

**CURSO SUPERIOR UNIVERSITARIO
EN GESTIÓN DEPORTIVA**
Segunda edición, 2011-2012

LA DEUDA DE LOS CLUBES

CAUSAS Y SOLUCIONES

Ávila Tinoco, Sandra
Corral Collantes, Fernando
Montemor Ferreira, Erika
Schmidt Rio-Valle, Regina

30.07.2012

ABSTRACT

Title: Football clubs in debt – Grounds and measures

Objectives: Presenting the financial situation of Spanish football clubs, the circumstances which have led to said situation, as well as the legal framework developed by different institutions to put an end to that standing. Suggesting possible alternatives for a better management and organization, as well as exploring new funding methods in order to safeguard the future of professional club football both in Spain and Europe.

Conclusions: On current trends, should the spiral of indebtedness in Spanish football clubs continue, the consequences will be devastating for national and continental football. Only by responsible and sustainable management, as well as through new funding sources will it be possible to avoid a collapse of the current system, which has become a victim of its own success.

Descriptors: football clubs, financial crisis, sustainable management, new funding methods.

RESUMEN

Título: La deuda de los clubes – Causas y soluciones

Objetivos: Tras presentar la situación financiera actual de los clubes españoles, incluyendo un análisis de las circunstancias que les han llevado a ella, así como un repaso del marco jurídico que regula la quiebra de los mismos, deseamos presentar posibles alternativas de gestión y organización, así como nuevas vías de financiación para salvaguardar el futuro del fútbol profesional de clubes español y europeo.

Conclusiones: De mantenerse las tendencias actuales y la espiral de endeudamiento de los clubes españoles, las consecuencias serán devastadoras para el fútbol tanto a nivel nacional como a nivel continental. Sólo mediante una gestión responsable y sostenible y a través de nuevas vías de financiación será posible evitar el colapso de un sistema que está siendo víctima de su propio éxito.

Palabras clave: clubes de fútbol, crisis financiera, gestión sostenible, nuevas vías de financiación.

INDICE

I.- INTRODUCCIÓN.....	1
1. Elección del tema.....	1
2. Objeto del trabajo	2
3. Metodología.....	3
II.- ORÍGENES	4
III.- LA CRISIS ECONÓMICA Y EL FÚTBOL.....	6
1. La crisis de los clubes.....	6
2. Situación financiera actual.....	8
3. Causas y efectos de la crisis de los clubes.....	9
IV.- SISTEMAS DE FINANCIACIÓN DE LOS CLUBES	11
1. Evolución de la financiación de los clubes.....	11
2. El peso excesivo de los Derechos Televisivos	13
3. Ejemplos concretos de fuentes de ingresos	15
A) Los ingresos del Real Madrid.....	16
B) Los ingresos del FC Barcelona.....	16
C) Los ingresos del Valencia CF.....	17
V.- JUEGO LIMPIO FINANCIERO Y SISTEMA DE LICENCIAS DE CLUBES UEFA	18
1. El Sistema de Licencias de Clubes de la UEFA.....	18
2. El juego limpio financiero	21
3. Reglamento de Licencias de Clubes y Juego Limpio Financiero de la UEFA.....	24
4. Resultados.....	25
5. Las medidas de la FIFA.....	27
VI.- LA LEY CONCURSAL.....	28
1. Introducción.....	28
2. Principios de la Ley Concursal.....	29
3. Presupuestos del concurso	30
4. Inicio del procedimiento.....	31
5. Efectos de la Declaración de Concurso	32
6. Efectos de la Declaración de Concurso sobre las facultades de los Directivos.....	34
7. El Convenio	36

VII.- PROTOCOLO PARA REDUCIR Y CONTROLAR LAS DEUDAS DE LOS CLUBES ESPAÑÓLES.....	38
VIII.- PARADIGMAS DE CAMBIO.....	41
1. La sostenibilidad en la gestión de los clubes.....	42
2. El deporte en EE.UU.	44
3. Modelos de otros países europeos	46
A) Alemania.....	46
B) Inglaterra.....	47
4. El modelo del SC Berna	48
5. Nuevas fuentes de ingresos.....	50
A) Presencia en el extranjero	50
B) Las redes sociales	51
6. La vuelta a los años 50	52
IX.- CONCLUSIONES.....	53
BIBLIOGRAFÍA	I

I.- INTRODUCCIÓN

“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world. Indeed it is the only thing that ever was.”

(Margaret Mead)

1. ELECCIÓN DEL TEMA

El fútbol europeo es sin duda el deporte más popular del mundo. Las grandes ligas europeas - la *Premier League*, la *Bundesliga*, la *Lega Calcio* y la Liga BBVA española - tienen espectadores en todo el mundo y mueven volúmenes de negocios equiparables a los de empresas multinacionales. Una de las consecuencias directas de esta popularidad es que los clubes que compiten en dichas ligas rivalizan entre ellos para atraer a los mejores jugadores del mundo, por lo que están dispuestos a pagar salarios desorbitantes, tendencia ascendente, contribuyendo a generar una espiral de endeudamiento cada vez menos sostenible.

La misma UEFA (2011b: 2) en su más reciente informe de evaluación comparativa publica datos que ilustran la gravedad de la situación:

- 64% de media de ingresos gastados en personal;
- 1.600 millones de euros de pérdidas netas entre los clubes de primera división, lo que supone un 36% más que en la temporada anterior;
- Cuatro clubes clasificado por méritos deportivos para la Liga de Campeones o la Liga Europa quedaron descalificados por incumplir el reglamento de licencias;
- El 52% de los clubes informaron de un debilitamiento en su balance, indicando que un gran número de propietarios no podían cubrir sus pérdidas;
- 22 países tienen al menos un club con déficits de rentabilidad combinados de más de 5 millones de euros.

Por otro lado, la prensa de todo el continente informa con regularidad sobre las malas nuevas que afligen a una industria admirada, envidiada y vilipendiada a la vez. Titulares como “Bancarrota en el fútbol español” (Marca, 21.06.2011), “El fútbol europeo está en quiebra” (ABC, 2012) o “Glasgow Rangers’ bankruptcy - You don’t know what you’ve got ’til it’s gone” (The Economist, 13.07.2012) ilustran la fascinación de prensa y sociedad por un fenómeno que, si bien viene mostrando sus consecuencias recientemente, tiene su origen en la década de los ochenta, cuando el fútbol profesional dejó de ser un mero deporte para convertirse en un negocio multimillonario.

Todo lo anterior demuestra, a nuestro entender, la actualidad del tema que planteamos. Mediante el presente trabajo pretendemos realizar un primer estudio sobre las causas y soluciones de un fenómeno que, de no ponerse coto, puede ser devastador para este deporte.

2. OBJETO DEL TRABAJO

Los objetivos específicos del proyecto son:

1. Realizar una introducción a la crisis financiera de los clubes, enumerando sus principales causas.
2. Presentar la Ley Concursal española, el Sistema de Licencia de Clubes de la UEFA y el protocolo firmado por el Ministerio de Educación, el Consejo Superior de Deportes y la Liga.
3. Proponer nuevas vías de financiación para los clubes.
4. Analizar otras opciones de gestión y organización con el fin de encontrar alternativas a la situación causante de la crisis.

A fin de cumplir tales objetivos, hemos presentado una panorámica de la situación financiera de los clubes españoles en la actualidad, analizando los modelos de financiación utilizados por la mayoría de ellos. Un análisis del marco jurídico nos ha llevado a presentar la Ley Concursal española, así como el Sistema de Licencias de Clubes de la UEFA que rige la participación en las competiciones de la Federación Europea de Fútbol de Asociación.

Tampoco hemos querido olvidarnos del protocolo acordado por el Ministerio de Educación, el Consejo Superior de Deportes y la Liga para controlar y reducir la deuda de los clubes españoles, firmado después de haber presentado la propuesta de un proyecto que una vez más ha demostrado ser de gran actualidad.

No queriendo quedarnos en la simple denuncia de la situación y en aras de reflejar la importancia que concedemos a la buena gestión, en el último capítulo hemos entrado en la cuestión de la sostenibilidad presentando modelos alternativos de organización y gestión tanto dentro del mundo del fútbol como de otros deportes. Para finalizar presentamos propuestas de mejora, aun a sabiendas de que al menos una de ellas, si bien es interesante, sería difícil de aplicar en el estado actual de evolución del fútbol europeo.

Siendo conscientes de que la naturaleza de este trabajo no ofrece el margen de maniobra que sería necesario para llegar a resultados concluyentes en la materia, nuestras conclusiones no pretenden, ni mucho menos, ser tajantes ni ofrecer respuestas absolutas. Se trata más bien de sentar las bases de un debate que requerirá estudios y análisis más profundos. Con nuestras propuestas no deseamos más que inspirar a investigadores y gestores a seguir evaluando modelos que permitan mantener el esplendor del deporte más popular del mundo.

3. METODOLOGÍA

El presente trabajo es una revisión bibliográfica de la literatura especializada y de los datos y cifras recopilados por expertos en la materia, también recogidos en el apartado Bibliografía.

La evaluación del material a nuestra disposición se ha realizado en base a las herramientas e información adquiridas en el marco del Curso Superior Universitario de Gestión Deportiva, en su segunda edición de 2011/2012, así como los conocimientos acumulados en el ejercicio de nuestras correspondientes actividades profesionales.

II.- ORÍGENES

En un principio el fútbol era un deporte sobre todo para aficionados. Sin embargo, como indican Buraimo, Simmons y Szymanski (2010: 162), “la naturaleza competitiva de la FA Cup¹, creada en 1871, y los ingresos que potencialmente se podían generar con la venta de localidades, intensificaron la competición hasta el punto de que se ofrecían a los jugadores alicientes económicos para que participaran”. Fueron por lo tanto los ingleses los pioneros en vincular deporte y economía, exigiendo el pago de una entrada para poder ver los grandes partidos, comenzando incluso con la venta anticipada de las mismas y vendiendo camisetas.

Las primeras pasiones por el fútbol implicaban una identificación con el equipo local, de la ciudad o del barrio de residencia. En la actualidad, en cambio, el aficionado puede vivir a miles de kilómetros y disfrutar de partidos de cualquier liga. La televisión ha hecho posible que cada fin de semana se consuma en todo el mundo el espectáculo de las principales ligas europeas, epicentro de este negocio global, multiplicando el alcance de la industria futbolística, dejando atrás el barrio y convirtiendo el fútbol en un fenómeno global (Murayama, 2010).

Esta evolución ha llevado a una diversificación de las fuentes de ingresos, si bien en algunos casos se han concentrado, procedente de la multiplicación de los productos vendidos. En un comienzo se ofrecía solamente el partido en vivo a los aficionados en la tribuna y algunas cervezas y refrescos, más la publicidad en las vallas alrededor del campo. En la actualidad los clubes también venden espacios para la publicidad en el equipamiento de los jugadores, así como una amplia gama de productos de *merchandising*: gorras, camisetas, bufandas, libros, calendarios, etc.

Por otro lado, la concentración de la que hablábamos se debe al negocio de la televisión, pues son unos cuantos compradores los que realizan las adquisiciones, siendo este rubro el más importante como generador de ingresos para los equipos profesionales (Murayama, 2010).

¹ En 1863 se fundó el organismo rector del fútbol inglés, la Football Association (FA), a día de hoy la única que puede llevar ese nombre sin indicación geográfica como el resto de las federaciones nacionales.

La popularidad del fútbol ha hecho que se convierta en uno de los contenidos más rentables para las cadenas televisivas. Al mismo tiempo aumentan las audiencias de radio, las ventas de ejemplares de periódicos y las consultas en Internet, a grado tal de permitir la existencia de diarios deportivos destinados en el grueso de su información al seguimiento futbolero. Si el fútbol es un buen negocio para la televisión, la televisión a su vez se ha convertido en el principal negocio del fútbol. Es gracias a la TV que un partido en el Santiago Bernabéu se puede seguir en tiempo real en toda España y en Europa, así como en Beijín, en Río de Janeiro y en Ciudad de México.

El problema es que la industria de la televisión también es de alta concentración económica en la que pocos actores determinan su gestión, por lo que disponen de un poder monopólico excepcional, es decir al tratarse de un número reducido de compradores, éstos pueden influir en el precio de compraventa en detrimento de los intereses del vendedor. Así, buena parte de la salud del negocio del fútbol depende del tipo de contratos que los equipos, de manera individual o colectiva, puedan negociar con las empresas de televisión (Murayama, 2010).

Como hemos podido ver el fútbol pasó de ser un simple deporte recreativo practicado en barrios para el entretenimiento de un público reducido a convertirse en un negocio global en el siglo XXI, revolucionando los conceptos que lo definen. Paulatinamente los clubes crean estrategias con el objetivo de obtener mayores ingresos. Se trata de ideas como las giras internacionales, la venta de derechos de televisión, la creación de grupos elitistas, como por ejemplo el G-14², o la compra y venta de jugadores. Todo esto hace que el fútbol profesional en nuestros días más que un deporte sea un negocio, en donde cada club es una empresa que, para ser rentable y generar ingresos, requiere un buen control y una buena administración, puesto que de lo contrario se irá a la ruina. De las estrategias que utilicen los clubes y de lo capaces que sean de enfrentarse a los nuevos desafíos de la globalización del fútbol dependerá su éxito y sostenibilidad.

²El G-14 fue creado en septiembre de 2000 por un grupo compuesto por los clubes de fútbol más poderosos de Europa tanto económicamente como deportivamente. Inicialmente estuvo formado por 14 clubes, aunque posteriormente fue ampliado hasta los 18. A principios de 2008 el grupo fue disuelto y sucedido por la ECA, que engloba a más de 100 clubes.

III.- LA CRISIS ECONÓMICA Y EL FÚTBOL

1. LA CRISIS DE LOS CLUBES

La deuda de los clubes, como ya afirmábamos en la introducción, es un tema muy discutido en la actualidad. A finales del año 2008 la palabra crisis empezó a sonar cada vez con más fuerza, dejando sus primeras evidencias claras en el sector de la construcción. Empresas que un año antes estaban en auge, se vieron obligadas a cerrar sus puertas, despidiendo a miles de trabajadores. Las cifras del desempleo no dejaban de subir y la escasez de dinero se hacía cada vez más evidente.

