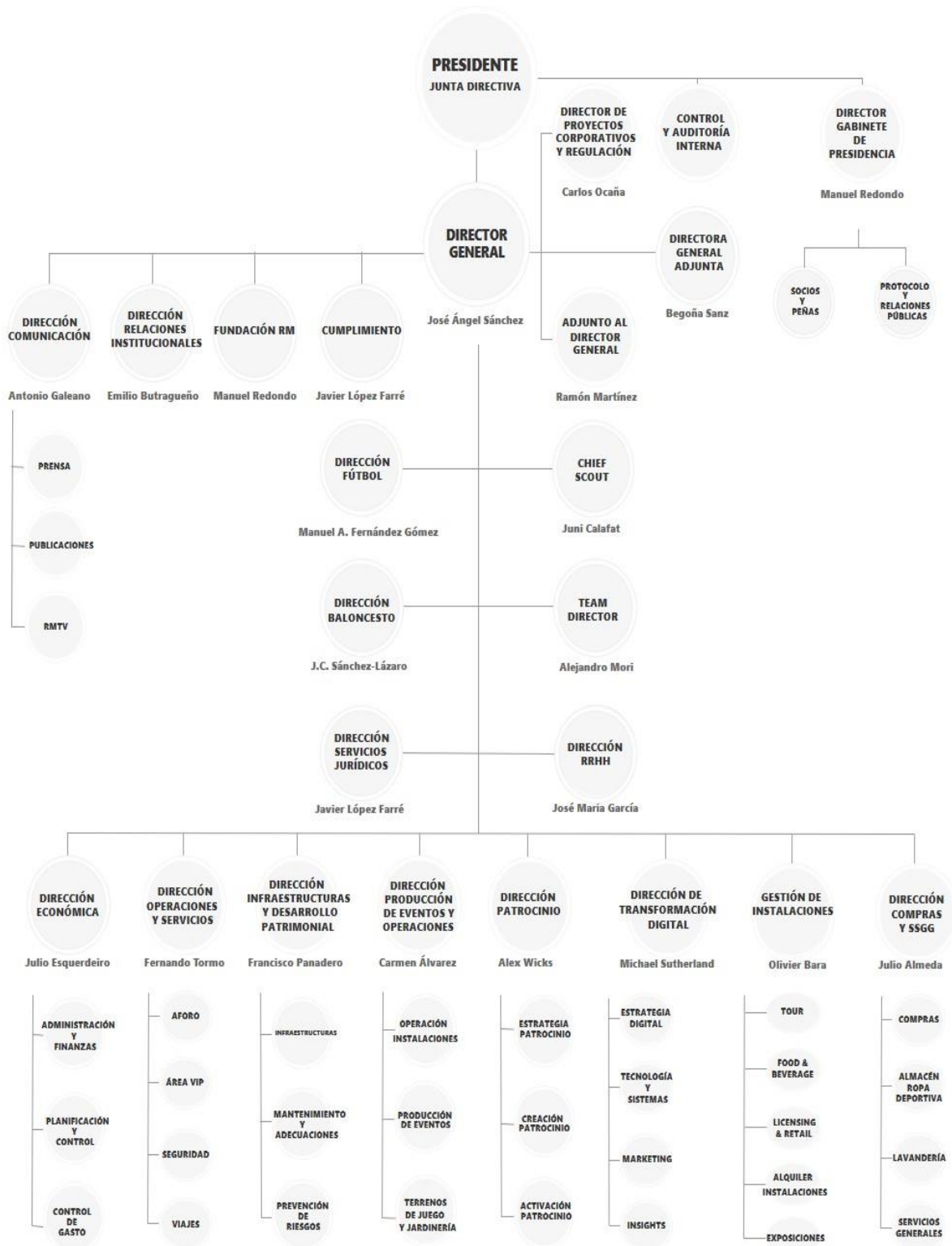
El Real Madrid ha mantenido este modelo de gestión implantado por Florentino Pérez y su junta directiva en su primera etapa hasta la actualidad, convirtiéndose en uno de los clubes más saneados y que mejor situación económica posee en La Liga como veremos en siguientes apartados.

La implantación del modelo durante todo este tiempo ha sido posible gracias tanto al presidente como a la junta directiva y el equipo de profesionales que tiene alrededor. La junta directiva está formada por el presidente, tres vicepresidentes, un secretario y doce vocales.

El director general del Real Madrid, Jose Ángel Sánchez, es una pieza clave para el buen funcionamiento del club, tanto en materia económica y financiera como en tema de fichajes o trato con los jugadores. Este director general está ayudado por dos adjuntos, Ramón Martínez y Begoña Sanz. Dentro del organigrama del Real Madrid, como se puede

observar en la imagen 6.4, encontramos un gran número de direcciones encargadas de diferentes actividades y todas ellas lideradas por profesionales del más alto nivel que hacen que el club sea uno de los más importantes a nivel mundial en todos los sentidos.

Figura 6. 4. Organigrama del Real Madrid.

