



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

### **Análisis económico-institucional de la Real Federación Española de Fútbol**

---

### **Economic and Institutional analysis of the Royal Spanish Football Federation**

**Autor/es**

Ivan Martínez Rodríguez

**Director/es**

Manuel Espitia Escuer

Facultad de Economía y Empresa, Universidad de Zaragoza

Año 2019



## INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>4</b>
<b>2. PRECEDENTES HISTÓRICOS</b> .....	<b>5</b>
<b>3. VALORES INSTITUCIONALES</b> .....	<b>6</b>
<b>4. ANÁLISIS INSTITUCIONAL</b> .....	<b>6</b>
A) ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	6
i. <i>Factores Político-Legales</i> .....	7
ii. <i>Factores Económico-Sociales</i> .....	8
iii. <i>Factores Tecnológicos</i> .....	9
B) RELACIONES INSTITUCIONALES .....	10
i. <i>Instituciones Deportivas Internacionales</i> .....	10
ii. <i>Patrocinadores</i> .....	13
C) ANÁLISIS DE LA ORGANIZACIÓN INTERNA .....	15
i. <i>Órganos de Gobierno y representación</i> .....	15
ii. <i>Órganos Complementarios</i> .....	17
iii. <i>Órganos Técnicos</i> .....	17
iv. <i>Órganos de Régimen Interno</i> .....	19
<b>5. ANÁLISIS ECONÓMICO</b> .....	<b>21</b>
A) ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA RFEF .....	21
i. <i>Nivel Estratégico Social</i> .....	21
ii. <i>Nivel Estratégico Corporativo</i> .....	23
iii. <i>Nivel Estratégico Competitivo (de negocio)</i> .....	31
iv. <i>Nivel Estratégico Funcional</i> .....	32
B) ANÁLISIS FINANCIERO .....	35
i. <i>Balance de Situación</i> .....	36
ii. <i>Cuenta de Pérdidas y Ganancias</i> .....	39
iii. <i>Cuenta de Estado de Cambios del Patrimonio Neto</i> .....	40
iv. <i>Cuenta de Estado de Flujos de Efectivo</i> .....	41
<b>6. CONCLUSIONES</b> .....	<b>42</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>43</b>
<b>8. ANEXO I</b> .....	<b>43</b>
<b>9. ANEXO II</b> .....	<b>46</b>
<b>10. ANEXO III</b> .....	<b>46</b>
<b>11. ANEXO IV</b> .....	<b>47</b>
<b>12. ANEXO V</b> .....	<b>47</b>

## **1. Introducción**

La Real Federación Española de Fútbol (en adelante RFEF) es el organismo rector del fútbol en España. Dotada de competencias de gestión, dirección y representación por el Consejo Superior de Deportes y respaldada por la estricta legalidad vigente, esta institución despliega sus funciones de desarrollo y promoción de este deporte en el ámbito nacional, desde su sede en la ciudad de Las Rozas de Madrid pero coadyuvada por los organismos territoriales autonómicos que la componen, así como en el ámbito internacional, respaldada por la Unión Europea de Asociaciones de Fútbol (en adelante UEFA) y la Federación Internacional de Fútbol Asociación (en adelante FIFA), como máximos organismos del fútbol europeo e internacional, y por el Comité Olímpico Español, como federación de deporte olímpico, instituciones deportivas a las que se encuentra afiliada.

Precisamente por la notable influencia que la RFEF ejerce sobre los principales organismos deportivos nacionales y supranacionales, así como por pujanza económica de la que disfruta un deporte como el fútbol en la actualidad, que actúa como verdadera fuente de réditos para quien forma parte de este gigante de riqueza palmaria, se hace preceptivo desarrollar un análisis multidisciplinar que permita ahondar tanto en el contexto en el que la RFEF se desenvuelve, como en el desempeño que esta institución lleva a cabo en las funciones encomendadas; máxime cuando, a pesar de ser una entidad de especial relevancia y utilidad públicas, ha sido colocada en el foco mediático debido al ostracismo que ha envuelto su gestión en su etapa reciente.

En consecuencia, con el propósito de arrojar un haz de luz sobre la gestión que la RFEF lleva a cabo de este deporte, tanto en el plano deportivo como en el plano financiero, la presente memoria opta por desplegar, primero desde el plano institucional y posteriormente desde el plano económico, un análisis pormenorizado que esclarezca cualquier vicisitud concerniente al desarrollo de sus competencias institucionales, organizativas, deportivas y financieras.

## **2. Precedentes históricos**

El origen de la actual RFEF es difuso en tanto en cuanto, España ha padecido la coexistencia de diferentes instituciones deportivas que pugnaban por organizar el campeonato nacional de fútbol en España, considerándose que ninguna de ellas representa plenamente el germen de la RFEF.

En este contexto histórico destaca la Federación Española de Clubs de Foot-ball, institución que desplegó sus efectos desde 1909 hasta 1913 y que pretendía la centralización de la gestión y organización de los campeonatos de fútbol en Madrid. Por contraposición y como una escisión de la anteriormente mencionada Federación Española de Clubs de Foot-ball, se creó en 1912, desplegando sus funciones hasta 1913, la Unión Española de Clubs de Foot-ball, respaldada principalmente por las asociaciones y clubes de fútbol periféricos que pretendían acabar con la centralización de la organización de los campeonatos de fútbol en Madrid.

No obstante, si bien el reflejo propagandístico de esta dualidad se centraba en el plano estrictamente deportivo, el trasfondo que ocultaba la mencionada contradicción entre estas dos instituciones estaba impregnado de un tinte absolutamente político que llegó incluso a comprometer a las altas esferas políticas de la época y que, por tanto, dificultó en gran medida la solución de un problema cuya solución se palpaba sencilla. Ante estas circunstancias la FIFA, como máximo exponente de la gestión de este deporte a nivel internacional y, por tanto, investido de poder para resolver problemas de este calado, lanzó un órdago a ambas federaciones con el objeto de que se unieran en una sola bajo amenaza de prohibir a los clubes españoles de fútbol competir con el resto de clubes europeos, práctica que reportaba la principal fuente de ingresos a los clubes de fútbol. La respuesta a la amenaza no se hizo esperar y en el año 1913, previa extinción de ambas federaciones, así como cualquier otra federación territorial de fútbol, se fundó la Real Federación Española de Foot-ball, federación que aunaría a todos los clubes españoles de fútbol y cuyo funcionamiento se apoyaría en la delegación de funciones sobre las federaciones territoriales que se fueron creando con posterioridad, especialidad que todavía hoy se mantiene.

Otra fecha importante para la actual RFEF en su historia fue la creación, por iniciativa de la Asamblea General de esta institución, de la selección española de fútbol el 21 de

mayo de 1920, con su participación en los Juegos Olímpicos de Amberes. Este hito permitió dotar oficialmente de profesionalidad a este deporte en nuestro país en donde, hasta entonces, se había desarrollado bajo un reconocimiento amateur.

Desde ese momento, la RFEF se ha erigido como la principal institución futbolística en España que ha evolucionado con el paso del tiempo hasta convertirse en la institución conocida actualmente.

### **3. Valores institucionales**

La RFEF siempre ha respaldado los valores sociales positivos tales como la integración, la no discriminación y la cooperación que son desarrollados a través del deporte. No obstante, en los últimos años, si bien no ha dejado de lado esta meta, se ha decantado por perfeccionar la gestión integral del fútbol mediante la implantación de los sistemas respaldados por las normas internacionales de gestión de la calidad emanadas de la Organización Internacional de Estandarización (en adelante ISO). De esta forma lo que pretende la RFEF es lograr un mayor reconocimiento nacional e internacional de su lucha por la mejora continua y la gestión de sus buenas prácticas.

Así pues, se descubre una faceta particular de una organización que, a pesar de ser considerada como no lucrativa, ya que así lo reflejan sus propios estatutos, se gestiona como una empresa que focaliza sus esfuerzos a ofrecer respuestas eficaces a sus grupos de interés y, en última instancia, a la excelencia empresarial. Tal es su dedicación que ha conseguido congregarse en su haber, desde el año 2007 hasta el presente, los tres certificados de gestión de la calidad otorgados por la ISO a las instituciones deportivas como son el ISO 9001:2015, IS 14001:2015 y OHSAS 18001:2007, siendo la primera entidad deportiva a nivel mundial en conseguirlos, reconociendo así la madurez y la eficacia de su sistema de gestión integrado.

### **4. Análisis institucional**

#### **a) Análisis del entorno**

Como se advierte con anterioridad, la RFEF es una institución deportiva de carácter público que carece de interés lucrativo en la actividad reguladora y promocional del fútbol en nuestro país. No obstante, como entidad destinada a la supervivencia en el tiempo, debe plantearse la búsqueda de mecanismos que le permitan alcanzar la

autosuficiencia en el largo plazo y prestar su servicio con garantías de eficiencia y estabilidad. En este sentido, el primer factor que va a condicionar su supervivencia de cara al futuro es el entorno en el que opera. Si bien se pretende realizar una primera aproximación al estudio del entorno a través del análisis institucional, conviene profundizar en el mencionado estudio centrándose en los aspectos político-legales, económico-sociales, y tecnológicos como aquellos factores de especial significación para la actividad desplegada por la RFEF.

Con tal propósito se utiliza una de las herramientas más importantes en el marco de la gestión estratégica de una entidad como es el análisis PEST. Esta herramienta permite dar a conocer la situación de la RFEF como entidad independiente y sentar las bases de la evolución futura de la misma examinando y evaluando los diferentes factores del entorno que le rodea.

*i. Factores Político-Legales*

La RFEF es una institución vinculada a la autoridad del Consejo Superior del Deporte, adscrito a su vez al Ministerio de Cultura y Deporte, que como entidad de poder público tiene que hacer gala del estricto cumplimiento a la regulación que el propio estado español y los organismos internacionales hacen del deporte.

En este sentido destaca la existencia de normas que regulan la actividad deportiva, sin embargo, conviene destacar como principal la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, que tiene por objeto la ordenación de esta actividad social de acuerdo con las competencias que corresponden a la Administración del Estado. Concretamente esta norma tiene una especial influencia sobre la RFEF en tanto en cuanto regula la materia para cual se ha creado esta institución deportiva. Regulación con idéntico cometido, pero adscrito al ámbito de la CCAA de Aragón, existe con la Ley 16/2018, de 4 de diciembre, de la actividad física y el deporte de Aragón, ejemplo de que la regulación del deporte en cualquier disciplina queda sometida a la competencia ordenada en dichas normas tanto a nivel estatal como regional.

No cesa aquí la labor reguladora del deporte en tanto en cuanto existen normas reguladoras<sup>1</sup> de carácter multidisciplinar que lo delimitan, restringen y ordenan desde

---

<sup>1</sup> Véase **Anexo I** de esta memoria para mayor detalle sobre la legislación aplicable a la RFEF

diferentes perspectivas y que permiten concluir que la RFEF se encuentra habilitada, pero también restringida a operar, de acuerdo con las competencias que las que se le han dotado, dentro del marco normativo perfilado. Por otro lado, existen, además de los ya mencionados factores legales, otros factores vinculados al desarrollo político y gubernamental en España, como pueden ser los acuerdos presupuestarios entre los partidos políticos que marcan la viabilidad de este tipo de instituciones deportivas y condicionan, a su vez, el funcionamiento ordinario en la promoción de los valores del fútbol y la regulación de las competiciones futbolísticas dependientes de esta institución.

*ii. Factores Económico-Sociales*

A la hora de analizar los factores económicos que pueden condicionar el funcionamiento de una institución deportiva como es la RFEF, se recurre a los índices de precios y rentas más generales, pues no existe un indicador especialmente vinculado con las actividades deportivas y menos con el fútbol en concreto. Así pues, indicadores como el IPC o el PIB informan sobre las tendencias de la creación, precio y consumo de los productos y servicios en España pero, indirectamente, permiten conocer cuál es el nivel de renta disponible de los usuarios consumidores del servicio y actividades deportivas.

De conformidad con lo expuesto hasta el momento, el análisis de las tendencias del PIB marca la situación en la que se encuentra la actividad y riqueza de todo país en la actualidad. En este sentido, España viene experimentando una etapa de clara recuperación económica desde el año 2014 con tasas de crecimiento del PIB entorno al 3% y desde el año 2019 hasta 2021 se prevé la continuación por la misma senda alcista, si bien con tasas de crecimiento más contraídas que oscilarán entorno al 2%.

Por su parte, el IPC es un indicador mucho más inestable que el PIB en cuanto, en los últimos años, ha oscilado sin patrón aparente incluso en los datos aportados para periodos intermensuales, como así se observa durante los meses transcurridos de este periodo anual de 2019 en los que se observa un crecimiento sostenido aunque tenue que oscila entre el 1% y el 1,5%.

Teniendo en cuenta los dos indicadores analizados, así como la ingente recuperación del mercado de trabajo, se puede argumentar que España atraviesa un momento de



crecimiento económico, lo que, en circunstancias normales repercutiría positivamente en el desarrollo y consumo del servicio deportivo regido por la RFEF. De esta forma, los consumidores del fútbol en este país dispondrán de una mayor renta que gastar en las actividades de ocio pertinentes, entre las que se encuentran los espectáculos deportivos.

Conviene ahora comprobar si esta perspectiva de crecimiento encuentra una paralela predisposición de los aficionados a asistir presencialmente a los eventos futbolísticos que la respalde. Así parece suceder si se atiende a las recientes y satisfactorias noticias que reseñan el reciente apogeo de asistencia en el fútbol femenino en competiciones como la Copa de la Reina o la Liga Iberdrola, gestionadas ambas dos por la RFEF. Por su parte, el fútbol masculino no se queda atrás en este ámbito, pues la afluencia en los estadios, como se puede comprobar en el **Anexo II** de este mismo trabajo, ha aumentado en los últimos años tanto en competiciones de ámbito estatal como en los partidos que la selección absoluta nacional ha disputado en suelo español; partidos en los que se muestra el intenso seguimiento que los españoles hacen de este deporte.