En los países donde existe una relación muy estrecha entre clubes de fútbol y vida empresarial ya hace tiempo que se empezó a notar el efecto de la crisis. En otros casos, sin embargo, las consecuencias de la crisis empresarial no se advirtieron inmediatamente puesto que los clubes habían firmado contratos de patrocinio por varios años. No obstante, tan pronto como comenzaron a expirar los contratos, los fondos obtenidos por patrocinio disminuyeron. Con el cierre de empresas, los equipos de fútbol vieron desaparecer sus patrocinadores, al tiempo que cada vez había menos empresarios dispuestos a seguir invirtiendo en clubes en los que ya no veían beneficio alguno.

A todo esto hay que sumar que el descontrolado derroche en los años de bonanza económica empezó a pasar factura. Ahora incluso los grandes equipos comienzan a tener problemas. Un ejemplo de ello es el FC Barcelona, el cual, a pesar de estar en la lista de los clubes que más ingresos genera, ha anunciado que la situación económica del equipo no es boyante y ha tenido que recurrir a un crédito para poder cubrir sus obligaciones salariales. También el Real Madrid tiene ciertas dificultades económicas que se materializarían en serios problemas si tuviera que devolver a corto plazo los préstamos obtenidos de los bancos. Si esto puede sucederle a dos grandes del fútbol, clubes que aparentemente son un ejemplo de buena gestión, no podemos más que preguntarnos qué podría llegar a ocurrir con clubes de categorías inferiores.

También las grandes ligas europeas se han visto afectadas por la coyuntura económica actual. La Liga española en el 2011 debió retrasar su comienzo una semana a causa de una huelga de jugadores, a quienes se adeudaban salarios, mientras que casi la mitad de los equipos de la Liga no tenían patrocinadores. Igualmente la Serie A italiana sufrió inconvenientes en el 2011, ya que se registró un conflicto entre los jugadores y la Federación italiana por las modificaciones implantadas para combatir las consecuencias de la crisis, como por ejemplo cobrar un impuesto a los futbolistas que superasen determinado salario en lugar de cobrárselo al club.

Adicionalmente, mientras la crisis siga generando desempleo y los clubes no controlen su volumen de deuda, y teniendo en cuenta que el desempleo afecta directamente a la población económicamente activa³ y siendo ésta una de las fuentes de ingresos para los clubes, pues paga las entradas a los estadios, adquiere productos deportivos de los clubes, contrata televisión por cable, los clubes tendrán que buscar nuevas fuentes de ingresos que puedan ayudar a su sostenibilidad.

Los clubes profesionales han visto como las inversiones que han realizado en años anteriores para evitar descensos en la clasificación les han superado, lo cual ha ido reflejándose en sus balances. Es así como sus deudas derivadas de intereses financieros han llevado entre otros al incumplimiento de sus obligaciones, incluso a la incapacidad de pagar a sus jugadores. Como veremos más adelante, una de las consecuencias de este endeudamiento es que los clubes tendrán que someterse a una inspección exhaustiva de la UEFA, en aras de evaluar su sostenibilidad y determinar si pueden participar en los torneos continentales. El objetivo final es que los equipos sobrevivan con sus propios recursos⁴.

³Entiéndase por población económicamente activa a las personas en edad de trabajar, que están trabajando o que buscan activamente trabajo.

⁴ Principio básico del juego limpio financiero creado para sanear los balances de los clubes. Fuente: Portafolio, *Equipos de fútbol europeos deben 1.600 millones de euros*; Disponible en: <http://www.portafolio.co/portafolio-plus/equipos-futbol-europeos-deben-1600-millones-euros>

Sin embargo no todo es negativo. La crisis y las deudas están obligando a los clubes a controlar sus gastos y a tomar medidas en cuanto a los salarios millonarios que pagan a jugadores y entrenadores. Una disminución de los salarios tiene efectos positivos para aquellos clubes que no pueden invertir cantidades ingentes de dinero en la compra de buenos jugadores. A largo plazo los jugadores jóvenes podrían acceder con más facilidad al fútbol profesional, pues al disponer los clubes de menos recursos para la compra de jugadores, surgen vacantes para jóvenes talentos.

2. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

Según el último informe de Deloitte el “Annual Review of Football Finance” (2012), los 20 equipos de fútbol que más ingresaron en la temporada 2010 – 2011 pertenecen a las grandes ligas europeas. Los dos primeros de la lista son los dos grandes equipos españoles, el Real Madrid y el FC Barcelona. Sin embargo, la liga inglesa es la que cuenta con más representantes, con seis clubes en total, seguida por la italiana con cinco, la alemana con cuatro clubes, España con tres y Francia con dos.

El tamaño de la población y la economía de estos 5 países, junto con la popularidad del fútbol explican la asistencia a los estadios y los índices de audiencia en radio y televisión, base para que estos clubes lideren el mercado del dinero del fútbol. Asimismo, la participación en la Champions League es muy importante en lo que a los ingresos generados se refiere, como veremos más adelante.

Los veinte equipos suman ingresos totales de 4.400 millones de euros, con un reducido incremento del 3% respecto al año anterior. Esto representa más de un cuarto de los ingresos totales del mercado del fútbol europeo. Resumiendo podríamos afirmar que el negocio del fútbol sigue siendo un negocio en auge, pero solo si eres grande. Para nadie es un secreto que en la actualidad hay más dinero que nunca en el fútbol, lo que no impide que un gran número de clubes tenga un nivel altísimo de deuda. El más reciente informe financiero de la UEFA (2011b), señala que los clubes adeudan 1.600 millones de euros, dinero que no tienen.

La dinámica de los grandes del fútbol es pródiga a la hora de gastar todo lo que se ingresa, por la competencia exacerbada a la hora de hacerse con los servicios de los mejores talentos. El estudio de Deloitte (2012), demostró que los costos salariales entre las 5 grandes ligas superaron los 5.500 millones de euros, con un crecimiento del 8% en comparación con la temporada anterior. La mitad de los grandes clubes europeos reportaron pérdidas y, lo que resulta más preocupante, el 29 % de los clubes reportó pérdidas significativas equivalentes al gasto de 12 euros por cada 10 euros ingresados. De hecho la proporción de los clubes que reportaron pérdidas asciende al 75%, y ello considerando tan solo los clubes más grandes.

Como indica la UEFA en su informe financiero de 2011: “los clubes han sobrevivido a 4.000 millones de euros de pérdidas en los últimos cinco años gracias a las inyecciones de capital de propietarios y benefactores por valor de 3.400 millones de euros.” Las duras circunstancias económicas demuestran que aún en primeras divisiones no todos los clubes son sostenibles, y la situación es aún más delicada en categorías inferiores.

Adicionalmente, el número de fichajes internacionales también se ha visto afectado por la crisis. Según el primer informe semestral del 2012 basado en el sistema de correlación de transferencias implantado por la FIFA, durante los primeros seis meses de 2012 los clubes profesionales han realizado un 9% menos de fichajes internacionales que en el mismo periodo de 2011 (FIFA.com; 2012).

3. CAUSAS Y EFECTOS DE LA CRISIS DE LOS CLUBES

Tras analizar algunos de los fenómenos consecuencia de la crisis económica, que como ya se ha visto, ha afectado también a los clubes de fútbol, en la tabla de la página siguiente presentamos una sinopsis de las principales causas que han agravado la situación de los clubes y de sus efectos.

CAUSAS	➔	EFECTOS
El afán de los clubes por evitar descensos de categoría.	➔	Enormes gastos de los clubes en fichajes de los jugadores, pagando salarios astronómicos.
Grandes inversiones de los clubes en comprar jugadores, construir estadios y representación (hoteles, transporte, comidas, etc.).	➔	Iliquidez de los clubes, incumplimiento en el pago, préstamos bancarios para cumplir sus obligaciones financieras.
Debido al alto endeudamiento los clubes no cumplen sus obligaciones financieras con sus acreedores ni con Hacienda.	➔	Ruina de los clubes llevándolos a acogerse a concurso voluntario de acreedores o a la Ley Concursal.
El injusto reparto del dinero de los derechos de TV, privilegia a pocos clubes (famosos).	➔	La brecha entre clubes ricos y pobres es cada vez mayor; los más modestos tienen dificultades para conseguir patrocinadores.
La valorización de un número limitado de jugadores de fútbol.	➔	Se prescinde de jugadores que podrían ser nuevos talentos, concentrándose el mercado de fichajes en pocos jugadores.
Los clubes con más ingresos son los que pueden fichar jugadores de alto perfil, disputando los principales campeonatos nacionales e internacionales.	➔	Con el tiempo los campeonatos se vuelven monótonos y los aficionados van perdiendo el interés paulatinamente.
La crisis económica afecta a las empresas, reduciéndose el patrocinio de los clubes de fútbol.	➔	Los clubes tienen que buscar nuevas fuentes de financiación.
La crisis económica lleva a una reducción del empleo y, por lo tanto, de la población económicamente activa.	➔	El número de aficionados que generalmente asiste a los estadios disminuirá, reduciéndose los ingresos de taquilla.

Tabla 1: Principales causas y efectos de la crisis en los clubes de fútbol.

IV.- SISTEMAS DE FINANCIACIÓN DE LOS CLUBES

El modelo de financiación de los clubes de fútbol europeos es ampliamente conocido. Este se basa principalmente en los ingresos por la venta de derechos televisivos, la venta de productos de *merchandising*, la transferencia de jugadores y, en algunos casos, la cotización en bolsa (Andreff y Staudohar: 2000). A pesar de ello, como bien indica Andreff (2011: 6) ese modelo no ha impedido que el fútbol europeo se sumerja en una profunda crisis.

1. EVOLUCIÓN DE LA FINANCIACIÓN DE LOS CLUBES

Considerando todas las peculiaridades de la industria del fútbol y la especificidad del fútbol como deporte podemos afirmar que los clubes tienen un sistema de financiación y gestión singular. Los directivos deben gestionar su club desde un punto de vista financiero y, al mismo tiempo, buscar el éxito en los resultados deportivos. Es decir, no es suficiente con que el club sencillamente tenga una cuenta de resultados positiva y una gestión sostenible. Un club de fútbol también tiene que administrar la pasión de sus aficionados y obtener buenos resultados deportivos. Además de los aficionados, los clubes tienen que mantener a sus inversores y patrocinadores, al tiempo que siguen buscando nuevos inversores potenciales. Por regla general el interés de esos grupos está directamente relacionado con la imagen del club y con sus aficionados.

En un principio, como hemos visto, los clubes de fútbol estaban formados por las personas de una misma comunidad, de manera que la financiación se limitaba a aportaciones de los socios y a la venta de entradas para los partidos. La televisión aún no era un aparato común y accesible, no existiendo la transmisión de partidos de fútbol y, así, los aficionados acudían a la cancha para ver a su equipo. Sabemos que ya desde un inicio los clubes se preocupaban por los resultados deportivos y el apoyo de su afición, ya que sus finanzas dependían directamente de los ingresos relativos a la taquilla. En esta primera fase, el alcance del fútbol era local, así que los clubes tenían sus fuentes de ingreso y financiación bastante limitados.

A partir de los años 80, con el avance de la tecnología y el comienzo de la retransmisión de los partidos de fútbol por televisión, el panorama de la financiación de los clubes de fútbol fue cambiando, expandiéndose a nivel nacional. Los aficionados podían seguir a su equipo desde todo el territorio nacional. Esa novedad afectó a los ingresos de taquilla, puesto que los aficionados ya no necesitaban ir al estadio para ver jugar a su equipo. Así, los clubes tuvieron que encontrar nuevas fórmulas para atraer al público a los estadios.

La exposición a la televisión cambió radicalmente el modelo de financiación, puesto que la visibilidad de los equipos y las competiciones aumentó considerablemente. En este contexto, surge la idea de ofrecer a los patrocinadores la posibilidad de presentar su nombre o marca a cambio de una remuneración; el patrocinio en su forma más elemental, dando así comienzo a la explotación de los derechos de imagen. Adicionalmente los clubes multiplicaron sus ingresos con la venta de los derechos de retransmisión, al mismo tiempo que empezaron a apostar por el *merchandising*, vendiendo camisetas del equipo y otros productos con su marca.

Más adelante, la globalización tuvo un efecto directo y contundente en el modelo de sistema de financiación de los clubes de fútbol. La cobertura televisiva pasó a ser mundial y el deporte, con sus distintas modalidades y competiciones, se convierte en una forma de entretenimiento también globalizada. En ese momento el fútbol, como espectáculo, pasa a tener un alcance global y los clubes tienen que proteger su marca y gestionarla para poder sacar provecho de ese nuevo panorama.

Dobson (2001: 124) afirma que el fútbol engloba dos aspectos: uno como un deporte de espectadores y otro como un espectáculo televisivo que crea y desarrolla nuevas fuentes de financiación. Por otro lado, Internet también modificó definitivamente la industria del fútbol, eliminando cualquier límite o frontera temporal o espacial.

El marketing también alcanza una nueva posición en la industria del fútbol. Con el desarrollo del marketing, el patrocinio ya no se limita a ser un canal de exposición de una marca y pasa a ser un mecanismo de cooperación entre el patrocinador y el patrocinado. Los inversores y patrocinadores no se conforman ya con exponer su marca, quieren identificarse con el equipo patrocinado y sus valores. De hecho, el fútbol es un producto muy codiciado por las grandes marcas que desean ver su imagen asociada a la imagen de un club o de un deportista. Gracias a la globalización y los innúmeros productos y servicios ofrecidos, un club puede atraer inversores de distintas áreas y utilizar diversos medios para promover su imagen. Por otro lado, eso implica que los clubes se deben ocupar no solo de los resultados deportivos sino también de su imagen y marca, de los valores que se vinculan al equipo y sus jugadores.

