



Universidad de Oviedo

**FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

**CURSO 2023/2024**

**Trabajo Fin de grado**

**“Análisis Económico y financiero de CA Osasuna y CD Leganés”**

**RODRIGO JUAN RODRÍGUEZ**

**OVIEDO, 30 de junio de 2024**

**DECLARACIÓN RELATIVA AL ARTÍCULO 8.3 DEL REGLAMENTO SOBRE  
LA ASIGNATURA TRABAJO FIN DE GRADO**

*(Acuerdo de 5 de marzo de 2020, del Consejo de Gobierno de la Universidad  
de Oviedo)*

Yo, Rodrigo Juan Rodríguez, con DNI

**DECLARO**

que el TFG titulado Análisis Económico y Financiero de CA Osasuna y CD Leganés es una obra original y que he citado debidamente todas las fuentes utilizadas.

30/6/2024

## **TÍTULO EN ESPAÑOL:**

**Análisis Económico Financiero de CA Osasuna y CD Leganés.**

## **RESUMEN EN ESPAÑOL:**

Este estudio presenta un análisis económico y financiero comparativo entre el Club Atlético Osasuna y el Club Deportivo Leganés, dos equipos del fútbol español con estructuras organizativas distintas y en diferentes categorías deportivas. La investigación comienza con una introducción al contexto del fútbol español y la evolución del modelo de gestión de los clubes, especialmente las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Posteriormente, se analizan la liquidez, endeudamiento, rentabilidad económica (ROA) y financiera (ROE) de ambos clubes desde la temporada 2018-2019 hasta la 2022-2023. Osasuna, gestionado por sus socios, ha mostrado estabilidad y crecimiento sostenible en Primera División, mientras que Leganés, como SAD, enfrenta desafíos financieros tras su descenso a Segunda División. Este trabajo proporciona una comprensión profunda de cómo las diferencias en estructura y categoría deportiva afectan la viabilidad financiera de los clubes de fútbol, ofreciendo valiosas perspectivas para la gestión deportiva.

## **TÍTULO EN INGLÉS:**

**Financial and Economical Analysis of CA Osasuna and CD Leganés.**

## **RESUMEN EN INGLÉS:**

This study presents a comparative economic and financial analysis between Club Atlético Osasuna and Club Deportivo Leganés, two Spanish football teams with different organizational structures and in different sports categories. The research begins with an introduction to the context of Spanish football and the evolution of the club management model, especially the Sports Public Limited Companies (SAD). Subsequently, liquidity, indebtedness, economic profitability (ROA), and financial profitability (ROE) of both clubs are analyzed from the 2018-2019 season to the 2022-2023 season. Osasuna, managed by its members, has shown stability and sustainable growth in the First Division, while Leganés, as an SAD, faces financial challenges after its relegation to the Second Division. This work provides a deep understanding of how differences in structure and sports category affect the financial viability of football clubs, offering valuable insights for sports management.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. MARCO LEGAL.....	7
2.1. Las S.A.D en el fútbol profesional español.....	7
2.1.1. Actualización de la Ley del Deporte.....	8
2.2. Control Económico de La Liga.....	9
2.2.1. Afiliación a La Liga.....	9
2.2.2. Infracciones que los clubes o SADs pueden cometer.....	12
2.3. Información económica.....	14
2.3.1. Ingresos y gastos de La Liga.....	14
2.3.2. Comparación con la Premier League y el resto de grandes ligas europeas.....	14
2.3.3. Segunda División española.....	15
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	16
3.1. Fuentes de financiación de los clubes.....	16
3.2. Impacto económico del fútbol profesional en España.....	17
3.3. Efectos de la pandemia de Covid-19.....	19
3.3.1. Efectos económicos.....	19
3.3.2. Situación presupuestaria de los clubes.....	20
3.4. Fondo CVC.....	21
3.4.1. Situación actual.....	22
4. DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS.....	22
4.1. CA Osasuna.....	22
4.1.1. Historia y Organización.....	22
4.1.2. Situación deportiva actual.....	23
4.1.3. Modelo de gestión y estructura financiera.....	23
4.2. CD Leganés.....	23
4.2.1. Historia y Organización.....	23
4.2.2. Situación deportiva actual.....	24
4.2.3. Modelo de gestión y estructura financiera como SAD.....	24
5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	25
5.1. Metodología del análisis financiero.....	25
5.2. Ratios clave a considerar.....	25
5.2.1. Liquidez.....	27
5.2.2. Ratio de Endeudamiento.....	30
5.2.3. Ratio de Endeudamiento a corto plazo.....	31
5.2.4. Rentabilidad Económica y Rentabilidad Financiera.....	32
6. IMPACTO DE LA CATEGORÍA DEPORTIVA.....	35
6.1. Ingresos.....	36
6.1.1. Ingresos por competición.....	36
6.1.2. Ingresos por retransmisión.....	37

6.1.3. Ingresos por abonados.....	38
6.1.4. Otros ingresos.....	39
6.2. Gastos.....	40
6.2.1. Gastos en plantilla deportiva.....	40
7. CONCLUSIÓN.....	42
8. BIBLIOGRAFÍA.....	44

## **ÍNDICE TABLAS Y GRÁFICOS.**

Tabla 1. Media de ratios del sector durante los años.....	32
Tabla 2. Número de abonados del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	38
Gráfico 1. Ratio de Liquidez del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	27
Gráfico 2. Ratio de Endeudamiento del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	30
Gráfico 3. Ratio de Endudamiento a C/P del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	31
Gráfico 4. ROA del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	32
Gráfico 5. ROE del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	34
Gráfico 6. Ingresos por competición CA Osasuna y CD Leganés.....	36
Gráfico 7. Ingresos por retransmisión CA Osasuna y CD Leganés.....	37
Gráfico 8. Ingresos por abonados del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	38
Gráfico 9. Gastos en plantilla deportiva del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.....	40

# 1. INTRODUCCIÓN

La presente investigación aborda un análisis económico y financiero comparativo entre dos entidades relevantes en el panorama futbolístico español: el Club Atlético Osasuna y el Club Deportivo Leganés. Este estudio se justifica por la singularidad que presentan ambos clubes, no solo en términos de su estructura organizativa —con el CD Leganés operando como una Sociedad Anónima Deportiva (SAD) y el CA Osasuna manteniéndose al margen de esta figura— sino también por su situación deportiva, con Osasuna consolidándose en la Primera División y el Leganés enfrentándose a los retos de la Segunda División tras su descenso.

El interés de comparar estos dos clubes radica en las distintas dinámicas económicas y financieras que pueden surgir de sus variadas situaciones. Por un lado, la estructura de SAD del CD Leganés implica un modelo de gestión y unas obligaciones financieras específicas, dirigidas a garantizar la sostenibilidad y el crecimiento económico dentro de un marco competitivo y regulado. Por otro lado, el CA Osasuna, al no ser una SAD, representa un caso de estudio sobre cómo los modelos alternativos de gestión pueden influir en la estabilidad financiera y el éxito deportivo del club.

Este análisis no solo pretende destacar las diferencias en la gestión financiera y los resultados económicos entre ambos clubes, sino también entender cómo la categoría deportiva influye en sus estrategias de negocio, ingresos por derechos de televisión, patrocinios, y otras fuentes de financiación. La comparativa entre un club de Primera División y otro de Segunda División proporciona una perspectiva valiosa sobre el impacto económico del ascenso y el descenso, y las estrategias para afrontar estos cambios.

El estudio se enfocará en analizar ratios financieros clave, tales como liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa, para obtener una visión clara de la salud financiera de los clubes. Además, se examinarán su gestión de inversiones, endeudamiento y financiación, así como las estrategias adoptadas para maximizar ingresos y gestionar gastos.

A través de este análisis, se busca proporcionar una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrentan los clubes de fútbol en España, ofreciendo así un marco de referencia para la gestión eficaz dentro del sector deportivo. Este trabajo no solo es relevante para académicos y estudiantes interesados en la economía del deporte, sino también para profesionales y gestores deportivos que buscan estrategias sostenibles de crecimiento y consolidación en el ámbito futbolístico.

Por otro lado, el estudio contará con una serie de apartados que irán explicando y analizando la situación de ambos clubes. Comenzando por el **Marco Legal** (2º epígrafe), donde se revisan conceptos fundamentales sobre la gestión de clubes de fútbol en España, diferenciando entre clubes SAD y no SAD, además de analizar el control económico de La Liga y revisar estudios previos sobre informes económicos y financieros en el deporte.

Un **Análisis del Entorno** (3.er epígrafe) que permitirá entender las dinámicas económicas y sociales que influyen en los clubes de fútbol. Este incluye una

exploración de las principales fuentes de financiación de los clubes y el impacto económico del fútbol profesional en España, entre otros.

La **Descripción de los Equipos** (4º epígrafe) ofrecerá una visión detallada de CA Osasuna y CD Leganés, abordando su historia, estructura organizativa, situación deportiva actual, y modelos de gestión y financiación.

A través de un **Análisis Económico y Financiero** (5º epígrafe), se evaluará la salud financiera de ambos clubes usando ratios financieros clave. Este análisis nos permitirá entender mejor cómo las estrategias de gestión y las situaciones deportivas influyen en la estabilidad y el rendimiento económico de los clubes.

El **Impacto de la Categoría Deportiva** (6º epígrafe) en la gestión y financiación de los clubes será otro de los focos de este trabajo, considerando cómo el ascenso o el descenso impactan en diferentes aspectos financieros y estratégicos, desde ingresos por derechos de televisión hasta patrocinios y merchandising.

Finalmente, las **Conclusiones** (7º epígrafe) resumirán los hallazgos principales, reflexionando sobre las implicaciones para la gestión de clubes de fútbol y proponiendo recomendaciones. El trabajo se complementará con una **Bibliografía** (8º epígrafe) detallada y **Anexos** relevantes, asegurando una comprensión profunda y basada en evidencia de los temas tratados.

## 2. MARCO LEGAL

### 2.1 LAS S.A.D EN EL FÚTBOL PROFESIONAL ESPAÑOL.

La Ley del Deporte de 1990 en España supuso un cambio radical en la gestión económica y administrativa de los clubes de fútbol, introduciendo la figura de la Sociedad Anónima Deportiva (SAD). Esta medida buscaba enfrentar y resolver problemas de endeudamiento y mala gestión financiera que afectaban a varios clubes, imponiendo un marco de mayor rigurosidad financiera y transparencia. Las SAD difieren de los clubes tradicionales en su estructura organizativa y financiera. Mientras que los clubes no SAD pueden basarse en un modelo de propiedad y gestión más comunitario o asociativo, las SAD requieren una estructura corporativa donde los accionistas tienen un peso en las decisiones en función de su participación económica. Este cambio buscaba profesionalizar la gestión de los clubes, estableciendo un control más estricto sobre las finanzas y obligando a una rendición de cuentas más transparente. Cuatro clubes —Real Madrid, FC Barcelona, Athletic Club de Bilbao y CA Osasuna— se excluyeron de esta obligación, manteniendo su estatus porque demostraron un saldo patrimonial positivo durante los cuatro años (1985-1989) anteriores a la Ley de Sociedades Anónimas Deportivas de 1990, por su buena salud financiera y modelo de gestión entonces (Bona, 2023). Esta excepción subraya la singularidad de estos clubes en el panorama futbolístico español, tanto en términos de gestión como de identidad cultural y deportiva (Marcos, 2023).

En resumen, la ley de 1990 trató de ser un punto de inflexión en la profesionalización y estabilización financiera del fútbol español, buscando un impacto duradero en cómo los clubes son administrados y percibidos tanto a nivel nacional como internacional.

Pero esta medida tampoco ha sido la solución, ya que la pérdida del club por parte de los socios es algo que ha generado un gran malestar entre la masa social de los clubes que se han transformado en SAD, debido a la pérdida de poder y decisión en cuanto a las decisiones del club y dejándolo en muchos casos en manos de desconocidos como el caso del Valencia CF con Peter Lim, el Racing de Santander con Dimitri Piterman, quien aparte de prácticamente no ser capaz de llevar a cabo sus tareas como presidente, también pretendía ser el técnico del equipo o uno de los casos más famosos el Málaga con Nasser Al Thani, que en el momento que se cansó dejó abandonado el club sumido en grandes deudas.

Desde el año 2013, con la llegada de Javier Tebas a la presidencia de la Liga de fútbol Profesional se ha tratado de reducir este tipo de casos por medio de severos controles económicos que permite que los clubes tengan ingresos asegurados desde el inicio del ejercicio económico y que les permita reducir sus deudas con hacienda. La clave de este aumento de los ingresos fijos se debe a los contratos por derechos televisivos y la reducción de la diferencia en ingresos entre los clubes, por ejemplo, en la temporada 2011-2012, el equipo que más ingresaba recibía 138 millones de euros, y el que menos 12 millones de euros, esa diferencia se ha ido reduciendo, o mejor dicho se ha tratado de aumentar notablemente los ingresos recibidos por parte de los equipos recién ascendidos o que han clasificado en la parte baja de la tabla, por ejemplo, en la pasada campaña 2022-2023, fue el RCD Mallorca quien menos recibió (45,1 millones de euros) frente a Real Madrid o FC Barcelona, en torno a los 160 millones de euros (IUSPORT, 2018). Debido en parte a estas medidas, en la mayoría de los casos se está mejorando la situación de los clubes, como se puede ver con la llegada de grupos inversores más fiables y comprometidos con planes de viabilidad y sostenibilidad a largo plazo, como el Girona FC propiedad del City Football Group o el CD Leganés propiedad del grupo inversor americano Blue Crow Sports Group, entre otros.

### **2.1.1. Actualización de la Ley del Deporte.**

En diciembre del 2022 se realizó la última actualización de la Ley del Deporte, donde uno de los cambios principales de esta reforma fue la eliminación de la obligación de convertirse en SAD para participar en las competiciones profesionales optando por un modelo libre. Este cambio se debió básicamente al fracaso de la reforma que buscaba acabar con la insolvencia económica de la mayoría de los clubes por medio de la reconversión a una SAD, pero el paso de los años demostró que se mantuvieron altos índices de endeudamiento, llegando incluso a provocar las desapariciones de distintos equipos debido a las deudas y nefastas gestiones económicas, posteriormente refundados como es el caso del Burgos CF o el Málaga CF durante la década de los 90. Tras apreciar la ineficacia de esta reforma y que la mejora económica y financiera por parte de los equipos se debe principalmente a otros sistemas de control económico se ha optado por la libertad para participar en las competiciones profesionales tanto a los clubes de los socios como a las SAD.

Otro de los cambios importantes fue la desaparición de la obligatoriedad de presentar un aval bancario del 15% del presupuesto del gasto, para facilitar la entrada de más candidaturas a las presidencias de los equipos.

## **2.2. CONTROL ECONÓMICO DE LA LIGA**

La Liga de Fútbol Profesional (La Liga) establece el control económico-financiero, a través de su LIBRO X: “Reglamento de Control Económico de los Clubes Y Sociedades Anónimas Deportivas Afiliados a La Liga”, sobre los clubes o SADs con varios objetivos, el principal consiste en la supervisión económica de los equipos de La Liga. Otros objetivos consisten en mejorar tanto la transparencia como la capacidad económica de los mismos, así como tratar de impulsar el gasto responsable de los equipos. Por otro lado, este control también busca mejorar y proteger la sostenibilidad y viabilidad de La Liga a largo plazo.

Estos objetivos son aplicados a los 42 conjuntos que forman parte de La Liga (20 de Primera División y 22 de Segunda División), así como a los equipos que por méritos deportivos asciendan de Primera Federación (1ªRFEF) a Segunda División. En el caso de que los filiales de alguno de los 42 equipos de La Liga se encuentren en categoría profesional, el reglamento del control económico se aplicara de una manera conjunta junto con el primer equipo, si dentro de las cuentas anuales o estados financieros del club o SAD se incluyen las cifras tanto del primer equipo como del filial.

El ente de La Liga encargado de supervisar, verificar y resolver el cumplimiento de las normas dictadas en el Reglamento es el Comité de Control Económico, formado por 5 miembros, donde dos de ellos han de ser graduados en derecho y los otros tres han de ser economistas, censores jurados de cuentas o auditores. Existe también el Comité de Segunda Instancia de la licencia UEFA donde se estudiarán algunas de las resoluciones del Comité de Control Económica de La Liga llevadas a recurso.

