



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Las finanzas del fútbol: análisis financiero y bursátil en contexto de planes de viabilidad y de responsabilidad social

LA LIGA

Autor

Juan Longás Martín

Director

Luis Ferruz Agudo

Facultad de Economía y Empresa

2019-2020

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Si de algún club, se dice que es más que un club, del fútbol puede afirmarse que es más que un deporte. En el presente trabajo se analiza su importancia en el conjunto de la economía. El fútbol como industria requiere de un análisis económico y por eso se hace una comparación con las grandes Ligas europeas y se analizan sus fortalezas y sus incertidumbres. La Liga, como organizador del campeonato nacional y entidad que gestiona el negocio en España, ha colaborado en la elevación de sus ingresos y al mismo tiempo puede suponer una garantía de futuro, como entidad colaborativa que permite entender el negocio del fútbol de forma conjunta y no aislada por cada club. Igualmente se analizan las incertidumbres y los problemas económicos manifestados por el fútbol español y las posibles soluciones a través de un ejemplo de plan de viabilidad económica. La trascendencia del fútbol, económica y social es evidente. Por ello, se ha elaborado un plan de responsabilidad social, no sólo porque conviene a su imagen y “marca”, sino porque de ello depende su futuro y no puede permanecer ajeno a su entorno. Como prueba de ello se ha estudiado en el trabajo la repercusión en el fútbol de la pandemia originada por el COVID-19.

If a club is said to be more than a club, football can be declared to be more than a sport. In the present work analyze its importance in the economy as a whole. Football as an industry requires an economic analysis and so a comparison is made with the major European leagues and their strengths and uncertainties are analyzed. La Liga, as organizer of the national championship and entity that manages the business in Spain, has collaborated in raising its incomes and at the same time it can be a guarantee for the future, as collaborative entity that allows the soccer business to be understood jointly and not in isolation by each club. The uncertainties and economic problems manifested by Spanish football are also analyzed and possible solutions through an example of economic viability plan. The importance of soccer, economic and social is evident. For this reason, a social responsibility plan has been drawn up, not only because it suits their image and “brand”, but because his future depends on it and he cannot remain oblivious to his environment. As a proof of this, the impact on football of the pandemic caused by COVID-19 has been studied in the work.

# **ÍNDICE**

## 1. Introducción

- Efectos tractor
- Comparación con otras ligas europeas
- Principales equipos españoles
- Relevancia de los contratos derechos televisivos

## 2. La Liga. Una asociación deportiva

- Funciones
- Clubes
- Estructura de gobierno
- Gestión económico-financiero
- Subvenciones

## 3. Plan de viabilidad económica

## 4. Plan de Responsabilidad Social

- Introducción a un modelo ESG

## 5. Actuación de La Liga frente al COVID-19

- 5.1 Acuerdo entre el consejo superior de deportes, la RFEF y La Liga
- 5.2 Medidas adoptadas en relación al COVID-19
- 5.3 Consecuencias derivadas del COVID-19

## 6. Conclusiones

## 7. Bibliografía

## 8. Anexos

## 1. SITUACIÓN ACTUAL DEL FUTBOL EN ESPAÑA

Citando al economista José María Gay de Liébana (“La gran burbuja del fútbol: los modelos de negocio que oculta el negocio más importante del mundo”, 2016, Penguin Random House, página 8): “*Lo que era un pasatiempo de los domingos se transformaba en una de las mayores industrias de la actualidad*”.

Más de 3.572 millones de personas<sup>1</sup> sintonizaron la final del último mundial de fútbol disputado en Rusia, demostrando la influencia y la atracción que tiene el fútbol a nivel global. Solo los Juegos Olímpicos celebrados en Beijing en 2008 se acercan a esa cifra, pero al ser un conjunto de eventos deportivos (entre los que se incluye el fútbol), no es tan acertada la comparación. Otros de los deportes con mas número de seguidores son La Super Bowl de futbol americano, deporte rey en el país estadounidense, logró acercar a los televidores a casi 180 millones de personas<sup>2</sup> en todo el mundo. Nada comparado con el número de espectadores que tuvo la ultima edición de la Champions League en Kiev, que reunió a más de 350 millones<sup>2</sup>. Tan solo la final del mundial de Criquet en 2011, muy seguido en India, consiguió cerca de 1.000 millones de espectadores<sup>3</sup> en todo el mundo.

Reflejan estas cifras la supremacía del fútbol con respecto a otros deportes, apoyado en un estudio realizado por la UEFA en 2006, que existían cerca de 300.000 clubes profesionales y mas de 265 millones de personas en todo el mundo practicaban el fútbol a niveles profesionales, amateurs y aficionados<sup>4</sup>. Trece años después, puede esperarse que ese número haya aumentado, más si cabe viendo los aumentos de audiencias de los últimos años, demostrando que el fútbol cada vez está en las vidas de más personas,

---

<sup>1</sup> FIFA.com. (2018, 21 de diciembre ) recuperado de <https://es.fifa.com/worldcup/news/mas-de-la-mitad-del-planeta-disfruto-de-un-mundial-incomparable-en-2018>

<sup>2</sup> Coves, Josep. (2019,1 de junio). Ni la Super Bowl ni las finales de la NBA: la competición más seguida es la Champions. *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20190601/462570019725/champions-competicion-mas-deseada-seguida-actividades-madrid-final-banco-santander-brl.html>

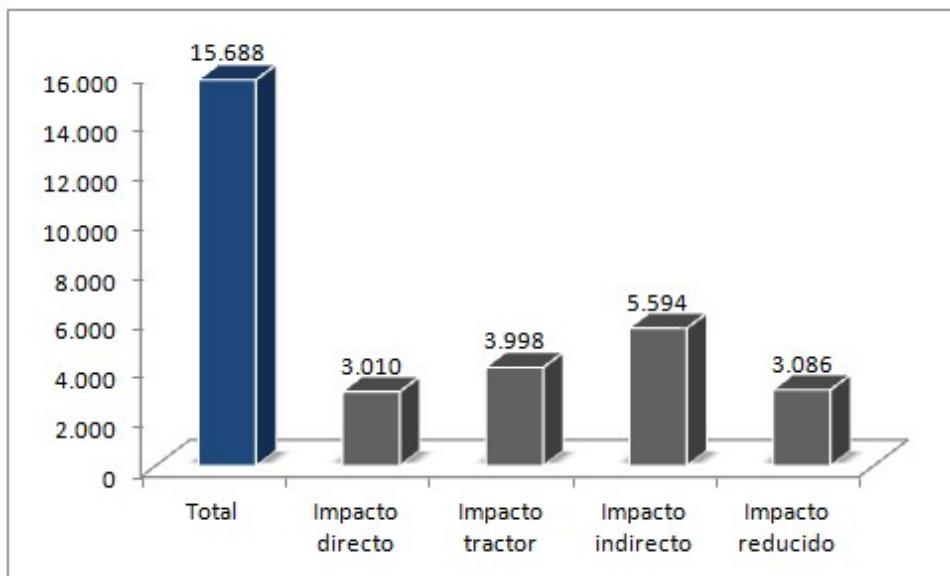
<sup>3</sup> Mateo, Gerard. (2018, 14 de julio). La final del mundial, el evento más visto del planeta. El español. Recuperado de [https://cronicaglobal.elespanol.com/graficnews/final-mundial-eventos-deportivos-mas-vistos-television\\_155252\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/graficnews/final-mundial-eventos-deportivos-mas-vistos-television_155252_102.html)

<sup>4</sup> FIFA.com. (2006). 265 millones de personas juegan al fútbol. *FIFA Magazine*. Recuperado de [https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga\\_9472.pdf](https://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/smaga_9472.pdf)

ayudado con la integración y profesionalización del fútbol femenino de los últimos años, eliminando barreras deportivas y económicas respecto al masculino.

Es innegable el hecho de que el fútbol es el deporte por excelencia en España ante el simple hecho de la cantidad de recursos que mueven los clubes que compiten en la Liga. El Campeonato nacional es considerado por todos los especialistas como uno de los mejores del mundo, con varios de sus clubes siempre optando por las posiciones más importantes en los torneos europeos. Centralizado en su mayoría en los tres grandes equipos (Real Madrid, Barcelona y Atlético de Madrid), según datos de un estudio elaborado por La Liga en diciembre de 2018 en base a los movimientos desarrollados a lo largo de la temporada 2016/2017, el desarrollo del fútbol español ha aportado un 1,37% al PIB nacional, es decir, alcanzó la importante cifra de 15.700 millones anuales. Es necesario contextualizar esa cantidad, en cuanto a que si nos ceñimos al impacto directo, la cifra desciende a 3.010 millones de euros. La cifra de aportación al PIB supone un aumento realmente considerable si nos fijamos en los datos de unos años atrás, en 2013, cuando el impacto que tenía el fútbol en el PIB era de menos de la mitad, en torno a 7.600 millones (0,75% sobre el PIB).

**Gráfico 1.1.** Contribución al PIB por tipo de impacto (en millones de euros)

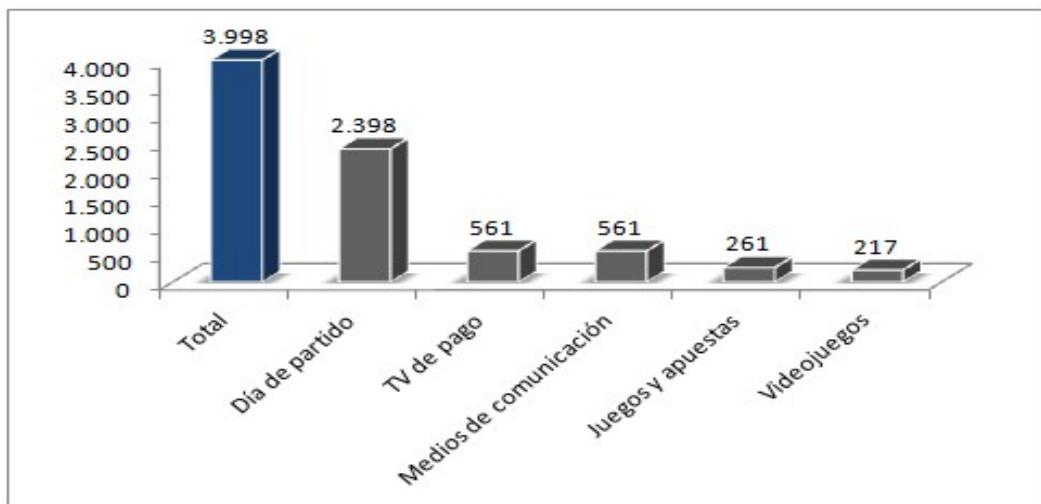


Elaboración propia. Fuente: Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España. Diciembre 2018. PWC

## **Efectos tractor**

El fútbol es un medio muy eficaz para promocionar la imagen del país y generar actividad económica, provocando que ya no solo la gente viaje para ver el partido, sino que pueden aprovechar su estancia para hacer otras actividades lúdicas, beneficiando así el sector de la hostelería o de los servicios, entre otros. El efecto que tiene en el turismo está recogido dentro de los denominados “efectos tractores”. Estos son generados por la actividad económica que genera el fútbol y los cuales no se mostrarían en todas sus posibilidades en caso de que no estuviera organizado a través de La Liga. Algunos de estos efectos tienen una importancia evidente, incluso hasta en rutinas diarias de mucha gente. Sirva como ejemplo las apuestas deportivas, que pese a la creciente crítica social que arrastran, la cifra que se alcanzó fue de alrededor de 3.000 millones de euros en la temporada 2016/17, con un margen (importe jugado menos premios) de 261 millones. Otros ejemplos de la influencia del fútbol, son las ventas de videojuegos deportivos, prensa o paquetes televisivos donde se puede disfrutar cualquier partido de las importantes ligas europeas y del mundo. Tan sustanciales son estos “efectos tractor”, que generaron casi 4.000 millones de euros en la temporada 2016/17. De esa cantidad, solo la contribución en los días de partido ya alcanzó los 2.398 millones. No es una cifra excesiva si se tiene en cuenta que hubo a lo largo de esa misma temporada 10,5 millones de espectadores.

**Gráfico 1.2.** Desglose del impacto tractor en el PIB generado por La Liga (millones de euros)

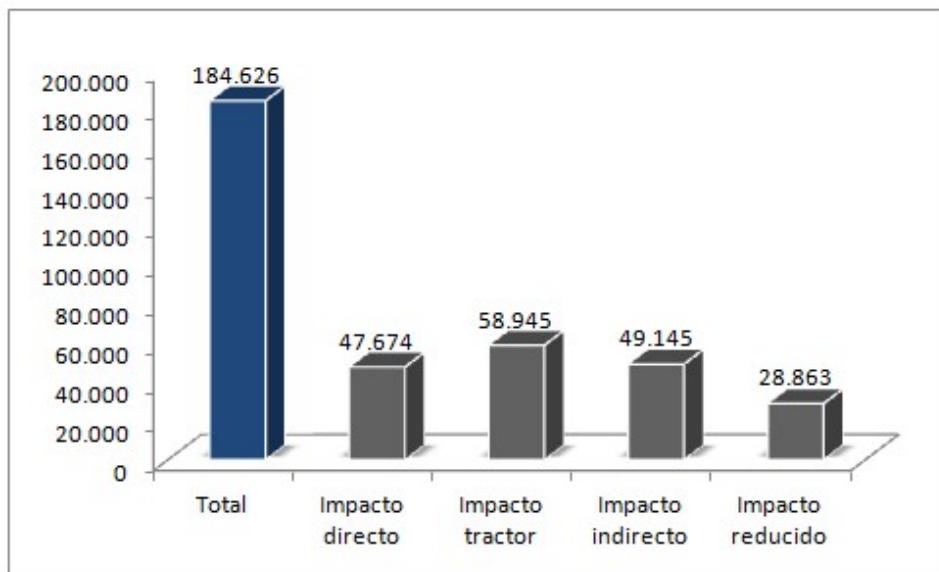


Elaboración propia. Fuente: Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España. Diciembre 2018. PWC

Del flujo financiero que genera el fútbol no son sólo sus beneficiarios los principales jugadores, entrenadores y directivos del campeonato y de los clubes, sino que el “deporte rey” en España genera más de 185.000 puestos de trabajo. En torno al 1% de la población ocupada de España está dedicada a la actividad generada por el fútbol, evidenciando el poder e influencia que tiene esta “industria”.

Además, se generan más de 4.000 millones en conceptos fiscales, con lo que es relevante la contribución que se aporta a la Hacienda Pública. De esa partida, es preciso destacar las causas de su aumento a través de los distintos impuestos que gravan las operaciones que engloba el fútbol. El IVA, debido al aumento de asistentes y a los cada vez mas hogares con paquetes televisivos. A la cada vez mayor masa salarial a la que se ciñen los clubes, influye en el aumento del IRPF y las cotizaciones a la Seguridad Social. Finalmente por el Impuesto sobre Sociedades se tributará por el beneficio obtenido por las diferentes entidades. Para que se pueda entender mejor la relevancia de estos datos, la recaudación obtenida de la industria profesional del fútbol es equivalente a 2,7 veces el gasto destinado a Política Exterior en los Presupuestos Generales del Estado de 2017.