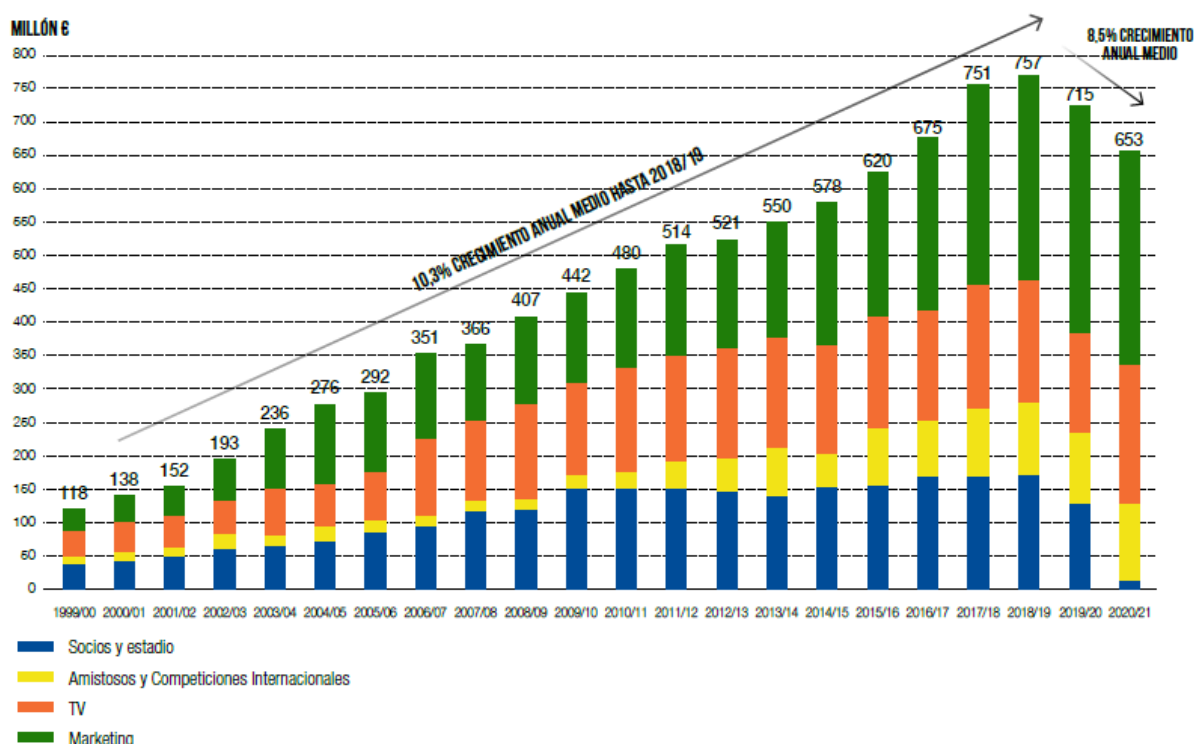


Fuente: Real Madrid (s. f.).

6.3. ANÁLISIS DE LA GESTIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA DEL REAL MADRID.

A continuación, procederemos a realizar un análisis o cuantificar los aspectos tratados en el apartado anterior sobre el modelo de gestión del Real Madrid. Es necesario mencionar anteriormente que el análisis se realizará con datos del ejercicio/temporada 2020/2021 por lo que el impacto del COVID 19 aún es elevado en algunos aspectos como por ejemplo el hecho de que los partidos se tuvieron que jugar a puerta cerrada, lo que ha provocado una pérdida de ingresos en todas las líneas de negocio, pero especialmente en el estadio, al no haber ingresos por asistencia de aficionados a los partidos, pero también se han visto afectados los derechos televisivos, tanto de La Liga como de la UEFA, así como las actividades comerciales, bien sea la explotación de las instalaciones del estadio como las ventas en tiendas y patrocinio (Real Madrid, 2021b).

Gráfico 6. 1. Evolución ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado) del Real Madrid.



Fuente: Real Madrid (2021b).

En cuanto a los ingresos de explotación debemos comentar que estos ingresos son los derivados de las líneas de negocio del club: estadio, amistosos y competiciones internacionales, televisión y marketing. No se incluyen aquí los ingresos obtenidos por

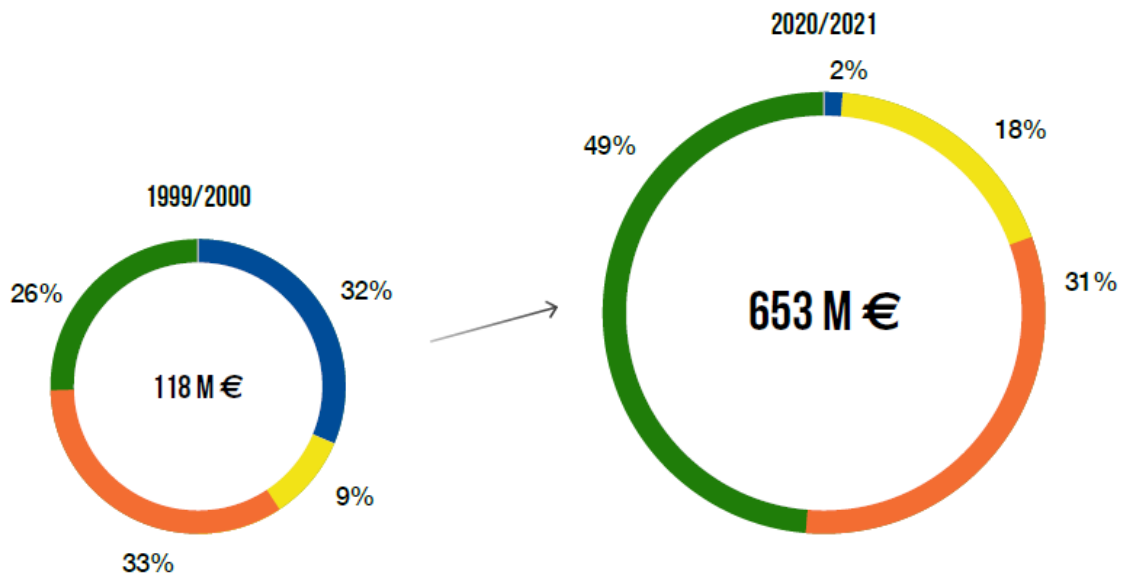
los traspasos de jugadores cuyo resultado se refleja en otra partida de la cuenta de resultados de explotación denominada resultado por enajenación de inmovilizado.

Los ingresos de explotación del ejercicio 2020/2021, cuyos doce meses han estado afectados por la crisis sanitaria del COVID-19, han alcanzado la cifra de 653 millones de euros. Vemos una caída de un 8,7% en los mismos respecto a la temporada anterior, donde solamente estuvo afectada por la pandemia tres meses y obtuvo unos ingresos de 715 millones de euros. Según los datos del informe económico del Real Madrid, con respecto a la situación previa a la pandemia, la pérdida de ingresos que ha sufrido el club en sus líneas de negocio desde marzo 2020 hasta 30 junio 2021 es cercana a los 300 millones de euros, a lo que habría que añadir la pérdida de nuevos ingresos que se hubieran podido conseguir de no haber existido dicha pandemia.