### **2.2.1 Afiliación a La Liga.**

La documentación económica necesaria que deben presentar los equipos debido al control económico de La Liga y para obtener o mantener la afiliación a La Liga es:

- Cuentas Anuales individuales y consolidadas, siguiendo lo establecido en el artículo 13 del Reglamento.
- Los Estados Financieros Intermedios individuales y consolidados, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 14 del Reglamento.
- Listado de deudas con otros clubs o SADs, establecido en los artículos 16 y 16 bis (por la transferencia o adquisición de jugadores), con los empleados del club (artículo 17) y con la Administración Pública (artículo 18).
- Cálculo de los Indicadores de Punto de Equilibrio, gastos asociados a la primera plantilla y ratio de deuda neta en relación con los ingresos relevantes, siguiendo lo establecido en los artículos 20,22,23, respectivamente.

- **Cuentas anuales.**

Todos los equipos han de presentar las cuentas anuales individuales y consolidadas, formuladas por los administradores, así como los informes de

auditoría. El plazo para depositar las cuentas debe de ser establecido por el Departamento de Control Económico de La Liga, aunque nunca debe de ser más tarde del 15 de noviembre siguiente al término de la temporada a la que se refieran.

Las cuentas anuales son formuladas siguiendo la legislación mercantil española, siguiendo lo establecido en los artículos 253 y 254 de la Ley de Sociedades de Capital y están comprendidas por los siguientes estados financieros:

- Balance de Situación.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de Flujos de Efectivo.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- Memoria.

Además de también tener que presentar el informe de gestión, cuando proceda, teniendo que ser firmado por todos los administradores, al igual que las cuentas anuales (art. 253, Ley de Sociedades de Capital).

En el caso de que no se cumplan los requisitos mínimos contables o de contenido en las cuentas, el club o SAD deberá preparar información complementaria para poder cumplir estos requisitos. Esta nueva información tiene que ser siempre auditada por un auditor independiente.

- **Estados Financieros Intermedios.**

En cuanto a los estados financieros intermedios, todos los equipos deben de presentarlos de una manera individual y consolidada a cierre de 31 de diciembre, al igual que el informe de revisión limitada de estos, nunca más tarde del 31 de marzo siguiente a la mitad de temporada a la que se refieran. El informe de revisión limitada se trata de un tipo de auditoría menos exhaustiva que una auditoría completa, es decir, el auditor realiza menos procedimientos tan detallados y se enfoca más en análisis y consultas con la dirección de cada club en cuestión.

El caso de los estados financieros intermedios que cuenten con una revisión limitada deberá ir siempre acompañados de otro informe donde el auditor exprese su visión sobre la situación patrimonial del club o SAD.

Los estados financieros intermedios seguirán la legislación mercantil española (Ley de Sociedades de Capital) e irán comprendidos por los siguientes estados financieros:

- Balance de Situación.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias.
- Estado de Flujos de Efectivo.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto.
- Memoria.

Además de presentar el Informe de Gestión, cuando proceda, teniendo que ser firmado por todos los administradores, al igual que las cuentas anuales (art. 253, Ley de Sociedades de Capital).

Al igual que las cuentas anuales, en el caso de que no se cumplan los requisitos contables o de contenido, el equipo deberá preparar información complementaria para cumplirlo.

- **Deudas.**

En el caso de las deudas, ningún club o SAD puede tener deudas pendientes de pago, ya sea con otros clubs o SADs, con empleados del propio equipo o con la Administración Pública, es decir que las deudas se encuentren vencidas y sean líquidas y exigibles por una obligación legal o contractual ya sea con uno de sus empleados, otro equipo o la propia Administración Pública, pasada la fecha de referencia (31 de marzo o 30 de septiembre).

- **Indicadores.**

Existen cuatro indicadores que ayudan a detectar posibles situaciones de desequilibrio financiero, estos indicadores son: indicador del punto de equilibrio, indicador del principio de empresa en funcionamiento, gastos asociados a la primera plantilla y ratio de deuda neta en relación con los ingresos relevantes.

- Punto de Equilibrio.

Se trata de la diferencia entre los ingresos relevantes (ingresos de taquilla, derechos de retransmisión, patrocinio y publicidad, actividades comerciales, entre otros) y los gastos relevantes (coste de ventas, gastos en sueldos, salario de los empleados, gastos de explotación, entre otros). Si los gastos superan los ingresos, se dirá que el club o SAD tiene un déficit en el punto de equilibrio, mientras que si los ingresos son mayores que los gastos el club o SAD se encontrará en una situación de superávit en el punto de equilibrio. Todos los equipos deberán cumplir y presentar este indicador, en el caso contrario se podrá considerar como una situación de posible desequilibrio económico financiero futuro.

- Indicador del Principio de Empresa en Funcionamiento.

Este indicador mide si una empresa, en este caso un club o SAD, seguirá operando en un futuro previsible, es decir, sin la necesidad de liquidarse o de reducir el volumen de sus operaciones, por lo que se espera que la empresa seguirá cumpliendo sus obligaciones y su actividad durante el periodo normal de sus operaciones. Se trata de un Indicador que ningún club de La Liga podrá incumplir y será considerado como indicativo de principio de desequilibrio económico financiero futuro.

- Gastos asociados a la primera plantilla.

Un club o SAD será considerado que se encuentra en una situación de posible desequilibrio económico financiero futuro en el caso que los gastos asociados de la primera plantilla, desde salarios de los jugadores hasta los técnicos del equipo, supere el 70% de los ingresos relevantes de la temporada.

- Ratio de deuda neta en relación con los ingresos relevantes.

En el caso de que la deuda neta de un club o SAD a 30 de junio de cada temporada supere el 100% de sus ingresos relevantes del equipo de esa temporada, será otro indicador más del posible desequilibrio económico financiero futuro.

### **2.2.2. Infracciones que los clubes o SADs pueden cometer.**

El artículo 78 bis de los Estatutos Sociales de LaLiga recoge las distintas infracciones que los clubes pueden cometer. Estas infracciones son divididas en tres grupos midiendo su nivel de gravedad: leves, graves y muy graves.

Son infracciones leves en cuanto al control económico:

- Incumplir los hitos económicos y financieros fijados en el plan de viabilidad presentado por el club.
- Incurrir en una demora superior a 15 días en por parte del club en el registro de los derechos federativos de los jugadores en la aplicación informática habilitada por LaLiga.
- Presentar información incorrecta en la aplicación habilitada por LaLiga, en relación a los derechos federativos de los jugadores.

Estas infracciones supondrán el pago de una multa de 600 € por parte de los clubes.

Son infracciones graves en materia de control económico:

- Infringir las recomendaciones del control económico. Lo que supondrá una multa desde los 600 € hasta 1.800 €, y en el caso de infringirlo por segunda o más veces la multa será de 1.800 € a 3000 €.
- No presentar en el plazo estipulado, con el formato requerido y de forma completa, los documentos que exija el Comité de Control Económico, del Libro X del Reglamento General. La multa será también de los 600 € a 1.800 €, y en el caso de ser reincidente de 1.801 € a 3000 €.
- Infringir la regla del punto de equilibrio, de conformidad con lo establecido en el artículo 20 del Libro X del Reglamento General. La multa ira de 600 € a 900 €, por circunstancia agravante ascenderá a una multa de 901 € a 1.800 € y en caso de infringir por segunda vez o más veces será de 1.801 € a 3.000 €.
- Ejecutar procesos de verificación y revisión por parte del auditor de cuentas del Club/SAD de forma inadecuada y que implique una alteración que suponga para el Club un exceso en el Limite de Coste de la Plantilla Deportiva, sin la autorización del Órgano de Validación de LaLiga.

Si la alteración es superior al 1% y menor que el 8,5% del importe de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, multa de 600 € a 900 €. Si la alteración

es superior a 8,5% y menor que el 10% del importe de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, multa de 901 € a 1.800 €. Finalmente, si la alteración es superior al 10% del importe de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, multa de 1.801 € a 3.000 €.

Por último, son infracciones muy graves en el ámbito de control económico:

- Infringir los acuerdos adoptados por el Comité de Control Económico de LaLiga. Supondrá una multa de 30.000 € a 90.000 €. Si concurre la circunstancia agravante de reincidencia será de 90.001 € a 180.000 €, y en el caso de infringir la norma por segunda o más veces será de 180.001 € a 300.000 €.
- Impedir u obstaculizar la supervisión de las auditorías anuales o parciales que puedan ser ordenadas por el Comité de Control Económico de LaLiga. Supondrá una multa de 30.000 € a 90.000 €. Si concurre la circunstancia agravante de reincidencia será de 90.001 € a 180.000 €, y en el caso de infringir la norma por segunda o más veces será de 180.001 € a 300.000 €.
- Falsear o incluir información incorrecta en los documentos que exija el Comité de Control Económico. Si la alteración es superior al 1% y menor que el 8,5% del importe de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, multa de 30.000 € a 90.000 €. Si la alteración es superior a 8,5% y menor que el 10% del importe de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, multa de 90.001 € a 180.000 €. Finalmente, si la alteración es superior al 10% del importe de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, multa de 180.001 € a 300.000 €.
- Incumplir el pago de las deudas a las que se refieren los artículos 16 (deudas con otros clubes) a 18 (deudas con la Administración Pública), ambos inclusive, del Libro X del Reglamento General. Si el año del que se disponen las últimas cuentas anuales auditadas el club se encuentra en Primera División, la multa será de 30.000 € a 90.000 € si el impago de las deudas es por importe inferior al 1% de la cifra de negocios del último ejercicio auditado. En el caso de que la deuda sea superior al 1% y hasta un máximo de 500.000 €, la multa será de 90.001 € a 180.000 €. En el caso de que el impago de las deudas sea por importe de 500.000 € a 1.000.000€, supondrá una multa de 181.000 € a 300.000 €.

Si el año del que se disponen las últimas cuentas anuales auditadas el club se encuentra en Segunda División, la multa será de 30.000 € a 90.000 € si el impago de las deudas es por importe inferior al 2% de la cifra de negocios del último ejercicio auditado. En el caso de que la deuda sea superior al 2% y hasta un máximo de 500.000 €, la multa será de 90.001 € a 180.000 €. En el caso de que el impago de las deudas sea por importe de 500.000 € a 1.000.000 €, supondrá una multa de 181.000 € a 300.000 €.

Cuando la cuantía del impago de deuda sea de un importe superior a 1.000.000 € o al 10% del importe neto de la cifra de negocios del último ejercicio auditado, el menor de los dos, se sancionará con el descenso de categoría.

- Infringir la regla del punto de equilibrio, de conformidad con lo establecido en el artículo 20 del Libro X del Reglamento General. En este caso la

multa será de 30.000 € a 90.000 €, y en el caso de que ocurra la circunstancia agravante de reincidencia pasará a ser de 90.001 € a 180.000 €. Finalmente, si se incurre por segunda o más veces será de 181.000 € a 300.000 €.

## **2.3. INFORMACIÓN ECONÓMICA.**

### **2.3.1 Ingresos y gastos de La Liga.**

El último informe económico publicado por LaLiga se refiere a la temporada 2021-2022, donde se muestra que los ingresos totales obtenidos esa campaña ascienden hasta los 4.838 millones de euros, aumentando en un 22,6% los ingresos recibidos en la anterior campaña, la 2020-2021, afectada duramente por el Covid-19. Este aumento en los ingresos se debe principalmente a los ingresos por día de partido, debido a la reapertura de los estadios y también a distintas operaciones comerciales de monetización de activos llevadas a cabo por el F.C Barcelona y el Real Madrid C.F, que generaron 582,5 millones de euros.

En cuanto a los gastos de la temporada tan solo aumentaron un 2,8% respecto a la anterior temporada, siendo finalmente estos de 4.978 millones de euros, es decir, el resultado neto se acerca a su punto de equilibrio y la situación fue mejorando, reduciéndose las pérdidas en algo más 700 millones de euros. Las causas de que durante esta temporada no se obtuviesen ingresos fueron principalmente el escaso movimiento en el mercado de traspasos y por tanto la incapacidad por parte de los clubes de obtener los beneficios estimados, tan solo 256 millones de euros respecto de los 500 millones de euros estimados durante las temporadas anteriores al Covid-19, el aumento adicional del límite salarial de los equipos debido a ampliaciones de capital por un importe de 65 millones de euros o el exceso del coste de plantilla entre otros (Informe Económico Financiero del Fútbol Profesional Español, 2024).

### **2.3.2 Comparación con la Premier League y resto de grandes ligas europeas.**

Si ahora se analiza el informe económico presentado por la Premier League de esa misma temporada, observamos que los ingresos generados son alrededor de 8.400 millones de euros, incrementándose en más de 400 millones de euros estos en comparación a la última temporada antes del Covid-19. Este aumento al igual que en España se debe a la reapertura de los estadios, pero aquí se presenta una de las principales diferencias, mientras en España la media de asistencia durante la temporada fue de algo menos de 23.000 espectadores, en Inglaterra se superó por primera vez la barrera de los 40.000 espectadores durante la temporada.

Otro dato que puede explicar las diferencias entre las dos ligas, y porque la Premier League es la primera de las grandes ligas europeas, son los ingresos recibidos en el mercado de traspasos por los clubes, mientras en España apenas se ingresaron 256 millones de euros, en la temporada 2021-2022 los equipos de la Premier League recibieron en total más de 800 millones de euros. El hecho de que estos equipos estén más activos durante el mercado de fichajes que las demás ligas, se debe a situaciones como los derechos de ingresos por televisión

y la manera de distribuir estos ingresos donde primero se reparte una parte fija a todos los clubes y después se entregan distintas partes por rendimiento deportivo, en el caso de temporada 20-21 el Manchester City recibió 169 millones de euros, mientras que el colista solo recibió 40 millones menos, aproximadamente. Otra diferencia con La Liga se debe a la inexistencia de un límite salarial como en el caso de España que busca controlar el gasto de los equipos para evitar la posibilidad de que estos se endeuden y afectar así a la sostenibilidad del club y de la competición, aunque a partir de la próxima temporada (2024-2025) la Premier League ha aceptado un tope de gasto en plantilla que sea igual al 85% de los ingresos totales de cada club (Premier League, 2023).

Si a continuación se realiza una visión global de la situación, a pesar de que la liga inglesa es quien más ingresos ha obtenido durante la temporada, si comparamos con el resto de informes económicos del resto de las principales ligas europeas, como son las Bundesliga (liga alemana), Serie A (liga italiana) y Ligue 1 (liga francesa), observamos que sus ingresos por temporada son de 4.476 millones de euros por parte de la Bundesliga, 3.653 millones de euros de la Serie A y finalmente, en último lugar 3.149 mill. de euros correspondientes a la liga francesa (Arés, 2023). Por lo que la liga española se sitúa por delante de mayores potencias económicas como Alemania, así que la LaLiga se sitúa como la segunda liga en términos económicos solo por detrás de la Premier League, país con mayor población (67.081.000 respecto a 48.592.909) (Datosmacro.com, 2023), mayor PIB per cápita, cerca de 50.000 € en Reino Unido, mientras el PIB per cápita de España fue de 28.160 € (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2022). Estos datos muestran que, a pesar de las diferencias económicas entre las dos ligas, la liga española no se encuentra tan lejos de la primera posición que ocupa la Premier League y aspira a seguir reduciendo esta diferencia y llegar a ponerse en cabeza.

### **2.3.3 Segunda División española.**

Al analizar la segunda división a través del informe económico de LaLiga, para conocer la situación de esta liga durante la temporada 2021-2022, se nota cierta mejoría en comparación a la campaña anterior, por ejemplo, la inversión total en infraestructuras de los clubes de LaLiga SmartBank (segunda división, actualmente renombrada como LaLiga Hypermotion) experimentó un notable aumento, alcanzando los 42,4 millones de euros, la cifra más alta desde la temporada 2014-2015. Esta cantidad supera incluso el total combinado de las dos temporadas anteriores.