Se reconoce entonces una notable expansión del fútbol a nivel económico en todas las disciplinas gestionadas por la RFEF propiciado por la influencia de la expansión económica española en los últimos años, la cual, en última instancia, propicia el desarrollo económico de esta institución encaminada a su propio sostenimiento.

### *iii. Factores Tecnológicos*

Desde la recuperación de la crisis económica, se ha percibido una notable apuesta por la tecnología como medio de evolución futura. En este sentido, centrandó el análisis exclusivamente en los datos de gasto público en I+D como dato representativo de la apuesta por los factores tecnológicos, se observa, de acuerdo con los datos facilitados por el INE, un aumento significativo en dicho gasto hasta llegar a niveles por encima de los 15 millones de euros. Idéntico respaldo tiene la apuesta por la tecnología en el entorno futbolístico.

Ya supuso un notable adelanto la introducción de la técnica de ojo de halcón en el fútbol desde el año 2017 que consiste en dotar estratégicamente al estadio de fútbol de varias cámaras que cuentan con sensores de alta resolución que permiten recoger la

trayectoria de la bola sobre la línea de gol sin pérdida de detalle con el objeto de esclarecer aquellas jugadas oscuras de difícil distinción entre gol o no gol.

En la actualidad, las nuevas tecnologías se están abriendo paso en el fútbol a pasos agigantados con el propósito de hacer este deporte más justo y eficiente. Siguiendo este propósito destaca la novedosa implantación de la técnica de Video-arbitraje o, comúnmente denominada, VAR que tanto debate suscita. Si bien es cierto que cuenta con numerosos detractores tanto por aspectos económicos, por su elevado coste, como por aspectos deportivos, dado que no resuelve todas las jugadas controvertidas que suscita este deporte amén de que paraliza el tiempo de juego en gran medida, esta tecnología ha llegado para quedarse y, como es lógico, a pesar de los errores propios de cualquier técnica recién implantada, irá depurándose hasta conseguir el propósito de su implantación.

Así pues, se hace palpable como el fútbol se desenvuelve en un marco que no queda fuera de la influencia de la tecnología, de forma que la RFEF, como máximo exponente de la gestión de este deporte en nuestro país, adaptará su forma de actuar a la progresiva implantación de estas técnicas tecnológicas en el fútbol.

## **b) Relaciones institucionales**

La RFEF, como institución de carácter público dependiente del Consejo Superior de Deportes, depende en gran medida de las relaciones institucionales que establece tanto en el propio Estado como fuera de él.

Centrada en su labor de gestionar y regular el desarrollo del fútbol español, la RFEF busca colaborar con las instituciones deportivas que cumplen su mismo cometido en otros estados, así como con aquellas instituciones deportivas de ámbito internacional entre las que destacan por su importancia la FIFA y la UEFA.

En este contexto, el estudio se centra en analizar las relaciones que la RFEF mantiene con los principales grupos de interés de esta institución, entre los que destacan las Instituciones Deportivas Internacionales y los Patrocinadores.

### ***i. Instituciones Deportivas Internacionales***

La RFEF está afiliada a la FIFA y a la UEFA, en tanto en cuanto son los organismos transnacionales que dirigen y gestionan el fútbol, constituyendo ambos verdaderos

organismos integradores de las Federaciones de Fútbol Nacionales. He ahí el interés de la RFEF de entablar relaciones estrechas con ambas instituciones de fútbol internacional. Si bien ambos organismos comparten ciertas similitudes en cuanto a composición y funcionalidad, el ámbito de actuación en el que operan difiere, como también difiere el objeto institucional para el que fueron creados.

Así pues, la UEFA es el órgano rector del fútbol europeo que actúa como una asociación de 55 federaciones nacionales a lo largo de nuestro continente, sustentado sobre los principios de democracia representativa. En gran medida comparte parte de los valores promovidos por la RFEF, si bien adaptadas a su ámbito territorial de actuación, entre los que destacan la promoción del fútbol en un espíritu de unidad, solidaridad, paz, comprensión y juego limpio sin ningún tipo de discriminación o mantener relaciones con todas las partes implicadas en el fútbol europeo. Precisamente la RFEF tiene una larga tradición relacional con este organismo europeo con el objeto de consagrar su reconocimiento europeo y reforzar su poder de decisión en relación con los restantes grupos de interés. De hecho, tal es el grado de integración de la RFEF en la UEFA que fue objeto de concesión de la Licencia UEFA en el periodo 2004/2005 que expresa el reconocimiento por parte de esta última de que la RFEF cumple con los estándares de adecuación de la organización deportiva a las funciones agregadas, cumple con la legislación vigente en materia de infraestructuras, dispone de un personal competente y disfruta de una organización jurídico-societaria idónea y financieramente saneada. En definitiva, constituye una suerte de sello de calidad otorgado por un organismo con notable enjundia como es la UEFA.

Desde una perspectiva actual, la RFEF continua con el férreo compromiso adquirido para con la UEFA a todas luces constatado con la reciente elección del Presidente de la RFEF como miembro del Comité Ejecutivo de la UEFA en el Congreso Ordinario de la UEFA celebrado en Roma en febrero de 2019, lo que de nuevo demuestra la estrecha relación entre los dos organismos.

Por su parte, la FIFA es la institución deportiva que dirige las federaciones de fútbol del todo el mundo y que pretende, al igual que la RFEF y la UEFA, la promoción del fútbol y su valores, la protección de su integridad y la facilitación del acceso a todo el mundo. Como tal, este organismo engloba, entre otras, a la RFEF, dotándola así del reconocimiento y potestad que merece una institución deportiva como ésta. Además, la

RFEF lleva a cabo diversas acciones en estrecha colaboración con la FIFA. A modo de ejemplo, destaca la última iniciativa emprendida por ambas como es el diseño del Programa de Integridad de cara al futuro para el que la colaboración institucional, el intercambio de información y la prevención son claves, sobre todo en materia de transparencia, dado que el presente programa pivota sobre las normas de conducta relativas al deber de denunciar la implicación en apuestas y amañados de partido y competiciones de fútbol.

Si bien ambas relaciones institucionales permiten el desarrollo del a RFEF en el plano internacional, conviene analizar los principios rectores de los que se sirve esta entidad para consolidar sendas relaciones institucionales. De esta forma, se hace palpable que los principios que despliega esta institución para abordar las relaciones con ambos organismos internacionales son:

Coherencia: Patente en los principios y valores que la RFEF reconoce en sus propios estatutos. Esta institución no se desvía de los valores que defiende y promulga como eje central de su funcionalidad, como son la gestión y dirección del fútbol, cuando emprende sus relaciones institucionales con la UEFA y la FIFA, lo que demuestra la integridad corporativa con la que opera dicha institución deportiva.

Coordinación de esfuerzos: La RFEF está compuesta por la actuación conjunta de una amalgama de organismos y departamentos que actúan guiados las decisiones adoptadas por los órganos de dirección de la misma. Por tanto, cuando dicha institución pretende consagrar sus relaciones con los organismos europeos e internacionales que regulan el fútbol actual sigue la misma estrategia de actuación conjunta y de coordinación entre los órganos que la componen.

Transparencia: Desde hace relativamente pocos años la RFEF ha optado por respaldar todos los acuerdos que alcanza con estos organismos supranacionales con su publicación, ya sea en la propia página web de la institución deportiva o en los registros pertinentes en cada caso. Con ello lo que la RFEF quiere expresar es que todo acuerdo alcanzado se ajusta por completo a la legalidad vigente y, por tanto, son plenamente válidos y operativos.

Colaboración multidisciplinar: Como organismo rector del fútbol español que pertenece al Consejo Superior de Deporte el cual, a su vez, depende de la autoridad

emanada del Ministerio de Cultura y Deporte, aprovecha la trascendencia institucional de los organismos públicos en España para acrecentar su figura y revestirla de un carácter solemne de forma que le facilite el acceso a aquellas instituciones más distinguidas del fútbol en lo que a su gestión se refiere.

En definitiva, se puede concluir que la RFEF es una institución totalmente integrada en las dos instituciones futbolísticas más importantes tanto de carácter europeo como internacional, circunstancia que refuerza la valía y el poderío de esta institución a la hora de desplegar sus competencias en su ámbito de actuación.

## *ii. Patrocinadores*

De suma importancia revisten las relaciones de la RFEF con los patrocinadores pues, si bien no constituyen su principal fuente de ingresos, que son las subvenciones autorizadas en los Presupuestos Generales, conforman una importante partida de entrada de recursos económicos para esta institución deportiva.

Analizando los precedentes, la RFEF disfrutó de una notable época de pujanza económica ejemplificada en los acuerdos de patrocinio formalizados desde el año 2010, año que coincidió con el mundial conseguido por la selección española, hasta estos últimos años en los que, los fracasos deportivos de la selección en el Mundial de 2014 y la Eurocopa de 2016, unido a la inestabilidad institucional fomentada por los escándalos financieros del anterior Presidente de la RFEF Ángel María Villar, que acabaron con el mencionado en la cárcel, han lastrado la pujante imagen de la RFEF como objeto de sponsor.

Sin embargo, y a pesar del papel discreto que realizó la selección española en el pasado mundial de Rusia durante el verano de 2018, la renovación de los órganos directivos de la RFEF ha permitido reflotar la adversa situación anterior y ha conseguido la consolidación de 11 patrocinadores que nutren de financiación e imagen a la institución más importante del fútbol español a nivel nacional.

Estos patrocinadores son divididos por la RFEF en tres grupos de acuerdo de acuerdo con el grado de compromiso financiero alcanzado con ésta institución:

Socios patrocinadores principales: Este grupo de patrocinadores está conformado por aquellas empresas que formalizan con la RFEF acuerdos por exhibir su marca en actos públicos organizados por ésta, en la camiseta de las selecciones nacionales de fútbol de

cualquier disciplina o durante los espacios de patrocinio en los medios de comunicación a cambio del pago de un montante que ronda los 3,5 millones de euros.

En este grupo se encuentran integradas las siguientes sociedades: Caixabank, SEAT y Adidas.

Patrocinadores oficiales: Constituyen el segundo nivel de patrocinio pues, si bien también demuestran un compromiso serio con la RFEF y permanecen activos en la organización de eventos de patrocinio, su aportación financiera es menor que la demostrada por el grupo de los socios patrocinadores principales. No obstante la aportación que este grupo de sociedades realiza a la RFEF ronda los 2 millones de euros, cifra nada desdeñable se tiene en cuenta que la RFEF es una institución sin ánimo de lucro.

En este grupo de sociedades se encuentran comprendidas las siguientes: Pelayo, Iberia y Halcón Viajes.

Colaboradores: En última instancia, la RFEF entabla acuerdos de patrocinio con sociedades que cuyo valor de cotización fluctúan entre los 500.000 y el millón de euros, lo que le permite aprovechar la imagen de la RFEF como espacio de patrocinio de una forma menos privilegiada que los dos grupos de patrocinadores anteriores.

En este grupo destacan patrocinadores como: GLS, Cabreiroá y Marqués de la Concordia.

Amén de los patrocinadores enunciados con anterioridad, destaca por su especialidad Iberdrola como Patrocinador Principal de la selección española de fútbol femenino, lo que demuestra el compromiso de esta sociedad por el desarrollo de un deporte en claro auge como es el futbol femenino.

Por consiguiente, si bien en materia de patrocinio la RFEF ha vivido tiempos mejores, actualmente la estabilidad institucional y el notable apoyo expresado por los organismos FIFA y UEFA han permitido a esta institución deportiva remontar el vuelo en uno de ámbitos que tradicionalmente ha constituido un reto para ella como es la atracción de capital privado mediante el patrocinio. Con ello, la RFEF cumplimenta la financiación de la que dispone por caudales públicos y le permite afrontar el reto de la gestión y regulación del fútbol con mayores garantías de un cumplimiento eficiente.

### **c) Análisis de la organización interna**

La RFEF es la máxima institución deportiva y principal organismo rector del fútbol en España. Se constituye como una entidad que destaca por su utilidad pública dado que actúa en favor del desarrollo de las competencias de gobierno, administración, gestión, organización y reglamentación del fútbol en nuestro país.

Por tanto, conviene examinar las áreas que conforman su organigrama<sup>2</sup>, así como su funcionamiento interno para poder entender con mayor rigor como despliega sus competencias. En este sentido se desgana la RFEF en los diferentes órganos que la componen, puntualizando sobre estos aspectos propios de cada uno de ellos.

#### **i. Órganos de Gobierno y representación**

##### **Presidente**

El Presidente es la máxima institución del órgano ejecutivo de la RFEF y ostenta la representación legal de dicha institución durante los cuatro años que dura su mandato.

Dicho cargo, que actualmente es ocupado por José Luis Rubiales, se ejerce desde su nombramiento por los miembros de la Asamblea General por sufragio libre, directo, igual y secreto, dotando al mencionado Presidente del poder de asistir, convocar y dirigir los debates propios de los órganos colegiados de la RFEF tales como la Asamblea General, la Comisión Delegada, la Junta Directiva y la Comisión de Presidentes de Federaciones de ámbito autonómico, así como de ejecutar los acuerdos adoptados en dichos órganos.

Además de estas tareas de gobierno de la propia RFEF, le compete al presidente la asistencia a las comisiones federativas, propias de este deporte, convocadas tanto a nivel nacional como a nivel internacional, entre las que destacan las reuniones UEFA y FIFA como máximas instituciones de fútbol transnacionales.

##### **Asamblea General**

La Asamblea General es el órgano colegiado encargado de las labores de gobierno y representación de la RFEF y está compuesta por ciento cuarenta miembros. Si bien es un órgano encabezado por el Presidente, su composición a partir de Presidentes de

---

<sup>2</sup> Véase **Anexo III** para visualizar la disposición orgánica de esta institución deportiva.

federaciones autonómicas de fútbol, miembros de clubs, futbolistas, árbitros y entrenadores dotan a dicho órgano de un carácter participativo e integrador que permite a los entes mencionados coadyuvar en las labores adscritas al presente órgano.

