



Universidad de Castilla-La Mancha

Facultad de Ciencias Sociales de Cuenca

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

¿Es la forma jurídica de los Club de fútbol un
determinante en la situación económico-financiera?
El caso del Conquense.

Rafael Soria Barbero.

Cuenca, 2022.



Facultad de Ciencias Sociales
Grado en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Grado

¿Es la forma jurídica de los Club de fútbol un
determinante en la situación económico-financiera?
El caso del Conquense.

Presentado por: Rafael Soria Barbero.

Dirigido por: María del Carmen López Taravilla

Cuenca, 2022.

Índice

1. Introducción.	5
2. Orígenes del fútbol y su importancia en la economía española.	6
2.1. Clubes deportivos y competiciones.	6
2.2. Impacto del fútbol en la economía.	9
3. Normativa española para asociaciones deportivas.	11
3.1. El sistema deportivo.	12
3.2. Comparativa entre CF y SAD.	17
4. Conversión de CDB a SAD.	20
4.1. Planes de saneamiento.	20
4.1.1. Primer plan de saneamiento.	20
4.1.2. Segundo plan de saneamiento.	21
5. Situación económico-financiera de los CF y las SAD.	23
5.1. Principales fuentes de financiación de los clubes.	23
5.2. Comparativa económico-financiera entre los CF y las SAD en la Liga Santander.	26
5.2.1. Metodología.	26
5.2.2. Análisis de la estructura económico-financiera.	27
5.2.3. Análisis de ratios.	29
6. U.B. Conquense.	31
6.1. Historia.	31
6.2. Situación económica actual.	32
6.3. Análisis económico-financiero desde un punto de vista teórico de la conversión a SAD.	33
7. ¿Son las DAO una alternativa de gestión en las entidades deportivas?.	35
8. Conclusiones.	38
9. Bibliografía.	40
10. Anexos.	47

INDICE DE ACRÓNIMOS

CD	Club Deportivo
CDB	Club Deportivo Básico
CF	Club de Fútbol
CSD	Consejo Superior de Deportes
DAO	Organización Autónoma Descentralizada
FIFA	Federación Internacional de Fútbol Asociación
FFCM	Federación de Fútbol de Castilla la Mancha
IVA	Impuesto sobre el Valor Añadido
LFP	Liga de Fútbol Profesional
PIB	Producto Interior Bruto
RCD	Real Club Deportivo
RFEF	Real Federación Española de Fútbol
SAD	Sociedad Anónima Deportiva
U.B.	Unión Balompédica
UD	Unión Deportiva
UEFA	Unión de Federaciones Europeas de Fútbol

1.Introducción.

<<Todos mis héroes fueron jugadores de fútbol>> es una frase del jugador de fútbol Zlatan Ibrahimović, puede parecer una simple frase, pero se puede decir que me siento muy identificado con ella debido a la gran pasión que tengo por este deporte desde muy pequeño y los muchos jugadores con los que me siento reconocido por los valores que me transmiten, tales como el compromiso, esfuerzo o humildad. Ello unido a mi condición de asociado del equipo de la capital Unión Balompédica Conquense (a partir de ahora U.B. Conquense) el cual se encuentra inmerso en la conversión a Sociedad Anónima Deportiva (a partir de ahora SAD) por su delicada situación económico-financiera, me ha hecho apostar por la realización de este trabajo.

Durante el presente trabajo se dan a conocer las raíces y principios del fútbol, así como la actividad que tiene este deporte conociendo la composición y el funcionamiento de las competiciones que se encuentran en activo hoy en día y los equipos que las conforman, haciendo especial hincapié en los datos económicos y financieros que el fútbol representa en el total de la economía del país. Posteriormente se pone de manifiesto la composición del sistema deportivo español y las distintas categorías de agrupaciones y asociaciones dando a conocer los aspectos legales, institucionales y económicos más relevantes que conllevan la aplicación de las dos formas de entidades deportivas por excelencia, Club de fútbol (a partir de ahora CF) y SAD analizadas en este trabajo. Tras ello, es analizado el proceso de conversión de un CF a una SAD poniendo de manifiesto los antecedentes que sufrió el fútbol español en aplicación de los planes de saneamiento analizando los pasos que se han llevado a cabo con el fin de superar las deudas que presentan los equipos desde varias décadas atrás, cuestión esta que intentan superar con los ingresos que son capaces de generar, en un primer momento y dado que se iba a tener acceso a los datos económico financieros de la U.B. Conquense, según se entendió por conversaciones mantenidas con miembros de la junta directiva y otros empleados del club, se pretendía realizar un análisis empírico práctico examinando la situación que arrastraba el club, así como realizar proyecciones económico financieras de como quedaría su situación al convertirse en SAD, debido a que finalmente no se han podido consultar los datos contables, se ha optado por realizar un examen de la situación económica y financiera de los equipos españoles que conforman la 1º División española realizando un análisis de los datos de sus balances cumplimentando con una serie de ratios económico financieros. Seguidamente, se dan a conocer los detalles de la conversión de la U.B. Conquense a SAD, así como los aspectos y evolución económica que ha ido atravesando en las últimas temporadas para finalmente realizar

una descripción teórica de cómo marcarán su futuro con su nuevo proyecto de SAD. Por último, se introducirá una posible alternativa a los tipos de entidades deportivas tradicionales, las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (a partir de ahora DAO), considerando su funcionamiento y lo supondría su aplicación en un club.

Por todo ello, se pretende contribuir con este trabajo que cualquier aficionado o no al fútbol pueda conocer de forma general el funcionamiento que tiene este deporte y la evolución del mismo, y especialmente que cualquier residente en la provincia de Cuenca conozca el proceso de conversión de la U.B. Conquense a SAD y las implicaciones que dejaría sobre el club y la ciudad.

2. Orígenes del fútbol y su importancia en la economía española.

Atendiendo a la Real Academia Española, el fútbol es un “juego entre dos equipos de once jugadores cada uno, cuyo objetivo es hacer entrar en la portería contraria un balón que no puede ser tocado con las manos ni con los brazos, salvo por el portero en su área de meta”.

Su origen se remonta hasta la Edad Media en torno al año 1170 en las Islas Británicas, ya que en ese entonces se jugaba a un deporte parecido al fútbol. Sin embargo, no es hasta el año 1863 cuando se consiguen aprobar las reglas del fútbol, quedando así constituida la fundación “The Football Association” (Competize, 2021).

Cabe destacar que el equipo más antiguo del mundo es el Sheffield FC inglés creado en el año 1857. En España lo es el Recreativo de Huelva S.A.D. que tiene su origen en el año 1889. Además, la competición más longeva del mundo es la FA Cup, disputada en Inglaterra y que lleva disputándose desde la temporada 1871-72 siendo el 1º equipo campeón el Wanderers FC. En nuestro país la 1º competición que se disputó fue la Copa Del Rey que data del año 1903 cuyo primer ganador fue el Athletic Club.

2.1. Clubes deportivos y competiciones.

A continuación, se describen las principales competiciones tanto a nivel de clubes como a nivel de selecciones que se disputan en todo el mundo actualmente, analizando entre otras cuestiones los principales equipos que las disputan o el sistema de clasificación para dichas competiciones y el de la competición en sí misma (Goal, s.f.).

- A nivel mundial

Para entender mejor algunas cuestiones de los campeonatos a nivel mundial, es necesario saber que existen seis confederaciones adscritas a la Federación Internacional de Fútbol Asociación

(a partir de ahora FIFA). Estas son: Confederación de Norteamérica, Centroamérica y el Caribe de Fútbol (CONCACAF), Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL), Confederación Africana de Fútbol (CAF), Unión de Federaciones Europeas de Fútbol (a partir de ahora UEFA), Confederación de Fútbol de Oceanía (OFC) y Confederación Asiática de Fútbol (AFC) (Merino, 2020).

Campeonato del Mundo: Se disputa cada 4 años en una sede asignada por el Consejo de la FIFA eligiéndose en cada edición a un país de cada Confederación de forma alterna. Para llegar a competir en este campeonato previamente los equipos de la selección nacional de cada país juegan una ronda de clasificación en fase de grupos. Tras esta primera clasificación en la que quedan 32 selecciones quedan encuadradas en ocho grupos de cuatro equipos cada uno pasando a la siguiente fase las dos mejores selecciones de cada grupo. La actual campeona del mundo es la selección francesa en el año 2021. Además, cabe destacar que Brasil es la selección con más mundiales ganados, puesto que lo ha logrado vencer hasta en 5 ocasiones. España se alzó con dicho campeonato en el año 2010.

Campeonato Mundial de Clubes: Es un campeonato a nivel de Clubes en el que participan los equipos campeones de la principal competición de las Confederaciones que están adscritas a la FIFA, además del equipo campeón del país que organiza dicho campeonato que cada año se celebra en sedes alternas. El último campeón es el Chelsea FC el pasado año 2021. El último año que un equipo español logró este campeonato fue el Real Madrid CF en el año 2018.

- A nivel europeo

Eurocopa: El sistema de competición es similar al del Campeonato del Mundo, pero en este caso lo disputan 24 selecciones cada 4 años en países alternos de Europa en función de una serie de requisitos que deben cumplir para el buen funcionamiento de esta competición. La actual campeona es la selección italiana en el año 2021, España cosecha tres campeonatos en 1964, 2008 y 2012.

UEFA Europa Champions League: La disputan los 4 equipos mejor clasificados de las principales ligas de cada país a nivel europeo a excepción de la Ligue 1 en la que únicamente se clasifican los 2 mejores equipos y los 2 mejores clasificados del resto de ligas catalogadas de menor categoría por la UEFA, así como el campeón de la UEFA Europa League de la temporada anterior. Después, quedan encuadrados en fases de grupos con 8 grupos de 4 equipos cada uno. Los equipos más laureados son el Real Madrid CF y el Milán con 14 y 7 campeonatos respectivamente. Este campeonato se disputa todas las temporadas con un formato de fase de

grupos idéntico al de la Copa del Mundo o el de la Eurocopa y posteriormente disputándose rondas eliminatorias hasta llegar a la final que es disputada en una sede de un país europeo.

- A nivel español

Liga Santander: Máxima categoría del fútbol español estando compuesta por 20 equipos y jugándose en dos vueltas de 19 partidos cada una, jugando así todos los equipos entre ellos tanto en la primera como en la segunda vuelta tanto en su estadio como en el estadio del rival. Los equipos que al finalizar la temporada ocupen los 4 primeros puestos, la siguiente temporada acceden a la UEFA Europa Champions League, por el contrario, aquellos que ocupen las 3 últimas plazas juegan automáticamente la siguiente temporada la 2ª División española conocida como Liga Smartbank. Los equipos que más veces han logrado este campeonato son el Real Madrid CF con 35 títulos y el FC Barcelona con 26 títulos.

Copa del Rey: Competición en la que participan los 20 equipos que conforman la Liga Santander, los 22 equipos que forman parte de la Liga Smartbank (2ª División), así como los mejores clasificados de la 3ª, 4ª y 5ª división del fútbol español. Se disputan rondas clasificatorias entre los equipos a un único partido en el campo del rival de inferior categoría a excepción de las semifinales que es a doble partido. La final es jugada en un estadio de una ciudad española asignado por la Real Federación Española de Fútbol (a partir de ahora RFEF). El FC Barcelona el equipo con más Copas del Rey en sus vitrinas ya que ha levantado este título hasta en 27 ocasiones.

- A nivel castellanomanchego

3ª RFEF: Conocida popularmente como 3ª División, pero se le ha otorgado este nuevo nombre por la reorganización de los equipos en las distintas divisiones del fútbol español. Cuenta con un formato idéntico al de la Liga Santander, pero en este caso en la temporada 2021/2022 han participado 18 equipos siendo todos ellos de la región castellanomanchega, puesto que esta división queda dividida en 18 grupos encuadrados por comunidades autónomas. Con dicha reestructuración en la presente temporada el equipo que ha ocupado la 1ª plaza al finalizar la temporada ha ascendido automáticamente a 2ª RFEF, y aquellos que han quedado entre los puestos 2º al 5º han jugado una serie de partidos de play off para intentar conseguir el objetivo del ascenso. El campeón de esta temporada fue el Club Deportivo Guadalajara permitiéndole ello el ascenso a 2ª RFEF para la temporada 2022/2023. Entre todos los equipos de la región

que han pasado por esta categoría destacan el Club Deportivo Toledo que ha logrado dicho campeonato hasta en 7 ocasiones o la U.B. Conquense con 3 títulos.

Ahora que ya conocemos un poco de la historia de nuestro fútbol, así como los tipos de competiciones existentes, vamos a pasar a analizar cómo impactan en la economía esos torneos y en los equipos que las disputan.

2.2. Impacto del fútbol en la economía.

Es indudable que el fútbol en España es un deporte que, con el paso del tiempo, ha ido rodeando cada vez más a un gran número de personas y negocios alrededor del mismo generando todo ello importantes beneficios para el conjunto de la población española.

Además, queda claro que este deporte es muy útil en términos educativos, ya que permite aplicar valores y otros hábitos como el trabajo en equipo, esfuerzo, etc. También en términos de salud, permitiendo combatir ciertas enfermedades y mejorando la calidad de vida de quien lo practica y en términos sociales puesto que así se favorece una sociedad más comprometida y que luche contra el racismo o violencia (KPMG Sports, 2015).

