

# **Módulo 2. Circunstancias financieras, deportivas y de carácter comercial y de posicionamiento social que condicionan la capacidad de negociación en el ámbito deportivo**

## **Unidad 2.1 Condicionantes económicos y regulatorios en la negociación deportiva**

### **2.1.1 El presupuesto de un club profesional: ingresos, gastos y control financiero**

#### **Introducción**

El objetivo del presente módulo es hacer una aproximación a las circunstancias que deben tomarse en consideración a los efectos de configurar la plantilla deportiva en un club de fútbol y, más concretamente, a aquellas cuestiones que, en mayor o menor medida, condicionan las decisiones de una entidad deportiva en el momento de abordar la incorporación, prórroga o transferencia de jugadores.

Es evidente que, para una correcta planificación de un determinado fichaje, previamente deben analizarse las necesidades del equipo, las oportunidades que ofrece el mercado, el momento más adecuado para acudir a este, las limitaciones presupuestarias que pueda tener un club, las características que debe reunir el jugador pretendido, su experiencia, su capacidad de adaptación al club y al equipo, entre otros aspectos.

A continuación, abordaremos el análisis de las cuestiones más destacables desde el ámbito financiero, así como desde una óptica deportiva y una estrategia de carácter más comercial y psicosocial.

### **Circunstancias financieras. Presupuesto de un club de fútbol profesional**

Una de las cuestiones que, en mayor medida, condicionan un fichaje es la capacidad económica de la que dispone el club para acometer una determinada contratación.

La elaboración del presupuesto de un club de fútbol en España es un proceso complejo que implica una planificación financiera detallada de los ingresos y los gastos durante un período determinado, que generalmente se estructura por temporadas deportivas.

Dicho presupuesto es determinante para garantizar la viabilidad financiera del club y, a grandes rasgos y de manera elemental, se compone de lo siguiente:

#### **Identificación de los ingresos**

Entre los ingresos que deben integrar el presupuesto de un club de fútbol, destacamos aquellos derivados de: los derechos de televisión (cuya regulación legislativa, por ser de especial interés, abordaremos a continuación); los patrocinios y la publicidad (que también explicaremos brevemente); la membresía de sus socios y la venta de entradas (es decir, los ingresos procedentes de las cuotas que abonan los socios por su vinculación al club, así como de los abonos al estadio, que otorgan a algunos de ellos el derecho a asistir a los partidos a lo largo de la temporada, y del taquillaje por venta puntual de entradas); el merchandising (una partida cada vez más significativa debido a la ampliación de la gama de productos disponibles y al crecimiento del canal digital o *e-commerce*); las subvenciones públicas; los traspasos de jugadores, entre otros.

### **2.1.2 Derechos de televisión y patrocinio como pilares financieros del fútbol**

Dentro de la partida de ingresos de un club de fútbol, resultan de especial importancia los siguientes:

- **Derechos de televisión**

Desde hace ya unas décadas, la contraprestación que reciben los clubes por los derechos de televisión (también conocidos como derechos audiovisuales), es decir, por la retransmisión de los partidos oficiales de las distintas competiciones, constituye una de las partidas de ingreso más importantes para los equipos.



La titularidad de dichos derechos audiovisuales corresponde a los clubes o entidades participantes en una determinada competición. No obstante, aunque en España, hace ya varias temporadas, los clubes —en virtud de esa titularidad— negociaban y alcanzaban acuerdos individualizados con los operadores televisivos interesados, lo cierto es que en la actualidad la comercialización de dichos derechos se realiza de manera conjunta por parte de:

- la Liga Nacional de Fútbol Profesional («LaLiga»), en lo relativo a los Campeonatos Nacionales de Liga de Primera y Segunda División;
- la Real Federación Española de Fútbol («RFEF»), para las competiciones de Copa S. M. el Rey, la Supercopa de España y el resto de competiciones de ámbito estatal organizadas por esta entidad, tanto en categoría masculina como femenina y en todas las especialidades de la modalidad de fútbol, siempre que no hayan sido declaradas competiciones profesionales.

Esa comercialización conjunta viene impuesta por el Real Decreto-ley 5/2015, de 30 de abril, de medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional (en adelante, «RD Comercialización Derechos AV»), cuyo artículo 2, apartado 2, establece la obligación de los clubes de ceder a las entidades organizadoras, por el mero hecho de participar en la competición, el derecho a comercializar dichos derechos:

“La participación en una competición oficial de fútbol de ámbito estatal conllevará necesariamente la cesión por sus titulares a la entidad organizadora de las facultades de comercialización conjunta de los derechos audiovisuales incluidos en el ámbito de aplicación de este real decreto-ley”<sup>1</sup>.

Evidentemente, dicha cesión conlleva, como contraprestación a favor de los clubes, la percepción de los ingresos que les correspondan, los cuales serán abonados por las entidades organizadoras en función de la participación de cada equipo en la competición correspondiente. En el ámbito nacional, y de conformidad con el RD Comercialización Derechos AV, el criterio de reparto de los ingresos generados por los derechos audiovisuales se basa, en parte, en el rendimiento deportivo de los clubes, que tendrán derecho a percibir mayores ingresos según los resultados obtenidos en la competición.

Del mismo modo, en el ámbito de las competiciones europeas, la UEFA ostenta —según lo establecido en el artículo 48 de sus Estatutos— el derecho exclusivo para retransmitir, utilizar y autorizar el uso de las imágenes, sonidos u otros formatos de datos, presentes o futuros, relacionados con los partidos que se celebren bajo su jurisdicción. Esta facultad

---

<sup>1</sup> Real Decreto-ley 5/2015 de 2015. Medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. 30 de abril de 2015



abarca tanto la emisión en directo como en diferido, ya sea de los encuentros completos o en forma de resúmenes.

Como es sabido, el reparto de los ingresos entre los equipos participantes en la UEFA Champions League, UEFA Europa League y UEFA Conference League también se rige por los éxitos deportivos de los clubes. Estos no solo tienen derecho a percibir un importe determinado por el simple hecho de participar en dichas competiciones, sino que pueden generar mayores ingresos en función del resultado de cada partido —con importes crecientes según se obtenga una victoria, un empate o una derrota—, así como del avance del equipo en la competición (fase de grupos, eliminatorias, final).