**Gráfico 1.3.** Contribución al empleo por tipo de impacto.



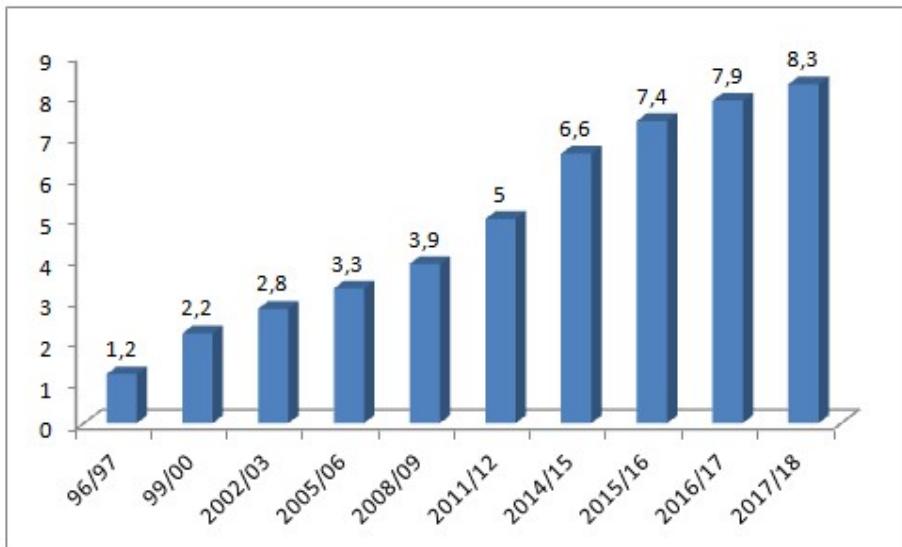
Elaboración propia. Fuente: Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España. Diciembre 2018. PWC

## **Comparación con otras ligas europeas**

Centrando la comparación de La Liga con otras ligas europeas, es conveniente hacerlo en base a las “Top Five” leagues. Esto es, las ligas más potentes a nivel europeo, incluyendo a la española: Premier League, en Inglaterra; el Calcio, en Italia; la Bundesliga, en Alemania y por último, la Ligue 1, en Francia. La firma auditora DELOITTE publica cada año un informe en el que detalla mediante una clasificación que han denominado “Money League”, los clubes con mayores facturaciones entre las principales ligas de Europa. De las cinco, la más poderosa a nivel económico sigue siendo la inglesa, aventajando con holgura al resto. Acorde a los datos publicados por DELOITTE, 6 clubes ingleses consiguieron colocarse en el top 10 de equipos con mayor facturación en la temporada 2017/2018, aunque es cierto que los dos primeros puestos corresponden a equipos españoles. Desde la temporada 2014/2015, Real Madrid y Barcelona se han ido intercambiando los dos primeros lugares de esta lista. En esta temporada 2017/2018, el equipo madrileño ha vuelto a la cúspide después de dos años por debajo de su rival por autonomía. Además, apoyado por la consecución de levantar 3 Champions League seguidas, el Real Madrid ha impuesto un nuevo record de ingresos percibidos por ingresos comerciales (fundamentalmente merchandising), alcanzando los 356 millones de euros y superando al Bayern de Munich como club de fútbol con mayor capacidad de generar ingresos por este concepto.

Completando ese top 10, aparecen los dos equipos de Manchester (United y City), el citado Bayern, el PSG francés, y los ingleses Liverpool, Chelsea, Arsenal y cerrando la lista, el Tottenham Hotspur. Vemos reflejado el poderío abrumador que tienen los equipos de las Top Five League al ver que ningún equipo fuera de ellas ha conseguido entrar ni siquiera en el top 20 de la Money League. Los equipos que engrosan el Top 20, año a año, han ido aumentando la actividad económica y financiera que generan, hasta el punto de alcanzar en la temporada 2017/2018 la cifra de 8.300 millones de euros en ingresos, viéndose la siguiente evolución en los últimos ejercicios.

**Gráfico 1.4.** Total ingresos Top 20 equipos europeos



Elaboración propia. Fuente: Deloitte Analysis. Deloitte Football Money League 2019

La importancia que tienen los equipos Premier, en base de un poderío económico, por encima del resto de equipos, podría verse modificado. En 2018, los principales operadores de televisión que retransmiten los partidos de la liga inglesa redujeron sus inversiones en un 13%<sup>5</sup>, aun habiéndose adjudicado los lotes de partidos más relevantes. Se negociaron contratos para el nuevo ciclo 2019-2022 por valor de 4.464 millones de libras, mientras que en el ciclo anterior se llegó a los 5.136 millones. Por lo que cobra importancia el nuevo reparto que realizará la UEFA en los años siguientes para relanzar los crecimientos de los ingresos de los clubes. Con ello, será posible ver a clubes de las Top Five Leagues no inglesas reducir diferencias con los equipos de la liga inglesa, anteriormente intratables en este aspecto.

En los anexos (ver Anexo I), se incluye gráfico relativo al desglose de ingresos del Top 20 de equipos europeos.

<sup>5</sup> (2018, 13 de febrero). La Premier “pincha”. *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-premier-pincha-vende-sus-derechos-en-reino-unido-por-5000-millones.html>

## **Principales equipos españoles**

El Real Madrid sobrepasó la barrera de los 700 millones de ingresos, logrando obtener 750 millones, abriendo una brecha de más de 60 millones con su más cercano perseguidor, el Barcelona, que obtuvo un incremento superior a los 40 millones para alcanzar los 690 millones. Dentro de este ranking hay otros dos equipos españoles. En el puesto decimotercero se encuentra el Atlético de Madrid, que mantiene esa posición al incrementar sus ingresos en más de 30 millones y alcanzar la cifra de 304 millones. Para ello, ha contribuido la puesta en escena de su nuevo estadio, el Wanda Metropolitano, que ha hecho aumentar su media de espectadores en los días de partido en un 39% con respecto a la media que se tenía en el anterior estadio, a la vez que se han abierto nuevas operaciones comerciales que han apoyado esta operación. En una posición más retrasada, se encuentra un cuarto equipo español, el Sevilla, haciendo que se vuelva a repetir que cuatro equipos españoles entran en el top 30, hecho que no ocurría desde la temporada 2012/2013. El equipo de la capital andaluza, que no aparecía en este top desde la 2009/2010, vuelve a aparecer en este top con la ayuda del nuevo formato de reparto de los derechos televisivos en España que se inició en la temporada 2015/2016, con el objetivo de aumentar la equidad entre los clubes y que aumentara la importancia de los mismos en el contexto europeo. Ello ha dado sus frutos con el puesto 27 en el ranking para el Sevilla, que consiguió unos ingresos de 165 millones de euros.

Siempre por detrás de la Premier League, la Liga Española se coloca en el segundo puesto en cuanto a activos totales. Para ejemplificarlo, se extrae del estudio de José Mª Gay de Liébana que en la temporada 2016/2017 los activos netos totales de la liga española sumaron más de 4.800 millones de euros, lo que supone un aumento de casi 800 millones con respecto a la temporada anterior. Aún así, queda muy lejos de los valores que mueve la Premier, que en la temporada 2016/2017 sus activos rozaron los 9.000 millones de euros. Ocupando el último escalafón del podio se encuentra la Serie A italiana, con unos activos cercanos a los 4.400 millones. Por detrás queda la Bundesliga alemana, con unos activos valorados en 3.200 millones y de la liga más débil de este selecto grupo, La Ligue 1, con cerca de 2.400 millones de euros en activos.

No debe solo guiarse por los activos netos para valorar qué liga es la más asentada. Es necesario contextualizar esas cifras comparándolas con el porcentaje de deuda que soportan las mismas ligas. Esa comparación muestra a la liga alemana como la más

eficiente en aprovechar sus recursos propios, ya que de su totalidad de activos netos (3.200 millones), el porcentaje de deuda contraída alcanza el 58%. Tan solo la liga francesa se acerca a esos números, con un 61% de porcentaje de deuda respecto al total de sus activos. Las otras tres ligas, tienen una importante dificultad en este aspecto. La Premier y La Liga alcanzan un 70% y un 75%, respectivamente y en peor situación se encuentra la liga italiana, con un 88% de la deuda cubriendo sus activos totales, que dejan poco margen de maniobra a sus clubes.

Cada liga intenta explotar sus activos de la forma que más encuentra conveniente. La liga inglesa opta claramente por la explotación de sus derechos televisivos, que le hacen obtener a sus clubes mayor potencial económico que sus rivales europeos. La Bundesliga, en cambio, se ha enfocado en perfeccionar sus ingresos comerciales. La cultura futbolera que se siente en los estadios de los clubes alemanes hacen que sea muy apetecible y lucrativo para patrocinadores, que ven como debido a los bajos precios de las entradas a los campos de fútbol hace que las afluencias sean enormes. Ese sentimiento que tienen de su fútbol clásico hace que los seguidores alemanes tengan una cultura demasiado conservadora en este aspecto. Ejemplo de ello son las recientes noticias que han sucedido en varios estadios en los cuales se ha abucheado, expuesto pancartas, proferido graves insultos hacia el presidente de uno de los clubes de la mitad de la tabla, el Hoffenheim, hasta el punto de que tuvieron que parar momentáneamente varios partidos de la jornada 24. Lo que achacan a Dietmar Hopp, que tiene una de las mayores fortunas de Alemania, es crear un club artificial ya que donde se encuentra el equipo es un pueblo de reducidas dimensiones que no cuadran con el poderío económico que presenta el club. Estas críticas se unen al rechazo que se le tiene por parte de casi la totalidad de los clubes alemanes y sus aficiones, por causas similares a la del Hoffenheim, al RB Leipzig. Este equipo lo posee desde hace unos años la multinacional Red Bull, que le ha ido haciendo subir de categorías hasta alcanzar los cuartos de final de la Champions League por primera vez en su historia.

Los continuos esfuerzos que ejercitan las 5 principales ligas utilizando los aspectos que el economista José María Gay de Liébana cataloga como fundamentales, son:

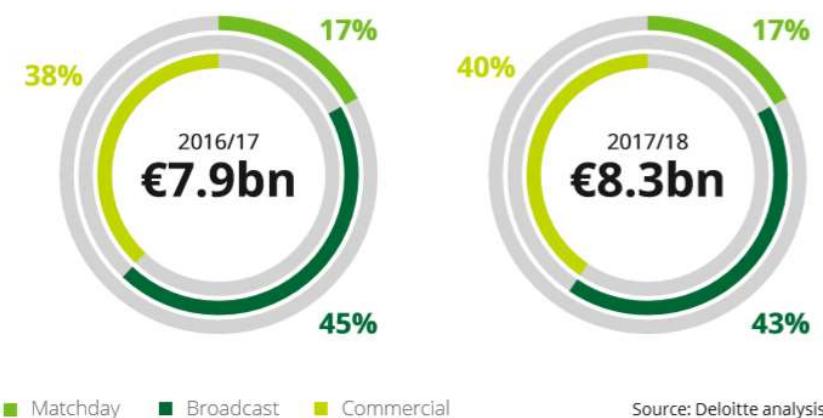
- Ingresos por derechos televisivos
- Ingresos comerciales
- Ingresos obtenido en taquilla (Matchday)

Con ellos se ha conseguido en un plazo de 7 temporadas (de la 2009/2010 a la 2016/2017) pasar de un volumen de ingresos del Top 5 de ligas europeas de 14.080 millones a alcanzar los más de 23.500 millones<sup>6</sup>. Además, el porcentaje de deuda respecto a esas cifras se ha visto reducida, pasando de cubrir el 86% del total a un 72%.

### **Relevancia de los contratos de derechos televisivos**

La principal fuente de ingresos de los clubes para cubrir sus presupuestos, son los contratos negociados por los derechos televisivos. Suponen una mayor cantidad que los ingresos comerciales y la facturación en el Matchday. La privatización de las emisiones de los partidos no hace más que aumentar la cifra que las principales ligas europeas negocian con las compañías de telecomunicaciones. Una mejora de estos contratos de derechos televisivos hará capaz a los clubes de tener mayores presupuestos que les facilite la negociación en el mercado alcista de fichajes, que requiere cada año mayores inversiones para atraer futbolistas y mantenerlos en los planteles. Del estudio realizado por DELOITTE, se obtuvo que, de los ingresos obtenidos por el top 20 de equipos europeos, cifrado en más de 8.300 millones de euros, el 43% de ellos vienen dados por los derechos televisivos. Por detrás quedan los ingresos por ventas comerciales (40%) y el Matchday (17%).

**Gráfico 1.5.** Desglose de ingresos en porcentaje del Top 20 europeo



Fuente: Deloitte Analysis. Deloitte Football Money League 2019

<sup>6</sup> Pérez, M. (2018, 9 de noviembre). La Premier, en cabeza de las grandes ligas en volumen económico. *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/20181109/452802024656/la-premier-en-cabeza-de-lasgrandes-ligas-en-volumen-economico.html>

La ventaja abrumadora de la liga inglesa respecto a sus competidores en concepto de derechos televisivos es debido a su caché deportivo o a su modelo de negocio. Con ello lo que se consigue es un mayor reparto entre los clubes ingleses que facilita que muchos de esos clubes tengan un poderío económico que en algunos casos no coincide con sus méritos deportivos. Comparativamente superior el reparto que se hace en la Premier, en base a unos criterios estipulados en 1992<sup>7</sup>, respecto a las otras ligas, también es de los más equitativos. El 50% del montante total se reparte a partes iguales entre todos los clubes, un 25% por el número de partidos emitidos y el otro 25% restante, por el rendimiento deportivo. A su vez, el cociente entre lo que ingresa el que más recibe y el que menos, no debe superar el valor de 1,8. El reparto en La Liga procede de forma similar, con el 50% repartido por igual para todos, el 25% por resultados deportivos y el otro 25% por implantación social. Este último apartado provoca que los grandes equipos como el Barcelona y el Real Madrid, y en menor medida el Atlético, se beneficien de ellos dando como resultado un desigual reparto con los equipos menos favorecidos en cuanto a su masa social.

A continuación se examinará la evolución de las últimas cuatro temporadas, desde la temporada 2015/2016 hasta la última, 2018/2019 (los repartos televisivos se efectúan empezada la siguiente, por lo que no hay datos de los repartos tocante a la temporada actual), de los repartos en la Liga española y en la Premier inglesa. Puede considerarse que el modelo de reparto inglés, siendo el más cuantioso y equitativo, debe ser el modelo a seguir para La Liga, además de que actualmente son las dos ligas más poderosas en cuanto a cifras de ingresos televisivos. Por ello, se procede a comparar las tendencias que han tenido en ese intervalo de años.

En la temporada 2015/2016, según datos extraídos del informe elaborado por José María Gay de Liébana de las 5 principales ligas europeas, la Premier se colocó en primera posición con más de 1.638 millones de libras, cerca de 1.934 millones de euros<sup>8</sup>. La Liga Santander se tuvo que conformar con el tercer puesto, al conseguir negociar un contrato valorado en cerca de 950 millones.

---

<sup>7</sup> (2018, 17 de mayo). La Premier reparte 2.763 millones por TV en 2017/18, con 108 millones para el colista. Palco23. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-premier-reparte-2763-millones-por-tv-en-2017-2018-con-108-millones-para-el-colista.html>

<sup>8</sup> Oliver, M. (2017). Pág.36. Competencia en el mercado de los derechos audiovisuales del fútbol. Recuperado de

Para la temporada 2016/2017, La Liga superó a la Calcio italiana para ocupar la segunda plaza, obteniendo cerca de 1.300 millones en contratos televisivos. Mientras, la Premier repartió más del doble, 2754 millones de euros<sup>9</sup>, continuando así ostentando el primer puesto.

En cuanto a la temporada 2017/2018, la situación clasificatoria no cambia con respecto al año anterior. La Premier continúa liderando con contratos valorados en más de 2419 millones de libras, al cambio más de 2.760 millones de euros<sup>10</sup>. Por su parte, La Liga obtiene 1.325 millones en contratos televisivos.

Y en la última temporada examinada, la 2018/2019, la Premier obtuvo una cantidad ligeramente superior al año anterior, repartiendo así más de 2.456 millones de libras entre sus clubes, al cambio 2.783 millones de euros<sup>11</sup>. La Liga, gracias al aumento de más del 7% en los contratos televisivos respecto al año anterior, pudo repartir más de 1.420 millones entre los clubes de la primera división española.