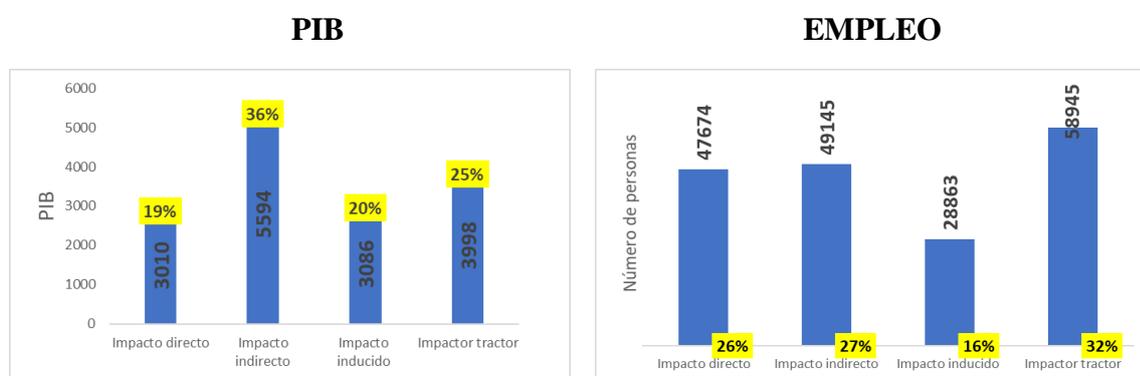
Debido a la gran magnitud de la industria del fútbol, esta tiene un impacto a varios niveles (Cañas, 2020), que se analizan a continuación:

- Impacto directo: Referente a lo recaudado e invertido en sectores plenamente relacionados con este deporte.
- Impacto indirecto: Formado por los intermediarios que abastecen los bienes y servicios necesarios a los sectores relacionados de manera directa y la propia producción obtenida por ello.
- Impacto inducido: Hace referencia a lo que obtienen aquellos sectores que suministran bienes y servicios a los trabajadores que forman parte del sector relacionado de manera directa, así como el empleo que estos crean.
- Impacto tractor: Ventas que solo son posibles por la propia existencia del mundo del fútbol.

Quedándonos con lo meramente económico, según un estudio realizado por Price Waterhouse Coopers para la Liga de Fútbol Profesional en la temporada 2016/2017 la industria del fútbol profesional produjo en España 15.688 millones de euros, lo que se traduce en un 1,37% del Producto Interior Bruto (a partir de ahora PIB), así como hizo posible que 184.626 empleados pudieran trabajar gracias a este sector traduciéndose en un 1% de la población ocupada.

Analizando el gráfico 1 que mostraremos a continuación, por un lado, se analiza el impacto total en el PIB, donde el impacto indirecto es el que ocupa un mayor peso con un 36% incluyendo aquí a empresas de alimentación o cerveceras que son las que abastecen al bar del estadio para poder vender dichos productos al público en el día del partido. A ello le sigue el impacto tractor que genera un gran número de ingresos como por ejemplo en paquetes televisivos para poder ver el fútbol, venta de videojuegos deportivos, estancia en hoteles de aficionados que se desplazan a los partidos, etc. según el informe Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España que en 2018 publicó la consultora PwC.

Gráfico 1. Contribución de la industria del fútbol al PIB y empleo español. Temporada 2016/2017 (Millones de euros y miles de personas).



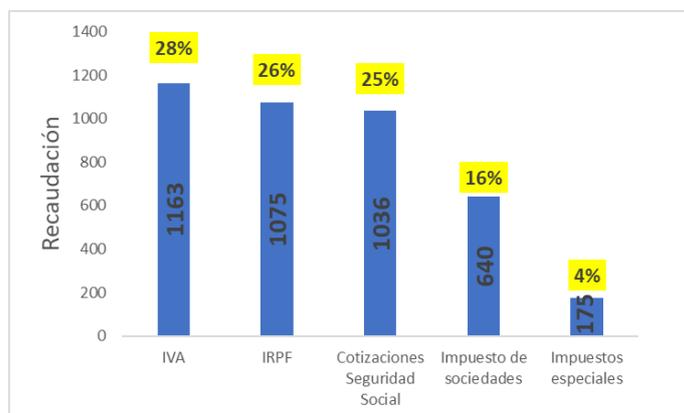
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de PwC (2018).

Por otro lado, se analiza el impacto total en el empleo, en el que el mayor número de personas se concentra gracias al impacto tractor debido a lo amplio de este mundo del fútbol. Además, tanto el impacto directo como el indirecto suponen más de la mitad del empleo lo que hace visible la gran cantidad de empleados que se movilizan en el día de partido haciendo así posible que los partidos se puedan llegar a disputar según el informe Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España que en 2018 publicó la consultora PwC.

Al mismo tiempo, en el gráfico 2 se puede ver como La Liga de fútbol española contribuye al sistema de tributación española por tipo de impuesto, siendo el Impuesto sobre el Valor Añadido (a partir de ahora IVA) el que más contribuye debido al aumento del consumo de los aficionados, ya sea de forma directa o indirecta en un partido de fútbol. También ocupan un peso importante el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF) y las cotizaciones a la Seguridad Social gracias a la subida de la masa salarial de los clubes que forman parte de la liga española según el informe Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España que en 2018 publicó la consultora PwC.

Gráfico 2. Contribución de La Liga española de fútbol al sistema tributario español.

Temporada 2016/2017 (Millones de euros).



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de PwC (2018).

Por otro lado, los aspectos económicos más negativos del fútbol con la llegada de la COVID-19 a nuestro país en el año 2020 supuso un descenso de los ingresos en La Liga española de 2.013 millones de euros motivado principalmente por las ganancias que los equipos obtienen el día de partido, así como por las ganancias de traspasos de jugadores de un equipo a otro, ingresos de televisión o publicidad. Ante esto, los equipos tuvieron que hacer todo tipo de esfuerzos para reducir sus costes al máximo como por ejemplo rebajando el sueldo de los jugadores de su plantilla y mediante la reducción de otros gastos. Además, los equipos de la liga han podido efectuar ampliaciones de capital e incrementos de financiación (Palco23, 2021).

Otro de los aspectos negativos del mundo del fútbol es la desaparición de un club deportivo. Uno de los casos más actuales es el del Extremadura UD, club que militaba esta temporada en 1º RFEF (3º División del fútbol español) y que debido a la acumulación de deudas que han ido contrayendo a lo largo de temporadas atrás, además del hecho de que los jugadores llevaban unos meses sin percibir su salario, han abocado al club a la desaparición (Marca, 2021).

3. Normativa española para asociaciones deportivas.

En este apartado se va a poner de manifiesto la normativa española a la que están sujetas las asociaciones deportivas del ámbito español, poniendo de manifiesto cómo está organizado el sistema deportivo en España para poder analizar cómo afecta a los clubes.

3.1. El sistema deportivo.

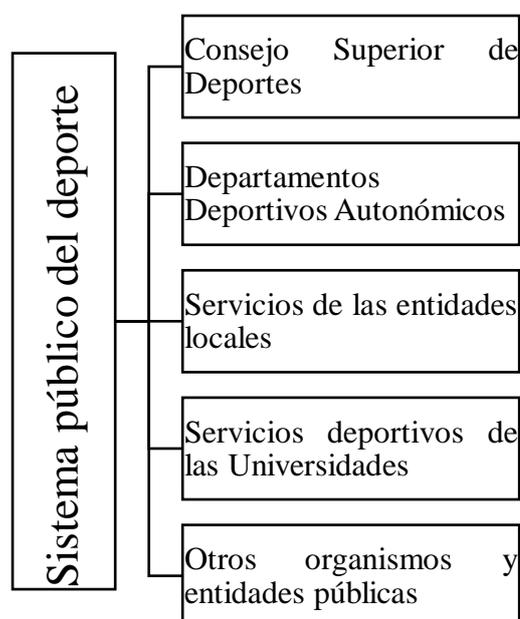
El sistema deportivo puede ser entendido como el “conjunto de todos aquellos elementos relacionados entre sí, según un orden, y que contribuyen al desarrollo del deporte en todas sus manifestaciones” (Guzmán ,2006).

Los elementos que componen el sistema deportivo son los siguientes (Guzmán, 2006):

- El ordenamiento jurídico del sistema deportivo: Es el principal sostén del sistema deportivo, puesto que contiene la normativa, reglamento, etc. que debe desarrollarse para que este pueda funcionar.
- La estructura deportiva: Compuesta tanto por el sector público como por el sector privado.
- La infraestructura deportiva: Lugar donde se lleva a cabo la práctica deportiva.
- Los recursos económicos: Estos pueden ser muy variados pudiendo obtenerse mediante cuotas de los aficionados de un club, subvenciones, derechos televisivos, etc.
- Los recursos humanos: Personal que rodea a un club.

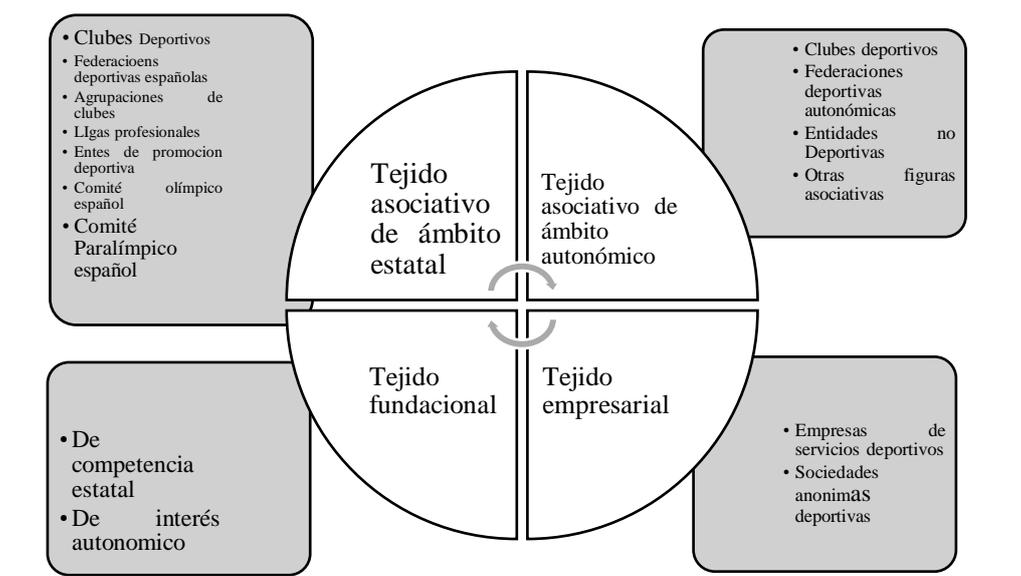
Debido a todo el fenómeno que rodea al sistema deportivo y a sus deportistas, este queda dividido en sector público y sector privado (Figura 1 y 2).

Figura 1. Estructura del sector público del sistema deportivo español.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guzmán (2006).

Figura 2. Estructura del sector privado del sistema deportivo español.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guzmán (2006).

En los años 80, los clubes deportivos estaban respaldados por la Ley de Cultura Física y del Deporte de 1980, que permitía una buena relación entre ellos sin importar sus capacidades. Este lazo de unión entre ellos va desapareciendo en cuanto que estos obtienen ingresos extras, ya sean de publicidad, televisión, etc. por lo que sufrieron varios procesos de endeudamientos que hizo que surgiera la Ley del Deporte de 1990 (RD 10/1990) para corregir esta situación (Martínez, 2018).

En España, existen distintas categorías de agrupaciones y asociaciones relacionadas con el mundo del deporte, según la Ley del Deporte de 1990, pudiéndose clasificar en:

- Entes de promoción deportiva: Dentro de esta figura podemos encontrar las asociaciones de Clubes o Entidades, que tienen únicamente como fin el de promocionar la práctica deportiva organizando diferentes actividades que sirvan como aprendizaje para quien las realice. Para que estas existen deberán de estar repartidas por todo el territorio y no siendo menos de cien asociaciones. Además, estas no pueden tener ánimo de lucro y deben de seguir los Estatutos establecidos. Una vez cumplido esto, quedarán inscritas en los registros de la Comunidad Autónoma en la que se encuentren. Por último, si estos entes albergan alguna competición nacional les será imposible poder participar en dicha modalidad en una competición organizada por la Federación deportiva española (RD 10/1990, Artículo 42).

Existen diversos entes de promoción deportiva en todo el territorio nacional, sin embargo, cabe destacar el programa castellanomanchego Somos Deporte 3-18, regulado

por la Orden 127/2021, de 17 de agosto, el cual, tiene el fin de fomentar la preparación deportiva en los alumnos en edad escolar repartidos por todos los colegios de la región. Dicho programa se basa en tres pilares fundamentales:

- Campeonato regional del deporte en edad escolar: Alberga competiciones deportivas en distintas modalidades deportivas y distintas categorías por rangos de edad.
- Iniciación deportiva: Permite que los alumnos disfruten de la práctica deportiva a través de distintos juegos que desarrollen sus habilidades personales desde edades tempranas.
- Promoción de la actividad físico-deportiva: Permite jornadas para que el alumnado conozca y practique distintas actividades.

Sobre dicho programa también destaca la estrategia Mueve-T, el cual fomenta la actividad diaria permitiendo así un estilo de vida saludable, ya sea desde casa o en el colegio.

Además, en el mundo del fútbol, y en la capital conquense cabe destacar la Escuela Municipal de Fútbol de Cuenca que tiene como fin fomentar el fútbol base enseñando todo lo que rodea dicho deporte, el respeto hacia los compañeros, etc. a través de distintos ejercicios, juegos y sesiones (Escuela Municipal de Fútbol Cuenca, s.f.).