- **Patrocinios y publicidad**

Los patrocinios juegan un papel fundamental en el crecimiento económico y la sostenibilidad de un club, en la medida en que las marcas patrocinadoras están dispuestas a invertir grandes sumas de dinero por asociar su imagen a la de los clubes.

Los acuerdos de patrocinio son extremadamente complejos e incluyen, entre muchos otros elementos, activos como la presencia de la marca en la camiseta del equipo (no solo en la de juego, sino también en las prendas de entrenamiento), en las vallas publicitarias de los estadios, en las salas de prensa, en *banners* de la página web del club, en publicaciones oficiales del club en redes sociales, etc.

En otras disciplinas deportivas, como el baloncesto, es habitual que las marcas lleguen incluso a pagar por aparecer en la denominación oficial del equipo, algo que no ha terminado de implementarse en el mundo del fútbol, cuya normativa restringe, en mayor o menor medida, la presencia de patrocinadores en el nombre oficial de los clubes.

Más recientemente, ha surgido una fuente significativa de ingresos para los clubes, dentro del ámbito de los derechos de denominación o *naming rights*: la comercialización del nombre del estadio, en aquellos casos en los que dicha instalación es propiedad del club.

Si bien los acuerdos de patrocinio contribuyen al fortalecimiento de una marca, desde la perspectiva del club también permiten aumentar significativamente su valor, tanto en términos de activos financieros como de prestigio. Los patrocinadores no solo aportan financiación, sino que también contribuyen a mejorar la reputación institucional, lo que se traduce en un mayor atractivo para la captación de jugadores, entrenadores y nuevos patrocinadores.

## **Identificación de los gastos**

Los gastos son los costos que el club debe afrontar para operar durante la temporada. Estos incluyen, entre otros:

- Los **salarios de los jugadores y del cuerpo técnico**, que, en el caso de los clubes de fútbol profesional, suelen representar la partida más importante del presupuesto.
- Los **gastos operativos**, como el mantenimiento del estadio, la ciudad deportiva o las instalaciones de entrenamiento, así como los suministros y otros gastos relacionados con la operativa diaria de la entidad.
- Los **gastos en infraestructuras**, destinados a posibles mejoras en las instalaciones, oficinas, etc.
- Los **gastos administrativos**, que incluyen la contratación de personal no deportivo, es decir, aquellos empleados que conforman la parte corporativa del club.
- Los **gastos en formación y desarrollo de jugadores**, a los que se destina una parte muy significativa del presupuesto. Esto incluye el desarrollo de canteras y academias, cada vez más preparadas, con servicios de mejora del rendimiento, personal de *scouting*, atención médica, educación, psicología, entre otros.
- Los **gastos de representación y viajes**.
- La **amortización de jugadores**, que consiste en un gasto contable que se distribuye a lo largo de los años, en función de la duración del contrato de cada futbolista.

## Proyección y planificación

Identificados los ingresos y los gastos, el siguiente paso consiste en realizar una proyección de estos para el ejercicio siguiente. Esta parte del proceso es esencial para determinar si el club podrá cubrir sus gastos con los ingresos esperados y si existirá margen para realizar inversiones o mejoras.

## Equilibrio y control

El presupuesto debe estar equilibrado; es decir, los ingresos deben ser suficientes para cubrir los gastos. En caso contrario, los clubes deben buscar alternativas, como obtener



financiación externa, vender jugadores o ajustar el presupuesto a la baja reduciendo ciertos gastos. Un déficit prolongado puede derivar en situaciones económicas insostenibles, como veremos más adelante.

### **Cumplimiento con la normativa**

La influencia de las federaciones —tanto la nacional como la internacional—, así como de la Liga de Fútbol Profesional, será analizada en un apartado específico, en el que repasaremos las reglas de control económico que estas entidades ejercen sobre los clubes, con el objetivo de garantizar su sostenibilidad financiera.

### **Supervisión y ajustes**

Una vez aprobado el presupuesto, es fundamental realizar un seguimiento periódico del mismo, ajustándolo en función de los ingresos y gastos reales.

Los clubes suelen revisar sus presupuestos a mitad de temporada para tomar decisiones estratégicas —por ejemplo, realizar fichajes o aplicar recortes en los gastos— aprovechando la ventana del mercado de invierno, en la que la FIFA permite registrar cambios en las plantillas. A este aspecto nos referiremos más adelante.

### **Transparencia y comunicación**

Finalmente, los clubes están obligados a presentar sus presupuestos de manera transparente ante sus socios, accionistas y las entidades reguladoras. Esta práctica contribuye a generar confianza en la gestión financiera del club y a cumplir con las normativas de transparencia vigentes.

## **2.1.3 Fair play financiero: origen, regulación y mecanismos de control**

### ***Fair play* financiero. Contexto y capacidad de control de las federaciones y ligas profesionales. Antecedentes y contexto en España**

A finales de los ochenta y principios de los noventa, los clubes de fútbol españoles (y, en menor medida, los de otros países europeos) eran gestionados de una manera poco profesional, con un escaso rigor financiero que comprometía seriamente su solvencia económica y, en consecuencia, su viabilidad.

Coincidiendo con esa época, se produjo en el fútbol una especie de revolución que cambió para siempre la capacidad de generar ingresos de los clubes. Nos referimos a los ya analizados derechos de televisión, que supusieron un espaldarazo económico para los clubes de Primera División. Hasta entonces, el fútbol se veía en abierto y únicamente se retransmitían los partidos más destacados de cada jornada. Sin embargo, el 2 de

septiembre de 1990 se emitió el primer partido de fútbol codificado, marcando el inicio de las retransmisiones de pago.

Evidentemente, el número de partidos retransmitidos, las audiencias y el seguimiento del fútbol se multiplicaron exponencialmente, y con ello, el valor económico que los operadores de televisión estaban dispuestos a pagar por dichos derechos.

