

LA, PALCO23

GUIA,

ECONÓMICA

DE

2016

LA LIGA

 CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES



PROGRAMA EXECUTIVE
EN GESTIÓN DEPORTIVA
**SBA SPORT BUSINESS
ADMINISTRATION**

Noviembre 2016 a junio 2017

GARRIGUES
SPORTS & ENTERTAINMENT

CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES

 **LaLiga**

Con la colaboración de:

 **MINISTERIO
DE EDUCACIÓN, CULTURA
Y DEPORTE**



#unprofesionalunico



Marc Menchén
Director de Palco23

LA BUENA GESTIÓN TAMBIÉN JUEGA ESTE PARTIDO

“El fútbol está lleno de corruptos, el negocio lo tienen cuatro amiguetes, no se puede gestionar el club como si fuera una empresa...”. En los últimos años nos hemos acostumbrado a escuchar este tipo de comentarios por parte de algunos aficionados, y lo cierto es que quizás se corresponde con la situación de tiempos pasados, pero no con la que en *Palco23* nos encontramos hace ya casi dos años, cuando este proyecto empezaba a configurarse. La Liga ha cambiado, cada vez hay ejecutivos más formados y la toma de decisiones empieza a ser más racional que emocional. Criterio. Es por esta razón que hemos decidido dar un paso más con el lanzamiento de esta guía, que pretender ser una herramienta de trabajo para los profesionales de la industria. Creemos en la necesaria aplicación de lógicas empresariales para la correcta administración de una entidad deportiva, y los datos no dejan de ser una parte fundamental para conseguirlo. El saneamiento del fútbol español se inició en 2012 y ahí se sitúa el punto de partida de este documento, con la convicción de que no nos podemos quedar en el simple restablecimiento de balances y cuentas de resultados. El sector se encuentra bajo la tormenta perfecta para hacer algo más, para seguir trabajando en ser una de las ligas más importantes del mundo. Y la fuerte inyección de dinero de los nuevos contratos de televisión debe ser el motor para seguir creciendo. Los nuevos recursos no sólo deberían servir para reforzar la plantilla deportiva, sino que muchos clubes deberían plantearse la conveniencia de reforzar su propia organización administrativa, desde comunicación y marketing, a las operaciones y digital. Invertir en el equipo humano no debe verse como un gasto superfluo, sino como la palanca de crecimiento futuro. Porque el hecho diferencial futuro entre clubes estará en la capacidad de generar nuevos ingresos por patrocinio y monetización de su presencia en redes sociales. No olvidemos que este segundo aspecto, la natural evolución de la relación con los aficionados, continúa siendo el *core business* de este negocio. Sin los seguidores, pero tampoco sin los directivos, no hay partido.

Palco23

Director
Marc Menchén

Equipo redacción
Guillermo G. Recio

Contacto redacción
redaccion@palco23.com

Contacto publicidad
Jonathan Verge
publicidad@palco23.com

Diseño gráfico
Áxel Durana
www.durana-durana.com

PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEPORTIVA: UN CAMINO SIN RETORNO



Félix Plaza
Socio de Garrigues
Codirector del SBA



Javier Gómez
Director General Corporativo de LaLiga
Codirector del SBA

Hace algún tiempo imperaba la idea de que la gestión de la industria deportiva debía dejarse en manos de deportistas o de personas vinculadas al mundo del deporte, ya que son los que a priori tienen un conocimiento más profundo y cercano del sector.

En el mundo del fútbol, sin duda el motor principal del desarrollo del sector deportivo en España, ha sido frecuente oír voces que consideraban que la aplicación de criterios empresariales a la gestión de los clubes estaba reñida con la propia esencia del fútbol y podía llegar incluso a perjudicar la consecución de los objetivos deportivos. No obstante, la tozuda realidad de los hechos, está poniendo de manifiesto que una adecuada gestión empresarial no está reñida, sino bien al contrario, coadyuva al éxito deportivo.

La industria del deporte representa en torno a un 2,4 % del PIB español, moviéndose dentro de ella el sector del fútbol en porcentajes cada vez más cercanos al 1%. En este entorno, y con unas perspectivas de crecimiento sostenido a medio plazo, es impensable considerar que las entidades deportivas no deban estar en manos de

profesionales con el más alto grado de cualificación profesional en materia de gestión. La gestión empresarial con mayúsculas, necesariamente lleva aparejada, cuando se habla de entidades deportivas, de una adecuada gestión deportiva amparada en un profundo conocimiento de la industria del deporte. Es por ello que lo esencial no es postergar la gestión empresarial a favor de la deportiva sino pensar que un buen gestor empresarial de una entidad deportiva tendrá que tener un especial dominio de la faceta deportiva para triunfar, para lo cual se tendrá que formar adecuadamente en este específico ámbito de actuación y se tendrá que rodear de las personas adecuadas. Es aquí donde cobran un especial interés los deportistas y el resto de profesionales vinculados de una u otra manera al deporte, ya que siendo unos profundos conocedores de su disciplina deportiva, y de todo el entorno económico y social que la rodea, con una adecuada formación técnica, pueden alcanzar un grado de conocimiento diferencial a la hora de acceder a determinados puestos de trabajo vinculados a la industria deportiva.

Por ello, son cada vez más los deportistas que están tomando conciencia de la importancia de dedicarle tiempo a su formación, bien durante el tiempo en que están ejerciendo su práctica deportiva o bien al término de la misma.

Pero como decíamos al principio, la profesionalización de la gestión del sector deportivo no descansa única ni necesariamente en los propios deportistas, sino que en ella han cobrado desde hace tiempo un papel esencial profesionales de otros sectores de actividad que han puesto al servicio de la industria deportiva los conocimientos que habían adquirido en otros ámbitos de actuación.

El interés que despierta el deporte en la sociedad es enorme. Es por ello que cada vez son más los jóvenes y profesionales de otros campos que miran al sector deportivo como un ámbito en el que desarrollar su actividad profesional, ya que en muchas ocasiones les permite conjugar la pasión por el deporte con el desarrollo de una carrera profesional.

Si, por ejemplo, te gusta el fútbol y terminas trabajando en "LaLiga" o en un Club de fútbol probablemente termines pudiendo realizarte personal y profesionalmente porque puedas conjugar pasión y profesión. En este contexto, cobra una importancia clave la existencia

“La tozuda realidad de los hechos pone de manifiesto que una gestión empresarial adecuada no está reñida con los éxitos deportivos”

de una oferta de calidad en materia de formación en la gestión deportiva y, sobre todo, de una adecuada elección de la formación que se quiere recibir.

Los retos a los que se enfrenta el sector deportivo en general y el del fútbol en particular no son menores. Si ponemos el fútbol como ejemplo, la complejidad de las relaciones jurídicas y económicas que rodean la competición, la imperiosa necesidad de hacer del fútbol un negocio sostenible y autosuficiente, la continua evolución de las formas de explotación y consumo de los activos tangibles e intangibles, la creciente demanda internacional de consumo de la competición y la presión continua derivada de tener que luchar en un entorno de competencia feroz (probablemente partiendo de una clara situación de atraso), ponen de manifiesto la importancia y variedad de los desafíos que es preciso afrontar.

Si nos fijamos en las cuestiones que acabamos de apuntar, nos encontramos con que serán necesarios profesionales que tengan una formación orientada o específica en materia deportiva en ámbitos tan diversos como el jurídico, el financiero, el de marketing y comunicación, el de la propiedad intelectual, el del comercio internacional, o en el de la gestión y la estrategia. Obviamente, el profesional más desequilibrante y de mayor talento será el que tenga un conocimiento transversal de todas estas materias a partir de una base de conocimiento específica sólida. Pero probablemente lo más apasionante a lo que se enfrenta el sector deportivo en el ámbito del conocimiento y la formación (como un ejemplo fiel de aquello a lo que se enfrenta la sociedad en general) es que una gran parte de las profesiones que existirán en el futuro, hoy ni siquiera se conocen.

La evolución de la tecnología, la globalización de los mercados, la internacionalización de las relaciones, la evolución en las formas de consumo de los espectáculos deportivos, la tendencia (o quizás necesidad) de hacer del espectador un protagonista de los eventos de los que antes era mero testigo y, sobre todo, el radical cambio de mentalidad de nuestros jóvenes, fruto de la eliminación de las fronteras –físicas y mentales- que ha supuesto “internet”, hacen que el sector deportivo, esté en continua evolución y continuamente reinventándose y redescubriéndose.

Ante este panorama, el principal reto al que se enfrentarán, si no se enfrentan ya, los formadores es al de la adaptación a las nuevas tendencias y a las nuevas necesidades de la industria. En cada momento, habrá que atender las

necesidades de formación en lo más novedoso e incluso anticipar esas tendencias. Y como siempre, no sólo habrá que formar técnicos excelentes, sino excelentes pensadores que sean capaces de visualizar o incluso dibujar el futuro del sector. Esto obviamente sólo será posible si la formación se deja en manos de los mejores profesionales en materia formativa y de los mejores profesionales desde el punto de vista de la experiencia práctica, que es la que deriva del desarrollo de la actividad profesional en el propio ámbito deportivo.

En este contexto, bajo nuestro punto de vista, adquiere un carácter absolutamente diferencial el Programa Executive en Gestión Deportiva “SBA Sport Business Administration” del Centro de Estudios Garrigues, que ha creado el citado Centro junto con La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LaLiga) y el bufete Garrigues, y que cuenta con el respaldo del Consejo Superior de Deportes. Este programa es fruto de la coincidencia de planteamiento de tres instituciones del máximo prestigio, como son el Centro de Estudios Garrigues, el bufete Garrigues y La Liga Nacional de Fútbol Profesional (LaLiga), sobre la necesidad no sólo de profesionalizar la gestión en el ámbito deportivo, sino de crear un foro y un contexto que permita formar a los profesionales que están llamados a llevar el sector deportivo a las mayores cuotas de excelencia en el futuro, capaces de afrontar todos los retos que hemos descrito y de adaptarse o incluso definir el futuro del sector. La participación del Centro de estudios Garrigues, una de las escuelas de negocios más reputadas del país, permite garantizar el máximo grado de calidad y de especialización en lo que atañe a la formación. La participación de la LaLiga y del bufete Garrigues, a través de su división especializada en derecho deportivo, Garrigues Sports & Entertainment, otorgan el mayor y mejor conocimiento sectorial y la garantía de la excelencia en la práctica profesional.

La formación ya no es una opción. O nos formamos o no podremos desarrollar nuestra práctica en el sector, por lo que la cuestión no es si formarse o no formarse, sino elegir adecuadamente la formación que se ajuste más a aquello que se pretenda realizar en el futuro. En el apasionante reto de forjar a los mejores profesionales del futuro en el ámbito deportivo, el Centro de Estudios Garrigues, LaLiga y Garrigues Sports & Entertainment han puesto su mayor interés y su dilatada experiencia.

LOS CLUBS 10

01 14

**FC
BARCELONA**

02 18

**REAL
MADRID**

03 22

**ATLÉTICO
DE MADRID**

04 26

**VILLAREAL
CF**

IXI

05 30

**SEVILLA
FC**

06 36

**ATHLETIC
CLUB**

07 40

**CELTA
DE VIGO**

08 46

MÁLAGA CF

09 50

REAL SOCIEDAD

10 54

REAL BETIS

11 58

LAS PALMAS

12 62

VALENCIA CF

13 66

RCD ESPANYOL

14 70

SD EIBAR

15 74

DEPORTIVO DE LA CORUÑA

16 78

GRANADA CF

17 82

SPORTING DE GIJÓN

18 88

DEPORTIVO ALAVÉS

19 92

DEPORTIVO LEGANÉS

20 96

CA OSASUNA

SUMARIO

LOS GRANDES RETOS DEL FÚTBOL ESPAÑOL 100

LA ENTREVISTA 102

JAVIER TEBAS

LA LIGA 104

EL RETO DE REDUCIR LA BRECHA CON LA PREMIER LEAGUE

EL CLÁSICO 106

LA MITAD DEL NEGOCIO

LOS DUEÑOS 108

LOS NUEVOS INVERSORES

LA TV 110

UN ANTES Y UN DESPUÉS

LOS ESTADIOS 112

UNA ASIGNATURA PENDIENTE

LA ASISTENCIA 114

BATE RÉCORDS

“FAN ENGAGEMENT” 116

¿CÓMO SEDUCIR AL ESPECTADOR?

LAS MARCAS 118

SE BUSCA NUEVO DUEÑO PARA LA CAMISETA

LA LIGA

Los clubes emprendieron su saneamiento económico a partir de 2012, momento en que se implantaron nuevas medidas de control y en el que la crisis del país en general también obligó a los directivos a ajustar aún más el gasto. En las siguientes páginas puede observarse cómo han evolucionado las cuentas de todos los equipos que militan este año en la Liga Santander durante las cuatro últimas campañas auditadas, que van de 2011 a 2015. El documento refleja las fluctuaciones que provoca jugar en una categoría o en otra, así como los esfuerzos individuales por reducir el endeudamiento. En cuanto a ingresos, son mayoría los que dependen sobre todo de la televisión.

Información
recolectada
durante el primer
semestre de 2016.



LOS CLUBES:

LOS NÚMEROS TOTALES

La clasificación de clubes por cada uno de los conceptos aquí descritos desvela cierta igualdad, en tanto que los que más ingresan también son los que más gastan. No es una cuestión casual, ya que en la industria del deporte cada vez cobra más fuerza la idea de que esta industria, a diferencia de muchas otras, persigue sobre todo la maximización de la utilidad de los activos, es decir, los futbolistas, y no una rentabilidad alta. Estos dos modelos se vienen aplicando en función del momento, ya que, por ejemplo, aquellos

clubes que están inmersos en ampliaciones de sus estadios sí tienen la necesidad de priorizar la generación de beneficios. En este sentido, un reflejo de este segundo modelo al que se han visto obligados muchos clubes es que la mayoría necesita siempre de traspasos de jugadores para ser rentables y, sobre todo, para obtener suficiente margen, ya sea para nuevas inversiones o para rebajar el abultado endeudamiento que muchos de ellos acumulan desde hace varios ejercicios.

A ello ayuda la televisión, que supone la principal fuente de ingresos para todos los equipos excepto Barça, Real Madrid y Atleti. Es más, para quince clubes las retransmisiones incluso suponen más de un 50% de todo su negocio ordinario, lo que revela el escaso negocio que hoy están generando por vías como el patrocinio o *matchday*. En cuanto al gasto en salarios deportivos, son pocos los que no rebasan el máximo del 70% sobre ingresos recomendado por la industria.

Desglose de la cuenta de resultados de cada equipo en la temporada 2014-2015, la última con números auditados.

POR INGRESOS

En millones de euros

P	CL	CO	AB-SO	TV	PU-CO	OT-IN	PLUS	INGRESOS
01	Real Madrid	131,12	51,55	163,48	208,08	22,55	68,45	645,23
02	FC Barcelona	71,89	48,65	162,31	221,71	56,14	29	589,70
03	Atlético de Madrid	62,40	21,96	41,66	34,88	14,22	32,81	207,92
04	Sevilla FC	26,07	8,68	39,07	11,66	3,07	37,28	125,83
05	Athletic Club	27,83	23,82	32,50	3,10	7,10	0,85	95,20
06	Valencia CF	5,67	11,98	48	15,43	0,56	11,63	93,28
07	Real Sociedad	1,19	7,90	25,06	6,33	1,35	43,48	85,30
08	Villarreal CF	7,23	3,34	33,85	8,91	3,77	17,24	74,33
09	RCD Espanyol	0,71	8,57	22,92	8,48	11,23	5,43	57,34
10	Málaga CF	3,45	5,42	24,04	5,34	2,01	16,46	56,72
11	Celta de Vigo	1,18	3,79	22,02	3,87	2,50	11,60	44,95
12	Granada CF	1,49	3,49	18,49	5,25	1,59	8,56	38,85
13	Deportivo de la Coruña	1,14	5,45	18	6,21	1,64	0,86	33,29
14	Real Betis	1,19	6,08	10,28	3,27	1,45	1,02	23,29
15	CA Osasuna	0,29	3,10	2,50	1,61	1,26	11,10	19,87
16	SD Eibar	0,56	0,67	15,28	2,34	0,00	0,62	19,48
17	UD Las Palmas	2,32	2,32	2,79	2,06	2,65	0,53	12,68
18	Sporting de Gijón	0,94	3,17	2,76	1,62	0,76	2,29	11,54
19	Deportivo Alavés	0,60	1,40	2,70	1,10	1,77	0	7,57
20	Deportivo Leganés	0	0,12	2,30	0,59	0,15	0,03	3,19

CO: Competición
AB-SO: Abonados y socios
TV: Televisión

PU-CO: Publicidad y comercial
OT-IN: Otros ingresos de explotación
PLUS: Plusvalías por traspasos

POR GASTOS

En millones de euros

P	CL	AP	GP	OGE	AI	CF	GASTOS
01	FC Barcelona	-6,21	-340,37	-143,55	-78,30	-8,56	-576,99
02	Real Madrid	-24,93	-289,25	-128,48	-139,68	-7,87	-590,21
03	Atlético de Madrid	-8,32	-105,04	-35,57	-36,23	-22,52	-207,68
04	Sevilla FC	-4,69	-75,12	-15,76	-19,43	0,00	-115,00
05	Valencia CF	-3,98	-64,31	-27,94	-29,61	42,78	-83,06
06	Athletic Club	-1,31	-54,61	-13,82	-6,75	-0,03	-76,52
07	Villarreal CF	-0,81	-42,17	-11,37	-11,70	-0,20	-66,24
08	Real Sociedad	-1,87	-36,12	-12,18	-6,48	-0,21	-56,86
09	Málaga CF	-3,02	-29,90	-13,83	-3,95	-2,63	-53,33
10	RCD Espanyol	-1,68	-24,54	-8,47	-11,60	-8,28	-54,57
11	Granada CF	-1,42	-22,39	-10,25	-2,95	-0,16	-37,18
12	Real Betis	-2,32	-18,49	-5,67	-4,09	-0,58	-31,15
13	Celta de Vigo	-0,48	-17,52	-6,31	-4,63	-2,53	-31,47
14	Deportivo de la Coruña	-0,71	-15,93	-6,64	-1,05	-2,41	-26,75
15	SD Eibar	-0,25	-10,91	-3,61	-0,44	0,00	-15,21
16	CA Osasuna	-0,67	-9,20	-3,49	-1,39	-2,16	-16,91
17	UD Las Palmas	-0,28	-8,17	-4,09	-2,87	-0,84	-16,24
18	Sporting de Gijón	-0,99	-6,89	-3,33	-1,76	-0,40	-13,38
19	Deportivo Alavés	-0,41	-3,70	-1,89	-0,24	-0,06	-6,30
20	Deportivo Leganés	-0,18	-1,90	-1,66	0,00	0,00	-3,75

AP: Aprovisionamientos
GP: Gastos de personal

OGE: Otros gastos de explotación
AI: Amortización de inmovilizado

CF: Costes financieros

POR RESULTADO

En millones de euros

P	CL	DN	RE	RN
01	Real Madrid	378,09	63,77	42,02
02	Athletic Club	-17,95	30,83	30,80
03	Real Sociedad	10,85	30,65	30,44
04	FC Barcelona	412,08	26,64	15,15
05	Celta de Vigo	23,73	19,78	14,85
06	Atlético de Madrid	431,22	40,06	13,12
07	Sevilla FC	51,19	10,62	6,52
08	Deportivo de la Coruña	100,62	8,05	6,32
09	CA Osasuna	33,22	5,18	4,39
10	Málaga CF	45,13	6,64	3,72
11	SD Eibar	4,88	4,37	3,58
12	Granada CF	39,25	2,19	2,12
13	Real Betis	28,28	1,02	1,54
14	Deportivo Alavés	10,06	1,54	1,33
15	Deportivo Leganés	0,63	0,75	0,01
16	RCD Espanyol	181,21	7,77	-0,37
17	UD Las Palmas	27,70	-0,02	-0,79
18	Sporting de Gijón	30,33	-2,06	-2,46
19	Valencia CF	371,00	-45,06	-2,56
20	Villarreal CF	6,06	-6,37	-6,99

DN: Deuda neta
RE: Resultado de explotación
RN: Resultado neto

CHAMPIONS

LEAGUE

#01

#05

FC



#01

BARCELONA

Miguel Ruiz/FCB

El FC Barcelona ha trazado un ambicioso objetivo para los próximos cinco años: facturar 1.000 millones de euros. El reto supondría casi duplicar la cifra de negocio ordinario de los últimos años, pero el club tiene claramente identificadas las potenciales vías de crecimiento. En la campaña 2015-2016, con unos ingresos récord de 679 millones, ya se han dejado ver algunas: fuerte impulso a la monetización de la presencia en el mundo digital, renovación al alza de patrocinios, explotación del estadio y potenciar la marca Barça por encima de los futbolistas.