- Ligas profesionales: Existirán allá donde haya una competición oficial de carácter profesional, por lo que queda formada por los clubes que participen en dicha competición. Sus Estatutos y Reglamentos deberán tener el visto bueno del Consejo Superior de Deportes (a partir de ahora CSD), además de un informe previo de la Federación Deportiva Española que corresponda para poder ser aprobados. Dichas ligas son independientes de la Federación deportiva española en lo referente a su organización y el sistema de competición, sin embargo, tendrán que estar coordinada a la hora de organizar una competición por parte de la liga (RD 10/1990, Artículo 41).

En España hay tres competiciones profesionales, que son: la Liga Santander y la Liga Smartbank en el fútbol que están dirigidas por el organismo de La Liga y la Liga Endesa en el baloncesto que está dirigida por la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB). A su vez en el fútbol existen otras ligas consideradas como semi profesionales (1º y 2º División RFEF), semiprofesional/amateur (3º División RFEF) y amateur (categorías regionales).

En 3º RFEF cabe destacar el equipo de la capital, U.B. Conquense, así como otros muchos repartidos por la provincia, como pueden ser, la A.D. San Clemente o el Tarancón CF. A nivel regional se pueden mencionar las ligas que, aun no siendo profesionales, son creadas por la Federación de Fútbol de Castilla La Mancha (a partir de ahora FFCM), estando situadas por debajo de la 3º RFEF, como son la Primera Autonómica Preferente, Primera Autonómica y Segunda Autonómica destacando equipos como el C.D. San José Obrero, C.D. Balona Conquense o U.B. Conquense “B”, respectivamente todos ellos de la capital conquense. Además, dicha federación también crea a nivel regional ligas en el ámbito juvenil y femenino (Federación de Fútbol de Castilla-La Mancha, s.f.).

Asimismo, existe una liga a nivel local también creada por la FFCM como es el campeonato Adheridos Cuenca, muy popular en la ciudad.

- Federaciones deportivas españolas: Son entidades privadas que tienen personalidad jurídica propia con facultades en todo el país y están compuestas por Federaciones deportivas de ámbito autonómico, Clubes deportivos, deportistas, técnicos, jueces y árbitros u otros agentes colaboradores o colectivos relacionados con el deporte. Cabe destacar que estas federaciones también tienen naturaleza pública puesto que contribuyen con la Administración Pública en los asuntos que sean necesarios (RD 10/1990, Artículo 30).

Las Federaciones deportivas autonómicas que tengan deportistas que compitan a nivel nacional o internacional, para que este pueda hacerlo deberá de contar con una licencia expedida por su Federación autonómica, además de que esta se adhiera a la Federación deportiva española (RD 10/1990, Artículo 32).

Sus funciones básicamente son las de organizar competiciones en el territorio español, así como colaborar y ayudar a las Federaciones deportivas autonómicas, administración y otros organismos para el bien común del deporte y sus deportistas (RD 10/1990, Artículo 33).

El patrimonio de estas Federaciones queda a expensas de los bienes que tengan a su nombre; además podrán disponer de varios recursos, ya sea a través de subvenciones, donaciones, préstamos u otros (RD 10/1990, Artículo 35).

Debido a la gran existencia de deportes en nuestro país existen alrededor de 65 Federaciones deportivas. En el mundo del fútbol se encuentra la RFEF encargada de albergar competiciones de fútbol masculino y femenino, así como de fútbol sala.

Además, cabe destacar que en Castilla La Mancha se encuentra la FFCM que alberga otro tipo de competiciones futbolísticas a nivel más bajo.

- **Clubes deportivos:** Son una asociación privada sin ánimo de lucro con el fin de realizar la práctica deportiva en distintas modalidades y en distintas competiciones y actividades (RD 10/1990, Artículo 13).

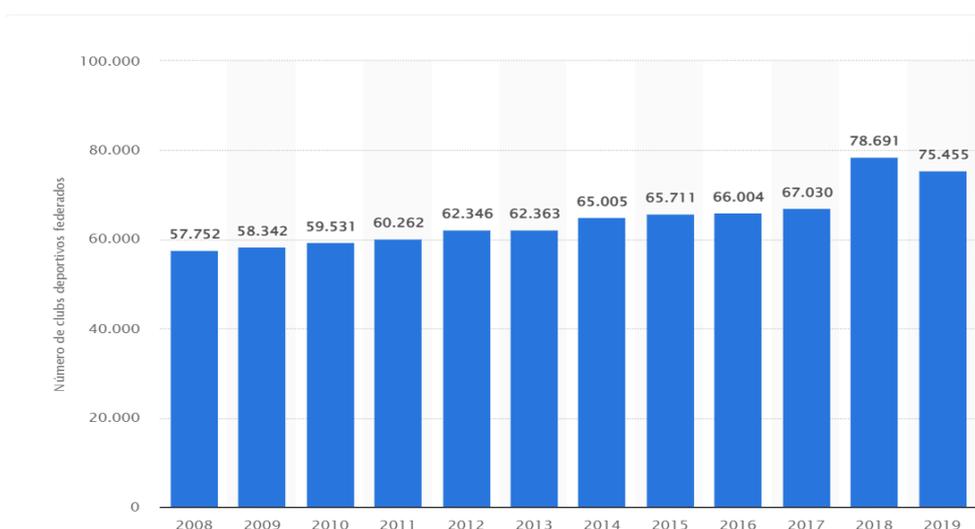
Podemos diferenciar entre clubes deportivos elementales, básicos y sociedades anónimas deportivas (RD 10/1990, Artículo 14).

La totalidad de los clubes que se creen deberán de quedar inscritos en el Registro de Asociaciones Deportivas, además aquellos que quieran competir en competiciones oficiales deberán de inscribirse en la Federación autonómica de su correspondiente comunidad, así como incluir en sus Estatutos los aspectos referidos al club como son domicilio del club, régimen disciplinario, etc. (RD 10/1990, Artículo 15).

Se puede definir cada tipo de club deportivo (Competize, 2021) como:

- **Clubes deportivos elementales:** Clubes sencillos donde no se lleva a cabo ningún tipo de responsabilidad y su función es la de fomentar una actividad deportiva en concreto.
- **Clubes deportivos básicos:** Club más organizado, donde hacen falta más gestiones para su puesta en marcha y su objetivo es el del patrocinio y formación del deporte en las edades más tempranas.
- **Sociedades Anónimas Deportivas:** Se obtiene tanto una responsabilidad económica como una responsabilidad jurídica.

Imagen 1. Número de clubes deportivos federados en España. 2008-2019.



Fuente: Statista.

En la imagen 1 se puede ver cómo año tras año se han podido crear en España un mayor número de clubes deportivos alcanzando su máximo histórico en el año 2018 llegando a casi 80.000 clubes federados, de los cuáles los clubes de fútbol ocupan la mayor parte de ellos.

En el estudio que nos ocupa, tal como queda establecido (RD 1084/1991, Artículo 1), debido a que para competir en ligas profesionales se pide que sea club deportivo básico o SAD vamos a centrarnos en las distintas categorías de Clubes deportivos que se pueden encontrar en el mundo del fútbol, y concretamente en la comparativa entre Clubes deportivos básicos, lo que comúnmente conocemos en el mundo del fútbol como CF y SAD.

3.2. Comparativa entre CF y SAD.

En este punto se va a poner de manifiesto en la siguiente tabla (Tabla 1) un resumen de las principales diferencias que albergan ambos tipos de clubes deportivos para poder comprender que diferencian a ambas.

Tabla 1. Diferencias entre CF y SAD.

Tipo de club	CF	SAD
Normativa	<ul style="list-style-type: none"> – Ley Orgánica 1/2002. – Leyes de la propia Comunidad Autónoma. – Ley 30/ 1994 del 24 de noviembre. – Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> – Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. – Real Decreto 1084/1991, 5 de julio sobre Sociedades Anónimas Deportivas.
Forma jurídica	Asociativa. El asociado es el “propietario” del club, puesto que son los que con sus decisiones en las asambleas deciden que rumbo quiere que tome el club.	Mercantil. La figura del asociado desaparece convirtiéndose en abonado del club, puesto que en este caso son los accionistas los que toman las decisiones
Ánimo de lucro	No buscan objetivos económicos, aunque se pueden lograrlos, pero se	El objetivo principal de los propietarios del club es la obtención de beneficios.

	centran en lo meramente deportivo con el fin de cosechar el mayor número de títulos posible.	
Capital Social	Existe un fondo social limitado a las cuotas de asociados o el apoyo de patrocinadores	El capital se asignará con el 25% de la media de los gastos realizados incluyendo amortizaciones y el 75% de los saldos patrimoniales netos negativos añadiendo a ello una auditoría de cuentas. Posibilidad de obtener más recursos económicos con la entrada de grandes accionistas o la posibilidad de que el club cotice en bolsa.
Responsabilidad	Los asociados no tienen ninguna responsabilidad en el caso de existir deudas en el club	Los accionistas tienen responsabilidades económicas limitadas a sus aportaciones.
Estructura organizativa	Junta directiva formada por la elección de los asociados, teniendo todos el mismo poder de voto en un proceso de elecciones. Compuesta también por una dirección general cuyo objetivo es controlar el funcionamiento deportivo, económico, organizativo y social del club. Bajo ellos cada club determina una serie de áreas en función de sus	Consejo de Administración formado por los accionistas, los cuales tendrán mayor o menos poder de voto en función del número de acciones. Sus integrantes tienen una retribución por ocupar este cargo

	características y forma de funcionar. Sus integrantes no reciben ninguna recompensa económica a cambio.	
Factor emocional	El asociado siempre defenderá al club y tendrá un sentimiento hacia a él, sobre todo en aquellos clubes de ciudades pequeñas y medianas.	El accionista velará por sus intereses económicos sin importarle tanto el perjuicio que puede causarle a los aficionados.
Forma de competir	Permite la práctica deportiva en una o varias modalidades	Solo permite competir en una modalidad deportiva.
Documentación necesaria para participar en competición	Plan de acción. Acta fundacional. Estatutos. Inscripción en el registro de la Comunidad Autónoma.	Constitución en escritura pública. Inscripción en el Registro de Asociaciones deportivas correspondiente.

Fuente: Elaboración propia a partir de (CEAC, 2017) , (Victoria-Andreu, s.f.), (Ródenas Abogados, s.f.), Ley del Deporte y Ley de SAD.

Con todo lo descrito anteriormente, respecto a las diferencias analizadas entre los CF y las SAD, se pone de manifiesto las posibles ventajas y desventajas que se han encontrado y que han sido agrupadas en la siguiente tabla (Tabla 2):

Tabla 2. Ventajas y desventajas por tipo de club.

Tipo de Club	Ventajas	Desventajas
CF	Prima la voluntad de las decisiones de los asociados en las Juntas Generales.	Las fuentes de financiación están limitadas a las aportaciones de los asociados, lo que dificulta el poder crecer deportivamente.

SAD	<p>Posibilidad de destinar más recursos económicos a la parcela deportiva.</p> <p>Los accionistas del club pueden obtener beneficios económicos por la participación en el mismo.</p>	<p>Los abonados del club pueden estar en discordancia con las decisiones tomadas, puesto que en este caso deciden los accionistas.</p> <p>Una posible mala gestión del club puede hacerlo desaparecer.</p>
------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

4. Conversión de CDB a SAD.

En este punto se hablará acerca de las motivaciones que llevaron a los CF en su transformación a SAD para explicar así su conversión, poniendo de manifiesto los planes de saneamiento realizados a lo largo de la historia del fútbol.

4.1. Planes de saneamiento.

El fútbol español sufrió una grave crisis a principio de los años 70, esta es surgida como consecuencia de la menor asistencia del público a los estadios, pero principalmente por la llegada al país del Mundial en el año 1982, lo que hizo que los clubes tuvieran que aumentar sus gastos para poder reformar sus estadios de cara a la celebración del Mundial de fútbol. Para ello, los clubes tuvieron que pedir préstamos a diferentes bancos por un importe total de alrededor de 30 millones de euros y con unos intereses del 11%, lo que en ella época era muy difícil de asumir (Martí, 2016).

Con el fin de poder superar esta situación, los clubes buscaron distintas alternativas que les permitieran poder recuperar sus ingresos de una forma rápida, surgiendo así los distintos planes de saneamiento a los que se enfrentaron y que se pasarán a describir a continuación.

4.1.1. Primer plan de saneamiento.

A finales de la temporada 1983/1984, la deuda total de los 78 clubes que conformaban las tres primeras categorías del fútbol español ascendía a unos 96 millones de euros arrastradas la mayoría de ellas por los gastos que llevaron a cabo los clubes con motivo de la celebración del Mundial del año 82 celebrado en España. Esto hacía que se tuviera que tomar alguna iniciativa que diera respuesta a este gran problema (Martí, 2016).

Para dar solución a dicho problema, a principios de la temporada 1985/1986 se produce un acuerdo entre la Liga de Fútbol Profesional (a partir de ahora LFP) y el CSD, por el que los clubes de la Liga aumentarían sus ingresos procedentes de las quinielas pasando de un 1% a un 3,5% desde esa misma temporada hasta que este plan de saneamiento finalizara, a cambio de que estos proporcionarían a la Liga presupuestos anuales e informes de ejecución con la condición de que las deudas no superaran a los ingresos para que así no siguieran incrementando sus deudas. Con este compromiso la LFP asumiría las deudas que los clubes mantuvieran con anterioridad a la firma de dicho plan. Al mismo tiempo, para que los ingresos de las quinielas fueran mayores, la LFP decidió incrementar el número de jornadas en el Campeonato de 1º División (Martí, 2016).