Respecto a la aportación de LaLiga SmartBank a los ingresos totales, como se indicaba en el informe del año pasado, en la temporada 2021-2022 su contribución proporcional sobre el total de LaLiga comenzó a estabilizarse y a retornar a los niveles previos a la pandemia. Esto se debe a una recuperación significativa de los ingresos generados por competiciones a lo largo de la mayor parte de la temporada. Así, vuelve al promedio de las tres temporadas anteriores a la pandemia, donde LaLiga SmartBank representaba el 8% de los ingresos totales, en comparación con el 11% en la temporada 2020-2021. Los ingresos totales de LaLiga SmartBank, que ascendieron a 395,1 millones de euros, disminuyeron en 35,6 millones de euros respecto a la temporada 2020-2021,

principalmente debido a una disminución en el mercado de traspasos: los ingresos por la venta de jugadores se redujeron en 43,0 millones de euros.

### **3 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

#### **3.3 FUENTES DE FINANCIACIÓN DE LOS CLUBES.**

El fútbol se ha convertido en algo más que un deporte, se trata de un sector económico con un gran impacto dentro de la economía global. Dentro del mundo del fútbol se movilizan miles de millones de euros cada año, debido a las diversas operaciones tanto económicas como sociales que acarrea. Por ello, los equipos de fútbol viven en una actividad constante buscando formas de aumentar sus ingresos para hacer frente a los altos costes que se generan, como los salarios de la plantilla, gastos en instalaciones o el pago de distintas operaciones.

Generalmente los equipos se decantan por tres vías para impulsar sus ingresos: la publicidad y el patrocinio, los derechos televisivos y la taquilla.

En cuanto a la publicidad, tanto los clubes como las marcas se ven interesados en este tipo de colaboración debido a que genera unos ingresos extra para el club y que las marcas consiguen insertarse en este sector, y mejorar su imagen, así como llegar a un mayor público.

Los derechos televisivos es uno de los ingresos que más ha crecido en los últimos años debido al aumento de la audiencia mundial por el deporte y el interés en los distintos torneos, como puede ser el caso de la Premier League que ha vendido sus derechos audiovisuales hasta 2029 por 7800 millones de euros (EFE, 2023).

El caso de las taquillas se ha visto afectado negativamente debido a la pandemia, donde los ingresos por entradas y abonos sufrieron un importante parón a causa de las diversas restricciones como los partidos a puerta cerrada o la limitación de aforo.

Los equipos también ven a las nuevas generaciones como una gran oportunidad para incrementar sus fondos, muchos de ellos ya han creado sus secciones de Sports, o han colaborado con distintas plataformas de video, como Amazon Prime Video y su famosa serie ``All or Nothing´´, donde se permite a los espectadores ver las entrañas de un club desde dentro.

Toda esta inyección de capital va orientada a la optimización y mejora del club, así como a la liquidación tanto de su pasivo circulante (corto plazo) como no circulante (largo plazo) y el pago de las obligaciones y remuneraciones. Sin embargo, en el fútbol como en cualquier deporte existe una interdependencia entre la gestión financiera y los resultados deportivos, por lo que la incapacidad de conseguir los objetivos deportivos establecidos puede afectar directamente a la estabilidad económica del club, comprometiendo su viabilidad a largo plazo y la satisfacción de sus seguidores. Por ejemplo, una mala situación clasificatoria o un descenso de categoría, supone para un club una reducción en sus ingresos por publicidad, menores ingresos por derechos televisivos, así como una reducción en la taquilla. Es por ello por lo que el mercado de traspasos de jugadores cobra una gran importancia dentro del fútbol, por ejemplo, en el último

mercado de fichajes de verano, se superó la cifra del mercado de 2019, el más caro hasta la fecha, en un 15% llegando a superar los 7200 millones de euros.

Es preciso comprender y entender los clubes de fútbol no solo como organizaciones deportivas, sino también como grandes marcas comerciales que deben contar con las estrategias financieras, económicas y de marketing, entre otras, adecuadas para poder garantizar una sostenibilidad y crecimiento a largo plazo.

### **3.4 IMPACTO ECONÓMICO DEL FÚTBOL PROFESIONAL EN ESPAÑA.**

Todos los datos y afirmaciones presentados en este apartado pertenecen al informe del Impacto Económico del Fútbol Profesional en España publicado por LaLiga.

Los últimos datos publicados por La Liga son de la temporada 2021-2022, donde a través de un estudio realizado por la asesora KPMG y publicado por LaLiga (KPMG & LaLiga, 2023), se analizan los efectos que el fútbol profesional de Primera y Segunda División generan sobre la economía del país. Los datos se obtienen mediante el estudio de los efectos directos, indirectos e inducidos.

- Efecto directo: Formado por los ingresos y empleos creados por las empresas relacionadas directamente con el fútbol profesional, como los clubes, empresas deportivas, medios de comunicación, entre otros.
- Efecto indirecto: Referido a las operaciones secundarias que provienen de la demanda inicial de bienes y servicios relacionado con el fútbol, sea el caso de empresas de publicidad, servicios de edición o empresas de actividades culturales, entre otros.
- Efecto inducido: Muestran el aumento en la producción de diferentes sectores a causa de la demanda generada por los empleos directos e indirectos.

Como consecuencia de estos tres actores principales, el fútbol profesional español generó en la temporada 2021-2022 una facturación de 18.350 millones de euros, representando un 1,44% del PIB español contabilizado de junio de 2021 a junio de 2022. De este 1,44%, casi la mitad se han generado por los efectos directos (46%), los que se analizarán a continuación, un 38% corresponden a los indirectos y un 16% a los efectos inducidos (KPMG & LaLiga, 2023).

El efecto directo del fútbol en la economía española engloba la renta y los empleos creados por los clubes de Primera y Segunda División, los aficionados y las empresas relacionadas. Por un lado, los aficionados contribuyen de una manera significativa gracias al consumo de productos como los partidos y a servicios relacionados con este deporte. Mientras que las empresas comerciales se integran en el negocio por medio de fuertes inversiones en publicidad. Generando el efecto directo en esta temporada 8.316 millones de euros, un 0,65% del PIB español. Siendo los aficionados quienes realizaron una mayor contribución (78% del impacto total), seguido de la actividad comercial realizada por los clubes, como la venta de merchandising o publicidad (13% del impacto total) y por último la publicidad de las empresas en los medios de comunicación asociado al fútbol (9% del impacto total) (KPMG & LaLiga, 2023).

Los aficionados se gastaron un total de 6.522 millones de euros, siendo del mayor importe las apuestas deportivas, llegando a alcanzar la cifra de 2.954 millones de euros en el año 2022, debido en gran parte a las apuestas online y en directo que permite a los aficionados apostar de una manera más sencilla y rápida, es el caso de las casas de apuestas como Bet 365, Sportium, Bwin, etc. Llegando a generar unos gastos por parte del aficionado de 2.799 millones de euros, seguido muy de lejos por La Quiniela (149 millones de euros) y El Quinigol (6 millones de euros) (KPMG & LaLiga, 2023).

Tras las apuestas deportivas, el siguiente gasto principal de los aficionados es en Internet, al adquirir líneas de banda ancha, tanto fija como móvil (50%), para estar conectados a Internet en su casa. Siendo este un gasto de 1.123 millones de euros.

A esto hay que añadirle el gasto de los aficionados en tarifas y suscripciones a canales de pago que ofertan los campeonatos de Primera y Segunda División. En el año 2022, hubo un total de 9,1 millones de abonados a las plataformas de pago como Movistar TV (746 millones de euros) y Orange (80 millones de euros), ascendiendo a un gasto total de 827 millones de euros por parte de los aficionados durante el 2022, gastos que provienen básicamente de las suscripciones de pago ya que en los últimos años el formato Pay per-View no se ha realizado (KPMG & LaLiga, 2023).

Los clubes de fútbol profesional obtuvieron en la temporada 2021-2022 unos ingresos en taquilla de 606 millones de euros, todos provenientes del gasto de los aficionados en compra de entradas, uno de los principales datos es que el 98% de esos ingresos vienen de los clubes de Primera División, en especial de los Top 5 clubes de ese año (Real Madrid CF, FC Barcelona, Club Atlético de Madrid, Villarreal CF y Sevilla FC) generando unos ingresos de 544 millones de euros de la compra de entradas y también de los pagos por parte de la UEFA por estar en competición europea (UEFA Champions League y Europa League), el resto de los clubes de Primera generaron unos ingresos de 52 millones de euros. En cuanto a la Segunda División se aprecia la gran diferencia que supone para un club estar una categoría por debajo ya que los ingresos del club o los gastos de los aficionados por entrada tan solo generan 11 millones de euros, y apenas hay una diferencia de 3 millones de euros entre los Top 5 clubes de Segunda y el resto.

Un dato para tener en cuenta durante la temporada 2021-2022 fueron las restricciones a los estadios durante la primera parte de la competición, a causa de la pandemia, y las obras en el Estadio Santiago Bernabéu que redujeron sustancialmente el número de espectadores en estadio (KPMG & LaLiga, 2023).

El resto de gastos de los aficionados en el efecto directo son los formados por hostelería y transporte (447 millones de euros), socios del club (278 millones de euros), videojuegos (226 millones de euros), seguido finalmente de los gastos en prensa general y deportiva (KPMG & LaLiga, 2023).

Además de los aficionados, las empresas invirtieron significativamente en promocionarse en el deporte rey a través de los medios de comunicación, como Internet y la televisión, con un gasto total de 717 millones de euros. La mayor parte de este gasto, un 66%, es decir, 470 millones de euros se destinó a contenido de fútbol en internet. La televisión recibió unos 106 millones de euros para publicidad durante partidos y programas deportivos. La prensa, incluyendo

tanto la deportiva como la general, obtuvo 89 millones de euros, y la radio más de 51 millones de euros en contenidos relacionados con el fútbol.

El último factor que genera los ingresos conseguidos en los efectos directos es la publicidad y patrocinio en los clubes de fútbol, que alcanzaron los 1.077 millones de euros durante esta temporada, en el que los patrocinios y la venta de merchandising por parte de los clubes fueron de 714 millones de euros, mientras que los jugadores percibieron 187 millones de euros por derechos de imagen y los clubes de Primera y Segunda División consiguieron 176 millones de euros en acuerdos por publicidad dentro de sus estadios o instalaciones deportivas (KPMG & LaLiga, 2023).

Por otro lado, el fútbol profesional español también repercute en gran medida en la creación y generación de empleo (194.381 empleos), ya sean de manera directa, es decir, trabajando desde dentro de un club o de La Liga (66.541), de manera indirecta, por medio de trabajar en sectores relacionados como el turismo o servicios audiovisuales (66.481) o de manera inducida, el generado por el aumento del gasto de los ingresos que los empleados tanto del sector directo como indirecto realizan en la actividad española (62.360) (KPMG & LaLiga, 2023).

### **3.5 EFECTOS DE LA PANDEMIA DE COVID-19**

La llegada del Covid-19 provocó el confinamiento de toda la población, así como el cese de las actividades no esenciales, entre ellas el fútbol. En España, el último partido antes del confinamiento se disputó el 10 de marzo de 2020, y tras la decisión conjunta de la Liga de Fútbol Profesional junto con la Real Federación Española de Fútbol tomaron la decisión de suspender la competición con vistas a reanudarla a finales de junio de 2020. Finalmente, La Liga se reanudó el 10 de junio de 2020 siendo todos los partidos disputados a puerta cerrada.

#### **3.5.1 Efectos económicos.**

De acuerdo con un análisis realizado por PricewaterhouseCoopers (PwC) y publicado en "Fútbol Global", (PwC & LaLiga, 2021) sobre la situación financiera de los clubes de LaLiga durante las últimas cinco temporadas reveló que, si no fuera por el impacto negativo de la pandemia, los clubes habrían experimentado un crecimiento en sus ingresos del 8,2% y 2% durante las temporadas 2019/20 y 2020/21, respectivamente, siguiendo las tendencias previas. Este incremento habría resultado en ingresos superiores a los 10.400 millones de euros. No obstante, la realidad marcada por la crisis global llevó a que los ingresos reales se situaran en torno a los 8.400 millones de euros, reflejando una disminución de aproximadamente 2.000 millones de euros en comparación con las expectativas. A pesar de esta situación adversa, la colaboración entre LaLiga y sus clubes en la administración de sus finanzas logró mitigar el golpe económico, reduciendo el impacto neto a algo más de 1.000 millones de euros.

Ciertos segmentos de ingreso de LaLiga y de los clubes se vieron principalmente afectados. Se destaca que los ingresos procedentes de los días de partido experimentaron la mayor caída, con una disminución del 72% en la temporada en curso, principalmente debido al cierre de los estadios durante el último año. La única fuente de ingreso en este ámbito provino de las bonificaciones

otorgadas a los clubes por su participación en torneos europeos (PwC & LaLiga, 2021).

Por otro lado, LaLiga logró mantener relaciones fructíferas con sus patrocinadores y cadenas de televisión, adaptándose a sus necesidades en este periodo desafiante. Esto permitió observar algunos resultados positivos, como el incremento del 5% en los patrocinios a largo plazo, que ha ayudado a balancear las pérdidas en ventas de merchandising y actividades en estadios. Y, además, los ingresos por derechos de retransmisión, que forman una porción significativa de la financiación de los clubes, fueron eficazmente salvaguardados, registrando apenas un descenso menor al 5%. Este dato es aún más relevante al compararlo con las pérdidas de entre el 13% y el 30% reportadas en otras competiciones europeas (PwC & LaLiga, 2021).

Aunque las estrategias adoptadas evitaron un desplome total de las ganancias, los clubes aún se enfrentaron a la necesidad de realizar esfuerzos considerables. El pago a los jugadores, comprometido por contratos preexistentes, representó el mayor reto financiero, especialmente ante la disminución de ingresos. De acuerdo con el informe de PwC (PwC & LaLiga, 2021), los equipos también consiguieron disminuir los gastos en salarios en 470 millones de euros durante las dos últimas temporadas, ya sea mediante la renegociación de salarios o el aplazamiento de pagos a algunos jugadores.

### **3.5.2 Situación presupuestaria de los clubes.**

En el artículo “Consecuencias del COVID-19 en la desigualdad presupuestaria de los equipos de Primera División de LaLiga en España.” (Almorza Gomar & Huertos César, 2022) se puede conocer que ha sucedido con el presupuesto de los clubes de primera división y si el efecto de la pandemia ha supuesto un aumento de la desigualdad presupuestaria o no.

Durante la temporada 2019-2020 la clasificación de los presupuestos estaba liderada por el F.C. Barcelona con 1.047 millones de euros, la tabla la cerraba el Real Valladolid C.F con 32 millones de euros, es decir, se aprecia un gran nivel de desigualdad. Pero la llegada de la pandemia y de la crisis económica originada por el Covid-19 ha afectado de una manera considerable a los grandes clubes de nuestro país, debido al cierre de los estadios. En el caso del F.C Barcelona se calcula que debido al cierre de taquillas perdieron alrededor de 130 millones de euros, por otro lado el Real Madrid C.F no obtuvo los 132 millones de euros estimados por la venta de entradas. Esto son en total 262 millones de euros perdidos debido a los efectos del Covid-19, por los dos clubes más importantes del país y los que más presupuesto tienen, mientras se estiman que las pérdidas para los 20 equipos de la competición fueron de 680 millones de euros.

Ante esta situación se realizó una reestructuración de los presupuestos de cada equipo para la temporada 2020-2021, por medio de ERTes o reducciones de salario, entre otras. Finalmente, el F.C Barcelona contó con un presupuesto de 733 millones (314 millones menos que la temporada anterior) y el equipo con el menor presupuesto fue el Cádiz C.F con 45 millones de euros (13 millones más que el Real Valladolid el año pasado).

El artículo obtiene el Índice Gini, medidor de la desigualdad, entre los presupuestos de todos los equipos de la primera división durante las dos temporadas. En la temporada 2019-2020 se obtiene un valor del Índice de Gini de 0,588, un valor extremadamente alto y que muestra las grandes diferencias entre los clubes, mientras que la temporada 2020-2021 se llega a un valor algo menor siendo este 0,540, aunque sigue siendo muy elevado.