Con la llegada de la televisión privada, los grandes equipos españoles aprovecharon la oportunidad para incrementar considerablemente su capacidad económica, logrando equipararse al nivel de otras ligas que, hasta ese momento, les superaban en casi todos los ámbitos —principalmente, el Calcio italiano y la Premier League inglesa—.

No obstante, esa inyección financiera no fue gestionada de forma responsable, generando una especie de burbuja que acabó sobredimensionando los precios pagados por los traspasos de jugadores y que resultó insostenible en el tiempo.

Al margen de los equipos más importantes, que disponían de recursos más que suficientes para paliar o minimizar esa situación, el resto de clubes sufrían para sostener ese ritmo de gasto, lo que les abocó, en muchos casos, a acumular deudas e incluso, en algunos casos, a la desaparición.

Dicha situación, prácticamente insostenible, obligó al Gobierno a reaccionar. Ante la ineficacia del plan de saneamiento previo, en 1990 se aprobó la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, que estableció la obligatoriedad de transformarse en sociedades anónimas deportivas (SAD) para poder participar en competiciones profesionales —por aquel entonces, las máximas categorías del fútbol y del baloncesto nacional—.

Esa transformación obligatoria contemplaba cuatro excepciones: Fútbol Club Barcelona, Real Madrid C. F., Athletic Club de Bilbao y Club Atlético Osasuna. Según el preámbulo de la propia ley, estos clubes habían demostrado una buena gestión con el régimen asociativo, manteniendo un patrimonio neto positivo durante los cuatro últimos ejercicios y, a día de hoy, siguen evitando dicha transformación, conservando su condición de clubes o entidades deportivas.

Más allá de las citadas excepciones, la ley buscaba establecer un modelo de responsabilidad jurídica y económica más exigente, que ofreciera una solución a la deuda global acumulada que, en aquel momento, presentaban los clubes, estimada en alrededor de 172 millones de euros. Acabar con ese endeudamiento y evitar que la situación se repitiera fue el argumento principal para llevar a cabo aquel cambio jurídico tan trascendental.

Sin embargo, el paso del tiempo ha evidenciado la ineficacia de ese modelo, que pretendía erradicar la insolvencia de los clubes, ya que años después —especialmente en el fútbol profesional— persistieron altos niveles de endeudamiento.

Si bien la situación actual presenta una ligera mejora respecto a épocas anteriores, resulta evidente que esta no se debe a la aplicación de dicha medida. De hecho, aunque la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte, ha desaprovechado la oportunidad de replantear ese modelo que obliga a los clubes a competir en ligas profesionales necesariamente en forma de SAD, parece abrirse el debate sobre la idoneidad de retornar al modelo anterior, permitiendo que también los clubes deportivos, distintos de los cuatro mencionados, puedan participar en competiciones profesionales. Esto ampliaría un modelo actualmente encorsetado, que ha sido cuestionado por buena parte de la doctrina especializada.

No obstante, más allá del escaso éxito de la medida mencionada, la Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, introdujo un mecanismo que sí ha demostrado ser más eficaz en la prevención de la insolvencia de los clubes a lo largo de los años. Nos referimos a la competencia exclusiva que se otorgó a las ligas profesionales para el desempeño de funciones de tutela, control y supervisión económica sobre sus miembros (los clubes afiliados), competencia que fue posteriormente ampliada por el artículo 25 del Real Decreto 1835/1991, de 20 de diciembre, sobre federaciones deportivas españolas.

El objetivo de estas funciones conferidas a las ligas profesionales es lograr un equilibrio económico de los clubes, con el fin último de alcanzar una competición deportiva más justa y con igualdad de oportunidades para todos los participantes.

Esta atribución legal ha sido reforzada y desarrollada específicamente en la Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte (en adelante, «ley del deporte»), como veremos a continuación.

### **Capacidad de control de las ligas profesionales**

En primer lugar, es importante recordar que, según el artículo 56 de la mencionada ley del deporte, deben constituirse ligas profesionales en el ámbito de aquellas federaciones deportivas españolas en las que exista una competición oficial de carácter profesional. Este es el caso del fútbol, donde existen pocas dudas respecto a la consideración de profesionalidad de dicha competición.

Pues bien, de acuerdo con los apartados b) y c) del artículo 95 de dicha ley, se establece como competencia de las ligas profesionales, en lo que respecta a la organización de las competiciones, lo siguiente:

“b) Fijar las condiciones económicas y, en su caso, societarias o asociativas para la participación y el mantenimiento en la respectiva competición profesional en función de las necesidades de la propia organización y de las garantías de solvencia de la competición frente a terceras personas que puedan asumir obligaciones. Estas



condiciones deberán respetar los criterios que sobre la materia determine la normativa de defensa de la competencia.

Las ligas profesionales aprobarán un plan de control económico, cumpliendo los términos y criterios que determine el Consejo Superior de Deportes, que prevenga la insolvencia de las entidades deportivas que participan en la competición. Dicho plan incorporará mecanismos de fiscalización económica en los términos que establezcan sus estatutos y reglamentos internos.

Entre estas condiciones debe incluirse, necesariamente, hallarse al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias y frente a la Seguridad Social, deportistas, técnicos, y demás empleados, así como a las entidades deportivas participantes.

La certificación del cumplimiento de las obligaciones tributaria se hará conforme a lo establecido en el artículo 74 del Reglamento General de las actuaciones y los procedimientos de gestión e inspección tributaria y de desarrollo de las normas comunes de los procedimientos de aplicación de los tributos, aprobado por el Real Decreto 1065/2007, de 27 de julio.

El incumplimiento de dichas condiciones determinará la exclusión de la competición de la entidad

c) Desempeñar, respecto de sus integrantes, las funciones de tutela, control y supervisión establecidas en la presente ley y en sus normas de desarrollo o estatutarias<sup>2</sup>.

Por tanto, vemos que dicha competencia de control, en el caso de la Liga Nacional de Fútbol Profesional («LaLiga»), viene conferida por ley, que la habilita expresamente para regular la elaboración de los presupuestos por parte de las SAD y clubes que participen en las competiciones que organiza —recordemos, la Primera y Segunda División del fútbol en España—, con el fin de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de control económico habilitado.