Aunque este plan pudiera parecer beneficioso para el conjunto del fútbol español, rápidamente se comprobó que no daba respuesta a los problemas originados, ya que, por un lado, no se llevó a cabo un preciso control sobre los clubes, los cuáles seguían aumentando sus deudas y aprovechando esa fuente de ingresos para fichar a nuevos jugadores y por otro lado, la LFP en ese momento era una asociación de entidades privadas, por lo que no era lo suficientemente fuerte como para poder sancionar a aquellos clubes que no cumplieran con lo pactado en el Plan de Saneamiento (Martí, 2016).

Esto provocó el efecto contrario, ya que, en lugar de reducir las deudas de los clubes, estas aumentaron hasta alrededor de los 120 millones de euros. Al mismo tiempo, con la creación por parte del Gobierno del juego de azar “La Primitiva” bajaron de forma notable los ingresos de la quiniela porque este nuevo juego tuvo una gran acogida en la población española al presentar unas buenas cantidades de dinero en términos de premios (Martí, 2016).

Por todo esto, este 1º plan de saneamiento cuyo fin era solucionar los problemas de las deudas que tenían los clubes en esa época, no se consiguió y los clubes seguían con problemas económicos en sus cuentas.

4.1.2. Segundo plan de saneamiento.

Llegados a este punto, los clubes seguían sin poder sanear sus cuentas y seguían inmersos en un gran problema que debían de solucionar lo más rápido posible. Pero hubo un hecho que cambió todo esto, y fue la elección en el año 1986 de Barcelona como sede para los Juegos Olímpicos del año 1992, lo que hacía que el deporte tuviera que dar una buena imagen al conjunto de la ciudadanía y estar más unido que nunca. Es por ello, por lo que desde la política española se decidió dar un salto cualitativo al deporte yendo de la mano con él. A principios

del año 1987 y al hilo de lo anterior se produce un cambio en la presidencia del CSD optando por Javier Gómez Navarro, el cual, apuesta por modificar las Federaciones separándolas así de la Liga e intentando acabar con la deuda que arrastra el fútbol español desde la década anterior, reforzando así la apuesta que se hizo por hacer crecer el mundo del fútbol en España. En este momento y a diferencia del anterior plan de saneamiento se creía en que el fútbol estaba en un mejor escenario, ya que el propio Javier Gómez afirmaba que, “Pero ahora yo vivo una situación envidiada por mis antecesores. Hay una Olimpiada que ha concienciado a amplios sectores del país, una conciencia de que el deporte es fundamental en la educación de los hijos, en la lucha contra la droga... Vamos a hacer cosas que antes no se podían hacer” (Martí, 2016).

La idea que aporta Javier Gómez como presidente del CSD es la de incluir la figura de las SAD estando así los clubes más capacitados tanto deportiva como económicamente, además de intensificar las obligaciones de los dirigentes de los clubes deportivos. En un principio esta idea no fue bien acogida por la mayoría de los clubes deportivos, ya que, aunque entendían que se debía de adoptar alguna medida para mejorar el fútbol, creían que esta no era la mejor puesto que los socios perderían el peso que hasta ahora tenían en el club. Sin embargo, en el año 1988 Gómez Navarro elabora un borrador de lo que sería la Ley del Deporte en el que establecía que cualquier club deportivo de 1º y 2º División de fútbol y de la Liga de Baloncesto deberían adoptar la forma de SAD para así poder competir (Martí, 2016).

Tras varias reuniones entre Javier Gómez y los clubes deportivos y debido a las enormes deudas que estos sufrían se acuerda que los clubes pasen a adoptar la forma de SAD, excepto aquellos que tuvieran un patrimonio neto positivo en los cinco últimos años, siendo el caso del Athletic Club, FC Barcelona, Real Madrid CF y Club Atlético Osasuna aprobándose así la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte (Martí, 2016).

La citada Ley del Deporte incluía un Plan de Saneamiento por el que los clubes se comprometían a ceder sus derechos de televisión a la LFP, para que esta a su vez pudiera distribuirlos. Con el nuevo plan de saneamiento, la Liga pudo obtener hasta el 7,5% de los ingresos procedentes de las quinielas de fútbol pudiendo así afrontar la deuda pública que acabaría pagando en el año 2002. Al mismo tiempo, la Liga también se hizo cargo de la deuda privada, la cual, tuvo que pagar con los ingresos procedentes de las televisiones, de las que desde ese mismo momento se quedó con los derechos televisivos tanto de la 1º y 2º División española como de la Copa del Rey (Francisco Aguilar Calderón, 2017).

5.Situación económico-financiera de los CF y las SAD.

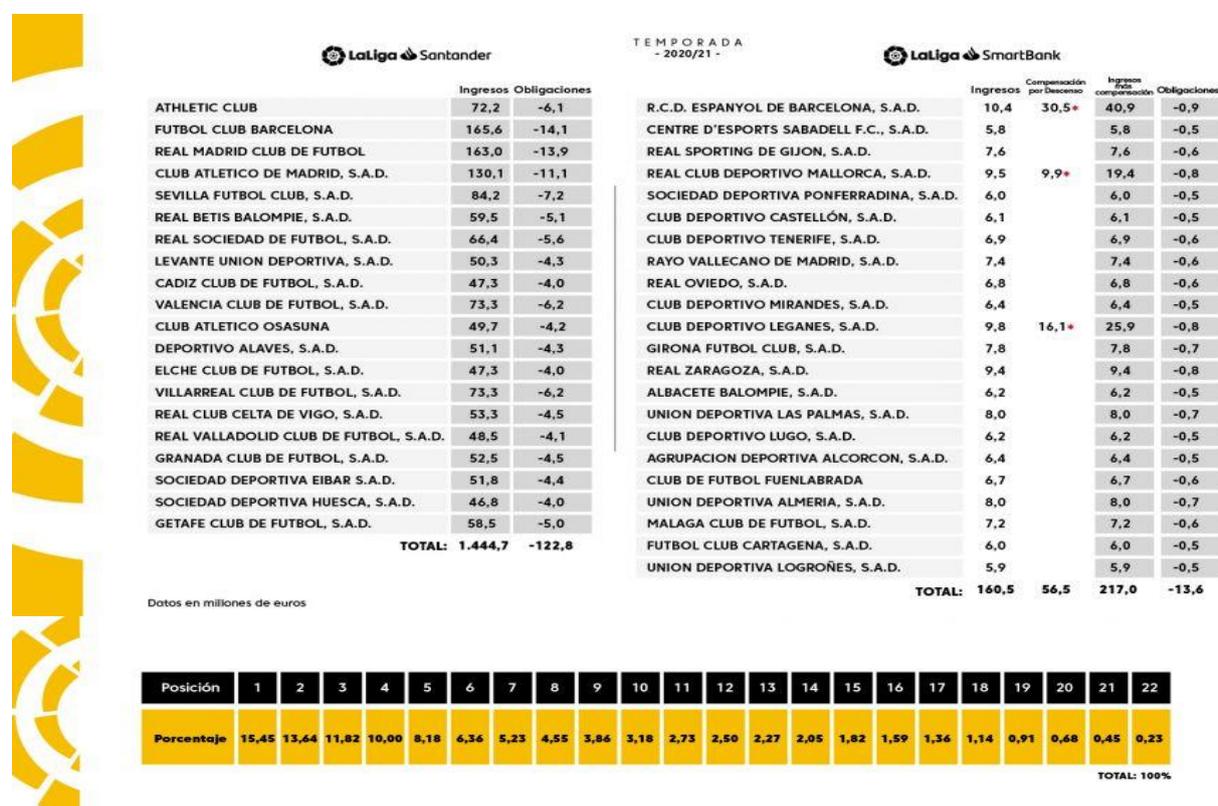
Para un mejor conocimiento de la situación económico-financiera tanto de los CF como de las SAD, primero se han de conocer las diferentes formas de ingresos que poseen los clubes por la práctica deportiva realizada, para posteriormente realizar una comparativa del comportamiento económico financiero actual que siguen ambas formas de asociación deportiva.

5.1. Principales fuentes de financiación de los clubes.

A continuación, se pueden ver las fórmulas que llevan a cabo los clubes deportivos para intentar obtener el mayor número de ingresos posibles (Castro, 2019):

- **Derechos de televisión:** Principal fuente de ingresos que obtienen los clubes por ceder su contenido a una plataforma para que pueda ser difundida. Por ejemplo, en la temporada 2020/2021 Mediapro adquirió los derechos televisivos de La Liga Santander pagando por ello 1.605,2 millones de euros (Liga de Fútbol Profesional, 2021). Esta cantidad será repartida en un 90% entre los clubes de La Liga Santander y en un 10% entre los clubes de la Liga Smartbank. Al mismo tiempo no todos los equipos de la misma liga recibirán la misma cuantía puesto que el reparto ira en función de su puesto en la tabla clasificatoria en la temporada anterior (Imagen 3).

Imagen 2. Reparto derecho televisivos. Temporada 2020/2021.



Fuente: (Liga de Fútbol Profesional, 2021).

- **Patrocinios:** Segundo ingreso más importante de los clubes. Los equipos tienen patrocinadores oficiales que son aquellos que tienen un fuerte impacto en el club estando presentes en las camisetas y en diversas ruedas de prensas. Al mismo tiempo, existen los patrocinadores secundarios, que, aunque son patrocinados por el club lo son en menor medida. Por último, existen los patrocinadores deportivos que son los encargados de proporcionar al club ropa y materiales de la marca patrocinada, lo que al mismo tiempo reduce los gastos del club (Castro, 2019). En la tabla 3 se pueden ver los principales patrocinadores en los equipos que forman parte de la Liga Santander.

Tabla 3. Ejemplo de patrocinios de equipos de la Liga Santander. Temporada 2021/2022.

Nombre del equipo	Marca deportiva
Rayo Vallecano	DIGI
RCD Mallorca	Red Asistencial Juaneda y OK Mobility
RCD Espanyol	Riviera Maya y Reale Seguros
Elche	TM y Universidad Miguel Hernández
Deportivo Alavés	Kelme
Getafe	Tecnocasa
Levante	Macron
Valencia	\$ VCF Fan Token by socios.com y Sailun Tyre
Cádiz	Dafabet
Osasuna	Verleal
Athletic Club	Kutxabank
Granada	Caja Rural Granada
Celta de Vigo	Estrella Galicia 0,0 y Abanca
Villareal	Pamesa y Endavant
Real Betis	Forever Green y Reale Seguros
Real Sociedad	Reale Seguros
Sevilla	Valvoline
FC Barcelona	Rakuten
Real Madrid	Fly Emirates
Atlético de Madrid	Plus500, Hyundai y Ria Money Transfer

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Ferré, 2021).

- Grandes competiciones: Son ingresos que puede obtener un club al final de la temporada por alcanzarse con algún trofeo importante. Un caso que destacar es el de la UEFA Europa Champions League, en la que el campeón obtendrá 54 millones de euros por todas las victorias que ha ido obteniendo hasta llegar a disputar la final (Castro, 2019).
- Fichajes: Un club obtendrá ingresos por la venta de sus jugadores a otros equipos cuando en un mercado de fichajes consiga gastar menos de lo que ingresa por estos traspasos. Cabe destacar que la venta más cara de un jugador de fútbol es la de Neymar desde el FC Barcelona al Paris Saint Germain por una cantidad de 222 millones de euros (Castro, 2019).
- Socios: Las personas que deseen ver a su equipo en el estadio de su ciudad, pagan a cambio una cuota anual que les permite poder disfrutar de todos esos partidos. En el caso de que el equipo sea una SAD, para ser socio de dicho club se necesita recurrir a la compra de acciones.

Tabla 4. Número de socios en los equipos de la Liga Santander. Temporada 2021/2022.

Nombre del equipo	Número de socios
Rayo Vallecano	10.360
RCD Mallorca	16.125
RCD Espanyol	22.970
Elche	12.005
Deportivo Alavés	17.603
Getafe	13.000
Levante	22.589
Valencia	40.000
Cádiz	15.218
Osasuna	15.502
Athletic Club	44.560
Granada	13.790
Celta de Vigo	16.801
Villareal	15.000
Real Betis	50.373
Real Sociedad	35.342
Sevilla	39.955

FC Barcelona	144.500
Real Madrid	93.176
Atlético de Madrid	128.249

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de (Transfermarkt, s.f.).

- Otros ingresos: Los clubes también son capaces de obtener ingresos por la venta de merchandising en sus tiendas oficiales, realización de campus de verano o mediante lo obtenido en el día del partido del equipo por la venta de entradas o venta de productos del club como bufandas o camisetas.

5.2. Comparativa económico-financiera entre los CF y las SAD en la Liga Santander.

En este punto, se pretende poner de manifiesto las diferencias económico-financieras de los CF respecto de las SAD, analizar si se siguen patrones económico-financieros similares según la forma jurídica adoptada, determinando cómo de influyente es esta cuestión en las cuentas de los clubes.