Así consta en el plan estratégico de la actual junta directiva, consciente de que hoy depende en exceso de los títulos deportivos y el peso mediático de jugadores como Messi y Neymar. De ahí iniciativas, hoy en estado inicial, como la creación de franquicias de fútbol sala y femenino en EEUU, un mercado dominado por la Premier League y en el que estos dos equipos ayudarían a dar más visibilidad. Algo así como lo que ha hecho el Manchester City con el New York City de la MLS.

El refuerzo de la internacionalización será clave para obtener las mejoras de contrato a las que aspira el equipo comercial. Con Nike se ha logrado pasar de unos 60 millones a 85 millones hasta 2018, momento en el que se pasaría a 105 millones anuales. Por el contrario, han tenido que firmar una prórroga con Qatar Airways y bajar de los 60 millones preacordados por cuatro años a sólo 35 millones para la 2016-2017.

El club defiende que eso le da un año para buscar alguna compañía que pague los 65 millones que pide, o incluso algo más y firmar un paquete que incluya los *title rights* del Espai Barça. La fórmula no es nueva, ya que Manchester City y Arsenal también vincularon en su día camiseta y estadio con Etihad y Emirates, respectivamente.

La junta ya ha iniciado la búsqueda de una multinacional interesada en un contrato que, al menos internamente, cifra en más de 200 millones por un período de entre diez y quince años. A cambio, daría nombre al proyecto de mayor envergadura que jamás se ha planteado el club en su historia. Será una negociación larga, y no sólo por la cantidad de activos que entran en juego. Se trata de una inversión global que podría alcanzar como máximo 600 millones de euros y, conseguido el aval de los socios, exige ahora lograr el visto bueno del Ayuntamiento para remodelar el Camp Nou y su entorno, además de construir un nuevo Palau Blaugrana.

El calendario prevé que todo esté listo en 2021 para culminar el plan estratégico, aunque no sólo la negociación política puede acabar siendo un contratiempo. También lo será el volumen de endeudamiento, que debe bajar a 200 millones antes de mover grúas y hoy está en 271 millones.

La cuestión del endeudamiento había sido hasta ahora uno de los principales borrones de la gestión desde 2014. El año pasado se incumplió por primera vez la regla de control económico que se autoimpuso el club en los nuevos estatutos, después de que la deuda se disparara tras años de reducción. Un sobresalto puntual, a priori, después de que en 2015-2016 se haya vuelto a rebajar el endeudamiento. Ello, pese al golpe de un laudo arbitral perdido con La Llave de Oro, una inmobiliaria a la que debe pagar 47 millones por una operación fallida.

Este es sólo un ejemplo más de los problemas extradeportivos que han afectado a la actualidad diaria del Barça, que ya ha cerrado la carpeta de la sanción de la Fifa por el fichaje de menores y el caso Neymar, a cambio de aceptar dos delitos fiscales y una multa de 5,5 millones de euros. De esta manera, se ha podido zanjar una cuestión que

podría estar enturbiando la renovación del futbolista, al que se ha conseguido renovar para los próximos años. A priori, sin afectar a otro problema con el que lidia el club desde hace años: la masa salarial.

La prolongación del ciclo que se inició en 2009 con una plantilla joven ha derivado en mejoras de contrato constantes para retener talento. Una política que no se ha frenado, ya que para este año se suman las mejoras salariales de Sergio Busquets y Neymar, entre otros. Además, se han producido nuevas incorporaciones y sólo ha salido uno de los jugadores con ficha alta: Dani Alves.

En el club están tranquilos sobre esta cuestión y aseguran que podrán estar en un ratio de gasto salarial sobre ingresos por debajo del 70%, como ya han conseguido después de que en 2014-2015 se fuera al 73%. Debido a que el volumen de gasto se mantiene alto y las mejoras contractuales,

la bajada del ratio sólo sería posible por la mejora de los ingresos, algo que es cierto que sí se está logrando después de que entre 2011 y 2014 se estancara la cifra de negocio y todo dependiera de traspasos. La venta de jugadores se ha acabado convirtiendo en una pieza clave del engranaje económico del Barça, que de no ser por ellas habría cerrado las últimas temporadas en pérdidas. Eso sí, en la junta asumen que mantener el nivel exige comprar y vender al mismo tiempo, por lo que la rentabilidad ya no puede buscarse exclusivamente con el negocio ordinario.

Ahí se sigue trabajando con más o menos suerte según la negociación. Junto a Nike y Qatar Airways, lo más destacado del verano ha sido el ascenso de Gillette a patrocinador *premium* y el fichaje de Konami en esta categoría, así como el regreso de Betfair como socio oficial de casa de apuestas.

El club ha dado un vuelco completo al organigrama desde 2015, con el ascenso de Nacho Mestre a la dirección general y la confección de un comité en el que se ha potenciado la presencia de talento internacional.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Socios

PRESIDENTE
Josep Maria Bartomeu

DIRECTOR GENERAL
Nacho Mestre

MASA SOCIAL
143.459 personas

ESTADIO
Camp Nou (propiedad)

INGRESOS
679 millones

GASTO PLANTILLA
375 millones

BENEFICIO NETO
29 millones

DEUDA
271 millones

REDES SOCIALES
178.307.283 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike y Qatar Airways

PATROCINADORES
Beko, Konami, Damm, Gillette, CaixaBank, Audi, Etisalat, Lassa Tyres, Oppo, Gatorade, Replay, Allianz, Stanley Black & Decker, Betfair, Toshiba, Maurice Lacroix.

INGRESOS

El área de marketing se ha convertido en la principal fuente de crecimiento del Barça en los últimos años. Con los ingresos de televisión estancados hasta que se inicie el nuevo ciclo de La Liga, la firma de acuerdos comerciales con Beko, Telefónica o Lassa Tyres, así como la renovación con Nike, ha sido crucial para mantener la sostenibilidad.

Tampoco se prevé crecimiento por socios y abonados, ya que el club tiene lista de espera y ha congelado precios hasta 2021, de ahí la necesidad de ampliar el Camp Nou.. En la partida de otros se incluye la actividad del museo, todo un filón que crece a doble dígito gracias al turismo, y los eventos, que han doblado ingresos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	221,71	14/15	162,31
13/14	160,16	13/14	160,88
12/13	166,47	12/13	161,67
11/12	162,36	11/12	160,47
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	48,64	14/15	71,89
13/14	51,24	13/14	65,63
12/13	50,18	12/13	67,41
11/12	50,09	11/12	66,25
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	56,14	14/15	504,56
13/14	46,73	13/14	437,91
12/13	36,86	12/13	445,73
11/12	43,82	11/12	437,18

GASTOS

La mayor parte de los ingresos del club se destina a la masa salarial, que ha ido creciendo año a año. El mayor salto se produjo en la temporada 2014-2015, en la que se hizo un esfuerzo adicional para reforzar el equipo y se culminó con el fichaje de Luis Suárez. Este es actualmente el principal riesgo, ya que exige aumentar ingresos a mayor

ritmo que lo hace un mercado totalmente inflacionado. El club, que emplea a más de 800 personas, de las que unas 400 están en oficinas, sí ha mantenido la estabilidad en el resto de partidas. En otros gastos de explotación, el alza se produjo en 2014-2015 por el aumento de partidas como viajes, entre otros, por la final de la Champions League.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-6,21	14/15	-340,37
13/14	-6,21	13/14	-257,01
12/13	-5,62	12/13	-237,82
11/12	-5,57	11/12	-233,31
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-143,55	14/15	-78,30
13/14	-123	13/14	-64,99
12/13	-111,11	12/13	-70,49
11/12	-112,31	11/12	-72,03

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de personal incluye los 46,5 millones que se destinan a sufragar las secciones.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

La principal deuda del Barça al final de curso, como la de muchos otros clubes, son las nóminas pendientes de pago. Al margen de esto, y también como es habitual en los grandes, la gran mayoría del pasivo corresponde a los pagos fraccionados que acuerda a la hora de fichar a un futbolista. En su caso, esta partida ha crecido fuertemente

por el alto gasto en los dos últimos años: Neymar, Luis Suárez, Arda Turan, etcétera. La entidad está al corriente de pago con Hacienda y con la banca, a la que ya no debe nada tras liquidar el crédito sindicado. Este vencía hace dos veranos, pero el club se vio en la necesidad de pedir una refinanciación de los últimos vencimientos.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	52,24	14/15	77,66
13/14	72,60	13/14	53,53
12/13	103,71	12/13	56,17
11/12	136,13	11/12	47,37
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	102,03	14/15	2,28
13/14	44,84	13/14	2,12
12/13	46,16	12/13	52,09
11/12	45,51	11/12	1,26
DEUDA NETA			
14/15			412,08
13/14			342,10
12/13			394,72
11/12			396,63

RESULTADO

En la primera etapa de la actual junta directiva, entonces con Sandro Rosell, se logró mantener un elevado volumen de beneficios, y no siempre ligado al traspaso de jugadores. Desde la 2014-2015, sin embargo, la salida de jugadores ha sido determinante para conseguir que la cuenta de resultados arroje beneficios. El reto del club es

volver a mejorar su rentabilidad, aunque asume que estos traspasos serán necesarios para cuadrar cuentas si se quiere seguir saliendo al mercado de fichajes. Los costes financieros, tras años estables, subieron a causa de la citada refinanciación, pero este año apenas habrá pago de intereses gracias a la cancelación del crédito sindicado.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	29	14/15	5,37
13/14	34,47	13/14	-9,87
12/13	-7,4	12/13	-2,19
11/12	-5,08	11/12	-0,96
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	26,64	14/15	-8,56
13/14	57,99	13/14	-3,19
12/13	47,96	12/13	-4,42
11/12	53,73	11/12	-4,95

RESULTADO NETO	
14/15	15,15
13/14	41,12
12/13	32,49
11/12	48,78

REAL

MADRID



#02

El Real Madrid sigue siendo la marca más valiosa de la industria del fútbol según varios informes, algo que ha conseguido a base de estar siempre en el podio de clubes por ingresos, junto a Manchester United y Barça. Este año, además, prácticamente presentará una cuenta de resultados limpia de extraordinarios, ya que los 620 millones de euros que se estima que ha acabado facturando no incluye casi ni un euro por traspaso de jugadores. Su evolución también guarda cierta similitud con la estos clubes, ya que a corto plazo debe afrontar la renovación de sus principales contrato de patrocinio: Adidas, a la que es evidente que le exigirá mínimo doblar los 40 millones actuales para situarse en precios de mercado; y Emirates, ya que los 30 millones que paga parecen estar desfasados a tenor de lo que manejan otros rivales, especialmente en la Premier League. El patrocinio que sí tiene asegurado es el del Santiago Bernabéu, cuyo nombre está apalabrado con la petrolera Ipic y sólo está pendiente de que se inicien las obras. El Ayuntamiento de Madrid podría dar su aprobación definitiva antes de que acabe el año y la dirección pretende que el grueso de las obras se centren en el verano de 2018. Entonces, es cuando se ejecutaría una inversión de 400 millones de euros para potenciar aún más la principal máquina comercial del Madrid. El coliseo blanco ya es uno de los que más negocio genera en toda Europa, pero el objetivo de Florentino Pérez es dotarlo de mayor actividad fuera de los días de partido, con un hotel, más tiendas y más restaurantes. Este ambicioso plan va acompañado del pionero acuerdo con Microsoft, con la que se están creando servicios digitales para mejorar la experiencia del aficionado que no está en las zonas VIP. La multinacional es uno de los pocos socios comerciales del Madrid, que desde hace años ha seguido una política totalmente distinta a la del resto de grandes clubes y ha optado por una estrategia más similar a la de la Uefa: pocos patrocinadores pero con pagos más elevados, a cambio de garantizarles exclusividad en activos como la camiseta, el estadio y las redes sociales. De hecho, sólo hay tres patrocinadores principales y seis globales, con la entrada de Hugo Boss y los neumáticos Hankook. Esta fórmula de restringir el número se asociaciones incluso se ha llevado al ámbito de los patrocinios regionales, bajo el planteamiento de que no puede ser bueno estar vinculado a tantas marcas por todo el mundo y sólo de forma temporal. Un ejemplo de su estrategia en este nivel es Nivea Men, que empezó la asociación de imagen en España y ahora ya ha firmado su uso en 47 países, lo que para el club refleja el valor que da hacer crecer a un cliente internacional frente a la dispersión.

Pocos podrán decir que se trata de una estrategia errónea a tenor de los resultados que le da, ya que con menos patrocinadores el Madrid ha estado facturando prácticamente lo mismo que el resto de grandes europeos por marketing. Eso sí, una de las asignaturas pendientes de los blancos es su estrategia online, donde no acaban de situarse a la cabeza en número de seguidores en redes sociales y es bastante menos activo. En cambio, ha decidido dar un paso más en canales tradicionales con el lanzamiento del único canal de TDT de ámbito nacional que está dedicado en exclusiva a un equipo. En este ámbito también tiene acuerdos con BT Sport en Reino Unido y RCN Televisión en Colombia, que le dan visibilidad en ambos mercados gracias al tirón de Gareth Bale y James Rodríguez, respectivamente. En el país sudamericano, como en toda la región, el club lleva años trabajando su marca mediante

las escuelas que gestiona la fundación y le acercan al público joven. La internacionalización es el ámbito donde más recorrido tiene el club para generar ingresos comerciales, junto a un Santiago Bernabéu cuyo negocio de palcos VIP triplica al del Camp Nou. Es algo que podría ir a más en cuanto a facturación con la reforma del estadio, ya que con las actuales prestaciones parece haber tocado techo. En el horizonte no sólo se vislumbran importantes oportunidades de negocio, sino también algunos riesgos puntuales que podrían poner en aprietos al club. La Comisión Europea ha obligado al Estado a que reclame a la entidad la devolución de 18,4 millones de euros al Ayuntamiento por una operación urbanística. La sanción ya está provisionada y el importe podría rebajarse con la entrega de algunas parcelas que actualmente están en desuso.

También está por ver cómo le afectará la sanción de la Fifa y que acabará en el Tribunal Arbitral del Deporte (TAS), por infringir la normativa de traspaso de menores. La misma podría forzar al club a anticipar algunos fichajes a futuro antes de que le prohíban fichar, como le sucedió al Barça, lo que derivaría en un aumento del gasto salarial y amenazar puntualmente su rentabilidad. En 2014-2015, según los últimos datos auditados, la masa salarial representaba el 66% de los ingresos, cuatro puntos por debajo del límite máximo recomendado. En Concha Espina, la situación patrimonial es mucho mejor a efectos de deuda. El club tenía 108 millones de tesorería el 1 de enero y unos fondos propios de 445 millones, que, sumado a las importantes ventas realizadas en los últimos años, le han permitido que el pasivo neto a efectos de cálculo de La Liga sea inferior al de su principal rival.

El club blanco, que emplea a más de 800 personas, se está construyendo una nueva sede corporativa en la Ciudad Deportiva de Valdebebas. En el nuevo edificio trabajarán los más de 350 empleados de los distintos departamentos no deportivos.

FICHA

PROPIETARIO
Socios

PRESIDENTE
Florentino Pérez

DIRECTOR GENERAL
José Ángel Sánchez

MASA SOCIAL
91.486 personas

ESTADIO
Santiago Bernabéu (propiedad)

INGRESOS
581,61 millones

GASTO PLANTILLA
268,75 millones

BENEFICIO NETO
55,96 millones

DEUDA
378,1 millones

REDES SOCIALES
169.210.371 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Emirates, Adidas, Ipic

PATROCINADORES
Hankook, Mahou, Audi, Microsoft, EA Sports, Hugo Boss

INGRESOS

El cambio en la estructura de ingresos se debe a la reformulación de cómo el club presenta sus cuentas, ya que antes contabilizaba en un mismo epígrafe lo que obtenía de socios y abonados con lo que generaba la explotación del estadio. Ahora eso se ha corregido para homogeneizar la contabilidad con la del resto de La Liga.

Como en muchos clubes, el negocio audiovisual se ha mantenido anclado y los grandes motores, en su caso, han sido la firma de nuevos patrocinios, así como la facturación asociada a las giras estivales, que en función del año suponen entre 10 millones y 26 millones de euros. Se trata de cifras que hace unos años eran inimaginables.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL			TELEVISIÓN		
14/15		208,08	14/15		163,48
13/14		170,65	13/14		162,69
12/13		160,50	12/13		162,84
11/12		164,35	11/12		159,19
ABONADOS Y SOCIOS			COMPETICIÓN		
14/15		51,55	14/15		131,12
13/14		51,38	13/14		143,44
12/13		145,79	12/13		48,83
11/12		150,38	11/12		40,05
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN			CIFRA DE NEGOCIO		
14/15		22,54	14/15		554,24
13/14		21,6	13/14		528,16
12/13		0,759	12/13		517,96
11/12		0	11/12		513,97

GASTOS

La política de fichajes del Real Madrid tiene una clara traducción en la partida de amortizaciones, que en los últimos cuatro años ha estado por encima de los cien millones de euros, más incluso que todo el presupuesto de rivales que juegan en competiciones europeas. El club puede permitírselo no sólo por sus ingresos, sino

porque su estrategia en los últimos ejercicios también ha implicado importantes plusvalías por traspasos. A nivel de masa salarial, su ratio sobre ingresos está en el 66%, entre los límites recomendados, también gracias a la renovación constante de la plantilla, que se traduce en menos mejoras continuas de contratos.