Este órgano colegiado es convocado por el Presidente al menos una vez al año en sesión plenaria, con las especificaciones procedimentales propias recogidas en los Estatutos de la RFEF, con el objeto de tratar funciones de diverso calado entre las que destacan sus funciones presupuestarias, ejemplificadas por su potestad de aprobación de los presupuestos así como su liquidación, funciones de autogobierno, que van desde la aprobación y modificación de los Estatutos de funcionamiento hasta la elección y cese del propio Presidente, y funciones de gestión deportiva, como la probación de los Calendarios de las diferentes Ligas de fútbol sobre las que ejerce su influencia o la regulación de las competiciones oficiales y la autorización de la gestión de los recursos de los que disponen.

#### Comisión Delegada

La Comisión Delegada constituye un órgano complementario a la Asamblea General que está compuesto por doce miembros divididos por partes iguales entre Presidentes de Federaciones de ámbito autonómico, clubs y el resto de estamentos en los que se divide la dirección del fútbol en nuestro país (futbolistas, árbitros y entrenadores).

Como órgano coadyuvante de la Asamblea General, comparte gran parte de sus funciones con ésta, entre las que destacan la modificación del calendario deportivo y de los reglamentos deportivos o la modificación de los presupuestos, siempre bajo la vigilancia y la aprobación definitiva de la Asamblea General.

Al ser un órgano colegiado de decisión, las decisiones se toman en las sesiones convocadas por el Presidente con una asiduidad mayor que la Asamblea General, al hacerlo cada 4 meses como mínimo. Esta mayor periodicidad de las sesiones permite a la Comisión Delegada afrontar un seguimiento constante de la gestión deportiva y económica de la RFEF.



## **ii. Órganos Complementarios**

### **Junta General**

Es un órgano absolutamente vinculado con los órganos de gobierno y representación que se encarga de la gestión ordinaria de la RFEF. En este sentido, entre sus competencias más comunes se encuentra la supervisión del desarrollo de las competiciones deportivas o el control de la inscripción de clubes, futbolistas y entrenadores, competencias que ejerce mensualmente coincidiendo con las reuniones acordadas por el presente órgano. No obstante, sus funciones superan el plano estrictamente deportivo en tanto en cuanto los Estatutos le conceden también la potestad institucional de conceder honores y recompensas bajo su responsabilidad, labor que ejerce de forma conjunta con el Consejo Superior de Deportes.

### **Comisión de Presidentes de Federaciones de ámbito autonómico**

Este órgano es el encargado de prolongar las decisiones deportivas y corporativas adoptadas por los órganos de gobierno centralizados en Madrid sobre todo el territorio nacional. De esta forma, su labor reside en asesorar y coordinar la promoción general del fútbol por todo nuestro país bajo las directrices de, fundamentalmente, la Asamblea General y la Junta Directiva.

También reúne la forma de un organismo colegiado y como tal, está compuesto por quienes ostentan la presidencia de las Federaciones autonómicas de fútbol.

## **iii. Órganos Técnicos**

### **Comité Técnico de Árbitros**

A este órgano técnico se le atribuye el funcionamiento federativo del colectivo arbitral en nuestro país, el cuál esta estrictamente subordinado a las decisiones de gobierno y administración del Presidente de la RFEF hasta tal punto que la elección del presidente del presente Comité Técnico queda subrogada a la decisión del Presidente de la RFEF.

Este Comité, actualmente presidido por Carlos Velasco Carballo, constituye un órgano técnico subordinado a la RFEF que se encarga del funcionamiento y organización de la labor del arbitraje en España. Entre las principales competencias designadas a este organismo destacan la clasificación de categorías de cada uno de los árbitros federados y la designación de los mismos transversalmente entre las diferentes competiciones

nacionales e internacionales, para lo cual se sirven de convenios de colaboración con organismos como el Comité Internacional de Árbitros o los máximos estamentos del fútbol internacional como UEFA o FIFA.

Las labores otorgadas al Comité Técnico de Árbitros tienen un poso mayoritariamente corporativo en tanto en cuanto no solo se encargan de establecer las normas reguladoras del régimen del estamento arbitral, desde la formación de los mismos a su designación en las competiciones futbolísticas de ámbito nacional, sino que también reúnen funciones institucionales en representación de este estamento del fútbol como son los árbitros en tanto en cuanto adopta normas de repercusión económica para con los propios árbitros o desarrolla programas de homogeneización de criterios técnicos del arbitraje mediante la colaboración con los organismos internacionales.

### Comité de Entrenadores

Guardando ciertas similitudes con el Comité Técnico de Árbitros en términos organizacionales, el Comité de Entrenadores también destaca por la notable subordinación de su funcionamiento al Presidente de la RFEF. Tal es el caso que si bien este órgano se encarga directamente del funcionamiento colectivo de los Entrenadores en nuestro país, las propuestas que éste órgano adopte para su mejora quedan sometidas a la aprobación definitiva del Presidente de la RFEF.

El Comité de Entrenadores español se encarga de asegurar que los entrenadores aspirantes se ajusten a los valores, intereses y conocimientos que propugna la RFEF. Para ello esta institución deportiva cuenta con más de 20 comités territoriales dedicados a la formación y evaluación de los futuros entrenadores. Son precisamente estos organismos territoriales los que se encargan de evaluar y conceder el título de entrenador que posteriormente ratifica el Comité de árbitros de la RFEF, del cual dependen.

La RFEF se encarga de delegar las competencias de formación sobre sus órganos territoriales pero se reserva las competencias de supervisión y control para asegurar que la concesión de los títulos se ajuste a los valores y principios que esta propugna, así como asegurar la profesionalidad de los futuros entrenadores que dirigirán los clubes inmersos en las competiciones pertenecientes a la competencia de la RFEF.

#### *iv. Órganos de Régimen Interno*

##### Secretario General

El Secretario General de la Federación es la figura encargada de la organización administrativa de la RFEF dado que se encarga de las labores de organización interna de esta institución. Si bien es cierto que sus funciones se designan fruto de la dependencia directa del propio Presidente de la RFEF, figura de la que también depende su nombramiento, éstas son llevadas a cabo por el propio Secretario con total libertad y se centran, en gran medida, en la tramitación de las sesiones de los órganos de gobierno y representación y en las expedición y resolución de las certificaciones oportunas de los actos emanados de los órganos anteriormente mencionados.

No obstante, también destaca su labor de control dado que vela por el exacto cumplimiento de los acuerdos de los órganos federativos.

##### Asesor Jurídico

Esta entidad de la RFEF realiza una labor transversal de asesoramiento y prestación de servicios jurídicos, actuando como consejero técnico tanto del presidente como de los órganos que conforman la estructura federativa.

##### Gerente

El Gerente de la RFEF se encarga de desarrollar aquellas funciones contables y financieras de la institución por cuanto lleva la contabilidad de la misma, ejerce la inspección económica de todos los órganos federativos, ejerce el control de las subvenciones que se designen e informa a los órganos de gobierno sobre aquellos temas de especial relevancia en el orden económico.

Una vez se ha realizado un análisis pormenorizado de los principales órganos que conforman la organización de la presente institución deportiva, conviene realizar esta misma labor analítica respecto de la estructura organizacional, en su conjunto, que constituye la RFEF.

Como anteriormente se menciona, se pretende estudiar la RFEF como si de una empresa holding se tratara, optando por considerar a las diferentes competiciones que gestiona como auténticos negocios que, en su conjunto, conforman la cartera de negocios de la empresa. Desde esta perspectiva de análisis, la RFEF adopta una estructura

organizacional jerárquica descentralizada con la que pretende dar respuesta a las necesidades de especialización en las diferentes áreas funcionales de la institución con potestad de tomar decisiones estratégicas, como pudieran ser la contabilidad, la regulación deportiva, el marketing o las relaciones institucionales, y a su vez desplegar la gestión deportiva por todo el país a través de las federaciones de fútbol autonómicas.

De esta forma se puede observar como las decisiones estratégicas quedan encomendadas a los órganos de gobierno y de régimen interno, mientras las decisiones técnicas y de gestión deportiva ordinaria quedan delegadas sobre los órganos técnicos y territoriales.

Por consiguiente, esta estructura organizacional permite que los órganos de gobierno y representación se dediquen en exclusiva a tomar con el mayor rigor y acierto posible las decisiones que condicionan la viabilidad de la RFEF sin que tengan que distraerse en desempeñar las labores ordinarias de esta institución; las cuales quedan delegadas entre los órganos territoriales y técnicos dado que son los que mejor conocen las necesidades y pretensiones de los clubes, árbitros y entrenadores y, por consiguiente, son los mejor capacitados para satisfacerlas. No obstante, los órganos de gobierno y representación, y en especial el Presidente de la RFEF, se reservan el derecho de intervenir sobre dichas funciones con el objeto de controlar e impedir que aparezcan desviaciones respecto de la línea estratégica marcada por institución a través de las decisiones tomadas en la Asamblea General.

Cabe destacar que esta estructura institucional de la RFEF se ve reforzada por dos factores principales:

Delegación: Que permite, por un lado, descargar a los órganos decisorios de responsabilidades en la gestión ordinaria de la institución para que gestionen con mayor provecho la toma de decisiones estratégicas de la RFEF, y por otro lado, fomentar la presteza en dar respuesta a las pretensiones ordinarias de sus grupos de interés y conseguir la eficiencia en la gestión al permitir que las personas más cualificadas tomen las decisiones en aquellas materias para las que se han formado.

Coordinación: La figura del Presidente de la RFEF es el nexo de unión entre los diferentes departamentos, así como entre las diferentes federaciones autonómicas dada la estrecha relación entre ésta entidad y los propios presidentes de dichas federaciones.

Con ello consigue fomentar la alineación de principios, objetivos y valores entre os diferentes órganos que se despliegan por todo el país.

## **5. Análisis económico**

### **a) Análisis estratégico de la RFEF**

La RFEF, como organismo rector del fútbol en España afronta un proceso de concreción de los objetivos y metas que guían la labor ordinaria de esta institución. Dicho propósito se encomienda a los órganos de dirección, concretamente a la Asamblea General, que fija las metas a conseguir por la RFEF así como las estrategias a seguir por tal institución para su consecución.

En este punto se pretende analizar las decisiones que adopta la alta dirección de la RFEF en la búsqueda de cumplir los objetivos preestablecidos; en concreto, las estrategias, como conjunto de decisiones adoptadas en un mismo ámbito de actuación, que adopta la RFEF en los diferentes niveles en los que desempeña sus competencias.

#### *i. Nivel Estratégico Social*

La RFEF alcanza una serie de compromisos con el entorno social en el que opera a través de la técnica de gestión integral, con la que pretende alcanzar una gestión respetuosa de sus recursos y alcanzar la excelencia en el despliegue de sus funciones. Por tanto, la RFEF profundiza en la presente metodología para la consecución de tales logros, sustentando en tres puntos principales la gestión que esta institución hace de sus relaciones para con el entorno en el que se integra:

#### Sistema de gestión de la seguridad y salud laboral

La RFEF aboga por la instauración de unas medidas de seguridad para personal interno, visitas y público en las instalaciones que permitan asegurar la seguridad y vigilancia ante cualquier incidente o accidente laboral acaecido en dicho lugar de trabajo. Así mismo ha planteado la instauración de una serie de medidas que permitan la vigilancia de la salud de sus trabajadores y de acciones correctivas y preventivas que reduzcan el índice de siniestralidad en los centros de la RFEF.

#### Compromiso con el medioambiente

En materia medioambiental, la RFEF se decide por la identificación y revisión trimestral de impactos y riesgos ambientales a través del control operacional sobre

gestión de residuos, vertidos, impacto acústico y emisiones nocivas. De la misma forma, también lleva a cabo un control de consumos de recursos naturales y establece planes de sostenibilidad ambiental que muestran su compromiso con el medioambiente.

No obstante, y a pesar del férreo compromiso de la RFEF con el entorno en el que opera y con los principales grupos de interés a los que dirige su actividad, tal y como ha quedado reflejado con anterioridad, esta institución no siempre ha gozado de estas distinciones en tanto en cuanto ha padecido una etapa de ostracismo contable y organizacional que ha dañado notablemente su imagen pública, llegando incluso a poner en entredicho la confianza en su labor. Dichas deficiencias en la gestión obligaron al Consejo Superior de Deportes a congelar la concesión de subvenciones a la RFEF hasta disipar las dudas acerca de su gestión, circunstancias que comprometieron en gran medida el desarrollo de la actividad de la RFEF.

Sin embargo, tras una breve etapa de transición durante el año 2017, en la que la presidencia de la RFEF pasó de forma provisional a Juan Luis Larrea, se convocaron elecciones en mayo de 2018 que tuvieron como resultado la elección del actual presidente de la RFEF, Luis Manuel Rubiales quien hasta el momento ha desplegado una labor organizativa y gubernamental basada en la transparencia y en la pulcritud para volver a dotar a la máxima institución del fútbol español de la reputación que merece para desarrollar su actividad con plenas garantías. Así lo demuestra su apuesta por la publicación periódica de cuentas adecuadamente auditadas y la publicación de toda clase de acuerdo interno adoptado por los órganos de gobierno de la RFEF correspondientes tanto a su funcionamiento ordinario como a su financiación, información que el propio organismo publica en su página web oficial.

No queda ahí la estrategia social de la RFEF dado que, como defiende en sus propios Estatutos, además de la promoción de valores de este deporte que la presente institución lleva a cabo a través de su gestión deportiva del fútbol, también cuenta con la actividad de su propia fundación y los compromisos sociales que alcanza para conseguir potenciar los mismos fuera del ámbito de su actuación principal.

#### Fundaciones y compromisos sociales

Así pues, no solo a través de la gestión y desarrollo del fútbol despliega la RFEF la promoción de los valores de este deporte, pues dispone a su vez de una fundación desde

el año 2004 para promover los principales valores y principios del fútbol. El origen de dicha fundación radica en el acercamiento del deporte a todas las esferas sociales de modo que se facilite el acceso a la práctica del fútbol sobre todo a los más jóvenes, permitiendo así su desarrollo personal e integral como personas.