Si analizamos la evolución total de los ingresos en esta serie temporal analizada vemos como el crecimiento anual medio ha sido de algo más del 10% antes de la pandemia y por efecto de la pandemia y las pérdidas de ingreso que ha causado en las temporadas 2019/2020 y 2020/2021, el ritmo de crecimiento medio entre el total de la serie 2000-2021 se ha reducido al 8,5%. Vemos como se ha producido un crecimiento exponencial en estos ingresos gracias a la buena gestión realizada todos estos años desde la implantación del modelo de gestión por parte de Florentino Pérez en su primera etapa de presidente como mencionábamos en el apartado anterior.

En relación con la evolución de los ingresos de socios y abonos, que destaca en este último año analizado, vemos como a lo largo de la serie ha ido en gran crecimiento hasta esta temporada 2020/2021 que, por efecto del COVID-19, no ha habido ingresos por abonos y solo se han cobrado las cuotas de socios. En la temporada 2019/2020 el club procedió a la devolución del 25% del importe anual de las cuotas al suspenderse la asistencia a los estadios desde mediados de marzo. En este sentido, la contribución de los socios, tanto por la cuota como por los abonos, representa en 2020/2021 un 1,3% de la cifra total de ingresos, frente a 6,1% en 2019/20. Vemos como en el año 2000 representaba un 16,5%, y actualmente ocupa un menor porcentaje del total, pero los ingresos son mayores debido a ese crecimiento exponencial sufrido a lo largo de estos años.

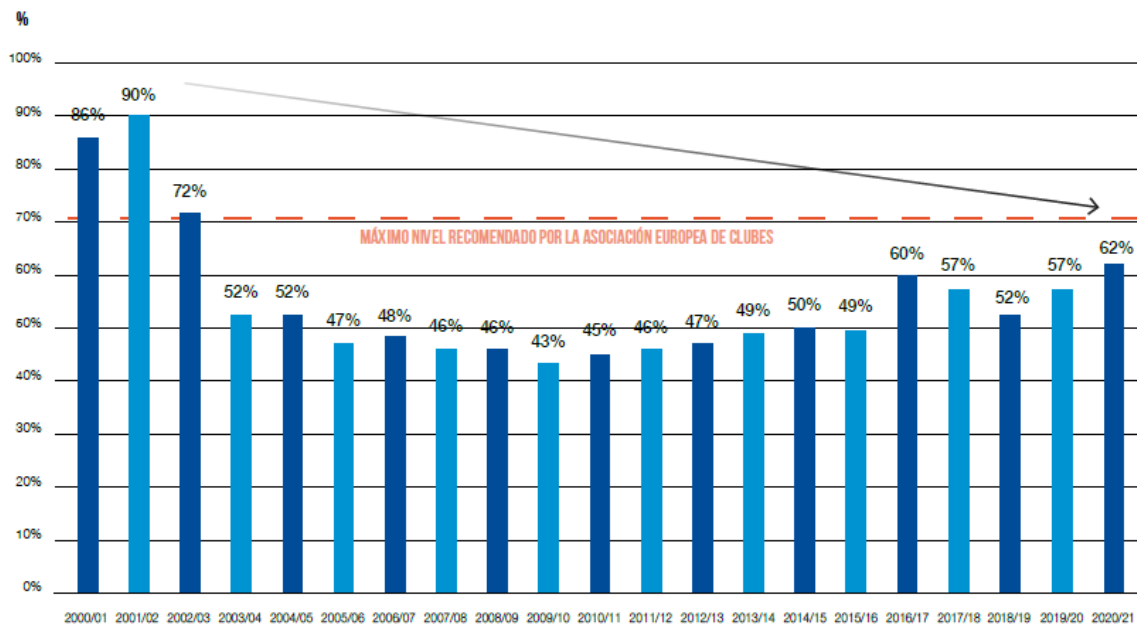
Gráfico 6. 2. Composición ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado) del Real Madrid.



Fuente: Real Madrid (2021b).

Como ya veíamos en el gráfico 6.1 el peso del marketing dentro del total de ingresos es cada vez más elevado. Con el gráfico 6.2 nos queda más claro; se observa como actualmente el marketing constituye casi la mitad del total de ingresos del club; seguido de cerca por los ingresos televisivos. Si comparamos con el inicio de la implantación de este modelo de gestión vemos la gran diferencia de ingresos que tenía el club, 118 millones de euros a principios de los 2000 y 653 millones en la actualidad; y la diferencia en la composición donde los ingresos de partidos pesaba más, así como los derechos televisivos y en la actualidad es el marketing el que más contribuye y se han aumentado exponencialmente los ingresos por amistosos y competiciones internacionales, ya que en los últimos años cada vez se da más dinero por llegar lejos o ganar estas competiciones y el Real Madrid ha conseguido no solo mejorar su situación económico financiera sino también la deportiva consiguiendo gran cantidad de títulos que también le proporcionan una buena fuente de ingresos. La potenciación de la imagen del club a través de la inversión en grandes jugadores y la expansión internacional continúan siendo factores fundamentales para mantener la capacidad competitiva del Real Madrid y su posición de referente en el fútbol nacional y mundial.

Gráfico 6. 3. Gastos de personal sobre ingresos de explotación (ratio de eficiencia) del Real Madrid.