APROVISIONAMIENTOS			GASTOS DE PERSONAL		
14/15		-24,93	14/15		-289,25
13/14		-20,15	13/14		-269,59
12/13		-18,22	12/13		-245,99
11/12		-22,59	11/12		-233,95
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN			AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO		
14/15		-128,48	14/15		-139,68
13/14		-104,66	13/14		-106,87
12/13		-88,25	12/13		-94,55
11/12		-113,97	11/12		-110

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

La deuda financiera se ha rebajado casi a la mitad en cuatro años, pero la entidad tuvo que solicitar en 2015 la refinanciación de los 82 millones de euros que le restaban por pagar hasta 2017. Con el nuevo acuerdo, se amplió su vencimiento hasta 2021 y permitió aplazar el primer vencimiento a la temporada 2018-2019, dando mayor

margen al club para realizar inversiones o saldar deudas con otros equipos. Porque esta partida, en cambio, se ha doblado en los últimos cuatro ejercicios, hasta los 117 millones, fruto de fichajes *galácticos* como Gareth Bale y James Rodríguez. La deuda neta crece sensiblemente por este mismo motivo.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA			
14/15		81,62	14/15		21,82
13/14		91,23	13/14		14,52
12/13		115,53	12/13		16,56
11/12		143,31	11/12		16,56
CLUBES		OTROS PASIVOS			
14/15		177,26	14/15		0
13/14		150,98	13/14		0
12/13		80,37	12/13		82,206
11/12		90,35	11/12		0
DEUDA NETA					
14/15			378,09		
13/14			339,07		
12/13			341,46		
11/12			430,30		

RESULTADO

El Real Madrid ha conseguido implantar un modelo que, al margen de que los resultados deportivos sean mejores o peores, es sostenible. Eso sí, como le sucede al Barça, la rentabilidad holgada está muy ligada al dinero que generan las ventas de jugadores, que permiten elevar el beneficio a un ratio de casi el 10% de los ingresos. En los últimos años,

según se desprende sus memorias anuales, entre el 50% y el 100% de las ganancias son atribuibles a salidas de futbolistas. Paradójicamente, el año en el que más creció el resultado de explotación es en el que más necesarias fueron las plusvalías del traspaso de Di María para evitar que se entrara en pérdidas.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES			
14/15		68,45	14/15		0,88
13/14		39,93	13/14		0,29
12/13		18,39	12/13		2,16
11/12		20,15	11/12		-9,87
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS			
14/15		63,76	14/15		-7,86
13/14		57,31	13/14		-9,35
12/13		55,33	12/13		-7,88
11/12		43,91	11/12		-11,65

RESULTADO NETO

14/15		42,02
13/14		38,33
12/13		36,77
11/12		32,26

ATLÉTICO

DE MADRID



El Atlético de Madrid es el club que más visibilidad internacional ha ganado en La Liga respecto a la que tenía hace unos años. El club ha pasado de ser un habitual en la Europa League a convertirse en un fijo de la Champions, con dos finales en tres años y un campeonato de Liga en este mismo período. Hitos clave que explican el importante salto comercial que ha dado, y que han llevado a la dirección a trazar una hoja de ruta para alcanzar los 300 millones de euros de facturación en 2018. El primer salto importante ha sido el nuevo reparto de los ingresos por televisión, que después de cuatro años estancados entre los 41 millones y los 45 millones de euros, empezaron a subir en 2015-2016 y para esta 2016-2017 ya alcanzarán los 103 millones. Para entender mejor lo que supone: este año cobrará sólo por las retransmisiones lo mismo que facturaba en total hace cuatro años.

A esta mejora le acompaña su consolidación en la élite del fútbol europeo, que en los últimos dos ejercicios auditados ya le permitió doblar los ingresos por competiciones con los pagos de la Uefa. En paralelo, y como una muestra más de que el Atleti empieza a ser global, el club ha sido invitado para jugar en Australia la International Champions Cup (ICC), la gira estival que juegan las principales marcas del fútbol europeo por todo el mundo.

La presencia internacional también se quiere trasladar a China gracias al apoyo de Wanda Group. El grupo ha adquirido por 45 millones el 20% del club e inyectado como subvención otros 15 millones para la Academia. Su idea es que la marca rojiblanca esté más presente en el gigante asiático y genere nuevos aficionados, con acciones comerciales como la venta de productos oficiales en los centros comerciales Wanda y, sobre todo, con programas formativos.

La internacionalización, aún en una primera fase, ha empezado también a traducirse en mejoras contractuales. La plataforma de *trading Plus 500* ha casi triplicado los emolumentos por el patrocinio principal, hasta los 10,6 millones. El acuerdo es de cuatro años y da por primera vez estabilidad sobre el activo, que en los últimos años ha pertenecido a varias marcas. Una tranquilidad a largo plazo que también le ha dado Nike, que garantiza unos ingresos mínimos de 9 millones anuales hasta 2026, aún lejos de lo que reciben otros grandes europeos con menos títulos, pero que obtienen más de 20 millones anuales por su visibilidad en Asia y EEUU.

La guinda a todo este proceso, que obliga a la entidad a ser más selectiva con las marcas a las que se asocia, culminará con el traslado a La Peineta el próximo curso, que le permitirá facturar más por socios y servicios.

El club ha estimado que la configuración del nuevo estadio, con más butacas y servicios VIP, podría traducirse en unos ingresos adicionales de 20 millones de euros. El cálculo más seguro es el que corresponde a lo que obtendrá por abonados, ya que el Vicente Calderón se ha quedado pequeño para una masa social que ha pasado de 60.000 a 87.000 miembros entre 2013 y el arranque de esta campaña.

Ahora bien, está por ver si todo este negocio adicional servirá para mantener una rentabilidad que desde hace años se ve comprometida por los abultados costes financieros de los que debe responder por su excesiva deuda y que año tras año dejan casi a cero el beneficio. Una situación que se verá agravada, al menos puntualmente, por el cambio del plan para financiar las obras del estadio. FCC renunció a la fórmula por la que cobraría mediante la venta de las

parcelas donde hoy se levanta el Vicente Calderón, de manera que el Atleti tuvo que solicitar un crédito de 160 millones con Iborra, banco propiedad de Carlos Slim al igual que la constructora española.

El grueso de los compromisos corresponden a Hacienda, fruto de las actas levantadas por la Inspección de la Agencia Tributaria durante la temporada 2002-2003 en Sociedades, IVA e IRPF. Una parte se ha ido repagando, aunque el endeudamiento no se ha reducido al mismo ritmo por las mayores inversiones en fichajes, que han supuesto nuevos préstamos con el sector privado a más largo plazo, pero que implican costes financieros adicionales.

Por ejemplo, en un verdadero plan de internacionalización que ayude a rentabilizar la cada vez mayor visibilidad que tiene el club fuera de España. De momento, y en una política que convierten al Atleti en un

club pionero en el país, controla el 25% del Atlético de Kolkata de la Primera División de India, mientras que en Francia se han hecho con casi el 35% del RC Lens de la Ligue-2. Son dos operaciones distintas, ya que con la primera busca crear afición en uno de los mercados más importantes de Asia y con la segunda, esencialmente, tener una plataforma más en la que formar futbolistas. A estas dos iniciativas se les podría añadir próximamente una franquicia de fútbol sala en EEUU, después de la invitación recibida por la Professional Futsal League (FSL) y que el Barça también está analizando.

En su caso, todas estas palancas de crecimiento no son tan necesarias para mantener lo existente, sino sobre todo para competir con clubes de mayor tamaño en fichajes y evitar la fuga de talento hacia otras entidades que, libres de deudas, sí pueden pagar determinados salarios.

El club da trabajo a unas 330 personas, de las que unas 210 corresponden a personal administrativo o colaboradores. Y es que el club tiene externalizadas algunas actividades, como la explotación de la zona VIP del nuevo estadio.

FICHA

PROPIETARIO
Familia Gil (48,81%), Wanda Group (20%) y Enrique Cerezo (17,9%)

PRESIDENTE
Enrique Cerezo

DIRECTOR GENERAL
Miguel Ángel Gil Marín

MASA SOCIAL
87.000 personas

ESTADIO
Vicente Calderón (propiedad)

INGRESOS
240,66 millones

GASTO PLANTILLA
108,5 millones

BENEFICIO NETO
0,62 millones

DEUDA
431,2 millones

REDES SOCIALES
18.162.937 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike y Plus500

PATROCINADORES
Huawei, Mahou, CaixaBank y Coca-Cola

INGRESOS

Hasta la entrada en vigor de los nuevos contratos de televisión, la principal locomotora de avance del Atlético de Madrid ha sido su consolidación en la Champions League, que le ha permitido casi triplicar sus ingresos por competiciones. Ello no sólo se debe a los pagos de la Uefa, sino también a la mayor venta de entradas y al

crecimiento del número de abonados, hasta el punto de que hay lista de espera para obtener un abono. También ha crecido la factura comercial, sobre todo influenciada por la renovación al alza del contrato con Nike y el cambio de la publicidad de Azerbaiyán por la de Plus500, que asegura una remuneración mucho más alta.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	34,88	14/15	41,66
13/14	30,20	13/14	45,93
12/13	24,61	12/13	45,63
11/12	19,73	11/12	38,99
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	21,96	14/15	62,39
13/14	18,54	13/14	68,16
12/13	18,16	12/13	18,16
11/12	18,94	11/12	23,234
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	14,22	14/15	160,89
13/14	7,03	13/14	162,84
12/13	13,43	12/13	106,56
11/12	7,04	11/12	100,89

GASTOS

La mejora de ingresos se ha destinado íntegramente a poder gastar más en fichajes. Las amortizaciones de inmovilizado se doblaron en la última temporada auditada y la previsión para la 2015-2016 es que ya casi alcanzarán los 47 millones de euros. En cuanto a salarios, la entrada de Wanda en el accionariado permitió elevar el tope salarial

hasta los 120 millones, consolidando la tendencia alcista de las últimas temporadas. En cambio, el club consiguió que el gasto en aprovisionamientos se haya estabilizado. Los demás gastos de explotación suben, sobre todo, por el mayor número de desplazamientos al jugar en Europa y el crecimiento de la entidad.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-8,32	14/15	-105,04
13/14	-7,12	13/14	-112,94
12/13	-5,84	12/13	-63,81
11/12	-5,93	11/12	-73,41
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-35,572	14/15	-36,23
13/14	-33,759	13/14	-18,021
12/13	-22,973	12/13	-25,09
11/12	-21,69	11/12	-27,98

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El pasivo neto de la entidad rojiblanca apenas ha variado en los últimos años, fruto de los elevados costes financieros que apenas le han permitido reservar recursos para afrontar vencimientos adicionales. La mayor muestra de esta situación es que la reducción de los compromisos con la Agencia Tributaria ha ido acompañada de un

mayor endeudamiento con entidades financieras y con inversores terceros. El hecho de que haya más deuda con fondos de inversión que con bancos también es motivo de preocupación para muchos, que argumentan que no deja de ser una muestra de que el elevado pasivo le ha expulsado de los mercados tradicionales de financiación.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	69,84	14/15	76,77
13/14	47,91	13/14	127,46
12/13	39,34	12/13	171,81
11/12	38,38	11/12	179,42
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	70,64	14/15	112,24
13/14	39,46	13/14	119,26
12/13	58,03	12/13	74,41
11/12	63,03	11/12	83,35
DEUDA NETA			
14/15			431,21
13/14			450,67
12/13			441,75
11/12			447,06

RESULTADO

El Atleti tiene una estructura de costes ajustada a su volumen de negocio, con resultados operativos positivos durante los últimos años. Sin embargo, los costes financieros se han convertido casi en una partida fija que, además, lejos de bajar, ha ido subiendo año tras año. Se trata de una cuestión preocupante, ya que la rentabilidad

de las operaciones y los ligeros beneficios de los últimos cuatro años habrían sido números rojos de no ser por las plusvalías por traspasos de futbolistas. Una situación que podría haberse agravado el último curso, que se cerró en beneficios gracias a una aportación extraordinaria de 15 millones por parte de Wanda Group.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	32,81	14/15	17,28
13/14	5,94	13/14	15,41
12/13	15,65	12/13	-0,39
11/12	36,04	11/12	-0,85
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	40,06	14/15	-22,52
13/14	19,39	13/14	-21,64
12/13	17,35	12/13	-20,54
11/12	14,18	11/12	-21,5

RESULTADO NETO

14/15	13,12
13/14	1,59
12/13	2,01
11/12	0,65

VILLARREAL

#04

CF

El Villarreal CF apunta alto en su regreso a la Champions League, y lo hace con la lección aprendida de su último paso por Europa (casi le llevó a la quiebra y provocó su descenso). Esta vez no habrá excesos y el proyecto se confeccionará con un balance totalmente saneado y un volumen de ingresos jamás visto, gracias al contrato de televisión y a las ventas récord de jugadores como Eric Bailly. Un buen punto de partida para consolidar un modelo que quiere basarse en el fútbol formativo, pero que sobre todo a nivel social busca convertirse en un referente del deporte castellanense para ampliar su ámbito de acción y captación de aficionados. No es una cuestión baladí, ya que el poderío deportivo del club contrasta con el escaso negocio que obtiene por socios y abonados, con la sexta recaudación más baja de Primera División. De ahí que hace unos años el club pusiera en marcha Endavant, el programa que desde 2014 engloba toda una serie de acciones que ya realizaba desde hace diez años. A través del mismo patrocina a otros clubes de una provincia de apenas 170.000 personas en la que debe rivalizar con el Valencia CF por captar seguidores, entre otros.

“Podemos crecer y que nos sirva para los ingresos y ser más competitivos, pero tenemos la capacidad que tenemos; lo que buscamos es dar a conocer la provincia y acercarnos a las localidades de Castellón, porque hacer provincia es hacer crecer la afición”, admitía hace un tiempo a este diario el consejero delegado, Fernando Roig Negueroles.

El margen que le da El Madrigal para crecer tampoco es muy alto, así que tampoco se plantea una gran ampliación; si a caso, pequeñas mejoras para mejorar los servicios añadidos que se ofrecen al espectador, para lo que ya se ha firmado un convenio con el Ayuntamiento de Villarreal que también le permitirá colocar un patrocinador que dé nombre al estadio. La cuestión comercial está más controlada, especialmente después de que este año se haya firmado con Joma por cuatro temporadas y se haya puesto fin al vínculo con Xtep, que a nivel de distribución y productos era más limitada. Supone poner la guinda a una estructura en la que domina Pamesa Cerámica, empresa de la familia Roig que es el patrocinador principal desde 2013 y que, además de publicidad en la camiseta, da nombre también a la Ciudad Deportiva.

La implicación del empresario ha sido crucial, ya que tras el descenso a Segunda llegó a vender un 2,4% de Mercadona para sanear el balance tras las fuertes pérdidas que sufrió tras su fallida aventura europea en lo que al panorama económico se refiere. Ahora, en cambio, es de los pocos clubes que puede decir que su endeudamiento es prácticamente nulo.

De aquella experiencia se ha aprendido, o al menos así se desprende del discurso de sus principales ejecutivos. En la misma entrevista con *Palco23*, Roig Negueroles aseguraba que “hay que trabajar muy bien la cantera para no tener tantos costes de amortización”. Una afirmación que se corrobora con la plantilla del último curso, en la que casi la mitad de sus integrantes se habían formado en el fútbol base del *submarino amarillo*.

Otro ejemplo de lo clara que es esta apuesta es la inauguración a finales de 2015 de unas nuevas instalaciones en las que se han invertido 3,3 millones de euros. Con ellas, el club dispone de una superficie de 40.000 metros cuadrados, con tres campos de fútbol once y uno de fútbol 8, además de dos gradas con capacidad para 250 espectadores, que le permite, además, acoger a otros clubes modestos de la región para

controlar todo el talento que se desarrolla en sus municipios vecinos.

El cultivo de talento ha ido acompañada de incorporaciones puntuales, pero contenidas, ya que el volumen de las amortizaciones se ha estabilizado en los tres últimos ejercicios auditados, mientras que la masa salarial se contuvo en el primer año del regreso a Primera División respecto al descenso a Segunda, y en la temporada 2014-2015 casi se llegó al año de Champions League. Dos motivos lo explican, el aumento de personal administrativo y también las primas por éxitos deportivos.

Pero en el club tienen claro que no habrá aumentos desmedidos, ni mejoras que no puedan asumir. “No queremos un modelo de vender por necesidad; si después se producen salidas, será porque tampoco podemos subir salarios indiscriminadamente si viene un club a por un jugador al que le

triplica o quintuplica el sueldo”, defienden. Y hay ejemplos de este verano, como la marcha de Eric Bailly al Manchester United por 40 millones de euros.

El desafío en este sentido es importante, ya que el club asume la necesidad de consolidarse en competiciones europeas para poder generar nuevos ingresos comerciales, la única vía real donde asume que puede haber un crecimiento importante a medio plazo. Un papel relevante es el que podría tener Joma, ya que algunos de los clubes con los que ha empezado a trabajar aseguran que su flexibilidad a la hora de lanzar productos oficiales ha hecho disparar las ventas en tiendas. En la actualidad, es el séptimo equipo de la Liga Santander por ingresos de publicidad y comercial. Junto a Pamesa y la marca toledana, están marcas españolas como Asisa, Mahou o CaixaBank, que buscan reforzar su imagen a nivel local.

El club emplea a unas 220 personas de media, algo más de la mitad adscritas a la parcela deportiva. A nivel ejecutivo, Roig Negueroles comanda un equipo cuyo centro de trabajo está en la ciudad deportiva.