Las últimas tres temporadas de la Premier, al pertenecer al mismo ciclo de reparto negociado por la liga inglesa y principalmente con Sky y BT Sport, no tuvieron apenas modificación. Mientras, La Liga ha podido ir estrechando el todavía abultado margen que separa a las dos ligas. Por lo pronto, si se observan las cifras que reciben los clubes de ambos ligas en la última temporada, es sorprendente ver que el que menos ha recibido de la Premier ha sido el Huddersfield Town con 109 millones de euros, prácticamente idénticos a los 110 millones que obtuvo el Atlético de Madrid, segundo clasificado. Sin embargo, como anteriormente he citado, las compañías británicas que retransmiten los partidos de la Premier han negociado a la baja el nuevo ciclo que durara las próximas tres temporadas (de 2019 a 2022). Esto hará posible todavía más si cabe ese acercamiento si La Liga consigue mantener esa tendencia de año tras año aumentar su retribución por las retransmisiones de los partidos. Aún así, queda mucho

---

[https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146224/Oliver%20Rayo,%20Margalida\\_235240\\_a\\_ssignment\\_file\\_GECO\\_2017\\_005.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.uib.es/xmlui/bitstream/handle/11201/146224/Oliver%20Rayo,%20Margalida_235240_a_ssignment_file_GECO_2017_005.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

<sup>9</sup> González, R. (2018, 16 de enero). Ingresos de televisión en Europa. *Deportes Inc. Los negocios del deporte*. Recuperado de <https://deportesinc.com/tv-y-audiencia/ingresos-por-television-en-ligas-europeas/>

<sup>10</sup> (2018, 17 de mayo). La Premier reparte 2.763 millones por TV en 2017/18, con 108 millones para el colista. *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-premier-reparte-2763-millones-por-tv-en-2017-2018-con-108-millones-para-el-colista.html>

<sup>11</sup> (2019, 24 de mayo). La Premier League hace oficial el reparto de los derechos televisivos de la 2018/19. *La jugada financiera*. Recuperado de <http://lajugadafinanciera.com/reparto-ingresos-tv-premier-18-19/>

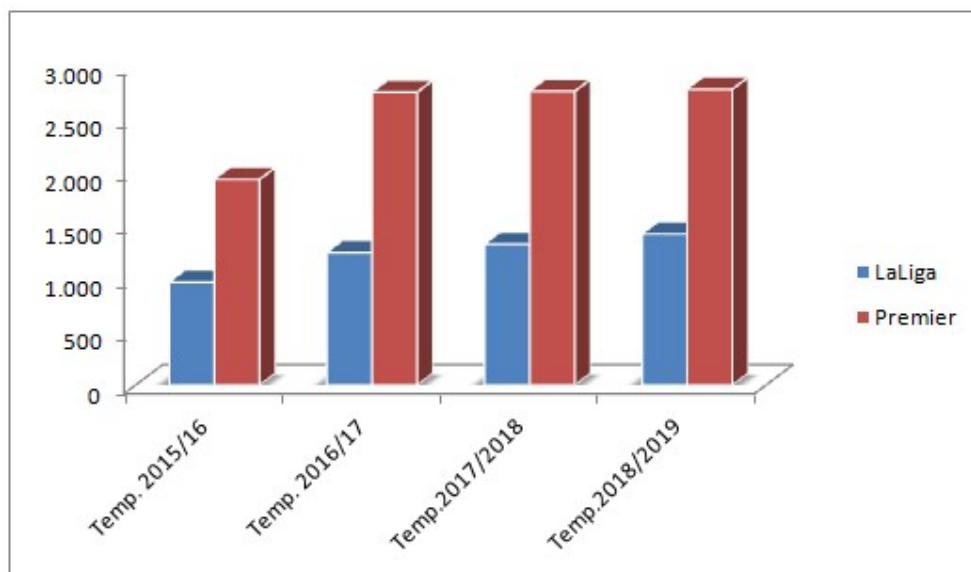
camino por recorrer en materia de equidad en las diferencias que existen entre los equipos punteros españoles con los menos reconocidos y que permita tener una liga más parecida a la inglesa, a la vez que más competitiva. Relativo a ello, el ratio del cociente entre el primero y el último en cuanto a cantidades recibidas, para medir la igualdad en el reparto se dio de esta manera en las dos ligas:

- La Premier obtuvo un ratio de 1,58. Esto es, el cociente entre la cantidad que percibió el Liverpool (172,6 millones de euros) entre los 109 millones que percibió el Huddersfield.
- La Liga, en cambio, representó esa desigualdad entre clubes al dar un ratio de 3,77. El Barcelona fue el club que más percibió, con 166,5 millones, mientras que el Huesca, 44,2 millones.

**Tabla 1.1.** Comparativa de ingresos por derechos televisivos Liga/Premier

	Temp. 2015/16	Temp. 2016/17	Temp. 2017/2018	Temp. 2018/2019
LaLiga	968	1.247	1.325	1.420
Premier	1.934	2.754	2.763	2.783

**Gráfico 1.6.** Comparativa de ingresos por derechos televisivos Liga/Premier



Fuente: Elaboración Propia<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Véase <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

## 2. LA LIGA, UNA ASOCIACIÓN DEPORTIVA.

La Liga de Fútbol Profesional es una Asociación deportiva de carácter privado que, a tenor de lo establecido en los artículos 12 y 41 de la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte y 23 a 28 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas, está integrada exclusiva y obligatoriamente por todas las sociedades anónimas deportivas y clubes de Primera y Segunda División, que participan en las competiciones futbolísticas oficiales de carácter profesional y ámbito estatal. La Liga tiene personalidad jurídica propia y goza de autonomía, para su organización interna y funcionamiento, respecto de la Real Federación Española de Fútbol ("RFEF").

La Liga se regula, igualmente, por sus Estatutos Sociales, el Reglamento General y el Reglamento para la Retransmisión Televisiva, que fueron aprobados por el máximo órgano de gobierno, la Asamblea General, y ratificados por la Comisión Directiva del Consejo Superior de Deportes, artículos 10.2 b) y 41.3 de la Ley del Deporte.

### **Funciones de la liga**

Las funciones que desarrolla La Liga (artículo 3 Estatutos Sociales), incluidas en el apartado de anexos (ver Anexo II).

### **Clubes**

En este momento, los clubes que pertenecen a La Liga de Fútbol Profesional (1<sup>a</sup> y 2<sup>a</sup> División) son:

1<sup>a</sup> DIVISIÓN: Alavés, Athletic Club, Atlético de Madrid, Barcelona, Celta de Vigo, Eibar, Espanyol, Getafe, Granada CF, Leganés, Levante, Mallorca, Osasuna, Real Betis, Real Madrid, Real Sociedad, Real Valladolid, Sevilla, Valencia y Villarreal.

2<sup>a</sup> DIVISIÓN: Albacete, Alcorcón, Almería, Cádiz, Deportivo de la Coruña, Elche, Extremadura, Fuenlabrada, Girona, Huesca, Las Palmas, Lugo, Mirandés, Málaga, Numancia, Ponferradina, Racing de Santander, Rayo Vallecano, Real Oviedo, Real Zaragoza, Sporting de Gijón y Tenerife.

## **Estructura de gobierno de la liga**

La Comisión Delegada es el órgano de gobierno y administración ordinaria de La Liga. En la actualidad, la composición de Comisión Delegada de La Liga está incluida en los anexos (ver Anexo III).

## **Gestión económico-financiera**

En el presente apartado se procede a incluir un cuadro resumen de la cifra de negocios de los últimos 7 años (a partir del año 2016 se produce la entrada en vigor del Real Decreto Ley 5/2015 en relación a la comercialización de los derechos de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional). En el citado Decreto Ley, se reconoce a La Liga como entidad organizadora de los derechos y su reparto a los clubes participantes de Primera y Segunda División.

**Tabla 2.1.** Evolución de la cifra de negocios de La Liga

	<b>Cifra de negocios</b>	<b>Derechos televisivos</b>
<b>2013</b>	<b>30.210.610,33</b>	-
<b>2014</b>	<b>36.294.044,79</b>	-
<b>2015</b>	<b>44.458.091,69</b>	-
<b>2016</b>	<b>1.240.752.928</b>	<b>1.191.145.000</b>
<b>2017</b>	<b>1.635.984.000</b>	<b>1.579.803.000</b>
<b>2018</b>	<b>1.754.301.000</b>	<b>1.688.418.000</b>
<b>2019</b>	<b>1.938.949.000</b>	<b>1.864.519.000</b>

Se adjuntan así mismo enlace de las cuentas anuales de la última temporada de la que se han presentado datos (ver Anexo IV).

## **Subvenciones**

Durante el ejercicio 2018/2019, La Liga ha percibido, la cantidad de 17.698.000 Euros al objeto de que sea destinada al cumplimiento de las obligaciones legalmente establecidas en concepto de fondos públicos provenientes de la recaudación del porcentaje correspondiente de la Quiniela, siendo considerados 3.248.000 Euros subvenciones para La Liga.

Todo ello, de conformidad con lo establecido en la legislación vigente (artículo 48.11 y disposición adicional tercera de la Ley 13/2011, de 27 de mayo, de regulación del juego

y artículo 1 del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado).

Las finalidades a las que se dedican dichos fondos recibidos, de acuerdo con el régimen jurídico aplicable antes mencionado y lo dispuesto en el artículo 3.1.b) del Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero son las siguientes:

- Pago del Plan de Saneamiento.
- Pago de obras de seguridad en los estadios.
- Pago a jugadores en caso de impagos por Clubes/SAD de La Liga en virtud del Convenio Colectivo AFE-La Liga.
- Pagos a la RFEF para el correcto desarrollo de las competiciones, de acuerdo con lo dispuesto en el Convenio de Coordinación vigente.
- Distribuciones a Clubes/SAD afiliados a La Liga.

### **3. PLAN DE VIABILIDAD ECONÓMICA.**

En 2011<sup>13</sup>, la UEFA puso en marcha un plan de viabilidad para todos aquellos clubes que participan en competiciones europeas (Champions League y Europa League), con el nombre de Fair Play Financiero. Tiene la finalidad de controlar las deudas de muchos equipos que años antes habían gastado grandes cantidades en futbolistas que sobrepasaban la realidad económica en la que vivían y asegurar el saneamiento financiero de los clubes implicados. Para dar una solución a este problema que a algunos equipos estaba ahogando en deudas con sus acreedores, la UEFA basó su estrategia en ingresar más de lo que se gastaba o en su defecto, tener un déficit máximo de 100 millones de euros. Esto, unido a la tendencia inflacionista del mercado de fichajes, ha hecho que muchos equipos, algunos de ellos de primer nivel, tengan que hacer importantes esfuerzos para cuadrar sus presupuestos y poder cubrir sus gastos de personal, que en la mayoría de los casos son las partidas más importantes.

---

<sup>13</sup> Camacho, M. (2020, 14 de febrero). ¿Qué es y cómo funciona el Fair Play Financiero? *ABC Fútbol*. Recuperado de [https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-mercado-fichajes-y-como-funciona-fair-play-financiero-201906280133\\_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2F](https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-mercado-fichajes-y-como-funciona-fair-play-financiero-201906280133_noticia.html?ref=https%3A%2F%2Fwww.google.es%2F)

El organismo que se encarga de la vigilancia de los balances de los clubes europeos es el Comité de Control Financiero de Clubes de la UEFA haciendo hincapié en los tres últimos ejercicios económicos anteriores. En una situación en la que se encuentre alguna irregularidad en algún club, se impondrá el tipo de sanción acorde a ello a la temporada siguiente. Según la gravedad de la falta que se haya cometido, se aplicarán unas sanciones tales:

- Advertencia
- Amonestación
- Multa económica
- Reducción de puntos
- Retención de los ingresos obtenidos en competiciones UEFA
- Prohibición de registrar a nuevos jugadores en competiciones UEFA
- Restricción del número de jugadores que el club puede registrar para participar en competiciones UEFA, incluyendo un límite en el gasto global de los salarios de los jugadores
- Descalificación de las competiciones en curso o de futuras competiciones
- Retirada de un título o premio económico, que hasta el momento no se ha producido ningún caso de este última sanción

Desde su aplicación en 2011, han sido varios equipos los que han recibido alguna de estas sanciones. Ya en 2014<sup>14</sup>, se sancionó duramente tanto al Manchester City como al PSG francés por haber incurrido en más gastos de lo que ingresaron, que supuso unas multas de 60 millones de euros para ambos clubes y una reducción

---

<sup>14</sup> (2014, 6 de mayo). City y PSG multados con 60 millones por incumplir el Fair Play Financiero. *El Mundo*. Recuperado de <https://www.elmundo.es/deportes/2014/05/06/5368caa2ca4741240f8b4580.html>

del límite de inscripciones de futbolistas en las competiciones europeas (de 25 fichas a 21). El primer caso en que un club español estuvo implicado en una sanción UEFA fue en 2012 al Málaga, que por incumplimiento de pagos se le prohibió jugar una temporada competiciones europeas, además de un pago de 300.000 euros. Al año, al Galatasaray turco, le fue impuesta una sanción similar al equipo español por incumplimiento de la norma establecida por la UEFA excluyéndole una temporada de competiciones europeas. En 2018, el Milán se le fue prohibida la participación en competiciones europeas al haber incurrido en unos gastos de más de 200 millones de euros en fichajes. Por último, este 2019 ha sido el año en el que el máximo organismo del fútbol mundial ha impuesto la mayor sanción hasta la fecha, al Manchester City, que repite, excluyéndole de competiciones europeas las dos próximas temporadas.

La viabilidad económica del fútbol y de los diferentes clubes requiere por tanto lograr una mayor solvencia financiera que la que muestra actualmente en la que a pesar de los esfuerzos mantenidos, todavía existe un nivel de apalancamiento excesivo. Resulta por tanto necesario rebajar el nivel de deuda en los próximos ejercicios. Para ello, debe trabajarse en las dos áreas que determinan el resultado de estas entidades, los ingresos y los gastos:

1.- Por el lado de los ingresos, se va a considerar de forma prudente, que los ingresos más importantes como son los procedentes de los derechos televisivos no van a seguir creciendo como lo han hecho en los últimos ejercicios, sino que se van a mantener estables o en su caso van a crecer de una forma mucho más moderada. Si bien se va a seguir trabajando en la expansión y consolidación de nuevos mercados (Asia, Países Árabes, África, etc.), el crecimiento exponencial de las cantidades obtenidas de los operadores de medios audiovisuales en los últimos años que ha permitido la actual situación no se van a repetir. Por tanto, sin perjuicio de abundar en el crecimiento y consolidación de esta área de los ingresos, debe hacerse un esfuerzo en aumentar lo que en los apartados anteriores hemos denominado ingresos comerciales así como los ingresos procedentes del Matchday, siguiendo el ejemplo de una liga tan saneada como la alemana y que también se ha empezado a replicar en las ligas italiana o inglesa.

2.- Por el lado de los gastos, es indudable que el porcentaje más alto y el que ha generado las situaciones de déficit de algunos clubes, corresponde al gasto de personal deportivo. Entendemos que debe mantenerse el límite señalado por la UEFA y en aquellos que fuera posible incluso debería de reducirse. Igualmente, aunque suponen un porcentaje menor, existen clubes, que tienen un exceso de gastos de estructura (gerencia, staff, gastos superfluos o correspondientes a entidades que “nadaran en la abundancia”), que a pesar de la necesaria profesionalización puede combinarse con una mayor austeridad o al menos control.

Para no incurrir en este tipo de situaciones, los clubes tienen que tener una vigilancia en la masa salarial que se les permite, puesto que al tener una importancia tan significativa, no tener bajo control esa partida puede suponer grandes descalabros financieros en algún club que trabaje con presupuestos muy ajustados. La masa salarial es el tope de gasto que impone La Liga para cubrir los salarios de los jugadores, cuerpo técnico, primas e indemnizaciones a los propios jugadores, gasto en cantera y las amortizaciones de los fichajes que se han realizado junto a comisiones de sus representantes.

A principio de la temporada, los clubes se fijan unos objetivos deportivos en la competición europea en la que participen. Los ingresos variaran en base a qué altura de esas competiciones se va a poder llegar. La cantidad que se puede obtener de los derechos televisivos, ingresos comerciales y taquilla que se ingresan durante la competición no son los mismos para el que se corona campeón que para el que no consigue pasar de la fase inicial o fase de grupos. En consiguiente, unos presupuestos supeditados a los resultados pueden hacer peligrar la viabilidad de un club en esa temporada si no se cumplen esos objetivos fijados. Sin ir más lejos, la UEFA publicó el reparto de ingresos de la temporada pasada (2018/19)<sup>15</sup>, en la que se repartieron más de 1.976 millones, escalonados de forma que el 25% se reparte en fase de grupos, un 30% para pagos fijos por resultados, otro 30% en base a un ranking de coeficiente por rendimiento en los últimos 10 años y el 15% restante, que va destinado a importes variables (Market pool). Con este reparto, los clubes solo tienen asegurado a principio de temporada la parte correspondiente a haber

---

<sup>15</sup> (2019, 27 de diciembre). Lluvia de millones por la Champions 2018/19. *La Jugada Financiera*. Recuperado de <http://lajugadafinanciera.com/ingresos-champions-2018-2019-reparto/>

obtenido una plaza en la fase de grupos, bien por vía clasificatoria o por haberse coronado campeón de la Europa League la temporada anterior. Ese logro se retribuyó la temporada anterior con 14,5 millones, pudiendo aumentar esa cifra con cada ronda que se superaba.

Para realizar este ejemplo de plan de viabilidad económica, nos centraremos en el equipo con la segunda mayor facturación de las 5 grandes ligas europeas, como es el Barcelona que, pese a ello, recientemente ha tenido que anunciar que se deberá acoger a medidas de reestructuración laboral para no verse acuciado por las deudas. Con toda competición paralizada desde marzo de 2020 hasta nueva fecha, todos los ingresos que el club catalán obtenía en comercialización, derechos televisivos y taquilla se han visto bloqueados, y su capacidad para hacer frente a los pagos a futbolistas de la primera plantilla y trabajadores se ven peligrados. A través de un comunicado oficial a fecha 30 de marzo<sup>16</sup>, el club catalán confirmaba lo que era un secreto a voces, la aplicación de un expediente regulatorio de empleo a todo el personal no deportivo. Paralelamente, se acordó con todos las plantillas de los equipos que posee el club, la reducción de un 70% del salario durante el periodo en que las competiciones estén paralizadas. Los integrantes de la primera plantilla de fútbol aportaron un 2% adicional, que, junto a la aportación del propio FC Barcelona, aseguraban el cobro del 100% del salario del personal al que se le iba a aplicar el ERTE. Acorde a datos del club, esta rebaja aplicada a la primera plantilla le iba a suponer una rebaja de 14 millones de euros netos mensuales<sup>17</sup>.