De acuerdo con lo anterior, la elaboración de los presupuestos por parte de los clubes, conforme a los criterios establecidos por LaLiga, y su presentación a esta para su revisión y aprobación, tiene como objetivo fundamental comprobar el cumplimiento del equilibrio presupuestario de los clubes y SAD participantes. Asimismo, permite a LaLiga aplicar ajustes a los presupuestos presentados y, en caso necesario, establecer un límite máximo al coste de la plantilla deportiva para la temporada correspondiente.

En última instancia, LaLiga también está legitimada para imponer sanciones a aquellos clubes que incumplan las normas en materia de *fair play* financiero.

---

<sup>2</sup> Ley 39/2022. Ley del deporte. 31 de diciembre de 2022



Como puede apreciarse, las ligas profesionales ejercen una alta incidencia en el control presupuestario de los clubes, justificada en la capacidad autorregulatoria derivada del asociacionismo deportivo, con el objetivo de alcanzar una competición más equilibrada.

No obstante, como veremos, resulta cuestionable si el sistema actual realmente cumple con esa finalidad o, por el contrario, favorece a los clubes más poderosos e impide que los más modestos se desarrollen competitivamente de manera adecuada.

Precisamente por ello, es necesario analizar esta cuestión desde la perspectiva del derecho de la competencia, desde donde surgen dudas respecto a su legitimidad.

## **2.1.4 Críticas y consecuencias del sistema: posición de dominio y Derecho de la Competencia**

### **Posibles consecuencias de una posición de dominio en Derecho de competencia**

Las reglas de *fair play* financiero de LaLiga pueden implicar restricciones a la libre competencia en el mercado del fútbol, beneficiando a los clubes con mayores presupuestos en detrimento de aquellos que cuentan con recursos económicos más limitados.

A pesar de que la doctrina no es pacífica, existen argumentos suficientes para sostener que, tanto a la UEFA en el ámbito continental como a LaLiga en el ámbito nacional, les resulta aplicable la normativa en materia de Derecho de la Competencia del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea (TFUE) y, en el caso de LaLiga, también la Ley 15/2007, de 3 de julio, de Defensa de la Competencia (LDC).

Si bien dicha normativa no prohíbe la simple posición de dominio (conforme al artículo 82 del TFUE y al artículo 2.1 de la LDC), sí sanciona las conductas abusivas ejercidas desde esa posición de dominio.

En este sentido, surge una duda razonable sobre si la UEFA y LaLiga ejercen dicha posición de manera abusiva al aprobar las reglas del *fair play* financiero, en la medida en que estas pueden suponer un obstáculo de acceso al mercado para los clubes más modestos. Al limitar su capacidad de gasto, se dificulta que estos clubes generen mayores ingresos, incrementen su competitividad y logren un desarrollo sostenido.

En este punto, debemos recordar que, en el mundo del fútbol, conseguir títulos, ocupar posiciones altas en la tabla clasificatoria o acceder a determinadas fases de una competición no solo otorga a los clubes el derecho a recibir cantidades económicas que la UEFA paga como “premio” por el mérito deportivo, sino que también incrementa el prestigio del club. Esto, a su vez, se traduce en mayores beneficios en distintos ámbitos de la industria futbolística: desde los precios que el público está dispuesto a pagar por las

entradas, hasta el valor de los derechos audiovisuales del equipo, la venta de camisetas o la capacidad de atraer patrocinadores interesados en asociarse a un club exitoso.

En definitiva, cuanto mejores sean los resultados deportivos de un club, mayor será su capacidad para generar ingresos. El problema es que, para alcanzar esos éxitos en el terreno de juego, es necesario ser competitivo. Y dicha competitividad, en la mayoría de los casos, no es alcanzable si se deben respetar normas de estabilidad financiera que impiden acudir al mercado e invertir en mejores jugadores. Esto termina por perpetuar una brecha insalvable entre los clubes grandes y los más modestos.

Así lo considera Victor Manuel Seligrat González en su trabajo *Fair Play financiero en el fútbol europeo y español: consecuencias en derecho de competencia y posible existencia de abuso de posición de dominio* (2016), donde concluye lo siguiente:

“Uno de los extremos que refleja la abusividad en la posición en que se ubica la UEFA consiste en que el criterio fijado en su reglamentación interna para delimitar el límite presupuestario que puede tener un club u otro resultaría discriminatorio respecto de los clubes más modestos, cuya única vía de progreso en la competición deportiva puede ser asumir cierto riesgo empresarial con la contratación de jugadores más costosos [...]. Con estas normas sobre fair play financiero se restringe el mercado, especialmente, perjudicando a los equipos con menores recursos económicos, de modo que el resultado alcanzado es consolidar el statu quo dentro de la competición deportiva, eliminando toda posibilidad de que clubes más pequeños puedan hacer frente a los más grandes en términos de capital” ([https://lc.cx/ehUO\\_J](https://lc.cx/ehUO_J)).

### **Finalidad y alcance del *fair play* financiero**

Sea como fuere, y al margen del debate expuesto en el apartado anterior, el «juego limpio financiero», entendido como el conjunto de normas configuradas por la entidad encargada del control económico de los clubes, tiene como objetivo lograr un equilibrio en el comportamiento financiero de los clubes participantes en la competición, a través del control de sus ingresos y gastos.

Por un lado, dichas medidas fijan límites de endeudamiento con el fin de evitar que existan deudas pendientes con entes públicos, como la Administración Tributaria o la Seguridad Social, así como con otros clubes, jugadores o entrenadores.

Particularmente, en el caso de LaLiga, es competencia propia la regulación de la elaboración de los presupuestos de los clubes y SAD, incluso con carácter previo a su confección, con el objetivo de verificar el cumplimiento de los requisitos establecidos en el sistema de control económico habilitado, sin perjuicio de una verificación adicional *a posteriori*.