FICHA

PROPIETARIO
Familia Roig (98,79%)

PRESIDENTE
Fernando Roig Alfonso

DIRECTOR GENERAL
Fernando Roig Negueroles

MASA SOCIAL
18.500 personas

ESTADIO
El Madrigal (concesión administrativa)

INGRESOS
66,35 millones

GASTO PLANTILLA
34,158 millones

BENEFICIO NETO
0,02 millones

DEUDA
6,06 millones

REDES SOCIALES
1.247.600 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Pamesa, Joma

PATROCINADORES
Mahou, Coca-Cola, CaixaBank, Asisa

INGRESOS

El club tiene una fuerte dependencia de los ingresos por televisión a la hora de confeccionar su presupuesto. Además, la baja implantación social que tiene por cuestiones demográficas hace que sea uno de los equipos que menos verá crecer su facturación por este concepto. Aún así alcanzará los 62 millones de euros, gracias sobre

todo a su buen papel deportivo. Es el mismo que ya le permitió en el último año auditado triplicar sus ingresos por competiciones, por el negocio derivado de la Europa League. Dos partidas de mejora que contrastan con la estabilidad en patrocinios y las dificultades para crecer algo por socios y abonados.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	8,91	33,85	33,85
13/14	8,34	33,85	33,85
12/13	6,08	3	3
11/12	10,69	33,85	33,85
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	3,33	7,22	7,22
13/14	3,43	2,59	2,59
12/13	2,58	1,18	1,18
11/12	4,44	19,01	19,01
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	3,77	53,32	53,32
13/14	3,98	48,22	48,22
12/13	1,14	12,85	12,85
11/12	2,75	67,99	67,99

GASTOS

Los gastos de explotación del club habrían frenado su alza de no ser por la corrección del valor de unos terrenos fruto de la culminación de las obras en la nueva ciudad deportiva. En cuanto a las amortizaciones, las mismas crecen de forma moderada y, aún así, es el séptimo que más dinero destinó a este fin en la campaña 2014-2015,

y sube a la sexta posición en cuanto al gasto en nóminas, donde sí se produjo un fuerte incremento. El Villarreal volvió a niveles de gasto no muy alejados de los del año que descendió, pero con una diferencia. Si en el último curso auditado ambas partidas sumaban 53,9 millones, cuatro años antes subían a 75,8 millones.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,82	-42,16	-42,16
13/14	-0,54	-28,33	-28,33
12/13	-0,12	-26,99	-26,99
11/12	-0,79	-48,68	-48,68
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-11,37	-11,69	-11,69
13/14	-9,35	-10,93	-10,93
12/13	-8,39	-13,55	-13,55
11/12	-16,36	-27,12	-27,12

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

Probablemente es la limpieza de balance más rápida que se ha ejecutado en el fútbol español en los últimos años. Las pérdidas acumuladas por el club en los años dorados, que le llevaron a las semifinales de la Champions League, junto a las generadas en su paso por Segunda, provocaron un importante agujero de pérdidas. La familia Roig las

cubrió con préstamos y, después, los capitalizó para que el equipo no se viera penalizado por las amortizaciones, de manera que en cuatro años su deuda neta ha pasado de 136,4 millones a sólo 6 millones de euros. Es de los pocos que no debe nada a otros clubes y tiene una deuda escasa con prestamistas ajenos a la banca y la Administración.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	0,75	0,75
13/14	0	0,75	0,75
12/13	0,01	1,75	1,75
11/12	10,71	2,37	2,37
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0	4,86	4,86
13/14	0	5,58	5,58
12/13	0	3,61	3,61
11/12	0	94,62	94,62
DEUDA NETA			
14/15	6,06	6,06	6,06
13/14	-4,5	-4,5	-4,5
12/13	29,72	29,72	29,72
11/12	136,41	136,41	136,41

RESULTADO

La dirección consiguió que la fuerte inyección de ingresos por televisión en su regreso a Primera también se tradujera en la vuelta a beneficios. Sin embargo, en el segundo curso se produjeron correcciones de balance derivadas de la nueva ciudad deportiva que provocaron nuevamente el registro de números rojos. No obstante, se trata de una

cuestión puntual que ya en la temporada 2015-2016 se preveía subsanar con la obtención de beneficios gracias a la televisión y su progreso en la Europa League. En cuanto a las plusvalías por traspasos, siguen siendo un puntal de la rentabilidad, pese a que los Roig están sentando las bases de un modelo para no depender de ello.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	17,24	0	0
13/14	6,84	0	0
12/13	7,79	0	0
11/12	-5,93	-0,64	-0,64
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	-6,37	-0,2	-0,2
13/14	7,29	0,01	0,01
12/13	-39,03	-1,29	-1,29
11/12	-27,21	-5,2	-5,2

RESULTADO NETO	
14/15	-6,98
13/14	5,95
12/13	-35,61
11/12	-22,71

SEVILLA

#05

FC

Se le puede llamar modelo Sevilla FC o *sistema Monchi*, pero lo cierto es que el conjunto hispalense ha logrado consolidar una forma de trabajar que le ha convertido en uno de los clubes más saneados de España: sin apensas deuda financiera y una posición patrimonial que crece año tras año. Este modelo ya dio un paso importante en la temporada 2014-2015, en la que por primera vez rebasó la cota de los 100 millones de euros en ingresos y pudo superar a otros grandes como el Valencia CF.

El riesgo de este modelo es que basa la rentabilidad en las plusvalías por traspasos, como evidencia que en las temporadas donde no ha generado suficientes ingresos por venta de jugadores ha sufrido pérdidas. Además, como admite la propia entidad, hay una figura clave que incluso supera a la del presidente y el director general: Ramón Rodríguez Verdejo, *Monchi*, cuya salida se ha frenado este verano por la importancia que tiene.

Pese a todas las incertidumbres económicas y deportivas que puede entrañar esta fórmula en cualquier momento, José Castro, presidente, tiene claro que esa es la suya: "apostar por el modelo de vender por ofertas fuera de mercado a nuestras principales figuras, incluso asumiendo el riesgo de no poder encontrar un recambio que ofreciera las mismas prestaciones", aseguró recientemente.

Su objetivo es ahora apuntalar este método de trabajo con el aumento de los ingresos por las retransmisiones, que en parte quiere destinar a nuevas inversiones fuera de la plantilla. "Gracias al crecimiento de los ingresos televisivos podemos desarrollar unas estructuras plenamente profesionalizadas y asumir riesgos mayores que hace unos años eran verdaderos disparates", asegura. Eso sí, añade: "se trata de combinar prudencia y atrevimiento".

Uno de los motivos que permitirá a la entidad mantener esta política es su bajo nivel de endeudamiento, gracias a que con las plusvalías no sólo ha ido logrando financiar la plantilla, sino también hacer frente a los pagos por traspasos previos. De hecho, pese a fichar cada año, la deuda pendiente con clubes se ha mantenido estable en los últimos cuatro años y los otros pasivos, en los que se incluirían préstamos de fondos de inversión especializados, también se han rebajado a la mitad.

Apenas hay presencia de la banca tradicional, que percibe este tipo de operaciones como de riesgo, y aquí surge otro interrogante: ¿cómo podría afectar a este modelo la prohibición de la Fifa a la presencia de los fondos de inversión? La organización, que multó al Sevilla en marzo por esta cuestión, porque incluso se han prohibido los préstamos en los que la garantía es una plusvalía por un traspaso futuro de ese fichaje.

Otro gran interrogante es saber cómo se conseguirá mantener esta idea de trabajo con el deseo de consolidarse en la Champions League, reto para el que los gestores del Sevilla asumen que deben conseguir una facturación de 200 millones. Uno de los principales proyectos que debe acelerar el club es la potenciación de su propia marca, donde hay margen de recorrido, puesto que pese a haber ganado cuatro veces la Europa League en pocos años aún no ha encontrado un patrocinador para la camiseta. También se ha acelerado la modernización del Sánchez Pizjuán con una inversión de seis millones de euros. Se han cambiado todas las butacas y mejorado los interiores y la fachada, también con nuevos servicios. "Si queremos trasladar la imagen de lo que en realidad somos, un club moderno y exitoso del siglo XXI, tenemos que tener un estadio acorde a estos tiempos", defienden. Uno

de los motivos que justifican la necesaria renovación de la instalación es el escaso negocio que hoy el club genera con el mismo. Pese a ser un fijo en Europa y tener una de las aficiones más movilizadas, su facturación por socios y abonados es incluso pareja a la que tiene el RCD Espanyol, uno de los equipos que más ha sufrido la merma de aficionados durante la crisis económica. Eso sí, lo suple con una mayor venta de entradas puntuales, con más de dos millones de euros en Liga, el doble que muchos de sus competidores en la clasificación.

Todavía sin saber cuál será la estrategia a seguir, Castro aseguró en una de sus últimas intervenciones que "entre el aficionado de siempre y el nuevo, el global, debemos movernos los clubes, manteniendo un equilibrio sensato, pero aprovechando las oportunidades que nos brindan las circunstancias para crecer e internacionalizar nuestra marca".

Una necesidad, también, para encontrar patrocinadores globales, ya que a día de hoy los únicos con los que cuenta son la china ZTE y New Balance, que le escogió para ser uno de sus primeros embajadores en su irrupción en el fútbol.

Lo que es seguro es que no llegará un inversor chino que aproveche para cubrir todas las necesidades comerciales. La posición deportiva y económica convierte al Sevilla en un potencial candidato a ser adquirido por un tercero, pero Castro ha asegurado que a todos los inversores que han llegado se les ha dicho "gracias, pero no. El Sevilla FC es para los sevillistas y de los sevillistas". En este sentido, la entidad asegura que "los beneficios generados en la última década han multiplicado con creces el valor de las acciones", pasando de un nominal de 60 euros a un valor contable de 361,5 euros si se le suman todas las reservas.

José María Cruz, uno de los primeros socios que tuvo KPMG en el área de deporte, tiene a su cargo una plantilla formada por una media de 255 personas, de las que sólo 98 no corresponden a la parcela deportiva.

FICHA

PROPIETARIO
Sevillistas de Nervión (21,85%)

PRESIDENTE
José Castro

DIRECTOR GENERAL
José María Cruz

MASA SOCIAL
38.500 personas

ESTADIO
Sánchez Pizjuán (propiedad)

INGRESOS
65,5 millones

GASTO PLANTILLA
50,837 millones

BENEFICIO NETO
8,8 millones

DEUDA
51,2 millones

REDES SOCIALES
2.650.240 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
New Balance

PATROCINADORES
Cruzcampo, Coca-Cola, CaixaBank, Titanbet, ZTE, Reale Seguros, Robles Restaurantes

INGRESOS

El Sevilla ha logrado reducir la fuerte dependencia que tenía de los ingresos por televisión gracias a su consolidación en la Europa League y ahora la Champions, que ha hecho que su recaudación por competiciones sea la que más ha crecido en el ciclo analizado. Por el contrario, y pese a los éxitos recientes, la crisis ha hecho

que sus ingresos por abonados hayan caído un 28% en cuatro años, aunque en el último curso se creció respecto al precedente, en lo que podría ser un punto de inflexión. El negocio comercial también ha ido mejorando en los últimos años, pero aún no está en niveles de la temporada 2011-2012 y sigue sin patrocinador principal.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	11,66	39,07	
13/14	10,25	32,60	
12/13	9,89	30,65	
11/12	12,96	30,75	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	8,67	26,07	
13/14	6,54	19,61	
12/13	7,75	2,51	
11/12	12,11	1,75	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	3,07	85,48	
13/14	3,01	69	
12/13	3,76	50,79	
11/12	2,66	57,57	

GASTOS

El grueso del gasto del equipo corresponde a la plantilla, que entre salarios y amortizaciones absorbe un 74,8% de todos los ingresos. Ello supone estar casi cinco puntos por encima del máximo recomendado por la industria para evitar desequilibrios presupuestarios en cualquier momento. Eso sí, la situación ha ido corrigiéndose en los

últimos cuatro años, ya que este ratio era del 105% en 2011-2012, cuando no se generaron suficientes ventas. Por otro lado, la dirección ha mantenido controlados los gastos por aprovisionamiento y el resto de operaciones, pese a que la presencia en competiciones y finales europeas siempre implica una mayor inversión.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-4,69	-75,12	
13/14	-4,16	-58,81	
12/13	-3,25	-49,14	
11/12	-3,43	-54,91	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-15,76	-19,43	
13/14	-14,83	-14,82	
12/13	-12,51	-14,56	
11/12	-13,84	-22,61	

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El modelo de negocio del Sevilla ha conseguido sustentarse en las plusvalías generadas año a año, que le han permitido no tener que disponer de créditos bancarios. En su lugar, sí ha optado por hacer uso de fondos de inversión especializados en la industria del fútbol, más flexibles a la hora de acometer determinadas inversiones.

Aún así, en las cuentas se refleja una paulatina reducción de la dependencia de este tipo de instrumentos para acudir al mercado de fichajes, como refleja el hecho de que los compromisos pendientes de pago por pasivos financieros de este tipo se ha recortado a la mitad. Además, el último año se liquidó toda la deuda fraccionada con Hacienda.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0,06	2,04	
13/14	0,11	3,37	
12/13	1,16	2,04	
11/12	0,75	3,31	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	17,88	9,38	
13/14	16,64	17,2	
12/13	13,12	14,19	
11/12	19,99	22,47	
DEUDA NETA			
14/15		51,18	
13/14		53,14	
12/13		48,24	
11/12		54,83	

RESULTADO

A diferencia de otros clubes que prefieren que su viabilidad no dependa de los traspasos, el Sevilla tiene claro que ese sí es su modelo y así se refleja en sus números. En los últimos tres cursos auditados logró plusvalías por más de 30 millones de euros en cada una de ellas, mientras que en 2011-2012, el no alcanzar ese

mínimo provocó unas pérdidas de 15,3 millones. El buen trabajo de los últimos años también ha permitido que, pese a esta frenética actividad en el mercado de fichajes, apenas tenga costes financieros. En el último año antes de los nuevos contratos audiovisuales, la entidad ya dejó prácticamente a cero el pago por intereses de la deuda.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	37,28	-0,21	
13/14	30,46	-1,92	
12/13	30,92	-1,22	
11/12	13,55	-0,38	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	10,62	-0,01	
13/14	7,51	-1,45	
12/13	4,79	-1,94	
11/12	-21,39	-1,07	

RESULTADO NETO

14/15	6,52
13/14	4,69
12/13	2,40
11/12	-15,27

EUROPA

LEAGUE

#06

#07

ATHLETIC

CLUB



La mayoría de clubes de Primera llevan unos años realizando fuertes inversiones para potenciar su fútbol formativo y reducir el gasto en fichajes, un modelo del que el Athletic Club siempre ha hecho bandera. Quizás no le ha servido para ganar títulos en las últimas tres décadas, pero sí para consolidarse como uno de los equipos más importantes del fútbol español y ejecutar importantes inversiones, como la construcción de un nuevo estadio. Y sin afectar al negocio, como refleja que con una quinta parte de sus ingresos ha logrado ganar casi tanto dinero como Real Madrid y Barça en las últimas tres campañas.

A diferencia de muchos de sus rivales, y pese a que también dobla sus ingresos por televisión, hasta los 71 millones, respecto al último contrato negociado individualmente, el Athletic ve una pequeña amenaza en este nuevo ciclo y el modelo de reparto. Teme que equipos que hasta ahora no podían pescar en su cantera ahora sí lo hagan, dando al traste con una estrategia que le ha servido en los últimos años: retener el talento con mejoras hasta que llega una oferta irrechazable, caso de Javi Martínez con el Bayern de Múnich.

Una de las evidencias del modelo de cantera es el bajo gasto en amortizaciones, lo que aún puede apuntalar más la generación de beneficios a futuro, registrados ya todos los movimientos contables vinculados al nuevo San Mamés y la mejora de ingresos general prevista en el sector. “En 2011 el patrimonio neto era negativo en cuatro millones, y lo dejaremos en 105 millones al final de esta temporada; se ha conseguido sin tener déficit estructural del que tanto se hablaba”, aseguró en la última asamblea Alberto Uribe-Echevarría, miembro de la junta y responsable del área económica.

A medio plazo, el estadio debe ser una fuente de ingresos extra a los actuales, especialmente con la consolidación del San Mamés VIP Area. La nueva zona corporativa del estadio está formada por 44 palcos y 2.352 localidades, a la que se suman dos puntos de restauración y la tienda oficial. En total, una superficie de 6.000 metros cuadrados que podría generar hasta ocho millones de euros anuales si funciona a pleno rendimiento.

Será una de las palancas de crecimiento que justificarían los 43 millones (18 millones mediante aportación de suelo) que el club destinó a la construcción de la infraestructura, por la que además pagará un alquiler anual de 500.000 euros desde 2013 y hasta 2063, año en el que podrá ejercer una opción de compra por 66 millones. A esta cifra hay que añadir 12,6 millones aportados por el club para extender la cubierta.

El club admite que esta nueva línea de negocio permite precisamente evitar que la rentabilidad de uno de los cuatro clubes sociales que aún quedan en la élite dependa de si el balón entra. Además, a diferencia de lo que sucede en las ciudades de otros equipos de La Liga, el Athletic Club sí dispone en su entorno de un importante tejido empresarial dispuesto a colaborar para que pueda competir por títulos. Es más, el VIP Area tiene especialmente sentido por la existencia de todo este empresariado local. Pero también se evidencia este apoyo a nivel de patrocinios. Por ejemplo, Kutxabank participó en la financiación de las obras del nuevo San Mamés y desde la temporada 2015-2016 aparece en el pecho de la camiseta. Se trata de un activo que durante los siete años previos había estado en poder de otra empresa de la región, Petronor, con la que pactó un año de transición.

En su lista de cuatro patrocinadores principales también está el grupo hospitalario Instituto Médico Quirúrgico (IMQ), a los que se añade la cervecera San Miguel, con la que se ha renovado la asociación hasta 2018, y Nike, que es el socio técnico al menos durante esta temporada. Y por debajo aparece una importante lista de proveedores y colaboradores, muchos con origen vasco y que en algunos casos se han incorporado recientemente, como la casa de apuestas Kirolobet o el grupo de telecomunicaciones Euskaltel. Pese a ello, las aportaciones económicas que obtiene en total no son muy elevadas, ya que reparten su presupuesto entre todos los equipos del País Vasco que están en la élite. Algo que también sucede con Kutxabank, que además de financiar las obras, tiene derecho a dos millones de euros en activos de San Mamés, como publicidad o entradas.

Ahora bien, este contratiempo respecto a algunos de sus principales rivales en la zona media de la clasificación lo sufre con un elemento crucial en un club de fútbol: los aficionados. El Athletic es el tercer equipo que más ingresa por socios y abonados, incluso por encima del Atlético de Madrid, pese a que la asistencia media al Vicente Calderón es mayor. Además, el negocio de sus tiendas supera los seis millones de euros por temporada. A nivel de riesgos, pocos existen más allá de los aludidos por el propio club referente a la retención del talento. En este sentido, es un interrogante cómo podría afectarle a nivel de gestión de su fútbol formativo el hecho de que la SD Eibar se consolide en Primera y pueda avanzar con su propio modelo de formación, como ya ha empezado a hacer con la integración de algunos clubes de su área de influencia.

El Athletic Club empleaba unas 212 personas al cierre de la campaña 2014-2015, de las cuales unas 90 correspondían al personal de oficinas que lidera Jon Berasategi.