En la presentación del presupuesto para la temporada anterior, la 2018/2019<sup>18</sup>, un aspecto que desde la dirección del club se le dio mucha importancia, fue que había sido posible reducir el porcentaje que cubre la masa salarial del total del presupuesto fijado para ese año. Se consiguió pasar de un 93% del presupuesto destinado a cubrir esos gastos a un 76%, siendo un 70% lo que promueve y recomienda la UEFA a todos los clubes para estabilizar la viabilidad de los clubes.

---

<sup>16</sup> (2020, 30 de marzo). Comunicado oficial del FC Barcelona. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1650154/comunicado-del-fc-barcelona>

<sup>17</sup> (2020, 31 de marzo). Bartomeu: "Estamos satisfechos del acuerdo". Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1650670/bartomeu-estamos-satisfechos-del-acuerdo>

<sup>18</sup> Menchén, M. (2018, 2 de octubre). El Barça estabiliza su masa salarial en 633 millones, tras dispararse un 48% en dos años. *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-barca-estabiliza-su-masa-salarial-en-633-millones-tras-dispararse-un-48-en-dos-anos.html>

Es cierto que si se considera el negocio al completo, junto con las cantidades de los traspasos realizados y eliminando el peso que tiene el resto de secciones del club, el porcentaje se reduce al 71%. Aunque ese porcentaje se acerca a lo recomendado por la UEFA<sup>19</sup>, la estabilidad financiera del Barcelona es un tanto precaria, puesto que los beneficios totales se han visto reducidos en las últimas temporadas hasta situarse en once millones la última temporada. A su vez, la deuda neta que soporta el club está cifrada en más de 157 millones de euros.

Para la temporada en la que estamos inmersos, 2019/2020, el club estableció un presupuesto alineado a un importe neto de la cifra de negocios de 875.570.000 millones de euros<sup>20</sup> y unos ingresos totales de 892 millones. A su vez, La Liga presentó las masas salariales permitidas para los clubes en dos momentos de la temporada, a principio de liga y al acabar el mercado de fichajes invernal. En ambas fechas el Barcelona es el que lidera la lista. En la primera publicación de La Liga, el Barça podía gastar 671,429 millones en concepto de gastos de personal, superando por 30 millones al siguiente clasificado, el Real Madrid. En la segunda fecha se vio reducido su tope salarial 15 millones, mientras que el Real Madrid no soportó variaciones. Es palpable la diferencia abismal que tienen estos dos clubes con el resto, superando al tercer clasificado (Atlético de Madrid), en más de 300 millones de euros. Si los comparamos con los siguientes clubes que continúan la lista, las diferencias son todavía mayores. Si se suman los topes salariales de los 5 equipos siguientes (Sevilla, Valencia, Villarreal, Athletic de Bilbao y Betis), la cifra no llega a alcanzar siquiera al tope del equipo blaugrana.

De acuerdo con las hipótesis y presupuestos establecidos inicialmente consideraremos que el punto de partida (año 1, correspondiente a la temporada 2020/2021) determina un total de cifra de negocios de 875 millones de euros (no se considera ningún incremento respecto de la temporada anterior dadas las actuales circunstancias). Veamos si son factibles los presupuestos establecidos en nuestro

---

<sup>19</sup> Véase UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations. Artículo 64, apartado 4, página 45. Recuperado de

[https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/28/41/2262841\\_DOWNLOAD.pdf](https://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/02/26/28/41/2262841_DOWNLOAD.pdf)

<sup>20</sup> (2020, 3 de marzo). Presupuesto temporada 2019/2020. Recuperado de

[https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2020/03/e3c2ded1-b7ea-4a2d-880a-de67eb0a8a28/46.pdf?\\_ga=2.215646423.1543796624.1590055437-240967367.1585646634](https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2020/03/e3c2ded1-b7ea-4a2d-880a-de67eb0a8a28/46.pdf?_ga=2.215646423.1543796624.1590055437-240967367.1585646634)

plan de viabilidad en relación a los ingresos y los gastos para el caso del F.C. Barcelona:

1.- En cuanto a los ingresos, cabe señalar que es casi seguro que el club se va seguir manteniendo en los próximos años en los puestos de cabecera de la Liga y va a seguir compitiendo en las competiciones europeas. Ello supondría unos similares ingresos por derechos televisivos, si bien dependiendo en cuanto a los procedentes de la UEFA, de sus resultados deportivos o bien podrán incrementarse según cuales sean los resultados de las negociaciones de forma conjunta en la venta de esos derechos. Donde debe hacerse un esfuerzo adicional es en el incremento de los ingresos comerciales y de taquilla, adoptando las políticas seguidas por algunos equipos italianos e ingleses emulando a los alemanes. El Barça dispone de una imagen consolidada pero que es posible mejorar y por otro lado para incrementar los ingresos de taquilla no necesita realizar grandes inversiones en su estadio ni construir uno nuevo como ha sucedido en el caso de algún club italiano en los últimos años (Juventus). Se considera que es factible conseguir un incremento anual de los ingresos del 3%.

2.- En relación a los gastos, ciertamente la tarea será mucho más ardua, pero también hay más margen de mejora. Es cierto que el participar en diversas competiciones requiere tener una plantilla amplia y competitiva, pero también es indudable que no puede seguirse manteniendo el nivel actual de salarios y fichajes, no sólo por la presente situación de alarma sanitaria, sino por la propia pervivencia financiera del club y la demanda social. Se establece como límite inicial de estos gastos el 70% de la cifra de negocios que deberá reducirse en un 1% adicional cada año hasta llegar al 65% en que se mantendrá constante. Por otro lado el resto de los gastos se mantendrá en un límite anual del 20%.

Ello determina la siguiente tabla de ingresos, gastos y resultados en el horizonte de 10 años en el que se fija este plan de viabilidad.

**Tabla 3.1.** Ingresos y gastos del FC Barcelona a 10 años

Temporada	Ingresos	Gastos Deportivos	Otros gastos	Resultado
año 1	875,00	612,50	175,00	87,50
año 2	901,25	621,86	180,25	99,14
año 3	928,29	631,24	185,66	111,39
año 4	956,14	640,61	191,23	124,30
año 5	984,82	649,98	196,96	137,87
año 6	1.014,36	659,34	202,87	152,15
año 7	1.044,80	679,12	208,96	156,72
año 8	1.076,14	699,49	215,23	161,42
año 9	1.108,42	720,48	221,68	166,26
año 10	1.141,68	742,09	228,34	171,25

El Valor Actual Neto (VAN) resultará de la siguiente fórmula<sup>21</sup>:

$$A(C, q)n \neg i = C \frac{1-q^n(1+i)^{-n}}{1+i-q}$$

El VAN del flujo de resultados obtenidos en el lapso de tiempo examinado es de 1.146,84 millones de euros. Ello permitiría capitalizar la entidad y eliminar o reducir al máximo el actual apalancamiento financiero, así como tener un prudente colchón financiero ante posibles circunstancias adversas.

En los anexos se ha incorporado el presupuesto del FC Barcelona para la presente temporada (ver Anexo V). Así mismo, se incluyen en los anexos la cuenta de Explotación resultado de las modificaciones aplicadas a ingresos y gastos (ver Anexo VI).

#### 4. PLANES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Según un estudio elaborado para La Liga por la firma auditora PWC, la liga española puede considerarse como una de las ligas europeas que más invierten en proyectos de Responsabilidad Social Corporativa. De cada 100 euros que ingresa La Liga se destinan

<sup>21</sup> Ferruz, Luis, y De Pablo. Finanzas de empresa. Ceura

1,72 a toda clase de proyectos de carácter social. En comparación, el ratio de inversión medio dobla a lo que promueven el resto de ligas europeas y en un contexto global del mundo empresarial, La Liga invierte casi 15 veces más. A la hora de fortalecer el compromiso con el entorno y proveerlo de un impacto positivo, La Liga desarrolló su propia óptica de RSC con el nombre de “Fair Play Social”.

En la temporada 2018/2019 La Liga destino 72 millones en RSC<sup>22</sup>, un 10% más que el año anterior, mostrando su predisposición a ello y dando ejemplo al resto de ligas de que es necesaria una concienciación social. Además, esa misma temporada se publicó un informe de RSC, siendo La Liga pionera en este aspecto y adelantando a otras ligas europeas. De esa inversión, un porcentaje cercano al 80% va dirigido a lo que La Liga denomina “Participación activa de la comunidad”, de los que un tercio va destinado al desarrollo del fútbol base y aficionado, alrededor de un 22% a ayudas a deportistas de alto rendimientos en competiciones internacionales, otro 15% a la promoción de la AFE y por último, un 11% a la protección social de los jugadores del fútbol aficionado.

La importancia que le infiere La Liga a la Responsabilidad Social se ve reflejada también en que cumple 9 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), dato que declaró el director de Relaciones Institucionales de La Liga, Roberto Bermúdez de Castro. Estos objetivos a los que La Liga ya se ajusta son: Salud y Bienestar; Educación de calidad; Igualdad de género; Trabajo decente y crecimiento económico; Industria, innovación e infraestructura; Reducción de las desigualdades; Paz, justicia e instituciones sólidas; y alianzas para lograr los objetivos. Junto a ellos, La Liga se compromete a seguir complementando el resto de ODS en un futuro.

El medio ambiente y su cuidado es uno de los temas que más importancia se le da en la actualidad desde empresas y gobiernos, La Liga no es menos y trabaja para que los clubes cooperen y trabajen conjuntamente para conseguir una mayor capacidad de concienciación en la sociedad. Para ello, La Liga publicó en su informe de RSC datos referentes a la huella ecológica que produce la burbuja del fútbol. Según cita ese informe, durante los partidos se pueden llegar a generar de una a dos toneladas de basura. También, que en un estadio de gran capacidad se consume una cantidad de

---

<sup>22</sup> (2020, 30 de enero). La Liga sube a 72 millones su inversión anual en RSC y fija el medio ambiente como su siguiente gran objetivo. *Europa Press*. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-laliga-sube-72-millones-inversion-anual-rsc-fija-medio-ambiente-siguiente-gran-objetivo-20200130132235.html>

kilovatios equivalente a lo que necesitan 70.000 viviendas en todo el año. Para paliar esos consumos, todos los clubes españoles han sustituido los focos de sus estadios de sistemas de iluminación anticuados por LED.

Aún con esto, me he querido focalizar en otra área de intervención social. Los sucesos a nivel mundial acaecidos en las últimas semanas con relación al brote de coronavirus, ha implicado la suspensión indefinida de toda competición a nivel nacional o internacional. Eso ha hecho que muchos clubes, como el mencionado Barcelona, se hayan visto obligados a realizar ERTEs en sus plantillas para contrarrestar el parón del fútbol, que han provocado una reducción en los ingresos televisivos, ingresos comerciales y por supuesto, la taquilla en los Matchday. O, como en otros contextos, equipos que se han visto envueltos en procesos de impagos a jugadores con su mala situación financiera, viéndose incapaces de realizar sus pagos a tiempo.

En consecuencia, me parece adecuada la creación de un fondo de compensación de La Liga para todos aquellos clubes que se vean en esta situación. Sería necesaria la colaboración y aceptación de todos los equipos de la primera división. Ese fondo de compensación saldría de una parte del precio de los abonos de temporada que cobran los clubes a sus aficionados. Es preciso aclarar que ya existen fondos de compensación creados para estas mismas situaciones, desde organismos como la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) o la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE), que en situaciones derivadas de impagos o similares, tienen capacidad para ayudar a los jugadores o clubes. Por ejemplo, en vista de la situación en la que se encuentra el panorama deportivo ahora, con la pandemia del virus COVID-19, la RFEF ha diseñado un plan de ayudas para paliar posibles problemas que se encuentren los clubes, creando una línea de crédito financiado por las principales entidades financieras españolas por valor de 500 millones<sup>23</sup>, para dar la posibilidad a todo club de primera o segunda división que necesite liquidez y con facultad de financiar el préstamo a 4,5 o 6 años. Además, también se creó a la par líneas de ayuda de 4 millones para los equipos de fútbol aficionado para que puedan hacer frente a sus pagos<sup>24</sup>. Con esto se quiere decir que no es el primer fondo de compensación al que podrían acudir los clubes, sino que es

---

<sup>23</sup> (2020, 25 de marzo). La línea de financiación planteada por la RFEF es viable. Recuperado de <https://www.rfe.es/noticias/linea-financiacion-planteada-rfe-al-futbol-profesional-es-viable>

<sup>24</sup> (2020, 25 de marzo). Este es el paquete de ayudas diseñado por la RFEF ante la situación generada por el COVID-19. Recuperado de <https://www.rfe.es/noticias/este-es-paquete-ayudas-disenado-rfe-situacion-generada-covid-19>

un complemento a los ya existentes y facilitar en momentos complicados la viabilidad de los clubes que se vean comprometidos.

Por ello, procedo a proponer un porcentaje que fuera adecuado, sin excederse mucho para no alterar en demasiado los ingresos fijados por los clubes en concepto de abonos, pero lo suficientemente alto como para recabar una cantidad de dinero que pueda cubrir los pagos a jugadores que los clubes sean incapaces de hacer frente.

Los equipos suelen variar el precio de entrada en función del rival que visita su estadio. Colocando precios más reducidos con rivales de nivel similar y fijando altos precios cuando el rival son equipos punteros, ya sea Real Madrid o Barcelona, para beneficiarse del tirón que atrae el poder ver a futbolistas top en tu ciudad. Además, es común que en los estadios mas grandes haya un gran abanico de precios en función de la localización de la butaca, mientras que en campos pequeños suele ser más reducido la diferencia entre la entrada más barata y más cara. En consecuencia, resulta complicado fijar un porcentaje de retención en base al precio de las entradas porque al no tener un valor fijo, y debido a su variación cada semana, provoca que poder calcular una expectativa de la cantidad que se podría recaudar a final de temporada es incierto. Por ese motivo, es más acertado acudir a los abonos de temporada para retener un porcentaje de los mismos.

Es preciso aclarar que debido a las circunstancias que se encuentra la población mundial en la que no se sabe con certeza en qué momento va a ser posible la vuelta del aficionado a las gradas, la idea de este plan de responsabilidad social se ubicaría en un contexto de normalidad. A su vez, para posibilitar los cálculos pertinentes, se ha requerido utilizar los datos de espectadores de media de la temporada pasada (2018/2019), ya que la presente se va a reanudar sin público y no serían datos concluyentes. Mientras que los precios medios de abonos de temporada y número de abonados sí que se han podido seleccionar de esta temporada debido a que los clubes presentan los distintos rangos de precios a principios de temporada.

Para facilitar cálculos, se ha utilizado como valor de los abonos de temporada la media entre la localidad más barata y la localidad con un precio más alto en caso de darse de alta en primera instancia, ya que hay algunos clubes que priman la fidelidad de sus aficionados y frecuentemente ofrecen precios más bajos o algún tipo de descuento por renovar. Por ello, se plantea a continuación un modelo en el que todos los abonados serían de nueva entrada.

Se establecerá una tasa de retención base de un 0,75% sobre el precio medio de los abonos. Paralelamente, se aplicaría una retención extra de 1,25%, es decir, un 66% más, a todos aquellos abonos que su precio de temporada supere el precio calculado con la media de cada equipo. Con ello lo que se pretende es cuidar al aficionado, ya que estas medidas pueden incentivar las bajadas en los precios de los abonos por parte de los clubes, y reducir las diferencias de precios con otros países. Se entiende que si los clubes redujeran sus precios de abono para no tener que verse afectados por el ratio de 1,25%, animaría a más aficionados a abonarse.

En consecuencia de esta retención, la cifra anual no es muy considerable si se comparan los valores con los salarios de algunos integrantes de plantillas como la del Real Madrid o FC Barcelona, pero que haría que en horizonte temporal a 10 años la cifra aumentara a más de 45.000.000 de euros. Ello considerando datos similares en cuanto a precios de los abonos y número de abonados, que si se compara este último con cifras del año anterior, se observa un aumento de más de 15000 nuevos abonados, por lo que cabe la posibilidad de nuevos abonados en los próximos años, que harían aumentar más si cabe la cifra del plan de compensación.