En base a las conclusiones ofrecidas por el artículo se entiende que la brecha presupuestaria entre los equipos de la Primera División de LaLiga se ha reducido durante las temporadas 2019-2020 y 2020-2021, influenciada por el impacto económico derivado de la pandemia de COVID-19. Aunque esta disparidad sigue siendo considerable, el descenso del Índice de Gini de 0,588 a 0,540 en la temporada 2020-2021, refleja una disminución notable en la desigualdad de presupuestos entre los clubes, aunque este cambio no se considera significativo desde el punto de vista estadístico.

Esta desigualdad presupuestaria se ve reflejada en los resultados deportivos, sugiriendo que podría ser el momento adecuado para explorar y aplicar medidas que busquen equilibrar más la competición.

### **3.6 FONDO C.V.C.**

LaLiga Impulso es una iniciativa estratégica de LaLiga, en la que el fondo de capital de riesgo CVC (Citicorp Venture Capital) Capital Partners, un socio clave con gran experiencia en el sector deportivo, ha realizado una inversión de 1.925 millones de euros. Este préstamo, ofrecido sin intereses y con un plazo de devolución de 50 años por los clubes, está destinado a financiar proyectos que busquen el crecimiento y la consolidación tanto en el ámbito deportivo como en el empresarial. Este acuerdo permite y facilita a los clubes de La Liga la opción de realizar distintos proyectos que permitan el crecimiento del club dentro del sector empresarial como del deportivo.

El acuerdo se realizó por medio de la creación de una nueva sociedad, llamada LaLiga Impulso donde La Liga sería la propietaria y cedería entorno al 10% de sus derechos al fondo CVC, esta nueva “empresa” recibe todos los derechos de televisión, así como los negocios e ingresos que antes eran propiedad de La Liga y que obtenían a través de diferentes vías. Por lo que, CVC rentabiliza su inversión y recupera su préstamo obteniendo los beneficios correspondientes a ese 10% que la nueva sociedad genere a lo largo de los 50 años.

La manera de repartir el dinero entre los equipos, exceptuando F.C Barcelona, Real Madrid C.F y Athletic Club que decidieron no entrar en el acuerdo, se basó según sus méritos deportivos durante los últimos años, así el Atlético de Madrid recibió casi 200 millones de euros en el primer pago del acuerdo, siendo quien más recibió entre los equipos de Primera y Segunda división.

La forma de repartir los fondos recibidos ya está estipulada en el acuerdo y los clubes deben seguirlo al pie de la letra. Al menos un 70% del capital recibido debe ir destinado a la mejora de las infraestructuras del club, marca propia, tecnología, es decir para impulsar la innovación y el crecimiento. Un 15% se podrá destinar a la optimización de la estructura financiera. Mientras que el 15% restante los clubes lo podrán invertir en ampliar el límite salarial del que

dispongan para poder reforzar su plantilla por medio de nuevas incorporaciones o mejoras en los contratos de determinados jugadores.

### **3.6.1 Situación actual.**

A partir del *Informe sobre la situación del fútbol profesional actual*, realizado por LaLiga (2024), los últimos datos recogidos en enero de 2024 muestran que ya se han recibido 1.370 millones de euros de los 1.925 millones acordados. De esta cifra actual ya se conocen datos de donde han ido a parar estos fondos, el 30% se han invertido en la mejora de los clubes por medio de mejora y renovación de infraestructuras, un 14% (248,9 millones) fueron usados para ir liquidando deuda, mientras que un 13,5% se han usado para ampliar la masa salarial. Los 347 millones de euros restantes se encuentran en custodia de La Liga a la espera de nuevos proyectos presentados por parte de los clubes para utilizar ese capital. Se estima que para finales de esta temporada ya serán entregados a los equipos.

Actualmente ya hay varios proyectos finalizados como la remodelación del Estadio de la Cerámica del Villarreal C.F (70 millones de euros), remodelación de Son Moix estadio del Real Club Deportivo Mallorca (24 millones de euros) o la ampliación y renovación de la Escuela de fútbol de Mareo por parte del Real Sporting de Gijón (14 millones de euros) (LaLiga, 2024).

Entre los proyectos más ambiciosos se encuentra la creación de la Ciudad del Deporte del Atlético de Madrid (258 millones de euros), el proyecto del nuevo Estadio Ramón Sánchez-Pizjuán (325 millones de euros) o el proyecto del Cádiz CF con el proyecto Sportech City: Ciudad Deportiva Tecnológica (286 millones de euros) con la intención de invertir los primeros 100 millones gracias al fondo CVC (LaLiga, 2024).

## **4 DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS.**

### **4.1. CA OSASUNA.**

#### **4.1.1. Historia y Organización.**

El Club Atlético Osasuna, con sede en Pamplona, Navarra, fue fundado en 1920. Su nombre, "Osasuna", que significa "salud" en euskera, refleja los valores de esfuerzo, comunidad y pasión que han caracterizado al club a lo largo de su historia. Osasuna ha disfrutado de momentos destacados en la élite del fútbol español, incluidas participaciones en competiciones europeas, lo que ha consolidado su reputación como un club competitivo y respetado.

A diferencia de muchos otros clubes de su tamaño, Osasuna se ha mantenido fiel a sus raíces, operando como un club propiedad de sus socios, lo que significa que no es una Sociedad Anónima Deportiva (SAD). Esta estructura de propiedad colectiva ha permitido al club mantener una estrecha conexión con su base de aficionados y la comunidad local, favoreciendo una gestión transparente y orientada hacia los intereses a largo plazo del club y su entorno.

#### **4.1.2. Situación deportiva actual.**

En los últimos años, CA Osasuna ha mostrado una notable consistencia en la actual Liga EA Sports, la primera división del fútbol español. Tras su ascenso en la temporada 2018-2019, el club ha logrado mantenerse en la élite, llegando a disputar esta misma temporada una eliminatoria de clasificación para la UEFA Conference League (3ª categoría europea). Esta estabilidad deportiva ha sido el resultado de una planificación cuidadosa, una sólida cantera de jugadores, y la implementación de estrategias deportivas que priorizan la cohesión del equipo y el desarrollo a largo plazo sobre soluciones rápidas y costosas.

#### **4.1.3. Modelo de gestión y Estructura financiera.**

La gestión de CA Osasuna, dirigido desde 2017 por Luis Sabalza, se caracteriza por su prudencia financiera y su compromiso con la sostenibilidad económica. Al no estar sujeto a las presiones de inversores externos o accionistas, el club ha podido adoptar un enfoque de gestión a largo plazo, centrándose en la estabilidad financiera y la inversión en su academia de jóvenes talentos.

Los ingresos del club provienen de diversas fuentes, incluyendo derechos de televisión, patrocinios, venta de entradas y merchandising. Además, el club ha sabido capitalizar su participación en La Liga para maximizar estos ingresos, manteniendo al mismo tiempo un estricto control sobre los gastos operativos y salariales.

A pesar de los desafíos económicos que enfrenta cualquier club fuera de los gigantes del fútbol español, Osasuna ha logrado mantener una situación financiera saludable. Esto se debe, en parte, a su capacidad para desarrollar y vender talentos de su cantera, como las ventas de Alex Berenguer al Torino FC en la temporada 2017-2018 o la venta de Mikel Merino al Borussia Dortmund durante la temporada 2016-2017, por 7 millones y casi 4 millones de euros respectivamente, una estrategia que ha proporcionado importantes ingresos y ha contribuido a la sostenibilidad financiera del club a largo plazo.

En resumen, CA Osasuna se destaca por una gestión que equilibra ambición deportiva con responsabilidad financiera, asegurando su competitividad en el campo mientras mantiene una base económica sólida y sostenible. Este enfoque ha permitido al club no solo sobrevivir sino prosperar, convirtiéndose en un modelo a seguir en términos de gestión deportiva y financiera.

## **4.2. CD LEGANÉS.**

### **4.2.1. Historia y Organización.**

El Club Deportivo Leganés, fundado en 1928 y localizado en la ciudad de Leganés, en las afueras de Madrid, es un club que ha vivido una historia de esfuerzo y superación, característico de equipos que han oscilado entre la segunda y la primera división del fútbol español. A pesar de no tener el mismo reconocimiento mediático o los recursos de los gigantes de La Liga, el Leganés ha conseguido forjar una identidad propia, basada en el trabajo duro, la cercanía con sus aficionados y una gestión inteligente. En 1994, el club se transformó en

Sociedad Anónima Deportiva (SAD), un cambio organizativo importante que marcó el inicio de una nueva era en su gestión y estructura financiera.

#### **4.2.2. Situación deportiva actual.**

El CD Leganés ha experimentado tanto el sabor del éxito con ascensos a Primera División como la amargura de los descensos. Tras su más reciente paso por La Liga EA Sports, el club ha tenido que adaptarse nuevamente a la vida en La Liga Hypermotion, la segunda división del fútbol español. Esta situación deportiva, con sus propios desafíos y oportunidades, obliga al club a enfocarse en la consolidación y en el objetivo de volver a ascender, manteniendo al mismo tiempo una estructura competitiva y financieramente viable.

#### **4.2.3. Modelo de gestión y estructura financiera como SAD.**

La conversión del CD Leganés en Sociedad Anónima Deportiva ha implicado una serie de requisitos y regulaciones específicas, especialmente en términos de gestión financiera y transparencia. Este modelo obliga al club a cumplir con una estructura de capital definida, con accionistas que invierten en la entidad y, por tanto, ejercen cierto grado de control y expectativa sobre la gestión.

Desde el punto de vista financiero, el CD Leganés ha tenido que adaptarse a los altibajos de su situación deportiva, gestionando cuidadosamente sus recursos para competir al máximo nivel posible. La gestión se ha centrado en la sostenibilidad, buscando un equilibrio entre inversión en el plantel y resultados deportivos. Los ingresos del club provienen de diversas fuentes, incluidas las cuotas de los socios, venta de entradas, derechos de televisión, acuerdos de patrocinio, así como la venta de jugadores siendo estas transferencias muy importantes para la economía del club pero que seguramente propiciaron el último descenso del equipo a la segunda división en la temporada 2019-2020 ya que en el mercado de invierno vendieron a unos de sus delanteros, Youssef En-Nesyri al Sevilla FC por 20 millones de euros y tras finalizar este mercado el F.C Barcelona pago la cláusula de rescisión de Martin Braithwaite, debido a una lesión en su plantilla, por 18 millones de euros, y sin la posibilidad por parte del CD Leganés de poder reforzar la plantilla. Otro traspaso importante fue en la temporada anterior, la 2018-2019, la venta de Diego Rico por 15 millones de euros al AFC Bournemouth.

La estrategia financiera también ha tenido que adaptarse a la volatilidad de los ingresos, especialmente debido a los cambios en los derechos de televisión entre Primera y Segunda División, y al impacto de la pandemia de COVID-19 en las finanzas del fútbol. Para mitigar estos desafíos, el Leganés ha apostado por una política de fichajes prudente, la promoción de talentos de su cantera y el desarrollo de iniciativas comerciales innovadoras para incrementar sus ingresos, como puede ser el caso de la última campaña de abonados en la que daban opción a las personas que se hiciesen socios de adquirir una parcela digital (NFT) del terreno de juego que les otorga diferentes premios si se cumplen diferentes situaciones en los partidos. Este tipo de campaña viene impulsada por la compra del equipo en junio de 2022 por el grupo americano Blue Crow Sports,

que ha impulsado el club de diferentes maneras, una de ellas es esta, fomentando la cultura blockchain.

## 5. ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.

### 5.1. Metodología del Análisis Financiero.

Para realizar un análisis financiero detallado de CA Osasuna y CD Leganés, se estudiarán varios ratios financieros críticos desde la temporada 2018-2019 hasta la 2022-2023. Los datos necesarios para este análisis se extraerán de los informes de auditoría, cuentas anuales y memorias que están disponibles en las páginas web oficiales de ambos clubes, estos documentos son fuentes primarias que ofrecen información detallada y verificable sobre los estados financieros de los clubes, incluyendo el balance general, la cuenta de resultados y el estado de flujos de efectivo, así como el uso del *Manual de Análisis de los Estados Financieros* (Álvarez Pérez et al., 2021). A continuación, se especifican los pasos y métodos que se seguirán para evaluar estos indicadores.

### 5.2. Ratios clave a considerar.

- Ratios financieros:

#### - RATIO DE LIQUIDEZ

Se trata de una medida financiera que determina la capacidad que tiene una empresa, en este caso un club (CA Osasuna) o una SAD (CD Leganés), para pagar y saldar sus deudas a corto plazo, como deudas a corto plazo con entidades de crédito, con otras empresas o proveedores entre otros, con sus activos más líquidos.

$$\text{Ratio de Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Si el ratio da un resultado menor que 1, se considera que hay un fondo de maniobra negativo y por lo tanto la empresa tiene problemas de liquidez y a la hora de cumplir con el pago de las deudas a corto plazo.

Si el ratio es mayor que 1, la empresa cuenta con un mayor activo corriente que pasivo corriente, por lo que no tiene problemas de liquidez y puede hacer frente a los pagos durante el año, pero si el resultado aun siendo positivo es mucho mayor que 1, podría no ser una buena noticia ya que se podría dar el caso de un exceso de recursos que no se estarían rentabilizando, u otros factores como la morosidad o los plazos de cobro, entre otros (Álvarez Pérez et al., 2021).

#### - RATIO DE ENDEUDAMIENTO.

Este ratio muestra la proporción de deuda que el club o SAD tiene en relación con el patrimonio del que dispone. Es decir, es el nivel de deuda sobre los fondos

que tiene la entidad. Por otro lado, permite conocer la dependencia que se tiene sobre la financiación de terceros.

$$\text{Ratio de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}} \times 100$$

Si el resultado es <0,40, indica que la empresa esta siendo algo conservadora ya que no esta capitalizando de la forma más eficiente sus recursos, aunque también muestra una buena y más estable gestión financiera ya que no se depende de fondos prestados, según el *Informe Económico y Financiero de 2019* de CA Osasuna (2019).

Si el resultado es >0,70, se puede considerar una situación bastante arriesgada debido a que se tiene un gran nivel de deuda (CA Osasuna, 2019).

#### - RATIO DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO.

El ratio de endeudamiento a corto plazo (c/p) trata de conocer la dependencia que tiene en este caso el equipo, de la financiación externa y propia, y si con esa financiación puede hacer frente al pago de la deudas a corto plazo (c/p).

$$\text{Ratio de Endeudamiento a c/p} = \frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo Corriente}} \times 100$$

El análisis de los resultados es similar a los del ratio de endeudamiento general. Un ratio por debajo de 0,4 indica que la empresa tiene poca deuda a c/p, pero también da muestras de que la gestión no es la más optima ya que no se están aprovechando los recursos propios de la manera más eficiente. Un ratio mayor que 0,7 muestra que la empresa esta endeudada y puede generar problemas de insolvencia o de impagos. Mientras un ratio entre 0,4 y 0,7, muestra que no habría problemas para abonar la deuda a corto plazo (CA Osasuna, 2019).

#### • Ratios económicos:

##### - RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA).

Se utiliza para conocer la rentabilidad de la empresa en relación con sus activos totales, es decir, muestra de qué manera eficiente está gestionando sus activos para generar ingresos.

$$\text{ROA} = \frac{\text{B}^\circ \text{ Neto}}{\text{Activos Totales}} \times 100$$

Un ROA alto indica que se está obteniendo una cantidad alta de ganancias, con un importe relativamente menor de activos, algo que se entiende como un sistema de buena gestión económica, mientras que un ROA más bajo indica que no se están aprovechando los activos de la manera más eficiente (Álvarez Pérez et al., 2021).

##### - RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE).

Mide la capacidad de la empresa para generar ganancias a partir de su patrimonio neto. El ROE proporciona una idea de la eficacia con la que la

dirección está utilizando los fondos invertidos por los propietarios o socios para generar ganancias netas (Álvarez Pérez et al., 2021).

$$\text{ROE} = \frac{B^{\circ} \text{ Neto}}{\text{Patrimonio Neto}} \times 100$$

Un ROE alto es generalmente positivo ya que indica que se están generando buenos retornos para los propietarios y accionistas. Aunque uno muy alto puede llegar a mostrar un principio de endeudamiento.