2. EL PESO EXCESIVO DE LOS DERECHOS TELEVISIVOS

Siendo el deporte más popular en Europa, el fútbol atrae a muchos espectadores, por lo que las cadenas televisivas tienen gran interés en retransmitir los partidos. Las competiciones europeas de fútbol están entre los programas de televisión con mayor audiencia. En este contexto, es fácil entender que los derechos televisivos generen tantos recursos y supongan una de las fuentes de ingresos más relevantes (Andreff, 2006: 719). De hecho, los derechos televisivos ocupan actualmente una posición destacada en la financiación de los clubes al constituir el porcentaje más elevado entre las distintas fuentes de ingreso y financiación para la mayoría de ellos.

En apartados anteriores ya nos hemos referido a la evolución que llevó a que los derechos televisivos se tornaran la “principal fuente de financiación en el fútbol” (Andreff, 2000: 259). Si bien, en España entretanto se ha constatado que dichos ingresos eran insuficientes, haciéndose necesario buscar nuevas formas de financiación. Numerosos clubes se están viendo obligados a traspasar a sus jugadores para aumentar sus ingresos, medida que ya proponía Andreff (2006: 482) entre sus sugerencias para que los clubes con dificultades económicas mejoraran su situación financiera.

En las grandes ligas europeas los clubes negocian de manera conjunta la venta de los derechos televisivos a las cadenas y hacen un reparto según criterios específicos en cada país. Por regla general, ese reparto es bastante equitativo, teniendo en cuenta las diferencias entre los clubes participantes en una misma competición pero sin que existan grandes discrepancias en esa división. Ese el reparto más equitativo, hace que la explotación de los derechos sea más rentable para el conjunto de los clubes.

En España, sin embargo, los clubes negocian por separado la venta de los derechos. Obviamente, el Real Madrid y el FC Barcelona tienen una marca más atractiva, mejores resultados deportivos y participan en los campeonatos continentales con frecuencia, de manera que tienen un mayor poder de negociación, mientras que los demás clubes están en una situación económica cada vez más difícil y tienen poco éxito deportivo. Así, el modelo de reparto de los derechos televisivos anómalo en España causa serios perjuicios a los clubes y, finalmente, a la competición, puesto que desde el inicio de la temporada ya se sabe que el campeonato de la Liga será disputado solamente entre el Real Madrid y el FC Barcelona. La falta de competitividad y la ausencia de sorpresas en la Liga hacen que la competición sea cada vez menos atractiva, al tiempo que cada temporada aumenta la brecha económica que separa a esos dos clubes de los demás.

Este panorama se ve agravado por el hecho de que, como resultado de un dictamen de la Comisión Nacional de la Competencia en España en abril de 2010⁵ (BOE de 16 de abril de 2010), la validez de los contratos de derechos audiovisuales de los campeonatos nacionales no puede superar tres años por riesgo de vulnerar la libre competencia, límite establecido por la Unión Europea. En consecuencia, los contratos de mayor duración se consideran nulos.

La consecuencia es que en la liga española cada vez aumenta más la distancia entre los dos primeros y los demás clubes de la competición. No dudamos pues en afirmar que el modelo de derechos televisivos en España es insostenible por ser tan asimétrico e injusto.

⁵ BOE de 16 de abril de 2010. Disponible en: <http://www.boe.es/boe/dias/2010/04/16/>

Se hace imperativo encontrar un modelo más equitativo y razonable que reduzca la diferencia entre los clubes participantes en la liga profesional, posibilitando a largo plazo una estabilidad económica y una mayor competitividad. Los resultados serían beneficiosos para todos, ya que una liga más atractiva genera más ingresos, aumentando el poder de negociación a la hora de vender los derechos televisivos y atrayendo a un mayor número de inversores y patrocinadores.

3. EJEMPLOS CONCRETOS DE FUENTES DE INGRESOS

Tras haber presentado en apartados anteriores las fuentes de ingresos de los clubes en general, en el presente subcapítulo deseamos entrar en detalle sobre los métodos de financiación de algunos clubes españoles.

Como afirmábamos en el apartado dos del presente capítulo, a medida que las televisiones fueron cobrando importancia y la tecnología mejorando para permitir una retransmisión en directo de los partidos, el mercado de la venta de los derechos de retransmisión fue cobrando cada vez más peso. Otras fuentes, como el *merchandising* o los premios pecuniarios también aportan ingresos a los clubes. Además aquellos clubes que tienen el privilegio de participar en las dos grandes competiciones de la UEFA, la Liga de Campeones y la Liga Europa, se benefician de ingresos adicionales repartidos en función de diversos criterios, tales como la bonificación por participación, partido, rendimiento y la clasificación para fases ulteriores una vez superada la fase de equipos.

Tal y como se indica en el informe *Football Money League* de Deloitte (2012: 22) en la temporada 2010/11 la UEFA distribuyó 150 millones de euros entre los 56 clubes que alcanzaron la fase de grupos de la Europa League y 754 millones de euros entre los 32 clubes que llegaron a la fase de grupos de la Liga de Campeones. Ambas competiciones cuentan con un mecanismo de distribución similar basado en cantidades fijas y variables en virtud del rendimiento de cada club.

A) Los ingresos del Real Madrid

El Real Madrid, primer clasificado en la *Money League*, ingresó un total de 479,5 millones de euros en la temporada 2010/2011 (Deloitte, 2011: 9). Del informe de Deloitte se desprende que los ingresos del Real Madrid han aumentado en casi 200 millones de euros en los últimos 5 años. Los ingresos de derechos de retransmisión aumentaron un 16% en la temporada 2010/11 hasta alcanzar los 183,5 millones de euros. Por otro lado, los ingresos comerciales en la misma temporada ascendieron a 172,4 millones de euros, lo que supone un incremento del 14%.

Dichos ingresos provienen del *merchandising*, el patrocinio y actividades organizadas al margen de las jornadas de partido. Los ingresos por venta de entradas, sin embargo, han descendido. Esto se debe, por un lado, a que se ha reducido el número de espectadores que acudieron al estadio y, por otro, a la eliminación del club en las semifinales de la Liga de Campeones. El descenso sufrido asciende a 5,5 millones de euros, de manera que la venta de localidades aportó al Real Madrid 123,6 millones de euros.

B) Los ingresos del FC Barcelona

El segundo clasificado en la *Money League* es el FC Barcelona, con unos ingresos totales de 450,7 millones de euros. El FC Barcelona, según los datos de Deloitte (2011: 10) ha visto como ascendían sus ingresos en las tres categorías evaluadas: comerciales, taquilla y derechos de radiodifusión. En total, los ingresos del Barcelona han aumentado en 52,6 millones de euros desde la temporada anterior, es decir un 13%.

En la temporada 2010/11 los ingresos de taquilla sumaron 110,7 millones de euros, superando por primera vez la barrera de los 100 millones. Este aumento se debe a que disputó más partidos en esa temporada, así como al número de espectadores que el club atrae a sus partidos en la Liga. También han conseguido incrementar sus ingresos por venta de derechos televisivos, alcanzando la

suma de 183,7 millones de euros y manteniendo el primer puesto en esta categoría de ingresos en la *Money League*. Los ingresos comerciales también han crecido, alcanzando los 156,3 millones de euros gracias al acuerdo de patrocinio firmado con la Qatar Foundation, una decisión muy criticada por aficionados y prensa pero que económicamente ha resultado rentable, puesto que ha aportado al club 15 millones de euros.

C) Los ingresos del Valencia CF

El Valencia es el tercer club español clasificado en la *Money League* y en la Liga de Campeones de la UEFA. En la temporada 2010/11, el Valencia se reincorporó a la lista de los clubes con más ingresos de Europa, ocupando el puesto número 19. Sin duda, dicha reincorporación se debe a que el club volvió a disputar la Liga de Campeones en la temporada 2010/11, lo que le aportó 17,5 millones de euros adicionales, permitiéndole alcanzar unos ingresos totales de 116,8 millones de euros (Deloitte, 2011: 34).

Los ingresos por derechos de televisión aumentaron un 42% hasta alcanzar los 66,4 millones de euros. Sin embargo, los ingresos de taquilla disminuyeron un 3%, puesto que el club disputó menos partidos en casa y al mismo tiempo vio como decrecía el número de espectadores que acudían al estadio. También los ingresos comerciales del club han sufrido un descenso, concretamente del 5%, cayendo éstos a 22,9 millones de euros.

Los ejemplos anteriores ilustran, a nuestro entender, dos hechos muy claros en el fútbol español: la importancia de la Liga de Campeones a la hora de generar ingresos y la dificultad que tienen los clubes españoles, con excepción del Real Madrid y del FC Barcelona para asegurarse acuerdos de patrocinio lucrativos. La consecuencia es una brecha, cada vez más amplia, entre la élite y el resto.

V.- JUEGO LIMPIO FINANCIERO Y SISTEMA DE LICENCIAS DE CLUBES UEFA

1. EL SISTEMA DE LICENCIAS DE CLUBES DE LA UEFA

Las ligas de fútbol en Europa han crecido y ganado importancia a nivel global, contando con los índices de audiencia más elevados de todo el mundo. Al mismo tiempo, esas mismas ligas sufren pérdidas que superan todas las ganancias obtenidas. Aún en época de crisis en toda Europa, los grandes clubes de fútbol siguen generando más ingresos a cada año pero al mismo tiempo arrojan resultados financieros negativos, socavando el futuro a largo plazo el fútbol de clubes.

Es casi contradictorio que un mercado que mueve millones de euros pueda presentar resultados negativos. Entretanto, ya se ha demostrado que la mala gestión de los clubes, las cantidades exorbitantes invertidas en fichaje y transferencia de jugadores y la búsqueda del éxito deportivo a cualquier precio, entre otros factores, contribuyen a este panorama. En resumen: las grandes ligas europeas son insostenibles económicamente.

La UEFA es el organismo rector del fútbol en Europa, responsable de velar por los intereses de los clubes europeos y de sus federaciones miembros, así como de organizar las competiciones de clubes a nivel Europeo. En este contexto, la UEFA, preocupada con la gravedad de la situación y con la evolución de las deudas de los clubes europeos de fútbol, ha decidido intervenir y controlar la salud financiera de los clubes. Con ese fin, se creó el sistema de licencias de clubes en aras de fomentar la credibilidad del fútbol como industria. Introducido por primera vez en la temporada 2004/2005, el sistema de licencias tiene como objetivos primordiales afirmar la transparencia, la credibilidad, la integridad y la capacidad del fútbol de clubes europeos.

Este sistema se basa en un conjunto de normas de calidad mínimas que deben ser cumplidas por los clubes para participar en las competiciones organizadas por la UEFA. Se trata de un proyecto que busca promover el bienestar de los clubes y normalizar requisitos mínimos de regulación.

Los distintos criterios utilizados para establecer los requisitos mínimos para poder participar en una competición en el ámbito de la UEFA se pueden clasificar en cinco categorías referidas a distintas áreas: deportiva, infraestructura, personal, administración, legal y financiera, correspondiendo una licencia a cada criterio.

Las licencias las concede la federación correspondiente al club solicitante y cada licencia concedida demuestra un nivel de calidad. La entidad responsable de gestionar el sistema de licencias de conformidad con el reglamento es, por lo tanto, la federación miembro de la UEFA, si bien la federación puede delegar esa función a la liga respectiva. En cualquier caso, la federación sigue siendo responsable de asegurar la inclusión de las disposiciones al sistema de licencias en el reglamento nacional de licencias de clubes.

El criterio financiero estipula que los clubes deben presentar pruebas de su salud financiera. Dicho sistema incentiva a los clubes a adoptar también objetivos a largo plazo, puesto que las inversiones a largo plazo se tienen en cuenta a la hora de analizar el estado financiero de un club. En particular, el criterio financiero exige, entre otras cosas, que el club solicitante de la licencia demuestre su capacidad de hacer frente a sus gastos con los ingresos que genera, es decir, debe evidenciar que al final del ejercicio financiero ha pagado todas sus deudas.

El club que no la obtenga por incumplir los criterios exigidos, aunque esté clasificado para una competición de la UEFA por méritos deportivos, no podrá participar en la misma. En consecuencia, la plaza de este club en la competición será otorgada al club que se haya clasificado inmediatamente después y que sea portador de una licencia UEFA.

El órgano decisorio competente para emitir la licencia lo será también para cancelar dicha licencia, por ejemplo cuando el club se encuentre en una situación de insolvencia y esté en concurso, de cumplir cualquiera de los criterios necesarios para obtener la licencia o viole cualquier obligación establecida por el reglamento nacional de licencias de clubes.

Cabe destacar que la licencia solamente puede ser solicitada por clubes de fútbol que estén afiliados a una federación o liga miembro de la UEFA y una vez concedida, tiene validez hasta el final de la temporada respectiva. La licencia será obligatoria para los clubes que se clasifiquen para una competición de la UEFA por mérito deportivo o a través de los ránquines de la UEFA, salvo autorización especial de conformidad con el artículo 15 del Reglamento. Asimismo, en aras de asegurarse de que el sistema de licencias se instaure en toda Europa, la UEFA ofrece ayuda técnica y financiera para implantar una infraestructura adecuada. La credibilidad y continuidad del sistema dependerá de una aplicación coherente y homogénea de las normas, así como de un apoyo y control constantes por parte de la UEFA.

En el año 2009 se creó el Panel de Control Financiero de Clubes (CFC), responsable de verificar la aplicación del sistema de licencias en todas las federaciones miembros de la UEFA y de que los clubes clasificados para una de sus competiciones cumplieran los criterios definidos en la normativa aplicable. Recientemente en junio del 2012, el Comité Ejecutivo de la UEFA aprobó la formación bicameral del Comité de Control Financiero de los Clubes (CFCB) para remplazar el Panel CFC.

El CFCB es actualmente el responsable de garantizar la aplicación del Reglamento de Licencias y Juego Limpio Financiero de la UEFA, siendo competente para imponer medidas disciplinarias en caso de violación del Reglamento. Así, el CFCB pasa a convertirse en uno de los organismos de la UEFA encargados de la Administración de la Justicia⁶.