Se procede a la muestra de los cálculos realizados en la siguiente tabla<sup>252627</sup>:

---

<sup>25</sup> Canibe, A. (2019, 19 de agosto). Conoce los precios de los abonos. As. Recuperado de [https://as.com/futbol/2019/08/16/primera/1565947862\\_277531.html](https://as.com/futbol/2019/08/16/primera/1565947862_277531.html)

<sup>26</sup> Díaz, A. (2019, 20 de mayo). Asistencia media a los partidos de casa de los equipos de la Liga España 2018/19. *Statista.com*. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/479926/asistencia-media-a-los-partidos-en-casa-de-los-equipo>

<sup>27</sup> Medina, F. (2019, 22 de agosto). La afición no falla y los equipos de La Liga superan los 600.000 abonados. *Marca*. Recuperado de <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2019/08/22/5d5d8b3146163f1ca38b4578.html>

**Tabla 4.1.** Resultado del fondo de compensación anual

	2019/20	2018/19	2019/20		
	precio abono media	Media espectadores	Numero de abonados	Retencion 0,75%	Retencion 1,25%
Deportivo Alavés	485,00 €	14770	17603	64.030,91 €	
Athletic de Bilbao	608,00 €	40800	45071	205.523,76 €	342.539,60 €
Atletico de Madrid	817,50 €	56055	57813	354.465,96 €	590.776,59 €
FC Barcelona	712,00 €	75208	85000	453.900,00 €	756.500,00 €
Real Betis	512,50 €	44142	50373	193.621,22 €	
Real Club Celta de Vigo	471,50 €	17705	22500	79.565,63 €	
SD Eibar	342,50 €	4876	5600	14.385,00 €	
RCD Espanyol	577,50 €	19110	22000	95.287,50 €	158.812,50 €
Getafe CF	279,50 €	10837	12850	26.936,81 €	
Granada CF	625,00 €	Ascendido	13000	60.937,50 €	101.562,50 €
CD Leganes	322,50 €	9998	10300	24.913,13 €	
Levante UD	367,50 €	19693	22000	60.637,50 €	
RCD Mallorca	325,00 €	Ascendido	16125	39.304,69 €	
CA Osasuna	332,50 €	Ascendido	15498	38.648,14 €	
Real Madrid	1.488,50 €	60967	61000	680.988,75 €	1.134.981,25 €
Real Sociedad	412,50 €	22260	32000	99.000,00 €	
Real Valladolid	469,50 €	18945	18841	66.343,87 €	
Sevilla FC	560,00 €	36049	44177	185.543,40 €	
Valencia Cf	952,50 €	39566	40000	285.750,00 €	476.250,00 €
Villarreal CF	457,50 €	16660	19000	65.193,75 €	
Precio medio del abono	555,95 €				4.519.546,48 € TOTAL

Ceñido a un contexto en el que los clubes no variarían sus precios, dispondríamos de estas cantidades en un horizonte temporal a cinco y diez años desde su aplicación.

**Tabla 4.2.** Estimación del fondo de compensación a 5 y 10 años.

22.597.732,42 €	HT a 5 años
45.195.464,84 €	HT a 10 años

Habiéndolo expresado antes, repetir que las cifras que se han utilizado no se ajustan a la realidad puesto que en muchos equipos existen diversos modos de premiar a sus aficionados que se mantienen a lo largo de los años, por lo que los precios en algunos casos son más reducidos, pero para hacerlo más simétrico, se ha procedido a utilizar la misma regla para la totalidad de los equipos. Puntualizar a su vez que las cifras obtenidas a lo largo de los años podrían ser modificadas por los clubes a lo largo de ese

horizonte establecido, lo que podría provocar aumentos o disminuciones del fondo compensación.

La cantidad obtenida se puede considerar ajustada en buena medida a la realidad, y con una buena organización, un fondo de compensación de tal magnitud puede ayudar a muchos clubes, directivas o incluso jugadores, en momentos de aprieto financiero.

### **Introducción a un modelo ESG**

Hoy en día la ciudadanía está dispuesta a premiar a las empresas y organizaciones socialmente responsables. Los inversores, trabajadores, administraciones públicas también lo reflejan en sus comportamientos y se vuelven más exigentes en esta cuestión. Una reputación basada en un comportamiento ético y socialmente competitivo es sin duda la base de una ventaja competitiva. No se trata por tanto sólo del desarrollo de un comportamiento altruista, sino de responder a esas exigencias y obtener esas ventajas.

Es necesario realizar una planificación en esta materia y conforme al principio de que lo que no se mide no se mejora, resulta muy conveniente complementar los planes de responsabilidad corporativa o empresarial, con un enfoque o modelo ESG (Environmental, Social and Governance). Ello nos permitirá medir el esfuerzo necesario a realizar y también el impacto obtenido, para lo que propondremos una batería de indicadores. Adoptar por tanto estos criterios de sostenibilidad no sólo contribuye a crear valor añadido a las empresas, sino que es una forma de mostrar transparencia y generar confianza a los socios, inversores, mercados, clientes, sociedad civil en general. Un enfoque que además se encuentra perfectamente alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que se refieren a aspectos de carácter económico, social y medioambiental.

Los indicadores propuestos en base a las tres áreas que aborda el enfoque ESG, serían los siguientes, para cada uno de los cuales se mencionan los efectos que se pretenden medir o los objetivos que se persiguen:

#### **Indicadores medioambientales:**

- Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero. El objetivo es la reducción en el impacto negativo en el cambio climático de la actividad del fútbol, para lo que es

necesario utilizar sistemas energéticos eficientes y empleadores de energías limpias. Se mide en toneladas de CO2.

- Ahorro de agua. Utilización de sistemas más eficientes de riego y de suministro de agua potable, con posibilidad de reutilización de parte de ella para el riego. Litros de agua ahorrada respecto del año precedente.
- Reciclaje de residuos. Reducción de la “huella” contaminadora del fútbol e implementando equipamiento de reutilización y reciclaje de los diversos materiales. Toneladas de papel, vidrio y plásticos reciclados.
- Utilización de transporte público. Fomento del transporte público o de medios de desplazamiento no contaminantes tanto utilizables por la Liga, equipos que la componen, como del público que accede a los encuentros. Litros de combustible.

Indicadores sociales:

- Fomento del fútbol base y del asociacionismo. La práctica del deporte se considera una buena medida de salud, así como el asociacionismo una mejora de la calidad de la vida social y solidaridad. Número de jugadores federados, de partidos aficionados disputados y de número de clubes y asociaciones existentes.
- Apoyo a países menos desarrollados. Emprendimiento de programas de apoyo a países y sectores menos favorecidos, bien directamente o a través de ONGs ya existentes en el terreno. Número de programas en marcha, Importe invertido, número de personas a las que han llegado los programas.
- Igualdad de género. El fomento de igualdad en la sociedad no puede ser ajeno en el fútbol, por lo que debe ser un objetivo a fomentar. Número de mujeres en los órganos de gobierno, porcentaje de mujeres asistente a los encuentros
- Sello de integridad de proveedores. A los proveedores habituales en el fútbol, tanto de material deportivo como de servicios, se les puede exigir unos compromisos de sostenibilidad y responsabilidad social (compromisos medioambientales, respeto de derechos laborales y de la infancia, etc.). Número de proveedores con sello de integridad.

- Antipiratería. El fútbol puede colaborar en el respecto de las normas sobre los derechos de propiedad, porque además redundará en la negociación del mayor porcentaje de sus ingresos (tanto derechos televisivos como ingresos comerciales). Número de denuncias interpuestas.

Indicadores de gobernanza:

- Cumplimiento tributario. La Liga tiene no sólo unas obligaciones legales sino también de responsabilidad en el sostenimiento del Estado del bienestar. Importe en millones pagados en impuestos, número de sanciones o sentencias condenatorias recibidas.
- Disminución de la corrupción. Incremento de las buenas prácticas en esta materia proscribiendo cualquier conducta o comportamiento que permita tal situación. Número de denuncias iniciadas.
- Transparencia y provisión de información adecuada y veraz. Se apuesta por una mayor transparencia y aumento y mejora de la información facilitada. Número de auditorías sin salvedades realizadas en los intervenientes de la Liga, emisión de la memoria de RSC o sostenibilidad, número de consultas atendidas por la web en la implantación de un buzón específico.
- Fair Play financiero. Se sigue potenciando la salud económica de esta industria. Número de equipos con déficit en sus resultados.

De la propia lectura de los indicadores propuestos se puede comprobar que no se trata de un mero ejercicio de planificación, sino de que es necesario realizar un esfuerzo inversor, que será más importante al inicio pero que posteriormente exigirá un mantenimiento sostenido en el tiempo. Podría cuantificarse dicho esfuerzo inversor en un 5% del volumen de ingresos netos. Dada la experiencia en otros negocios y en otras áreas de actividad, es muy previsible que esta inversión revierta en forma de mayores ingresos, tanto por los ingresos comerciales, como los de patrocinio y cesión de derechos de imagen.

Pero adicionalmente a esa inversión directa, se debe promover una política transversal en todas las áreas del negocio y de la actividad, de tal forma que estos criterios ESG y de los ODS se tengan en cuenta en toda la toma de decisiones.

Para ello se propone la creación en la Liga de un Consejo Social o Comisión de Sostenibilidad, que asesore, controle y evalúe todos estos aspectos.

## 5. ACTUACION DE LA LIGA FRENTE AL COVID-19

A causa de la pandemia mundial surgida en China en las primeras semanas del año, y produciéndose una expansión paulatina a la totalidad del mundo ha provocado la cancelación de todo evento deportivo en una primera instancia, con la posibilidad en muchos de los casos de retomar las competiciones ya sin público y con altas medidas de seguridad en cuanto a reducir posibilidad alguna de contagios entre deportistas.

Debido al rápido proceso de contagio y a las opiniones de especialistas, desde el 8 de marzo las principales ligas europeas decidieron cesar sin aclarar si era definitorio las ligas domésticas. En cambio, en los días posteriores, 10 y 11 de marzo, se jugaron 4 partidos de Champions League (a “puerta cerrada” solo se celebró el PSG/Borussia de Dortmund) y otros 6 partidos de Europa League, de los cuales cuatro se disputaron ya sin público. A raíz de un comunicado lanzado por la UEFA a fecha 23 de abril<sup>28</sup>, se informaba de que el Comité Ejecutivo de la UEFA junto a la Asociación Europea de Clubes, European Leagues y FIFPRO Europa instaban a las federaciones a explorar todas las opciones posibles, priorizando la salud de los jugadores y trabajadores necesarios para el correcto funcionamiento de la práctica del fútbol, de retomar las competiciones domésticas. No obstante, se admitían dos razones legítimas para la no finalización de las competiciones: una orden oficial del gobierno que prohibiese cualquier evento deportivo (casos de Bélgica, Francia y Escocia) o por problemas económicos que hicieran peligrar la viabilidad financiera a largo plazo de ligas y/o clubes.

El fútbol español y La Liga, como es lógico, no podían permanecer ajenos a la pandemia ocasionada por el COVID-19 y a la declaración de estado de alarma que en nuestro país se aprobó mediante Real Decreto 463/2020 de 14 de marzo. Tras la inmediata suspensión de la celebración de todos eventos deportivos, las incertidumbres, conflictos y la necesidad de buscar soluciones que también se produjeron en otros

---

<sup>28</sup> (2020, 23 de abril). COVID-19: últimas novedades sobre el estado de las competiciones UEFA. UEFA.com. Recuperado de <https://es.uefa.com/insideuefa/news/newsid=2641067.html>

ámbitos de la actividad social y económica, se replicaron igualmente en la Liga. No habiendo finalizado aún la situación de emergencia producida por la pandemia, es pronto para hacer una evaluación de los efectos y consecuencias organizativas y económicas en el fútbol español y en La Liga, pero sí que resulta conveniente mencionar algunos aspectos relevantes derivados de la misma, así como posibles actuaciones a desarrollar en el futuro. Se incluyen en Anexo algunos enlaces de noticias relacionadas con el fútbol durante el Estado de Alarma (ver Anexo VII).

### **5.1. ACUERDO ENTRE EL CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, LA REAL FEDERACION ESPAÑOLA DE FUTBOL Y LA LIGA**

Tras diversas reuniones, el 18 de abril de 2020 se mantuvo un nuevo encuentro entre las tres partes en las que se acordaba la finalización de las competiciones en la temporada 2019/2020 y La Liga se comprometía a realizar mayores aportaciones al deporte español. Algunas de las cuestiones tratadas en estas reuniones y trasladadas al acuerdo se han visto reflejadas o incorporadas en el Real Decreto Ley 15/2020 de 21 de abril (BOE del día 22/04/2020), en las que entre otras cosas se recoge como cuestiones principales:

- La creación de la Fundación España Deporte Global FSP, como entidad pública adscrita a la Administración General del Estado, que tiene como finalidad la promoción, impulso y difusión del deporte federado, olímpico y paralímpico, así como la internacionalización del deporte español.
- Aumento de las aportaciones de la Liga procedentes de los derechos televisivos al CSD y a la RFEF, es decir al fútbol no profesional y al resto de deportes (mediante una modificación del 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).

Con independencia de otras motivaciones y valoraciones del acuerdo y la aprobación de la norma subsiguiente, lo que en principio resalta es la importancia del fútbol para que en esta situación se haya reflejado en una norma con rango de ley y por este procedimiento de extraordinaria urgencia, en cuyo preámbulo se indica: “*el fútbol, como gran motor económico del deporte español, será clave por su capacidad de tracción respecto al resto del sector en España en la etapa de reconstrucción que habrá de*

*acometerse con carácter inmediato*”. La propia norma habla de la importancia económica del fútbol, como ya lo hacía el Real Decreto Ley 5/2015 en su preámbulo, en el que recoge diversos parámetros resaltando su trascendencia relativa en el conjunto de la economía y así además de resaltar la relevancia social del fútbol menciona que “*tampoco es desdeñable la contribución del fútbol profesional a la actividad económica y su impacto directo e indirecto en la generación de riqueza y empleo, afectando a sectores variados como los relacionados con el turismo, la publicidad y el patrocinio, la comercialización de las tecnologías de la comunicación*”.

Se incluyen en Anexos (ver Anexo VIII) un extracto de las normas referidas al fútbol contenidas en el Real Decreto-Ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo.

## 5.2 MEDIDAS ADOPTADAS EN RELACION AL COVID-19

Una muestra más de la importancia que tiene el fútbol en nuestra sociedad y economía, son las diferentes acciones adoptadas o permitidas por las diversas autoridades, algunas de las cuales, si no de esencial, le configuran como actividad muy importante dada la relevancia y la urgencia que en algunos casos se le ha dado, en comparación con otros sectores o actividades:

- Reanudación de los entrenamientos en los clubes profesionales a partir del 11 de mayo (fase 1 de la desescalada), bajo determinadas medidas de seguridad sanitaria.
- Necesidad de realización de exhaustivos controles sanitarios a todos los deportistas que permitan asegurar el control y freno de la enfermedad.
- Celebración de los encuentros a partir del 11 de junio “a puerta cerrada”.
- Extensión del calendario de la Liga de tal forma que se permita su finalización, tanto en Primera como en Segunda División.
- Retransmisión televisiva de los partidos.
- Se han fijado medidas de prevención sanitaria y de aforos para la temporada siguiente.
- Mediante Real Decreto-Ley 21/2020 de (BOE 10/06/2020) se ha nombrado al Consejo Superior de Deportes como administración competente, previa consulta con la Liga de Fútbol Profesional, para asegurar el cumplimiento de las medidas sanitarias,

preventivas, de aforo, etc. de las instalaciones y competiciones deportivas del fútbol en España.

### 5.3 CONSECUENCIAS DERIVADAS DEL COVID-19

Sería temerario no extraer conclusiones y enseñanzas de la situación vivida con esta pandemia, una vez comprobada aunque no todavía cuantificada la repercusión económica que va a tener en todos los actores de este deporte/negocio y la trascendencia social y mediática para el conjunto de la sociedad.

A pesar de no poder darse por concluida la pandemia, pueden realizarse algunas estimaciones de las consecuencias económicas de las mismas, que quedarían reflejadas en las siguientes magnitudes:

- En cuanto a los ingresos por derechos televisivos, los más importantes en la actualidad, restaban de obtener el cobro de una parte de ellos. Teniendo en cuenta que faltaban de disputarse 11 de los 38 encuentros de Primera División y 11 de los 42 disputados en la Segunda División, esto supondría unos 555 millones de euros. Es cierto que a la fecha de emisión de este trabajo se ha reiniciado el campeonato y hay una decidida voluntad de terminarlo, pero una eventual aparición de algún nuevo foco de contagio podría suponer de nuevo la suspensión o el cese definitivo de la temporada. Ante la situación más optimista, por tanto, cabe suponer que esos ingresos para el fútbol llegarán aunque con un retraso considerable, lo que en este apartado sólo supondrá en consecuencia el coste financiero de la demora.