No obstante, no quedan ahí los objetivos de la Fundación de la RFEF pues, con el paso del tiempo, ha ido perfilando nuevas metas más ambiciosas con el propósito de, por ejemplo, proporcionar formación técnica, personal y profesional a los participantes de este deporte, no solo a profesionales como cabría esperar sino también a aficionados que son el verdadero motor del fútbol como deporte-espectáculo que es. Por tanto, se pretenden promover valores necesarios en un deporte que, como se ha demostrado en innumerables ocasiones, no impera la razón y la tolerancia en su máxima expresión. Por consiguiente, lo que se pretende es formar al espectador en unos valores de comprensión y disfrute pacíficos que permitan el desarrollo de este deporte desde la perspectiva más pacífica posible. En este sentido, la propia RFEF a través de su fundación pone en marcha actividades, talleres y charlas que transitan a través de estos valores.

También repara la fundación en preparar e implementar planes, programas y actividades que faciliten el desarrollo del fútbol en sus diferentes especialidades y categorías. Centrada en la promoción de este tipo de objetivos, y con la ayuda inestimable de patrocinadores como Iberdrola, se ha conseguido potenciar la imagen del fútbol femenino en los últimos años, acercándolo poco a poco al foco que merecen. Si bien es cierto que queda mucho camino por recorrer en este sentido, la promoción de estos objetivos permite respaldar causas tan necesarias como las mencionadas.

## *ii. Nivel Estratégico Corporativo*

La estrategia corporativa de la RFEF congrega especial relevancia para los órganos de dirección puesto que adoptan las decisiones que afectarán a la organización y desarrollo de la institución en su conjunto. En este orden, la RFEF decide desenvolverse en el ámbito nacional a través de una estrategia de diversificación en las diferentes competiciones que tiene la potestad de dirigir y regular.

Si bien cabría pensar que el Comité Técnico de Árbitros o el Comité de Entrenadores son susceptibles de incorporarse a este análisis como verdaderas unidades de negocio, la

ausencia de interés en su explotación económica propicia la falta de afinidad con una auténtica unidad estratégica de negocio y, por ende, su ausencia en las fases futuras de este análisis de la cartera de negocios en tanto en cuanto carece de sentido valorar órganos dependientes de la RFEF que no gozan de mecanismos enfocados a la explotación económica.

Por consiguiente, parece conveniente realizar un análisis particularizado de la estrategia de diversificación, que congrega a las diferentes unidades estratégicas de negocio que maneja la RFEF, con la finalidad de considerar la importancia relativa que éstas ostentan en el seno de la institución.

Con tal propósito se comienza por especificar cuáles son las competiciones dependientes de esta institución que se van a tomar como una suerte de unidades estratégicas de negocio. Destacan así las siguientes competiciones:

- a. Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino (L.N.F.P.M.)
- b. Copa de S.M. el Rey
- c. Liga Nacional de Fútbol Profesional Femenino (L.N.F.P.F.)
- d. Copa de S.M. la Reina
- e. Liga Nacional de Fútbol Sala (L.N.F.S.)
- f. Liga Nacional de Fútbol Aficionado (L.N.F.A.)

Si bien todas ellas establecen una relación de dependencia para con la RFEF, existe un común denominador entre las mismas como es la circunstancia de que todas ellas tengan una personalidad jurídica propia y auténticas competencias para regir su desarrollo ordinario. El máximo exponente de ello es la Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino en cuanto goza de autonomía, tanto para su organización interna y como para organizar su propio funcionamiento respecto de la RFEF, de la que forma parte y la que exclusivamente se dedica a coordinar y supervisar sus actuaciones. Esta relación entre la RFEF y la Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculina suscita la particularidad de que se ve regulada por un convenio firmado por ambas en el que no se esclarece por completo las competencias reservadas por cada una en relación con la regulación de la competición, lo que hace difícil discernir quien ostenta la verdadera potestad organizativa de la competición.



En cualquier caso, se toman las seis competiciones enunciadas con anterioridad para realizar el estudio de la RFEF como cartera de negocios.

#### Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino

La Liga Nacional de Fútbol Profesional es una asociación deportiva de carácter privado integrada exclusiva y obligatoriamente por los clubs o sociedades anónimas deportivas de Primera y Segunda División, en tanto en cuanto participan en competiciones oficiales de carácter profesional y ámbito estatal.

Es una de las principales ligas en cuanto seguimiento deportivo e ingresos televisivos se refiere, por lo que alcanza una trascendencia en el plano económico internacional, como espectáculo retransmitido y como espacio de publicidad, de especial relevancia. No queda ahí su trascendencia pues si consigue estos resultados económicos es en gran parte gracias a la materia prima de jugadores y clubs deportivos que la conforman y que han demostrado su competitividad tanto en la competición doméstica como fuera de ella, lo que demuestra el potencial de esta Liga Nacional de Fútbol Profesional en comparación de sus homónimas en otros países.

Lejos de anquilosar su crecimiento, actualmente se trabaja para conseguir un mayor potencial en el futuro con proyectos de expansión de la competición como la organización de partidos en otros países, que acerque la experiencia del fútbol profesional de nuestro país a otras culturas, o la remodelación de competiciones para hacerlas más atractivas al aficionado.

#### Copa de S.M. el Rey

Competición de gran trascendencia histórico-futbolística en España, organizada en forma de eliminatorias y de carácter anual, que ostenta una gran importancia para los clubs que participan por el prestigio que esta infunde y por ser el trofeo más antiguo de los otorgados en este deporte en nuestro país.

Si bien es cierto que actualmente ha perdido el renombre y parte de la importancia que ostentaba antaño, en pos de otras competiciones disputadas con más regularidad o de competiciones europeas, sigue guardando un especial encanto, sobre todo según se acercan las fases a la final.

Quizás el rasgo más significativo que tiene la actual Copa es que en ella compiten los equipos mejor clasificados de todas las competiciones profesionales de nuestro país desde 3ª división, así como todos los equipos de la Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino tanto de 1ª como de 2ª división. Precisamente, a causa de reunir a equipos de tan diverso calado, permite acercar la experiencia del fútbol profesional a aquellos rincones de España que habitualmente no pueden disfrutarlo por no tener un equipo local en el fútbol profesional. También permite ayudar a redistribuir la riqueza entre ellos, pues los partidos que los grandes equipos disputan en el estadio de clubes humildes posibilitan que la asistencia al estadio roce el lleno absoluto y, por consiguiente, aprovechar el beneficio económico que esto repercute.

Como último apunte de esta Unidad Estratégica, destaca la estrecha relación que le une con la Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino a pesar de no compartir órganos de gestión deportiva. Esta sinergia existente entre ambas competiciones procede de que la dirección arbitral la realiza el mismo Comité de Árbitros, así como de la asociación que los propios aficionados hacen al considerar que compiten una gran parte de equipos comunes en estas dos competiciones. Esta circunstancia favorece a la Copa de S.M. el Rey, pues le permite aprovecharse del tirón mediático del que goza la Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino, para aspirar a ingresos de patrocinio y difusión televisiva cuando, por formato y por renombre de sus participantes, disfrutaría de una repercusión económico-social menor.

#### Liga Nacional de Fútbol Profesional Femenino

Esta competición goza de una reciente fundación que ha ido perfilando y mejorando su sistema de gestión con el paso del tiempo. Es evidente, por tanto, que no tiene una gran tradición futbolística en España, como ocurría con las dos competiciones analizadas con anterioridad pues la primera temporada que se disputó fue durante los años 1988 y 1989, si bien desde entonces se ha disputado de manera ininterrumpida hasta nuestros días. Como ha quedado reflejado, la excelsa labor que despliegan de manera conjunta la propia Liga, los clubes y la RFEF, ha permitido que esta competición gane prestigio y trascendencia tanto a nivel nacional como internacional, como así lo reconoce la propia UEFA al nombrarla como una de las mejores ligas de fútbol femenino en Europa. Otros factores como la emergente y necesaria apuesta social por el desarrollo de los valores feministas y la reciente llegada de grandes jugadoras de renombre internacional a esta

competición, han promovido un efecto reclamo para seguidores y distribuidores audiovisuales que, en última instancia, ha conseguido consolidar una fiel afición a esta competición, dejando en los últimos tiempos llamativas estampas de estadios repletos de aficionados y aficionadas a este deporte y mayor concesión de espacios televisivos.

Destaca pues esta competición por ser una unidad estratégica de gran proyección futura y en clara efervescencia, con muchas posibilidades de explotación futura que permitan acercarla al lugar que se merece junto al fútbol masculino.

#### Copa de S.M. la Reina

En paralelo al desarrollo experimentado por la Liga Nacional de Fútbol Profesional Femenino, esta competición también se ha desarrollado durante los últimos años. Si bien es cierto que la fundación de esta competición es incluso anterior, los motivos que han llevado a la Copa de S.M. la Reina a experimentar el crecimiento de los últimos años son los mismos que llevaron a la Liga Nacional de Fútbol Profesional Femenina a ello y que no son otros que la apuesta socio-deportiva por el deporte femenino.

No obstante, la menor regularidad con la que se disputan los partidos de esta competición, debido al formato de eliminatorias implantado, ha permitido que el desarrollo haya sido más lento, lo que no obsta a que la proyección futura de esta competición sea tan importante como la demostrada por la Liga regular.

#### Liga Nacional de Fútbol Sala

Esta variante del fútbol tradicional encuentra un respaldo mayúsculo en la RFEF y en los organismos que dirigen la propia Liga Nacional de Fútbol Sala pues, a día de hoy, es uno de los máximos referentes a nivel mundial de este deporte. Esta afirmación tiene su explicación en que los clubes que disputan las competiciones domésticas tienen un gran palmarés fuera de España, lo que da una muestra clara de la gran competitividad de esta competición y del buen trabajo desplegado sobre las bases de la misma para fomentar el seguimiento de un deporte como es el fútbol sala.

Lejos de experimentar las cifras de audiencia o asistencia a los estadios de las Ligas de Fútbol Profesional, la Liga Nacional de Fútbol Sala tiene un razonable seguimiento deportivo, pero que ha ido perdiendo repercusión de patrocinio en los últimos años. Precisamente con base en esta afirmación, y pese que a día de hoy es un deporte consolidado, se hace preceptivo poner en marcha un proyecto de reinversión que le

permita explotar las oportunidades de promoción que este deporte tiene, para lo cual haría falta el trabajo conjunto de todos los organismos involucrados, entre los cuales destaca la RFEF como coordinador y gestor de la misma.

#### Liga Nacional de Fútbol Aficionado

Corresponde a esta competición organizar y dirigir, en el seno de la RFEF, el fútbol practicado en las categorías juveniles, cadetes, infantiles, alevines, benjamines y prebenjamines, de ámbito estatal.

La principal característica que presenta esta competición es que carece de ánimo de lucro ante la ausencia de posibilidad de seguimiento televisivo o de afluencia monetizada a los campos de fútbol, pues más bien concentra sus esfuerzos en la autosuficiencia económica y en la organización de competiciones para los jóvenes con el objeto de formarlos en los valores del fútbol y de hacer de ellos una auténtica cantera de talentos de los que nutrir de futbolistas, entrenadores y árbitros a las categorías profesionales del fútbol español.

Una vez se ha analizado pormenorizadamente cada competición como Unidad Estratégica de Negocio, conviene hacer una breve especificación de los criterios que se van a tener en cuenta a la hora de analizar la cartera de negocios en general pues, evidentemente, ninguna de estas unidades estratégicas funcionan como auténticos negocios, precisamente porque la propia actividad de la RFEF de la que dependen no despliega unas funciones lucrativas. En este sentido, el estudio de la cartera de negocios de la RFEF se llevará a cabo teniendo en cuenta factores como el prestigio, el respaldo institucional y el respaldo social, que constituyen factores de atractivo para el entorno en el que operan, o el crecimiento del seguimiento mediático, crecimiento de la asistencia presencial a los estadios y el atractivo promocional, que representan factores de gran trascendencia teniendo en cuenta el potencial de explotación económica de cada unidad estratégica.

Los datos en los que se sustentará el estudio de los factores económicos encuentran su base en la información facilitada por la propia RFEF y en la de los organismos internacionales de UEFA y FIFA, así como en las páginas web de las propias competiciones mencionadas. Sin embargo, los datos que respaldarán la posición de estas Unidades Estratégicas, como fuentes de atractivo para el entorno, han sido obtenidos de

forma subjetiva, con base a una encuesta realizada a 30 individuos que practican activamente diferentes disciplinas deportivas, a través de la plataforma Google Forms, como se vislumbra en los gráficos recogidos en el **Anexo IV** de la presente memoria.

Así pues, el siguiente cuadro comparativo permite vislumbrar la importancia relativa de cada unidad estratégica dentro de la RFEF, atendiendo a una escala numérica en el que se valore cada uno de los factores a tener en cuenta del 1 al 10, siendo 1 la mínima puntuación y 10 la máxima.