5.2.1. Metodología.

Mediante los datos obtenidos de los balances de los equipos que conformaron la Liga Santander en nuestro país en la temporada 2020/2021 recuperados de la web oficial de cada club incluidos en el Anexo 1 se va a realizar una confrontación de los datos económicos y financieros que estos presentan diferenciando a su vez entre aquellos que son CF y los que son SAD. Se ha decidido utilizar la temporada 2020/2021 por ser los datos más actuales, aunque puede que los clubes se vieran afectados por todas las restricciones que sufrió el mundo del fútbol ocasionadas por la COVID-19 y rompiera su crecimiento “normal” de temporadas atrás. Cabe destacar que actualmente y como quedó explicado en el punto 4 y estando plasmado en la Ley del Deporte los equipos que son CF son el Athletic Club, FC Barcelona, Club Atlético Osasuna y Real Madrid CF siendo el resto de ellos SAD (16 equipos) quedando convertidos todos ellos en SAD con los planes de saneamiento incluidos en la Ley del Deporte.

En primer lugar, se va a realizar un análisis comparativo de la estructura económica y financiera para posteriormente pasar a analizar el comportamiento de ambos tipos de entidades deportivas, mediante la aplicación de ratios, explicados en la siguiente tabla (Tabla 5).

Tabla 5. Ratios empleadas en el análisis comparativo de estructura económica y financiera.

Ratios	Definición	Cálculo
Endeudamiento total	Indica la deuda que dedica el club a sufragar sus activos.	$\frac{\textit{Pasivo}}{\textit{Patrimonio Neto}}$
Calidad de la deuda	Señala el porcentaje de deuda que el club tiene a corto plazo.	$\frac{\textit{Pasivo Corriente}}{\textit{Pasivo}}$
Fondo de maniobra	Muestra los recursos financieros que el club necesita para desarrollar su actividad en el corto plazo.	$\textit{Activo Corriente} - \textit{Pasivo Corriente}$
Autonomía financiera	Marca la relación entre los fondos propios y las deudas del club.	$\frac{\textit{Neto}}{\textit{Pasivo}}$
Garantía	Muestra la relación entre activo y pasivo de la empresa como garantía al acreedor.	$\frac{\textit{Activo}}{\textit{Pasivo}}$
Solidez	Relaciona los capitales propios del club con los capitales permanentes para sufragar las deudas a largo plazo.	$\frac{\textit{Neto}}{\textit{Activo No Corriente}}$

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Banegas (1998).

5.2.2 Análisis de la estructura económico-financiera.

Para poder comprender el análisis de la estructura económica y financiera actual tanto de los CF como de las SAD, se ha de explicar que, en el activo de los clubes, concretamente en su activo no corriente (ANC) o activo fijo según la Orden de 27 de junio de 2000, por la que se aprueban las Normas de Adaptación del Plan General de Contabilidad a las SAD, se encuentran contabilizados dentro del inmovilizado material, los estadios (terrenos y construcciones), así como en el inmovilizado intangible referente al ámbito deportivo, los derechos de adquisición de los jugadores, así como los derechos de participación en competiciones. Al mismo tiempo,

respecto a la estructura financiera debe de ser sabido de que simboliza las fuentes de financiación que el club ha obtenido y destinará a su activo.

Tabla 6. Comparativa de los balances entre los CF y las SAD.

CF	SAD
<p>En la estructura económica de estos cuatro CF se observa como es el ANC el que tiene un mayor peso debido al inmovilizado material e intangible.</p> <p>En la estructura financiera se aprecia como los recursos ajenos son los que ocupan un mayor peso suponiendo ello una financiación mediante el pasivo con deuda.</p>	<p>En la estructura económica de estas SAD vemos como sigue el mismo patrón que en los CF ocupando un mayor peso el ANC, teniendo el inmovilizado intangible y el material un gran peso dentro de él.</p> <p>En la estructura financiera se observa como estas SAD siguen las mismas tendencia que los CF financiándose con recursos ajenos</p>

Fuente: Elaboración propia.

Analizando el fondo de maniobra con los datos que se han obtenido del balance se puede contemplar cómo no se sigue un mismo patrón respecto al fondo de maniobra según el tipo de entidad deportiva, por ello, se percibe prácticamente una misma tendencia negativa, pues, casi todos los clubes presentan datos preocupantes, por presentar un fondo de maniobra negativo, a excepción de dos CF como son el Athletic y Real Madrid y tres SAD como son los casos del Celta, Éibar y Elche. Este hecho tan negativo va a provocar que los clubes tendrán grandes problemas para hacer frente a las deudas a corto plazo al no disponer de los recursos necesarios destacando los casos del Barcelona (CF) y Atlético (SAD) que presentan fondos de maniobra de 553 y 358 millones negativos respectivamente ocasionados en ambos casos por las altas cantidades que poseen con sus acreedores comerciales y otras cuentas a pagar.

Haciendo un primer análisis entre ambas entidades deportivas se contempla la similitud que ambas presentan en su estructura, pues se caracterizan por un elevado ANC en su estructura económica pudiéndose así evidenciar a primera vista dificultades en sus pagos a corto plazo y por la dependencia de los recursos ajenos en su estructura financiera, únicamente dos de las SAD como son Celta y Éibar logran tener más de dos terceras partes de recursos propios y solamente un único CF como es el Athletic logra acercar sus recursos propios a la mitad de su estructura financiera. Por tanto, independientemente de la forma jurídica que adoptan los clubes se observa que no existe un patrón distintivo entre los clubes siendo SAD o CF.

5.2.3. Análisis de ratios.

Seguidamente pasaremos a estudiar las ratios más importantes que se han podido extraer y que quedarán mostradas en la siguiente imagen (Imagen 3) gracias a los datos extraídos de los balances que presentaron estos clubes en la temporada 2020/2021.

Imagen 3. Ratios de los clubes de la Liga Santander en la temporada 2020/2021.

Temporada 2020/2021	Endeudamiento total	Calidad de la deuda	Autonomia financiera	Garantia	Solidez
CF					
Athletic	1,18	38%	0,85	1,85	0,88
Barcelona	-3,29	55%	-0,30	0,70	-0,58
Osasuna	3,62	66%	0,28	1,28	0,25
Real Madrid	1,97	36%	0,51	1,51	0,47
SAD					
Alavés	4,41	63%	0,23	1,23	0,26
Atlético	73,02	58%	0,01	1,01	0,02
Betis	-5,29	81%	-0,19	0,81	-0,26
Cádiz	7,00	63%	0,14	1,14	0,21
Celta	0,53	49%	1,90	2,90	0,96
Éibar	0,18	96%	5,43	6,43	1,06
Elche	1,80	61%	0,56	1,56	0,66
Getafe	30,77	58%	0,03	1,03	0,04
Granada	2,15	92%	0,47	1,47	0,46
Huesca	1,77	76%	0,56	1,56	0,68
Levante	9,05	66%	0,11	1,11	0,13
Real Sociedad	1,44	77%	0,69	1,69	0,48
Sevilla	3,67	70%	0,27	1,27	0,28
Valencia	37,32	56%	0,03	1,03	0,03
Valladolid	-95,76	75%	-0,01	0,99	-0,01
Villareal	1,45	75%	0,69	1,69	0,60

Fuente: Elaboración propia.

Haciendo una comparativa sobre las ratios de endeudamiento como se puede observar, no se sigue un mismo patrón respecto al endeudamiento según el tipo de entidad deportiva, por tanto, se puede deducir que tanto los CF como las SAD presentan datos nada prometedores al encontrarse demasiado endeudadas y mostrando con ello un mal financiamiento de los clubes. Dentro de los CF se observa como el Osasuna es aquel que tiene una peor situación con una ratio superior a 3,5 y teniendo dos terceras partes de su deuda a corto plazo como indica la ratio de la calidad de la deuda, además el Barcelona destaca por presentar una ratio negativa debido a que su patrimonio neto es negativo suponiendo ello el no poder contar con financiación propia. En cuanto a las SAD cabe destacar como positivo el buen dato que ofrece el Celta logrando incurrir en poco riesgo y teniendo su deuda repartida entre el corto y largo plazo prácticamente a partes iguales. Por el contrario, otras SAD como el Atlético o el Valencia cuentan con una ratio muy alta mostrando la gran dependencia que tienen de la financiación ajena por su alto pasivo y bajo patrimonio neto para proseguir con sus operaciones empresariales y financieras.

Al igual que el Barcelona, dos de las SAD como lo son el Betis y Valladolid presentan una ratio de endeudamiento negativa por tener también un patrimonio neto negativo.

Pasando a analizar las ratios de independencia y garantía financiera se contempla como prácticamente se sigue un patrón de comportamiento distinto entre los CF y SAD respecto a los resultados que ofrecen, pero se pasará a analizar una a una.

- Ratio de autonomía financiera: Como se puede percibir, no se sigue un mismo patrón respecto a la autonomía financiera según el tipo de entidad deportiva, aunque hay una ligera mejora de los datos tanto en los CF como en las SAD, pues a excepción del Barcelona el resto de CF presentan valores óptimos permitiendo ello la posibilidad de poder elegir entre las fuentes de financiación y ofreciendo así a los acreedores una mayor garantía para recibir préstamos. En cuanto a las SAD, la mitad de ellas consiguen ofrecer datos positivos destacando por encima de ellas el Éibar con una ratio superior incluso a 5.
- Garantía o distancia a la quiebra: Como se puede observar, no existe un patrón distintivo respecto a la garantía según el tipo de entidad deportiva adoptada. En cuanto a los CF, el Barcelona ofrece un dato alarmante al encontrarse muy por debajo de 1 suponiendo ello el acercamiento a la quiebra técnica por no tener los suficientes activos como para poder soportar las deudas que tienen contraídas como refleja su tan negativo fondo de maniobra, además el Osasuna debe de mantenerse alerta intentando que su ratio no se aproxime a la unidad. Sobre las SAD, los problemas recaen sobre los mismos clubes que en la ratio de autonomía financiera a los que se le suma en este caso el Sevilla. Como dato llamativo dentro de las SAD se encuentra nuevamente el Éibar al presentar una ratio superior a 6, dato que da una gran confianza a los inversores del club.
- Solidez: Como se puede contemplar, tampoco se sigue un patrón semejante respecto a la solidez según la forma jurídica de la entidad deportiva. Nuevamente el Barcelona es el CF con mayores problemas con una ratio de solidez negativa debido a la gran cantidad de deudas que tiene contraídas en relación con sus recursos propios. Analizando las SAD se contempla como el Betis y el Valladolid siguen el mismo patrón del Barcelona provocado por las mismas causas y otras SAD como Atlético, Getafe o Valencia, aunque no se encuentren en esa situación tan alarmante sí que presentan una ratio cercana a 0 lo que hace que tengan prácticamente la misma cantidad de deudas que de recursos propios. teniendo que hacer frente a estas deudas desde otras fuentes de financiación. Por último, cabe destacar la buena tendencia que presentan clubes como Éibar, Granada,

Huesca y Villarreal puesto que casi todos ellos son de las SAD con una mayor ratio de solidez lo que hace ver su gran capacidad de recursos propios frente a las deudas que tienen contraídas y lo que le hace superar los problemas que parecían presentar en un principio por sus ratios de endeudamiento y de calidad de la deuda.

Tras la realización de este análisis económico-financiero actual de los clubes que conformaron la Liga Santander en la temporada 2020/2021, y a pesar de que con el análisis de un solo periodo no pueden obtenerse conclusiones concluyentes, se puede observar cómo existen diferencias en el comportamiento económico financiero de los clubes, pero no debiéndose estas a su forma jurídica, por ser un CF o una SAD, ya que mucha de las SAD son las que más problemas están sufriendo, por lo que se podría deducir que es probable que este tipo de diferencias sean más debida a cuestiones de gestión de los propios equipos.

Además, una de las grandes conclusiones a las que se puede llegar en aplicación de esta comparativa es la importancia que suponen la aplicación de los planes de saneamiento para convertirse a SAD, pues, en un corto plazo permite solventar la situación al aumentar el capital y obtener una liquidez inmediata, en cambio a largo plazo y con el paso del tiempo, y según los datos analizados con los balances de los equipos de la Liga Santander, se descubre como las SAD siguen presentando deudas e incluso patrimonio neto en negativo. Por tanto, se puede concluir que la conversión a SAD solventa la situación en el corto y medio plazo, pero no a largo plazo, dependiendo ello del modelo de gestión y administración que lleve a cabo el club.

6. U.B. Conquense.

En este punto se va a aplicar todo lo estudiado hasta ahora con un caso real del principal equipo de fútbol de la provincia de Cuenca como es la U.B. Conquense. Hablaremos brevemente sobre la trayectoria que ha tenido el club desde su nacimiento para posteriormente centrarnos en su situación económica actual y poder ver que implicaciones teóricas tendría en el futuro convirtiéndose en una SAD.

6.1. Historia.

El club blanquinegro inicia su andadura futbolística en el año 1946 y aunque los inicios no fueron fáciles por todas las limitaciones de esa época, el club conquense ha cumplido en esta temporada su 75 aniversario (Unión Balompédica Conquense, s.f.).

En su primera temporada el Conquense participa en 3º División (actual 3ºRFEF) jugando en esta durante varias campañas y sufriendo algún descenso en las siguientes temporadas a 1º Regional que pudo recuperar de forma rápida para volver a 3º División. Sin embargo, la

situación deportiva no es del todo favorable y el club compite en 2º Regional (última categoría del fútbol español) en la temporada 1969/1970 y 1970/1971, momentos en los que la afición de la ciudad se une en torno a este equipo y esto permite poder abandonar esa categoría en el año 1971 (Unión Balompédica Conquense, s.f.).