En concreto, los clubes están obligados a presentar, cada temporada, los siguientes presupuestos:

- **Partidas de ingresos y de gastos**, que deben contener la justificación de cada una de ellas mediante una nota explicativa, estableciendo unos límites máximos y unos límites mínimos.
- **Partidas de inversiones y desinversiones**. Entre ellas destaca la estimación de los importes a invertir en la adquisición de derechos federativos de jugadores inscribibles en la competición (tanto si se incorporan a través de un acuerdo de traspaso con el club de origen como si lo hacen abonando la cláusula de rescisión), o las inversiones en el estadio y otras instalaciones. En caso de que las inversiones reales superen en un 30 % lo estimado, y el presupuesto hubiese sido validado, el club deberá solicitar autorización previa al Órgano de Validación de Presupuestos de LaLiga, o podrá ser sancionado disciplinariamente, de acuerdo con lo previsto en los Estatutos Sociales de dicha entidad y/o en las Normas de Elaboración de Presupuestos.
- **Partidas de financiación**. Se debe hacer constar el detalle de la financiación obtenida para cada temporada (ya sea a través de entidades de crédito, empresas vinculadas, etc.) y los plazos de vencimiento acordados para su devolución.
- **Partidas de tesorería**. Esta partida debe presentarse cada mes (y no de manera anual, como el resto de presupuestos), e incluir las operaciones de ingresos y gastos, de inversiones y desinversiones, con sus correspondientes impuestos. Además, debe ajustarse a las obligaciones indicadas en el balance de situación del cierre de la temporada anterior. En caso de que el resultado no sea positivo, el Órgano de Validación de Presupuestos reducirá el exceso del coste de plantilla del club.

LaLiga diferencia entre coste de plantilla inscribible y coste de plantilla no inscribible, valores que determinan el equilibrio presupuestario del club.

- En el **coste de plantilla inscribible** computan los jugadores y el *staff* técnico con contrato laboral que forman parte de los equipos del club que militan en Primera o Segunda División, es decir, el primer equipo de fútbol masculino del club.
- En el **coste de plantilla no inscribible** se incluyen los jugadores y jugadoras, así como el cuerpo técnico con contrato laboral, del resto de equipos del club, entre los que se encuentran el fútbol femenino, el baloncesto, el balonmano y cualquier otra disciplina deportiva en la que el club disponga de un equipo profesional.

El **coste de plantilla deportiva inscribible** se determina a partir de la suma de los importes correspondientes a los siguientes conceptos:

- las retribuciones salariales, dinerarias o en especie, de los deportistas (tanto en concepto fijo como variable);
- las posibles retribuciones a abonar por el club por cesiones de derechos de imagen;
- la amortización anual del precio de adquisición de los derechos federativos de jugadores y entrenadores (en concepto fijo o variable);
- las cuotas a la Seguridad Social o a planes de previsión social;
- las indemnizaciones por extinción de contratos;
- el coste asumido por el club respecto de un jugador cuyos derechos federativos han sido cedidos temporalmente a un club tercero; las primas colectivas a pagar a los jugadores por cumplimiento de objetivos deportivos;
- el 25 % de la opción de compra de un jugador que haya estado cedido; y los gastos por adquisición de jugadores y/o entrenadores (por ejemplo, la comisión pactada con sus agentes derivada de la contratación).

El órgano de LaLiga encargado de asignar a cada club límite de coste de plantilla es el mencionado Órgano de Validación de Presupuestos, y lo realiza tomando en consideración las cuentas anuales auditadas en la temporada anterior.

El órgano de LaLiga encargado de asignar a cada club el límite de coste de plantilla es el mencionado Órgano de Validación de Presupuestos, que lo determina tomando como referencia las cuentas anuales auditadas de la temporada anterior.

Este órgano puede reducir dicho límite entre un 5 % y un 15 % en los casos en que el club haya falseado datos contables, presentado documentación incorrecta o haya incumplido el pago de alguna deuda.

No obstante, también puede incrementarlo si se acreditan los siguientes supuestos:

- la obtención de beneficios netos no estimados por transferencia de derechos federativos derivados de traspasos de jugadores, entrenadores;
- lesiones de larga duración de un jugador cuando la misma implica un mínimo de cuatro meses de inactividad (en cuyo caso se puede aprovechar un 80% del coste del jugador lesionado para la inscripción de uno nuevo en su sustitución);

- renovaciones contractuales o extinciones, con un incremento no superior al 4%;
- ayudas por descenso;
- aportaciones de accionistas;
- sanción administrativa no firme de 18 meses o más a un jugador por dopaje;
- aumento de ingresos por contrato de cesión de derechos de imagen televisivos, en cuyo caso se podrá aumentar el límite en proporción a lo que significa dicho aumento en el coste total de plantilla (que aplica también en el caso de aumentos de ingresos por abonos y membresías de los socios del club).

En caso de exceso del límite de coste de plantilla como consecuencia de los incrementos autorizados, se podrá solicitar la compensación mediante una reducción proporcional en el coste de plantilla de la temporada siguiente. En caso contrario, no se podrán inscribir jugadores o técnicos cuyo coste exceda dicho límite.

En las últimas temporadas, son numerosos los clubes de Primera División que tienen dificultades para cumplir con las exigencias impuestas por LaLiga en materia de «fair play» financiero. Esta situación, si se pretende evitar, exige necesariamente un análisis minucioso de la planificación deportivo-económica del club, con el fin de cumplir los exigentes criterios de sostenibilidad establecidos por LaLiga.

## **Unidad 2.2 Factores deportivos, individuales y comerciales en la toma de decisiones**

### **2.2.1 Planificación deportiva: concepto, objetivos y evaluación de necesidades**

#### **Circunstancias deportivas**

Una vez analizadas las circunstancias económicas que definen los límites y posibilidades de una entidad para poder abordar la planificación de un equipo desde el punto de vista financiero, conviene entrar a analizar las cuestiones y circunstancias de índole deportiva que condicionan de manera directa las intenciones y necesidades de un club a la hora de definir la composición de su plantilla.

En primer lugar, es preciso partir de la base de que, sin perjuicio de la planificación de un proyecto a medio plazo, y de la revisión y valoración constante del mismo, existe un momento clave en el que necesariamente deben tomarse decisiones respecto al estado de la plantilla deportiva y los cambios que deben producirse en ella.