- El efecto seguro en este periodo de finalización de la presente temporada será la no percepción de los ingresos por taquilla y la devolución de parte de los abonos satisfechos por los socios, que estimamos en un importe de 226 millones de euros (aplicado el porcentaje de partidos pendientes de disputar sobre el volumen de ingresos por estos conceptos de la última temporada sobre la que se tienen datos consolidados, la 2017-18).

- Los ingresos por comercialización, publicidad y patrocinios se van a ver igualmente mermados ya que el fútbol, a pesar de en ocasiones parecer lo contrario, no es un bien de primera necesidad, no ha permanecido ajeno a la disminución del consumo. Teniendo en cuenta los meses que ha durado el estado de alarma como el tiempo añadido en el que la situación económica se estabilice, se considera que habrá una

disminución del 30% sobre los ingresos de la citada temporada anterior, lo que asciende a 289 millones de euros.

- Algunos de los representantes de los equipos del campeonato ya han mostrado decisión, seguramente motivada más por la necesidad que virtud, de reducir el volumen de los fichajes. Ello afecta tanto a los ingresos como a los gastos, considerando que el efecto en el negocio será de unos 200 millones de euros, resultado de aplicar un porcentaje muy moderado del 20% sobre la cantidad total “movida” por este concepto en la campaña anterior.
- Por el lado de los gastos, los diferentes equipos van a necesitar realizar una serie de gastos e inversiones para adaptar los espacios a las nuevas medidas sanitarias exigidas, que se estima en 13 millones de euros (10% de la partida de aprovisionamientos).
- Los efectos económicos, sin embargo, no se van a limitar exclusivamente a la presente temporada, sino que ya se ha avanzado que hasta finalizar el año 2020, habrá limitaciones al aforo en los partidos, no permitiéndose el total hasta el inicio del mismo. Admitiendo que se mantenga esta primera decisión y que no haya rebrotes de la pandemia que originen medidas más drásticas y que no haya cambios importantes en el modo de consumo y asistencia de los aficionados y socios, ello supondrá una reducción de los ingresos de taquilla en la temporada 2020/21 de 195 millones de euros (considerándose una reducción del 25%). La caída de la actividad económica es indudable que también afectará a los ingresos comerciales, estimándose en 96 millones de euros, considerando un porcentaje de disminución del 10% (porcentaje que por diversas instituciones calculan que vaya a contraerse el PIB). Dado que los derechos televisivos se encuentran negociados en un marco plurianual, no consideraremos se produzca ningún efecto importante sobre ellos, suponiendo que los actores en este acuerdo no entrarán en situación de concurso y no necesitarán renegociar las cifras.

En conjunto y como efecto directo en el fútbol español, la aparición del COVID-19 supondrá una cuantía estimada que superará los 1.000 millones de euros (y considerando que no hay efecto sobre los derechos televisivos). Según La Liga el efecto económico del “parón” de la competición<sup>29</sup> habría sido de 300 millones de euros en este

---

<sup>29</sup> Hurtado, K. (2020, 12 de junio). La Liga perderá hasta 800 millones si los estadios siguen cerrados hasta diciembre. *Expansión*. Recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/06/12/5ee343b1468aeb83728b45ac.html>

final de temporada a lo que debería sumarse unos 700 u 800 millones de la temporada siguiente si se mantiene la prohibición sobre los aforos, lo cual no se encuentra muy alejado de las previsiones resultantes del análisis de este trabajo.

Sin embargo, los efectos indirectos son mucho mayores, si tenemos en cuenta los porcentajes comentados en el primer punto de este trabajo que el fútbol supone en nuestra economía, tanto en porcentaje del PIB como de población ocupada y sin necesidad de pensar en los sectores relacionados con el fútbol (hostelería, turismo, marketing, textil, etc.). La cuantificación de este efecto, si bien muy interesante, excede del objeto del presente trabajo.

Para la realización de las estimaciones anteriores se ha partido de los datos del estudio de información económico-financiera del fútbol profesional incluido en bibliografía. Se incluyen en anexos dos cuadros de datos económicos de la Liga requeridos para los citados cálculos (ver Anexos IX y X).

Nos hemos referido exclusivamente a las consecuencias económicas de la pandemia y hemos obviado por tanto otras tan importantes como las deportivas o sociales, pero ello guarda relación con el análisis que este trabajo pretende.

Hay cierto consenso entre los expertos en el ámbito económico y social, que la situación tras la pandemia no será igual o que al menos tendrá importantes efectos y el fútbol no va a permanecer ajeno a ello. Sea una “nueva normalidad” o una normalidad alterada, habrá cambios que seguramente se producirán y otros que será necesario acometer o profundizar.

Algunas de las medidas que podrían o deberían adoptarse son:

- Igual que otros agentes económicos y sociales, quienes más van a padecer las consecuencias de la pandemia, son aquellos que se encuentran en peor situación o en una situación de debilidad. Por lo tanto es necesario seguir profundizando en el saneamiento de los diferentes clubes que integran la Liga.
- Medidas organizativas y sanitarias, en cuanto al público y los encuentros. Ello conllevará un incremento de los gastos por la necesaria adaptación de los estadios, sus accesos y los modos en que se producirán los desplazamientos.

- Adopción de un plan B, para situaciones de emergencia. Como cualquier agente económico, el fútbol para lograr una mayor estabilidad y posibilidad de supervivencia, necesita la formulación de planes de contingencia ante posibles riesgos y situaciones de contingencia.
- Medidas de responsabilidad social y sostenibilidad. Si bien ya se ha tratado en el anterior apartado de una forma más extensa, el sufrimiento ocasionado por la pandemia (pérdidas humanas, económicas, aumento del desempleo, etc.) y los esfuerzos exigidos para superarla, dejan en evidencia que el fútbol no es ajeno a su entorno y se le exigirá su contribución. Debe percibirse por el conjunto de sus socios, clientes, proveedores, instituciones y sociedad en general, que el fútbol está comprometido al logro de los objetivos de desarrollo sostenible y “arrimará el hombro” para la mejora de ese entorno.

## 6. CONCLUSIONES

Es indudable la importancia del fútbol tanto desde el punto de vista social, como económico. Su impacto en la actividad económica y en el PIB ha quedado reflejado en los diferentes indicadores señalados en el trabajo.

La Liga puede considerarse una de las grandes competiciones en ese deporte, si bien se han mostrado algunas desventajas comparativas, que convendría reducir o eliminar respecto de otras, tales como la inglesa y alemana. La Liga no sólo ha sido y es el organizador de la competición, sino que ha constituido, como entidad colaborativa, un modelo de negocio que supone una garantía de futuro para la industria del fútbol en España, alejada de un modelo anticuado de agentes individuales, clubes, compitiendo en el mercado de manera particular. La eficacia de la Liga se ha mostrado entre otras facetas en la mejora de la viabilidad de los clubes y del negocio en su conjunto, ya que las dificultades financieras y presupuestarias y el alto endeudamiento, era una situación extendida, que ha logrado controlarse. La persistencia en esta vía de trabajo es necesaria para lograr dicha viabilidad.

Se han analizado los diversos ingresos y gastos en el negocio del fútbol, destacando en los primeros los procedentes de los derechos televisivos y en los segundos la nómina del personal deportivo. Se ha incidido en la necesidad de diversificar los primeros y de

controlar los segundos. Para ello se ha elaborado un plan de viabilidad económica para uno de los clubes más importantes en España y con un nivel de endeudamiento muy elevado, reflejado en un estado previsional de ingresos y gastos conforme a las medidas correctoras que se proponen para eliminar o reducir dicho endeudamiento.

La Liga no es ajena al entorno en el que se desarrolla y muestra de ello es que como entidad ha presentado un Plan de Responsabilidad Corporativa. Es esta una faceta que en el trabajo se ha desarrollado entendiendo la importancia que tiene para garantizar su futuro. En este sentido es importante el enfoque introducido por los Objetivos de Desarrollo Sostenible aprobados por la ONU y adoptados por muchas empresas. Para la evaluación de la sostenibilidad de una actividad o de una empresa son adecuados los modelos ESG, que permite medir y valorar más objetivamente la implicación y los efectos de una empresa en este triple objetivo (medioambiente, sociedad, gobernanza), para lo que se han adoptado indicadores que facilitaran esta evaluación.

En este momento, segundo trimestre de 2020, no puede dejar de hacerse referencia a la situación producida por la pandemia del COVID-19. Como no podía ser de otra manera, sus efectos se han extendido a toda la sociedad y al conjunto de la actividad económica y por tanto también al fútbol. Todos los agentes económicos y sociales se han encontrado frente a una situación nueva y desconocida y también a dificultades en su futuro. El fútbol ha sido uno de los generadores, dada su importancia, de noticias en los medios, pero también ha sabido adoptar decisiones importantes. Esta situación no ha hecho sino mostrar más agudamente algunos de los desequilibrios económicos de esta industria ya mencionados en el trabajo, pero frente a una situación de mayor incertidumbre, cabe pensar que puede servir para adoptar decisiones que garanticen los cambios necesarios para asegurar una viabilidad futura.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- JOSE MARIA GAY DE LIEBANA: **Las finanzas de las cinco principales ligas europeas: análisis económico-financiero de los grandes clubes.**
- JOSÉ MARÍA GAY DE LIEBANA: (**“La gran burbuja del fútbol: los modelos de negocio que oculta el negocio más importante del mundo”**, 2016, *Penguin Random House*)
- PWC (para la Liga): **“Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España”**. Diciembre 2018.
- Informe económico-financiero del fútbol profesional 2018. LaLiga
- DELOITTE: **“Deloitte Football Money League 2019”**
- DELOITTE: **“Annual Review of football finance-highlights”**. Junio 2015
- KPMG: **“Impacto socio-económico del fútbol profesional en España”**. 2015.
- FIFA: **Informe finanzas 2018**
- ANGEL BARAJAS: **“Las finanzas detrás del balón. El negocio del fútbol”**  
¿Merece la pena, es de 2008?
- GUILLERMO MARCO ZURRIAGA: **“Las finanzas del fútbol europeo”**
- MERCA2: **“fútbol en España”**
- Web: [www.futbolfinanzas.com](http://www.futbolfinanzas.com)
- Web: [www.es.fifa.com](http://www.es.fifa.com)
- Web: [www.csd.gob.es](http://www.csd.gob.es)
- Web: [www.laliga.com](http://www.laliga.com)
- Web: [www.fcbarcelona.es/es/](http://www.fcbarcelona.es/es/)

## 7. ANEXOS

### ANEXO I

Desglose de ingresos del Top 20 de los equipos europeos



Fuente: Deloitte Analysis. Deloitte Football Money League 2019

### ANEXO II

#### • Funciones de La Liga

- La Liga desarrolla las siguientes **funciones** (artículo 3 Estatutos Sociales):
  - 1.- Son **funciones y competencias** propias de la LaLiga, en virtud de lo establecido en la **Ley del Deporte y sus disposiciones de desarrollo**, las siguientes:
    - a) Organizar, en coordinación con la Real Federación Española de Fútbol y de acuerdo con los criterios que, en garantía exclusiva de los compromisos nacionales o internacionales pueda establecer el Consejo Superior de Deportes, las competiciones oficiales de fútbol de carácter profesional y ámbito estatal.
    - Dicha coordinación se instrumentará mediante la suscripción de convenios entre las partes, cuyo contenido se entenderá forma parte del objeto social de LaLiga a todos los efectos. Asimismo, formarán parte del objeto social de LaLiga los acuerdos o convenios que se suscriban con el Consejo Superior de Deportes, Asociación de Futbolistas Españoles y organismos públicos o privados.
    - b) Desempeñar respecto a sus asociados, las funciones de tutela, control y supervisión, establecidas en la vigente Ley del Deporte y sus disposiciones de desarrollo, así como cualquier otra que se establezca mediante acuerdo suscrito entre LaLiga y sus asociados.

- c) Ejercer la potestad disciplinaria respecto de sus asociados, en los términos previstos en las Leyes, en los presentes Estatutos, Reglamentos y disposiciones de este carácter dictadas en su desarrollo.
- d) En el ámbito de lo establecido en el Real Decreto 769/1993, de 21 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento para la prevención de la violencia en los espectáculos deportivos, establecer las condiciones y el ritmo de adquisición, ejecución y financiación de los equipos, obras e instalaciones que tengan que realizarse, así como las respectivas condiciones de mantenimiento y conservación a la finalización de aquéllas.
- e) La explotación comercial de cuantos derechos y productos sean inherentes o consecuencia de las competiciones que organice, ya sea directamente por LaLiga o mediante cesión de todo o parte de la explotación comercial a terceras personas físicas o jurídicas, o constituyendo sociedad con éstas, bajo cualquier forma jurídica y con la participación que se determine por la Asamblea General siempre que tengan como finalidad principal la explotación anteriormente citada.
- Serán productos o derechos objeto de comercialización, entre otros, los distintivos corporativos de marca, logotipos, anagramas, mascota oficial y otros de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, cuya protección jurídica se efectúe mediante la correspondiente inscripción en el Registro de la Propiedad Industrial, así como la utilización conjunta de los mismos con la totalidad de los nombres, escudos, logotipos y colores oficiales de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes afiliados a la Liga Nacional de Fútbol Profesional, respetándose, en todo caso, el derecho de contratación individual de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes.
- De igual forma, podrá ser objeto de comercialización por la Liga Nacional de Fútbol Profesional la explotación conjunta de los datos oficiales estadísticos de todos los partidos de las competiciones organizadas por LaLiga, sin perjuicio del derecho de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes a explotar individualmente los citados datos estadísticos respecto de los partidos que haya disputado.
- f) Emitir informe previo en los casos de enajenación de instalaciones de las Sociedades Anónimas Deportivas, en los supuestos contemplados en la vigente Ley del Deporte y normas de desarrollo.
- g) Emitir informe previo sobre los proyectos de presupuestos de las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes que participen en las competiciones que organice, así como establecer normas y criterios para la elaboración de los mismos y supervisar el cumplimiento del que resulte definitivamente aprobado, si lo considerase conveniente o necesario.
- h) Emitir informe previo, con los efectos previstos en el artículo 46.4 de la vigente Ley del Deporte, sobre las modificaciones que proponga la Real Federación Española de Fútbol, cuando tengan trascendencia en las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, cuya organización corresponda a LaLiga.
- i) Establecer su propia organización interna, gestionar autónomamente sus recursos económicos y dictar las normas de desarrollo de los presentes Estatutos.
- j) Designar los representantes que correspondan a LaLiga, en cualesquiera órganos o entidades.
- k) Establecer, de acuerdo con lo dispuesto en el Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las Apuestas

Deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado y al desarrollo del mismo, las fórmulas de distribución de las cantidades que deban percibir las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes correspondientes a la participación de LaLiga en la recaudación de las apuestas deportivas del Estado. Dichas fórmulas responderán a criterios objetivos.