### 5.2.1. Ratio de Liquidez.

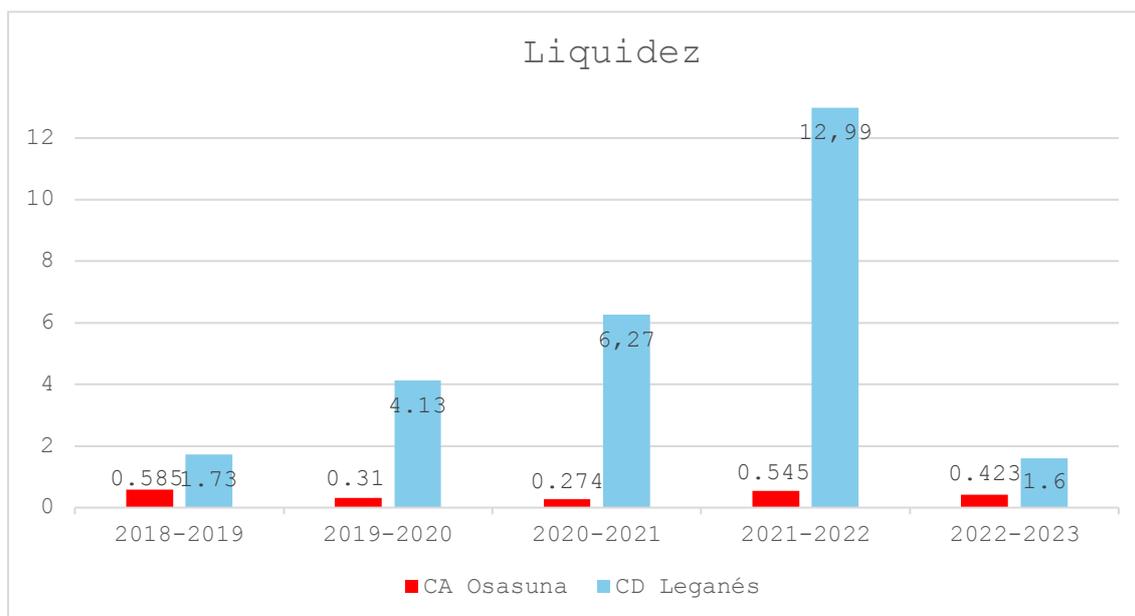


Gráfico 5.1. Ratio de Liquidez del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.

#### - CA OSASUNA.

Durante la temporada 2018-2019 del CA Osasuna en Segunda División, el club presenta un ratio de liquidez de 0,585, debido a una gestión prudente del capital circulante, necesaria en la Segunda División para garantizar la estabilidad financiera ante menores ingresos de televisión y patrocinios comparados con la Primera División. En esta temporada conto un activo corriente de 12.980.475 € y un pasivo corriente de 22.204.733 €.

La siguiente temporada (2019-2020) supone la primera temporada del club en Primera División tras unos años en la segunda categoría, este año disminuye el ratio de liquidez a 0,310. Por un lado, el activo corriente se reduce llegando a los 9.924.135 €, pero el problema se aprecia en el pasivo corriente que sufre un aumento considerable hasta los 32.019.510 €, debido principalmente al aumento de las deudas a corto plazo donde las obligaciones financieras aumentaron debido a un aumento de las inversiones en el equipo y operaciones financieras tras ascender.

En la temporada 2020-2021, se reduce de nuevo el ratio de liquidez a 0,274, principalmente por la pandemia y las consecuencias de tener que jugar a puerta

cerrada. El activo corriente aumenta a 12.812.679 €, debido principalmente al aumento de medio millón de euros de la partida ``Deudores entidades deportivas a cobrar`` debido a los traspasos realizados por el club y en especial el aumento de 2.500.000 € debido a los importes a cobrar por parte del club debido al contrato de TV. En cuanto al pasivo corriente aumenta hasta los 51.774.457 €, aumento debido al incremento de la deuda por adquisición de jugadores en 15.400.000 €. lo que continúa reflejando altas obligaciones a corto plazo, manteniendo presión sobre la liquidez.

Durante la temporada 2021-2022 se vuelve a niveles similares del ratio de liquidez de la temporada 2018-2019, siendo esta vez de 0,545. El activo corriente aumenta hasta los 19.084.218 €, principalmente a un aumento en ``Efectivo y otros activos líquidos equivalentes``, y ``Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar``. Esto indica una mejora en la generación de ingresos y una recuperación de la situación financiera tras la pandemia. En cuanto al pasivo corriente, sufre una importante reducción de 51.774.457 € a 35.012.992 €, en especial la reducción en 15.400.000 € en la partida ``Acreedores a corto plazo entidades deportivas``, debido al pago de las cantidades pendientes por la adquisición de jugadores en la temporada anterior. Significando una mejora en la liquidez del club y en la gestión de las deudas a corto plazo.

En la última temporada, el ratio de liquidez disminuye a 0,423, a causa de un aumento del pasivo corriente 49.060.828 € por el aumento en 16.548.419 € de las provisiones a corto plazo, ya que el activo corriente se mantiene prácticamente igual.

La situación de liquidez de CA Osasuna, al analizar los ratios de liquidez entre la temporada 2018-2019 y 2022-2023, muestra dificultades en mantener una liquidez saludable, especialmente por el hecho de que en ningún año fiscal analizado el ratio superó la unidad. Es decir, CA Osasuna ha presentado un fondo de maniobra negativo durante los últimos años. Los ratios más bajos los presentó en las temporadas 2019-2020 y 2020-2021, donde se juntaron la primera campaña en Primera División junto con la pandemia y sus consecuencias. Durante los dos últimos años ha vuelto a niveles similares a los de antes de la pandemia. Mientras, la llegada del fondo CVC y del Plan Impulso de La Liga han supuesto la llegada de 39 millones de euros para el club que le permite seguir operando y atendiendo sus obligaciones a corto plazo.

#### - CD LEGANÉS.

En la temporada 2018-2019 el CD Leganés se encuentra en Primera División y es su tercer año consecutivo en esta categoría, durante ese año presenta un ratio de liquidez 1,73, mostrándose sin problemas de liquidez y contando con un activo corriente de 41.852.000 € y un pasivo corriente de 24.231.000 €.

La temporada 2019-2020, supone un aumento para el CD Leganés en cuanto a su activo corriente llegando a los 59.880.000 €, debido especialmente a las ventas a mitad de temporada de Youssef En Nesyri y Martin Braithwaite, y por tanto el considerable aumento del importe de los deudores de otras entidades deportivas a cobrar, por otro lado el pasivo corriente se reduce también considerablemente hasta los 14.498.000 €, a causa del pago de las deudas a corto plazo. Por lo que se obtiene un ratio de liquidez de 4,13.

En la temporada 2020-2021, el CD Leganés se encuentra en Segunda División y muestra un ratio de nuevo positivo y mucho mayor que uno, siendo este de 6,27, aunque el activo corriente se reduce hasta 49.001.000 €, por la reducción de créditos a cobrar con otras entidades deportivas por los traspasos anteriormente comentados, el pasivo corriente continua decreciendo hasta los 7.817.000 €, provocando este aumento y sin vistas a poder reducirlo.

El ratio de liquidez mayor se encuentra en la temporada 2021-2022, con un 12,99, a causa de un nuevo aumento en el activo corriente pasando a ser 57.693.000 €, producido por un exceso de tesorería de 51.733.000 € cuando la temporada pasada apenas había llegado a los 20.000.000 €. Por otro lado, el pasivo se siguió reduciendo hasta 4.438.000 €.

Durante la última temporada se volvió a un ratio similar al de la temporada 2018-2019, siendo este de 1,60, debido principalmente a la reducción del exceso de tesorería, pasando la partida de ``Tesorería`` de 51.733.000€ a 3.474.000 €, reduciéndose así el activo corriente y el pasivo corriente siendo prácticamente el mismo que la temporada anterior.

Como se puede apreciar, durante los primeros años la SAD se encuentra en una buena situación en cuanto a liquidez, pudiendo hacer frente a todos sus pagos a corto plazo, pero el continuo aumento de este ratio, debido en gran parte a la transferencia de jugadores y la continua reducción del pasivo corriente comienza a generar un gran exceso de tesorería, dando lugar a altos ratios de liquidez especialmente durante las temporadas 2020-2021 y 2021-2022, indicando un exceso de liquidez. Es por ello que en el último tramo de 2022, coincidiendo con la venta del equipo al fondo americano Blue Crow Sports, se toma la decisión de repartir la cifra de 44.000.000 €, aproximadamente, en dividendos, debido a que en el momento de la venta de la SAD, la anterior dirección decidió no quedarse con el capital que había en caja y en las acciones, para poder incluir así esa cantidad de dinero en el precio final de la venta. Esto generó que el grupo americano tuviese que solicitar ayuda financiera para cumplimentar este pago, costeando esa ayuda con el reparto de dividendos correspondiente, generando así un aumento del valor y de la rentabilidad para los inversores.

### 5.2.2. Ratio de Endeudamiento.

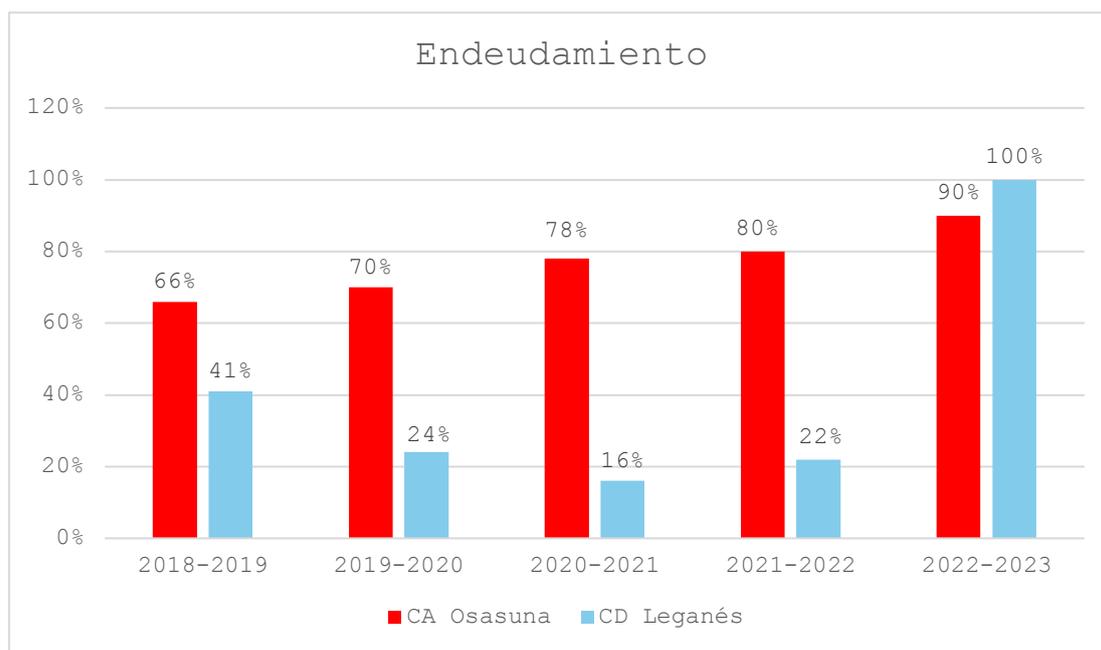


Gráfico 5.4. Ratio de Endeudamiento del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.

En cuanto al endeudamiento, los equipos buscan situarse entre 30% y 70% por lo general. Por un lado, se aprecia como la entrada en la máxima competición por parte de Osasuna genera pequeños aumentos continuados a lo largo de los años. Esto se debe principalmente a aumentos en el pasivo corriente como consecuencia del incremento de las deudas con entidades de crédito. CA Osasuna solicitó créditos para compensar los efectos del Covid 19 sobre la tesorería. Además, se incrementaron las deudas de personal debido a las remuneraciones pendientes de pago y también las deudas con entidades deportivas por la adquisición de jugadores. Un ejemplo es el caso de Ante Budimir donde se financiaron 8 millones de euros para su traspaso durante la temporada 20-21. Lo contrario sucede en la siguiente temporada, en la que se consigue reducir el pasivo corriente pero el pasivo no corriente aumenta casi 20 millones de euros (de 27.206.254 € a 44.157.093 €), debido a una deuda con La Liga por un préstamo participativo, correspondiente a la operación CVC, de 16,9 millones de euros. El incremento del endeudamiento continúa en la última temporada, llegando al 90%, dado el continuo aumento del pasivo corriente a causa de deudas pendientes de liquidar a lo largo de los años. Por lo que Osasuna en los últimos años ha aumentado su endeudamiento provocando una situación financiera más arriesgada de lo recomendado, aunque se debe tener en cuenta el efecto del Covid 19 y también la operación CVC, acuerdo que también sirve para poder financiar las deudas.

Al observar la gráfica se aprecia como el CD Leganés sigue otro tipo de gestión más conservadora a lo largo de los años analizados, especialmente a partir de la llegada del Covid-19 donde se mantiene por debajo del 40%, síntoma de la estabilidad de su patrimonio neto (en torno a 50 millones de euros a lo largo de esos años) y de la poca variación del pasivo, tanto del corriente como del no corriente. Aunque de nuevo, en la temporada 2022-2023 es cuando se observa el mayor ratio de endeudamiento, debido en gran medida al reparto de dividendos ya comentado, y la gran reducción del patrimonio neto, pero no del

pasivo que se mantuvo en términos bastante estables, por lo que ahora la entidad se encuentra en un momento de gestión financiera más arriesgada de lo que antes estaba dado que, la cantidad de deuda representa una proporción mayor en relación con un patrimonio neto más pequeño.

### 5.2.3. Ratio de Endeudamiento a corto plazo.

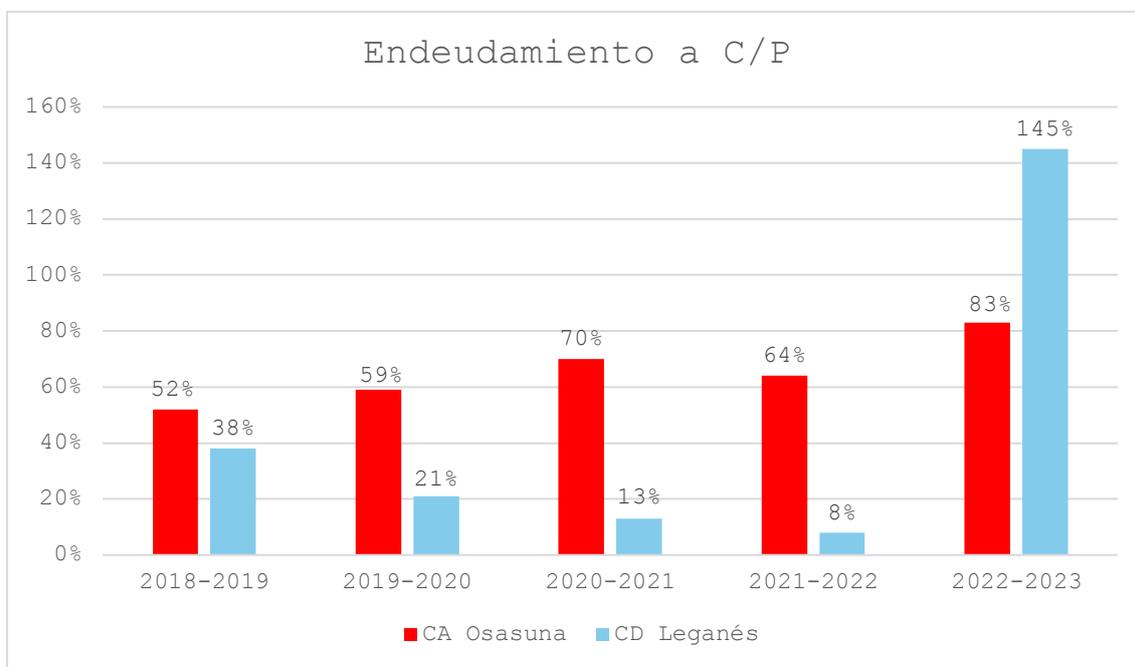


Gráfico 5.5. Ratio de endeudamiento a C/P del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.