⁶Fuente: uefa.com, *Licencia de Clubes*; Disponible en:
<http://es.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/clublicensing/index.html>

2. EL JUEGO LIMPIO FINANCIERO

La UEFA ha adoptado 11 valores claves para su institución y el futuro del fútbol europeo, siendo el juego limpio financiero y la regularidad de las competiciones uno de ellos. La UEFA, en sus propias palabras, “apoya el juego limpio tanto dentro como fuera del terreno de juego”.⁷

El organismo rector del fútbol europeo está preocupado por la salud financiera de los clubes europeos y desea mantener el equilibrio y la integridad de sus competiciones. Igualmente, es consciente de que, a pesar del éxito consolidado y del aumento del valor en el mercado de dichas competiciones, su conservación depende directamente de los clubes participantes.

Como ya hemos indicado, el fútbol es el deporte más popular en Europa y, aún en tiempos de crisis económica, los ingresos en esa industria siguen creciendo cada año. El problema está en el hecho de que los gastos también lo hacen, a un ritmo incluso superior. Para invertir esa tendencia es necesario aprovechar el aumento de la popularidad del fútbol, reducir los gastos, incrementar los ingresos y, así, alcanzar el deseado equilibrio financiero. En este contexto, la UEFA ha decidido implantar un programa de Juego Limpio Financiero que está en pleno desarrollo. El concepto de Juego Limpio Financiero por el bienestar del fútbol europeo fue unánimemente aprobado por el Comité Ejecutivo de dicha institución en el año 2009⁸, cuando la organización decidió intervenir al ver la mayoría de los clubes europeos de fútbol en un mar de deudas y gastos insostenibles.

El Secretario General de la UEFA, Gianni Infantino, lo aclara explicando que el concepto de juego limpio financiero y sus reglas se basan en que “no gastes más de lo que generes”. Concretamente esto significa que los clubes estarán obligados a mantener sus actividades solamente con los recursos que sean capaces de generar.

⁷ Fuente: uefa.com, *UEFA 11 valores*; Disponible en: <http://es.uefa.com/uefa/elevenvalues/index.html>

⁸ Fuente: uefa.com, *Juego Limpio Financiero*; Disponible en : <http://es.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/index.html>

Por su parte, el Presidente de la UEFA, Michel Platini, en un comunicado oficial antes del inicio de la temporada 2011/12, primer año de aplicación del juego limpio financiero, declaró que “el fútbol, lejos de ser una mera actividad económica, es ante todo un deporte y un juego, y su popularidad se debe al hecho de que despierta pasiones.”⁹ Asimismo, precisó que este hecho no puede ser entendido disociado de la razón y de la realidad financiera de los clubes que se encuentran en una situación preocupante. Así, la UEFA pasa a exigir que los clubes cumplan con los criterios del juego limpio y alcancen un equilibrio financiero.

El juego limpio financiero exige que los clubes operen con responsabilidad y transparencia. El objetivo primordial de este valor, desarrollado a partir del programa de licencias de clubes ya existente, busca precisamente evitar que los clubes aumenten sus gastos y, en consecuencia, sus deudas para poder competir con sus equipos rivales. Por otro lado, el programa tiene también un aspecto proactivo puesto que incita a los clubes a generar más recursos y alcanzar la sostenibilidad.

A través de las medidas financieras del concepto de juego limpio, la UEFA intenta poner coto a los graves problemas que afectan al fútbol en Europa. Se trata de un rescate de la racionalidad en el fútbol, creando un programa que controla la salud financiera de los clubes y recompensa a aquéllos que cumplan las reglas. El resultado final deseado es que los clubes europeos adopten un modelo de negocio sostenible a través de una gestión responsable. Adicionalmente, la UEFA cree que la sostenibilidad del fútbol y un equilibrio en las finanzas de los clubes atraerán a más inversores y patrocinadores en el futuro, garantizando la prosperidad del fútbol a nivel Europeo a largo plazo.

Las medidas del juego limpio se desarrollarán de 2010 a 2012. El requisito principal, el equilibrio financiero, estará vigente a partir de los estados financieros de 2012 que serán evaluados durante las competiciones de la temporada 2013/14. A partir de la próxima temporada los criterios del juego limpio financiero serán obligatorios y los clubes tendrán que asegurarse de cumplir sus obligaciones puntualmente.

⁹ Fuente: uefa.com, *Una medida necesaria*; Disponible en: <http://es.uefa.com/uefa/aboutuefa/organization/president/news/newsid=1667542.html>

A través del requisito del equilibrio, se controla que los clubes no gasten más de lo que han generado, al tiempo que se analizan las deudas y salarios con el fin de determinar el riesgo de cada club. Finalmente, los clubes deben informar sobre su planificación financiera futura.

Los principales objetivos del Juego Limpio Financiero, según la UEFA, son:

- Implantar más disciplina y racionalidad en las finanzas de los clubes;
- Reducir la presión sobre los salarios y las transferencias y, así limitar el efecto inflacionario y el gasto especulativo a corto plazo;
- Incentivar a los clubes a que compitan utilizando tan sólo sus ingresos;
- Fomentar las inversiones en la cantera y en la infraestructura a largo plazo (mejora de las instalaciones deportivas);
- Garantizar la viabilidad del fútbol europeo a largo plazo;
- Controlar que los clubes resuelvan sus pasivos de forma oportuna.

El juego limpio financiero prevé también la posibilidad de imponer sanciones a los clubes que violen las normas aplicables, siendo la sanción más grave la exclusión de las competiciones de la UEFA.

El Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB) anteriormente presentado también es responsable de la aplicación y supervisión del programa de Juego Limpio Financiero y desarrolla una actividad esencial para la mejora del equilibrio financiero en las competiciones europeas y la estabilidad de los clubes a largo plazo.

3. REGLAMENTO DE LICENCIAS DE CLUBES Y JUEGO LIMPIO FINANCIERO DE LA UEFA

La UEFA ha establecido normas en materia de juego limpio financiero y sistema de licencias de clubes en el Reglamento de Licencias de Clubes y Juego Limpio Financiero de la UEFA, aprobado en 2010 y modificado en 2012. Dicho reglamento tiene como objetivo frenar y corregir la actual situación de gastos excesivos por parte de los clubes y el aumento desproporcional de los montos de los fichajes, de las transferencias y de los salarios de los jugadores en los últimos años. La normativa quiere introducir un modelo sostenible de gestión en los clubes europeos, obligándolos a ser más racionales y responsables, garantizando la viabilidad del fútbol a largo plazo y la integridad de las competiciones en el ámbito de la UEFA.

El Reglamento se divide en cuatro partes: la Parte General (Parte I), el Sistema de Licencias (Parte II), la Supervisión de los Clubes (Parte III) y las Disposiciones Finales (Parte IV) .En su artículo 2, el Reglamento establece sus objetivos generales:

- Promover y mejorar todos los aspectos del fútbol en Europa y priorizar la formación y protección de los jugadores jóvenes en los clubes;
- Garantizar un nivel adecuado de gestión y organización de los clubes;
- Adaptar la estructura deportiva de los clubes para ofrecer a los jugadores, a los espectadores y a los representantes de la prensa una instalación deportiva segura y adecuada;
- Proteger la integridad y continuidad de las competiciones de la UEFA;
- Apoyar el desarrollo de los clubes en los ámbitos deportivo, financiero, legal, personal, administrativo y relativo a la infraestructura.

Asimismo, establece el objetivo de alcanzar el juego limpio financiero en las competiciones de la UEFA, detallando sus metas.

La segunda parte del Reglamento aborda el sistema de licencias de clubes y determina las responsabilidades y obligaciones de los detentores de la licencia y de las Federaciones y especifica todos los criterios y fases del procedimiento de licencias de clubes.

La tercera parte del Reglamento trata del control y supervisión de los clubes por el Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB), estableciendo sus poderes y competencias. En particular, el procedimiento de control comienza con el envío de la lista de licencias aprobadas a la administración de la UEFA y termina al final de la temporada de licencias. El club que requiere una licencia debe satisfacer todos los requisitos establecidos en el Reglamento.

La última parte está dedicada a las disposiciones finales y prevé la posibilidad de imponer sanciones a los infractores del Reglamento, de conformidad con el Reglamento de Procedimiento del Comité de Control Financiero de Clubes (CFCB) de la UEFA.

4. RESULTADOS

Hasta la fecha ya se han publicado cuatro informes (2004/2008, 2008, 2009 y 2010) sobre la Evaluación de la Licencias de Clubes de la UEFA que abarcan los resultados económicos de más de los 650 mejores clubes de las 53 asociaciones miembros.

El último informe correspondiente al ejercicio de 2010, se realizó en una época de gran crisis financiera que afectó a muchos clubes, incluso a algunos de gran prestigio. Una vez más, el informe pone de relieve el concepto de Juego Limpio Financiero, considerado clave por la UEFA para anticiparse a los problemas financieros de los clubes que se esperan en el futuro. El consenso es que el mayor desafío de los clubes es controlar sus gastos y mantenerlos límites sostenibles.¹⁰

¹⁰Fuente: uefa.com, *The European Club Footballing Landscape – Club Licensing Benchmarking Report Finacial Year 2010*; Disponible en: http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf

Recientemente, la UEFA ha enfatizado la importancia de las medidas para el juego limpio financiero y ha afirmado que las normas que reglamentan el sistema de licencias de clubes son fundamentales para garantizar la estabilidad del fútbol europeo en el futuro. En este sentido cabe resaltar que los clubes desempeñan un papel esencial en el éxito del proceso, por lo que la UEFA ha solicitado su ayuda en aras de lograr esta estabilidad.

El Secretario General de la UEFA, Gianni Infantino, declaró que “en un club en estos días todo cambia, cambian los jugadores, los entrenadores, se cambian los propietarios, la directiva, los dirigentes, pero los aficionados y el vínculo con la sociedad sigue siendo el mismo, y esto es lo que hay que proteger. Y cuando nos fijamos en las cifras financieras en particular, tenemos que estar preocupados por la tendencia, y esto es a lo que tenemos que hacer frente. Tenemos que establecer un entorno saludable y seguro para que el fútbol de clubes europeo continúe desarrollándose y prosperando”.¹¹

El concepto de Juego Limpio Financiero, así como el Sistema de Licencias de Clubes cuentan con el apoyo de todos los estamentos del fútbol europeo. Por ejemplo, la División Europea de la FIFPro, que representa los intereses de los futbolistas europeos, reconoce que el juego limpio financiero es necesario para la mejora y estabilización de la situación económica del fútbol y apoya esta iniciativa.¹²

A nivel político, la Comisión Europea también ha confirmado a su vez que el Reglamento de Licencias y Juego Limpio Financiero de los clubes de la UEFA está en consonancia con la política de ayudas estatales de la Unión Europea, a la vez que expresaba su apoyo a la iniciativa de la UEFA.¹³

¹¹ Fuente: uefa.com, *El Juego Limpio Financiero, clave para el futuro*; Disponible en: <http://es.uefa.com/uefa/footballfirst/protectingthegame/financialfairplay/news/newsid=17449333.html>

¹² Fuente: uefa.com, *Importante paso adelante*; Disponible en: <http://es.uefa.com/eufa/stakeholders/playersunions/news/newsid=1803152.html>

¹³ Fuente: uefa.com, *Apoyo al juego limpio financiero*; Disponible en: <http://es.uefa.com/uefa/stakeholders/europeanunion/news/newsid=1772166.html>

5. LAS MEDIDAS DE LA FIFA

La FIFA, también preocupada por el estado financiero de los clubes, busca medidas para garantizar mayor homogeneidad a nivel global. Con este fin, creó el Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes, aprobado por el Comité Ejecutivo en Octubre de 2007, como un documento básico destinado a las confederaciones y asociaciones miembros para la elaboración de reglamentos nacionales de concesión de licencias. El reglamento establece los parámetros elementales e incluye instrucciones dirigidas a las asociaciones licenciatarias como licenciador y a los clubes.

En la Circular nº 1128 dirigida a sus federaciones miembros, la FIFA indicaba que el sistema de licencias de clubes tiene como fin promover los principios de los valores deportivos, de la transparencia financiera, del control de los clubes y de la credibilidad e integridad de las competiciones. Asimismo, explicaba el procedimiento para implantar el sistema de licencias en las federaciones, procedimiento que se desarrollará bajo la supervisión de la FIFA y de las confederaciones.

La magnitud de un sistema de licencias de clubes a un nivel global y las diferencias naturales en los distintos 209 miembros de la FIFA suponen un obstáculo para su aplicación. Por ello, la FIFA apela a la colaboración de asociaciones y confederaciones.

VI.- LA LEY CONCURSAL

1. INTRODUCCIÓN

El pasado 1 de enero de 2012 entró en vigor en su totalidad la Ley 38/2011, de 10 de octubre, por la cual se reforma la Ley 22/2003, de 9 de julio, conocida como Ley Concursal (LC), vigente desde el 1 de septiembre de 2004. Esta reforma trata de poner fin a los abusos a que ha dado lugar la Ley Concursal en el mundo del fútbol así como de atender a la “especificidad” de los equipos profesionales que bajo la forma jurídica de Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) participan en la competición profesional española.

Las SAD, como entidades mercantiles que son, están sujetas en cuanto a su naturaleza jurídica a la normativa contable, fiscal, laboral etc., de igual modo a como lo están las Sociedades Anónimas no deportivas (SA). Ahora bien, las SAD, como pertenecientes a la Real Federación Española de Fútbol (RFEF) y a la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP), también están sujetas a los Estatutos y Reglamentos de estas y otras organizaciones privadas de las que forman parte.

Más adelante haremos mención con mayor detalle a esta importante modificación legal que ha supuesto un apoyo fundamental a los defensores de la “especificidad” del deporte puesto que excepciona del régimen general del Concurso de Acreedores, algunos efectos que hasta la fecha habían supuesto no pocos quebraderos de cabeza a los organizadores de competiciones además de dar lugar a injusticias en el ámbito deportivo.

2. PRINCIPIOS DE LA LEY CONCURSAL

La vigente Ley Concursal se inspira en una serie de principios que informan, no sólo el contenido de la misma sino la aplicación que llevan a cabo los jueces y tribunales. Dichos principios, sin embargo, han sufrido alguna matización con la reciente reforma, alguno de los cuales, como veremos a continuación afecta de lleno a las entidades deportivas.