FICHA

PROPIETARIO
Socios

PRESIDENTE
Josu Urrutia

DIRECTOR GENERAL
Jon Berasategi

MASA SOCIAL
44.560 personas

ESTADIO
San Mamés (concesión administrativa)

INGRESOS
99,397 millones

GASTO PLANTILLA
56,977 millones

BENEFICIO NETO
12,668 millones

DEUDA
-17,9 millones

REDES SOCIALES
2.022.302 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike y Kutxabank

PATROCINADORES
IMQ y San Miguel

INGRESOS

El último año con datos auditados, el club fue el cuarto por facturación ordinaria, es decir, sin plusvalías por traspasos, gracias a su paso por la Champions League. Su principal fuerte no es únicamente la televisión, sino sobre todo lo que genera gracias a su fuerte implantación social. El traslado al nuevo San Mamés ha permitido mejorar el

negocio por socios y abonados, en un ciclo en el que muchos clubes se estancaron. Además, y a efectos comparativos, el club obtiene unos diez millones de euros por publicidad y comercial, aunque a diferencia de sus rivales, registra las ventas de las tiendas en la partida de otros ingresos de explotación.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	3,10	32,5	
13/14	4,92	31,7	
12/13	5,41	30,03	
11/12	7,35	18,07	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	23,82	27,83	
13/14	19,78	1,83	
12/13	20,75	8,49	
11/12	20,78	19,95	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	7,10	87,25	
13/14	8,77	58,23	
12/13	7,65	64,68	
11/12	4,16	66,15	

GASTOS

El modelo basado en formar talento en Lezama le ha permitido al Athletic no tener que destinar ingentes cuantías a fichajes, lo que rebaja sustancialmente la partida de amortizaciones, con menos de diez millones de euros anuales. En el gasto en personal tampoco se producen fuertes variaciones, más allá de una caída de

las retribuciones en el ejercicio donde no se logró jugar ninguna competición europea. En este sentido, es el sexto equipo que más gasta en salarios, fruto de la necesidad de aplicar mejoras contractuales para evitar perder demasiado pronto a alguno de los puntales del equipo, como Aymerich Laporte o Iñaki Williams.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-1,31	-54,61	
13/14	-2,94	-45,05	
12/13	-3,39	-48,85	
11/12	-1,39	-51,11	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-13,82	-6,75	
13/14	-13,04	-8,96	
12/13	-14,69	-8,03	
11/12	-9,87	-6,80	

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

En cuatro temporadas, el Athletic no sólo ha logrado culminar las obras del estadio, sino que además ha logrado dejar a cero la deuda que tenía. Los compromisos pendientes por la construcción ya se han liquidado, la nueva deuda que pueda haber con clubes será sólo por el fichaje de Raúl García del Atlético de Madrid y a los bancos

ya no se les debe nada. De hecho, la deuda neta según criterio propuesto por La Liga es negativa en 17,9 millones, es decir, que entre tesorería y compromisos pendientes de cobro le debe más dinero del que debe. Una situación que contrasta con los 60,9 millones que debía en la temporada 2011-2012, aún así un pasivo bajo respecto a otros.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	11,61	
13/14	0,67	10,25	
12/13	1,19	7,46	
11/12	8,39	10,49	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0,61	0,02	
13/14	0,01	11,81	
12/13	10,98	10,19	
11/12	2,78	16,12	
DEUDA NETA			
14/15			-17,95
13/14			3,24
12/13			44,15
11/12			60,99

RESULTADO

La junta directiva que encabeza Josu Urrutia está satisfecha porque sabe que con el nuevo ciclo audiovisual podrá apuntalar un modelo de negocio que no dependa de los traspasos de jugadores. Es una circunstancia que ya no se produjo en la temporada 2014-2015, cuando estas operaciones sólo aportaron 0,8 millones a un beneficio

total de 30,8 millones de euros. Además, gracias al modelo de financiación escogido para San Mamés (aportación inicial junto a terceros más concesión administrativa), esta operación no está generando costes financieros para la entidad, uno de los problemas que sí han tenido otros clubes que construyeron nuevas instalaciones.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	0,85	12,12	
13/14	31,29	1,15	
12/13	38,10	1,16	
11/12	0,70	2,13	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	30,83	-0,03	
13/14	28,56	-0,35	
12/13	35,87	-0,24	
11/12	3,97	-1,13	

RESULTADO NETO

14/15	30,8
13/14	28,15
12/13	35,62
11/12	2,53

CELTA

DE VIGO



#07

“Pocos clubes pueden encontrarse en una situación tan sumamente favorable”. Esta declaración es de hace un año y es atribuible a Carlos Mouriño, máximo accionista del Celta de Vigo y la persona que ha logrado encauzar el futuro de uno de los clubes que en su momento se vio abocado a suspender pagos. Aquel proceso, en 2009, permitió reducir la deuda de unos 69 millones a 33 millones de euros, cifra que ahora ha seguido bajando gracias a las plusvalías obtenidas por traspasos de jugadores y la complicidad de algunos acreedores.

Por ejemplo, Abanca aceptó que 2 millones de los 3,9 millones que se le debían se paguen con publicidad en el pantalón del primer equipo. El apoyo local también se demuestra con Estrella Galicia, que hace algo más de un año dobló el pago que realizaba al conjunto celeste para anunciarse en Balaídos y la parte posterior de la camiseta. Además, este año ha dado un paso al frente y se ha hecho con el contrato de patrocinio principal, por lo que su logo ha pasado al frontar de la elástica.

La confianza de la cervecera ha ayudado a afrontar el duro golpe que supuso la decisión de Citroën a nivel global de poner fin a todos los patrocinios deportivos de calado, incluido el que le unía a la camiseta de la entidad desde hacía tres décadas.

Una de las claves ha sido la creación de un equipo de marketing específico, que en una de sus primeras decisiones ha renovado por completo la marca, ya no sólo para captar patrocinadores, sino también para ser más atractivos de cara a los aficionados e incentivar la asistencia a Balaídos, uno de los estadios con peor entrada media. Ello afecta a la generación de ingresos comerciales, pero también a las ventas por entradas en taquilla, donde se sitúa en la tabla media-baja, incluso pese a la buena temporada realizada.

En otras palabras, el club tiene un importante margen de mejora en lo comercial, clave en el futuro si se tiene en cuenta que el 25% del dinero de la televisión se repartirá en función de la implantación social. Y no será por falta de recursos, ya que este mismo año se ha ejecutado una inversión de 4,5 millones de euros en la compra de una nueva sede en el centro de Vigo, dentro de esta clara vocación por acercar el club al centro de la ciudad e implicarlo en el día a día de su población.

En paralelo, y de forma gradual a medida que logra financiación pública, el Celta también está trabajando en la reforma de Balaídos para cubrir la grada y evitar la baja asistencia en días de lluvia, así como en la mejora de los servicios que se ofrecen a los asistentes y actualizaciones necesarias para cumplir con cuestiones de seguridad que no se habían resuelto.

Todos los proyectos que ahora sí puede ejecutar la entidad también se deben al esfuerzo económico de Carlos Mouriño, que ha logrado una mayoría de control gracias al compromiso de adquirir los títulos de acreedores, como Abanca, que capitalizaron buena parte de su deuda para esquivar la quita total. En paralelo, y para dotar de liquidez a la entidad, el empresario gallego también tiene registrados préstamos participativos por 8,1 millones de euros.

Este importe debe liquidarse en 2020, con opción a aplazar el vencimiento a 2022. En cuanto a las cuotas, el club celeste sólo le debe pagar a su dueño un 15% de los ingresos que excedan los 34 millones de cifra de negocio, algo que ya ha sucedido en 2015-2016 con el contrato puente de televisión. Además, también debe abonarle el 20% de las plusvalías por traspasos una vez el dinero haya entrado en caja y no antes.

Con esta operación, Mouriño se aseguró de que el club pudiera atender puntualmente a sus pagos acordados en el convenio, sin que ello afectara a la confección de la plantilla. Aún así, todavía existen riesgos a nivel de retención del talento fruto de las dificultades para generar ingresos más allá de lo que le corresponde por televisión. Muestra de ello es que no fue hasta el pasado invierno cuando pudo empezar a plantearse la adquisición del 100% de los derechos federativos de algunos de los componentes de su plantilla, ya que hasta entonces se había tenido que conformar con fichar a jugadores con mucho potencial a cambio de compartir con su equipo de origen las plusvalías de un futuro traspaso.

Ello no deja de ser un problema, ya que podría haber acelerado su saneamiento de forma mucho más rápida con algunos traspasos para encarar esa fase a la que aspira toda

la clase, hoy media, de la competición: sólo traspasar si no puede igualar la nómina o hacerlo a cambio de poder invertir en un jugador de iguales garantías y no únicamente en una nueva promesa.

Y es una cuestión de la que tampoco se olvidan en Balaídos, ya que la compra del edificio en Vigo no será únicamente para trasladar allí las oficinas, sino también para ubicar la residencia en la que se alojan unos cuarenta jóvenes de la cantera. Hasta ahora debían dormir en un centro de Pontevedra y viajar cada día en coche para entrenar, una cuestión muy trivial pero que podía ser un freno para muchos chicos que en Galicia tienen distintas opciones para iniciar su carrera profesional como futbolistas.

A nivel internacional también se busca talento, y sobre todo formación, con la existencia de varias escuelas, especialmente en América Latina.

Antonio Chaves, que lideró el proceso concursal y después se convirtió en director general del Celta, tiene a su cargo a algo más de 100 personas, de las cuales casi la mitad son jugadores.

FICHA

PROPIETARIO
Carlos Mouriño (52,26%)

PRESIDENTE
Carlos Mouriño

DIRECTOR GENERAL
Antonio Chaves

MASA SOCIAL
22.500 personas

ESTADIO
Balaídos (concesión administrativa)

INGRESOS
41,8 millones

GASTO PLANTILLA
18 millones

BENEFICIO NETO
3,123 millones

DEUDA
23,7 millones

REDES SOCIALES
716.748 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Adidas y Estrella Galicia

PATROCINADORES
Abanca, Altia, Citroën y Coca-Cola

INGRESOS

El Celta de Vigo debe buscar nuevas vías de ingresos, como evidencia el estancamiento de su cifra de negocio durante los tres primeros años desde que regresó a Primera. Uno de sus principales déficits es la recaudación vinculada a su masa social, ya que sólo facturan menos por socios y abonados aquellos equipos que básicamente tienen un

estadio más pequeño. Su clasificación para la Europa League podría ayudar a cambiar la tendencia, también porque disparará sus ingresos por competiciones. A ello se le suma el problema del patrocinio de la camiseta, aunque de no encontrarse la alternativa se podría compensar por la mejora en televisión, donde alcanzará los 53 millones.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	3,87	14/15	22,02
13/14	4,06	13/14	21,88
12/13	3,78	12/13	22,12
11/12	2,42	11/12	2,17
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	3,79	14/15	1,18
13/14	3,69	13/14	1,53
12/13	3,77	12/13	1,66
11/12	1,76	11/12	1,34
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	2,49	14/15	30,86
13/14	1,59	13/14	31,16
12/13	0,99	12/13	31,34
11/12	0,62	11/12	7,69

GASTOS

Uno de los mejores ejemplos de que el Celta de Vigo ha ido recuperando poco a poco la normalidad es el paulatino aumento en inversiones en su plantilla, ya que prácticamente se ha doblado el gasto en amortizaciones, de 2,5 millones en su regreso a Primera a 4,6 millones de euros en 2014-2015. Esta cifra habría ido al alza, ya que

según el propio club ha aprovechado la buena marcha del último curso para adquirir la totalidad de los derechos de algunos futbolistas. Ello no ha afectado al gasto en personal, que en las tres últimas temporadas auditadas se ha estabilizado en 17,5 millones de euros, lo que le sitúa como el octavo club que menos gastó en 2014-2015.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,48	14/15	-17,52
13/14	-0,60	13/14	-15,99
12/13	-0,29	12/13	-17,48
11/12	-0,19	11/12	-9,57
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-6,31	14/15	-4,62
13/14	-6,43	13/14	-3,86
12/13	-5,72	12/13	-2,59
11/12	-2,49	11/12	-1,61

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El Celta de Vigo ha logrado cumplir con todos los plazos previstos y ha dejado a cero los compromisos vinculados al concurso de acreedores, del que salió con casi la mitad de deuda respecto a la que entró. El pasivo neto se ha ido rebajando año tras año, y uno de los elementos que juegan a su favor es que un tercio del mismo corresponde

a un préstamo participativo de su máximo accionista, Carlos Mourinho, que en cualquier momento podría optar por capitalizarlo para reforzar el balance si así lo estima oportuno. Este esfuerzo por cumplir con el saneamiento le ha permitido volver al mercado tradicional de financiación, con un crédito para comprar su nueva sede.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	4,25	14/15	5,37
13/14	1,5	13/14	1,44
12/13	0	12/13	0,73
11/12	0,19	11/12	0,75
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	2,59	14/15	14,80
13/14	1,77	13/14	10,60
12/13	5,57	12/13	24,36
11/12	0,52	11/12	24,95
DEUDA NETA			
14/15			23,73
13/14			29,95
12/13			33,48
11/12			39,95

RESULTADO

El beneficio neto del Celta se ha visto apuntalado en los últimos cursos por los traspasos de algunos futbolistas: en junio de 2015 con Santi Mina al Valencia CF, en invierno con el pase de Augusto al Atleti y este verano con la llegada de Nolito al Manchester City. Además, en la temporada 2014-2015, se vio aún más apoyada por una sentencia

favorable del Tribunal Supremo, que obligó a Hacienda a devolverle algo más de seis millones de euros, que figuran repartidos entre ingresos extraordinarios y financieros. Además, como muchos otros clubes, se anota ingreso como subvención en concepto del derecho de uso de Balaídos, que es de titularidad pública.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	11,6	14/15	2,51
13/14	-0,03	13/14	1,13
12/13	9,38	12/13	1,36
11/12	-0,01	11/12	2,44
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	19,78	14/15	2,15
13/14	8,21	13/14	-1,15
12/13	16,98	12/13	-2,36
11/12	-3,12	11/12	-1,44

RESULTADO NETO

14/15	14,85
13/14	5,23
12/13	10,16
11/12	-3,25

PERMANENCIA

EN LA LIGA

#008

#17



MÁLAGA

#08

CF

El Málaga CF ha vivido dos veranos muy intensos desde 2014, ambos marcados por la salida de varios jugadores. Una situación que extrañó a muchos aficionados, pero que analizando la cuenta de resultados tiene una explicación: de no haber sido por la salida de jugadores como Willy Caballero, Juanmi o Antunes, entre otros, el club no podría haber logrado abandonar los números rojos en la campaña 2014-2015. Ese último ejercicio se cerró con un beneficio neto de 3,7 millones de euros. Se trata de la primera vez que el club lograba ganar dinero sin necesidad de estar en la Champions League desde que la familia Al-Thani se hizo con la mayoría accionarial en 2010. Hasta entonces, la ausencia de ingresos por jugar en Europa había provocado un fuerte agujero en las cuentas de la entidad, lo que le valió una sanción de la Uefa y a su dueño la pérdida de algo más de 130 millones en deuda que se ha capitalizado.

La entrada en vigor del control económico de La Liga, que obliga a no gastar más de lo que se factura, así como la escasez de resultados, obligó a la dirección a cambiar su modelo de negocio e iniciar un duro ajuste en lo que a la masa salarial se refiere. El mismo parece haber culminado ya este año, en el que apenas se están produciendo salidas importantes.

Los problemas de los últimos cuatro ejercicios también obligaron a la entidad a recurrir a fondos de inversión, como Futbol Global Management del libanés-venezolano Edmundo Kabchi, para obtener liquidez a cambio de derechos sobre jugadores como Samu Castillejo y Sergi Darder, ya traspasados, e Ignacio Camacho.

Todas estas operaciones, que han podido ejecutarse manteniendo al equipo en Primera, han permitido bajar la deuda neta a la mitad. En cambio, la deuda con Hacienda es una quinta parte de lo que era en 2012 y los plazos acordados en el convenio de acreedores se han ido cumpliendo pese a la fuerte caída que han sufrido los ingresos.

“No queremos dar un gran salto y después caer otra vez. Hemos aprendido de los errores y estamos construyendo desde cero, como si volviéramos a 2010 y construimos un equipo para, si Dios quiere, estar en la Champions o la Europa League”, ha admitido este verano Abdullah Al Thani, máximo accionista.

El Málaga facturó 75 millones por su negocio ordinario el año que disputó la Champions League, por los 38 millones de los últimos dos cursos. En 2015-2016, por televisión ya percibió tanto como todo lo que había generado un año antes, y ahora, gracias al nuevo ciclo, experimentará un nuevo incremento de ingresos que le permitiría apuntalar su saneamiento y volver a invertir, como en el lavado de cara de La Rosaleda.

La mejora de los ingresos por las retransmisiones dotará de más recursos al club, pero también le garantiza una mayor visibilidad a nivel global por los acuerdos cerrados por La Liga en países donde antes apenas se veía fútbol español. No es un aspecto menor para el Málaga CF, que este año sí ha logrado un patrocinador principal para su camiseta con la casa de apuestas Marathonbet tras un año sin sponsor. En las cuatro campañas previas tampoco se había facturado por este activo, ya que en 2011 Al-Thani decidió emular el acuerdo entre el Barça y Unicef, por el que los malacitanos pagaban 1,5 millones de euros a Unesco e incorporaban su logo en la equipación. En todos estos años, el club sí ha logrado mantener la relación con Nike como proveedor técnico, mientras que el destino turístico Benahavís seguirá siendo un *partner* importante, con la inserción de su

publicidad debajo de los dorsales. No es el único apoyo público que recibe, ya que tanto el Ayuntamiento como la Diputación de Málaga, así como la Junta de Andalucía, le tienen concedidas algunas subvenciones. La complicidad con la Administración también ha sido determinante para acabar desbloqueando uno de los proyectos con los que la entidad espera adaptarse a un modelo más sostenible y que en España lleva años probándose como válido: apostar por la formación. El apoyo del consistorio municipal se ha producido, pero la falta de liquidez y algunos trámites con la Junta de Andalucía han impedido que por el momento se inicien unas obras que exigirán una inversión de 14,6 millones de euros. El club necesita vender antes unos terrenos que le reportarían en torno a cuatro millones, que servirían para empezar a mover las grúas que darán paso

a un complejo de tres campos de fútbol, vestuarios, unas oficinas, una cafetería y un aparcamiento. Los terrenos, que ocupan una superficie de 121.000 metros cuadrados, han sido cedidos de forma gratuita por el Ayuntamiento a la Fundación, que tendrá un derecho de uso sobre los mismos durante 75 años. La puesta en marcha de esta Academia supondría la culminación del giro de 360 grados que se ha dado a la gestión, que en un principio Al-Thani basó en el talonario. Y también será una de las pocas formas de intentar recuperar la inversión, después de que en el último verano decidiera descartar la venta de la entidad a inversores chinos, en una operación que probablemente le habría generado importantes pérdidas porque a precios de mercado el valor del club no alcanzaría los más de 100 millones que se ha gastado.