En la temporada 1987/1988 el club consigue un importante hito pudiendo disputar su primera temporada en 2ºB (actualmente reestructurada en 1º y 2º RFEF), sin embargo, esa experiencia solo duró esa temporada, ya que, el club empezó sus problemas económicos teniendo que marcharse los jugadores y el entrenador por varias nóminas atrasadas, lo que supuso el descenso de categoría (Unión Balompédica Conquense, s.f.).

Por el contrario, el club vive su época más sobresaliente en la temporada 2004/2005 cuando disputó por primera vez los play offs de ascenso a 2º División y quedándose a las puertas de conseguirlo al ser derrotado en la final por el Real Madrid Castilla. Este hecho habría hecho que la ciudad hubiera tenido un equipo en el fútbol profesional (Unión Balompédica Conquense, s.f.).

En el palmarés del club podemos destacar la consecución de tres campeonatos de 3º División en las temporadas 2006/2007, 2015/2016 y 2017/2018 así como seis Copas de Castilla-La Mancha en las temporadas 2001/2002, 2004/2005, 2005/2006, 2007/2008, 2010/2011 y 2019/2020

6.2. Situación económica actual.

En relación con el caso del Extremadura UD que se expuso en el punto 2.2 se puede destacar el caso de la U.B. Conquense, club que estuvo al borde de la desaparición debido a las deudas que acumuló principalmente por no declarar el IVA desde el año 2011 al año 2016 según los responsables, por desconocimiento, a lo que se suman intereses de Hacienda y deudas de otras directivas anteriores por nóminas y primas pendientes, acuerdos judiciales o finiquitos a personal del club entre otros. Esto provocó que al club se le denegaran todo tipo de subvenciones desde cualquier organismo al no estar al corriente de pago con la Administración, dejando de ingresar por ello una gran cantidad de dinero (Las Noticias de Cuenca, 2018).

Este club de la capital conquense pudo salvar esta situación de desaparición momentáneamente y así sigue hoy en día al encontrar en el Grupo Herce una posible solución a sus problemas, empresa constructora con la cual, el Conquense se comprometió con el fin de solventar las deudas comentadas anteriormente con el resto de los acreedores. El Grupo Herce adelantó el dinero al club, disminuyendo así los intereses a pagar. La cantidad recibida será devuelta a la

constructora en tres pagos de 60.000€ cada uno, y además de dos factoring. El primero de ellos, corresponde a las nóminas de dos jugadores cedidos por el Real Madrid CF al conjunto de la capital teniendo ambos un contrato de formación que les permitiera poder crecer profesionalmente antes de regresar al club madridista y siendo el importe de este de 110.000€ que se pagaría una vez el club saldara sus deudas con Hacienda. El segundo factoring, de 100.000€ es originado por los ingresos de subvenciones de organismos oficiales, así como del patrocinio de la camiseta del club. Dicho factoring, sería devuelto gracias a los derechos de cobro que le pertenecieran al club en la temporada 2019/2020, así como con el dinero que la RFEF otorgara al club en concepto de derechos televisivos. Al poder saldar sus deudas con Hacienda por el adelanto de dicha constructora, una de las grandes ventajas es que el club pudo recibir subvenciones de organismos públicos permitiendo así el aumento de sus ingresos (El Deporte Conquense, 2019).

En la actualidad, la U.B. Conquense ha conseguido solucionar en gran parte los problemas comentados, pues, aunque la deuda total sigue siendo bastante alta se ha conseguido reducir drásticamente siendo toda ella a largo plazo y teniendo localizados a los principales acreedores, que son el Grupo Herce y el Ayuntamiento de Cuenca. Cabe destacar la buena dinámica económica que ha conseguido el club en las últimas temporadas acabando con las deudas tan preocupantes que tenía con Hacienda y la Seguridad Social y superando las dos últimas temporadas marcadas por la dificultad de la COVID-19, pudiendo mantener una buena relación con el Grupo Herce realizando este diversas aportaciones a favor del club con el fin del buen desarrollo del club conquense (Pinós, 2021).

También el club en una apuesta por su profesionalización y para poder crecer tanto en la parcela económica como deportiva está inmerso en su conversión a SAD con el que el Grupo Herce pasará a ser el máximo accionista del club, un proceso complejo y de larga duración que viene atravesando durante varias temporadas (Pinós, 2022).

6.3. Análisis económico-financiero desde un punto de vista teórico de la conversión a SAD.

A pesar de no poder contar los datos de las cuentas de la U.B. Conquense al tener la condición de asociación y no publicar esos datos en el Registro Mercantil ni poder contar con ellos aún teniendo la figura de asociado del club, y por tanto se ha limitado la posibilidad de poder realizar un análisis empírico práctico, se ha optado por realizar un análisis teórico descriptivo de lo que puede suponer la conversión a SAD para el club conquense tanto en el momento de que se lleve a cabo como en temporadas posteriores.

Antes de todo, cabe destacar que el Grupo Herce, que será el principal accionista del club tiene experiencia en modelos de gestión de SAD, como es el caso del Club Deportivo Numancia, S.A.D. en el que en la temporada 1993/1994 comenzó a ser administrado por este grupo y, desde entonces, dicho club empezó a conseguir hitos históricos y antes impensables logrando grandes eliminatorias en la Copa del Rey disputadas contra equipos de superior categoría y alcanzando su máxima cota en la temporada 1998/1999 con el ascenso a 1º División, asentándose durante varias temporadas en el fútbol profesional (CD Numancia, s.f.).

En primer lugar, el principal argumento que llevó al club a apostar por esta conversión fue la alta deuda que tenía contraída el club como así ha quedado explicado en el punto 6.2. Este hecho fue el que el presidente transmitió a sus socios en el momento de aprobar esta conversión a finales del año 2020: “el Club debe casi un millón de euros, lo que impediría cualquier proyecto viable. Permitiría la entrada de inversores a través de la aportación de capital, además de dotar de un mayor rigor, control económico, legalidad contable y fiscal” (García, SER, 2020)

Actualmente este proceso de conversión se encuentra dando sus últimos pasos, ya que el club ha remitido la documentación respecto al capital social al CSD para que este decida sobre la conversión a SAD pudiendo finalizar este proceso a finales del año 2022. Previo a esto el club ha tenido que auditar sus cuentas, y, aunque se ha hecho alguna modificación en sus cuentas, estas han sido aprobadas por los asociados (Pinós, 2022).

Una vez que el CSD apruebe el nuevo capital social del club dará inicio el proceso de suscripción de acciones en el que serán los actuales asociados del club los que tengan preferencia para poder adquirirlas en un plazo de 30 días, pudiéndolo hacer posteriormente empresas o instituciones. Además, el club tratará de negociar con sus principales acreedores para transformar la deuda que mantiene con ellos en participaciones del capital social. (Voces de Cuenca, 2020).

En el momento que se lleve a cabo este “plan de saneamiento” que se aplicará al club conculcense, va a hacer que el patrimonio neto del club aumente de forma considerable en detrimento de la disminución de su pasivo pudiendo ello permitir que empresas y otros entes vean en el club un buen lugar donde poder invertir y destinar sus recursos, además de contar el club con más liquidez y poder solventar con mayor rapidez sus deudas a corto plazo, por lo que haría que el club proyecte la imagen de una institución mucho más seria en todos sus ámbitos.

Unido a ello y con el paso del tiempo es posible que esta presumible mejora del club en el aspecto económico se traslade a la parcela deportiva permitiendo esto poder repetir éxitos

alcanzados anteriormente o incluso alcanzar nuevas metas. Esta conjetura es otra de la que lanzó el presidente del club a los asociados en el momento de iniciar la conversión: “tendrían más rédito deportiva y financieramente, pudiendo forjar un proyecto deportivo a largo plazo y competir en categoría nacional, con presupuestos parecidos a ciudades similares que tienen entre 1,5 y 2,5 millones de euros jugando en Segunda B” (Cuenca News, 2020).

Como se ha examinado durante el presente trabajo con la conversión a SAD, la U.B. Conquense podrá solventar su deuda momentáneamente en un corto y medio plazo, pero su situación en el largo plazo, tras los análisis previos realizados en este Trabajo Fin de Grado, es posible que dependa de la gestión que apliquen, ingresos obtenidos y la dinámica deportiva que lleven en cuanto a campeonatos obtenidos o mayores derechos televisivos que ello suponga.

7. ¿Son las DAO una alternativa de gestión en las entidades deportivas?.

A las entidades deportivas por excelencia ya comentadas y estudiadas durante el presente trabajo se ha unido en los últimos años una nueva posible alternativa a introducirse en el mundo del fútbol como son las DAO, de las que se pasará a hablar a continuación, viendo si pueden ser o no viables de cara al futuro del fútbol en nuestro país.

La DAO es una organización que a diferencia del resto no está compuesta por ningún órgano superior que tenga poder sobre el resto y que tome las decisiones, si no que, son el conjunto de personas que la forman quienes toman esas decisiones y colaboran por el buen funcionamiento de esta (Velasco, 2022).

El primer paso para poder formar una DAO es establecer las normas de funcionamiento, que son similares a los estatutos en los CF y SAD, en un contrato inteligente llamado Smart Contract. Estas normas deberán de estar detalladamente explicadas y publicadas para que puedan ser consultadas por cualquier persona interesada en la organización que va a ser creada (Salmons, 2022).

Las características de las DAO según (Velasco, 2022) son:

- Forma de trabajar: Esta organización desempeña su actividad de forma totalmente online, pudiendo así acceder a ella cualquier persona que lo desee, siempre que cumpla con las normas que previamente han quedado establecidas. Una vez formada la organización y debido a la descentralización de estas organizaciones, sus componentes participan en ella de forma colectiva y tomando acuerdos que beneficien al conjunto de

la organización, respetando en todo momento lo que quedó establecido en las normas de funcionamiento.

- Sistema de participación: La obtención de tokens no fungibles, también llamados NTF da el derecho a quien los adquiera, poder formar parte de la organización. En función del número de tokens que se posea se tendrá un mayor o menor derecho a voto en las decisiones que sean sujetas a votación.
- Tipo de tecnología y toma de decisiones: Debido a su forma de trabajo totalmente online, estas organizaciones utilizan muchos datos en sus actividades. Por ello utilizan una tecnología blockchain, que es una cadena de bloques que permite poder hacer transacciones de forma rápida, segura y sin intermediarios, dando más seguridad a todas las operaciones que se lleven a cabo y evitando así cualquier tipo de problema con el exterior.

A través de la siguiente tabla (Tabla 7) quedarán plasmadas las ventajas y desventajas que suponen implantar una DAO, y que deberán de ser tenidas en cuenta para llevarla o no a cabo, puesto que marcarán el futuro de la organización.

Tabla 7. Ventajas y desventajas de implantar una DAO.

Ventajas	Desventajas
Confianza y claridad en las acciones tomadas, que son anotadas en un libro de contabilidad de blockchain.	Sistematizar alguna de las funciones de esta organización puede ser complejo debido a lo novedoso de la tecnología blockchain.
No necesita acatar ninguna orden de un ente superior, puesto que son regularizadas por algoritmos informáticos.	Falta de reglas y normativa sobre la tecnología utilizada y el universo de las criptomonedas, que hace que en algunos países estas organizaciones no puedan ser implantadas.
Las acciones se llevan a cabo de manera automática debido a su estructuración en base a un código informático.	Una de las grandes incógnitas son los fallos de seguridad que puede provocar tener códigos mal programados y que puede suponer un gran contratiempo para la organización.

Accesible a cualquier tipo de persona que quiera acceder a ella.	
Esta organización descentralizada hace que cada persona contribuya a la organización por el bien de toda ella y sin haber nadie que sea controlado por nadie.	

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Belali (2022).

Además, ya hay un proyecto de DAO en curso en España llamado MágicoDao, que de culminar de forma satisfactoria sería el primero que se implantaría en el fútbol español y podría así abrir el camino a que lo llevaran a cabo otros clubes del país. Este proyecto adopta este nombre por uno de sus jugadores celebres que vistió la camiseta del club cadista como es Mágico González en los años 80.

El objetivo de esta plataforma es devolver el club cadista a sus aficionados, como así se manifiesta en su web: “la propiedad de un equipo no debe limitarse a un puñado de multimillonarios, sino a un movimiento de personas que quieren ser parte del mejor equipo del mundo” (López, 2022).

La forma de conseguir esto es mediante la creación de esta DAO, en la que las personas que quieran ser partícipes de ella realizarán una inversión con el fin último de hacer que este club pueda ir alcanzando éxitos deportivos cada vez más grandes. Por tanto, si esta organización reúne los fondos suficientes intentará comprar acciones progresivamente para en el futuro poder hacerse con el control del club y que los aficionados sean los encargados de tomar las decisiones en él (López, 2022).

Como se acaba de exponer, esta podría ser una alternativa viable aplicable a las distintas entidades deportivas que tienen problemas económico financieros, concretamente en el caso que nos ocupa como es el mundo del fútbol, pero posiblemente en términos de clubes de no tan envergadura como los que forman parte del fútbol profesional en la Liga Santander y Liga Smartbank, pues en ellos las grandes cantidades de ingresos y gastos que soportan hacen más complicado que el club pueda ser dirigido por un conjunto de personas como sucedería en aplicación de las DAO. Por ello, su aplicación podría tener cabida al caso de la U.B. Conquense al ser un club modesto y en el que las personas que formaran parte de la DAO siempre tomarían las decisiones por el bien del club, además de poder obtener con este modelo una posible fuente extra de ingreso al club en posibles situaciones de problemas económicos.