Principio de Unidad, en cuanto a la normativa a aplicar ya que sólo existe una situación de insolvencia, el concurso, y el Juez del concurso conocerá de todos los aspectos relacionados con el mismo (si bien es cierto que existen algunas excepciones en la Ley). La unidad se manifiesta también por cuanto el procedimiento de tramitación es exactamente el mismo ya se trate de insolvencias de personas físicas, jurídicas, empresarios o no empresarios y todo ello con independencia de que finalice en liquidación o en convenio. Por tanto, las SAD se encuentran sujetas a esta normativa del mismo modo que pudiera estarlo una sociedad cuyo objeto social no esté relacionado con el deporte.

Siendo cierto lo anterior, puesto que el procedimiento concursal en la nueva normativa ha incluido la regulación de un verdadero procedimiento abreviado para cumplir con uno de los objetivos de la reforma, aportar un procedimiento ágil, barato y eficaz para dar rápida salida a las empresas en concurso sean a través de un convenio o de la liquidación.

El principio de conservación de la actividad empresarial. Un principio básico al que se alude reiteradamente tanto en la normativa como en las resoluciones judiciales ya que con el concurso lo que se persigue en primer lugar es la continuidad de la actividad empresarial dándose prioridad al convenio. Este principio permite al juez modular los efectos del convenio y la liquidación de manera que dispone de cierta flexibilidad en la aplicación de la ley.

Sin embargo y esto es importante, este principio se ve afectado en el caso de las entidades deportivas ya que el criterio de continuidad empresarial no afectara a la regulación deportiva de los derechos competicionales, como tendremos oportunidad de ver.

3. PRESUPUESTOS DEL CONCURSO

La declaración de concurso de una entidad deportiva, que ya hemos visto no difiere de las del resto de sociedades necesita de un presupuesto objetivo ineludible, la “declaración de insolvencia”. Esta declaración de insolvencia es la que nos indica que es necesaria la apertura del procedimiento concursal y no admite grados, o se está inmerso en ella o no. Ahora bien, la dificultad parece desplazarse a la determinación de ese estado de insolvencia, ¿quién y cómo señala que un Club de Fútbol (SAD) se encuentra en estado de insolvencia?

La ley resuelve este asunto señalando que se encuentra en estado de insolvencia el deudor que no puede cumplir regularmente con sus obligaciones exigibles. En otras ocasiones se permite que el deudor, en previsión de su insolvencia inminente, si prevé que no podrá cumplir sus obligaciones se adelante a ese estado de insolvencia anticipando la declaración de concurso.

El nuevo artículo 5 bis en el que ya no se requiere la situación de insolvencia actual, se configura expresamente como una mera comunicación que recibe el Secretario judicial, permite negociar un acuerdo de refinanciación además de una propuesta de convenio anticipado pero que sin embargo mantiene los mismos efectos sin que se haya incluido la paralización de las ejecuciones.

No obstante, en ocasiones el deudor tiene la obligación legal de solicitar la declaración de concurso en el plazo de dos meses siguientes desde que conozca o hubiera debido conocer su estado de insolvencia. Esta “obligación” de conocer su estado de insolvencia se antoja difícil a primera vista, por ello, la Ley regula una serie de presunciones que si bien admiten prueba en contrario nos indican cuando un deudor debió conocer su estado de insolvencia.

Así, el sobreseimiento general en el pago corriente de sus obligaciones, la existencia de título por el que se haya despachado ejecución sin que del embargo resulten bienes para el pago; la existencia de embargos por ejecuciones pendientes que afecten en general al patrimonio del deudor; el alzamiento o liquidación de los bienes del deudor o el incumplimiento de determinadas obligaciones tributarias o de seguridad social durante los tres meses anteriores o tres mensualidades de salarios, indemnizaciones y demás retribuciones derivadas de las relaciones de trabajo.

4. INICIO DEL PROCEDIMIENTO

Están legitimados para iniciar el procedimiento, tanto el propio deudor, concurso voluntario, como los acreedores, concurso necesario.

En el concurso solicitado por los acreedores, se necesita acreditar la insolvencia por lo que la declaración no es automática sino que se admitirá a trámite y debe llevarse a cabo una verificación pudiendo denegarse si la prueba no es suficiente o existe mala fe. En caso de que finalmente sea admitido el 25% del crédito del acreedor instante tendrá la consideración de privilegio general, salvo excepciones.

A pesar de esta posibilidad, en el mundo del fútbol español, no existe ningún antecedente de declaración de concurso instado por otro Club/SAD, ni siquiera por un acreedor. En las escasas ocasiones en las que rumores más o menos fundados han apuntado esta posibilidad, el “mundo del fútbol”, ha cerrado filas entendiendo erróneamente que es una falta de caballerosidad y de *fair play* actuar así.

Por tanto, el inicio por parte del deudor es la forma más beneficiosa para éste de tramitar su insolvencia. Para empezar, es quien mejor conoce su situación financiera de modo que no sólo cuando ya es insolvente debe instar el concurso de forma obligada sino cuando la insolvencia es futura, puede instarlo siendo en este caso una facultad del deudor.

5. EFECTOS DE LA DECLARACIÓN DE CONCURSO

La declaración de concurso, como bien hemos podido comprobar en el mundo del fútbol, no interrumpe por sí misma el ejercicio de la actividad profesional o empresarial del deudor. Es más hasta la reciente reforma de la Ley Concursal, la declaración ha supuesto en la mayoría de las ocasiones, una situación de ventaja en las competiciones puesto que se contrataron jugadores de mayor cotización y que ayudaban a mejores clasificaciones aunque luego no se pagasen sus salarios ni a los proveedores.

Además de efectos puramente mercantiles o procedimentales de la declaración de concurso, como puede ser la paralización de ejecuciones o la suspensión del devengo de intereses a excepción de determinados créditos es de interés en el caso de los Clubes/SAD de fútbol señalar que además de que la actividad del club continúa, la declaración no afecta, en principio, a la vigencia de los contratos con prestaciones recíprocas pendientes de cumplimiento por ambas partes, por ejemplo contratos entre clubes, si bien es cierto que se prevé en la ley la posibilidad de una declaración judicial de resolución del contrato.

Por lo que respecta a los jugadores, sus deudas quedan supeditadas a la decisión del Juez sometidas a las normas de calificación de la Ley Concursal. Hasta la reciente reforma de la Ley, no se aplicaba a los clubes la sanción federativa que consiste en el descenso de categoría o en la privación de servicios federativos y renovación de licencias en el caso de que el 31 de julio no tuviesen cumplidas o garantizadas sus obligaciones con jugadores, técnicos, otros clubes y que hubiesen sido reconocidas por las Comisiones Mixtas o por Sentencia Judicial u órganos jurisdiccionales federativos.

La Liga Nacional de Fútbol Profesional, garantiza con limitaciones las deudas salariales que los Clubs/SAD concursados mantengan con sus futbolistas profesionales pertenecientes a los equipos adscritos a la LNFP y que se hayan devengado con anterioridad a la fecha del Auto judicial declarando el concurso del Club afectado.

Por otra parte, hay que resaltar que con la regulación anterior se producía un conflicto entre la normativa federativa que conminaba al descenso administrativo, y la normativa mercantil que persigue la continuidad de la empresa para poder así satisfacer a los acreedores, de modo que los jueces consideraban que la mejor forma de generar ingresos y satisfacer sus deudas era permanecer en la división que ocupaba y no ser descendido administrativamente a la categoría de segunda B, pues es obvio que el descenso merma las posibilidades de obtención de fondos y puede poner en riesgo la viabilidad del Club.

No hay que olvidar que si se produce el descenso administrativo supone una serie de consecuencias negativas al Club/SAD, tales como la liberación de jugadores que hubiesen incluido una cláusula de ese tipo en su contrato, pérdida del valor de marca del Club/SAD lo que tendrá sin duda una repercusión negativa a efectos de venta de espacios de patrocinio e ingresos por *merchandising*, y lo más importante la pérdida de ingresos por derechos audiovisuales, ya que los contratos de las operadoras contemplan una suspensión de los contratos cuando se pierde la categoría a la que pertenecía el Club/SAD cuando se firmaron.

Pues bien, a pesar de la lógica mercantil que subyace en esta prohibición de aplicación del descenso administrativo, no es menos cierto que ello favorecía a los infractores, que contrataban jugadores, a sabiendas de que excedían de su capacidad de pago, y con ello mantenían la categoría aun aumentando notablemente sus deudas. Encontrándonos equipos que sabedores de sus limitaciones no firmaban jugadores que excedían de sus capacidades económicas aunque con ello se perjudicaban deportivamente y acababan descendiendo.

Para poner fin a este estado de cosas, entre otras, aparece la Ley 38/2011 que en su disposición adicional segunda bis, señala que “[...] En los concursos de entidades deportivas que participen en competiciones oficiales, se aplicaran las especialidades que para las situaciones concursales prevea la legislación del deporte y sus normas de desarrollo. En todo caso, la sujeción a la presente ley de dichas entidades no impedirá la aplicación de la normativa reguladora de la participación en la competición [...]”.

La base de la reforma no es otra que la defensa del principio de igualdad de las competiciones deportivas de manera que quienes no cumplen las normas económicas y solicitan el concurso no disfruten de una ventaja competitiva frente a quienes sí las cumplen aún en detrimento de su capacidad deportiva. De modo que esta reforma, ahondando en el camino iniciado por la UEFA al instaurar la “licencia UEFA” que exige a los participantes el cumplimiento de requisitos económicos y financieros y de gestión responsable por parte de los Clubes como parte de la regulación del “Juego Limpio Financiero” que busca que los clubes que jueguen competición europea tengan sus cuentas saneadas y en equilibrio.

6. EFECTOS DE LA DECLARACIÓN DE CONCURSO SOBRE LAS FACULTADES DE LOS DIRECTIVOS

Además de efectos sobre sus derechos fundamentales, tales como la intervención de las comunicaciones, el deber de residencia en la población de su domicilio o el deber de entregar a la administración concursal los libros de la sociedad y de colaborar con el juez y con la administración concursal, por lo que respecta a los Clubes/SAD en concurso, son más interesantes las restricciones que recaen sobre las facultades de administración y disposición.

Así, como norma general en caso de concurso voluntario los administradores de la sociedad conservarán las facultades de administración y disposición sobre su patrimonio, quedando sometido en su ejercicio a la intervención a posteriori por parte de la administración concursal mediante su autorización.

Sin embargo, tratándose de un concurso necesario, se suspenden las facultades de administración y disposición del deudor sobre el patrimonio de la empresa deudora de modo que personas externas y ajenas a la empresa hasta este momento, pasan a dirigir y administrar la sociedad, los administradores concursales.

Estos administradores que captan la atención de público y medios durante su intervención, se constituyen en caso de concurso necesario en verdadera junta directiva del Club/ SAD. Sin embargo, dado que los concursos en el mundo del fútbol profesional son de carácter voluntario al instarse por el propio deudor, quedan los administradores en un segundo plano limitándose a la autorización de determinadas operaciones. Además su margen de actuación es amplio y en no pocas ocasiones mantienen vínculos de intereses con la antigua Junta Directiva de modo que no puede decirse que sean un ejemplo de gestión en la mayoría de los casos de los clubes/SAD españoles.

Hasta la reforma de 2011 se permitía que fuese unipersonal o un grupo de tres, donde tenían cabida, un representante de acreedores, un abogado y un economista. Tras la reforma se establece con carácter general una administración concursal unipersonal que, además, podrá recaer sobre personas jurídicas.

Los miembros de la Junta Directiva “saliente” quedan por tanto en su posición en caso de concurso voluntario, sin embargo ello no significa que queden indemnes de la gestión realizada y que en no pocas ocasiones es la causa o al menos una de ellas de la situación de insolvencia del Club/SAD. Para ello, la ley contempla la “sección de calificación” que en determinados supuestos de quita superior a un tercio o una espera superior a tres años se abre obligatoriamente. Como ejemplo debemos señalar que en todos los casos de los Clubes/SAD españoles en concurso se cumplía este requisito para la apertura de la sección.

Esta sección de calificación finalizará con una resolución que determina que se trata de un concurso fortuito o culpable. Será culpable cuando en la generación o agravación del estado de insolvencia hubiera mediado dolo o culpa grave de los administradores.

Como regla general se considera culpable, salvo prueba en contrario, cuando se ha incumplido el deber de solicitar la declaración de concurso, no se colabora con el juez del concurso o la administración concursal y no se formulan las cuentas anuales no se auditan cuando hay obligación o no se depositan en el Registro Mercantil.

En esos supuestos cabrá por parte de los directivos, demostrar que a pesar de esos indicios el concurso no fue culpable. Sin embargo en otras ocasiones, la ley interpreta que el concurso será culpable en todo caso, así, cuando hay un incumplimiento sustancial en la llevanza de la contabilidad, se aportan documentos falsos, se produce un alzamiento de bienes o salida fraudulenta de bienes y derechos o se simula una situación patrimonial ficticia. Dada la gravedad de los comportamientos y la lesividad de los mismos para los acreedores se considera que no se admite prueba en contrario para desacreditar la apariencia de fraude que indican tales comportamientos.

El hecho de que el concurso sea declarado culpable supone que tanto los administradores o miembros de la Junta Directiva de hecho, como los de derecho (nombrados con los requisitos de la Ley) así como los que lo hayan sido los dos años anteriores a la declaración del concurso y los cómplices de todos ellos pueden sufrir las consecuencias de tal declaración. Así, pueden ser inhabilitados para administrar bienes ajenos o representar a cualquier persona, perder sus derechos como acreedores del concurso, ser obligados a devolver los bienes obtenidos indebidamente del Club/SAD concursado indemnizando al mismo de los daños y perjuicios y por último, pueden ser condenados a la responsabilidad concursal. Esta, consiste en el pago por los administradores a los acreedores concursales, de forma total o parcial del importe de los créditos cuyo recobro no perciban en la liquidación del patrimonio de la concursada.

7. EL CONVENIO

Una de las formas de finalización del concurso consiste en el Convenio, la otra es la liquidación. El convenio es un acuerdo entre el deudor y los acreedores en los que se pacta la quita en los créditos así como la espera para cobrarlos y un plan de viabilidad.