Factor de estudio	Ponderación	L.N.F.P.M	Copa S.M. el Rey	L.N.F.P.F	Copa S.M. la Reina	L.N.F.S	L.N.F.A
Prestigio	0,25	10	8	6	5	7	6
Respaldo Institucional	0,10	9	9	6	5	8	8
Respaldo Social	0,15	10	8	7	6	7	8
Crecimiento del Seguimiento Mediático	0,25	10	7	8	6	6	4
Crecimiento de la Asistencia Presencial	0,15	8	6	7	5	5	4
Atractivo Promocional	0,10	10	9	7	6	7	5

**Tabla 5.1. Cuadro comparativo de las UEN**

A partir de esta tabla, se ha trabajado para conformar una adaptación de la matriz Mckinsey en la que se muestre visualmente la importancia que cada Unidad Estratégica tiene en el entorno en el que opera y para con la RFEF como gestora de esta cartera de negocios. De esta forma, los resultados obtenidos en este análisis son:

$$\text{Liga Nacional de Fútbol Profesional Masculino} = 4,9 + 4,85 = 9,75$$

$$\text{Copa S.M. el Rey} = 4,1 + 3,55 = 7,65$$

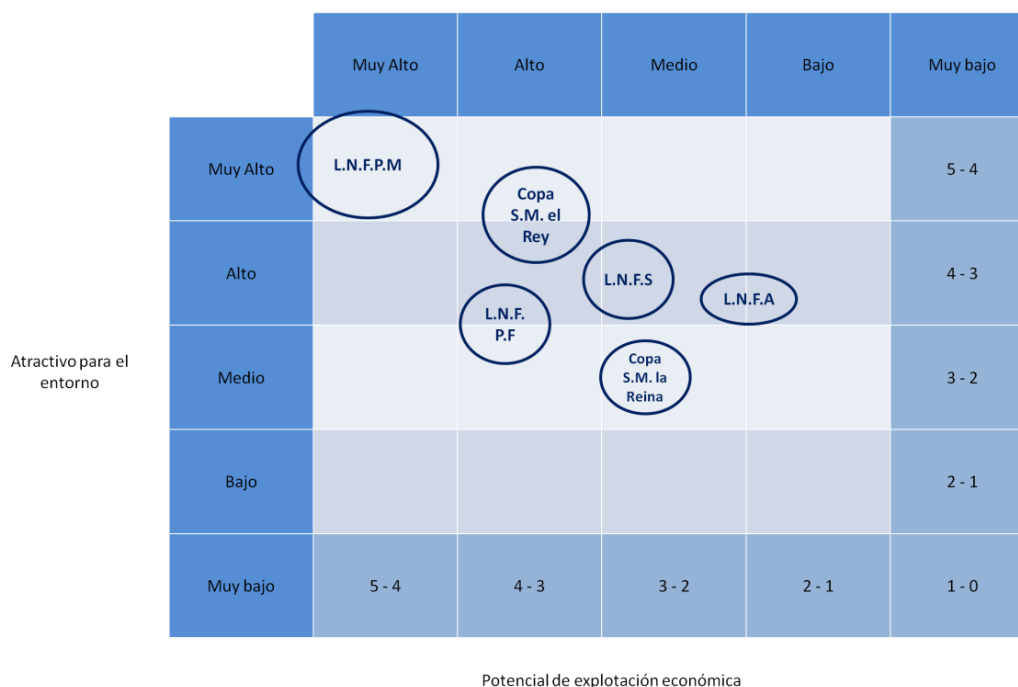
$$\text{Liga Nacional de Fútbol Profesional Femenino} = 3,15 + 3,75 = 6,9$$

$$\text{Copa S.M. la Reina} = 2,65 + 2,85 = 5,6$$

$$\text{Liga Nacional de Fútbol Sala} = 3,6 + 2,95 = 6,7$$

$$\text{Liga Nacional de Fútbol Amateur} = 3,4 + 2 = 5,4$$

Atendiendo al resultado del cuadro comparativo, se dota a dicha información de una perspectiva más gráfica que nos permita discernir a primera vista la importancia de cada una de ellas de acuerdo con el atractivo para el entorno en el que operan y su potencial de explotación. Cada una de las Unidades Estratégicas se van a representar por un círculo cuyo diámetro será más grande cuanto más importante en términos económicos e institucionales sea el entorno en el que opera. Así pues, la matriz Mckinsey derivada de este estudio será la siguiente:



**Tabla 5.2. Matriz Mckinsey adaptada**

Así pues, se concluye con que la RFEF mantiene una cartera de “negocios” singularmente compensada en la que las Unidades Estratégicas del L.N.F.P.M y Copa de S.M. el Rey representan aquellas Unidades Estratégicas con mayor repercusión económica e institucional que permiten dotar de estabilidad a la RFEF, a la vez que apuesta por otras propuestas de futuro como la L.N.F.P.F o la Copa de S.M. la Reina que, como se ha analizado con anterioridad, tienen una notable proyección futura.

Por su parte, la L.N.F.A representa una Unidad Estratégica que, si bien no concentra especial atención mediática, congrega muchas ventajas sociales y competitivas para las bases de otras Unidades Estratégicas más importantes, lo que en última instancia enriquece la cartera de negocios de esta institución. Por su parte, la L.N.F.S sigue siendo objeto de un respaldo institucional destacado, lo que contrasta enormemente con

la pérdida de interés social que esta Unidad Estratégica ha experimentado en los últimos años, provocando que parte de los recursos que la RFEF obtiene con otras Unidades lo tenga que invertir en una que no le reporta los réditos esperados.

*iii. Nivel Estratégico Competitivo (de negocio)*

En ningún caso la RFEF lleva una estrategia competitiva en el entorno en el que se desenvuelve porque carece de competidores en la gestión del fútbol en nuestro país, de la cual tiene el monopolio absoluto, y porque no se plantea configurarse como una entidad con ánimo de lucro, sino obligarse a cumplir con su cometido de manera eficiente. De acuerdo con ello, precisamente para realizar sus funciones de manera eficiente, esta institución deportiva establece una serie de alianzas estratégicas con otras entidades para compartir conocimientos, recursos y capacidades con el objetivo de llevar a cabo proyectos conjuntos. Las alianzas a las se hace referencia se configuran en convenios de colaboración sin intercambio accionarial, es decir, mediante contratos con los patrocinadores de los que ambas partes se aprovechan.

Por una parte, la propia RFEF acuerda con sus principales patrocinadores la organización de actos de promoción de sus marcas vinculadas a esta institución y a las competiciones que esta regula a cambio de una contraprestación económica destinada al sustento y mejora de la propia institución y de cualquier organismo integrado en ella. De igual forma la RFEF se sirve de la publicidad que le proporcionan estos actos y esta promoción para dar visibilidad a sus actuaciones y a los proyectos que la institución pone en marcha, favoreciendo su aceptación y respaldo por parte de los grupos de interés a los que se dirige.

Por su parte, los patrocinadores pretenden asociar su imagen a la de una institución deportiva de gran prestigio en nuestro país que cuenta con espacios interesantes desde el punto de vista mediático en los que promocionarse.

En cualquier caso, y como se ha advertido con anterioridad, por la propia naturaleza de la institución, la RFEF no se vale de estas alianzas competitivas para competir en su entorno sino que las aprovecha para desplegar sus funciones con una mayor visibilidad, lo que, en última instancia, refuerza su posición como institución así como la competencia de sus actuaciones sobre los grupos de interés a los que se dirige.

*iv. Nivel Estratégico Funcional*

Cuando se hace referencia al nivel estratégico funcional, lo que se precisa son el conjunto de acciones concretas que promueve la RFEF para gestionar mejor los recursos en las diferentes áreas organizacionales de la institución. Con tal propósito, lo primero que se debe abordar es un estudio de los puntos fuertes y débiles que esta institución concentra en las diferentes áreas funcionales que la integran, proceso que en última instancia permitirá elaborar un perfil estratégico de la RFEF, posibilitando la observación del desenvolvimiento actual de la institución.

Así pues, la primera etapa del análisis funcional de la RFEF pasa por identificar, para cada área funcional, los aspectos claves de la misma que deben ser objeto de análisis. En este sentido se considera que los factores clave que destacan en cada una de las diferentes áreas que conforman la RFEF son:

Área de Dirección y Gestión

Atendiendo al análisis organizacional y de gestión realizado de acuerdo con el trabajo desempeñado por los órganos de dirección y gestión de la RFEF, se hace palpable que dichos órganos llevan a cabo sus competencias con un pulcro respeto a los valores sociales y ambientales propugnados en sus propios estatutos. Constituye esto un claro ejemplo de la deferencia con la que una institución del calado de la RFEF desempeña sus funciones entorno a la defensa y promoción de los valores sociales que el fútbol, como deporte de equipo, despliega.

Por su parte, la RFEF perfila y ejecuta un sistema de planificación y coordinación transparente y controlado que permite aunar los intereses de los organismos que la componen con los propios de la institución, lo que posibilita un alineamiento en objetivos y valores muy enriquecedor para el desempeño ordinario de la misma.

También cabe destacar la flexibilidad de la propia institución en el proceso de toma de decisiones en cuanto alterna la competencia de la toma de decisiones concentrada en la figura de su presidente, para aquellas cuestiones de interés corporativo, con la competencia de sus órganos departamentales y autonómicos para tal fin en aquellas circunstancias ordinarias que no comprometan la viabilidad de la RFEF.

Por último, en relación con el área de Dirección y Gestión, conviene hacer referencia a la transparencia con la que actúa la RFEF, por la que se ha abogado recientemente, que



queda al descubierto en su propia página web oficial en la que se encuentran los convenios de patrocinio, así como cualquier información financiera concerniente a esta institución.

### Área Promocional

Partiendo de la base de que el objetivo principal de la RFEF es velar por la integridad y la reputación del fútbol, a la vez que promueve los valores sociales positivos que este deporte congrega, la labor promocional que hace esta institución deportiva es destacadamente positiva en cuanto consigue aprovechar los espacios publicitarios que ella misma crea para dicho objetivo.

Muestra de ello son los diferentes convenios de colaboración y patrocinio con los más de diez patrocinadores con los que cuenta la RFEF. Precisamente a partir de dicha labor, esta institución consigue promover una imagen de jerarquía sobre los grupos de interés con los que opera, reforzando su posición a la hora de toma decisiones, y a la vez consigue promocionar valores de gran utilidad socio-cultural como la integridad, la cooperación, el cuidado del medio ambiente y la eficiencia en su desempeño.

Quizás la nota negativa relacionada con esta área es precisamente la pérdida de convenios de colaboración con los que contaba en etapas anteriores, motivado por la pérdida de protagonismo deportivo de las selecciones principales de fútbol en los últimos eventos deportivos en los que han participado.

### Área de Relaciones Institucionales

A pesar de la pérdida de confianza sufrida por esta institución tras los escándalos financieros del anterior presidente Ángel María Villar, la RFEF ha trabajado desde el nivel más bajo para granjearse de nuevo la confianza de instituciones y del público en general a través de estrategias de transparencia y colaboración con los poderes públicos deportivos y extradeportivos. En esta línea se ha movido la presente institución cuando en los últimos años ha llevado a cabo convenios de colaboración tanto con la FIFA como con la UEFA, lo que le han permitido cimentar las buenas prácticas que despliegan actualmente los organismos que integran la RFEF. Precisamente a partir de la cooperación cercana con estos organismos internacionales y el respaldo a la autoridad de los nuevos órganos de dirección de esta institución por parte de FIFA y UEFA, se

está consiguiendo reinstaurar paulatinamente la autoridad y la confianza perdida tiempo atrás, circunstancias que refrendan la actuación de dicha institución.

Sin embargo, apostar por reforzar las actuales relaciones que la RFEF maneja, tanto con los organismos autonómicos del fútbol que la integran, como con aquellas organizaciones que defienden intereses sociales, le permitiría mejorar la imagen que de ella se tiene en el ámbito nacional; imagen que a día de hoy sigue vinculada con problemáticas de corrupción, quizás fomentadas por el clima político, también afectado por escándalos de este tipo.

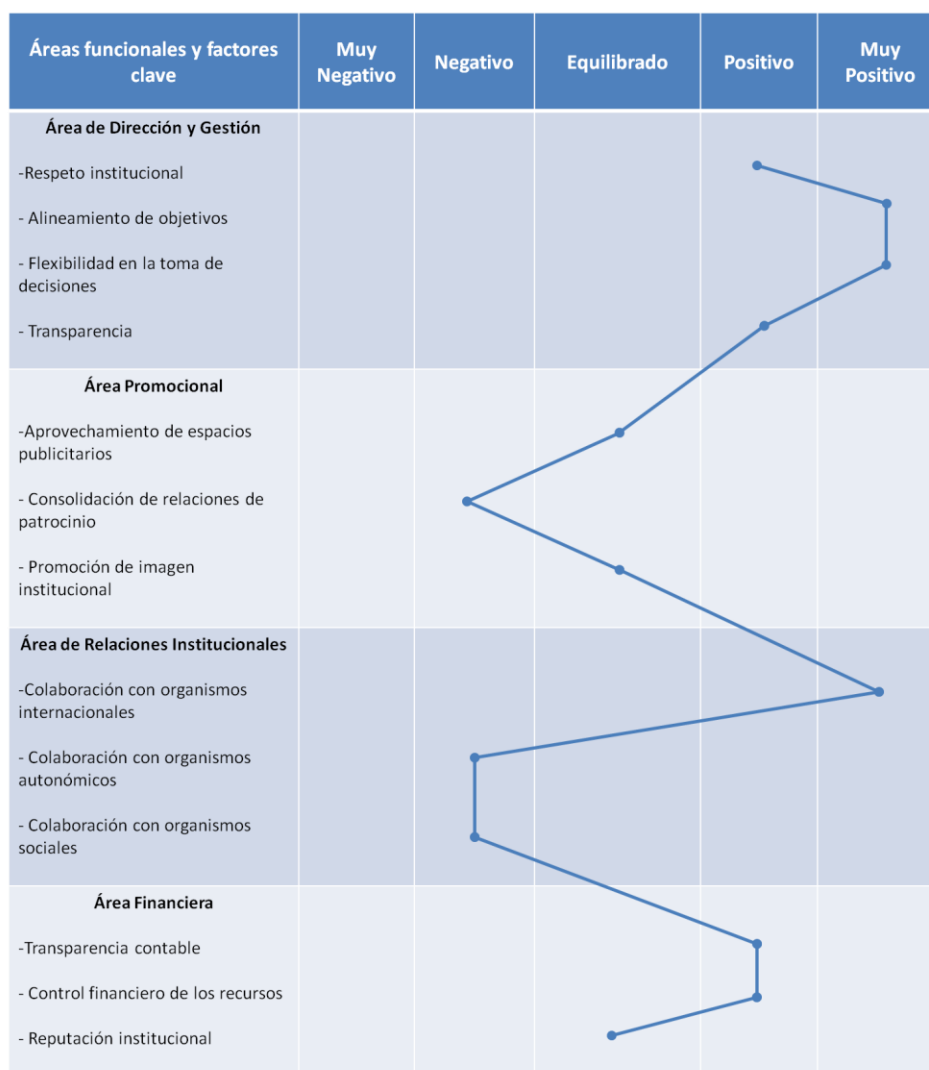
### Área Financiera

Como ya se ha comentado, la RFEF viene arrastrando una serie de problemas financieros, no tanto relacionados con la gestión eficiente de los recursos, sino con el ostracismo que los envuelve y que viene de la herencia en la gestión de esta institución durante los últimos diez años. La nueva etapa en la dirección de esta institución permite que queden al descubierto las cuentas anuales de la misma y disfruten de una estructura financiera medianamente saneada.