- l) Ejercer las funciones de control y supervisión, en orden a hacer cumplir los límites establecidos respecto al capital social de las Sociedades Anónimas Deportivas, que se establecen en los artículos 22, 23 y 24 de la Ley del Deporte y el artículo 9 del Real Decreto 1084/91, de 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas.
- m) La comercialización conjunta de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones futbolísticas que organiza, así como de aquellos otros derechos audiovisuales sobre competiciones futbolísticas cuya comercialización se le pueda encomendar o ceder.
- 2.- Son **funciones y competencias de LaLiga**, las siguientes:
- a) Supervisar en el marco de la legislación laboral las relaciones contractuales entre las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes Deportivos y sus futbolistas profesionales y aquellos otros profesionales que pudieran incorporarse en el futuro.
- b) Determinar las fechas, horarios y sus modificaciones, correspondientes a las competiciones profesionales, a excepción de las alteraciones que se produzcan como consecuencia de una decisión de los órganos disciplinarios de la Real Federación Española de Fútbol tras la suspensión, total o parcial, anulación o repetición de un encuentro. En el Campeonato Nacional de Liga Profesional, la Liga Nacional de Fútbol Profesional comunicará a la Real Federación Española de Fútbol las modificaciones que autorice, correspondiendo a la Real Federación Española de Fútbol la autorización de modificaciones y posterior comunicación a la Liga Nacional de Fútbol Profesional en el Campeonato de España-Copa de S.M. el Rey.
- c) Aprobar normas sobre publicidad de las prendas deportivas utilizadas por los equipos de sus Sociedades o Clubes miembros, dentro de las disposiciones establecidas al respecto por los Organismos Internacionales del Fútbol.
- d) Regular y controlar la uniformidad de los equipos contendientes, así como la publicidad estática y dinámica de los encuentros, con sujeción a las normas internacionales de obligado cumplimiento y de acuerdo con la Real Federación Española de Fútbol.
- e) Aprobar normas sobre formato, expedición, venta y suministro de localidades de acceso a estadios deportivos de sus Sociedades y Clubes miembros, así como cualquier otra cuestión relacionada con el taquillaje.
- f) Establecer el modelo oficial de balón, con arreglo a las disposiciones de la International Board.
- g) Establecer por temporada el número máximo de licencias para cada Sociedad Anónima Deportiva o Clubes de los que componen la Primera y Segunda Divisiones, así como determinar las fechas o períodos de inscripción de aquellas. Estas decisiones no podrán ser modificadas durante el transcurso de la temporada correspondiente.
- h) Tramitar la inscripción de futbolistas de las Sociedades y Clubes miembros de LaLiga, así como realizar el preceptivo visado previo de sus licencias y de las de delegados de equipo, entrenadores, ayudantes de los entrenadores,

preparadores físicos, médicos, ATS, fisioterapeutas, encargados de material y de cualquier otra persona que pudiera ocupar el banquillo del equipo en un partido y/o participar en cualquier forma en la competición, como requisito previo y necesario para la participación en actividades o competiciones de carácter profesional.

- i) Aprobar los requisitos de carácter económico y social que se exigirán a las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes Deportivos para su integración en LaLiga.
  - j) Determinar las normas sobre alineación de jugadores en las competiciones de carácter profesional, así como sobre la interrelación entre las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes y sus filiales o dependientes. En todo caso, las normas que al efecto se establezcan, deberán ser remitidas a la Real Federación Española de Fútbol para su inclusión en los Reglamentos Federativos.
  - k) Determinar las condiciones y número de personas autorizadas a permanecer en el perímetro del terreno de juego en las competiciones de carácter profesional, dando traslado a la Real Federación Española de Fútbol de los acuerdos adoptados a fin de que por ésta se incluyan en los Reglamentos Federativos.
  - l) Determinar las condiciones que deben reunir las instalaciones deportivas de los estadios para la celebración de las competiciones profesionales, normas de seguridad, control de accesos, así como cualesquiera otras que pudieran establecerse.
- 3.- Son funciones y competencias de LaLiga, sujetas a coordinación con la Real Federación Española de Fútbol, las siguientes:**
- a) Elaborar y aprobar, para someter a la ratificación del Presidente de la Real Federación Española de Fútbol, el calendario de competición de la Primera y Segunda División, determinando los condicionamientos del sorteo de emparejamientos en relación con las coincidencias territoriales u otras circunstancias que pudieran establecerse.
  - b) Determinar la composición y número de equipos que conforman las competiciones de carácter profesional, cuya modificación requerirá acuerdo entre la Real Federación Española de Fútbol y la Liga Nacional de Fútbol Profesional.
  - c) Realizar las propuestas sobre el desarrollo de las competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal, clasificación final y determinación de las Sociedades Anónimas Deportivas o Clubes vencedores, sin perjuicio del previo acuerdo de la Real Federación Española de Fútbol para llevarlas a efecto.
  - d) Establecer, de común acuerdo con la Real Federación Española de Fútbol, el número de futbolistas profesionales cuya nacionalidad no corresponda a uno de los estados miembros de la Unión Europea o del Espacio Económico Europeo, que puedan ser contratados e inscritos por las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes afiliados, así como las condiciones para la alineación de los mismos en las competiciones que organice.
  - e) Acordar los criterios reguladores de los ascensos y descensos entre la Primera y Segunda División, informando a la Real Federación Española de Fútbol. Tales criterios deberán establecerse antes del inicio de la competición de que se trate y no podrán ser modificados durante el transcurso de ésta.
  - f) Fijar, de acuerdo con la Real Federación Española de Fútbol, los criterios y número de ascensos y descensos entre la Segunda División y la Segunda

- División "B" que deberán establecerse antes del inicio de la competición de que se trate y no podrán ser modificados durante el transcurso de ésta.
- g) Informar con carácter previo y preceptivo a la Real Federación Española de Fútbol en los expedientes de cambios de residencia de futbolistas adscritos o que pretendan adscribirse a Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes integrados en la Liga Nacional de Fútbol Profesional, o filiales o dependientes de alguno de ellos.
  - Determinar de común acuerdo con la Real Federación Española de Fútbol los importes de los derechos de formación y promoción correspondientes a la primera inscripción profesional de los futbolistas en las Sociedades Anónimas Deportivas y Clubes que participen en la competición profesional.

### **ANEXO III**

PRESIDENTE:	D. Javier Tebas Medrano
VICEPRESIDENTE 1º:	D. Miguel Ángel Gil Marín
VICEPRESIDENTE 2º:	Vacante
VOCALES POR 1 ª DIVISIÓN - LaLiga Santander:	
REAL MADRID CF:	Titular: D. José Ángel Sánchez Suplente: Dª Begoña Sanz Orea
SEVILLA FÚTBOL CLUB, SAD:	Titular: D. José Mª Cruz Andrés Suplente: D. Jesús Arroyo Sánchez
REAL BETIS BALOMPIÉ, SAD:	Titular: D. Ángel Haro García Suplente: D. Federico Martínez Feria
LEVANTE UNIÓN DEPORTIVA, SAD:	Titular: D. Francisco Javier Catalán Vena Suplente: D. Ignacio García Gil
VALENCIA CLUB DE FÚTBOL, SAD:	Titular: D. Mateu Alemany

	Suplente: D <sup>a</sup> Inmaculada Ibáñez Peris
VILLARREAL CLUB DE FÚTBOL, SAD:	Titular: D. Fernando Roig Neguerolés
	Suplente: D. Álvaro Esteso Massó
VOCALES POR 2 <sup>a</sup> DIVISIÓN - LaLiga SmartBank:	
RC DEPORTIVO DE LA CORUÑA, SAD:	Titular: D. José González Dans
	Suplente: D. Francisco Martínez Zas
CÁDIZ C.F., SAD:	Titular: D. Manuel Vizcaíno Fernández
	Suplente: D. Santiago Pozas Arjona
UNIÓN DEPORTIVA LAS PALMAS, SAD:	Titular: D. Miguel Ángel Ramírez Alonso
	Suplente: D. Patricio Viñayo García
CLUB DEPORTIVO LUGO, SAD:	Titular: D. Constantino Saques Pereira
	Suplente: D <sup>a</sup> Olga Rouco Calaza
A.D. ALCORCÓN, SAD:	Titular: D. Ignacio Álvarez Martínez
	Suplente: D. Antonio Iglesias
U.D. ALMERÍA, SAD:	Titular: D. José Juan Bonillo Medina
	Suplente: D. Juan José Moreno Millán
Director General Corporativo de LaLiga:	D. José Guerra Álvarez
Director Adjunto a la Presidencia de LaLiga:	D. Carlos del Campo Colás
Secretaría Comisión Delegada de LaLiga:	D <sup>a</sup> María José López Lorenzo

## ANEXO IV

<https://files.laliga.es/pdf-hd/transparencia/ccaa-lfp-2018-2019.pdf>

## ANEXO V

### PRESUPUESTO TEMPORADA 2019/20

(Miles de euros)

	Primer Equipo	Fútbol Base	Baloncesto	Balonmano	Hockey Patines	Fútbol Sala	Otras Secciones	Otras Actividades	Total
<b>OPERACIONES CONTINUADAS</b>									
<b>Importe neto de la cifra de negocios</b>	<b>668.332</b>	<b>1.646</b>	<b>9.177</b>	<b>1.168</b>	<b>384</b>	<b>721</b>	<b>1.377</b>	<b>192.766</b>	<b>875.570</b>
Ingresos por competiciones	108.094	28	2.047	166	9	232	-	1.400	111.976
Ingresos por abonados y socios	42.884	-	-	758	62	-	-	17.954	61.638
Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos	262.004	610	5.626	406	-	20	-	14.555	261.221
Ingresos por comercialización y publicidad	255.350	1.008	2.745	534	375	469	1.377	158.877	420.735
<b>Trabajos realizados por la empresa para su activo</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1.629</b>	<b>1.629</b>
<b>Aprovisionamientos</b>	<b>(3.476)</b>	<b>(1.110)</b>	<b>(6.28)</b>	<b>(435)</b>	<b>(251)</b>	<b>(317)</b>	<b>(920)</b>	<b>(36.876)</b>	<b>(44.015)</b>
Consumo de material deportivo	(1.211)	(925)	(498)	(365)	(195)	(262)	(899)	(34.206)	(38.560)
Otros consumos y gastos externos	(2.265)	(185)	(130)	(72)	(56)	(55)	(21)	(1.402)	(4.186)
Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	-	-	-	-	-	-	-	(1.268)	(1.268)
<b>Otros ingresos de explotación</b>	<b>10.500</b>	<b>1.141</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>2.844</b>	<b>14.521</b>
Ingresos de explotación y otros de gestión corriente	10.500	671	4	3	5	-	-	2.344	13.526
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	-	471	4	1	-	20	-	500	995
<b>Gastos de personal</b>	<b>(394.709)</b>	<b>(31.741)</b>	<b>(53.258)</b>	<b>(6.897)</b>	<b>(2.140)</b>	<b>(4.672)</b>	<b>(1.525)</b>	<b>(57.485)</b>	<b>(532.428)</b>
Sueldos y salarios de plantilla deportiva	(391.681)	(28.025)	(32.277)	(6.170)	(1.762)	(4.190)	(1.219)	(4.342)	(469.666)
Sueldos, salarios y asimilados	(2.105)	(163)	(300)	(242)	(82)	(86)	-	(41.199)	(44.875)
Cargas sociales	(867)	(2.784)	(672)	(475)	(295)	(394)	(306)	(10.662)	(16.455)
Provisiones	(56)	(29)	(10)	(10)	(2)	(2)	-	(1.322)	(1.431)
<b>Otros gastos de explotación</b>	<b>(113.835)</b>	<b>(11.042)</b>	<b>(6.814)</b>	<b>(1.955)</b>	<b>(899)</b>	<b>(1.404)</b>	<b>(1.449)</b>	<b>(89.733)</b>	<b>(227.130)</b>
Servicios exteriores	(68.011)	(5.651)	(3.015)	(694)	(368)	(530)	(448)	(78.094)	(156.810)
Tributos	(5.607)	(299)	(9)	(2)	-	(1)	-	(1.007)	(4.925)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-	-	-	-	-	-	-	(2.109)	(2.109)
Desplazamientos	(571)	(2.579)	(2.151)	(986)	(338)	(602)	(489)	(477)	(11.314)
Gastos de adquisición de jugadores	-	(864)	(240)	(8)	-	-	(152)	-	(1.263)
Otros gastos de gestión corriente	(38.504)	(1.649)	(1.419)	(266)	(195)	(271)	(360)	(8.045)	(50.708)
<b>Amortización del inmovilizado</b>	<b>(130.414)</b>	<b>(3.575)</b>	<b>(749)</b>	<b>(496)</b>	<b>(10)</b>	<b>(56)</b>	<b>-</b>	<b>(18.798)</b>	<b>(154.098)</b>
<b>Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras</b>	<b>70</b>	<b>39</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>109</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado</b>	<b>100.892</b>	<b>8.073</b>	<b>-</b>	<b>48</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>109.012</b>
Deterioros y pérdidas	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pérdidas por deterioro Inmovilizado Intangible Deportivo	(42.256)	(537)	-	-	-	-	-	-	(42.777)
Reversión deterioro Inmovilizado Intangible Deportivo	42.256	539	-	-	-	-	-	-	42.797
Resultados por enajenaciones y otras	100.892	8.073	-	48	-	-	-	-	109.012
Pérdidas Inmovilizado Intangible Deportivo	(2.833)	(462)	-	(18)	-	-	-	-	(3.313)
Beneficios Inmovilizado Intangible Deportivo	103.725	8.535	-	65	-	-	-	-	112.525
<b>Dotaciones y aplicaciones de provisiones y otros</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3.579)</b>	<b>(3.579)</b>
Dotación de provisiones y otros gastos excepcionales	-	-	-	-	-	-	-	(3.579)	(3.579)
<b>RESULTADO DE EXPLORACIÓN</b>	<b>137.360</b>	<b>(36.569)</b>	<b>(32.265)</b>	<b>(8.564)</b>	<b>(2.911)</b>	<b>(5.708)</b>	<b>(2.517)</b>	<b>(9.232)</b>	<b>39.594</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>1.124</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>638</b>	<b>1.762</b>
<b>De valores negociables y otros instrumentos financieros</b>	<b>1.124</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>638</b>	<b>1.762</b>
De terceros	1.124	-	-	-	-	-	-	638	1.762
<b>Gastos Financieros</b>	<b>(597)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(26.321)</b>	<b>(26.918)</b>
Por deudas con terceros	(597)	-	-	-	-	-	-	(26.321)	(26.918)
<b>Diferencias de cambio</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Diferencias positivas de cambio	-	-	-	-	-	-	-	250	250
Diferencias negativas de cambio	-	-	-	-	-	-	-	(250)	(250)
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>527</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(25.683)</b>	<b>(25.156)</b>
<b>RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>137.887</b>	<b>(36.569)</b>	<b>(32.265)</b>	<b>(8.564)</b>	<b>(2.911)</b>	<b>(5.708)</b>	<b>(2.517)</b>	<b>(34.915)</b>	<b>14.438</b>
<b>Impuesto sobre beneficios</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(2.960)</b>	<b>(2.960)</b>
<b>RESULTADO DEL EXERCICIO</b>	<b>137.887</b>	<b>(36.569)</b>	<b>(32.265)</b>	<b>(8.564)</b>	<b>(2.911)</b>	<b>(5.708)</b>	<b>(2.517)</b>	<b>(37.874)</b>	<b>11.479</b>

Los importes no contemplan la distribución de ingresos y gastos indirectos por secciones.

## ANEXO VI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>INCN</b>	858,50	884,75	911,79	939,64	968,32	997,86	1.028,30	1.059,64	1.091,92	1.125,18
<b>Otros ingresos explotación</b>	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00
<b>Aprovisionamientos</b>	-43,00	-43,63	-44,17	-44,72	-45,28	-45,85	-46,42	-47,01	-47,61	-48,21
Material deportivo	-38,00	-38,38	-38,76	-39,15	-39,54	-39,94	-40,34	-40,74	-41,15	-41,56
Otras compras	-5,00	-5,25	-5,41	-5,57	-5,74	-5,91	-6,09	-6,27	-6,46	-6,65
<b>Gastos personal</b>	-580,00	-589,09	-598,20	-607,30	-616,39	-625,47	-644,98	-665,07	-685,78	-707,10
Personal deportivo	-530,00	-538,09	-546,18	-554,23	-562,27	-570,27	-588,67	-607,63	-627,19	-647,35
Otro personal	-50,00	-51,00	-52,02	-53,06	-54,12	-55,20	-56,31	-57,43	-58,58	-59,75
<b>Otros gastos explotación</b>	-79,50	-81,44	-83,43	-85,47	-87,56	-89,71	-91,91	-94,16	-96,48	-98,85
Gastos deportivos	-44,50	-45,39	-46,30	-47,22	-48,17	-49,13	-50,11	-51,12	-52,14	-53,18
Otros gastos	-35,00	-36,05	-37,13	-38,25	-39,39	-40,57	-41,79	-43,05	-44,34	-45,67
<b>Amortizaciones, det., rdos extr.</b>	-58,00	-60,95	-64,10	-67,62	-71,25	-74,98	-78,84	-82,80	-86,88	-91,10
<b>Resultado Explotación</b>	<b>113,00</b>	<b>124,64</b>	<b>136,89</b>	<b>149,53</b>	<b>162,84</b>	<b>176,85</b>	<b>181,15</b>	<b>185,60</b>	<b>190,18</b>	<b>194,91</b>
<b>Ingresos financieros</b>	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50	1,50
<b>Gastos financieros</b>	-27,00	-27,00	-27,00	-26,73	-26,46	-26,20	-25,94	-25,68	-25,42	-25,17
<b>Resultado financiero</b>	<b>-25,50</b>	<b>-25,50</b>	<b>-25,50</b>	<b>-25,23</b>	<b>-24,96</b>	<b>-24,70</b>	<b>-24,44</b>	<b>-24,18</b>	<b>-23,92</b>	<b>-23,67</b>
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>87,50</b>	<b>99,14</b>	<b>111,39</b>	<b>124,30</b>	<b>137,88</b>	<b>152,15</b>	<b>156,72</b>	<b>161,42</b>	<b>166,26</b>	<b>171,25</b>