El convenio puede presentarse por el deudor que no hubiera presentado propuesta anticipada de convenio ni solicitado la liquidación o por los acreedores que superen, conjunta o individualmente una quinta parte del total del pasivo. En todo caso, está sujeto a un límite temporal y es que el plazo para presentarlo finaliza 40 días antes del día fijado para la Junta de Acreedores.

En la propuesta de convenio, se deben incluir soluciones de quita o de espera o de ambas con los límites legales de quita del 50% y esperas inferiores a 5 años en el caso de créditos ordinarios. Además debe incluirse un plan de pagos que detalle los recursos y un plan de viabilidad para la continuidad de la actividad empresarial.

En los casos de los Clubes/SAD españoles, hay que señalar que de ordinario carecen de credibilidad tanto sus planes de pagos como de viabilidad, puesto que se encuentran condicionados a la obtención de ingresos y ésta a su clasificación deportiva, de manera que se hace depender el convenio, siquiera indirectamente, de los logros deportivos lo que en ningún caso puede asegurarse.

El convenio presentado, debe ser aprobado en Junta de Acreedores en la que deben estar presentes acreedores con créditos por importe, al menos, de la mitad del pasivo ordinario. Para considerarse aprobado un convenio se necesita al menos la mitad del pasivo ordinario siendo superior una mayoría de votos a favor para propuestas de convenio sin espera y con quita inferior al 20% y para propuestas de convenio sin quita y con espera inferior a 3 años.

Los acreedores privilegiados, por encontrarse en alguno de los grupos que así considera la Ley, no están afectados por el Convenio y deberán suscribir un convenio singular con cada uno de ellos, no obstante su voto a favor de una propuesta que resulte aprobada sí le vinculará en los términos del convenio.

Aprobado judicialmente el convenio cesan los efectos de la declaración del concurso y los administradores concursales, a partir de ese momento, los administradores del Club /SAD quedan obligados a informar semestralmente al juez del cumplimiento del convenio aprobado con el riesgo de que en caso de incumplimiento se abra la fase de liquidación.

VII.- PROTOCOLO PARA REDUCIR Y CONTROLAR LAS DEUDAS DE LOS CLUBES ESPAÑOLES

El 25 de abril de 2012, y teniendo como firmantes el Consejo Superior de Deportes, el Ministerio de Educación Cultura y Deportes de una parte y de otra la Liga Nacional de Fútbol Profesional, acordaron un “protocolo” que tiene por objetivo reducir, supuestamente hasta acabar con ella, la deuda en el fútbol español.

En un momento de crisis económica generalizada, es obvio que las ventajas de las que gozaba el fútbol profesional, no recogidas legalmente pero sí de hecho, están fuera de lugar. Son públicos y notorios los casos de clubes que están endeudados en grandes cantidades, no sólo con otros clubes y jugadores sino lo que es más grave, con la Agencia Estatal de Administración Tributaria y/o con la Seguridad Social, creando una situación de agravio comparativo con los miles de medianas y pequeñas empresas que han quebrado en España en los últimos años.

El protocolo se enmarca en la más ambiciosa reforma del fútbol profesional que desde diversos estamentos se viene persiguiendo, dada la inviabilidad del modelo actual. La iniciativa correspondió a la UEFA con la Licencia UEFA y el Juego Limpio Financiero, y a ella se ha sumado la Liga Nacional de Fútbol Profesional con disposiciones tales como el Reglamento de Control Económico o la propia Real Federación Española de Fútbol que gracias a la última reforma concursal llevada a cabo en España con la Ley 38/2011, dispone de medios efectivos para compeler al pago a los deudores del mundo del fútbol, ya que puede imponer a éstos un “descenso administrativo”.

En el Protocolo, se contienen medidas de muy diverso tipo y no parecen todas ellas de inmediata aplicación pues incluye precauciones de muy diversa naturaleza.

Una de las medidas del protocolo está orientada a impulsar reformas legislativas, consecuencia de la cual, los participantes en competiciones profesionales, Clubes o Sociedades Anónimas Deportivas (en adelante SAD), deben depositar hasta un 35% del valor de los derechos audiovisuales que han sido adquiridos por las operadoras con el fin de que sirvan de garantía frente a posibles deudas. Cantidad que quedará en poder de la LNFP hasta que el Club o SAD presente una certificación de la administración tributaria que acredite que están al corriente de sus obligaciones tributarias.

Si no les fuere posible acreditar tal extremo, dicha cantidad irá destinada a hacer frente a sus deudas. Se establece por tanto, una especie de prenda voluntaria, pero obligatoria para participar con lo que se trataría de una especie de prenda legal por medio de una norma que no tiene tal fuerza de ley con lo que la “legalidad” de la misma parece más que dudosa. Además está suponiendo que los derechos audiovisuales serán la fuente más importante de ingresos y que los tenedores de los mismos son solventes, aspectos que a la vista del estado de los operadores suscita algunas dudas.

El protocolo regula las relaciones entre el CSD y la LNFP encomendando la primero el control administrativo de la segunda, y asimismo establece modificaciones estatutarias y reglamentarias de la LNFP, para aplicar a los clubes orientadas a la transparencia económica e información para con la LNFP. Lo cierto es que con otro nombre y otras figuras esto ya existía. La LNFP dispone en sus actuales estatutos y reglamentos de instrumentos suficientes así como un catálogo de infracciones y sanciones suficiente para controlar económicamente a los Clubes. Otra cosa será, porque no lo han llevado a cabo puesto que disponían de los medios.

En cuanto a las infracciones que se derivan del incumplimiento de estas prevenciones, tales como la suspensión de los servicios administrativos realizados por la LNFP a los Clubes/SADs o la pérdida de derechos económicos a percibir por los Clubes/SADs de la LNFP o de puntos en la competición correspondiente, existían en la normativa. No se aporta nada nuevo, es más, desde la propia LNFP se ha incumplido reiteradamente estas obligaciones con la connivencia de buena parte de los clubes/SAD miembros que giraban alrededor del poder establecido en la Liga.

Por último, cabe señalar la constitución de una comisión paritaria entre el CSD y la LNFP y que tiene por finalidad intercambiar información con los organismos fiscales, analizar las transferencias de derechos federativos de jugadores que hayan resuelto una relación laboral sin contraprestación o acordar el destino de un porcentaje de las ayudas al descenso dadas a un Club/SAD al pago de deudas que dicho Club/SAD tenga con la Agencia Tributaria, otra suerte de prenda legal como la vista anteriormente.

El protocolo recoge también futuras modificaciones legales, estatutarias y reglamentarias por las cuales el CSD y la LNFP pretenden obligar a los tenedores de derechos federativos a aceptar ofertas por sus profesionales en el caso de que tengan deudas aplazadas con la Agencia Tributaria. Esto me parece especialmente difícil pues con la regulación del derecho al trabajo existente en España, veo imposible que se pueda obligar a un jugador a jugar donde no quiera por lo que habrá que contarse siempre con el profesional. Por otra parte, las nuevas formas de titularidad de los jugadores, como aquellos que son propiedad de fondos de inversión que los prestan a equipos, hace inviable esta regulación.

El protocolo en su conjunto manifiesta una buena intención de acabar con el sistema privilegiado e injusto del actual fútbol profesional, si bien es cierto que buena parte de sus estipulaciones serán de muy difícil aplicación práctica lo que nos hace sospechar de un cierto carácter oportunista del protocolo. Pero al menos supone un paso, cuya eficacia está por ver, en la línea correcta. Por otra parte al leer estas obviedades de control, transparencia y justicia tanto deportiva como económica, no podemos menos que preguntarnos ¿es que esto no existía ya? ¿Cómo funcionaba entonces el mercado del fútbol y nadie intervenía?

VIII.- PARADIGMAS DE CAMBIO

El fútbol europeo, y por supuesto el fútbol español, es un negocio multimillonario. Pero a pesar del éxito de taquillas, de los ingresos por venta de derechos televisivos, a pesar de los pagos millonarios de patrocinadores y de los premios pecuniarios por participación en competiciones nacionales e internacionales, los balances de los clubes españoles siguen arrojando resultados negativos. ¿Cuál es la alternativa?

La crisis que ya hemos descrito en capítulos anteriores ha obligado a cuestionar los paradigmas actuales de gestión; no solo de dichos clubes sino también del deporte en general. Como hemos mostrado anteriormente, las dificultades económicas por las que pasan clubes y SAD no necesariamente se deben a una falta de ingresos. A menudo son las prioridades establecidas y una mala gestión las que causan la multiplicación de las deudas, a pesar de que las instituciones obtienen en principio ingresos suficientes.

Ello demuestra, a nuestro parecer, la necesidad de un desarrollo sostenible a todos los niveles, de considerar nuevos usos de las infraestructuras y de diseñar modelos de gestión y de organización diferentes que apuesten por la sostenibilidad, yendo más allá del mero éxito deportivo. Esta teoría es también defendida por varios autores, entre ellos Andreff (2011: 6) quien afirma que uno de los principales males que afectan a las ligas profesionales es la carencia de buenos gestores, puesto que se ha podido establecer un vínculo entre directivas débiles en los clubes deportivos profesionales y los déficits financieros (Andreff, 2007).

La cuestión de la gestión deportiva profesional, responsable y sostenible es relativamente reciente, motivo por el cual la literatura sobre el tema es bastante reducida. Es también la causa de que exista poca experiencia en este campo y la razón por la que muchos clubes y SADs sigan sin conceder importancia a la figura del gestor deportivo profesional.

Como consecuencia de todo ello, tal y como se afirma en el informe de E-Deporte (2004: 8), la mayoría de los errores en la gestión deportiva vienen de no valorar objetivamente las necesidades que se deben cubrir y de no tener una visión a largo plazo. En el caso de los clubes de fútbol la situación se agrava por el hecho, ya mencionado, de que siempre imperen los resultados deportivos.

Asimismo, creemos necesario reiterar que la industria del fútbol se enfrenta actualmente al gran fantasma de la crisis económica en Europa y en el mundo. En consecuencia, es necesario seguir buscando fuentes alternativas de ingresos para hacer frente a los gastos en aumento del fichaje y la transferencia de jugadores, al tiempo que se pone coto a esos gastos excesivos. Finalmente, los clubes deben adaptarse a la realidad y lograr una gestión sostenible que garantice su existencia a largo plazo.

Por todo lo anterior, creemos que la gestión de un club no puede realizarse analizando cada área por separado y de manera aislada, sino en conjunto y siendo siempre conscientes de que todas las actividades se realizan en un entorno determinado, con unas necesidades específicas que cubrir, con unos recursos limitados a disposición y de que tanto las acciones como las omisiones tienen consecuencias que son, cuando menos, planificables. Es decir, la gestión de un club o sociedad deportiva exige una planificación en la que se evalúe el impacto de dichas acciones y omisiones. En este sentido queda claro que la única opción posible es actuar siempre en clave de sostenibilidad.

1. LA SOSTENIBILIDAD EN LA GESTIÓN DE LOS CLUBES

Como ya se ha visto, el modelo de financiación de los clubes se ha desarrollado como resultado de todos los cambios que han ido afectando al fútbol. El fútbol es una industria que mueve cantidades de dineros millonarias y, por lo tanto, exige una gestión profesional. Adicionalmente, es imperativo entender que la gestión deportiva y financiera de un club ya no puede limitarse a los éxitos deportivos y debe ser el resultado de una planificación estratégica ejecutada por especialistas que conozcan a la perfección los distintos factores que influyen la industria del fútbol.

Por otro lado, los clubes no pueden ignorar su propia realidad y deben ejecutar su organización, planificación y estrategia de gestión en el marco de sus posibilidades. Es decir, los objetivos y estrategias de un club pequeño deben estar basados en su situación y no pueden pretender imitar sistemas de clubes con realidades económicas y financieras totalmente ajenas a las suyas propias.

Un análisis de la panorámica del fútbol profesional europeo confirma la escasez de modelos de gestión sostenible. La Primera División española, con su deuda de más de mil millones de euros con Hacienda y la Seguridad Social y la mora en el pago de salarios, es un ejemplo ilustrativo de las consecuencias de una gestión a corto plazo sin vocación de sostenibilidad.

Pero ¿qué significa sostenibilidad? Aunque es un término muy extendido, a menudo este concepto parece entenderse tan solo vinculado al medioambiente. Tal idea es, por supuesto, errónea. El Diccionario de la RAE, define sostenibilidad como “cualidad de sostenible”, mientras que sostenible el algo que “puede mantenerse por sí mismo, como lo hace, p. ej., un desarrollo económico sin ayuda exterior ni merma de los recursos existentes”.

Si aplicáramos dicha definición a los clubes y sociedades deportivas, denotaría que dichos organismos deben ser capaces de generar recursos y gestionar dichos recursos sin ayuda de terceros, como podría ser la Federación o algún organismo gubernamental o estatal. Esto ha de significar también que pueden funcionar sin acumular deudas desmesuradas, cumpliendo sus obligaciones de cara a empleados, proveedores de bienes y servicios, Hacienda y la Seguridad Social.

Una planificación meticulosa, una supervisión atenta y una orientación a los intereses del club y de los aficionados, más allá de los beneficios financieros, puede tener como bien afirma Martin (2011: 137) un impacto positivo enorme en el rendimiento económico del club a largo plazo. Así, gestores y directivos deben apostar por una administración centrada en la continuidad, en los objetivos a largo plazo y en la diligencia debida.

2. EL DEPORTE EN EE.UU.

El deporte es también espectáculo pero el espectáculo pierde todo interés cuando uno o varios equipos se reparten las victorias en todas las competiciones. Una disminución del interés del público tiene a su vez efectos negativos a nivel comercial. Germann (2010: 45) afirma con gran acierto que los estadounidenses se han dado cuenta mucho antes que los europeos de que el negocio solamente puede florecer si existe una competencia equilibrada.