En el contexto del fútbol español, debemos partir del concepto de temporada deportiva, entendiendo por tal el período comprendido entre el 1 de julio de un año y el 30 de junio de la temporada siguiente, espacio de tiempo durante el cual se disputan las competiciones oficiales deportivas y, por tanto, no puede producirse movimiento de jugadores entre los diversos clubes salvo en los momentos específicamente habilitados para tales fines, los cuales son comúnmente denominados «ventanas de fichaje».

Esas ventanas de fichaje son relevantes y condicionan la planificación deportiva, puesto que únicamente en esos espacios temporales será posible materializar los cambios de profesionales que pretenda llevar a cabo una entidad deportiva (salvo en supuestos muy excepcionales).

Las ventanas de fichaje son dos y suelen comprender los períodos entre el 1 y el 31 de agosto (ventana de verano) y entre el 1 y el 31 de enero (ventana de invierno). Estos momentos obligan a los clubes a concretar su planificación y estrategia deportiva, así como a abordar las negociaciones necesarias con antelación, a fin y efecto de poder culminar la negociación y formalización de los acuerdos dentro de los plazos específicamente habilitados, no solo en el plano privado entre las partes, sino también para comunicar y registrar formalmente dichos cambios ante los organismos competentes encargados de la emisión y registro de las fichas federativas.

Con esta finalidad, vamos a efectuar una aproximación a las fases de valoración y planificación estratégica deportiva necesarias, que, como hemos venido explicando, están definidas inicialmente por las circunstancias económicas y financieras y, una vez delimitado ese marco de posibilidades, permiten determinar las preferencias o necesidades estrictamente deportivas.

### **3.1 Concepto de planificación deportiva**

La planificación deportiva puede definirse como un mecanismo mediante el cual, por una parte, (i) se estructuran y ordenan los conocimientos deportivos y, con ello, se analiza la situación actual de un equipo; y, por otra, (ii) se definen las necesidades y objetivos, así como los cambios y mejoras necesarios para poder alcanzar tales objetivos y optimizar el rendimiento de los deportistas que integran el equipo o plantilla.

Es importante destacar que una planificación metódica exige diferenciar dos niveles o focos de análisis:



- a) En primer lugar, la planificación considerada de forma global, respecto al equipo entendido como un conjunto.
- b) En segundo lugar, la planificación individual respecto de cada uno de los jugadores, considerando aspectos como la vigencia de sus contratos laborales, las posibilidades de salida, condiciones físicas, historial de lesiones, porcentaje de participación en la temporada anterior y edad.

### **3.2. Planificación deportiva globalmente considerada: análisis de necesidades y fijación de objetivos.**

Como su propio nombre indica, la planificación y análisis de la plantilla globalmente considerada requiere efectuar un análisis profundo de la situación del equipo en el marco de la entidad, esto es, resultados deportivos, títulos obtenidos, fases de clasificación alcanzadas en las distintas competiciones, etc., y todo ello a fin y efecto de determinar si los objetivos definidos al inicio de la temporada deportiva anterior han sido alcanzados o no, total o parcialmente.

Elementos clave a considerar:

- La consecución o no de los objetivos definidos condicionará, en mayor o menor medida, la necesidad de realizar cambios, así como la estrategia y planificación deportiva que deberá establecerse para la temporada siguiente.
- El estado de preparación física y el rendimiento de la plantilla, así como la existencia o no de lesiones y la edad de los jugadores, serán circunstancias que también influirán de forma sustancial en la planificación de la temporada siguiente, en función de la necesidad de cubrir posiciones afectadas o más perjudicadas por lesiones o desgaste físico derivado del exceso de partidos.
- La obtención o no de títulos, y de los ingresos económicos aparejados a los mismos en la temporada anterior, será un elemento que condicionará directamente la planificación, ya que influirá en la mayor o menor disponibilidad económica para acudir al mercado con el objetivo de incorporar nuevos jugadores. Asimismo, podrá afectar a la necesidad de promover la cesión o venta de jugadores, con el fin de reducir el coste de la masa salarial o de obtener un rendimiento económico mediante el traspaso de alguno de ellos.
- El estado contractual de los miembros de la plantilla y sus condiciones legales — edad, nacionalidad y otras circunstancias— también pueden influir en las decisiones de la entidad, o bien, en las decisiones individuales de los propios



profesionales. Por ejemplo, la voluntad de algún jugador de abandonar el club para incorporarse a otro equipo es un factor relevante que afecta tanto a la planificación deportiva desde un punto de vista competitivo, como desde la perspectiva económica. Ya sea mediante una transferencia o la ejecución de una cláusula de resolución anticipada, la salida de un jugador previsiblemente generará un ingreso extraordinario no previsto, que deberá ser considerado para abordar la eventual cobertura de la baja mediante un nuevo fichaje.

Tal y como venimos indicando, si bien la planificación y estrategia deportiva suele culminar a la finalización de la temporada en curso y con carácter previo al inicio de la siguiente, lo cierto es que las áreas técnicas-deportivas de los clubes trabajan durante meses estudiando la propia plantilla, estudiando equipos rivales a través de un extenso cuerpo de ojeadores y analizando exhaustivamente los errores, carencias y necesidades deportivas detectadas a lo largo de la temporada para poder definir de forma clara y precisa qué pasos en cuanto a fichajes y transferencias deben abordarse para la temporada siguiente.

Una vez definidas esas necesidades de mejora objetivas, debe procederse a la definición de estrategias y fijación de objetivos para la siguiente temporada, los cuales obviamente tienen una naturaleza eminentemente deportiva y abarcan desde la obtención de uno o más títulos hasta el mero establecimiento de objetivos basados en superar fases de determinadas competiciones o alcanzar determinadas posiciones de clasificación en otras.

### **2.2.2 Análisis individual de los jugadores: licencias, nacionalidad, edad y contratos**

Más allá de la estrategia y los objetivos fijados desde un punto de vista global, para abordar la planificación deportiva de un equipo es preciso conocer el grado de vinculación y las condiciones particulares de cada profesional, con el fin de determinar el mayor o menor interés en su permanencia, así como la conveniencia y las posibles dificultades que puede plantear la negociación de su continuidad o salida.