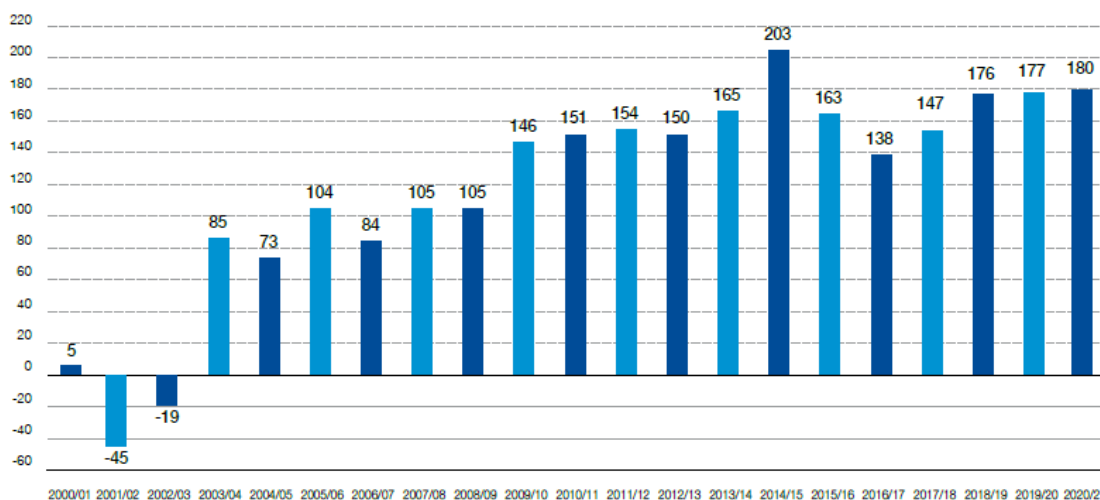
Fuente: Real Madrid, (2021b).

El gráfico 6.3 muestra la ratio de eficiencia, que es el cociente entre el total de gastos de personal del club y los ingresos de explotación (antes de enajenación de inmovilizado), y es el indicador más utilizado a nivel internacional para medir la eficiencia operativa de los clubes de fútbol. Cuanto menor es este porcentaje del ratio mejor y más eficiente es el club.

El valor de la ratio en el ejercicio 2020/2021 se ha situado en un 62% y se situó en un 57% en la temporada 2019/2020. El Real Madrid en su análisis afirma que, si no consideramos el efecto negativo que ha tenido el COVID 19 en los ingresos del club durante parte de la temporada 2019/2020 y la 2020/2021, el valor de la ratio sería cercano al 50%, que es considerado el umbral de excelencia, y estaría muy por debajo del valor del 70% que es el nivel máximo recomendado por la Asociación Europea de Clubes.

Otra vez podemos observar gracias al gráfico 6.3 como antes de la implantación del modelo de gestión por el presidente y su junta directiva, el club estaba en una situación muy mala en cuanto eficiencia operativa con porcentajes cercanos al 90% y que gracias a la gestión realizada en estos años se ha podido ir mejorando hasta alcanzar valores cercanos a la excelencia.

Gráfico 6. 4. Resultado de explotación antes de amortizaciones (EBITDA) del Real Madrid.



Fuente: Real Madrid, (2021).

El resultado de explotación antes de amortizaciones o EBITDA constituye el excedente operativo que logra el club una vez deducidos de los ingresos de las líneas de negocio, los gastos de personal y el resto de los gastos de las operaciones y una vez incluido el resultado por traspaso de jugadores y otro inmovilizado. La actividad de traspaso de jugadores en los clubes de fútbol no es algo excepcional, sino que es una actividad de la gestión ordinaria del club necesaria para permitir la renovación de la plantilla, lo que genera unos beneficios que permiten autofinanciar en gran parte el coste de las nuevas incorporaciones futuras. Se podría resumir que el EBITDA constituye la capacidad que posee el club para generar beneficios.

En el ejercicio 2020/2021 se ha obtenido un EBITDA de 180 millones de euros y en la temporada anterior de 177 millones. En ambas se ha obtenido un EBITDA superior al logrado en la temporada 2018/2019 antes de la pandemia, a pesar de la pérdida de ingresos cercana a los 300 millones de euros sufrida en ambos ejercicios por el efecto del COVID 19, lo que es una muestra de la eficiencia operativa del club, así como de su capacidad de respuesta para adoptar medidas de ahorro que minimicen dichas pérdidas.

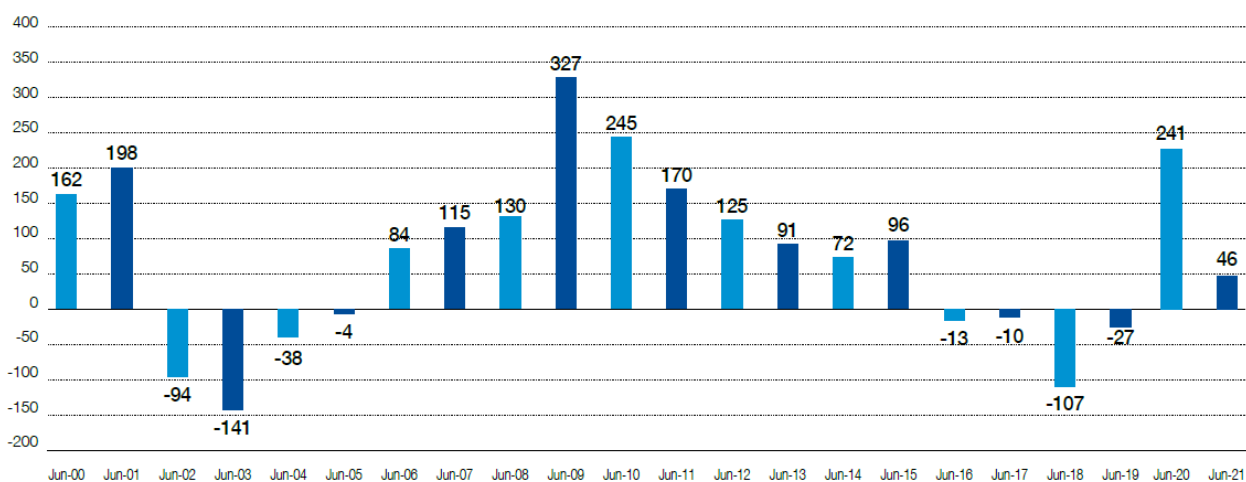
Esta pérdida de ingresos solo ha podido ser compensada por el club a través de la ejecución de intensas medidas de ahorro en todas las áreas de club. En cuanto a la mayor partida de gasto que posee la entidad que es el gasto en jugadores, se ha logrado un ingreso adicional por el traspaso de estos, lo que también ha supuesto una reducción de la masa salarial y sumado a la no adquisición de nuevos jugadores durante esta temporada ha

permitido que el club pueda tener una buena eficiencia operativa. Además, se han llevado a cabo en este periodo reducciones salariales a jugadores y directivos para lograr los ambiciosos objetivos de gestión y minimización de las pérdidas económicas. El club puso en marcha también un Plan de Ahorro para la reducción de los gastos operativos de la temporada 2020/2021. Gracias a la disciplina y al esfuerzo con que se han ejecutado dicho plan de ahorro por parte de todas las áreas del club, se han cumplido los objetivos de ahorro presupuestario que se habían establecido.