Se observa que el Club Atlético Osasuna se mantiene a lo largo de los años entre los índices recomendados de 40% y 70%, reflejando así su gran capacidad para hacer frente a las obligaciones y deudas a corto plazo, tan solo durante el último año se supera el 70%, mostrando un principio de endeudamiento al que tendrá que hacer frente, algo ya explicado por el club debido a una apuesta por el aumento de la inversión en la primera plantilla, generando un déficit durante este año.

Por otro lado, en el caso del CD Leganés indica que no tiene demasiada deuda a corto plazo, pero la gestión que realiza de sus recursos no es la más adecuada, siendo una estrategia algo más conservadora que la de CA Osasuna, propiciada especialmente por un aumento significativo del patrimonio neto a lo largo de los años, sumado a una reducción constante del pasivo corriente (en la temporada 2018-2019 cuenta con un pasivo corriente de 24.231.000 € reduciéndose año a año hasta los 4.824.000 € del 2022-2023), entre ellos las deudas a corto plazo con distintas entidades deportivas, acreedores o la propia Administración Pública. En la temporada 2022-2023 el incremento se debe a la gran reducción del patrimonio neto, pero el pasivo corriente se mantiene prácticamente igual, incluso aumentando un poco, lo que genera un importante crecimiento del endeudamiento a corto plazo para la SAD.

#### 5.2.4. Rentabilidad Económica (ROA) y Rentabilidad Financiera (ROE).

Para poder sacar conclusiones acerca de los ratios de rentabilidad económica y financiera, es necesario compararlo con la media que han presentado estos ratios en las actividades deportivas. Aunque las actividades deportivas abarquen más deportes que solo el fútbol, los datos que a continuación se presentan están muy influenciados por el sector futbolístico debido a que es el deporte más importante del país. Los ratios presentados a continuación en la Tabla 5.1. han sido obtenidos desde la web del Banco de España, a través de la Central de Balances para el sector Actividades Deportivas.

	2019	2020	2021	2022
Rentabilidad Económica (%)	8,78	2,44	10,72	10,6
Rentabilidad Financiera (%)	25,2	11,72	30,17	34,67

Tabla 5.1. Media de ratios del sector durante los años.

#### - RENTABILIDAD ECONÓMICA (ROA)

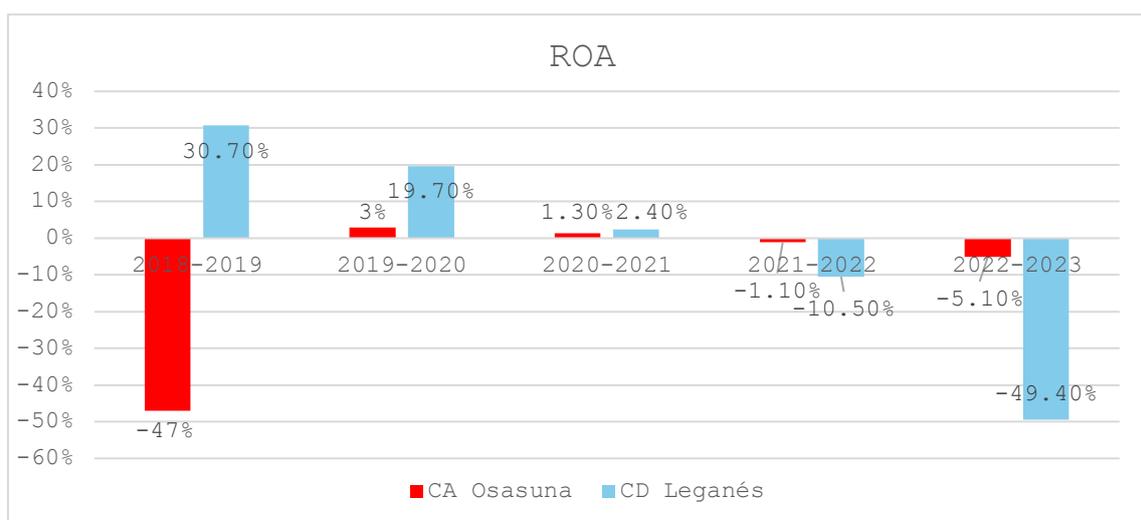


Gráfico 5.2. ROA del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.

Durante el año 2019, la media de la rentabilidad económica se encuentra en 8,78% y tanto CA Osasuna como CD Leganés se encuentran en lugares opuestos totalmente. Por un lado, el club de Pamplona contó con un ROA negativo de -47%, debido principalmente a cerrar el año 2019 con un resultado neto negativo de casi 3 millones de euros. Mientras que el Leganés superó con creces la media de ese año, llegando a obtener un ratio de 30,7%, incrementando sus ganancias gracias al uso de sus activos.

El ascenso de categoría de CA Osasuna se nota en gran medida durante la temporada 2019-2020, aumentando en gran medida su ROA, debidoprincipalmente a los ingresos por retransmisión pasando de 7.548.997 € a 48.415.832 €, generando un resultado neto positivo y por tanto un ROA del 3%, situándose por encima de la media (2,44%), al igual que el CD Leganés

contando de nuevo con un ROA muy superior a la media de 19,7%, demostrando así el eficiente uso de sus recursos, siendo esta su última temporada en la máxima categoría.

Durante la siguiente temporada (2020-2021), ambos consiguen mantener un ROA positivo, aunque muy lejos de la media de ese año, en el caso de Osasuna el aumento de su activo no corriente gracias a la reforma y la ampliación del estadio El Sadar, generó más de 14 millones de euros, llegando así el activo total a la cifra de 100.769.453, aunque sin poder aumentar su rentabilidad económica con respecto al año anterior. El CD Leganés experimentó las fuertes consecuencias del descenso y de la pandemia, reduciéndose su rentabilidad más de un 17%, llegando a ser de 2,4%, primera vez que se encuentra por debajo de la media.

Al siguiente año CA Osasuna sigue en la tendencia de ver como se reduce su rentabilidad económica, llegando esta vez a valores negativos. El CD Leganés genera un ROA de -10,5%, debido entre otros factores al beneficio neto negativo, a raíz de la reducción de las ayudas del descenso de más de 15 millones de euros, quedándose ambos equipos muy atrás de la media general durante este año (10,72%).

Para la temporada 2022-2023 no se conocen los ratios medios de este año, por lo que no se pueden comparar, pero se observa como la tendencia de decrecimiento en cuanto a rentabilidad económica sigue en el CA Osasuna (5,1%), y sobre todo del CD Leganés a causa del reparto de dividendos que redujo el exceso de tesorería disminuyendo en gran medida así su activo corriente, pasando su activo total de 64.572.000 € a 15.068.000 €.

En general, se aprecia un camino inverso entre los dos equipos si observamos su rentabilidad económica, ya que se aprecia como durante los primeros años el CD Leganés, siendo un equipo estable en primera división mantiene ROAs positivos y por encima de la media, debido a una buena gestión económica gracias al uso eficiente de sus activos, pero la llegada del descenso y de la pandemia provocan una reducción muy importante de su ROA durante los últimos años, sumado también al exceso de tesorería generado. Por otro lado, se observa como CA Osasuna sigue una trayectoria inversa que les permite mejorar su rentabilidad económica, aunque el pequeño decrecimiento que sufre en las últimas temporadas indica que no se están gestionando los activos de una manera eficiente que permite generar beneficios, en este ámbito.

## - RENTABILIDAD FINANCIERA (ROE)

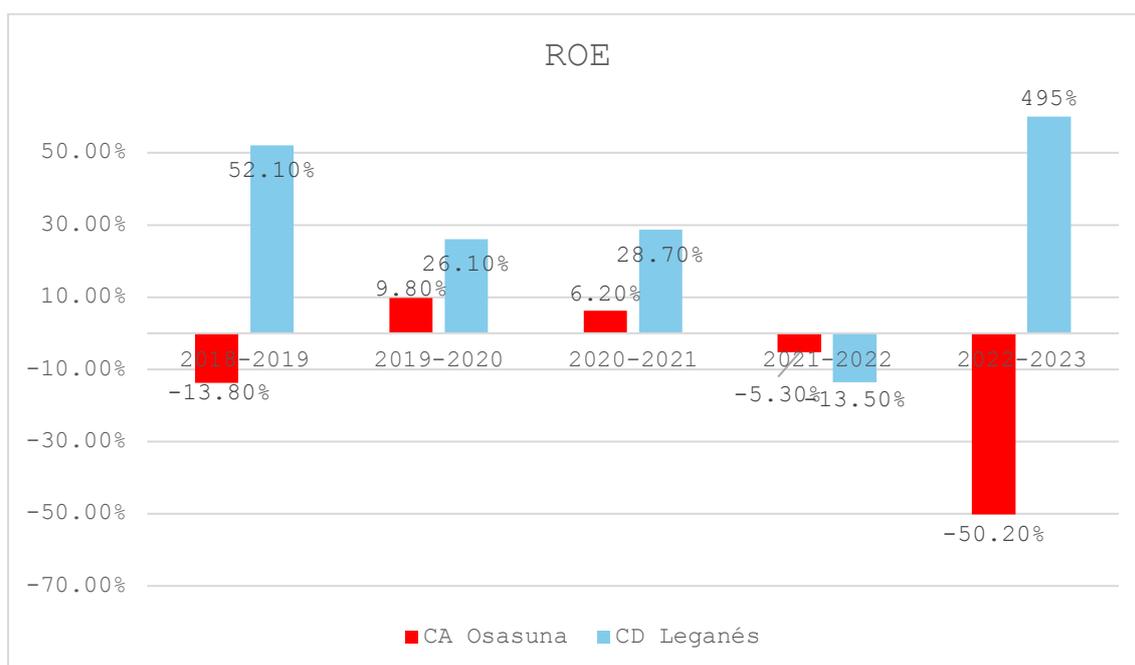


Gráfico 5.3. ROE del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.

Se observa como CA Osasuna durante el primer año de análisis no consigue generar una rentabilidad financiera positiva debido a las altas cargas de no estar en Primera División y contar con un resultado del ejercicio negativo afectando de esta manera a su patrimonio neto reduciéndolo, dificultando la obtención de ganancias netas. Durante las dos siguientes temporadas, ya en Primera, consiguen generar retornos positivos para sus socios y obtener ganancias a partir de su patrimonio, propiciado por los ingresos derivados de competir en la máxima categoría, de todos modos, no consiguen alcanzar la media de ambas temporadas, aun así, la situación ha mejorado notablemente. Durante la temporada 2021-2022, el ROE vuelve a ser negativo (-5,30%), resultado que se produce a causa de un aumento en los gastos de explotación debido a las consecuencias relacionadas con la pandemia, como los viajes del primer equipo con medidas de aislamiento y la vuelta a los estadios de la afición que supuso un aumento de la contratación de personal los días de partido, entre otros. En la última temporada, Osasuna presenta el ROE más bajo de todos estos años debido principalmente a cerrar el año 2023 con unas pérdidas de más de 5 millones de euros, a causa de un gasto de 6,6 millones de euros del fondo CVC en la plantilla deportiva, utilizando prácticamente todo el dinero disponible del CVC para gastar en plantilla (7,8 millones de euros) esta temporada. A este gasto hay que sumarle los gastos en desplazamiento, los gastos a causa de la final de Copa del Rey, así como el pago al Getafe CF debido a la pérdida del litigio por el traspaso de Enric Gallego. No obstante, las pérdidas y la negativa rentabilidad financiera no afectan a la tesorería del club, dado que serán compensadas con el resto de fondos del acuerdo CVC.

En el caso del CD Leganés, se demuestra la buena gestión llevada a cabo en este ámbito, presentando un ROE muy alto en comparación a la media, generando grandes retornos a sus accionistas. Durante los dos siguientes años a pesar de reducirse, consigue mantenerse prácticamente en la media del resto, especialmente en el año 2020-2021, donde debido al regreso a Segunda División y la reducción de los ingresos por retransmisión, entre otros, se aumenta la partida de resultados de ejercicios anteriores compensando de esta manera las pérdidas por el descenso, pudiendo así mantener su rentabilidad financiera estable durante el primer año en Segunda División. En la temporada 2022-2023, el CD Leganés cierra el año con pérdidas que llegan a los 6.761.000€ por la reducción de las ayudas al descenso, principalmente, provocando de esta manera una notable reducción del ROE, siendo negativo y muy por debajo de la media, y no pudiendo generar unos retornos positivos para sus accionistas, a pesar de que el patrimonio neto a penas se redujo por el aumento de nuevo de los resultados de ejercicios anteriores.

Tras este proceso, se llega al 2023, donde el CD Leganés presenta un ROE extremadamente alto superando un 100% de rentabilidad, pero tiene una explicación, y es el ya comentado reparto de dividendos realizado durante este año, que supuso una reducción del patrimonio neto de 51,6 millones de euros, a esto hay que sumarle que el beneficio neto se mantuvo prácticamente estable durante el año, por lo que a la hora de calcular el ratio estas variaciones son las que provocan este resultado tan grande. No obstante, hay que tener en cuenta que un ratio tan alto no significa que la SAD haya mejorado su rentabilidad financiera de una manera tan grande de una año a otro, sino más bien se trata de un reflejo de una redistribución significativa del capital propio que de una mejora en la eficiencia operativa o de inversión de la empresa.

## **6. IMPACTO DE LA CATEGORÍA DEPORTIVA.**

La participación de un club de fútbol en la Primera División frente a la Segunda División lleva consigo diferencias económicas significativas que impactan de manera profunda tanto la operación diaria como las estrategias a largo plazo del club. Estas diferencias están principalmente enmarcadas en los ingresos que se pueden generar, los gastos asociados a la plantilla y al personal, y también la masa social del equipo, entre otros.

La situación por analizar a continuación es interesante debido a que CA Osasuna y CD Leganés siguen caminos inversos, por lo que se podrán observar las grandes diferencias que existen entre competir en una categoría o en la otra.

## 6.1. INGRESOS.

### 6.1.1. Ingresos por competición.

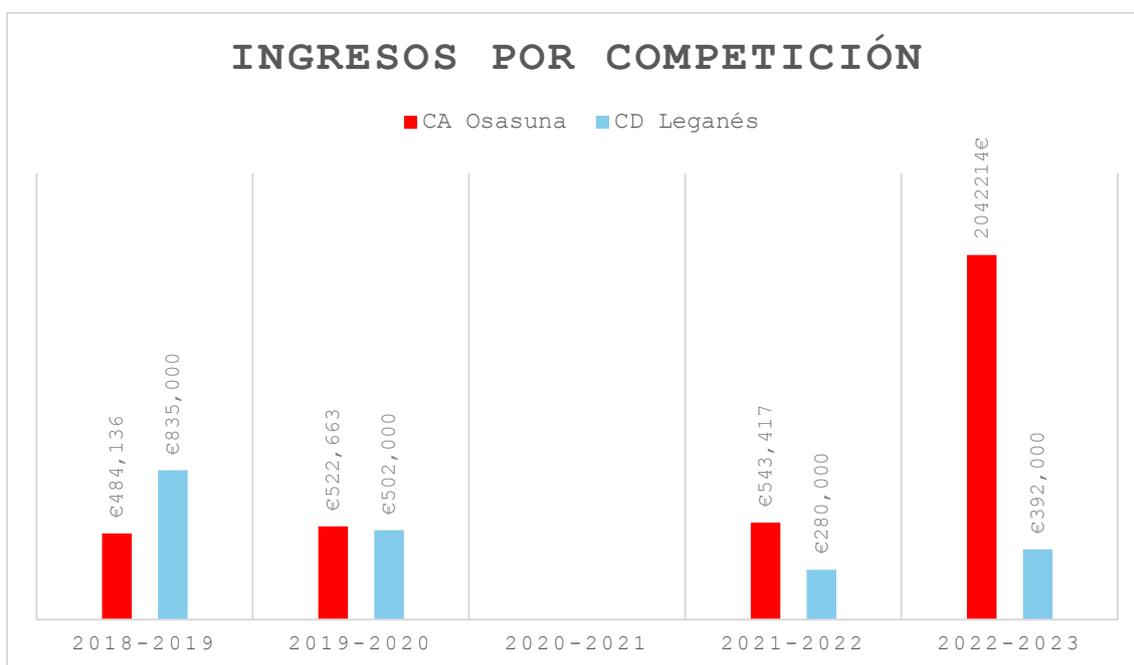


Gráfico 6.1. Ingresos por competición del CD Osasuna y CD

Los ingresos por competición son los obtenidos en taquillas por la venta de entradas, es necesario entender que estos dos equipos cuentan con estadios no muy grandes (El Sadar: 18.500 espectadores y tras la remodelación para la temporada 2020-2021 un aumento hasta los 23.576, y el Estadio Municipal de Butarque, del CD Leganés cuenta con 12.454 asientos), y además cuentan con una gran cantidad de socios por lo que el número de entradas a vender es más limitado que en otros casos. Aun así, se aprecia en ambos casos lo que se imaginaba, el CA Osasuna en su vuelta a la Primera División en 2019-2020 cuenta con mayores ingresos en taquilla que la temporada anterior en Segunda, incluso no pudiendo conseguir todos los ingresos posibles debido a la pandemia y la vuelta a puerta cerrada a los terrenos de juego. Tras el 2020-2021 aciago para todos los equipos, se vuelve a la normalidad y el último año consigue superar 4 millones de euros en ingresos debido principalmente a su actuación en Copa del Rey y a establecer el día del club (partidos donde todo el mundo debe pagar entrada, incluso los socios) frente al Sevilla FC, en los cuartos, y al Athletic Club de Bilbao, en la ida de semifinales, obteniendo 307.020 € y 396.968 € respectivamente, estos partidos más el resto de los de liga supusieron un importe de poco más de 2 millones de euros. El resto hasta llegar a los 4.217.831 € fueron generados por la venta de entradas para la copa del rey, en el que Osasuna recibió un 33% de la venta total de entradas para la final (2.043.816 €), lo mismo recibieron el Real Madrid CF y la Real Federación Española de Fútbol.