El giro al plan de negocio también ha supuesto cambios en la dirección. El máximo accionista decidió cesar a Vicente Casado y dar todo el poder a su hijo, Nasser Al Thani, que ejerce de consejero delegado.

FICHA

PROPIETARIO
NAS Football (97,03%)

PRESIDENTE
Sheikh Abdullah Al Thani

DIRECTOR GENERAL
Sheikh Nasser Al Thani

MASA SOCIAL
20.500 personas

ESTADIO
La Rosaleda (concesión administrativa)

INGRESOS
42,5 millones

GASTO PLANTILLA
23,984 millones

BENEFICIO NETO
0,12 millones

DEUDA
45,1 millones

REDES SOCIALES
1.602.115 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike, Marathonbet

PATROCINADORES
San Miguel, CaixaBank, Benahavis, Coca-Cola, Ayuntamiento y Diputación de Málaga, y Junta de Andalucía

INGRESOS

El Málaga CF puede volver a decir que crece en ingresos desde hace un año, después de dos ejercicios estancado. Los nuevos contratos audiovisuales y su implantación social hacen que su negocio por este concepto se haya doblado entre las temporadas 2014-2015 y 2016-2017, desde los 24 millones de euros. En cambio, las previsiones

del propio club apuntaban a una nueva caída del negocio que obtiene por socios y abonados, en declive desde el año de Champions League y que incluso está por debajo de los años previos a ese hito. El interrogante en el plano comercial está en la camiseta, la única gran palanca que podría empujar de nuevo los ingresos al alza.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	5,34	24,04	
13/14	4,48	24,35	
12/13	3,99	22,59	
11/12	4	16,42	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	5,42	3,45	
13/14	6,84	3,07	
12/13	10,04	38,45	
11/12	8,51	2,39	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	2,01	38,25	
13/14	2,23	38,74	
12/13	1,02	75,09	
11/12	0,48	31,32	

GASTOS

Probablemente es el equipo español que mejor refleja las consecuencias de intentar pujar por los títulos a golpe de talonario y fracasar. En un solo año, la entidad tuvo que recortar en más de un 50% la partida de salarios, que se había situado en niveles de lo que actualmente gasta un rival como el Sevilla FC, asiduo a ganar títulos. Ahora es

el noveno que más gasta en nóminas, mientras que en amortizaciones baja a la duodécima posición, también debido a la fuerte reestructuración a la que se ha visto obligado para sanear su balance y evitar nuevas sanciones por incumplir el *fair play* financiero. En el resto de partidas hay estabilidad, salvo algunas operaciones extraordinarias.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-3,02	-29,90	
13/14	-2,21	-31,27	
12/13	-2,06	-75,79	
11/12	-2,08	-75,38	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-13,83	-3,95	
13/14	-9,14	-4,23	
12/13	-11,45	-17,18	
11/12	-8,84	-24,98	

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

La corrección de los problemas también se refleja en la rápida reducción del endeudamiento. El primer gran movimiento fue la decisión de la familia Al-Thani de no recuperar prácticamente la totalidad de los 135 millones de euros que inyectó en el club para conseguir su sueño de jugar en Europa. A partir de ahí, se aplicó una política

de traspasos de sus mejores futbolistas para recuperar la rentabilidad y afrontar los múltiples compromisos adquiridos. Entre ellos, el apoyo de fondos de inversión que dieron liquidez al club en momentos difíciles a cambio de quedarse un porcentaje de los traspasos de sus principales futbolistas. La deuda concursal, al día.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	3,93	
13/14	0	1,77	
12/13	0	6,63	
11/12	0	21,93	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	1,66	26,68	
13/14	4,23	8,96	
12/13	5,6	7,50	
11/12	13,59	3,03	
DEUDA NETA			
14/15	45,13		
13/14	45,02		
12/13	43,41		
11/12	93,37		

RESULTADO

El uso de mecanismos de financiación no tradicionales provocó que el último año auditado se dispararan los costes financieros, que casi duplicaron a los que había asumido en las campañas precedentes. Aún así no pusieron en peligro la obtención de beneficios gracias a las plusvalías por traspasos. De hecho, en los únicos dos años

en los que el club ha logrado esquivar los números rojos ha sido por la venta de futbolistas para evitar males mayores, ya que en 2012-2013 tuvo que deshacerse de futbolistas por 30,9 millones de euros para lograr un beneficio mínimo. Al igual que muchos otros clubes, se anota como ingreso en concepto de subvención el derecho de uso del estadio.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	16,46	0,62	
13/14	-3,79	2,05	
12/13	30,91	1,88	
11/12	-0,08	-3,78	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	6,64	-2,63	
13/14	-7,6	-1,19	
12/13	2,69	-0,92	
11/12	-83,33	-0,87	

RESULTADO NETO			
14/15	3,72		
13/14	-8,33		
12/13	1,43		
11/12	-84,20		

REAL

#09

SOCIEDAD

La Real Sociedad es uno de los clubes que en 2008 se vio arrastrado por la oleada de concursos de acreedores en el fútbol español. Tras dos años de negociaciones, la entidad pactó un convenio que establecía quitas de entre el 40% y 50% sobre un pasivo de 41 millones. Aquello queda lejos y sólo restan por cancelar préstamos participativos por 17,6 millones derivados de aquel convenio, situación bajo control a través del plan de saneamiento que ejecutó Jokin Aperribay para enderezar el rumbo de la institución. Los datos avalan una gestión que se ha visto especialmente apuntalada en los últimos dos años, en la que los trapasos de jugadores como Asier Illarramendi, Antoine Griezmann y Claudio Bravo han permitido aplicar una importante reducción de deuda. En concreto, se ha destinado el 20% de las plusvalías a amortizar créditos vinculados al concurso y el resto ha servido para incrementar el patrimonio neto, que ha pasado de 18,2 millones a 46,9 millones de euros.

La intención del club donostiarra es mantener esta senda, aunque ahora con el impulso de los derechos de televisión, para cumplir con la obligación que tiene de generar suficientes recursos. Por un lado, para mantener un equipo competitivo y, por el otro, para hacer frente a “la aportación que corresponda a la ejecución de las obras de remodelación del Estadio de Anoeta”. Este es el gran proyecto que hoy tiene entre manos la Real, y que se está viendo retrasado por trámites de la Administración. En su caso, ya se ha asegurado el apoyo de su principal patrocinador, la china Qbao, para aportar 11 millones y ayudar al Ayuntamiento de San Sebastián los 16 millones que les corresponderían de una obra de ampliación y mejora que subirá a 42 millones.

Más allá del confort, el club lo que quiere es eliminar la pista de atletismo y acercar la grada al terreno de juego para que la experiencia del aficionado sea mayor. Además, se cubriría la grada, de manera que habría menos recelos por parte de los seguidores a sacarse un abono, que en el último año auditado generaba el 20% de todo el negocio ordinario. Además, pese a que de un año a otro dejó de jugar en Europa, logró renovar la mayoría de abonos, sufriendo especialmente la caída en la venta de entradas en taquilla.

También en esta línea de mejorar la relación con los aficionados, el club se ha convertido en el segundo de España en aliarse con Microsoft para implantar sus servicios tecnológicos aplicados a la industria del deporte, como la personalización de contenidos para los seguidores, el lanzamiento de una app o el uso de un sistema de recopilación de datos que permitirá a la dirección conocer mejor el perfil de sus seguidores.

Una manera de mejorar los ingresos por taquilla, pero también de tener más información sobre su público objetivo que le puede permitir afinar más en la búsqueda de patrocinadores más allá de los actuales. El club tiene a Coca-Cola, como casi todos, y la cervecera con la que trabaja desde hace años es Keler, marca local pero que está controlada por Damm. Además, Kutxabank, uno de sus principales acreedores, tiene adquirida la publicidad bajo los dorsales de la camiseta. Eso sí, su gran virtud ha sido encontrar una marca china dispuesta a invertir en el club sin entrar directamente en el accionariado. Qbao firmó en 2014 y un año después amplió su acuerdo hasta 2020, con la ventaja competitiva para la Real Sociedad de que el otro equipo con el que firmó, el Rayo Vallecano, ha descendido a Segunda, lo que aún les posiciona como mejor apoyo.

El proyecto con esta compañía les convirtió en uno de los primeros en lucir la imagen de un grupo oriental en la camiseta y los lazos se han ido estrechando, hasta el punto de que el año pasado disputaron un partido amistoso en el gigante asiático, antaño mercado reservado para los grandes como Barça o Real Madrid. Este año, y aprovechando el programa LFP World Challenge, decidió ir al otro gigante, el norteamericano, EEUU. Allí, buscaron sobre todo acercarse al público latino, con el gancho del mexicano Carlos Vela, una de sus principales estrellas. Este ámbito, el comercial, no es que se le de mal a los txuri urdin, ya que son los octavos que más facturaron por este concepto en la 2014-2015, pese a tener una lista mucho más reducida de patrocinadores, proveedores y colaboradores.

Es un ámbito en el que, además, apenas ha sufrido variaciones durante la crisis, e incluso ha ido a más, con un pequeño altibajo entre 2013 y 2014, aunque ya en 2015-2016 se preveía rebasar por primera vez los 8 millones por publicidad. En la búsqueda de complicidades, tanto empresariales como de la Administración, el club sí ha tenido que hacer frente a un nuevo competidor a la hora de ganarse simpatías o repartirse el presupuesto de patrocinio de empresas vascas como la propia Kutxabank, pero también la compañía de telecomunicaciones Euskaltel o la casa de apuestas Kirolbet, las cuales ya no sólo trabajan con los dos equipos tradicionales el País Vasco, sino que ahora deben adaptar sus tarifas a la consolidación de la SD Eibar en Primera y al regreso del Alavés. A su favor, por el momento, tiene un papel favorable su larga trayectoria en la élite del fútbol español, así como su fuerte implantación social ya no sólo en San Sebastián, sino en toda la provincia.

FICHA

PROPIETARIO
Nadie supera el 5%

PRESIDENTE
Jokin Aperribay

DIRECTOR GENERAL
Iñaki Otegi

MASA SOCIAL
26.554 personas

ESTADIO
Anoeta (concesión administrativa)

INGRESOS
66 millones

GASTO PLANTILLA
37,49 millones

BENEFICIO NETO
0,274 millones

DEUDA
10,8 millones

REDES SOCIALES
1.946.475 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Qbao.com y Adidas

PATROCINADORES
Coca-Cola, Keler, Kutxabank, Reale y Microsoft

Iñaki Otegi es el director general de una institución que da trabajo a unas 180 personas, de las que apenas 50 no son personal estrictamente deportivo. De estas, diez son empleadas de las tiendas oficiales.

INGRESOS

La Real Sociedad ha conseguido que sus principales fuentes de ingresos no retrocedieran en exceso el año posterior a su paso por Champions League. La recaudación por abonados apenas varió de un año a otro, y tampoco retrocedió en ingresos por publicidad con el estreno de Qbao. Sin embargo, este contrato sólo deja la recaudación

por este concepto ligeramente por debajo del techo conseguido en los últimos cuatro años. En cuanto a la televisión, se demuestra que el club supo renegociar al alza sus últimos contratos audiovisuales, que este año ya subirán a unos 55 millones. El negocio de competiciones cae por la ausencia de pagos de la Uefa.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	6,33	14/15	25,06
13/14	6,32	13/14	24,99
12/13	6,86	12/13	23,02
11/12	5,84	11/12	16,38
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	7,89	14/15	1,19
13/14	8,04	13/14	23,32
12/13	7,49	12/13	1,79
11/12	7,63	11/12	1,84
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	1,35	14/15	40,47
13/14	1,12	13/14	62,67
12/13	1,05	12/13	39,16
11/12	2,62	11/12	31,69

GASTOS

Los esfuerzos por mejorar el negocio ordinario y la obtención de plusvalías por traspasos en los últimos años han permitido a la Real Sociedad bajar drásticamente el peso que tenía la masa salarial sobre toda su facturación. En los dos años posteriores a la entrada en vigor del control económico, el club se situaba en un ratio del 80%

de gasto salarial sobre ingresos, porcentaje que en los últimos años incluso ha bajado al 50%. Sin embargo, la previsión para 2015-2016 era volver a situarse cerca de los niveles anteriores, muy por encima del máximo recomendado por la industria. Los gastos de explotación sí evolucionan casi de forma lineal a los ingresos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-1,86	14/15	-36,12
13/14	-1,62	13/14	-43,09
12/13	-1,24	12/13	-28,65
11/12	-1,09	11/12	-25,19
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-12,18	14/15	-6,48
13/14	-13,23	13/14	-5,14
12/13	-8,71	12/13	-4,67
11/12	-7,55	11/12	-3,54

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El conjunto donostiarra inició una paulatina reducción de deuda que se ha acelerado en los últimos años gracias a su compromiso de destinar un 20% de las plusvalías por traspasos a cancelar deudas asociadas al concurso de acreedores, más allá de las cuotas propiamente fijadas en el convenio. A día de hoy, los principales afectados que

aún tienen pagos por cobrar son Kutxabank, a la que se debían 2,8 millones, y la Diputación de Guipúzcoa, que tenía pendiente de cobro 14,8 millones de euros. Más allá de los pasivos asociados al concurso, la entidad apenas ha incurrido en nuevo endeudamiento, ni siquiera con otros clubes por traspasos.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	14/15	3,98
13/14	0	13/14	5,24
12/13	0,28	12/13	2,59
11/12	0,57	11/12	4,33
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0,11	14/15	19,75
13/14	0,06	13/14	25,49
12/13	0,29	12/13	28,64
11/12	0	11/12	34,91
DEUDA NETA			
14/15	10,85		
13/14	25,46		
12/13	46,09		
11/12	51,15		

RESULTADO

Fruto de la tutela judicial y de un giro en el modelo de gestión, la Real Sociedad ha conseguido dejar atrás los números rojos, incluso en aquellos ejercicios en los que apenas ha habido ventas de jugadores. Así lo demuestran los dos años previos a operaciones como las de Illarramendi o Griezmann, en la que se logró un beneficio

ligeramente superior al medio millón de euros. De hecho, paradójicamente ha sido en los años con traspasos en los que, de no mediar los mismos, sí se habría incurrido en pérdidas. A falta de datos definitivos, el contrato audiovisual y una sentencia favorable de 10 millones frente a Mediapro mantendrán la senda positiva en la 2015-2016.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	43,48	14/15	-0,26
13/14	32,34	13/14	-10,94
12/13	0,46	12/13	1,01
11/12	1,49	11/12	2,26
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	30,65	14/15	-0,21
13/14	24,36	13/14	0,08
12/13	0,67	12/13	-0,14
11/12	0,68	11/12	-0,16

RESULTADO NETO

14/15	30,44
13/14	24,44
12/13	0,53
11/12	0,51

REAL

#10

BETIS

El Real Betis sigue viviendo una convulsa situación en los juzgados, fruto de la gestión del expresidente Manuel Ruiz de Lopera y una operación de venta de sus acciones en tela de juicio. En la actualidad, aún está en disputa si es el exmandatario el titular del 51% de los títulos, o si Luis Oliver ya puede disponer del 19,9% del capital que le compró. Todo, supeditado a una sentencia que no acaba de llegar y que investiga si hubo irregularidades en la conversión en SAD.

Sin embargo, todo este debate institucional parece no estar afectando al día a día del club, que en dos años muy movidos ha logrado regresar a Primera División y sentar las bases de un proyecto que empieza a ir mucho más allá del Benito Villamarín. Lo ha hecho de la mano de Ángel Haro, que accedió en febrero a la presidencia con un programa electoral en el que defendía volver a poner el foco en el aficionado y profesionalizar todos los departamentos de la entidad.

Una de las primeras medidas que decidió poner en marcha fue la de reactivar las obras del gol sur para ampliar aforo y mejorar el servicio del estadio, al que se destinarán 15 millones. La entidad, que ya tiene una de las aficiones más movilizadas y registró la sexta mayor asistencia media el curso pasado, se ha fijado el objetivo de alcanzar los 50.000 abonados a corto plazo. Claramente sería todo un hito para un club que incluso en Segunda generó más ingresos por socios y abonados que la mitad de equipos que ese mismo año estaban en Primera.

Pese a ello, la dirección ha decidido buscar nuevos públicos entre los que captar nuevos aficionados que quizás no son futboleros pero animarían al Betis en otras disciplinas. Por un lado, se ha integrado definitivamente al equipo de fútbol sala al que había cedido el uso de su marca, que ahora potenciará dándole más visibilidad. Pero, sobre todo, la operación más importante ha sido el rescate del Baloncesto Sevilla para mantenerlo en la ACB. En una primera fase, el equipo pertenecerá a Energía Plus, de la que Haro es accionista, pero ya empezará a lucir los colores y el nombre bético, para a corto plazo ser absorbido totalmente por la SAD.

Estas dos operaciones ejecutadas durante el verano pueden ser un nuevo impulso a la estrategia para dar con un patrocinador principal, dada la alta incidencia que ahora tendrá el club en Sevilla. Es una cuestión que se le ha resistido desde que Cirsa no renovó en 2013, e incluso ha generado algún problema, como cuando Hacienda le exigió retirar la publicidad de UED porque era una casa de apuestas no permitida en España. Mientras, sí ha logrado un acuerdo con los smartphones Wiko para el pantalón y pasó de Macron a Adidas para ganar en distribución.

Dos acuerdos que no son suficientes para mejorar la situación del Betis a nivel de publicidad, ya que ni en el año que llegó a semifinales de la Europa League logró rebasar los 5 millones de ingresos en patrocinios y venta de productos oficiales, entre otros. Por el contrario, nuevamente la alta implantación social que tiene le volverán a permitir crecer en ingresos por televisión, ya que pese al lastre que supone haber estado en Segunda para el nuevo reparto, el mismo le dará 50 millones, más que otros nueve clubes.

La generación de ingresos ordinarios es clave para el club, que en los últimos ejercicios ha logrado salvar el resultado neto gracias a apuntes contables, como el efecto de las quitas o la activación de bases imponibles negativas. Es decir, que el reto es demostrar que puede ser rentable únicamente con su actividad deportiva, incluidos los traspasos.

De lo contrario, le será difícil mantener la reducción de deuda neta iniciada hace ya cuatro años.

Porque ni siquiera en ese apartado, el de la venta de jugadores, el Betis se ha caracterizado por ser hábil. Quizás por este motivo ha decidido incorporar a Miguel Torrecilla como director deportivo, después de que en los últimos años haya ayudado al Celta de Vigo a sentar las bases de un modelo eficaz en la detección de talento y agilidad en las negociaciones para vender. A ello habría que añadir una mayor potenciación de la cantera, ya que en los últimos años sólo un futbolista de la base ha llegado al primer equipo y el filial está en Tercera.