De esta forma, el gasto operativo de la temporada 2020/2021 ha resultado un 33% inferior a lo presupuestado para la temporada 2019/2020, siendo la contribución de la aplicación del plan de ahorro un elemento fundamental para lograr esta reducción.

Podemos concluir diciendo que la evolución del EBITDA en los últimos años es el resultado de una gestión económica que busca de manera incesante la mejora de la rentabilidad a través de un esfuerzo de manera conjunta buscando el crecimiento de ingresos y la contención de los costes.

Gráfico 6. 5. Deuda neta del Real Madrid (excluido el proyecto de remodelación del estadio).

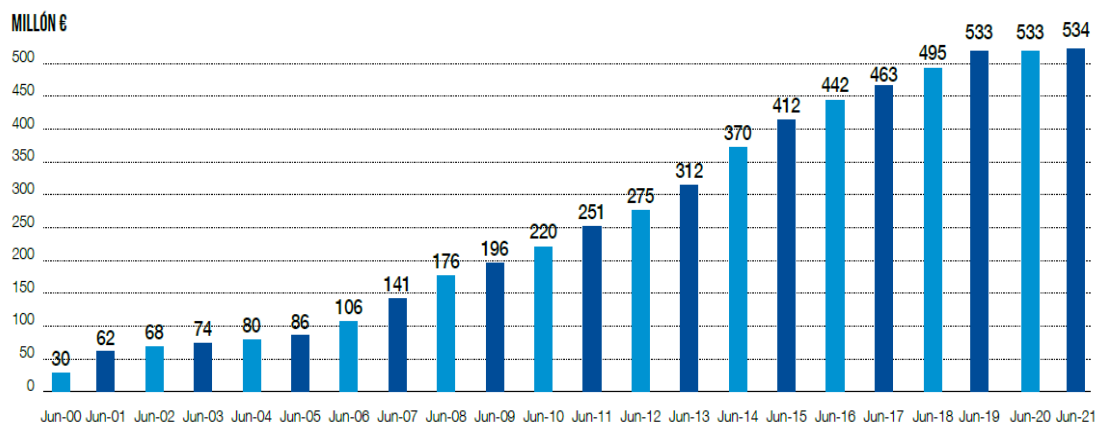


Fuente: Real Madrid, (2021).

La deuda neta está formada por la deuda bancaria más los acreedores/deudores por la adquisición o traspaso de activos menos la tesorería. El Real Madrid posee una deuda neta a 30 junio 2021, excluido el actual proyecto de remodelación del estadio que está llevando a cabo, de 46 millones euros, frente a los 241 millones el ejercicio anterior, lo que significa que, durante el ejercicio 2020/2021, el club ha reducido su deuda neta en 195 millones de euros gracias a la gestión y planes de ahorro adoptados.

Vemos como el club a inicios de siglo, con la entrada de Florentino Pérez en la presidencia del Real Madrid buscó reducir en gran medida la deuda que poseía, llegando a tener en 2003 una posición muy favorable con una liquidez neta de 141 millones de euros. Los veranos de 2009 y 2010 fueron veranos de mucha inversión en fichajes, Florentino volvió a la presidencia por segunda vez y se produjo una revolución en la plantilla, por ello la deuda neta del club ascendió hasta su punto más alto en esta serie temporal, pero desde esas fechas el club ya comenzó a realizar un esfuerzo intenso y sostenido de reducción de deuda hasta alcanzar posiciones muy favorables antes de la pandemia con una liquidez neta de 27 millones en el año 2019. Una de las máximas en la gestión del club por parte de Florentino Pérez es buscar la eficiencia económica, buscando los menores valores de deuda posibles, política seguida en los últimos años para poder llegar a ser uno de los clubes más saneados del mundo en la actualidad.

Gráfico 6. 6. Evolución patrimonio neto del Real Madrid.



Fuente: Real Madrid, (2021).

El patrimonio neto representa los recursos propios del club y son los fondos que junto con los recursos ajenos financian las necesidades del club para el desarrollo de sus actividades. El patrimonio neto es la medida contable del valor de la empresa.

En una entidad como el Real Madrid, donde no hay reparto de dividendos, la variación que se produce cada año en el valor del patrimonio neto es el importe del beneficio después de impuestos que se obtiene cada año.

Como consecuencia de los beneficios obtenidos, el Real Madrid ha ido aumentando año tras año el valor de su patrimonio neto hasta alcanzar al 30 de junio 2021 una cifra de 534 millones de euros. Al haber obtenido beneficios tanto en la temporada 2019/2020 como

en la temporada 2020/2021, a pesar de los efectos de la pandemia, el Club ha conseguido incrementar ligeramente el valor del patrimonio neto con respecto a la situación anterior a la pandemia.

Tabla 6. 1. Gasto fiscal del Real Madrid.

IMPORTES INGRESADOS EN EL EJERCICIO 2020/2021	MILES €
IRPF e IRNR (retenciones trabajo personal e imagen)	178.930
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-12.885
IBI y otros impuestos locales	5.126
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota empresa)	8.564
CUOTAS SEGURIDAD SOCIAL (cuota trabajador)	1.862
TOTAL COSTE POR PAGO IMPUESTOS Y SEGURIDAD SOCIAL	181.598
% S/CIFRA DE NEGOCIOS	28%
SALDO NETO DE IVA INGRESADO EN HACIENDA	61.311
TOTAL CONTRIBUCIÓN REAL MADRID A INGRESOS FISCALES Y SEGURIDAD SOCIAL	242.909

Fuente: Real Madrid, (2021).