Precisamente para la consecución de tales resultados, la RFEF cuenta con normas de régimen económico interno destinadas a su estricto cumplimiento que le impiden aprobar cuentas deficitarias y le obligan a promover una estrategia de reinversión de los beneficios económicos que experimenta en el perfeccionamiento de sus actividades y en desarrollo del objeto social. No obstante, dada la utilidad pública de una institución como es la RFEF, convendría fomentar aquellas prácticas que le faciliten un mejor acceso a fuentes de autofinanciación para asegurar su supervivencia en el largo plazo, dado que la actividad que esta institución desempeña no persigue el ánimo de lucro.

A partir de este análisis multidisciplinar de las principales áreas que integran la RFEF, se construye una representación gráfica de la importancia relativa concedida a los aspectos clave destacados en cada una de las áreas estudiadas, creando un perfil estratégico de esta institución deportiva.

Así pues el perfil estratégico de la RFEF se organizará a través de una escala que fluctúa desde aquellos aspectos muy negativos para el desempeño de la institución hasta aquellos aspectos muy positivos que ensalzan y consolidan la labor de la RFEF. De esta forma, el perfil estratégico observado para la RFEF es el siguiente:



**Tabla 5.3. Perfil estratégico de la RFEF**

## b) Análisis financiero

Con el objeto de concluir el estudio económico de la RFEF, conviene realizar un sucinto análisis financiero de las principales Cuentas Anuales<sup>3</sup> publicadas por la propia institución en su propia página web para el último ejercicio cerrado que es el de 2017. Con tal propósito, y aunque los datos económicos no sean los más actualizados al periodo presente, se analizarán las siguientes cuentas:

<sup>3</sup> Véase **Anexo V** para mayor información acerca de las Cuentas Anuales publicadas por la RFEF en 2017

*i. Balance de Situación*

Esta cuenta refleja la situación económica y financiera de la RFEF de forma estática a 31 de diciembre de 2017. En dicho momento de tiempo, esta institución deportiva guardaba ciertas singularidades relacionadas con su equilibrio financiero representadas en sus ratios de liquidez, solvencia, endeudamiento y apalancamiento como se verá a continuación:

Ratio de Liquidez

Representado por la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}} = \frac{121.104.537,60}{94.783.914,37} = 1,278$$

Refleja la proporción de deudas a corto plazo que son cubiertas por elementos de activos a corto plazo, cuya presteza en su conversión a dinero líquido se aproxima al vencimiento de las deudas que cubre.

En este caso, se percibe como aunque las deudas a corto plazo quedan totalmente aseguradas por la capacidad de la RFEF de generar recursos a corto plazo, se advierte que cerca de la mitad del Activo Corriente de esta institución se concentra en créditos a cobrar por la misma con otras entidades deportivas, lo que llegado el momento de formalizarse el pago de las deudas, podría dificultar el pago de las mismas. No obstante, la RFEF no se verá comprometida en este aspecto en cuanto las principales deudas a corto plazo también las tiene con otras entidades deportivas, de forma que el vencimiento de derechos de cobro y obligaciones de pago guardan cierta correspondencia.

Más preocupante parecería que precisamente sean estas dos partidas, la de Activo Corriente y la de Pasivo Corriente, las más significativas en términos cuantitativos si no se explicara porque la gestión deportiva que la propia RFEF hace de sus competencias se realiza a corto plazo coincidiendo con el año deportivo de las competiciones que gestiona, condicionando la estructura financiera al cortoplacismo.

Especial singularidad presenta también gestión que esta institución hace de sus deudas con la Administración, aprovechándose del calendario fiscal para retrasar hasta en tres meses las cuotas pendientes de declaración e ingreso con éste órgano estatal.

### Ratio de Solvencia

Representado por la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}} = \frac{185.652.671,97}{113.619.767,59} = 1,634$$

Refleja la correspondencia de su activo con su pasivo, representando la capacidad que tiene la RFEF para hacer frente a sus obligaciones de pago con los recursos totales con los que cuenta.

Atendiendo al resultado expresado por el ratio, cabe mencionar que la RFEF realiza una labor excelente en este plano de su gestión financiera puesto que, mientras atiende a sus obligaciones de pago, dedica gran parte de sus recursos sobrantes a operaciones de inversión que le aportan cierta rentabilidad, como sus depósitos en el Banco Sabadell y otras entidades de este calado. No obstante, sí que destaca que gran parte de sus recursos más líquidos se concentren en la tesorería y que dicha cuantía haya experimentado una tendencia creciente en los últimos años, quizás motivada porque los acreedores comerciales de la RFEF han optado en los últimos años por reducir los plazos de vencimientos de sus servicios para con esta institución; comportamiento motivado, tal vez, por los escándalos financieros comentados con anterioridad y que todavía planean sobre esta institución.

Mención importante merece en este caso que cerca de sesenta millones de euros, casi la totalidad de los recursos propios que la RFEF concentra en su Activo No Corriente, queden representados por terrenos e instalaciones propios, lo que hace pensar que esta institución prima la gestión logística del deporte por encima de la gestión económica del mismo, lo que concuerda a la perfección con el principio de promoción del deporte que rige su actividad.

### Ratio de Endeudamiento

Representado por la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{113.619.767,59}{72.032.904,38} = 1,577$$

Este ratio representa la proporción de financiación ajena sobre la propia, es decir, el importe de las deudas que tiene que asumir la RFEF en relación con los recursos propios que esta maneja. Así pues, atendiendo al resultado arrojado por el mismo, cabe

mencionar que la RFEF se está endeudando con respecto a sus propios recursos, señal de alarma que compromete la viabilidad futura de la institución si no modifica su estructura financiera.

El principal problema de endeudamiento radica en la mala gestión que esta entidad hace de sus reservas y que, pese a su reciente recuperación, no consigue obtener cuantías positivas en dicha partida, dificultando gravemente el mantenimiento de una estructura de autofinanciación sostenible. Esta circunstancia de carácter endémico procede del ajuste por cambio de criterio acometido en años anteriores con base en la nefasta aplicación de resultados realizada por la dirección de la RFEF anterior, de la mano del Presidente Ángel María Villar.

Esta casuística, unido a un empeoramiento de las subvenciones percibidas por esta institución deportiva por parte del Consejo Superior de Deportes, provoca que la RFEF tenga que llevar a cabo una labor de renegociación los plazos de vencimiento de las deudas con sus acreedores de manera constante. Sin embargo, gracias a la nueva gestión que el actual órgano de gobierno está desempeñando a favor de la imagen institucional de la RFEF, los acreedores son menos reacios actualmente a aceptar la renegociación de plazos con la RFEF, lo que le permite desahogar, al menos provisionalmente, su estructura financiera.

#### Ratio de Cobertura

Representado por la siguiente expresión:

$$\frac{\text{Pasivo No Corriente} + \text{Patrimonio Neto}}{\text{Activo No Corriente}} = \frac{90.868.757,60}{64.548.134,37} = 1,408$$

El ratio de cobertura refleja la estructura de financiación de los activos de larga duración de la entidad. Concretamente el ratio de cobertura de la RFEF muestra que la financiación de estos bienes y derechos está bien asegurada por los recursos económicos propios y de largo plazo, lo que permite asegurar la reposición futura de dichos elementos.

No obstante, conviene que la RFEF reestructure sus deudas pues la gran parte de las mismas presentan un vencimiento a corto plazo, pudiendo aprovecharse de los recursos económicos a largo plazo como una fuente de financiación más beneficiosa que en la

actualidad que, en última instancia, permitiera reforzar su estructura de activos inmateriales e inversiones a largo plazo.

*ii. Cuenta de Pérdidas y Ganancias*

La Cuenta de Pérdidas y Ganancias, que permite conocer la formación de los ingresos y gastos durante el ejercicio de 2017, representa una cuenta de gran importancia para la RFEF en cuanto distingue la formación del resultado de explotación del resultado financiero, permitiendo conocer si la buena actividad que esta institución deportiva despliega en su ámbito deportivo se refrenda con una buena actuación en el plano financiero.

En relación con el resultado de explotación de 8.595.791,31 euros lo primero que se advierte es que rompe con la tendencia negativa que venía presentando este guarismo en los últimos años, en gran medida sustentado en la mejora de la cifra de negocios de esta entidad deportiva en términos de derechos audiovisuales e ingresos de actividades deportivas. No sucede igual en términos de publicidad e imagen que, como ya se ha mencionado, es un aspecto que claramente debe mejorar la RFEF con el objeto de consolidar nuevos patrocinadores.

Por otra parte, la apuesta de la RFEF por mejorar el equipamiento, instalaciones y servicios con el objeto de potenciar el fútbol en nuestro país, ha obligado a reflejar en la esta cuenta un descenso en la partida de variación de existencias de material deportivo hasta importes negativos que no tiene por qué representar un dato negativo para esta institución mientras la utilización de dichas existencias sea positiva si repercute en la eficiencia de las labores deportivas desempeñadas. Especial relevancia alcanza también la partida de otros gastos de gestión corriente que supera los cien millones negativos, no obstante, no es posible profundizar en el origen de dichos gastos dado que la propia RFEF no ofrece más información ni en la propia cuenta ni en la memoria que nos pueda esclarecer este análisis.

En cualquier caso, y pese a estas concretas singularidades que presenta la cuenta de Pérdidas y Ganancias en relación con sus actividades de explotación, los resultados alcanzados respaldan las buenas prácticas ya comentadas con anterioridad en la presente Memoria.

No resulta igual de positivo en análisis del desempeño en términos de ingresos y gastos en el plano financiero de la RFEF. Las pérdidas por valor de 309.094,58 euros no hacen más que evidenciar la notable deuda que mantiene esta institución, sobre todo en el corto plazo. De nuevo, se vuelve a hacer preceptivo recomendar la reestructuración financiera de la entidad así como la renegociación de los plazos de vencimiento que ésta tiene con sus acreedores financieros.

Si bien es cierto que el resultado financiero en negativo, se compensa y de qué forma con el resultado de explotación de la RFEF, lo que en ningún caso debe disfrazar la mala gestión que esta institución deportiva ha venido haciendo, y hace todavía, de sus recursos financieros pues potencialmente podrían constituirse como un filón en el que apoyar su excelente, aunque reciente, gestión deportiva e incluso mejorarla en el largo plazo.

### **iii. Cuenta de Estado de Cambios del Patrimonio Neto**

Sin entrar con mucho rigor a analizar el cambio sufrido por todas las partidas que componen el Patrimonio Neto de esta institución, se decide centrar los esfuerzos en analizar exclusivamente las variaciones experimentadas por las partidas de Fondo Social y Resultado del Ejercicio:

#### **Fondo Social**

El saldo de esta partida del Patrimonio Neto que tradicionalmente venía siendo alto, se redujo en una cantidad superior a los cuarenta mil millones de euros en este periodo de acuerdo con el ajuste de contra reservas por cambio de criterio y corrección de errores efectuado por la RFEF.

Esta decisión ha repercutido negativamente en el saldo final del Patrimonio Neto al que se hace referencia en el análisis del balance, pero ha equilibrado la composición general del mismo, acabando así con la lacra que suponía la cuenta de Reservas para esta institución. Así pues, no se puede considerar que dicha decisión haya causado problemas económicos para la RFEF sino que ha permitido reestructurar la cuenta de Patrimonio Neto de la misma al transferir gran parte del Fondo Social a la cuenta de Reservas.



## Resultado del Ejercicio

Como ya se ha observado en el análisis de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, esta partida venía reflejando resultados negativos durante los últimos años, sobre todo si se atiende a la mala experiencia en cuanto a reconocimiento de ingresos del año 2015, que ha venido comprometiendo el reparto del resultado en los dos últimos periodos. No obstante, en el último año se ha conseguido alcanzar un resultado del ejercicio positivo que tiene su origen en la buena gestión ordinaria que esta institución ha desempeñado en el plano deportivo.

### *iv. Cuenta de Estado de Flujos de Efectivo*

En relación con la Cuenta de Estado de Flujos de Efectivo, el cual mide la capacidad de la RFEF de generar flujos de caja, cabe destacar dos aspectos fundamentales en los que se basa esta institución para lograr alcanzar los cerca de sesenta mil millones de euros de tesorería a finales del periodo de 2017:

#### Correcciones valorativas por deterioro

La RFEF sigue el criterio de constituir provisiones para las insolvencias correspondientes a los saldos individuales de clientes y deudores que no se estiman cobrables, valorándose en función de su antigüedad y gestiones de cobro realizadas. En este sentido, la RFEF está dotando a correcciones valorativas por deterioro de estas partidas unas cantidades superiores a los mil quinientos millones de euros que contrastan con la política anterior de no dotar a estas partidas. En parte parece un acierto asegurar de alguna forma la recuperación de ciertas cantidades de difícil cobro pero, por otra, se están dedicando recursos económicos a actividades que reportan un rendimiento nulo cuando, en el plano financiero, se necesita un mayor músculo de inversión que permita recuperar la gestión financiera para la causa.

#### Deudores y cuentas a cobrar

Precisamente a tenor de lo explicado en el punto anterior, la RFEF se ha visto obligada a reconocer un descenso cercano a los treinta mil millones de euros en la partida de deudores y cuentas a cobrar por considerar que parte del dinero que ha prestado a sus deudores va a resultar de difícil cobro en el futuro.

## **6. Conclusiones**

De acuerdo con el análisis efectuado sobre el entorno y las competencias, tanto institucionales como deportivas y financieras de la RFEF, se han alcanzado las siguientes conclusiones:

1. La construcción de la RFEF, hasta consolidarse como el órgano rector del fútbol en España, ha superado circunstancias convulsas, ya desde su propia constitución, relacionadas con el entorno en el que opera. Guiada por el cumplimiento de la estricta legalidad vigente y por los principios rectores que encarnan los poderes públicos de los que depende, y reforzada por su integración en las principales instituciones deportivas a nivel europeo e internacional como son la UEFA y la FIFA, han permitido dotar a la RFEF de una estabilidad institucional con la que desplegar sus funciones deportivas con eficiencia.