8. Conclusiones.

Tras la realización de este trabajo se ha podido conocer los orígenes que tuvo el fútbol viendo como este deporte se traduce en torno a 1,4€ de cada 100€ en el PIB español y dando empleo a más de 180.000 personas. Se ha mostrado la estructura y organización sobre los entes y figuras que componen tanto el sector público como privado del sistema deportivo español analizando además las principales características de los CF y SAD que los hace diferentes. Se ha expuesto la problemática que sufrieron los clubes españoles en los años 70 y las soluciones que se tuvieron que adoptar desde los gobiernos para poner fin a ese problema. Se ha puesto de manifiesto como los clubes son capaces de generar ingresos a través de distintas fuentes y siempre en función de sus posibilidades, pero siempre intentando que estos sean superiores a los gastos que soportan para no incurrir en pérdidas que provoquen situaciones negativas a largo plazo como ha quedado comprobado con el análisis económico financiero realizado de los clubes de 1º División estando en riesgo tanto su estructura económica como financiera. Se ha plasmado el caso sobre el que está inmerso la U.B. Conquense conociendo todos los detalles y la historia de este club. Por último, se ha dado a conocer el fenómeno de las DAO y la importancia que pueden llegar a tener en un futuro en el mundo del fútbol.

Las aportaciones y conclusiones que se deducen al término de este trabajo son:

- Poner en conocimiento y dar información a la ciudadanía en general y sobre todo para aquella perteneciente a Cuenca capital y provincia sobre los aspectos que rodean tanto a los CF como a las SAD y los beneficios y limitaciones que aportan cada una de ellas al haber un club en pleno proceso en la capital teniendo el fin de resolver las dudas que puede llegar a tener algún seguidor de este club respecto a esa conversión y con los muchos casos que puede llegar a haber sobre todo en aquellos clubes tan modestos como pueden ser todos los que están repartidos por toda la comunidad castellanomanchega por las deudas que han sufrido durante las temporadas afectadas por el coronavirus a las arcas de los clubes y si a ello le han sumado deudas de temporadas anteriores.
- Como se ha podido analizar con los datos estudiados en el ejemplo práctico de los CF y las SAD de los equipos de la Liga Santander, aunque se debería extender el estudio a más temporadas para que poder concluir con mayor certeza, que las diferencias entre ambos se deben más a aspectos de gestión, normativa, etc. como se ha analizado en el punto 3.2, que, a aspectos relacionados con su forma jurídica, pues, aunque en un principio fueron introducidos con los planes de saneamiento para resolver los problemas económicos que había en esos momentos, en estos años están sufriendo más problemas

y se están igualando ambos tipos de clubes. Por tanto, hoy en día adoptar una SAD no asegura traducirse en unos grandes resultados tanto deportivos ni económicos al influir sobre ellos una gran cantidad de aspectos sobre ello.

- La conversión de un CF a SAD parece ser que no tiene porqué traducirse en resultados positivos a lo largo de la historia del club, pues como se ha podido ver, los equipos de la Liga Santander que pasaron a ser SAD con los planes de saneamiento mejoraron su situación momentáneamente pero su situación hoy en día es igual de preocupante que cuando tenían la consideración de CF.
- Posibilidad de que la U.B. Conquense se convierta en referente futbolístico tanto en la capital como en la provincia o incluso, a niveles más amplios por su buen hacer sobre la SAD traduciéndose todo ello en la entrada de nuevas empresas, accionistas y seguidores en el club conllevando un aumento de la economía conquense por la estrecha relación que mantiene tanto directa como indirectamente el fútbol y la economía. Este es el ejemplo del Grupo Herce en la ciudad con sus diferentes inversiones y que puede motivar a otras empresas a apostar por el mismo camino haciendo crecer no solo al fútbol de la capital si no a todos los ámbitos del deporte en la ciudad como puede ser el balonmano, baloncesto, atletismo, etc.
- Posibilidad de apostar por el modelo de una DAO sobre todo en los clubes de pequeña y mediana entidad porque se entiende que es en ellos en los cuales la gente tiene un mayor sentimiento de pertenencia al club al ser una pasión que han vivido desde muy pequeña. Es interpretable que un CF es difícil de ser gestionado por la dificultad de llevar a cabo todos los trámites tanto deportivos, económicos y otros tantos trámites que pueden surgir en torno a un club y viendo como estos pueden no gustar al asociado del club y desgastando por ello a la Junta Directiva, así como en una SAD donde los dirigentes del Consejo de Administración pueden no tener el sentimiento hacia al club como el que tiene el abonado tomando así decisiones que pueden ser incomprensibles para cualquier abonado de ese club. Por lo tanto, en estas organizaciones todos sus participantes siempre tomarían las decisiones velando por el buen funcionamiento del club y siendo consensuadas entre todos ellos. Además, y debido al auge de la informática y las posibilidades de financiación que permiten sus monedas se abre una oportunidad de implantar este modelo en clubes de dicha talla.
- Gran afecto de la población española en general por la práctica deportiva en general y en particular sobre el fútbol como ha quedado demostrado con el aumento que tienen

los clubes deportivos en los últimos años en nuestro país estando la mayoría de ellos relacionados con el fútbol.

Por último, en cuanto a las limitaciones debemos de considerar el imprevisto que ocasionó el no poder contar con las cuentas de la U.B. Conquense, pues aunque en un principio desde la directiva del club se comunicó que sería viable facilitar los datos de sus cuentas por la condición de asociado que ocupó, en fechas próximas a la presentación de este trabajo y solamente a falta de incluir el caso práctico, informaron de que finalmente no podrían facilitarlas por cuestiones de protección de datos y privacidad, ya que se encuentra en pleno proceso de conversión a SAD otorgando en este momento la documentación necesaria al CSD, para que este establezca el capital social que tendrá el club, pues en un principio se iba a realizar un análisis empírico práctico relacionando tanto los datos económicos y financieros que presentaron los equipos de la Liga Santander en la temporada 2020/2021 con lo que presentara el club conquense viendo además la evolución de tres temporadas atrás en las que ha ido preparando sus cuentas de cara a la auditoría que pasó recientemente. Por ello, se ha decidido presentar un análisis teórico descriptivo de todo el proceso tratando de explicar todos aquellos pasos que se han ido dando y viendo las causas que llevaron a la toma de esta decisión, así como ver la situación económica que tiene en la actualidad. Otra de las limitaciones con la que nos hemos encontrado ha sido las pocas publicaciones que existen acerca de la mayoría de las cuestiones tratadas de índole deportiva, lo que hace que los datos puedan no llegar a ser tan fiables para el lector como sí lo serían si se encontraran con información de autores que han difundido con su estudio y que ha sido contrastada. Esto abre la puerta a que se publiquen diversas publicaciones para que cualquier persona pueda documentarse de manera más segura sobre el mundo del deporte en general o alguna cuestión más amplia dentro de él en particular.

9. Bibliografía.

Athletic Club. (s.f.). *Athletic Club*. Recuperado el 6 de junio de 2022 de <https://www.athletic-club.eus/>

Atlético de Madrid. (s.f.). *Atlético de Madrid*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.atleticodemadrid.com/>

Belali, L. (22 de Marzo de 2022). Ventajas y desventajas de la organización autónoma descentralizada o DAO Tutellus. <https://criptoblog.tutellus.com/ventajas-y-desventajas-de-la-organizacion-autonoma-descentralizada-o-dao>

- Cádiz Club de Fútbol. (s.f.). *Cádiz Club de Fútbol*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.cadizcf.com/>
- Cañas, Á. G.-L. (2020). Impacto de la liga profesional de fútbol en el conjunto de la economía española [Trabajo de Fin de Grado de economía, Universidad de Cantabria]. Repositorio unican. <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/20577/GARCIA-LAGOCA%20c3%91ASALVARO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Castro, M. Á. (2019). Análisis de la financiación del fútbol español [Trabajo de Fin de Grado de economía, Universitat Politècnica de València] Repositorio RiuNet. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/125172/Vela%20-%20An%20lisis%20de%20la%20financiaci%20n%20del%20f%20t%20bol%20espa%20l.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- CD Numancia. (s.f.). CD Numancia. Recuperado el 30 de mayo de 2022 de <https://www.cdnumancia.com/club/hitos-historicos>
- CEAC. (21 de Diciembre de 2017). Qué diferencias hay entre un club deportivo y una sociedad anónima deportiva. <https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva>
- Club Atlético Osasuna. (s.f.). *Club Atlético Osasuna*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.osasuna.es/>
- Competize. (19 de enero de 2021). Clubes deportivos. Organigrama y tipos: elementales, básicos. <https://www.competize.com/blog/clubes-deportivos-elementales-basicos-organigrama/>
- Competize. (13 de Mayo de 2021). Historia del fútbol en resumen. Origen, torneos, reglas FIFA. https://www.competize.com/blog/historia-futbol-resumen-origen-torneos-reglas/#Las_competiciones_mas_importantes_de_la_historia_del_futbol
- Cuenca News. (11 de Diciembre de 2020). El Conquense aprueba convertirse en Sociedad Anónima Deportiva. <https://www.cuencanews.es/noticia/77168/futbol/el-conquense-aprueba-convertirse-en-sociedad-anonima-deportiva.html>
- Deportivo Alavés. (s.f.). *Deportivo Alavés*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.deportivoalaves.com/>
- Elche CF. (s.f.). *Elche CF*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.elhecf.es/>

El Deporte Conquense. (18 de Junio de 2019). La sombra económica que pone en jaque a la directiva de la UB Conquense. <http://eldeporteconquense.com/noticias/futbol-noticias/noticias-futbol-tercera-division/2019/06/18/la-sombra-economica-que-pone-en-jaque-a-la-directiva-de-la-ub-conquense/>

Escuela Municipal de Fútbol Cuenca. (s.f.). Escuela Municipal. Recuperado el 22 de febrero de 2022 de <https://emfcuenca.footeo.com/page/escuela-municipal.html>

FC Barcelona. (s.f.). *FC Barcelona*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.fcbarcelona.es/es/>

Federación de Fútbol de Castilla-La Mancha. (s.f.). Federación de Fútbol de Castilla la Mancha. <https://www.ffcm.es/pnfg/NPortada>

Ferré, Q. (1 de Agosto de 2021). El sponsor de cada una de las camisetas de los equipos de LaLiga Santander. 90 min. <https://www.90min.com/es/posts/sponsor-cada-una-camisetas-de-los-equipos-de-laliga-santander>

Francisco Aguilar Calderón, A. A. (2017). La guerra del fútbol: regulación, adquisición y explotación de los derechos para las retransmisiones televisivas del fútbol en España, desde la llegada de la tv privada hasta hoy. *Derecom*, 22, 01-20. <http://www.derecom.com/derecom/>

García, L. J. (10 de Diciembre de 2020). Los socios del Conquense aprueban por unanimidad iniciar la conversión en Sociedad Anónima Deportiva. *SER*. https://cadenaser.com/emisora/2020/12/10/ser_cuenca/1607628485_451701.html

Getafe CF. (s.f.). *Getafe CF*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.getafecf.com/>

Goal. (s.f.). Noticias de fútbol, marcadores en directo, resultados y fichajes. Recuperado el 18 de febrero de 2022 de <https://www.goal.com/es>

Granada Club de Fútbol. (s.f.). *Granada Club de Fútbol*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.grnadacf.es/>

Guzmán, S. (2006). Estructura, organización y planificación nacional del deporte: el Sistema Deportivo Español. *efdeportes.com*. <https://efdeportes.com/efd92/sde.htm>

Levante UD. (s.f.). *Levante UD*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.levanteud.com/es/>

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Boletín Oficial del Estado, núm. 249, de 17 de octubre de 1990, pp. 1 a 43. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1990/BOE-A-1990-25037-consolidado.pdf>

- KPMG Sports. (2015). Impacto socioeconómico del fútbol profesional en España. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/pdf/2015/06/impacto-socio-economico-futbol-profesional-Espana.pdf>
- Las Noticias de Cuenca. (20 de Febrero de 2018). Luis San Juan: "El Conquense corre el riesgo de desaparecer por deudas". <https://www.lasnoticiasdecuenca.es/deportes/luis-san-juan-conquense-corre-riesgo-desaparecer-deudas--33076>
- Ley 30/1994, de 24 de noviembre, de Fundaciones y de incentivos fiscales a la participación privada en actividades de interés general. Boletín Oficial del Estado, núm. 282, de 25 de noviembre de 1994, pp. 36146 a 36164. <https://www.boe.es/boe/dias/1994/11/25/pdfs/A36146-36164.pdf>
- Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. Boletín Oficial del Estado, núm. 73, de 26 de marzo de 2002, pp. 11981 a 11991. <https://www.boe.es/boe/dias/2002/03/26/pdfs/A11981-11991.pdf>
- Liga de Fútbol Profesional. (2021). Reparto de los ingresos audiovisuales de la Temporada 2020/2021 en cumplimiento de las obligaciones de información previstas en el Real Decreto-ley 5/2015. <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>
- López, J. M. (17 de Enero de 2022). Inversores se unen para comprar las acciones del Cádiz CF con criptomonedas. Portal Cadista. <https://www.portalcadista.com/cadizcf-institucional/44867-inversores-se-unen-para-comprar-las-acciones-del-cadiz-cf-con-criptomonedas>
- Marca . (22 de Diciembre de 2021). Marca . El Extremadura UD será liquidado ante la ausencia de inversión. <https://www.marca.com/futbol/extremadura/2021/12/22/61c31f32e2704e108a8b457e.html>
- Martí, C. G. (2016). Los planes de saneamiento y la conversión de los clubes de fútbol profesional en sociedades anónimas deportivas (1982-1992). Materiales para la historia del deporte , 1-18. http://polired.upm.es/index.php/materiales_historia_deporte/article/view/4102
- Martínez, J. J. (2018). Las sociedades Anónimas Deportivas y sus aspectos contables. [Trabajo de Fin de Grado de Economía Financiera y Comptabilidad, Universidad Politécnica de