Por último, comentar en este apartado la contribución directa del Real Madrid durante esta temporada 2020/2021 a los ingresos fiscales del Estado y entes locales, así como a la Seguridad Social: el importe ha ascendido a los 242,9 millones de euros, y como se observa en la tabla 6.1, el desglose por partidas es el siguiente: 181,6 millones de euros en pago de impuestos a Hacienda y a la Seguridad Social, que representa un coste del 28% de la cifra de negocios de la entidad; es decir, por cada 100 euros ingresados, el Real Madrid destina 28 euros a pagos de impuestos y cuotas a la Seguridad Social; otros 61,3 millones de euros en concepto de IVA que, como consecuencia de su actividad económica, el Real Madrid ha ingresado en Hacienda (diferencia entre IVA repercutido a clientes e IVA soportado de proveedores).

6.4. LA LABOR SOCIAL DEL REAL MADRID.

El Real Madrid es una entidad de carácter deportivo cuyo principal objetivo y finalidad es emplear su actividad y su patrimonio a conseguir fomentar el fútbol de manera principal, en todas las categorías y edades; y de forma más general, fomentar la práctica de todos los deportes que el club posee. Complementariamente a eso, el club pretende el desarrollo de una cultura física, moral e intelectual de sus socios y afiliados, estableciendo relaciones sociales y un gran espíritu de unión (Real Madrid, 2021a).

La misión del Real Madrid como entidad es ser un club multicultural y abierto, apreciado y respetado en el mundo entero por los éxitos deportivos conseguidos y por los valores que difunde. La búsqueda constante de la excelencia fuera y dentro del terreno de juego hace que se cumplan las expectativas de los socios y aficionados del club.

En cuanto a la visión de la “empresa” podemos decir que es un club líder en fútbol y baloncesto y que a través de sus triunfos deportivos proporciona ilusiones y expectativas a todos los seguidores, tanto nacionales como internacionales. El Real Madrid preserva un importante legado histórico, gestiona con rigor su patrimonio y tiene una gran transparencia a la hora de actuar con sus socios. Además, actúa con criterios de responsabilidad y de buen gobierno (Real Madrid, 2021a).

Otro de los puntos fuertes del club en materia social son los valores que tiene como entidad; algo que le sirve no solo en el ámbito social, sino también en el deportivo e incluso en el económico.

- ***Espíritu ganador.*** La meta del club es siempre llegar a lo más alto sea cual sea la competición en la que participe o el deporte que realice; además su espíritu es siempre el de no darse por vencido jamás, dando prueba de su gran entrega, constancia en el trabajo y lealtad a su afición.
- ***Deportividad.*** El Real Madrid aboga siempre por obrar con buena fe, por ser rival sincero y honesto dentro del terreno de juego respetando al rival que tenga en frente sea cual sea. Fuera del terreno de juego busca mantener unas relaciones fraternales y solidarias con todos los demás clubes ofreciendo su constante colaboración tanto a estos como a las autoridades deportivas nacionales e internacionales.
- ***Excelencia y calidad.*** El club blanco siempre busca tener entre sus filas a los mejores jugadores, tanto nacionales como extranjeros, inculcándoles que deben comprometerse con los valores del club y corresponder a la afición con un gran trabajo deportivo. En la gestión de sus actividades se atiene a principios de buen gobierno y transparencia, y a la búsqueda permanente de la excelencia.
- ***Filosofía de equipo.*** Existe un fuerte compromiso de trabajo en equipo por todas las personas que conforman el club, sea cual sea su puesto, aportando lo mejor de sí mismos en beneficio colectivo.

- **Formación.** El esfuerzo del Real Madrid es elevado en la búsqueda y educación de nuevos valores deportivos, dedicando recursos y atención a todas las secciones y cantera del club, cuidando no solo la formación deportiva sino también la formación social, ética y ciudadana.
- **Responsabilidad social.** El club es consciente de su gran responsabilidad a nivel mundial y por ello dedica recursos a cumplir los estándares de buen gobierno corporativo y una gran transparencia, y promueve los mejores valores deportivos y unas buenas relaciones con socios y demás personas afiliadas al club. También desarrolla proyectos solidarios en favor de colectivos necesitados tanto en España como en el extranjero.
- **Responsabilidad económica.** El club blanco gestiona activos materiales e inmateriales de enorme valor e importancia trascendental, por lo que tiene un alto compromiso a la hora de administrarlo buscando que sea siempre de una manera responsable, transparente, honesta y eficaz en beneficio de sus socios.

El Real Madrid también tiene en el centro de su atención en materia de Responsabilidad Social Corporativa las expectativas y necesidades de todos los grupos de interés del club. Estos son los socios, deportistas y árbitros, empleados, Administraciones Públicas, otros clubes, clientes, aficionados, proveedores, sociedad y medio ambiente y los medios de comunicación. Con todos ellos establece la mejor relación posible, cumpliendo los compromisos que adquiere con ellos y actuando de la mejor manera posible siempre basándose en los valores del club mencionados anteriormente (Real Madrid, 2021a).

Las necesidades que tienen estos grupos de interés, el club debe identificarlas y establecer prioridades a la hora de actuar, algo esencial a la hora de desarrollar la estrategia sostenible que permita al club avanzar en la creación de valor social, económico y medioambiental.

De acuerdo con esto, el Real Madrid se ha incorporado al Pacto Mundial de Naciones Unidas, convirtiéndose en el primer club de fútbol en unirse como participante, que es el nivel de compromiso más elevado. El Real Madrid ha introducido dentro de su estrategia las tres dimensiones del desarrollo sostenible y se ha comprometido a la consecución de los diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible que buscan dichas dimensiones: el

crecimiento económico, la inclusión social y la protección del medio ambiente. Para ello, el club cuenta con dos Fundaciones muy importantes en materia de RSC.