2. La estructura organizativa jerárquica y descentralizada, acuñada sobre el principio de delegación autonómica, es primordial para entender el despliegue de las competencias de esta institución deportiva en el ámbito territorial nacional; despliegue que se realiza defendiendo y respetando los intereses autonómicos de las federaciones que la componen pero fortaleciendo el carácter integrador de esta institución a través del alineamiento de sus diferentes órganos entorno a los valores y objetivos perfilados en sus propios estatutos.

3. A pesar del carácter no lucrativo que guía la actuación de la RFEF, cabe mencionar, propiciado por la simulación de esta institución como holding efectuada en la presente memoria, que la gran diversidad de competiciones que gestiona le permiten afianzarse como una auténtica fuente de ingresos que fomentan su autofinanciamiento. Sin embargo, como se percibe del análisis financiero de esta institución, la negligente gestión de los recursos financieros que la RFEF realizó en la etapa de la última dirección, todavía lastra a día de hoy una recuperación más significativa en el plano financiero, a pesar de que en los últimos años se van recuperando progresivamente aquellos valores de los ratios financieros que reflejan la estabilidad financiera que se presupone a una institución de este calado.

Así pues, y aunque no se ha podido disponer de todas las fuentes de información requeridas para efectuar el presente análisis, propiciado en gran medida por el

ostracismo que ha acompañado la gestión de esta institución deportiva en los últimos años, gracias a la nueva estrategia de transparencia que rige hoy día la RFEF, ha posibilitado el desarrollo y estudio crítico del análisis multidisciplinar de esta entidad; estudio que en última instancia se hacía preceptivo dada la entidad y la utilidad pública que revisten a la RFEF en la gestión de un deporte con tantos adeptos en España como es el fútbol.

## **7. Bibliografía**

- **Referencias Web**

Real Federación Española de Fútbol (2016). *Código Ético de la Real Federación Española de Fútbol*, Sitio web:

[http://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/sanciones/codigo\\_etico\\_rfef\\_0.pdf](http://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/sanciones/codigo_etico_rfef_0.pdf)

Real Federación Española de Fútbol (2016). *Presupuesto de ingresos y gastos para el ejercicio 2018*, Sitio web:

[https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/pdf/rfef\\_presupuestos\\_2017\\_-\\_18\\_completa.pdf](https://cdn1.sefutbol.com/sites/default/files/pdf/rfef_presupuestos_2017_-_18_completa.pdf)

Real Federación Española de Fútbol (2016). *Estatutos de la Real Federación Española de Fútbol*, Sitio web:

<https://www.rfef.es/normativas-sanciones/estatutos>

Real Federación Española de Fútbol (2016). *Fundación de la Real Federación Española de Fútbol*, Sitio web:

<http://www.rfef.es/fundacion>

Real Federación Española de Fútbol (2016). *Comité de Entrenadores*, Sitio web:

<https://www.rfef.es/comites/comite-entrenadores>

Federación Aragonesa de Fútbol (2018). *Órganos de Gobierno de la Federación Aragonesa de Fútbol*. Sitio web:

[http://www.futbolaragon.com/pnfg/NNws\\_LstNews?cod\\_primaria=3000217&cod\\_secundaria=3001381](http://www.futbolaragon.com/pnfg/NNws_LstNews?cod_primaria=3000217&cod_secundaria=3001381)

Liga Nacional de Fútbol Sala (2011). *Historia de la Liga*. Sitio web:

<http://www.lnfs.es/laliga/>

Liga de Fútbol Profesional (2019). *Estatutos de la Liga*. Sitio web:

[https://files.laliga.es/pdf-hd/transparencia/estatutos-sociales\\_20180726.pdf](https://files.laliga.es/pdf-hd/transparencia/estatutos-sociales_20180726.pdf)

Liga Femenina Iberdrola (2019). Sitio web:

<https://www.laliga.es/liga-femenina-iberdrola>

Copa de la Reina (2019). Sitio web:

<https://usa.laliga.es/copa-de-la-reina>

Comité Técnico de Árbitros (2016). Sitio web:

<http://www.rfef-cta.com/Default.aspx>

MASIÁ, V. (2011). *Historias de fútbol: La Federación Española de Fútbol*. La Futbolteca. Sitio web:

<http://lafutbolteca.com/la-federacion-espanola-de-futbol-i/>

BALLESTEROS, R.R. (2017). *El juez envía a prisión sin fianza a Villar, a su hijo Gorka y al número dos de la RFEF*. El Confidencial. Sitio web:

[https://www.elconfidencial.com/espana/2017-07-20/villar-desvio-de-fondos-guardia-civil-anticorrupcion\\_1418101/](https://www.elconfidencial.com/espana/2017-07-20/villar-desvio-de-fondos-guardia-civil-anticorrupcion_1418101/)

Perfil Oficial de José Luis Rubiales en la UEFA (2019). *Luis Rubiales*. UEFA. 17/02/2019. Sitio web:

<https://es.uefa.com/insideuefa/about-uefa/executive-committee/news/newsid=2590572.html>

Pérez, G. (2018). *La Liga y la Federación Española acuerdan instaurar el VAR en la temporada 2018-2019*. El País. Sitio web:

[https://elpais.com/deportes/2018/03/02/actualidad/1519993256\\_896611.html](https://elpais.com/deportes/2018/03/02/actualidad/1519993256_896611.html)

Parada, P. y Planellas, M. (2007). *¿Qué es la estrategia corporativa?* Harvard Deusto Business Review, Barcelona. Sitio web:

[http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/2669/mod\\_resource/content/1/Lectura\\_sobre\\_Estrategia\\_Corporativa.pdf](http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/2669/mod_resource/content/1/Lectura_sobre_Estrategia_Corporativa.pdf)

- **Libros**

MESTRE SANCHO, J.A. (2008). *Planificación estratégica del deporte: hacia la sostenibilidad*. Síntesis, Madrid.

DORADO SUÁREZ, A. y GALLARDO GUERRERO, L. (2005). *La gestión del deporte través de la calidad*. Inde, Barcelona.

GARCÍA PONT, C. (1996). *Gestión de empresas diversificadas: estrategia corporativa, sistemas de información y la corporación, la información contable de grupos de sociedades*. Folio [1º ed.], Barcelona.

## **8. Anexo I**

Ley 19/2007, de 11 de julio, contra la violencia, el racismo, la xenofobia y la intolerancia en el deporte. Publicado en: «BOE» núm. 166, de 12 de julio de 2007, páginas 29946 a 29964 (19 págs.)

LO 3/2013, de 20 de junio, de protección de la salud del deportista y lucha contra el dopaje en la actividad deportiva. Publicado en: «BOE» núm. 148, de 21 de junio de 2013, páginas 46652 a 46699 (48 págs.)

RD 1006/1985, de 26 de junio, por el que se regula la relación laboral especial de los deportistas profesionales. Publicado en: «BOE» núm. 153, de 27/06/1985.

RD 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre Federaciones Deportivas Españolas. Publicado en: «BOE» núm. 312, de 30 de diciembre de 1991

Orden ECD/2764/2015, de 18 de diciembre, por la que se regulan los procesos electorales en las federaciones deportivas españolas. Publicado en: «BOE» núm. 304, de 21 de diciembre de 2015

## 9. Anexo II

### INFORMACIÓN SOBRE ASISTENTES

#### TEMPORADA 17-18

FECHA:	PARTIDO:	ESTADIO:	CIUDAD:	TIPO:	ASISTENTES:
02-09-17	ABSOLUTA ESPAÑA-ITALIA	SANTIAGO BERNABEU	MADRID	CLASIF MUNDIAL RUSIA 2018	75.929
06-10-17	ABSOLUTA ESPAÑA-ALBANIA	RICO PEREZ	ALICANTE	CLASIF MUNDIAL RUSIA 2018	25.093
11-11-17	ABSOLUTA ESPAÑA-COSTA RICA	LA ROSALEDA	MALAGA	AMISTOSO	29.107
27-03-18	ABSOLUTA ESPAÑA-ARGENTINA	WANDA METROPOLITANO	MADRID	AMISTOSO	63.024
21-04-18	COPA DE S.M. EL REY 2018	WANDA METROPOLITANO	MADRID	FINAL DE COPA	62.489
03-06-18	ABSOLUTA ESPAÑA-SUIZA	ESTADIO DE LA CERAMICA	VILLARREAL (CASTELLÓN)	AMISTOSO	18.261

#### TEMPORADA 18-19

FECHA:	PARTIDO:	ESTADIO:	CIUDAD:	TIPO:	ASISTENTES:
12-08-18	SUPERCOPA DE ESPAÑA 2018	STADE IBN BATTOUTA	TÁNGER (MARRUECOS)	SUPERCOPA	-
11-09-18	ABSOLUTA ESPAÑA-CROACIA	MARTINEZ VALERO	ELCHE (ALICANTE)	UEFA NATIONS LEAGUE	26.493
15-10-18	ABSOLUTA ESPAÑA-INGLATERRA	BENITO VILLAMARIN	SEVILLA	UEFA NATIONS LEAGUE	50.568
18-11-18	ABSOLUTA ESPAÑA-BOSNIA & HERZEGOVINA	ESTADIO DE GRAN CANARIA	LAS PALMAS DE G.C.	AMISTOSO	

Tabla 5.4. Información sobre asistentes a estadios españoles

## 10. Anexo III

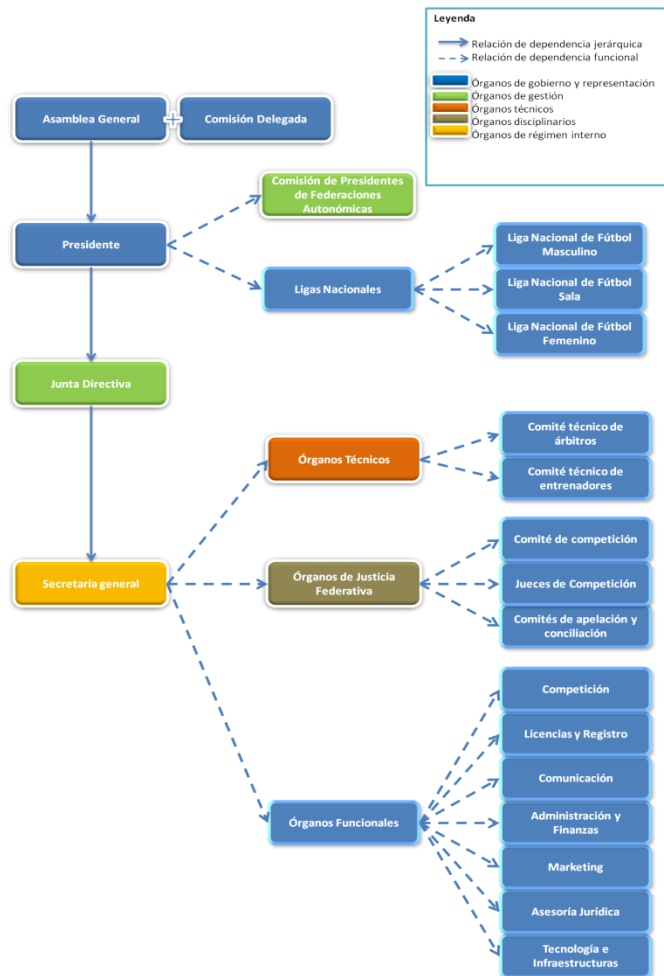


Gráfico 4.1. Organigrama de la RFEF

## 11. Anexo IV

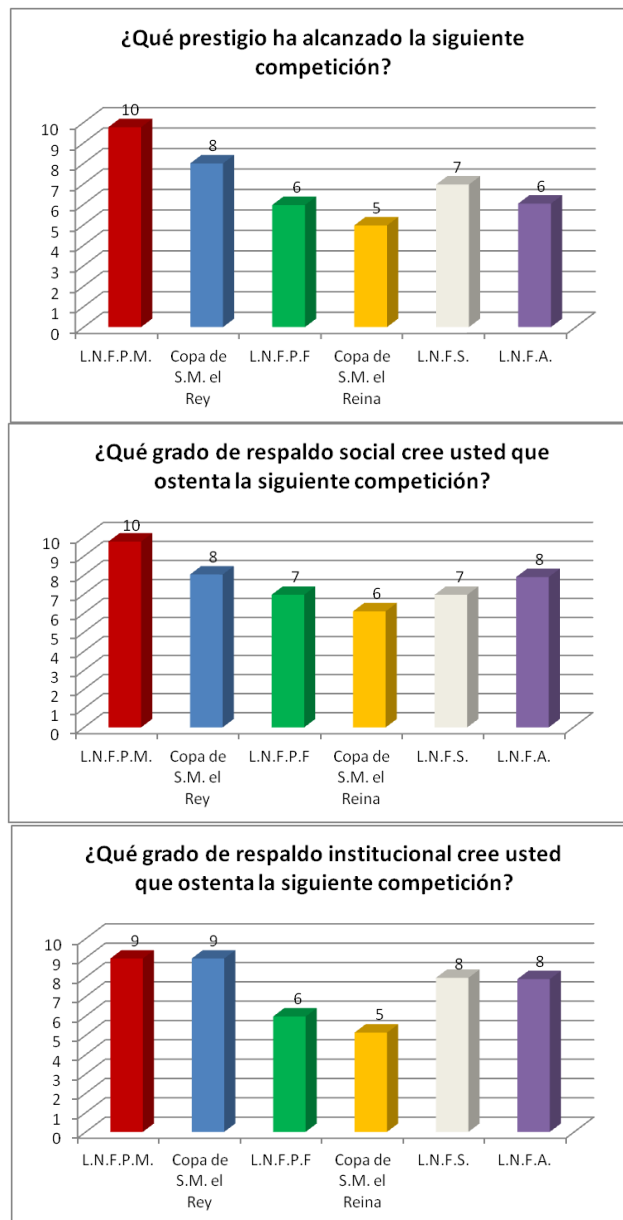


Figura 5.2. Resultado de la encuesta sobre atractivo para el entorno de las competiciones dependientes de la RFEF