Ése es el motivo por el que las grandes ligas norteamericanas, la NFL (National Football Association), la NBA (National Basketball Association), la NHL (National Hockey Association) o la Major League Baseball han optado por establecer el llamado sistema de *draft*; un proceso de asignación de jugadores a los equipos que tiene como fin asegurar la paridad entre ellos. Así, las nuevas estrellas no llegan a los clubes en función de la capacidad económica o de previsión de un club, sino en base a la clasificación de la temporada anterior; concediéndose a los peor clasificados la posibilidad de elegir primero. Esta medida, acompañada de los límites en los salarios de los jugadores (*salary caps*), tiene como fin facilitar la igualdad de condiciones entre los equipos independientemente de su poderío económico y de su origen (Germann, 2010: 46).

Podríamos afirmar que el deporte profesional de Estados Unidos hace gala de una firme solidaridad que contribuye a la sostenibilidad, puesto que además del sistema de *draft* para el reparto de los jugadores, cuenta con otras medidas de regulación como el llamado *revenue sharing*; un mecanismo de distribución de ingresos que obliga a los equipos más prósperos a compartir sus ingresos de taquilla con los menos aventajados (Germann, 2010: 48). El resultado de este sistema es que, a diferencia de lo que sucede en Europa, la cabeza de la tabla nunca está dominada por los mismos equipos. Puesto que el concepto de ascenso y descenso no existe en las grandes ligas americanas, los equipos más débiles pueden dedicar varios años a modificar su plantilla y sistema de juego, para así mejorar su rendimiento (Germann, 2010: 49).

Esta fórmula produce un gran rechazo entre equipos y aficionados de las grandes ligas europeas ya que el concepto de la relegación es central en dichas competiciones. El rendimiento y los méritos deportivos son, en teoría, determinantes en el deporte profesional en Europa. Sin embargo, observando los resultados de las grandes ligas cabe preguntarse si éstas no son aún más inmovilistas que las estadounidenses. Germann (2010: 49) presenta un listado muy ilustrativo en este sentido:

- El Bayern de Múnich fue seis veces campeón de Alemania de 1999 a 2009;
- En ocho años el campeonato italiano sólo lo ganaron el Inter de Milán, el AC Milán o el Juventus de Turín;
- En 17 años de historia de la *Premier League* (de 1992 a 2009) tan sólo en una ocasión ganó el campeonato un club que no fuese el Manchester United, el Chelsea o el Arsenal. Fue en 1995 cuando ganaron los Blackburn Rovers.
- En España a lo largo de veinticinco años, con excepción de cuatro temporadas, el F.C. Barcelona y el Real Madrid han ganado siempre la liga.

Hoehn y Szymanski (1999) son los máximos exponentes de una corriente altamente crítica con las competiciones europeas de élite, y concretamente la Liga de Campeones. En su opinión dichas competiciones crecen y se benefician en detrimento de las competiciones nacionales, haciendo peligrar el futuro mismo del fútbol en Europa con un sistema al borde del colapso. Los autores opinan que el futuro del fútbol europeo pasa necesariamente por una transformación hacia el formato norteamericano, lejos de la hegemonía de las competiciones continentales que perturban el equilibrio competitivo en las competiciones nacionales y potencian la espiral de endeudamiento de los clubes medianos ansiosos por clasificarse para las grandes ligas europeas (Groot, 2008: 156).

En el fútbol profesional europeo resultará muy complicado, si no imposible, llegar a acuerdos sobre límites en los salarios o un reparto más equitativo de los derechos televisivos mientras siga existiendo el ascenso y el descenso y los clubes deban temer verse relegados a competiciones inferiores. Tampoco se debe olvidar que, como se indica en el libro blanco de la Comisión Europea [2012], el sistema de ascenso y descenso es una de las principales características de nuestro deporte.

3. MODELOS DE OTROS PAÍSES EUROPEOS

Estaríamos obviando la verdad si afirmásemos que el problema de la crisis financiera y de gestión es un asunto meramente español. Las dificultades que acucian al fútbol profesional español han llegado a otros países, tal y como se desprende, entre otros, del último informe sobre la situación financiera de los clubes elaborado por la UEFA (2011a). A pesar de ello, dos países han mantenido cierta estabilidad a largo plazo: Alemania e Inglaterra. A continuación pasaremos a analizar los modelos de ambos países en aras de destilar las fórmulas que lo han hecho posible.

A) Alemania

Alemania no se salvó de la crisis financiera. A más tardar con la quiebra del grupo Kirch en 2002 ésta llegó también a la *Bundesliga* (Frick, 2006). Sin embargo, en ningún momento los clubes alemanes llegaron a límites parecidos a los de los españoles. Mientras que en otros países clubes tradicionales se acercan peligrosamente a la quiebra, los clubes alemanes han mejorado su potencia económica, reduciendo incluso sus deudas. El secreto de su éxito se basa en dos factores:

1. Control de los gastos: La *Bundesliga* cuenta con un sistema de licencias de clubes muy exigente que ha obligado a los gestores alemanes a recortar gastos, entre otros, como bien indica Frick (2006: 495), reduciendo los salarios y las primas por firma de contrato y disminuyendo el número de jugadores.
2. Aumento de los ingresos: Mediante un nuevo acuerdo para la retransmisión de partidos, lucrativos contratos de patrocinio y una fidelización única en Europa de espectadores y aficionados, batiendo records de asistencia a los estadios en los partidos de la *Bundesliga*.

La liga alemana se ha distanciado de otras ligas europeas haciendo gala de una gran prudencia en sus inversiones económicas, sin que ello parezca tener efectos negativos ni en los resultados ni en la espectacularidad de los partidos.

Sin embargo, el secreto del éxito alemán no se debe tan solo al recato económico. El control de los gastos es solo uno de los pilares que están permitiendo al fútbol profesional de ese país alejarse de prácticas que han arrastrado a otros clubes europeos a un estado de endeudamiento profundo.

La *Bundesliga* ha conseguido asegurar un nuevo acuerdo con la cadena de televisión Sky que ha permitido a los clubes multiplicar considerablemente los ingresos que obtienen por la venta de los derechos de retransmisión (Der Spiegel, 17.04.2012). Asimismo las aportaciones de patrocinadores comerciales también han contribuido a mantener un flujo de ingresos más que favorable. Por otro lado, la formación de jóvenes talentos en las academias de los clubes permite que estos últimos no tengan que gastar cantidades ingentes en transferencias (The Economist, 16.05.2012), desacoplando el éxito deportivo de transferencias y salarios millonarios.

Otro de los factores que explican el éxito de los clubes profesionales alemanes es el estrecho vínculo que mantienen con sus aficionados. La fidelidad de los seguidores es el motivo por el cual los clubes han mantenido un flujo constante y elevado de ingresos a través de la venta de *merchandising* y de entradas. El ambiente que reina en los estadios es a la vez prueba y motor de ese éxito, debido también sin duda a la buena calidad de las infraestructuras, los modernos estadios y las ofertas de hospitalidad, muy lucrativas para los clubes. El resultado es que ninguna otra liga europea ha experimentado un aumento tan marcado en el número de espectadores en los estadios como la liga alemana. Resumiendo podemos afirmar que la liga europea más sostenible es la *Bundesliga*, seguida por la *Premier League*, la cual pasaremos a analizar a continuación.

B) Inglaterra

A diferencia de España o Italia, el fútbol inglés ha sabido renovarse a tiempo, modernizando sus estadios y ampliando la paleta de servicios ofrecidos a aficionados y terceros. Las tribunas VIP, los asientos *business*, una oferta gastronómica interesante y la utilización de las instalaciones para actividades ajenas al fútbol han aportado ingresos adicionales, contribuyendo a la actual solidez económica de los clubes ingleses (Germann, 2010: 50).

El poderío económico del fútbol inglés se debe sobre todo a su peso en el mercado televisivo mundial. A diferencia de otras ligas o de otras competiciones europeas y mundiales, la *Premier League* es un verdadero producto global, llegando a casi un cuarto de la población mundial. Los clubes ingleses se benefician de un acuerdo negociado por la *Premier* que genera más ingresos que cualquier otra liga europea y que se caracteriza principalmente por ser centralizado, haciendo justicia a la naturaleza colectiva de la liga, e ir acompañado de un mecanismo de distribución.

La distribución de los ingresos obtenidos en el mercado nacional se realiza como sigue: el 50% se divide equitativamente entre los veinte clubes participantes, un 25% se reparte en función del número de apariciones en televisión y el 25% restante según el puesto ocupado en la clasificación. Además los ingresos de la venta de derechos en el mercado internacional se reparten equitativamente entre todos los clubes (Deloitte, 2011: 3). Ese reparto equitativo tiene un impacto positivo en los balances de los clubes y mantiene un cierto equilibrio competitivo entre ellos.

4. EL MODELO DEL SC BERNA

A pesar de las diferencias obvias, pensamos que los ejemplos de gestión razonable en otros deportes pueden servir de modelo para los clubes españoles, los que, si bien deberán adaptar dichos modelos a sus circunstancias concretas, podrían aplicar procesos y soluciones para su saneamiento y la construcción de estructuras sostenibles orientadas al futuro.

El SC Berna, uno de los clubes de la Liga de Hockey suiza, es un buen ejemplo de cómo es posible reestructurar con éxito un club deportivo en situación de precariedad. Desde 1982 el club jugaba en la segunda división de la Liga y no era capaz de ascender a la Liga A. En 1986 el club substituyó al EHC Arosa en la Liga A, puesto que este último decidió descender voluntariamente a la Liga B por falta de perspectivas económicas. Este ascenso inesperado, y cabe señalar no conseguido por méritos deportivos, supuso el comienzo de una serie de problemas que ilustran muy bien la historia financiera y las dificultades económicas de los deportes de equipo en Suiza en los últimos años (Germann, 2010: 65).

Tras años en la Liga B, el entonces presidente del club prometió éxitos deportivos a aficionados y jugadores, algo que efectivamente consiguió, puesto que el club se coronó campeón de la competición en tres ocasiones durante cuatro años seguidos. Dichas victorias no fueron gratuitas; con unos beneficios de 611.000 francos suizos y un patrimonio de 630.000 francos suizos, el presidente había invertido más de 1.200.000 francos en transferencias. Los presidentes posteriores siguieron el mismo sistema, contratando a grandes estrellas con sueldos que eran desproporcionados en relación con los ingresos y condiciones del club. Los gastos de la temporada anterior se cubrían con los ingresos de la pretemporada y la liquidez se garantizaba a través de créditos bancarios con los intereses correspondientes. El sistema funcionó hasta que los bancos dejaron de conceder préstamos al club, dejándole al borde de la bancarrota.

La situación cambió con la llegada de Marc Lüthi, quien es director gerente del club desde que en 1998 el entonces presidente interino del SCB le ofreciera el cargo como compensación por la deuda que el club tenía con su agencia de marketing. Tras su nombramiento, Lüthi unió fuerzas con un abogado y experto en saneamiento de empresas y un experto deportivo que se encargó de la gestión cotidiana. Los esfuerzos combinados de los tres gestores permitieron evitar el embargo de las acciones del club, mantener en la medida de lo posible la continuidad deportiva y conseguir nuevos inversores. Concretamente fue la empresa Valora la que al adquirir el 70% de las acciones del club por un millón de francos devolvió la estabilidad al club (Germann, 2010: 68).

Una vez alcanzada cierta estabilidad, el director gerente apostó por ampliar las fuentes de ingresos del club. A los ingresos de taquilla, insuficientes a pesar del elevado número de espectadores y abonados, se unieron los ingresos obtenidos a través de la publicidad, el patrocinio y los servicios personalizados a los aficionados.

Otro de los factores que contribuyeron al éxito económico del club fue la utilización del estadio como centro de eventos siguiendo el ejemplo de Estados Unidos. También se amplió y sobre todo mejoró la oferta gastronómica en el estadio, hasta el punto de que el SCB cuenta con varios restaurantes tanto dentro como fuera del estadio.

5. NUEVAS FUENTES DE INGRESOS

En aras de hacer frente a la acumulación de gastos y deudas, así como a la desaparición o al menos reducción de fuentes de ingresos tradicionales, los clubes de fútbol están obligados a buscar nuevas fuentes de ingresos y a apostar por nuevos mercados.

En nuestra opinión una posible solución es apostar por una marca. Los clubes españoles deben aprender a desarrollar y explotar su imagen de marca, como ya lo hicieron los clubes ingleses. Para ello, deben reforzar el vínculo emocional con sus aficionados y asegurarse su fidelidad (Desbordes y Richelieu, 2011: 19). El objetivo ha de ser definir la identidad de la marca, posicionar el club en el mercado y desarrollar acciones de marketing coherentes. La marca es, en palabras de Desbordes y Richelieu (2011: 20) “la clave de la perennidad” de un club, por lo que directivos y gestores deben realizar un buen trabajo en la creación de la misma. Además cuentan con la ventaja añadida de que, generalmente, ya existe un vínculo emocional entre el club y el aficionado.

A continuación indicamos otras fuentes de ingreso:

A) Presencia en el extranjero

El crecimiento y éxito sostenido de las ligas domésticas depende del tamaño del mercado que los equipos de fútbol son capaces de alcanzar. Países como EE.UU, Rusia, Brasil o Ucrania, con índices de población elevados, son cada vez más atractivos para aquellos clubes que desean aumentar sus ingresos.

Una vía para obtener nuevas fuentes de ingresos es acceder a otros mercados aprovechando el fenómeno de la globalización. Para acceder a dichos mercados, los clubes disponen de varias opciones (Desbordes y Richelieu, 2011: 28), por ejemplo:

- Giras por otros países, participando en partidos amistosos con equipos locales o incluso en copas veraniegas;
- Adquirir jugadores estrella en terceros países o, alternativamente, nombrar “embajadores” famosos en los países cuyo mercado interese al club;
- Abrir tiendas, siguiendo el ejemplo de clubes como el Manchester United, o incluso ofrecer productos de *merchandising* en tiendas de deporte no exclusivas;
- Posicionar la marca del club en programas de televisión de distintos mercados.

No obstante, los clubes deben ser conscientes de que al globalizarse estarán compitiendo con otros clubes, y marcas, por la fidelidad de los aficionados internacionales (Desbordes y Richelieu, 2011:30), competencia que no deberán subestimar.