Ya no se trata sólo de mejorar la gestión del talento para hacer negocio vía traspasos, que apenas han supuesto 10 millones en cuatro años, sino también en rebajar la partida destinada a amortizaciones. Esta no deja

de ser un reflejo de la necesidad de acudir cada verano al mercado de fichajes para reforzar la plantilla, e incluso estando en Segunda División destinó más dinero a esta finalidad que hasta ocho clubes de Primera. Mientras, en nóminas también se encuentra en la franja alta de la competición y, gracias a las ayudas al descenso, consiguió gastar prácticamente como si de un equipo de Primera se tratara para conseguir el ascenso en el primer intento.

Uno de los puntos favorables ha sido la contención en el resto de partidas presupuestarias, e incluso este año han decidido destinar recursos a una mayor profesionalización de la entidad. Al fichaje de nuevos ejecutivos, también se le han añadido operaciones como la integración de los servicios médicos en su estructura, ya que hasta ahora era una actividad que tenían externalizada a un tercero.

Federico Martínez Fera es el director general del club, al que llegó en 2014 tras pasar por Abengoa y Schneider, entre otros. Encabeza un equipo de 177 personas, de las cuales sólo 35 no son del área deportiva.

FICHA

PROPIETARIO
Farusa (19,96%); Ángel Haro García (4%)
y José Miguel López Catalán (4%).

PRESIDENTE
Ángel Haro

DIRECTOR GENERAL
Federico Martínez Fera

MASA SOCIAL
40.300 personas

ESTADIO
Benito Villamarín (propiedad)

INGRESOS
52,26 millones

GASTO PLANTILLA
39,16 millones

BENEFICIO NETO
1,06 millones

DEUDA
28,3 millones

REDES SOCIALES
1.234.308 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
—

PATROCINADORES
Adidas, Cruzcampo, Coca-Cola,
CaixaBank, Wiko

INGRESOS

Una de las principales fortalezas del Betis es la importante base de aficionados que, si bien en Segunda no generó tantos ingresos por abonos, aún así es una cifra que ni algunos equipos de Primera consiguen. Por el contrario, y paradójicamente pese a esta identificación de marca que suscita en Sevilla, arrastra los mismos problemas que su

vecino y lleva algunos años sin acabar de encontrar un patrocinador principal para la camiseta, lo que se nota en la paulatina caída de ingresos comerciales. El retroceso por las retransmisiones se debe a su paso por Segunda, pero con el nuevo contrato esta partida ya fue más alta en regreso a la élite y este año alcanzará los 50 millones.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	3,27	14/15	10,28
13/14	4,65	13/14	29,51
12/13	5,06	12/13	28,5
11/12	4,09	11/12	24,52
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	6,08	14/15	1,19
13/14	8,13	13/14	8,43
12/13	8,49	12/13	2,49
11/12	9,96	11/12	2,30
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	1,45	14/15	20,82
13/14	1,04	13/14	50,72
12/13	0,91	12/13	44,53
11/12	1,23	11/12	40,85

GASTOS

La estructura de costes del Betis revela los problemas de los clubes sin capacidad para lograr que los talentos de su fútbol formativo lleguen al primer equipo. Su volumen de amortizaciones fue al alza en los últimos ejercicios en la élite y bajó sólo por el descenso, debido también a la imposibilidad de fichar. En paralelo, y en una estrategia

que se mostró acertada, el club redujo mucho menos el gasto en nóminas respecto a la caída de la facturación, lo que finalmente le permitió confeccionar una plantilla de garantías. Los gastos de explotación se desplomaron por el alza previa motivada por la Europa League, mientras que los aprovisionamientos bajaron de manera relativa.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-2,32	14/15	-18,49
13/14	-2,79	13/14	-26,85
12/13	-2,56	12/13	-22,06
11/12	-2,55	11/12	-25,94
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-5,67	14/15	-4,09
13/14	-13,68	13/14	-5,16
12/13	-8,26	12/13	-5,49
11/12	-9,95	11/12	-6,90

DEUDA

El paso por los juzgados permitió al club rebajar su deuda ordinaria a los 24 millones, tras pactar quitas del 50%. En paralelo, se estableció un acuerdo singular con la Agencia Tributaria para devolver 30 millones de euros que el pasado verano ya se cumplió, después de adelantar algunas cuotas con el traspaso de Beñat y ganar varios

juicios a Hacienda que rebajaban el montante total. A 30 de junio de 2015, según los últimos datos disponibles, quedaban por devolver 16,5 millones a los acreedores que se vieron atrapados en 2011. Esta situación es la que le ha impedido endeudarse más en los últimos años, de ahí que no haya créditos bancarios y sólo deba un millón a clubes.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	14/15	1,99
13/14	0	13/14	2,68
12/13	2,42	12/13	5,34
11/12	0	11/12	2,70
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	1,04	14/15	15,19
13/14	0,92	13/14	20,5
12/13	1,56	12/13	42,39
11/12	1,03	11/12	41,14
DEUDA NETA			
14/15			28,28
13/14			27,16
12/13			51,05
11/12			61,07

RESULTADO

Las cuentas de los últimos años del Betis no acaban de reflejar toda la realidad operacional del club, ya que se han producido algunos apuntes contables que distorsionan cuál ha sido el verdadero resultado por su actividad. El año del ascenso se activaron bases imponibles negativas, mientras que en 2013-2014 se apuntaron unos ingresos

como resultado de un litigio ganado a Hacienda. En 2011-2012, la distorsión la provocó el apunte a su favor por el efecto de las quitas pactadas en el convenio. De hecho, el único año en el que su gestión arrojaba beneficios ordinarios fue la previa a su clasificación para la Europa League, con gasto ajustado a ingresos y plusvalías.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	1,02	14/15	3,89
13/14	-0,01	13/14	16,74
12/13	7,65	12/13	0,78
11/12	1,71	11/12	8,49
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	-3,07	14/15	-0,58
13/14	20,29	13/14	-0,86
12/13	16,34	12/13	-1,90
11/12	7,91	11/12	25,35

RESULTADO NETO	
14/15	1,54
13/14	19,81
12/13	12,76
11/12	32,24

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

UD



LAS PALMAS

La UD Las Palmas es uno de los equipos más modestos de La Liga, cuyas limitaciones territoriales no sólo afectan al crecimiento en ingresos por su estadio, sino también a la atracción de marcas más allá de las que tienen intereses en el archipiélago canario. Esta situación se evidencia en sus ingresos comerciales, que apenas han superado los dos millones de euros en las últimas temporadas y siempre con un fuerte apoyo del Cabildo de Gran Canaria, patrocinador principal, junto a la petrolera Disa, Cajasiete o Air Europa, que siempre se implica con clubes ubicados en las islas. Eso sí, al menos son alianzas que ha sabido preservar en el tiempo.

Otro elemento que no juega a su favor en este sentido es la ausencia de un director comercial propio, ya que esta actividad la tiene externalizada, según consta en su organigrama. Además, su regreso a Primera tras varios años en Segunda es un indicador que muchas marcas tienen en cuenta a la hora de valorar un patrocinio, que un año puede dar mucha visibilidad en televisión y al año siguiente dejar de hacerlo según los resultados deportivos.

Está por ver si la entidad, gracias al nuevo contrato audiovisual y su permanencia en la élite un año más, optará por invertir de forma más decidida en su estructura comercial, sobre todo después del crecimiento experimentado en redes sociales y que debería ser un atractivo más a la hora de convencer a los patrocinadores. De hecho, sería un atributo más al argumento habitual que siempre ha jugado de la importancia que tiene la presencia del club en la élite. “Necesitamos el apoyo de todos”, enfatizó Miguel Ángel Ramírez, presidente y máximo accionista, en un encuentro con empresas e instituciones al finalizar la temporada.

La entidad sabe que tiene el apoyo de la afición, como demuestra que en su regreso a Primera consiguió situarse como el décimo por asistencia media a su estadio, con algo más de 21.000 personas cada quince días. Ello le permite compensar su menor poderío en otras partidas para recortar distancias con los rivales, ya que los cuatro millones que preveía generar el año pasado están por encima de lo que obtienen otros clubes. Aún así, su estimación previa al nuevo contrato audiovisual no alcanzaba ni los 30 millones de euros en ingresos para la temporada 2015-2016, un techo que difícilmente le permitiría acceder a la clase media del fútbol español si no activa las palancas de crecimiento que le permitan no depender tan en exceso de los derechos de televisión. Además, el sistema de reparto le penaliza en la distribución del 25% por méritos deportivos al haber estado tantos años en Segunda, lo que también le relegarán a una de las últimas posiciones por ingresos audiovisuales.

Ramírez, que en más de una ocasión ha rechazado una hipotética venta del club a inversores extranjeros, tampoco ve preocupante trabajar con un presupuesto reducido en comparación al de sus rivales. Es más, hace bandera de ello porque les exige invertir en el fútbol formativo y confeccionar una plantilla en la que siempre dominan los canteranos. ¿Y si no basta para seguir en la élite? “Estamos haciendo una gestión lo suficientemente competitiva para que ese año que descienda sea el mejor de la Segunda División”, aseguró al concluir la temporada sobre la política de control del gasto que aplican.

En las últimas cuatro temporadas en las que peleó por el ascenso a Primera fue incrementando de forma gradual la partida destinada al pago de nóminas, con sólo 8 millones de euros. Para la última temporada, a efectos de comparar su situación respec-

to a la de los rivales, La Liga le autorizó un gasto de 18,4 millones, sólo por encima del Deportivo de la Coruña, lastrado por el convenio de acreedores, y el Sporting de Gijón, otro recién ascendido igualmente con problemas. El ciclo alcista que vive la industria del fútbol podría poner en peligro la retención del talento, que hoy ya no es sencilla, de ahí que haya empezado a ponerse sobre la mesa la necesidad de construir una verdadera ciudad deportiva.

El proyecto está más o menos esbozado y, aunque la inversión que se baraja no supera los diez millones de euros, el club tienen claro que no puede asumirla por sí solo. “Es el Cabildo quien tendrá que pronunciarse sobre nuestras propuestas”, ha asegurado este mismo verano Ramírez. El plan, a grandes trazos, supone modernizar las instalaciones en la zona de Barrio Seco, con la construcción de un nuevo edificio con

vestuarios, un gimnasio y una zona para la prensa, entre otros servicios.

La idea es que esta instalación se convirtiera de uso exclusivo para la preparación del primer equipo, mientras que las categorías inferiores se trasladarían a una nueva instalación anexa al Estadio Gran Canaria, donde se construirían cuatro campos de fútbol, aunque esa idea implicaría el traslado del campo de hockey, lo que obligaría a abrir negociaciones a más bandas.

Más allá de la captación de jóvenes talentos por todo el archipiélago, lo que el club también busca es convertirse en el referente de la comunidad autónoma, aprovechando la delicada situación deportiva en la que se encuentra el Tenerife desde hace años. De ahí que cada verano organice campus estivales por las distintas islas, con la asistencia de más de 200 niños a los que se les enseñan valores... y la pasión por el amarillo.

Patricio Viñayo llegó en 2006 a Las Palmas como director de comunicación, pero ya en 2008 asumió la dirección general de un club que emplea a menos de 100 personas en oficinas.

FICHA

PROPIETARIO
Miguel Ángel Ramírez (16%)

PRESIDENTE
Miguel Ángel Ramírez

DIRECTOR GENERAL
Patricio Viñayo

MASA SOCIAL
19.600 personas

ESTADIO
Estadio de Gran Canaria
(concesión administrativa)

INGRESOS
32,06 millones

GASTO PLANTILLA
18,79 millones

BENEFICIO NETO
5,87 millones

DEUDA
27,7 millones

REDES SOCIALES
392.009 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Cabildo de Gran Canaria

PATROCINADORES
Acerbis, HPS, Pepsi Max, Air Europa, Spar, Disa y Domingo Alonso

INGRESOS

Las Palmas es uno de los clubes que más depende de la televisión para confeccionar su presupuesto. El club tiene una baja estructura de patrocinios, que esencialmente se nutre de la subvención del Cabildo de Gran Canaria, mientras que la importante masa de asociados que posee genera menos ingresos que la de

algunos de sus rivales. Eso sí, ha ido creciendo año a año y, para su regreso a Primera, estimaba alcanzar los 4 millones. Fruto de los intentos por ascender, el club fue atrayendo a más espectadores, lo que también se tradujo en más recaudación por taquilla, que en sólo cuatro años se ha doblado.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	2,06	14/15	2,79
13/14	1,68	13/14	2,83
12/13	2,02	12/13	2,57
11/12	2,06	11/12	2,83
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	2,32	14/15	2,32
13/14	1,51	13/14	1,81
12/13	1,23	12/13	1,01
11/12	1,3	11/12	1,01
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	2,65	14/15	9,45
13/14	2,34	13/14	7,83
12/13	0,34	12/13	6,83
11/12	0,48	11/12	7,25

GASTOS

La dificultad para generar ingresos implica menos oportunidad de gasto, especialmente en la plantilla. Si bien es cierto que el gasto salarial se duplicó en cuatro años, el mismo siempre ha estado más o menos alineado con la cifra de negocio. Un dato preocupante en este sentido es que la masa salarial ha representado casi el 90% de toda la

facturación en los últimos cursos, lejos de cualquier ratio de prudencia. La evolución, no obstante, evidencia un claro aumento intencionado de la inversión con el objetivo de lograr una plaza en Primera y con el fuerte incremento de los ingresos que se produjera absorber las pérdidas. Los gastos de explotación también crecen, pero a menor ritmo.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,28	14/15	-8,17
13/14	-0,27	13/14	-6,73
12/13	-0,32	12/13	-5,01
11/12	-0,22	11/12	-4,05
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-4,09	14/15	-2,87
13/14	-4,06	13/14	-2,90
12/13	-2,90	12/13	-0,26
11/12	-2,72	11/12	-0,15

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

La deuda más importante que hoy arrastra el club es con Banco Sabadell. Se trata de un préstamo que vence en 2027 y que en su día les permitió liquidar en un único plazo los 24,5 millones en que quedó una deuda que antes el concurso de acreedores subía a 72 millones. Además de los préstamos bancarios, también hay otros pasivos

repartidos entre deudas con clubes (1,85 millones), con antiguos accionistas y exconsejeros como Manuel García Navarro (5,5 millones), así como con actuales miembros del consejo. Tras cuatro años sin apenas reducciones, su calendario total de vencimientos establecía que entre 2015 y 2017 se cancelarían 15,3 millones de euros.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	14,42	14/15	0,83
13/14	13,25	13/14	0,81
12/13	14,13	12/13	1,06
11/12	14,92	11/12	0,74
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0	14/15	8,68
13/14	0	13/14	9,44
12/13	0	12/13	6,61
11/12	0	11/12	7,12
DEUDA NETA			
14/15			27,70
13/14			24,47
12/13			22,23
11/12			23,47

RESULTADO

La cuenta de resultados de Las Palmas refleja que la dirección tiene claro cómo conseguir la sostenibilidad, pero también que para aspirar a algo más había que arriesgar. En 2013-2014, cuando se quedaron a un minuto del ascenso, ya salvaron los números rojos con las plusvalías por traspasos. Un año después, cuando sí se

logró el objetivo y no se vendió ningún jugador de peso, la cuenta de resultados arrojó pérdidas. Como muchos otros clubes, este se anota como ingreso el derecho de uso del estadio, que es de propiedad municipal. Por otro lado, y fruto de una evolución al alza de la deuda neta, también se incrementaron los costes financieros.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	0,53	14/15	2,72
13/14	2,8	13/14	2,36
12/13	0	12/13	2,34
11/12	0	11/12	6,10
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	-0,02	14/15	-0,83
13/14	1,37	13/14	-0,33
12/13	1,01	12/13	-0,44
11/12	6,69	11/12	-0,51

RESULTADO NETO	
14/15	-0,79
13/14	1,40
12/13	0,36
11/12	4,31

VALENCIA

CF



#12

El Valencia CF quiere volver a tener un papel importante en Europa, y de la mano de Peter Lim ha empezado rápidamente a conseguir las metas fijadas. Sin embargo, el deporte tiene siempre una variable difícil de controlar y, tras un primer año en el que se logró la clasificación para la Champions League, en el segundo se estuvo luchando hasta las últimas jornadas para asegurar la permanencia. Una situación que poco ayuda a la tarea comercial de volver a hacer atractivo el club para las marcas. La llegada del empresario singapurense al accionariado, previa aportación de ya casi 300 millones (entre créditos, aportaciones y compra de títulos), ha supuesto sobre todo una mayor inversión en marketing. La entidad ha fichado a ejecutivos de rivales como el FC Barcelona y grupos como Mediapro, con el objetivo de convencer nuevamente a los patrocinadores. En concreto, de que adquieran el principal activo, que es la publicidad en la camiseta y que han tasado en unos siete millones de euros. Y aquí el dilema no es sólo encontrar una marca que pague, sino que también encaje con los valores que quieren transmitir. Es algo que no consiguió el anterior director de marketing, que al menos sí aceleró la limpieza de la U televisiva del estadio para homogeneizarla y evitar la mala imagen que daban decenas de vallas publicitarias distintas. Para alcanzar esta meta de posicionamiento, sin embargo, el departamento que lidera Peter Draper, ex del Manchester United, necesita que el equipo se consolide como un fijo de las competiciones de la Uefa, ya que es lo que realmente aumenta la visibilidad y el conocimiento del club entre los aficionados.

En este sentido, ya se ha conseguido renovar a Volkswagen y la alemana Trolli ha subido de proveedor a patrocinador, mientras que con Divina Pastora, muy centrada en el mercado local, se ha decidido no continuar de mutuo acuerdo. Ello no significa que el club no quiera seguir vinculado al empresariado local (de hecho, se ha creado un club para generar foros de contactos entre ellos con la excusa de ir a Mestalla), sino que a nivel de patrocinios quiere lanzar el mensaje de que aspira a ser un club global. Por esta razón, una de las primeras medidas que ejecutó Lim fue la apertura de una delegación en Singapur para aprovechar sus contactos en Asia y abrir nuevos mercados. Desde allí se pilota la búsqueda de acuerdos, como la licencia para lanzar unos auriculares personalizados con sus colores. En paralelo, para ayudar en esta tarea, este verano algunos jugadores viajaron a la ciudad-estado para participar en eventos con los que se quería generar afición. En cuanto a giras, este año no habrá grandes desplazamientos y el trabajo se realizará en Europa.