## **ANEXO VII**

<https://elpais.com/deportes/2020-04-21/laliga-refuerza-al-deporte-con-otros-200-millones.html>

<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2020/04/22/5ea03ee3fddff057d8b4674.html>

<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2020/04/23/5ea07c50fc6c83e5318b4594.html>

[https://as.com/futbol/2020/04/23/primera/1587594928\\_390090.html](https://as.com/futbol/2020/04/23/primera/1587594928_390090.html)

<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2020/04/23/5ea07c50fc6c83e5318b4594.html>

<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/2020/04/24/5ea2db86fddff4918b463e.html>

<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2020/04/25/5ea32aa0fc6c8381498b4638.html>

<https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/05/14/5ebc1d2ae5fdea897b8b4644.html>

<https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2020/05/16/5ec05bbbfc6c8320148b45fd.html>

## **ANEXO VIII**

**Real Decreto-ley 15/2020, de 21 de abril, de medidas urgentes complementarias para apoyar la economía y el empleo.**

**Preámbulo (extracto).**

En otro orden de cosas, la pandemia ha paralizado toda la actividad deportiva profesional y no profesional, reduciendo las vías de financiación de las federaciones deportivas, campeonatos y deportistas exclusivamente a las subvenciones estatales. En este contexto, el fútbol, como gran motor económico del deporte español, será clave por su capacidad de tracción respecto al resto del sector en España en la etapa de reconstrucción que habrá de acometerse con carácter inmediato. Para contribuir a financiar y dotar de estabilidad al deporte federado, olímpico y paralímpico en la antesala de unos Juegos Olímpicos, así como a la internacionalización del deporte español a través de la contribución solidaria de los derechos audiovisuales generados

por el fútbol, se modifica el Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional, facilitando la transferencia de recursos privados generados por el fútbol hacia políticas públicas. A tal efecto, se crea la «Fundación España Deporte Global», fundación del sector público estatal, como instrumento más adecuado para la consecución de estos fines de interés general en régimen de autonomía y descentralización funcional. La fundación estará adscrita a la Administración General del Estado, a través del Consejo Superior de Deportes, y contará con la participación de la Real Federación Española de Fútbol, La Liga de Fútbol Profesional y las restantes Federaciones deportivas españolas y competiciones oficiales y no oficiales. La parálisis actual de las competiciones, y por tanto, de falta de generación de ingresos de la actividad deportiva, requiere adoptar de forma inmediata medidas para garantizar la sostenibilidad de las federaciones deportivas y de los programas de preparación para los Juegos Olímpicos de Tokio; siendo fundamental para ello la puesta en marcha de la referida fundación, a efectos de canalizar la inyección económica que, como consecuencia de la modificación del Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, se aportaría a la misma.

#### **Artículo 26. Creación de la Fundación España Deporte Global, F.S.P.**

1. Se crea la Fundación España Deporte Global, F.S.P., como organización sin fin de lucro, con personalidad jurídica y plena capacidad, que tiene afectado de modo duradero su patrimonio al cumplimiento de sus fines, sin otras limitaciones que las establecidas por las leyes y por sus Estatutos. Se encuentra adscrita a la Administración General del Estado, a través del Consejo Superior de Deportes, O.A.
2. La Fundación España Deporte Global, F.S.P. se regirá por sus Estatutos, y por lo dispuesto en la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público, por la Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones, por la legislación autonómica que resulte aplicable en materia de fundaciones, y por el ordenamiento jurídico privado, salvo en las materias en que le sea de aplicación la normativa presupuestaria, contable, de control económico-financiero y de contratación del sector público.
3. La Fundación España Deporte Global, F.S.P. tiene como fin fundacional la promoción, impulso y difusión del deporte federado, olímpico y paralímpico, así como la internacionalización del deporte español.

Para el cumplimiento de dichos fines, la Fundación España Deporte Global, F.S.P. ejercerá, en apoyo de las funciones propias del Consejo Superior de Deportes, las actividades establecidas en sus Estatutos, entre las que figurarán necesariamente las siguientes: a) Análisis, estudio e identificación de las prioridades en el ámbito del deporte federado. b) Diseño de proyectos de difusión y promoción nacional e internacional del modelo de deporte español. c) Gestión y justificación de fondos recibidos para el cumplimiento de sus fines, analizando de forma continua los resultados obtenidos con el fin de establecer áreas de mejora que permitan una mejor consecución de los fines fundacionales. d) Gestión y comercialización de los derechos audiovisuales de las Federaciones Deportivas y competiciones distintas al fútbol, cuando no quieran asumirlos por sí mismas. En ningún caso podrá ejercer potestades públicas.

4. El Patronato es el órgano de gobierno y representación legal de la Fundación, cuya Presidencia corresponde al titular de la Presidencia del Consejo Superior de Deportes, O.A. Formarán parte del patronato, en los términos previstos en los Estatutos, entre otros, la Real Federación Española de Fútbol, La Liga de Fútbol Profesional («LaLiga»), y las restantes Federaciones deportivas españolas y competiciones oficiales y no oficiales.

5. La Fundación España Deporte Global, F.S.P, una vez se cumplan todos los requisitos exigidos para su funcionamiento, será la única entidad que podrá asumir la gestión y comercialización de los derechos audiovisuales de las Federaciones Deportivas y competiciones distintas al fútbol, cuando no quieran asumirlos por sí mismas.

6. No será de aplicación para la creación de la Fundación España Deporte Global, F.S.P. lo dispuesto en el apartado 2 del artículo 133 de la Ley 40/2015, de 1 de octubre, de Régimen Jurídico del Sector Público.

**Disposición final quinta.** Modificación del 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.

El Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional, queda modificado como sigue:

Uno. Se modifica el apartado 1 del artículo 1, que queda redactado en los siguientes términos:

«1. El objeto de este real decreto-ley es establecer las normas para la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de competiciones futbolísticas correspondientes al Campeonato Nacional de Liga de Primera y Segunda División, a la Copa de S.M. el Rey, a la Supercopa de España y al resto de competiciones de ámbito estatal, tanto masculinas como femeninas, organizadas por la Real Federación Española de Fútbol; así como fijar los criterios para la distribución de los ingresos obtenidos entre los organizadores y participantes en las mismas.»

Dos. Se modifica la letra f) del apartado 4 del artículo 4, que queda redactado como sigue:

«f) La duración de los contratos de comercialización se supeditará a las normas de competencia de la Unión Europea. Esta modificación será operativa para la comercialización de los derechos de explotación de los contenidos audiovisuales objeto de comercialización centralizada que se aprueben a partir de la entrada en vigor del Real Decreto-ley 15/2020, de 21 de abril.»

Tres. En el apartado 1 del artículo 6 se modifican las letras a) y c), y se añade una letra f) con la siguiente redacción:

«a) Un 2,5 por 100 se destinará a financiar un Fondo de Compensación del que podrán beneficiarse las entidades deportivas que, disputando la competición del fútbol profesional, desciendan de categoría. El 90 por 100 de esta cantidad se destinará a los equipos que desciendan de Primera división, y el 10 por 100 restante a los que desciendan de Segunda División.»

«c) Un 2 por 100 se entregará a la Real Federación Española de Fútbol, como contribución solidaria al desarrollo del fútbol aficionado y de las infraestructuras federativas así como a la mejora de la competitividad de las categorías no profesionales a través de la actualización de su estructura. Esa cantidad podrá incrementarse en el marco del convenio al que se refiere el artículo 28 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas y Registro de Asociaciones Deportivas. El Gobierno determinará reglamentariamente las finalidades y los criterios

de reparto de esta cantidad entre las federaciones de ámbito territorial, en función del número de licencias.»

«f) Un 1,5% se entregará al Consejo Superior de Deportes, que lo destinará a la promoción, impulso y difusión del deporte federado, olímpico y paralímpico, así como a la internacionalización del deporte español. A tal efecto, podrá constituirse una fundación, con participación del Consejo Superior de Deportes, la Real Federación Española de Fútbol, La Liga de Fútbol Profesional («LaLiga»), y las restantes Federaciones deportivas españolas y competiciones oficiales y no oficiales, a la que se encomiende la consecución de los fines previstos en el párrafo anterior.»

Cuatro. Se modifica el título del artículo 8, así como el primer párrafo del apartado 1, y la letra a) y primer párrafo de la letra b) de dicho apartado, que quedan redactados como sigue:

«Artículo 8. Especialidades en la comercialización y reparto de los derechos audiovisuales de la Copa de S.M. El Rey, de la Supercopa y del resto de competiciones de ámbito estatal que organice la Real Federación Española de Fútbol.

1. La Real Federación Española de Fútbol podrá comercializar directamente los derechos audiovisuales de la Copa de S.M. El Rey, de la Supercopa de España y de las demás competiciones de ámbito estatal que organice, tanto masculinas como femeninas, de conformidad con el artículo 4.

La Real Federación Española de Fútbol repartirá los ingresos que obtenga de la comercialización de estos derechos conforme a los siguientes criterios:

a) El 60 por 100 de los ingresos se destinará a los equipos de la Liga Nacional de Fútbol Profesional y se asignarán de conformidad con las reglas previstas en el artículo 5. A efectos de la aplicación del criterio 1º de la letra b) del artículo 5.3, se tomarán en consideración únicamente a las entidades que disputen la ronda de octavos de final de la competición durante las cinco últimas temporadas, con la siguiente ponderación: Campeón 22 por 100; Subcampeón, 16 por 100; Semifinalistas, 9 por 100, Cuartos de Final, 6 por 100, Octavos de Final, 2,5 por 100.

b) El 40 por 100 restante se destinará a la promoción del fútbol aficionado y a los equipos de otras categorías que participen en la competición.»

Cinco. Se introduce una disposición adicional tercera, que queda redactada como sigue:

«Disposición adicional tercera. Gestión y comercialización de los derechos audiovisuales de las Federaciones Deportivas y competiciones distintas al fútbol, de ámbito estatal.

Cuando las federaciones deportivas de modalidades deportivas distintas del fútbol no deseen asumir la gestión y comercialización de los derechos audiovisuales por sí mismas sólo podrán encomendar dicha gestión a la fundación a que se refiere el artículo 6.1, letra f).»

Seis. Se introduce un párrafo segundo en la disposición final tercera, con la siguiente redacción:

«La disposición adicional tercera entrará en vigor en el momento en que se cree la fundación a que hace referencia el artículo 6.1, letra f).»

## **ANEXO IX**

**Cuadro 2. Evolución de los Ingresos Totales de LaLiga**

<b>LaLiga</b>	<b>2013-14</b>	<b>2014-15</b>	<b>2015-16</b>	<b>2016-17</b>	<b>2017-18</b>	<b>TACC%</b>	<b>Abs.</b>
Match Day	623,3	625,7	769,7	746,6	782,1	5,8%	1,3x
-	-	0,4%	23,0%	-3,0%	4,8%		
Retransmisión	844,2	855,2	1.007,8	1.454,6	1.516,0	15,8%	1,6x
-	-	1,3%	17,8%	44,3%	4,2%		
Comercialización	393,8	506,3	564,8	624,6	837,7	20,8%	2,1x
-	-	28,6%	11,5%	10,6%	34,1%		
Publicidad	82,1	83,4	109,7	115,6	127,5	11,6%	1,6x
-	-	1,6%	31,5%	5,3%	10,3%		
<b>INCN</b>	<b>1.943,4</b>	<b>2.070,7</b>	<b>2.452,0</b>	<b>2.941,4</b>	<b>3.263,3</b>	<b>13,8%</b>	<b>1,7x</b>
-	-	6,6%	18,4%	20,0%	10,9%		
Traspasos (precio de venta)	483,7	522,6	447,6	498,2	1.017,6	20,4%	2,1x
-	-	8,0%	-14,4%	11,3%	104,3%		
Otros Ingresos	281,0	268,4	303,1	273,3	197,6	-8,4%	0,7x
-	-	-4,5%	12,9%	-9,8%	-27,7%		
<b>Ingresos Totales</b>	<b>2.708,2</b>	<b>2.861,7</b>	<b>3.202,7</b>	<b>3.712,9</b>	<b>4.478,6</b>	<b>13,4%</b>	<b>1,7x</b>
Variación anual %	-	5,7%	11,9%	15,9%	20,6%		

## ANEXO X

Cuadro 10. Cuenta de Resultados (PyG) de LaLiga

Cuenta de Resultados resumida	2015-16	2016-17	2017-18	Δ últ. año	TACC 5a	Δ obs. 5a
Ingresos audiovisuales	1.007,8	1.454,6	1.516,0	4,2%	15,8%	1,80x
Ingresos por match day	769,7	746,6	782,1	4,8%	5,8%	1,25x
Ingresos por comercialización	564,8	624,6	837,7	34,1%	20,8%	2,13x
<b>INCN</b>	<b>2.452,0</b>	<b>2.941,4</b>	<b>3.263,3</b>	<b>10,9%</b>	<b>13,8%</b>	<b>1,68x</b>
Otros ingresos	258,1	175,5	125,5	-28,5%	1,6%	1,07x
<b>Ingresos Operativos</b>	<b>2.710,0</b>	<b>3.116,8</b>	<b>3.388,8</b>	<b>8,7%</b>	<b>13,2%</b>	<b>1,64x</b>
Aprovisionamientos	(82,4)	(91,9)	(128,6)	40,0%	20,0%	2,07x
Personal no deportivo	(187,7)	(208,3)	(233,2)	12,0%	15,5%	1,78x
Plantilla deportiva	(1.411,5)	(1.671,8)	(1.994,8)	19,3%	16,0%	1,81x
Otros gastos de explotación	(543,6)	(697,8)	(812,0)	16,4%	13,3%	1,65x
<b>OPEX</b>	<b>(2.225,2)</b>	<b>(2.669,8)</b>	<b>(3.168,6)</b>	<b>18,7%</b>	<b>15,4%</b>	<b>1,77x</b>
<b>EBITDA antes de traspaso de jugadores</b>	<b>484,9</b>	<b>447,1</b>	<b>220,1</b>	<b>-50,8%</b>	<b>-5,3%</b>	<b>0,80x</b>
Precio de venta por traspaso de jugadores	447,6	498,2	1.017,6	104,3%	20,4%	2,10x
Coste de venta por traspaso de jugadores	(168,8)	(162,5)	(292,9)	80,3%	7,2%	1,32x
Resultado del traspaso de jugadores	278,8	335,7	724,7	115,9%	29,0%	2,77x
<b>EBITDA</b>	<b>763,7</b>	<b>782,8</b>	<b>944,9</b>	<b>20,7%</b>	<b>15,2%</b>	<b>1,76x</b>
Amort, prov, deterioros y otros rdos.	(493,9)	(491,3)	(620,2)	26,2%	20,5%	2,11x
<b>EBIT (resultado de explotación)</b>	<b>269,8</b>	<b>291,4</b>	<b>324,7</b>	<b>11,4%</b>	<b>7,7%</b>	<b>1,35x</b>
Resultado financiero neto	(68,2)	(48,7)	(73,6)	51,3%	38,3%	3,66x
<b>RAI (resultado antes de impuestos)</b>	<b>201,6</b>	<b>242,7</b>	<b>251,0</b>	<b>3,4%</b>	<b>3,2%</b>	<b>1,14x</b>
Impuestos sobre beneficios	(35,0)	(65,4)	(61,8)	-5,5%	12,2%	1,58x
<b>RN (resultado neto del ejercicio)</b>	<b>166,6</b>	<b>177,3</b>	<b>189,2</b>	<b>6,7%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,04x</b>
<b>Ingresos Totales</b>	<b>3.202,7</b>	<b>3.712,9</b>	<b>4.478,6</b>	<b>20,6%</b>	<b>13,4%</b>	<b>1,65x</b>
<b>Gastos Totales</b>	<b>(3.036,1)</b>	<b>(3.535,6)</b>	<b>(4.289,4)</b>	<b>21,3%</b>	<b>14,2%</b>	<b>1,70x</b>
Ingresos extraordinarios por quitas	-	(9,2)	-	-	-	-
<b>RAI reexpresado (sin quitas)</b>	<b>201,6</b>	<b>233,6</b>	<b>251,0</b>	<b>7,5%</b>	<b>12,9%</b>	<b>1,62x</b>
<b>RN reexpresado (sin quitas)</b>	<b>166,6</b>	<b>168,1</b>	<b>189,2</b>	<b>12,5%</b>	<b>13,1%</b>	<b>1,64x</b>