B) Las redes sociales

Los clubes, como cualquier otra empresa comercial, pueden hacer uso de la tecnología para estrechar el vínculo con sus aficionados y estar presentes en el día a día de éstos. Se trata de reforzar la relación entre club y fans a través del sitio Web oficial del club, de las peñas de aficionados en la red y, por qué no, de las redes sociales (Twitter, Facebook, etc.).

La ventaja de dichas herramientas es que los interesados pueden establecer un contacto con el club desde cualquier lugar del mundo, manteniéndose al día de novedades, adquiriendo entradas a partidos y comprando recuerdos y otros productos de *merchandising* de su equipo favorito. Eso sí, para que den buen resultado, los sitios web y las páginas en las redes sociales deben estar gestionadas de manera profesional, aportando un valor añadido a los seguidores, los cuales dedicarán más tiempo a esas interfaces, estrechando así aún más su relación con el club.

6. LA VUELTA A LOS AÑOS 50

La literatura especializada ofrece varias alternativas para contrarrestar la espiral de endeudamiento de los clubes y restablecer el equilibrio competitivo en las competiciones nacionales. Ya hemos visto algunas de ellas, como la creación y promoción de una marca, la utilización de modelos de gestión sostenibles o la americanización del fútbol europeo. Una de las propuestas más curiosas es la de Groot (2008). El autor, que comparte el preocupante análisis sobre la situación actual del fútbol europeo, y por ende del fútbol español, ofrece una solución que no carece de originalidad y que podría resumirse como una vuelta al modelo de los años 50.

Groot opina que la espiral de endeudamiento se debe al deseo de los clubes de clasificarse en la Liga de Campeones para obtener más beneficios que invertirán en mejorar su capacidad competitiva con el fin de volver a clasificarse en la competición europea. El autor considera que los beneficios obtenidos por la venta de los derechos televisivos han distorsionado el mercado europeo del fútbol. Para contrarrestar su efecto pernicioso, Groot (2008: 157) argumenta que habría que “volver a la situación que caracterizaba el deporte en la década de los 50, antes de que comenzara la comercialización [del fútbol] a través de los medios de comunicación y cuando las cantidades ingresadas por derechos de retransmisión eran insignificantes.” Se trataría pues de retransmitir los partidos en abierto y de manera gratuita, a ser posible sin espacios publicitarios relacionados con la retransmisión. En ese caso, los ingresos de los clubes provendrían principalmente de la venta de entradas los días de partido. Esta limitación, estima Groot (2008: 157) acabaría con las desigualdades económicas entre clubes y obligaría a reducir los salarios a cantidades más razonables. No obstante, solamente sería viable si se aplicara en toda Europa y no en ligas aisladas.

Si bien nos parece una propuesta fascinante, no pensamos que sea viable. Ningún dirigente estará dispuesto a prescindir de los ingresos obtenidos a través de la venta de derechos a las televisiones. Asimismo el inmenso salto cualitativo en la retransmisión de partidos, tan beneficioso para los aficionados, se debe a que es un negocio lucrativo para televisiones y patrocinadores.

IX.- CONCLUSIONES

“We can fix the game –until the next time we need to tweak it!”
(Roger Martin)

A lo largo de los capítulos anteriores ha quedado claro que es imperativo poner coto a las tendencias actuales en la financiación y gestión de los clubes de fútbol españoles abocados al colapso. Si bien no nos cabe duda de que salir del círculo vicioso del endeudamiento es una tarea cuando menos complicada, compartimos la opinión de Martin (2011: 209) de que “existe una opción mejor”. Para ello, directivos y gestores deberán asumir su responsabilidad y explorar nuevas iniciativas que vayan más allá de los beneficios económicos y sean capaces de generar un valor añadido. Una apuesta cortoplacista nunca podrá ser más que un parche provisional que de nada servirá para solucionar el problema subyacente.

En tiempos de crisis en los que los mismos cimientos de la industria se tambalean se necesitan verdaderos líderes dispuestos a arriesgar por un bien superior. No obstante, debemos ser conscientes de las limitaciones de las iniciativas individuales. De poco servirá que sean solo algunos los clubes dispuestos a salirse del sistema actual. Para que sea posible un verdadero cambio, se necesita una acción conjunta. Los clubes y la industria del fútbol deben ser conscientes de que si no actúan ellos por iniciativa propia, los Gobiernos nacionales y la Unión Europea terminarán interviniendo, posiblemente aplicando medidas draconianas para inducir el cambio, por mucho que se haya reconocido políticamente la especificidad y la autonomía del deporte.

En un mundo de transformación constante, los clubes y sus gestores deben modernizarse continuamente para acompañar las nuevas tendencias de mercado y actualizar sus fuentes de financiación o descubrir otras nuevas.

Ya se ha visto que en la actualidad el éxito depende en exceso de la capacidad de los clubes por atraer y retener a los mejores jugadores, pagándoles salarios acorde a sus aspiraciones. No obstante, dada la situación de deuda actual, y con el crédito siendo un desafío muy importante, los clubes necesitan adaptarse rápidamente, ofreciendo a sus jugadores otras ventajas, como programas de fútbol de calidad.

Por otro lado, un gobierno sólido y transparente es fundamental para la calidad, integridad y credibilidad de cualquier empresa. Si las Ligas y los clubes apuestan por esa vía y lo combinan con la búsqueda del equilibrio competitivo y el mantenimiento de jugadores canteranos con talento, no sólo conseguirán controlar sus gastos, y por lo tanto deudas, sino que además incrementarán su atractivo para socios comerciales tanto nacionales como internacionales. Asimismo, la expansión del fútbol a nivel global y la complejidad de la industria exigen la profesionalización y la especialización de todos los involucrados en la administración de este deporte, garantizando una gestión responsable y sostenible.

Para finalizar, la implementación progresiva de las nuevas reglas del juego limpio financiero y de licencias de clubes de la UEFA harán que los clubes gestionen mejor sus finanzas y su liquidez y que logren un equilibrio sostenible entre ingresos, gastos e inversiones. Sin embargo, para que todo ello tenga los efectos deseados, muchos clubes tendrán que empezar a adaptarse ya para estar preparados en el futuro.

BIBLIOGRAFÍA

Andreff, W. (2006). *Handbook on the economics of sport*. Cheltenham: E. Elgar.

Andreff, W. (2007). “Governance French Football Issues in French Professional Football”, en P. Rodriguez, S. Késenne y J. Garcia (eds.), *Governance and Competition in Professional Sports Leagues*, Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo, 55-86.

Andreff, W. (2011). Contemporary issues in sports economics: participation and professional team sports. Cheltenham: Edward Elgar.

Andreff, W. y Staudohar, P. (2000). “The Evolving European Model of Professional Sports Finance”, en *Journal of Sports Economics*, 1 (3), 257-276.

Bercovitz, R. (2004). *Comentarios a la Ley Concursal*. Madrid: Tecnos.

Buraimo, B.; Simmons, R. y Szymanski, S. (2010). “English Football”, en S. Szymanski (ed), *Football Economics and Policy*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, pp. 162 – 181.

C.S.W. (2012). “Glasgow Rangers’ bankruptcy - You don’t know what you’ve got ’til it’s gone”. *The Economist*, 13 de julio de 2012. Disponible en: <<http://www.economist.com/blogs/gametheory/2012/07/glasgow-rangers%E2%80%99-bankruptcy>> [Acceso el 23.07.12]

Comisión Europea (2012). *White Paper on Sport*. Disponible en: <http://ec.europa.eu/sport/white-paper/the-2007-white-paper-on-sport_en.htm> [Acceso el 22.07.12].

Cordón Moreno, F. (2005). *El Proceso Concursal*. Cizur Menor: Aranzadi.

Crawford, G. (2004). *Consuming sport: fans, sport and culture*. London: Routledge.

Dawson, A.; Downward, P. (2000). *The Economics of Professional Team Sports*. London: Routledge.

Deloitte (2011). *Football Money League*. London: Deloitte LLP. Disponible en: <http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league-2011/> [Acceso el 21.07.12].

Deloitte (2012). *Football Money League*. London: Deloitte LLP. Disponible en: <http://www.deloitte.com/view/en_GB/uk/industries/sportsbusinessgroup/sports/football/deloitte-football-money-league/9db981f2bd415310VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm> [Acceso el 21.07.12].

Der Spiegel (2012). *Sky bekommt Zuschlag für Bundesliga Rechte*. Disponible en: <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/bundesliga-rechte-sky-bekommt-den-zuschlag-a-828045.html>> [Acceso el 10.07.2012].]

Desbordes, M.; Richelieu, A. (2011). *Néo-marketing du sport: regards croisés entre Europe et Amérique du Nord*. Bruselas: De Boeck.

Dobson, S. (2001). *The economics of football*. Cambridge: Cambridge University Press.

Downward, P.; Dawson, A.; Dejonghe, T. (2009). *Sports economics: theory, evidence and policy*. Ámsterdam: Elsevier Butterworth-Heinemann.

E-Deporte (2004). *El Entorno Municipal, un nuevo Espacio Deportivo*. Bilbao: Dirección General de Deportes de la Diputación Foral de Vizcaya.

FIFA (2007). *Reglamento para la Concesión de Licencias de Clubes*. Zúrich: FIFA.

Fischbacher, U. (2003). *Fairness and the power of competition*. Zúrich: Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich.

Fizel, J. (2006). *Handbook of sports economics research*. Armonk, N.Y.: Sharpe.

Fizel, J.; Gustafson, E.; Hadley, L. (eds.). (1999). *Sports Economics. Current Research*. Westport: Praeger Publishers.

Foer, F. (2004). *How soccer explains the world: an unlikely theory of globalization*. New York: HarperCollins.

- Fort, R. D. (2004). *International sports economics comparisons*. Westport, CT: Praeger.
- Frick, B. (2006). “Football in Germany”, en W. Andreff y S. Szymanski (eds.), *Handbook on the economics of Sport*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 486 – 496.
- Germann, D. (2010). *Milliardenbusiness Sport. Wer kassiert – wer verliert*. Zürich: Orel Füssli Verlag.
- Gerrard, B. (2006). *The economics of association football*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Giulianotti, R. (1999). *Football: a sociology of the global game*. Malden, MA: Polity Press.
- González-Martín, T. (2012). “El fútbol europeo está en quiebra”. *ABC*, 03 de abril de 2012. Disponible en <http://www.abc.es/20120201/deportes-futbol/abci-futbol-europeo-quiebra-201202010811.html>.
- Groot, L. (2008). *Economics, uncertainty and European football: trends in competitive balance*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Hoehn, T. y Szymanski, S. (1999). “The Americanization of European Football”, en *Economic Policy*, Vol. 14, nº 28, pp. 203-240. Oxford: Blackwell Publishing.
- I.M. (2012). “A league apart”. *The Economist*, 16 de mayo de 2012. Disponible en <http://www.economist.com/blogs/gametheory/2012/05/german-football-success>.
- Késenne, S. (2007). *The Economic Theory of Professional Team Sports*. Cornwall: MPG Books Ltd.
- Knop, C. (2010). “Die Bundesliga ist der Lichtblick”. *Frankfurter Allgemeine*, 28 de junio de 2010. Disponible en <http://www.faz.net/frankfurter-allgemeine-zeitung/wirtschaft/die-bundesliga-ist-der-lichtblick-1997486.html>.
- Kuper, S.; Szymanski, S. (2009). *Soccereconomics*. New York: Nation Books.

Markovits, A.S.; Rensmann, L. (2010). *Gaming the world: how sports are reshaping global politics and culture*. Princeton: Princeton University Press.

Martin, R.L. (2011). *Fixing the Game: bubbles, crashes and what capitalism can learn from the NFL*. Boston: Harvard Business Review Press.

Murayama, C. (2010). “El fútbol como industria global y nacional”. *Nueva Tribuna*, 25.07.2010. Disponible en <<http://www.nuevatribuna.es/opinion/ciro-murayama/el-futbol-como-industria-global-y-nacional/20100808135706040838.html>>

Real Academia Española (2001). *Diccionario de la Lengua Española, 22ª Edición*. Madrid: Espasa Libros.

Rodríguez, P.; Késenne, S.; García, J. (eds.). (2007). *Governance and Competition in Professional Sports Leagues*. Oviedo: Ediciones de la Universidad de Oviedo.

Romero Sanz de Madrid, C. (2005). *Derecho Concursal*. Madrid: Civitas Ediciones.

Sigismondi, P. (2011). *The digital glocalization of entertainment: new paradigms in the 21st century global mediascape*. New York: Springer.

Silván, N. y Ruiz, D. (2011). “Bancarrota en el fútbol español”. *Marca*, 21 de julio de 2011. Disponible en <<http://www.marca.com/2011/06/21/futbol/1308651254.html>>.

Szymanski, S. (2010). *Football economics and policy*. Basingstoke: P. Macmillan.

Szymanski, S. (2010). *The comparative economics of sport*. Basingstoke: P. Macmillan.

Szymanski, S. (2011). “Sport financing and governance in Europe”, en W. Andreff (ed.) *Contemporary issues in sports economics: participation and professional team sports*. Cheltenham: Edward Elgar, pp. 65-79.

UEFA (2011a). *The European Club Footballing Landscape*. Nyon: UEFA. Disponible:<http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/25/1744125_DOWNLOAD.pdf> [Acceso el 24.07.12]

UEFA (2011b). *Club Licensing Benchmarking Report Financial Year 2010*. Nyon: UEFA.
Disponible en:
<http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/74/41/73/1744173_DOWNLOAD.pdf> [Acceso el 24.07.12]

UEFA (2011c). *Financial Report 2010/11*. Nyon: UEFA. Disponible en:
<http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/EuroExperience/uefaorg/Finance/01/77/26/16/1772616_DOWNLOAD.pdf> [Acceso el 22.07.12].

UEFA (2012). *UEFA Club Licensing and Financial Fair Play Regulations*. Nyon: UEFA.
Disponible en:
<http://www.uefa.com/MultimediaFiles/Download/Tech/uefaorg/General/01/80/54/10/1805410_DOWNLOAD.pdf> [Acceso el 25.07.12].

Zimbalist, A. (2001). *The economics of sport*. Cheltenham: Edward Elgar.