La situación del CD Leganés muestra la realidad de un descenso y se aprecia como los ingresos en taquilla disminuyen considerablemente, si se compara la

temporada 2018-2019, el CD Leganés se encontraba en Primera, con la de 2022-2023, primera temporada normal tras el Covid 19, ya que al comienzo de la 2020-2021 aun había limitaciones de aforo, los ingresos se redujeron en 443.000 € aproximadamente.

### 6.1.2. Ingresos por retransmisión.

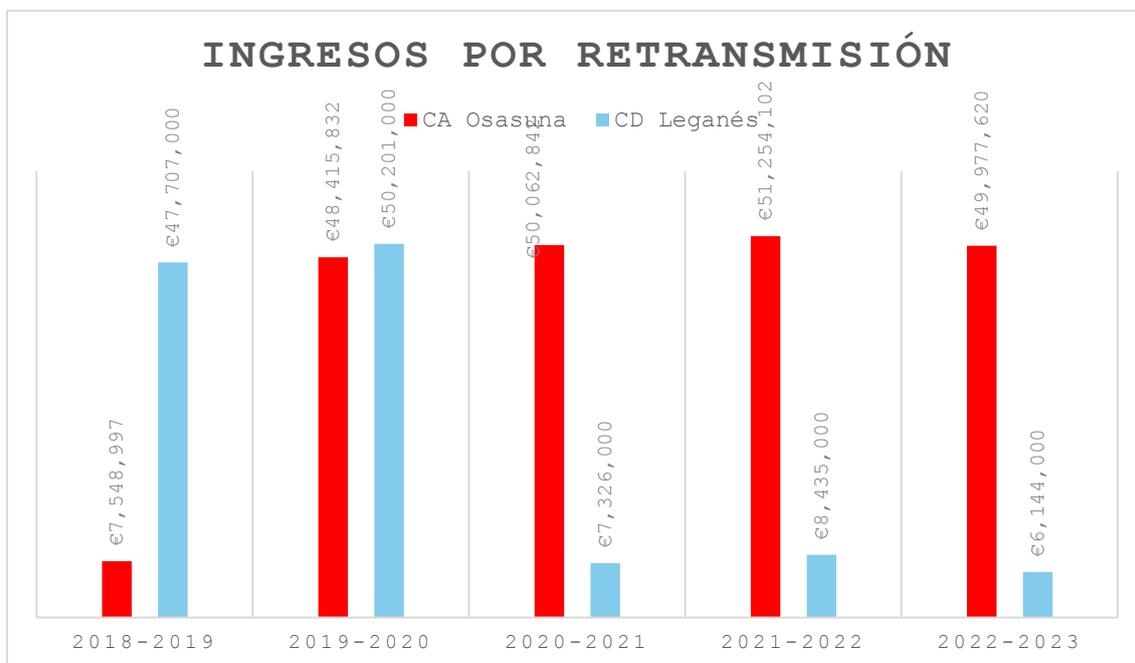


Gráfico 6.2. Ingresos por retransmisión del CD Osasuna y CD

En los ingresos por retransmisión se encuentra una de las mayores diferencias entre estar en Primera o Segunda División, y en este caso se puede observar de manera bastante clara, por ejemplo, con el caso del CD Leganés, en el que en su última temporada en Primera consiguió unos ingresos por retransmisión de 50.201.000 €, y a partir del descenso no pudo superar la cifra de los 10 millones de euros, siendo el año 2021-2022 cuando más ingresó, 8.435.000 €.

Completamente lo contrario le sucede a CA Osasuna, que pasó de recibir unos ingresos muy reducidos, en este ámbito, a ingresar más de 40 millones de euros todos los años por los derechos televisivos, obteniendo alrededor de 50 millones de euros durante los últimos años. Se observa como la diferencia entre estar en una categoría u otra solo comparando un factor como es el de los ingresos por retransmisión es de más de 40 millones de euros.

Mientras se escribe este trabajo el CD Leganés ha ascendido de nuevo a la Primera División, por lo que se puede estimar que en materia de los ingresos por retransmisión estos van a aumentar considerablemente durante la siguiente temporada. Si se observan las cuentas anuales de la Unión Deportiva Almería, equipo que hace dos años ascendió a Primera División como primer clasificado, al igual que el CD Leganés esta temporada, si se observan sus ingresos por retransmisión se aprecia como la última temporada en la segunda categoría (2021-2022) percibieron 8.307.776 €, al siguiente año ya en Primera este ingreso fue de 44.987.906 € (UD Almería, 2024). Así se puede estimar que el CD

Leganés obtendrá una cantidad similar alrededor de los 40 millones de euros, aumentando sus ingresos en este ámbito en más de 35 millones de euros, seguramente.

### 6.1.3. Ingresos por abonados.

	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023
CA Osasuna	15.529	15.463	19.998	20.278	20.030
CD Leganés	9.624	10.300	10.300	8.300	8.200

Tabla 6.1. Número de abonados del CA Osasuna y CD Leganés durante los

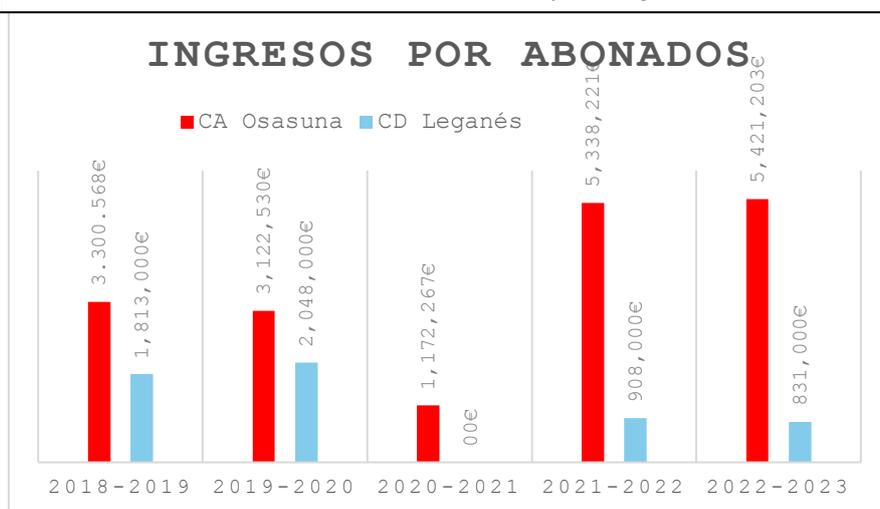


Gráfico 6.3. Ingresos por abonados del CA Osasuna y CD Leganés durante los

La tabla 6.1. muestra el número de abonados de cada equipo a lo largo de los años estudiados y se puede observar cómo en ambos casos el número de estos no es nada malo para ninguno de los dos conjuntos.

Por un lado, CA Osasuna cuenta con una masa social muy fiel e identificada con su club, por lo que el número de socios prácticamente no varía entre el primer año en Primera y Segunda División, así que los ingresos por abonados no varían demasiado durante esos dos primeros años. Las novedades comienzan con la remodelación del estadio el cual aumenta su capacidad en más de 5000 asientos, pero el primer año coincide con los partidos a puerta cerrada (2020-2021) y a pesar de contar con 4562 nuevos abonados, los ingresos son muy reducidos debido a la reducción del precio de los abonos por esta circunstancia. Finalmente, en las siguientes dos campañas, con el estadio remodelado y el equipo asentado en Primera se observa el aumento de estos ingresos, sobrepasando los 5 millones de euros, gracias al aumento de aforo que permitió el alta de nuevos socios. En cuanto al CD Leganés sucede una situación algo similar debido al poco aforo con el que cuenta Butarque, por lo que durante los años en Primera se consigue captar una masa social que permite al equipo incluso llegar a los 10.300 socios, récord histórico del equipo, en Primera División. Pero la llegada de los partidos a puerta cerrada y la primera temporada

de vuelta en Segunda coinciden en la misma temporada, por lo que la SAD tomó la decisión de renovar de forma automática y gratuita los abonos a todos sus socios, es por ello por lo que los ingresos en este ámbito durante el año 20-21 fueron inexistentes, posteriormente los siguientes años con el equipo todavía en Segunda se observa una considerable reducción tanto en el número de abonados como en los ingresos de estos.

#### **6.1.4. Otras fuentes de ingresos.**

El cambio de categoría afecta también a otros aspectos de los equipos como puede ser el caso de la comercialización y publicidad por parte de estos. Se trata de ingresos progresivos y que aumentan con los años si el equipo consigue establecerse dentro de los 20 mejores, lo que es un atractivo para las marcas dado la repercusión que tiene la Primera División. Así, el Osasuna obtenía unos ingresos por comercialización y publicidad en Segunda División (2018-2019) de 2,6 millones de euros, y tras el ascenso y los siguientes años del club en Primera, en el 2022-2023 consiguió más de 11 millones de euros (11,3) por estas actividades. El CD Leganés en cambio, vio como sus ingresos disminuían de 5.235.000 € en Primera a 3.500.000 € durante la última temporada en Segunda (2022-2023).

Otro factor interesante son las ayudas al descenso, se trata de un ingreso por parte de LaLiga al equipo descendido, que le permite hacer frente a las pérdidas y a la reducción de sus ingresos, durante los primeros años, por ejemplo, el Leganés recibió en 2020-2021 un ingreso de 15.800.000 € de ayudas al descenso, debido a que este se trataba de su primer año, mientras que en la 2021-2022 tan solo recibió 278.000 €, y en la última temporada ya no ha recibido nada por parte de LaLiga. Durante su temporada 2018-2019 en Segunda, Osasuna también recibió una ayuda al descenso de 10.064.845 €, dado que había descendido la temporada anterior.

Las cantidades percibidas conocidas como ayudas al descenso son explicadas por LaLiga en el Libro VIII del Reglamento General de LaLiga conocido como *Reglamento de las compensaciones económicas por descenso de categoría de los Clubes/SAD afiliados*.

Este reglamento establece primero la creación de un Fondo de Compensación, en el que cada club de afiliado en LaLiga deberá destinar un 3,5 por 100 de los ingresos que reciba por la comercialización conjunta de derechos audiovisuales. El 90% de estos fondos irán destinados a los equipos que desciendan a Segunda División, mientras que el 10% restante vaya a los descendidos a Primera RFEF.

A la hora de que un club descendido de categoría pueda percibir estas ayudas debe de cumplir una serie de requisitos. El primero de ellos es que el descenso debe ser deportivo, en el caso de que sea un descenso administrativo, o en el caso de que se encuentre en concurso de acreedores, no podrá optar a estas ayudas. En el caso de que el club cumpla el primer requisito (descenso deportivo) deberá presentar una solicitud para obtener esta ayuda, formada por una serie de documentos a presentar, entre ellos un balance de sumas y saldos, certificados acreditativos de eventuales deudas con la Federación Española de Fútbol, son algunos de los documentos a presentar.

Si se han superado estos trámites el club ya podrá cobrar la ayuda al descenso, pero por ejemplo en el caso de los clubes descendidos a Segunda División (al igual que los descendidos a Primera RFEF), no perciben la misma cantidad los tres, esta cantidad puede variar. La cantidad percibida por cada club se determina de la siguiente manera:

- Una cantidad fija correspondiente al 0,35% de los importes audiovisuales totales netos de Primera División, descontando las obligaciones de aportaciones de los clubes.
- Una cantidad variable consistente en el 20% de la media de los ingresos por derechos audiovisuales netos, descontando las obligaciones de aportaciones de los clubes, percibidos por cada Club independientemente de la categoría en la que estuviesen durante las cinco últimas temporadas.
- Una cantidad variable referenciada a los ingresos, entre ellos los audiovisuales, excepto los extraordinarios. Se otorgará el 5% de esta cifra teniendo en cuenta la categoría en la que haya militado el club en las últimas 5 temporadas.
- Se da una compensación por permanencia en Primera División del 0,035% de los importes audiovisuales netos de Primera División, por cada año que el equipo se haya mantenido en la máxima división, hasta un máximo de 25 temporadas.
- El valor de lo recibido por cada club descendido a Segunda División en ningún caso será menor al 0,75% de los importes audiovisuales netos de Primera División, descontando las obligaciones de aportaciones de los clubes.

## 6.2. GASTOS.

### 6.2.1. Gastos en plantilla deportiva.

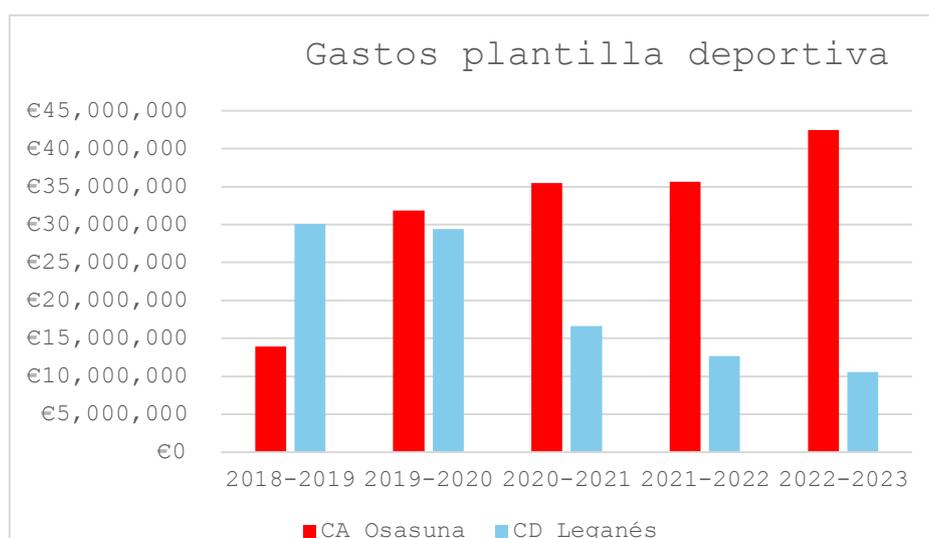


Gráfico 6.4. Gastos en plantilla deportiva del CA Osasuna y CD Leganés durante los años.