## 12. Anexo V

### Balance de Situación

ACTIVO	2017	2016	PATRIMONIO NETO Y PASIVO	2017	2016
<b>ACTIVO NO CORRIENTE:</b>			<b>PATRIMONIO NETO:</b>		
Inmovilizado Intangible (Nota 5) -			Fondos propios (Nota 11) -		
Concesiones	2.638.322,61	2.675.452,60	Fondo social	50.633.183,99	98.979.731,00
Aplicaciones Informáticas	930.455,41	977.074,93	Reservas	-4.844.621,60	-42.626.236,80
	<u>3.568.778,02</u>	<u>3.652.527,53</u>	Resultado del ejercicio (Beneficio / - Pérdida)	8.286.696,73	-10.558.950,20
Inmovilizado material (Nota 6) -				<u>54.075.259,12</u>	<u>45.794.545,00</u>
Terrenos y construcciones	59.690.306,52	60.998.005,30	Subvenciones, donaciones y legados recibidos (Nota 12)	17.957.645,26	18.520.797,53
Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	512.885,94	489.009,73		<u>72.032.904,38</u>	<u>64.315.342,53</u>
	<u>60.203.192,46</u>	<u>61.487.015,03</u>			
Inversiones financieras a largo plazo (Nota 7) -			<b>PASIVO NO CORRIENTE:</b>		
Créditos a terceros	376.163,89	566.277,56	Provisiones a largo plazo (Nota 13) -		
Otros activos financieros	400.000,00	-	Obligaciones por prestaciones a largo plazo del personal	3.377.468,21	3.719.291,49
	<u>776.163,89</u>	<u>566.277,56</u>	Otras provisiones	7.593.779,36	8.120.112,01
	<u>64.548.134,37</u>	<u>65.705.820,12</u>		<u>10.971.247,57</u>	<u>11.839.403,50</u>
<b>ACTIVO CORRIENTE:</b>			Deudas a largo plazo (Nota 7) -		
Existencias (Nota 8) -			Deudas con entidades de crédito	108.520,82	159.445,98
Material deportivo	1.079.928,09	1.647.250,78	Otros pasivos financieros	854.077,75	426.327,80
Anticipos a proveedores y acreedores	-	40.000,00		<u>962.598,57</u>	<u>585.773,78</u>
	<u>1.079.928,09</u>	<u>1.687.250,78</u>	Periodificaciones a largo plazo (Nota 9)	6.902.007,08	7.763.872,49
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar (Nota 7) -				<u>18.835.853,22</u>	<u>20.189.049,77</u>
Afiliados y otras entidades deportivas	23.525.147,04	16.891.383,52	<b>PASIVO CORRIENTE:</b>		
Deudores varios	25.118.247,46	13.149.728,28	Provisiones a corto plazo (Nota 13)	749.166,12	-
Personal	115.595,20	103.930,76	Deudas a corto plazo (Nota 7) -		
Administraciones Públicas (Nota 14)	-	60.000,00	Otros pasivos financieros	633.760,22	1.236.639,95
	<u>48.758.989,70</u>	<u>30.205.042,56</u>		<u>633.760,22</u>	<u>1.236.639,95</u>
Inversiones financieras a corto plazo (Nota 7) -			Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar (Nota 7) -		
Créditos a corto plazo a partes vinculadas	203.333,49	319.999,96	Proveedores	29.115.254,67	25.558.525,28
Otros activos financieros	11.521.491,80	11.861.171,79	Afiliados y otras entidades deportivas	36.207.118,92	22.458.165,59
	<u>11.724.825,29</u>	<u>12.181.171,75</u>	Personal (remuneraciones pendientes de pago)	190.333,26	819.583,21
Periodificaciones a corto plazo (Nota 9)	124.165,20	1.006.086,34	Administraciones Públicas (Nota 14)	4.543.799,53	5.047.922,78
	<u>59.416.609,32</u>	<u>49.437.761,13</u>		<u>70.045.506,38</u>	<u>53.384.196,86</u>
Tesorería (Nota 10)	121.104.537,60	94.517.312,98	Periodificaciones a corto plazo (Nota 9)	23.354.481,65	20.597.903,57
				<u>94.789.914,37</u>	<u>79.718.740,38</u>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>185.652.671,97</b>	<b>160.223.132,68</b>	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>185.652.671,97</b>	<b>160.223.132,68</b>

Tabla 5.5. Balance de situación

### Estado de Cambios en el Patrimonio Neto

	Fondo social	Reservas	Resultado del ejercicio (Beneficio / -Pérdida)	Subvenciones, donaciones y legados recibidos	Total
<b>SALDO, FINAL DEL AÑO 2015</b>	<u>85.599.827,64</u>	<u>-27.469.370,05</u>	<u>857.724,55</u>	<u>19.083.766,60</u>	<u>78.071.948,74</u>
Ajustes por cambios de criterio 2015 y anteriores	-	512.396,69	-	-	512.396,69
<b>SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2016</b>	<u>85.599.827,64</u>	<u>-26.956.973,36</u>	<u>857.724,55</u>	<u>19.083.766,60</u>	<u>78.584.345,43</u>
<b>Total de ingresos y gastos reconocidos</b>	-	-	-8.354.998,15	-562.969,07	-8.917.967,22
<b>Otras variaciones del patrimonio neto (Nota 11) -</b>					
Traspaso del resultado del ejercicio 2016	13.379.903,36	-12.522.178,81	-857.724,55	-	-
<b>SALDO, FINAL DEL AÑO 2016</b>	<u>98.979.731,00</u>	<u>-39.479.152,17</u>	<u>-8.354.998,15</u>	<u>18.520.797,53</u>	<u>69.666.378,21</u>
Ajustes por cambios de criterio 2016 y anteriores	-	-3.147.083,83	-1.919.374,29	-	-5.066.457,92
Ajustes por errores 2016 y anteriores	-	-	-284.577,78	-	-284.577,78
<b>SALDO AJUSTADO, INICIO DEL AÑO 2017</b>	<u>98.979.731,00</u>	<u>-42.626.236,80</u>	<u>-10.558.960,20</u>	<u>18.520.797,53</u>	<u>64.315.342,53</u>
<b>Total de ingresos y gastos reconocidos</b>	-	-	8.286.696,73	-563.152,27	7.723.544,46
<b>Otras variaciones del patrimonio neto (Nota 11) -</b>					
Traspaso del resultado del ejercicio 2016	-8.354.998,15	-2.209.934,66	10.558.960,20	-	-5.002,61
Compensación de reservas registradas en el ejercicio 2016	-39.991.548,86	39.991.548,86	-	-	-
<b>SALDO, FINAL DEL AÑO 2017</b>	<u>50.633.183,99</u>	<u>-4.844.621,60</u>	<u>8.286.696,73</u>	<u>17.957.645,26</u>	<u>72.032.904,38</u>

Tabla 5.7. Cuenta de Estado de Cambios en el Patrimonio Neto



## Cuenta de Pérdidas y Ganancias

### OPERACIONES CONTINUADAS:

<b>Importe Neto de la Cifra de Negocios (Nota 15) -</b>		
Ventas	122.894.868,74	102.106.948,77
Otros ingresos	<u>37.274.882,10</u>	<u>34.128.382,45</u>
	<b>159.969.550,84</b>	<b>136.235.311,22</b>
<b>Variación de Existencias de Material Deportivo</b>	<b>-317.213,38</b>	<b>-73.948,37</b>
<b>Aprovisionamientos (Nota 15) -</b>		
Consumos de material deportivo y otros aprovisionamientos	-3.917.737,12	-4.507.228,31
Trabajos realizados por otras empresas	-345.994,61	-331.120,04
Deterioro de mercancías	<u>-475.598,15</u>	<u>-</u>
	<b>-4.739.327,88</b>	<b>-4.838.348,35</b>
<b>Otros Ingresos de Explotación (Nota 15) -</b>		
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	327.453,12	600.125,85
Subvenciones de explotación incorporadas a resultados del ejercicio	<u>1.418.716,13</u>	<u>798.331,37</u>
	<b>1.746.169,25</b>	<b>1.398.457,22</b>
<b>Gastos de Personal (Nota 15) -</b>		
Sueldos, salarios y asimilados	-11.897.797,23	-12.837.829,44
Cargas sociales	<u>-2.140.378,14</u>	<u>-2.174.923,60</u>
	<b>-14.038.175,37</b>	<b>-15.012.753,04</b>
<b>Otros Gastos de Explotación (Nota 15) -</b>		
Servicios exteriores	-22.906.069,86	-21.426.613,54
Tributos	-147.233,43	-151.098,77
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales (Nota 15)	1.518.314,85	-998.707,77
Otros gastos de gestión corriente	<u>-110.165.651,43</u>	<u>-103.029.011,03</u>
	<b>-131.700.639,87</b>	<b>-125.605.431,11</b>
<b>Amortización de Inmovilizado (Notas 5 y 6)</b>	<b>-2.109.087,71</b>	<b>-2.151.537,61</b>
<b>Excepciones de provisiones -</b>	<b>-</b>	<b>701.766,39</b>
<b>Deterioro y Resultado por Enajenación del Inmovilizado (Notas 5 y 6) -</b>		
Resultado por enajenaciones y otras	<u>8.807,29</u>	<u>131.479,30</u>
	<b>8.807,29</b>	<b>131.479,30</b>
<b>Otros Resultados (Nota 15) -</b>		
Gastos excepcionales	-365.720,21	-1.411.810,03
Ingresos excepcionales	<u>141.428,33</u>	<u>315.081,60</u>
	<b>-224.291,88</b>	<b>-1.096.728,43</b>
<b>RESULTADO DE EXPLOTACIÓN</b>	<b>8.595.791,31</b>	<b>-10.311.730,78</b>
<b>Ingresos Financieros</b>	<b>83.247,68</b>	<b>163.020,25</b>
<b>Gastos Financieros -</b>		
Por deudas con terceros	<u>-383.705,99</u>	<u>-379.500,11</u>
	<b>-383.705,99</b>	<b>-379.500,11</b>
<b>Diferencias de Cambio</b>	<b>-8.636,27</b>	<b>-30.739,56</b>
<b>Deterioro y resultado por enajenaciones de Instrumentos financieros -</b>		
Deterioros y pérdidas	<u>-</u>	<u>-</u>
	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTADO FINANCIERO</b>	<b>-309.094,58</b>	<b>-247.219,42</b>
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO (BENEFICIO / - PÉRDIDA)</b>	<b>8.286.696,73</b>	<b>-10.558.950,20</b>

Tabla 5.6. Cuenta de Pérdidas y Ganancias

## Estado de Flujos de Efectivo

	2017	2016
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE EXPLOTACIÓN:</b>		
<b>Resultado del ejercicio antes de impuestos (Beneficio / -Pérdida)</b>	<b>8.286.896,73</b>	<b>-10.558.950,20</b>
<b>Ajustes del resultado -</b>		
Amortización del inmovilizado	2.109.087,71	2.151.537,61
Correcciones valorativas por deterioro	-1.518.318,85	998.707,77
Variación de provisiones	848.035,10	3.408.391,98
Imputación de subvenciones	-563.152,27	-562.989,07
Resultados por bajas y enajenaciones de inmovilizado	-8.807,29	-131.479,30
Ingresos financieros	-83.247,88	-163.020,25
Gastos financieros	383.706,99	379.500,11
Diferencias de cambio	8.838,27	30.739,56
Otros ingresos y gastos	500.000,00	2.203.952,05
	<u>1.873.938,98</u>	<u>8.315.360,46</u>
<b>Cambios en el capital corriente -</b>		
Existencias	131.728,54	91.946,37
Deudores y otras cuentas a cobrar	-28.438.348,94	-5.963.848,88
Otros activos corrientes	1.338.247,80	1.278.870,73
Acreedores y otras cuentas a pagar	25.212.525,98	11.852.412,15
Otros pasivos corrientes	2.756.578,08	-2.857.713,60
	<u>1.002.731,26</u>	<u>4.399.466,79</u>
<b>Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación -</b>		
Pagos de intereses	-162.286,60	-379.500,11
Cobros de intereses	83.247,88	163.020,25
	<u>-79.038,72</u>	<u>-216.479,86</u>
<b>Total de Flujos de Efectivo de las Actividades de Explotación</b>	<b>10.884.328,05</b>	<b>1.939.397,19</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN:</b>		
<b>Pagos por inversiones -</b>		
Inmovilizado intangible	-462.776,41	-94.990,28
Inmovilizado material	-289.819,51	-179.208,75
Otros activos financieros	-	-1.958.275,00
	<u>-752.595,92</u>	<u>-2.232.474,03</u>
<b>Cobros por inversiones -</b>		
Inmovilizado material	18.826,00	135.500,00
Otros activos financieros	56.346,00	152.830,88
	<u>73.171,00</u>	<u>288.130,88</u>
<b>Total de Flujos de Efectivo de las Actividades de Inversión</b>	<b>-679.424,92</b>	<b>-1.944.343,15</b>
<b>FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN:</b>		
<b>Cobros y pagos por instrumentos de pasivo financiero -</b>		
Emisión:		
Otras deudas	-	820.438,66
Devolución:		
Deudas con entidades de crédito	-50.925,16	-48.795,59
Otros pasivos financieros	-175.129,78	-
	<u>-226.054,94</u>	<u>-48.795,59</u>
<b>Total de Flujos de Efectivo de las Actividades de Financiación</b>	<b>-226.054,94</b>	<b>771.643,07</b>
<b>AUMENTO/DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO O EQUIVALENTES:</b>	<b>9.978.848,19</b>	<b>766.697,11</b>
Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	49.437.761,13	48.671.064,02
Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	59.416.609,32	49.437.761,13

**Tabla 5.8. Cuenta de Estado de Flujos de Efectivo**