<https://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/7465/tfg-ros-dep.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Merino, Á. (14 de Octubre de 2020). La organización del fútbol profesional. El Orden Mundial . <https://elordenmundial.com/mapas-y-graficos/confederaciones-internacionales-futbol-fifa/>

Orden de 27 de junio de 2000 por la que se aprueban las normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las Sociedades Anónimas Deportivas. Boletín Oficial del Estado, núm. 155, de 29 de junio de 2000, pp. 23290 a 23345. <https://www.boe.es/boe/dias/2000/06/29/pdfs/A23290-23345.pdf>

Orden 101/2019, de 5 de julio, por la que se regula y convoca el Programa Somos Deporte 3-18 de Castilla-La Mancha para el curso escolar 2019/2020. Diario Oficial de Castilla-La Mancha, núm. 164 de 26 de agosto de 2021, pp. 1 a 11. https://deportes.castillalamancha.es/sites/deportes.castillalamancha.es/files/documentos/notas/archivos/orden_convocatoria_programa_somos_deporte_3-18_201920.pdf

Palco23. (2 de Marzo de 2021). LaLiga mide el golpe del Covid-19: 2.013 millones menos de ingresos. <https://www.palco23.com/competiciones/laliga-mide-el-golpe-del-covid-19-2030-millones-menos-de-ingresos>

Pinós, J. L. (15 de Diciembre de 2021). La U.B. Conquense celebra una plácida Asamblea, destacando la aprobación del presupuesto para esta temporada. El Deporte Conquense. <http://eldeporteconquense.com/noticias/futbol-noticias/noticias-futbol-tercera-division/2021/12/15/la-u-b-conquense-celebra-una-placida-asamblea-destacando-la-aprobacion-del-presupuesto-para-esta-temporada/>

Pinós, J. L. (24 de Marzo de 2022). La asamblea de la UB Conquense aprueba los datos auditados de cara a la conversión en Sociedad Anónima Deportiva. El Deporte Conquense. <https://eldeporteconquense.com/noticias/futbol-noticias/noticias-futbol-tercera-division/2022/03/24/la-asamblea-de-la-u-b-conquense-aprueba-los-datos-auditados-de-cara-a-la-conversion-en-sociedad-anonima-deportiva/>

PwC. (2018). Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España. Obtenido de <https://files.laliga.es/201902/28181426impacto-econ--mico--fiscal-y-social-del-f--tbol-pr.pdf>

RC Celta. (s.f.). *RC Celta*. Recuperado el 6 de junio de <https://rccelta.es/>

Real Academia Española. (s.f.). Real Academia Española. Recuperado el 8 de febrero de 2022 de <https://www.rae.es/>

Real Betis Balompié. (s.f.). *Real Betis Balompié*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.realbetisbalompie.es/>

Real Decreto 1084/1991, 5 de julio, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. Boletín Oficial del Estado, núm. 168, de 15 de julio de 1991, pp. 23468 a 23472. <https://www.boe.es/buscar/pdf/1991/BOE-A-1991-18227-consolidado.pdf>

Real Madrid. (s.f.). *Real Madrid*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.realmadrid.com/>

Real Sociedad de Fútbol . (s.f.). *Real Sociedad de Fútbol*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.realsociedad.eus/>

Real Valladolid CF. (s.f.). *Real Valladolid CF*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.realvalladolid.es/>

Ródenas Abogados. (s.f.). Diferencia entre un club deportivo y una asociación deportiva. <https://www.rodenasabogados.com/diferencia-entre-un-club-deportivo-y-una-asociacion-deportiva/#:~:text=La%20normativa%20jur%C3%ADdica%20de%20los%20clubes%20deportivos%20sin,marzo%2C%20que%20regula%20el%20Derecho%20a%20la%20Asociaci%C3%B3n.>

Salmons, B. P. (10 de Febrero de 2022). Descubriendo las Organizaciones Autónomas Descentralizadas (DAO). A definitivas. https://adefinitivas.com/arbol-del-derecho/descubriendo-las-organizaciones-autonomas-descentralizadas-dao-a-cargo-de-blanca-pujol-salmons/#_ftn3

SD Éibar. (s.f.). *SD Éibar*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.sdeibar.com/>

SD Huesca. (s.f.). *SD Huesca*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.sdhuesca.es/>

Sevilla FC. (s.f.). *Sevilla FC*. Recuperado el 6 de junio de <https://sevillafc.es/>

Statista. (s.f.). Evolución del número de clubs deportivos federados en España de 2008 a 2019. <https://es.statista.com/estadisticas/511102/evolucion-del-numero-de-clubs-deportivos-federados-en-espana/>

Transfermarkt. (s.f.). Transfermarkt. Recuperado el 29 de abril de 2022 de <https://www.transfermarkt.es/laliga/daten/wettbewerb/ES1>

Unión Balompédica Conquense. (s.f.). Unión Balompédica Conquense. Recuperado el 11 de mayo de 2022 de <https://www.ubconquense.es/>

Valencia CF. (s.f.). *Valencia CF*. Recuperado el 6 de junio de <https://www.valenciacf.com/es>

Velasco, F. (22 de Marzo de 2022). Cuaderno de innovación. Obtenido de https://fvelasco.substack.com/p/dao-el-increible-modelo-de-gobernanza?r=1ed1xn&s=w&utm_campaign=post&utm_medium=web

Victoria-Andreu, F. (s.f.). Asociación VS Sociedad Anónima Deportiva. <http://www.iusport.es/images/stories/autores/Francisco-Victoria-Sociedades-Deportivas-FVA2012.pdf>

Villarreal CF. (s.f.). *Villarreal CF*. Recuperado el 6 de junio de <https://villarrealcf.es/>

Voces de Cuenca. (10 de Diciembre de 2020). La asamblea del Conquense aprueba por unanimidad la conversión del club en Sociedad Anónima Deportiva. <https://www.vocesdecuenca.com/deporte/futbol/la-asamblea-del-conquense-aprueba-por-unanimidad-la-conversion-del-club-en-sociedad-anonima-deportiva/>

10. Anexos.

Anexo 1. Datos del balance de los equipos de la Liga Santander en la temporada 2020/2021.

CF

Athletic

ACTIVO	
Activo No Corriente	127.402.678,07
Activo Corriente	118.077.993,28
Total de Activo	245.480.671,35

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	112.454.553,27
Pasivo No Corriente	82.172.657,39
Pasivo Corriente	50.853.460,69
Total PN y Pasivo	245.480.671,35

Barcelona

ACTIVO	
Activo No Corriente	771.763.000,00
Activo Corriente	259.185.000,00
Total de Activo	1.030.948.000,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	-450.732.000,00
Pasivo No Corriente	669.060.000,00
Pasivo Corriente	812.620.000,00
Total PN y Pasivo	1.030.948.000,00

Osasuna

ACTIVO	
Activo No Corriente	87.956.774,00
Activo Corriente	12.812.679,00
Total de Activo	100.769.453,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	21.788.742,00
Pasivo No Corriente	27.206.254,00
Pasivo Corriente	51.774.457,00
Total PN y Pasivo	100.769.453,00

Real Madrid

ACTIVO	
Activo No Corriente	1.128.191.000,00
Activo Corriente	456.682.000,00
Total de Activo	1.584.873.000,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	533.655.000,00
Pasivo No Corriente	671.687.000,00
Pasivo Corriente	379.531.000,00
Total PN y Pasivo	1.584.873.000,00

Anexo 1. Datos del balance de los equipos de la Liga Santander en la temporada 2020/2021.

SAD

Alaves

ACTIVO	
Activo No Corriente	45.225.130,00
Activo Corriente	18.784.626,00
Total de Activo	64.009.756,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	11.833.423,00
Pasivo No Corriente	19.070.151,00
Pasivo Corriente	33.106.182,00
Total PN y Pasivo	64.009.756,00

Atlético

ACTIVO	
Activo No Corriente	787.296.087,42
Activo Corriente	204.256.902,37
Total de Activo	991.552.989,79

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	13.395.112,71
Pasivo No Corriente	415.150.400,09
Pasivo Corriente	563.007.476,99
Total PN y Pasivo	991.552.989,79

Betis

ACTIVO	
Activo No Corriente	122.438.534,00
Activo Corriente	12.019.748,00
Total de Activo	134.458.282,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	-31.313.589,00
Pasivo No Corriente	31.067.157,00
Pasivo Corriente	134.704.714,00
Total PN y Pasivo	134.458.282,00

Cádiz

ACTIVO	
Activo No Corriente	28.403.667,00
Activo Corriente	20.108.737,00
Total de Activo	48.512.404,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	6.066.840,00
Pasivo No Corriente	15.562.084,00
Pasivo Corriente	26.883.480,00
Total PN y Pasivo	48.512.404,00

Anexo 1. Datos del balance de los equipos de la Liga Santander en la temporada 2020/2021.

SAD

Celta

ACTIVO	
Activo No Corriente	92.162.052,54
Activo Corriente	43.078.742,09
Total de Activo	135.240.794,63

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	88.634.089,12
Pasivo No Corriente	23.819.319,94
Pasivo Corriente	22.787.385,57
Total PN y Pasivo	135.240.794,63

Éibar

ACTIVO	
Activo No Corriente	67.384.578,80
Activo Corriente	17.266.137,55
Total de Activo	84.650.716,35

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	71.484.988,90
Pasivo No Corriente	563.996,98
Pasivo Corriente	12.601.730,47
Total PN y Pasivo	84.650.716,35

Elche

ACTIVO	
Activo No Corriente	30.039.161,00
Activo Corriente	25.125.971,00
Total de Activo	55.165.132,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	19.734.066,00
Pasivo No Corriente	13.797.397,00
Pasivo Corriente	21.633.669,00
Total PN y Pasivo	55.165.132,00

Getafe

ACTIVO	
Activo No Corriente	54.510.548,41
Activo Corriente	17.474.992,23
Total de Activo	71.985.540,64

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	2.265.845,94
Pasivo No Corriente	29.012.493,28
Pasivo Corriente	40.707.201,42
Total PN y Pasivo	71.985.540,64

Anexo 1. Datos del balance de los equipos de la Liga Santander en la temporada 2020/2021.

SAD

Granada

ACTIVO	
Activo No Corriente	36.386.701,33
Activo Corriente	16.002.280,34
Total de Activo	52.388.981,67

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	16.631.533,69
Pasivo No Corriente	3.032.448,02
Pasivo Corriente	32.724.999,96
Total PN y Pasivo	52.388.981,67

Huesca

ACTIVO	
Activo No Corriente	18.765.516,83
Activo Corriente	16.641.401,98
Total de Activo	35.406.918,81

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	12.775.822,67
Pasivo No Corriente	5.343.574,13
Pasivo Corriente	17.287.522,01
Total PN y Pasivo	35.406.918,81

Levante

ACTIVO	
Activo No Corriente	92.633.040,00
Activo Corriente	26.384.970,00
Total de Activo	119.018.010,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	11.839.940,00
Pasivo No Corriente	35.934.530,00
Pasivo Corriente	71.243.530,00
Total PN y Pasivo	119.018.000,00

Real Sociedad

ACTIVO	
Activo No Corriente	160.226.284,62
Activo Corriente	29.064.369,82
Total de Activo	189.290.654,44

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	77.480.142,89
Pasivo No Corriente	25.955.427,48
Pasivo Corriente	85.855.084,07
Total PN y Pasivo	189.290.654,44

Anexo 1. Datos del balance de los equipos de la Liga Santander en la temporada 2020/2021.

SAD

Sevilla

ACTIVO	
Activo No Corriente	204.695.000,00
Activo Corriente	59.009.000,00
Total de Activo	263.704.000,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	56.502.000,00
Pasivo No Corriente	61.193.000,00
Pasivo Corriente	146.009.000,00
Total PN y Pasivo	263.704.000,00

Valencia

ACTIVO	
Activo No Corriente	364.492.000,00
Activo Corriente	27.822.000,00
Total de Activo	392.314.000,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	10.238.000,00
Pasivo No Corriente	168.705.000,00
Pasivo Corriente	213.371.000,00
Total PN y Pasivo	392.314.000,00

Valladolid

ACTIVO	
Activo No Corriente	38.599.646,00
Activo Corriente	12.491.119,00
Total de Activo	51.090.765,00

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	-539.164,00
Pasivo No Corriente	13.001.290,00
Pasivo Corriente	38.628.639,00
Total PN y Pasivo	51.090.765,00

Villareal

ACTIVO	
Activo No Corriente	134.741.538,33
Activo Corriente	63.287.823,65
Total de Activo	198.029.361,98

PATRIMONIO NETO Y PASIVO	
Patrimonio neto	80.936.121,32
Pasivo No Corriente	29.430.809,22
Pasivo Corriente	87.662.431,44
Total PN y Pasivo	198.029.361,98