Estos gastos abarcan todos los pagos realizados a la plantilla, desde sus salarios o indemnizaciones hasta los pagos a la Seguridad Social o las primas colectivas

por objetivos deportivos cumplidos. El gráfico 6.4, junto con el de los ingresos por retransmisión 6.2, muestra de nuevo las claras diferencias entre las dos competiciones. El propio gráfico 6.4. muestra claramente qué equipo se encuentra en Primera División y cual en Segunda División, o incluso si se encuentran en la misma categoría (2019-2020).

Un aspecto interesante y a tener en cuenta es el paso en el gasto de plantilla de CA Osasuna de 2018-2019 a 2019-2020 debido al ascenso, el notable aumento de estos gastos no se debe solo a la incorporación de mejores jugadores con mejores salarios, sino también al incremento del coste de la plantilla debido al cambio de categoría, a causa de renovaciones o mejoras automáticas de contratos por el ascenso o primas colectivas, entre otros. Durante el resto de años en Primera los gastos continúan aumentando, observándose durante el último año una fuerte inversión en plantilla, superando los 40 millones de euros por primera vez, financiado con parte del acuerdo CVC.

En el caso del CD Leganés se observa claramente lo que ocurre al descender. Durante el primer año se consigue no reducir tanto el gasto en plantilla gracias a las ayudas de LaLiga a los recién descendidos y a las reservas de años anteriores, permitiendo mantener algunos activos (jugadores) importantes, pero el hecho de no conseguir el ascenso, supone un descenso progresivo de estos gastos teniendo que liberar jugadores importantes y adquirir jugadores jóvenes o de menor nivel que cuenten con menores salarios, o también existe el caso de cesiones que permitan dividir el salario del jugador entre el club propietario del jugador y el que se haga con sus derechos durante un año.

## 7. CONCLUSIÓN.

Este Trabajo de Fin de Grado ha abordado un análisis económico y financiero exhaustivo entre dos clubes significativos del fútbol español, el CA Osasuna y el CD Leganés, cubriendo un periodo desde la temporada 2018-2019 hasta la 2022-2023. El análisis ha demostrado cómo las estructuras organizativas y las diferencias en la categoría deportiva influyen en las dinámicas financieras de cada club.

La primera parte del trabajo estableció el contexto del fútbol español, explorando la evolución del modelo de gestión de los clubes, especialmente en el marco de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD). Se detallaron las regulaciones que afectan a la gestión financiera y la competitividad, poniendo una base sólida para comprender cómo los clubes operan dentro del sistema deportivo y económico del país.

En cuanto al análisis de los ratios financieros críticos como la Rentabilidad Económica (ROA), Rentabilidad Financiera (ROE), y los índices de endeudamiento, entre otros, los datos han revelado patrones y tendencias significativas:

- **ROA y ROE:** Los gráficos muestran que el CA Osasuna ha tenido que enfrentar desafíos significativos, reflejando un ROA fluctuante y generalmente negativo, lo que sugiere dificultades en la generación eficiente de ingresos a partir de sus activos. En contraste, el CD Leganés exhibió una gestión más eficaz de sus recursos en términos de ROA hasta enfrentarse a dificultades recientes que sugieren una disminución en su eficiencia operativa. Respecto al ROE, ambos clubes han mostrado variabilidad, con Leganés alcanzando un pico notablemente alto en la temporada 2022-2023, indicativo de eventos no recurrentes que influyeron en la rentabilidad financiera.
- **Endeudamiento:** El análisis de endeudamiento mostró que Osasuna ha incrementado su nivel de endeudamiento con el tiempo, lo que podría reflejar una estrategia de inversión en activos y plantilla para fortalecer su posición en la liga. Leganés mantuvo niveles más bajos de endeudamiento, lo cual es indicativo de una estrategia financiera más conservadora.

Los hallazgos principales indican que la categoría deportiva tiene un impacto significativo en varios aspectos financieros, como ingresos por derechos de televisión, patrocinios y taquillas. El Osasuna, mantenida por sus socios y sin la estructura de una Sociedad Anónima Deportiva, ha mostrado un modelo de gestión que fomenta la estabilidad y el crecimiento sostenible, reflejado en su permanencia en la Primera División. Por otro lado, el Leganés, como SAD y con un descenso a la Segunda División, enfrenta desafíos distintos en términos de gestión de recursos y generación de ingresos, lo que afecta directamente su solvencia y capacidad de inversión.

Este trabajo contribuye a la literatura existente sobre la economía del deporte, ofreciendo una visión clara de cómo la estructura organizativa y la categoría deportiva influyen en la viabilidad financiera de los clubes de fútbol. También proporciona información valiosa para los gestores deportivos sobre las

estrategias que podrían adoptar para mejorar la gestión y sostenibilidad de los clubes en diferentes escenarios competitivos y económicos.

El presente análisis abre la puerta a varios desarrollos futuros que podrían enriquecer la comprensión de la economía y la gestión en el fútbol. Sería valioso realizar estudios a lo largo del tiempo para observar cómo evolucionan estos clubes a lo largo de más temporadas, especialmente con el reciente ascenso del CD Leganés a Primera División, así como la implementación de nuevas regulaciones financieras y cambios en la estructura de ingresos. Además, una comparación con otros clubes europeos de características similares podría ofrecer una perspectiva más amplia sobre las mejores prácticas en la gestión de clubes de fútbol. La inclusión de variables como la inversión en infraestructura, el impacto de las academias juveniles y el papel de las innovaciones tecnológicas también serían áreas interesantes para explorar en investigaciones futuras.

## 8. BIBLIOGRAFÍA.

### LEGISLACIÓN:

**Ley 10/1990**, de 15 de octubre, del Deporte. (BOE, núm. 249, de 17 de octubre de 1990).

**Ley 39/2022**, de 30 de diciembre, del Deporte. (BOE núm. 314, de 31 de diciembre de 2022).

**Real Decreto Ley 10/2020**, (BOE, núm.87, de 29 de marzo de 2020), por el que se regula un permiso retribuido recuperable para las personas trabajadoras por cuenta ajena que no presten servicios esenciales con el fin de reducir la movilidad de la población en el contexto de la lucha contra el COVID-19.

### LIBROS CONSULTADOS:

Álvarez Pérez, B., de Andrés Suárez, J., Cárcaba García, A., Castro Pérez, O., Fernández Rodríguez, E., García Cornejo, B., García Díez, J., García Fernández, R., Lorca Fernández, P., Pérez Méndez, J. A., & Suárez Álvarez, E. (2021). *Manual de Análisis de los Estados Financieros*.

Amat, O. (2021). *Análisis económico-financiero*. Barcelona: Editorial Profit.

Libros, I. P. I. P. (s/f). *DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente ejemplar del Reglamento General de*. Laliga.com. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de <https://assets.laliga.com/assets/2022/12/20/originals/a3f3a2d588487eacc8367ec793c3bf97.pdf>

### INFORMES CONSULTADOS:

Artículos, I. P. I. P. (s/f). *DILIGENCIA: Para hacer constar que el presente ejemplar de los Estatutos Sociales de*. Laliga.com.

CA Osasuna. (2019). *Informe Económico Junta 27-10-19* [PDF]. Recuperado de <https://docs-osasuna.s3.amazonaws.com/informacion-economica/cuentas-anales/informe-econ--mico-junta-27-10-19.pdf>

CA Osasuna. (2020). *Informe Económico Junta 31-12-20* [PDF]. Recuperado de <https://docs-osasuna.s3.amazonaws.com/informacion-economica/cuentas-anales/informe-econ--mico-junta-31-12-20-final.pdf>

CA Osasuna. (2021). *Informe Económico 20-21 y Presupuesto 21-22* [PDF]. Recuperado de <https://docs-osasuna.s3.amazonaws.com/informacion-economica/cuentas-anuales/informe-economico-20-21-y-presupuesto-21-22.pdf>

CA Osasuna. (2022). *Informe Económico 21-22 y Presupuesto 22-23* [PDF]. Recuperado de <https://docs-osasuna.s3.amazonaws.com/informacion-economica/cuentas-anuales/informe-econ--mico-2122-y-presupuesto-2223.pdf>

CA Osasuna. (s.f.). *Informe Económico y Presupuesto* [PDF]. Recuperado de <https://docs-osasuna.s3.amazonaws.com/informacion-economica/control-economico/3.InformeEconomicoypresupuesto.pdf>

CD Leganés. (2019). *Cuentas Anuales 2018-2019 con Informe de Auditoría* [PDF]. Recuperado de <https://statics-maker.llt-services.com/leg/images/legacy/201911/21192323cuentas-anuales--t.2018-2019-con-informe-de-auditoria.pdf>

CD Leganés. (2020). *Informe y CCAA* [PDF]. Recuperado de <https://statics-maker.llt-services.com/leg/images/legacy/202012/031034322020cd-legane--s--informe-y-ccaa.pdf>

CD Leganés. (2021). *Informe de Auditoría CD Leganés S.A.D. 30.06.21 + CCAA* [PDF]. Recuperado de <https://statics-maker.llt-services.com/leg/images/legacy/202111/30161102informe-auditori--a-cd-legane--s-s.a.d-30.06.21+ccaa.pdf>

CD Leganés. (2023). *Informe de Auditoría y Cuentas Anuales 2023* [PDF]. Recuperado de <https://statics-maker.llt-services.com/leg/documents/2023/01/24/c94fcdcc-b417-4ffa-a903-72f0273e40bc-259.pdf>

CD Leganés. (2024). *Informe de Auditoría y Cuentas Anuales 2024* [PDF]. Recuperado de <https://statics-maker.llt-services.com/leg/documents/2024/01/03/82276b8f-8677-447e-9eeb-002816191938-941.pdf>

LALIGA Impulso. (s/f). Página web oficial de LALIGA | LALIGA. Recuperado el 3 de abril de 2024, de <https://www.laliga.com/laliga-group/transparencia-laliga-impulso>

Premier League. (2023). *Premier League's Annual General Meeting to trial alternative financial system.* Recuperado de <https://www.premierleague.com/news/4034099>

KPMG & LaLiga. (2023). *Informe Económico Financiero del fútbol profesional español* [PDF]. Recuperado de <https://assets.laliga.com/assets/2023/09/28/originals/39498f156b1e8f503e793b4b882e584c.pdf>

UD Almería. (2024). *Cuentas Anuales 2021-2022*. Recuperado de <https://statics-maker.ilt-services.com/alm/documents/2024/04/03/579e6a6a-cac7-4fba-af64-17d80c2c60a9-901.pdf>

(S/f-b). Recuperado el 2 de abril de 2024, de <http://file:///C:/Users/rodri/Downloads/Dialnet-ConsecuenciasDelCOVID19EnLaDesigualdadPresupuestar-8072022.pdf>

(S/f-c). Laliga.com. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://assets.laliga.com/assets/2023/05/04/originals/b33a2e8fe9b8ac0bafbe819275ae457b.pdf>

(S/f-d). Bde.es. Recuperado el 10 de mayo de 2024, de [https://app.bde.es/rss\\_www/Ratios](https://app.bde.es/rss_www/Ratios)

## **PÁGINAS WEB CONSULTADAS**

Arés, R. (2023, mayo 4). *LaLiga toma impulso*. AS.com. Recuperado de <https://as.com/futbol/primera/laliga-toma-impulso-n/>

Recuperado el 10 de mayo de 2024, de <https://assets.laliga.com/assets/2022/12/20/originals/848955709dc0c72bb0e13d6087226975.pdf>

Bona, G. (2023, diciembre 30). *¿Por qué no peligró el modelo para Real Madrid, Athletic y Osasuna?* Sport. <https://www.sport.es/es/noticias/barca/peligra-modelo-real-madrid-athletic-94778570>

Brands, E. C. (2023, octubre 31). *Sportech City, el proyecto con el que el Cádiz CF aspira a liderar la reconversión industrial de la provincia*. El Confidencial. [https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-10-31/cadiz-cf-laliga-sportech-city-proyecto-bra\\_3760613/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2023-10-31/cadiz-cf-laliga-sportech-city-proyecto-bra_3760613/)

CA Osasuna. (s/f). Transfermarkt.es. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.transfermarkt.es/ca-osasuna/rekordabgaenge/verein/331>

CD Leganés. (s/f). Transfermarkt.es. Recuperado el 9 de abril de 2024, de <https://www.transfermarkt.es/cd-leganes/rekordabgaenge/verein/1244>

*Cómo los clubes de LaLiga han solventado el impacto del primer año del COVID-19*. (s/f). Fútbol Global. Recuperado el 2 de abril de 2024, de <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/como-los-clubes-de-laliga-han-solventado-el-impacto-del-primer-ano-del-covid-19>

*Comparar economía países: Reino Unido vs España*. (s/f). Datosmacro.com. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/uk/espana>

de Aragón, H. (2023, septiembre 14). *Los clubes europeos gastaron 7.200 millones de euros en fichajes este verano*. Heraldo de Aragón.

<https://www.heraldo.es/noticias/deportes/futbol/2023/09/14/clubes-europeos-millones-fichajes-verano-1677794.html>

*Economic and social impact of Premier League highlighted by report.* (s/f). Premierleague.com. Recuperado el 11 de abril de 2024, de <https://www.premierleague.com/news/3884417>

EFE. (2023, diciembre 4). La Premier League vende sus derechos de televisión por 7.800 millones de euros. *Marca*. <https://www.marca.com/futbol/premier-league/2023/12/04/656e248f46163fef628b45dd.html>

(s/f). *Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte*. Gob.es. Recuperado el 11 de abril de 2024, [https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/REINO\\_UNIDO\\_FICHA%20PAIS.pdf](https://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/REINO_UNIDO_FICHA%20PAIS.pdf)

*Ingresos y gastos.* (s/f). Transfermarkt.es. Recuperado el 11 de abril de 2024, de [https://www.transfermarkt.es/premier-league/einnahmenausgaben/wettbewerb/GB1/ids/a/sa//saison\\_id/2021/saison\\_id\\_bis/2021/nat/0/pos//w\\_s//intern/0/plus/1](https://www.transfermarkt.es/premier-league/einnahmenausgaben/wettbewerb/GB1/ids/a/sa//saison_id/2021/saison_id_bis/2021/nat/0/pos//w_s//intern/0/plus/1)

IUSPORT. (2018, julio 18). *Sociedades Anónimas Deportivas: por qué continúa la polémica en el fútbol.* IUSPORT. <https://iusport.com/archive/67168/sociedades-anonimas-deportivas-por-que-continua-la-polemica-en-el-futbol>

*LALIGA IMPULSO: así están creciendo los clubes con la inversión de CVC.* (2024, enero 25). *el mundo.es*. <https://native.marca.com/2024/01/25laliga/index.html>

Marcos, A. (2023, abril 30). *Las Sociedades Anónimas Deportivas, el modelo "salvador" con el que el fútbol vendió su alma.* *El Español*. [https://www.elespanol.com/deportes/futbol/20230430/sociedades-anonimas-deportivas-modelo-salvador-futbol-vendio/759924105\\_0.html](https://www.elespanol.com/deportes/futbol/20230430/sociedades-anonimas-deportivas-modelo-salvador-futbol-vendio/759924105_0.html)

Palco. (2023, diciembre 5). *La Premier League vende sus derechos audiovisuales hasta 2029 por 1.956 millones de euros.* *Palco23*. <https://www.palco23.com/media/la-premier-league-vende-sus-derechos-audiovisuales-hasta-2029-por-1956-millones-de-euros>

Prada, J. (2022, septiembre 3). *¿Por qué la Premier puede gastar tanto en fichajes?* *Marca*. <https://www.marca.com/futbol/premier-league/2022/09/03/631230d822601d5d698b45cd.html>

Ruuska, T. (2021, septiembre 19). *El acuerdo de LaLiga y CVC explicado.* *teemuruuska.com*. <https://teemuruuska.com/es/acuerdo-laliga-cvc/>

Tejero, A. (2021, agosto 12). *CVC entra en LaLiga pero inyecta 600 millones menos con Madrid y Barça fuera del acuerdo.* *elEconomista*. <https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/11357670/08/21/Los->

[clubes-respaldan-mayoritariamente-LaLiga-Impulso-y-CVC-no-tocara-los-derechos-de-cuatro-equipos.html](#)