Las circunstancias más relevantes a considerar son las siguientes:

- **Número de licencias disponibles para la inscripción de miembros de un equipo**

El artículo 119.2 del Reglamento de la Real Federación Española de Fútbol (en adelante, RFEF) establece lo siguiente:

“La RFEF fijará las condiciones deportivas, de licencias, laborales, de infraestructura, administrativas, jurídicas y económico-financieras necesarias para la participación en



cada una de las competiciones no profesionales y, todo ello, de acuerdo con el interés general que debe preservar en las competiciones oficiales por ella organizadas. En el caso de las competiciones oficiales profesionales, los requisitos estarán definidos en convenio de coordinación de la RFEF con la LNFP” (Real Federación Española de Fútbol, 2023, <https://lc.cx/M8KnMS>).

Será, por tanto, la RFEF quien determinará el número máximo de inscripciones que puede efectuar un equipo, y dichas inscripciones deberán ser visadas previamente por la Liga Nacional de Fútbol Profesional, conforme a lo previsto en el artículo 128.4 del Reglamento RFEF.

Actualmente, y de conformidad con lo establecido en el artículo 136:

“1. Los clubes de Primera, Segunda División, podrán obtener hasta un máximo de veinticinco licencias de futbolistas en su primer equipo.

2. Los clubes de Primera RFEF y Primera División RFEF de Fútbol Femenino podrán obtener hasta un máximo de veintitrés licencias de futbolistas en su primer equipo, pudiendo llegar hasta veinticuatro en el caso de que se inscribiera un/a eventual tercer/a portero/a de la primera plantilla. Además, en Primera RFEF y Primera División RFEF de Fútbol Femenino no podrá haber más de diecisiete o dieciocho licencias (en función de si REGISTRO ESTATAL DE ENTIDADES DEPORTIVAS - Consejo Superior de Deportes se inscriben veintitrés o veinticuatro jugadores/as) de jugadores/as mayores de 23 años, computándose las altas y las bajas que se pudieran producir a lo largo de la temporada” (Real Federación Española de Fútbol, 2023, <https://lc.cx/M8KnMS>).

- **Nacionalidad**

Los jugadores extranjeros comunitarios podrán inscribirse en las mismas condiciones que los jugadores de nacionalidad española. Sin embargo, aquellos cuyo país de origen sea extracomunitario estarán sujetos a las limitaciones que imponga la normativa estatal, tal como prevé el artículo 134.2.b) del Reglamento RFEF:

“En las categorías reconocidas como competiciones oficiales de carácter profesional y, cuando proceda a las no profesionales específicas definidas por la RFEF, la determinación del número de futbolistas extranjeros/as no comunitarios/as que puedan inscribir los clubs adscritos a competiciones de ámbito estatal y carácter profesional se ajustará a lo dispuesto por lo establecido en la legislación estatal en materia deportiva” (Real Federación Española de Fútbol, 2023, <https://lc.cx/M8KnMS>).

- **Minoría de edad**

El Reglamento RFEF permite la inscripción con licencias de jugador profesional a aquellos que, siendo menores de edad, puedan tener contrato de jugador profesional, esto es, que sean mayores de 16 años y cumplan con los requisitos establecidos en la legislación laboral vigente para considerar válida la relación profesional existente.

La minoría de edad, además de notificarse expresamente en el momento de cursar la solicitud de licencia federativa, condiciona en cierta medida la gestión de dichos jugadores, especialmente en lo relativo a las posibilidades de su transferencia, ya sea nacional o internacional, según el caso.

Por ello, la minoría de edad puede y debe considerarse como un elemento relevante al momento de planificar una plantilla, así como al valorar las posibles incorporaciones y salidas de jugadores que no hayan alcanzado la mayoría de edad legal.

- **Duración de contrato**

La duración del contrato es, probablemente, uno de los elementos esenciales a valorar en la planificación deportiva y en las decisiones que deben adoptarse ante el interés en contar con o prescindir de jugadores que ya forman parte de la plantilla, o bien respecto de aquellos que, estando inscritos en otros clubes, puedan resultar de interés como potenciales incorporaciones.

Obviamente, las condiciones en las que puede abordarse una negociación varían según la proximidad del vencimiento del contrato del jugador, así como en función del interés del club en mantener su permanencia o en prescindir de sus servicios. Por ejemplo, si un club desea prescindir de un jugador al que aún le restan dos temporadas de vigencia contractual, la negociación de su salida y la búsqueda de un nuevo equipo resultarán mucho más complejas que en el caso de un jugador cuyo contrato está próximo a vencer. Tener certeza sobre la salida de un jugador y, por tanto, sobre la liberación de su licencia federativa, será determinante para que el club pueda iniciar la negociación con un nuevo jugador para ocupar esa posición.

Por ello, resulta fundamental conocer el estado de vigencia contractual de todos los miembros de la plantilla, a fin de tener certeza sobre las expectativas reales de disponibilidad de licencias federativas, así como de las posiciones deportivas ya cubiertas o pendientes de cubrir. Esto dependerá no solo de la planificación e interés del club, sino también de las decisiones que los propios jugadores puedan adoptar de forma unilateral respecto a su voluntad de recalar en otro club.

En efecto, más allá de la planificación que pueda llevar a cabo un club, también existe la voluntad e interés de cada uno de los miembros de la plantilla, quienes, en un momento determinado, pueden notificar su intención de cesar en su relación con el club en el que se encuentran y fichar por otra entidad.

En tales casos, se produce una afectación directa a la planificación previamente efectuada por el club, no solo desde el punto de vista deportivo (puesto que puede tratarse de un jugador con mayor o menor peso dentro del equipo que requiera la búsqueda ineludible de un sustituto para cubrir su posición), sino también en relación con las condiciones económicas que puedan rodear dicha salida. Evidentemente, no es el mismo escenario si el jugador que pretende salir lo hace mediante un acuerdo de transferencia —con el consecuente ingreso para el club de origen—, que si lo hace cuando su contrato está próximo a finalizar, en cuyo caso el club no tendría expectativa alguna de obtener ingresos por su marcha.