6.4.1. La Fundación del Real Madrid

La Fundación Real Madrid es la que lleva el mayor peso de la acción social del club en el marco de la RSC, contribuyendo con sus Programas Sociodeportivo y Socioeducativo a la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, especialmente al Objetivo número 4: educación de calidad; al Objetivo número 3: salud y hábitos saludables y al Objetivo número 5: igualdad de género.

La Fundación lleva a cabo proyectos sociodeportivos en ámbitos de educación, de integración de colectivos vulnerables y de cooperación al desarrollo, usando el deporte como medio de intervención en más de 80 países de todo el mundo, buscando generar un gran impacto social en todas las comunidades donde el club se desarrolla. Anualmente, el Real Madrid hace una donación a la Fundación para la sostenibilidad de la estructura permitiendo así que desarrolle sus actividades y proyectos alrededor del mundo.

El objeto fundacional de esta entidad, dentro y fuera de España, es fomentar los valores educativos del deporte de equipo y la promoción del deporte como instrumento de educación e intervención social, buscando el desarrollo integral de las personas y utilizándolo como factor de integración social en beneficio de aquellos que padecen cualquier tipo de marginación. Hay un total compromiso para disminuir las desigualdades existentes, lo que corresponde al Objetivo número 10, priorizando la inclusión de minorías y promoviendo el respeto a la diversidad.

La Fundación también promueve los aspectos socioculturales que están vinculados al deporte y que pueden contribuir a la mejora de la sociedad y a construir un futuro más sostenible en las comunidades donde el Real Madrid desarrolla proyectos (Baena, 2018).

La Fundación desarrolla sus programas en torno a seis grandes áreas para atender a la diversidad existente de colectivos en riesgo de exclusión social, muy especialmente centrándose en la infancia, la juventud, las personas con discapacidad, los menores hospitalizados, las víctimas de violencia doméstica, las personas sin hogar, desempleados o reclusos, entre otros, para su inclusión e integración en la sociedad, cumpliendo el Objetivo número 10. Sin olvidar la importancia de la promoción de la paz a través del deporte en zonas de conflicto, cumpliendo el Objetivo 16 (Real Madrid, 2021a).

Las principales líneas de actuación de la Fundación son la educación en valores a través del deporte, fomentar la práctica deportiva semanal como instrumento de mejora personal y de integración social, desarrollar proyectos que combinan el deporte con la atención de necesidades básicas para la cooperación internacional, la promoción del deporte como herramienta de intervención social y las actividades institucionales y culturales en torno al deporte de equipo (Baena, 2018).

6.4.2. Escuela Universitaria Real Madrid

El Real Madrid tiene también la Escuela Universitaria Real Madrid, que fue fundada con el objetivo de fomentar el deporte y los valores del Real Madrid y mantener el compromiso con la sociedad que tiene el club. Tras una gran reflexión interna el club decidió en 2005 poner en marcha la Escuela Universitaria Real Madrid con la ayuda de la Universidad Europea de Madrid.

La Escuela ofrece en el ámbito español e internacional una formación de nivel superior, con la mejor calidad, los conocimientos más especializados que requiere la gestión deportiva, tanto en lo relativo a instalaciones y equipamientos como en la formación y práctica del deporte o su explotación como espectáculo, pasando por los aspectos relacionados con la comunicación, la salud y el ocio, y todo ello con titulaciones universitarias oficiales (Real Madrid, 2021a).

El Real Madrid es así el primer club a nivel mundial en crear una escuela universitaria para transmitir a futuras generaciones de gestores el legado del conocimiento acumulado a lo largo de toda su historia, así como para difundir los valores que posee el club.

A través de la Escuela Universitaria Real Madrid, el club contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible número 4: educación de calidad; número 8: trabajo decente y crecimiento económico y número 17: alianzas para lograr los objetivos (Real Madrid, 2021a).

7. CONCLUSIONES.

En el presente trabajo hemos podido analizar y comprobar la relevancia y el impacto que tiene el deporte en España en primer lugar, y más concretamente el fútbol, desde el punto de vista económico y social.

El fútbol es el deporte rey dentro de nuestro país, con dos de los clubes más importantes a nivel mundial como son el Real Madrid C.F. y el F.C. Barcelona, y es un elemento muy representativo de España más allá de nuestras fronteras. El fútbol está presente en numerosas actividades económicas y mueve a un gran número de agentes económicos consigo, desde aficionados hasta empresas.

Después de realizar este análisis podemos afirmar que la evolución que ha experimentado en España el modelo económico del fútbol, con un enorme crecimiento en los últimos años, ha sido posible gracias a las entidades gubernamentales del deporte como es el Consejo Superior de Deportes con su implantación de la Ley del Deporte 10/1990 que permitió modificar la estructura legal de los clubes de fútbol, convirtiéndose en Sociedades Anónimas Deportivas, salvo alguna excepción.

Otro de los motivos de este desarrollo y auge tan exponencial del fútbol fueron las actuaciones a nivel internacional y nacional en temas de endeudamiento de los clubes. Las federaciones tuvieron que tomar medidas implantando una serie de requisitos y normas para garantizar la solvencia de clubes, y que, en caso de incumplir, los clubes infractores se quedarían exentos de las competiciones. Esta medida es el Fair Play Financiero.

Una vez analizado el impacto del deporte en general y del fútbol en particular sobre la economía y la sociedad española, el objetivo principal de este trabajo ha sido el análisis del modelo de gestión del Real Madrid C.F.

Tras dicho análisis hemos obtenido que el modelo económico implantado en el año 2000 ha tenido un enorme éxito para la entidad blanca, desde un punto de vista económico, financiero y social. El Real Madrid basó su desarrollo económico en fomentar nuevas fuentes de negocio, buscando una gran explotación de la marca Real Madrid. El éxito del modelo queda reflejado en el crecimiento exponencial de los ingresos del club en los últimos 20 años, pasando de tan solo 138 millones de euros en la temporada 2000/2001 a 757 millones en la temporada 2018/2019, temporada con los mejores números a nivel

financieros de la entidad. Este nuevo modelo, y la consecución de muchos más ingresos, ha permitido solventar los problemas de deuda existentes y dotar al club de una estabilidad económica y financiera que ha posibilitado que siga rindiendo de la mejor manera posible y obteniendo éxitos tanto dentro como fuera del campo.