En definitiva, la planificación de una temporada requiere un análisis exhaustivo de las necesidades deportivas en cuanto a la fijación de objetivos globales relativos a la consecución de títulos y al posicionamiento esperado del equipo en las distintas competiciones en las que tiene previsto participar. Pero, además, exige un conocimiento profundo y un análisis detallado de las condiciones particulares de cada uno de los futbolistas integrantes del equipo, no solo en relación con sus aptitudes físicas y deportivas, sino también desde el punto de vista legal y contractual de su vinculación con el club.

### **2.2.3 Valor de marca e imagen pública de los jugadores en la estrategia del club**

Una vez analizados los criterios de carácter económico y de planificación deportiva, la evolución del mercado del fútbol y el creciente interés comercial en torno al mismo — más allá del aspecto estrictamente deportivo— han hecho que elementos como los patrocinios, la imagen de los jugadores, el *merchandising* asociado a los clubes y su consideración mediática y social sean factores muy relevantes para valorar y determinar qué imagen desea proyectar un club en el mercado y a qué valores pretende asociarse.

En este sentido, al momento de abordar la planificación de un equipo, también resulta relevante analizar y valorar aspectos como la existencia o no de jugadores mediáticos, quienes pueden influir, en mayor o menor medida, en la vinculación del club con valores como el éxito, el esfuerzo o la lucha. Por ejemplo, no se genera la misma proyección social con jugadores consolidados y asociados al éxito, que con aquellos cuya trayectoria refleja menor éxito pero mayor veteranía. Tampoco es igual el impacto de jugadores jóvenes que encarnan la cultura del esfuerzo, la evolución y el logro que representa pasar de las categorías inferiores al primer equipo.



El perfil, la imagen, el comportamiento y el rol de los jugadores influyen directamente en la percepción del equipo en su conjunto y, en consecuencia, en la imagen, los objetivos y los valores que transmite el club al que pertenece.

Las empresas que se relacionan con los clubes y las marcas que asocian su imagen a estos mediante contratos millonarios buscan, precisamente, establecer un puente directo que vincule sus marcas con los valores e imagen que proyectan determinados jugadores en el mercado. Esto exige que exista una coherencia entre los mensajes de dichas marcas y los valores que transmiten los jugadores, no solo a través de su imagen, sino también mediante sus actitudes y conductas, tanto dentro como fuera del campo.

En cierta medida, esa coherencia es un elemento que afecta —y debe tomarse en consideración— al momento de planificar una temporada y determinar la necesidad o el interés en abordar el fichaje de uno o más jugadores.

#### **2.2.4 Coherencia institucional: patrocinios, posicionamiento social y planificación de imagen**

También resulta relevante la existencia de patrocinios individuales de los jugadores y la compatibilidad o no entre los acuerdos que puedan tener suscritos con determinadas marcas deportivas y el programa de patrocinio del club que pretende su contratación. Esta circunstancia puede afectar no solo desde el punto de vista de la imagen a proyectar, sino también en la negociación de las condiciones económicas del fichaje. Dependiendo de la situación, un jugador puede ver limitadas sus posibilidades de mantener acuerdos de patrocinio individual por razones de incompatibilidad, o, por el contrario, ver exponencialmente incrementado el valor de su imagen personal, lo que puede resultar relevante en la negociación.

Conocer estas circunstancias individuales y la proyección previsible en el mercado del jugador es algo que el club debe considerar en su planificación para poder abordar cualquier negociación con fundamento y previsión.

### **Conclusiones**

Del análisis efectuado en este curso podemos concluir que son diversas las limitaciones y dificultades que debe afrontar un club al momento de planificar, con carácter previo al inicio de la temporada deportiva. Resulta fundamental considerar minuciosamente todas las cuestiones planteadas, ya que ello condicionará no solo la viabilidad económica y deportiva del equipo, sino también la posibilidad de alcanzar, con mayor o menor éxito, los objetivos estratégicos fijados para la temporada en cuestión.

Sin perjuicio de lo anterior, y pese a una correcta planificación, en ciertas ocasiones concurren circunstancias imprevisibles que pueden afectar de forma sustancial, alterando lo planificado. Entre ellas, se encuentran, por ejemplo, lesiones de larga duración o la decisión de un jugador de resolver anticipadamente su relación contractual con el club para incorporarse a otra entidad. En tales casos, la entidad deberá reevaluar las nuevas circunstancias sobrevenidas para reconfigurar la plantilla, tratando de subsanar o mitigar los efectos de dichos cambios inesperados. Para ello, podrá recurrirse, en su caso, a la ventana de fichajes de invierno —a mitad de temporada— como oportunidad para restituir o minimizar el impacto de tales alteraciones.

## Bibliografía

**Ley 39/2022.** Ley del deporte. 31 de diciembre de 2022

**Real Decreto-ley 5/2015 de 2015.** Medidas urgentes en relación con la comercialización de los derechos de explotación de contenidos audiovisuales de las competiciones de fútbol profesional. 30 de abril de 2015

**Real Federación Española de Fútbol,** (2023). *Reglamento general*. <https://rfef.es/sites/default/files/2023-07/Reglamento%20General%20edici%C3%B3n%20julio%202023.pdf>

**Seligrat González, V. M.** (2016). Fair play financiero en el fútbol europeo y español: Consecuencias en derecho de competencia y posible existencia de abuso de posición de dominio. *CEFLegal. Comentarios, casos prácticos: revista práctica de Derecho*, (189). <https://doi.org/10.51302/ceflegal.2016.10689>

## Referencias bibliográficas para consulta

**Ley 10/1990 de 1990.** Ley del Deporte. 15 de octubre

**Rodríguez Salmerón, J. M.** (2010). La planificación deportiva y sus componentes. *EFDeportes.com, Revista Digital*, 15(148). <https://efdeportes.com/efd148/la-planificacion-deportiva-y-sus-componentes.htm>

**UEFA,** (2023). Reglamento de Licencias de Clubes y Sostenibilidad Financiera de la UEFA (competiciones masculinas de clubes). <https://es.uefa.com/news-media/news/027d-172bcb11ab35-92b6df0e5994-1000--reglamento/>