Algunos de los resultados más destacados que nos ha permitido obtener el análisis del modelo de gestión del Real Madrid son que la mayor fuente de ingresos actual del club blanco es el marketing muy seguido de los ingresos provenientes de derechos televisivos. La capacidad del club para generar beneficios (EBITDA) es grande, y cabe destacar que, gracias a la gestión llevada a cabo por el club, los resultados de la última y penúltima temporadas 2019/2020 y 2020/2021 son mayores a la última temporada antes de la pandemia, lo que muestra la eficacia operativa del club, así como la adopción de medidas de ahorro adecuadas que les han permitido minimizar pérdidas. Además, dicha gestión económica tan eficiente ha permitido al club reducir su deuda financiera (proveniente de la crisis del COVID – 19) en un 80%.

En el ámbito social, hemos comprobado como el Real Madrid realiza una importante labor social, llevando los valores del club a numerosos países a través de sus proyectos sociales entre los que destaca su Fundación. Ha conseguido ser un club multicultural y reconocido en todo el mundo por estas labores que realiza gracias a la excelencia que siempre busca tanto dentro como fuera del campo.

Como conclusión, podemos decir que el análisis llevado a cabo en este trabajo nos ha permitido comprobar cómo el deporte y el fútbol crecen de manera exponencial día a día, que se trata de una de las industrias más fuertes, tanto a nivel económico, como elemento dinamizador de la economía de un país y capaz de generar numerosas fuentes de ingresos, como a nivel social, como motor y fuerza capaz de movilizar y llegar a millones de personas.

8. REFERENCIAS.

- Baena, V. (2018). The importance of CSR practices carried out by sport teams and its influence on brand love: the Real Madrid Foundation. *Social Responsibility Journal*, 14(1), 61-79.
- Becerril Pérez, D. L., y La O Leñero, A. B. (2006). Historia del Real Club Recreativo de Huelva, 1889-2003. En *Diputación Provincial de Huelva. Servicio de Publicaciones*.
- Blanco Callejo, M., y Forcadell Martínez, F. J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 11, 36-61.
- BOE. (1990). *Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte*. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>
- BOE. (2015). *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*. <https://www.boe.es/eli/es/rdl/2015/04/30/5>.
- Bosch, J., Murillo, C., y Raya, J. M. (2019). La importancia económica del sector deportivo y el impacto económico de los eventos deportivos. *Papeles de economía española*, 159, 261-274.
- Comisión Europea. (2007). *Libro blanco sobre el deporte*.
- Comisión Europea. (2011). *Comunicación de la comisión al parlamento europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones*.
- De Lacalle, I. (2015). *Síntesis del RDL 5/2015 sobre la comercialización de los derechos audiovisuales del fútbol*. <https://www.sennferrero.com/es/opinion/235-sintesis-del-rdl-5-2015-sobre-lacomercializacion-de-los-derechos-audiovisuales-del-futbol>
- Deloitte. (2020). *Football Money Language Eye n the prize*.
- Domínguez Ramírez, J. L., y Cortés García, R. (2007). Minas de Riotinto: Cuna del fútbol en España. En *Comisión Pioneros de Fútbol Español*. Autoedición.

- Forcadell, F. J. (2004). *El crecimiento empresarial desde el enfoque basado en los recursos. Hacia un modelo integrador* [Documento de trabajo]. Universidad Rey Juan Carlos.
- García, J. (2019). Deporte y economía: una relación peculiar, creativa y beneficiosa para ambas partes. *Papeles de economía española*, 159, 2-11.
- González Espejo García, P., y Solans Chamorro, L. I. (2015). El real decreto-ley 5/2015: la nueva regulación para la comercialización centralizada de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. *Actualidad Jurídica Uría Menéndez*, 41, 106-110.
- Houlihan, A., y Parkes, R. (2006). Football Money League Changing of the guard. En *Deloitte Sports Business Group*.
- La Liga. (2018). *Informe económico financiero del fútbol profesional*.
- La Liga. (2020). *Informe económico financiero*.
<https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/informe-economico-financiero>.
- La Liga. (2021). *Estado de información no financiero temporada 2020/2021*.
- Mañas Vinuegra, L. (2018). El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa. *Mediterránea de comunicación*, 9(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.14198/MEDCOM2018.9.1.30>
- Masía, V. (2011, noviembre). *Los orígenes del fútbol español*. La futbolteca.
<http://lafutbolteca.com/los-origenes-del-futbol-espanol/>
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2022a). *Anuario de Estadísticas Deportivas*.
- Ministerio de Cultura y Deporte. (2022b). *Principales estadísticas deportivas*.
<https://www.culturaydeporte.gob.es/servicios-al-ciudadano/estadisticas/deportes/principales-estadisticas.html>
- Muller, J. C., Lammert, J., y Hovemann, G. (2014). The Financial Fair Play regulations of UEFA: an adequate concept to ensure the long-term viability and sustainability of European club football? *International Journal of Sport Finance*, 7(6), 177.

- ONU. (2022). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://onu.org.gt/objetivos-de-desarrollo/>
- Pérez Hernández, I. (2014). *El fútbol y su situación económica en España. análisis económico-financiero del C.D. Numancia de Soria SAD* [Tesis doctoral]. Universidad de Valladolid.
- Real Madrid. (s. f.). [Sitio web oficial]. <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama>
- Real Madrid. (2021a). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa del Real Madrid*.
- Real Madrid. (2021b). *Informe económico del Real Madrid*.
- Sánchez Fernández, P., Barajas, A., y Salgado Barandela, J. (2017). Impacto económico del deporte: tema de interés creciente en la literatura científica. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 17(68), 729-755.
- Szymanski, S. (2014). Fair is Foul: A Critical Analysis of UEFA Financial Fair Play. *International Journal of Sport Finance*, 9(3), 218-229.
- UEFA. (2018). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*.