Los resultados deportivos obligan a ello, no sólo porque deba mejorarse la preparación para optar de nuevo a jugar en Europa, sino porque la clasificación de la última temporada también afecta de lleno al plan de negocio que se había trazado. Al problema que supone para el equipo comercial no poder vender un club que jugará dos y no un partido por semana se le añade el coste que esta mala temporada tendrá en el presupuesto. A los más de 30 millones que se habría asegurado sólo por acceder a la Champions League se le ha sumado un drástico recorte a la estimación de los ingresos que debía percibir por televisión, y que han pasado de 90,5 millones que se le comunicó en diciembre si repetía éxitos, a los 68 millones con los que se deberá conformar. Aún así se trata de una importante mejora por este concepto, pero no lo suficiente como para compensar el coste de no estar

en los bombos de la Uefa. El club no esconde la gravedad de la situación y la obligación en la que ahora se ve de vender jugadores, como André Gomes al Barça, y en ceder a otros para quitarse importantes fichas de encima, como la de Álvaro Negredo. ¿El motivo? El negocio se había construido exclusivamente pensando en que la presencia en Europa estaba garantizada, lo que permitía absorber un fuerte aumento de las amortizaciones por fichajes (se fijaron 43 millones para la 2015-2016, casi 14 millones más), mientras que la partida de nóminas tocaría máximos de los últimos seis ejercicios, con 70 millones. Y, aún así, eran necesarias las plusvalías de algunos traspasos para evitar entrar en pérdidas e incumplir el reglamento de control económico. El problema sería aún mayor de no ser por la presencia en el accionariado de Peter Lim, que ya ha demostrado su compromiso con

la entidad. Eso da margen para buscar con calma un patrocinador principal que colme las expectativas y se una a Adidas, al tiempo que se trabaja en un nuevo diseño del futuro estadio después de que los planes iniciales hayan quedado totalmente desfasados. La construcción de este equipamiento es uno de los que mejor explica los problemas que arrastraba el club, ya que se endeudó en 150 millones para asumirlo y el estallido de la burbuja inmobiliaria derivó en la paralización absoluta de las obras. El compromiso de la nueva propiedad es que el traslado pueda realizarse en la temporada 2019-2020, coincidiendo con el centenario del club. El traslado es necesario para dar un salto cualitativo en ingresos comerciales, sobre todo porque rivales como Athletic y Atlético de Madrid ya tendrán 100% operativos sus nuevos estadios, lo que les permitiría acelerar su crecimiento y dejarlos atrás.

Layhoon Chan es la presidenta ejecutiva desde principios de 2015, con el objetivo de pilotar el saneamiento y crecimiento de un club que da trabajo a 337 personas, de las que 178 no forman parte de la parcela deportiva.

FICHA

PROPIETARIO
Peter Lim (82%)

PRESIDENTE
Layhoon Chan

DIRECTOR GENERAL
—

MASA SOCIAL
36.000 personas

ESTADIO
Mestalla

INGRESOS
142,5 millones

GASTO PLANTILLA
62,32 millones

BENEFICIO NETO
0,042 millones

DEUDA
371 millones

REDES SOCIALES
4.733.875 personas

PATROCINADOR PRINCIPAL
Adidas

PATROCINADORES
beIN Sports, Estrella Damm, Volkswagen, CaixaBank, Coca-Cola, EA Sports, Trolli

INGRESOS

Uno de los principales problemas del Valencia en su historia reciente es que no ha acabado de consolidar su presencia en Europa, lo que se refleja en la fuerte fluctuación de los ingresos por competiciones en función de si estaba en Champions, Europa League o sólo en la Liga. Esta situación ha acabado afectando a la confianza

de los aficionados, que entre 2011 y 2014 se desplomó, para iniciar una tímida recuperación en 2015 y que, a priori, se prolongó hasta junio de 2016. Algo que observan con optimismo en Mestalla es que, pese a la ausencia de un patrocinador principal, los ingresos comerciales apenas han bajado un millón en este tiempo.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	15,43	48	48
13/14	15,89	48	48
12/13	14,95	45,5	45,5
11/12	16,47	42	42
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	11,98	5,67	5,67
13/14	11,07	13,33	13,33
12/13	14,84	35,11	35,11
11/12	18,23	28,96	28,96
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	0,56	81,09	81,09
13/14	4,62	88,29	88,29
12/13	2,77	110,41	110,41
11/12	1,49	105,66	105,66

GASTOS

Uno de los motivos que también explica la complicada situación del club este verano es el fuerte desequilibrio entre ingresos y gastos. Pese a la importante caída de ingresos entre 2011 y 2015, la entidad en ningún momento optó por aplicar recortes al gasto en nóminas, que prácticamente todos los años estuvo por encima de los

60 millones de euros o muy cerca. Lo mismo sucede con las amortizaciones por fichajes, que se han mantenido estables, sinónimo de que en ningún momento se decidió atajar la situación para evitar desequilibrios. También se produjeron alzas en los aprovisionamientos, esencialmente ropa deportiva, y en el resto de gastos de explotación.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-3,98	-64,31	-64,31
13/14	-2,30	-58,25	-58,25
12/13	-0,74	-60,70	-60,70
11/12	-0,83	-69,12	-69,12
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-27,94	-29,61	-29,61
13/14	20,88	-22,92	-22,92
12/13	-18,35	-25,35	-25,35
11/12	-16,46	-27,19	-27,19

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El Valencia es uno de los clubes más endeudados de España, cuestión que se agrava por el hecho de que los compromisos pendientes incluso triplican la actual cifra de negocio. El principal acreedor sigue siendo Bankia, a la que se le deben 155 millones del crédito que se solicitó para construir el nuevo estadio y que vence en 2029. Además,

la entidad tiene 56 millones prestados que sólo podrá recuperar en función de cómo evolucione el ebitda en los próximos años. Otro acreedor importante es Peter Lim, que a finales de 2015 prestó 80 millones más al club, previa decisión de capitalizar los 100 millones que ya le había aportado nada más comprar la entidad.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	202,68	64,38	64,38
13/14	255,93	35,91	35,91
12/13	238,49	16,84	16,84
11/12	241,18	20,27	20,27
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0	136,84	136,84
13/14	0	38,06	38,06
12/13	21,20	26,25	26,25
11/12	24,47	45,82	45,82
DEUDA NETA			
14/15	371	371	371
13/14	333,28	333,28	333,28
12/13	333,15	333,15	333,15
11/12	350,95	350,95	350,95

RESULTADO

Uno de los motivos que elimina prácticamente todo atisbo de incertidumbre sobre el Valencia es el respaldo de su máximo accionista. No obstante, tres de los últimos cuatro años auditados se cerraron en números rojos y la situación no fue a peor en la campaña 2014-2015 gracias a la ingeniería contable. La refinanciación de

la deuda acometida en el marco del relevo accionarial permitió apuntarse como ingresos 53,1 millones, que no sólo cubrieron el desfase de las operaciones, sino que también ayudaron a absorber el saneamiento del balance que se aplicó por el deterioro de sus principales activos inmobiliarios, como el futuro estadio.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	11,63	-10,62	-10,62
13/14	23,23	-0,31	-0,31
12/13	10,98	-0,10	-0,10
11/12	23,64	-1,15	-1,15
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	-45,06	42,78	42,78
13/14	11,65	-9,66	-9,66
12/13	18,92	-11,01	-11,01
11/12	16,62	-13,43	-13,43

RESULTADO NETO

14/15	-2,56	-2,56
13/14	-1,11	-1,11
12/13	5,14	5,14
11/12	-1,78	-1,78

RCD



#13

ESPANYOL

El RCD Espanyol ha dejado atrás todos sus problemas con la entrada de Rastar Group en el accionariado, mediante la compra del 85% de las acciones que han puesto fin a las pugnas internas entre algunos accionistas de referencia. El grupo chino tiene claro que el club puede ser una buena plataforma comercial para sus productos de entretenimiento, y para acelerar la explotación de estas sinergias no ha dudado en aplicar un saneamiento relámpago del balance.

En sólo seis meses la deuda ha bajado de 190 millones a 170 millones y, tras la ampliación de capital puesta en marcha este verano, ya se situará en torno a los 100 millones. El nuevo dueño ha anunciado que capitalizará créditos por unos 69 millones y, además, realizará aportaciones dinerarias adicionales. El objetivo es alcanzar hasta 150 millones en nuevos fondos, que ayudarán a dar liquidez para el día a día y rebajará de forma considerable los costes financieros. Y lo más importante, rompe el círculo vicioso de los avales, que muchas veces enfrentaba los intereses del club con los de los accionistas.

Esta inyección de recursos permitirá resolver uno de los principales males que ha tenido el club en los últimos años: retrasos en pagos, demandas por ello, intereses de demora... y, a su vez, no disponibilidad de dinero para invertir. Algo que ya no volverá a pasar, porque el plan estratégico trazado de aquí a 2020 les obliga a no dejar de crecer. Objetivos: deuda cero en cinco años y facturar 125 millones, el doble de lo manejado hasta ahora. “Debemos pasar del club de fútbol a la empresa de club de fútbol”, ha indicado el nuevo consejero delegado, Ramon Robert.

Un mensaje al que siempre le acompaña el deseo de “no depender en exceso” de las aportaciones del máximo accionista, que nada más llegar ya solventó el problema de la publicidad en la camiseta adquiriendo el activo, no solo para anunciar Rastar, sino también para revender el apoyo a otras empresas chinas para partidos puntuales y que, gracias a ello, acaban activando la marca Espanyol en el gigante asiático.

Lo que por ahora no se ha resuelto es el tema de los *namings rights* del RCDE Stadium, otro de los principales atractivos del conjunto blanquiazul porque es de los pocos que cuenta con un estadio construido después del año 2000 y que es de su propiedad. “Debe convertirse en un centro comercial, de entretenimiento y ocio, que genere ingresos de forma permanente y no sólo cada quince días”, explica Robert. Ya se ha instalado una gran pantalla para emitir publicidad, por fin avanzan las obras del Túnel del Viento y, en los próximos meses, el objetivo es comercializar una superficie de 3.000 metros cuadrados destinados a uso comercial.

En su plan presentado a los inversores, Rastar también plantea la idea de fomentar el turismo deportivo hacia las instalaciones de Cornellà-El Prat, así como aprovechar las prestaciones del estadio y la masa social para diversificar sus propios negocios con el lanzamiento de aplicaciones de entretenimiento vinculadas a esta industria. Otra de las propuestas que maneja, igual que muchos otros clubes, es la captación de aficionados en China con la apertura de academias de fútbol en el país. Esta actividad ya la puso en práctica hace un año en Emiratos Árabes Unidos (EAU) y que este 2016 han trasladado por primera vez al gigante asiático.

Se trata de beneficios compartidos, ya que a la compañía china le abriría nuevas líneas de ingresos. En paralelo, al Espanyol tanto le permitiría reforzar su imagen de marca y encontrar nuevos talentos, como disponer

de más argumentos para convencer a los aficionados de que acudan a los partidos si se mejora la experiencia en el estadio. Porque ese es otro reto de la entidad a muy corto plazo, después de que los problemas económicos de las últimas temporadas, que inevitablemente afectaban a la calidad de la plantilla, provocaran un paulatino retroceso en el número de socios.

En cinco años, y también debido a la crisis, el club perdió a más de 10.000 socios y se dejó ingresos en un área en la que muy pocos clubes han retrocedido, aunque aún así es de los siete que más facturó por este concepto en la última campaña con datos auditados. En la temporada 2015-2016 ya logró frenar esta tendencia y el ritmo de renovaciones apuntaba a que este año podría rebasarse nuevamente los 26.000 abonados. El margen de crecimiento de la entidad es importante y necesario, ya que el Espan-

yol es uno de los clubes con peor ratio de ocupación en sus partidos, con una media que ni siquiera alcanzó el 50% en el último curso. Para resolver esta circunstancia se ha creado una grada de animación, en línea con lo exigido por La Liga, y se han fragmentado aún más las tarifas. Además, se están lanzando nuevas acciones que buscan generar nuevos aficionados entre los más pequeños de la provincia de Barcelona, fomentando la visita de escuelas al estadio.

Todas estas medidas acabarán redundando no sólo en los ingresos por taquilla, sino también en una venta de productos oficiales que, desde el cambio de Puma por Joma no ha dejado de crecer. La marca toledana se ha volcado con la entidad en el lanzamiento de prendas más allá de la equipación y que han tenido una gran aceptación. Y eso que, a día de hoy, la única tienda oficial está en el estadio y no en Barcelona.

El nuevo consejero delegado, Ramon Robert, dirige a un grupo de más de 215 personas, de las cuales sólo unas 50 trabajan en oficinas. El equipo se ha reforzado con ejecutivos externos procedentes de grandes marcas.

FICHA

PROPIETARIO
Rastar Group (85%)

PRESIDENTE
Chen Yansheng

DIRECTOR GENERAL
Ramon Robert

MASA SOCIAL
25.500 personas

ESTADIO
RCDE Stadium (propiedad)

INGRESOS
61,785 millones

GASTO PLANTILLA
20,41 millones

BENEFICIO NETO
—

DEUDA
181,2 millones

REDES SOCIALES
920.427 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Joma y Rastar

PATROCINADORES
CaixaBank, Damm y Riviera Maya

INGRESOS

La cifra de negocio del Espanyol ha estado anclada los últimos años en los 40 millones, con ligeras variaciones en función de la activación de premios por televisión y los traspasos de jugadores, no siempre contabilizados en plusvalías por enajenaciones. Una de las fortalezas del club es el área de socios y abonados, la que más ha sufrido

durante la crisis y que, pese a los retrocesos le sitúa en la zona alta de la clasificación por ingresos de este tipo. En cambio, es de los que menos genera por venta de entradas en taquilla, como refleja la partida de competición. En patrocinios es previsible una caída por la ausencia de un socio para el estadio, a no ser que también pase a Rastar.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	8,48	14/15	22,92
13/14	9,09	13/14	22,62
12/13	8,96	12/13	27,2
11/12	8,02	11/12	19,87
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	8,57	14/15	0,71
13/14	9,25	13/14	0,76
12/13	10,69	12/13	0,92
11/12	12,61	11/12	0,7
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	11,23	14/15	40,68
13/14	3,67	13/14	41,73
12/13	2,22	12/13	47,39
11/12	7,03	11/12	41,20

GASTOS

El club ha tenido que hacer malabarismos en los últimos años para poder confeccionar una plantilla competitiva, aunque lo cierto es que tampoco es de los que menos haya gastado en salarios. Pese al recorte en los últimos cursos, su presupuesto para la plantilla es de los diez más altos de la Liga Santander, moviéndose en una horquilla de entre 22

millones y 28 millones de euros durante la crisis. Además, y pese a los problemas para fichar, en amortizaciones es el séptimo club, lo que demuestra que otras entidades han sabido ser más competitivas con menos gasto. El club sí ha hecho esfuerzos en rebajar costes operaciones, incluida la aplicación de un ERE temporal al personal administrativo.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-1,68	14/15	-24,54
13/14	-1,32	13/14	-22,79
12/13	-1,23	12/13	-25,97
11/12	-1,79	11/12	-28,16
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-8,47	14/15	-11,60
13/14	-9,74	13/14	-10,98
12/13	-8,81	12/13	-14,44
11/12	-10,21	11/12	-11,99

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

La medida más importante que ha adoptado Rastar Group ha sido liquidar el crédito sindicado que mantenía el club con la banca por la construcción del estadio, así como la deuda que aún no había pagado a la UTE que asumió las obras. Estas operaciones, a su vez, han liberado avales de los antiguos accionistas, que en muchas ocasiones

fueron un freno para que el club se acogiera al concurso de acreedores. La cancelación de estos préstamos ha servido para liberar recursos con los que ponerse al día en el calendario de pagos con Hacienda, a la que se deben más de 50 millones. También se está poniendo al día con clubes a los que debe dinero desde hace años.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	40,41	14/15	54,48
13/14	43,62	13/14	51,34
12/13	45,94	12/13	49,53
11/12	54,73	11/12	52
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	5,80	14/15	55,96
13/14	9,32	13/14	48,25
12/13	9,32	12/13	46,95
11/12	5,58	11/12	49,34
DEUDA NETA			
14/15			181,21
13/14			176,63
12/13			180,04
11/12			187,15

RESULTADO

La rentabilidad del Espanyol siempre ha estado en la cuerda floja, con las cuatro últimas temporadas moviéndose siempre en torno al equilibrio total entre ingresos y gastos. Su principal problema, que con la entrada de Rastar se ha atajado, es que cada verano estaban obligados a traspasar a futbolistas para evitar

generar nuevo endeudamiento para cubrir las pérdidas. El mayor obstáculo en este sentido ha sido el encarecimiento de los costes financieros que debía ir asumiendo para repagar deuda, que se han acabado doblando en el último año auditado. Además, los recargos de Hacienda, incluidos en otros resultados, han acabado siendo otra losa.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	5,43	14/15	-3,35
13/14	3,55	13/14	-0,82
12/13	5,52	12/13	-0,54
11/12	8,76	11/12	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	7,77	14/15	-8,28
13/14	3,30	13/14	-3,85
12/13	4,59	12/13	-4,48
11/12	1,39	11/12	-4,86

RESULTADO NETO	
14/15	-0,37
13/14	-0,11
12/13	0,12
11/12	0,20

SD



EIBAR

SD Eibar

Es probablemente uno de los mayores soplos de aire fresco que ha recibido La Liga en los últimos años. Tras una primera temporada complicada, que se salvó en los despachos, la SD Eibar encara su tercer curso en Primera División con uno de los presupuestos más bajos y un modelo de gestión en el que prima la prudencia contable. Incluso la escuela de negocios IESE ha publicado un caso de estudio sobre la entidad, que en cuatro años ha pasado de manejar un presupuesto de un millón a uno de 40 millones de euros.

Pese a ello, la política a seguir siempre ha sido la misma y, con más o menos ayuda del destino, como el descenso administrativo del Elche CF, ha sido válida. Un gasto salarial en la zona de confort, con un peso del 66% sobre ingresos, y una rentabilidad que le sitúan entre los diez primeros por beneficios y prácticamente a la cabeza si se compara el ratio de ganancias sobre facturación. Un club humilde y riguroso, que además ha sabido explotar sus atributos a nivel comercial.

Todo comenzó con la ampliación de capital a la que le obligó su conversión en SAD para seguir en la élite, pese a no tener deudas. Debía captar 1,9 millones entre una masa social de poco más de 5.000 personas y en un municipio de menos de 30.000 habitantes. Un contratiempo que se convirtió en su mejor arma para atraer a aficionados de 50 países que aportaron su grano de arena, seducidos por el discurso de un club pequeño que quería hacerse un hueco entre los gigantes de la industria. Aquella operación reveló cierta facilidad para encontrar complicidades a nivel internacional, especialmente en Japón y EEUU, donde cree que el relato que ha creado puede obtener una gran aceptación. En España, en cambio, su principal contratiempo para aumentar la base de aficionados es su ubicación geográfica, a medio camino entre Bilbao y San Sebastián, donde están dos rivales de larga tradición en el fútbol español, como Athletic Club y Real Sociedad.

Su previsión es que todavía pueden crecer algo más en los pueblos del Valle de Deva, para lo que se están firmando acuerdos de colaboración con clubes de la zona, pero incluso está buscando abrir mercados fuera del País Vasco.

Este verano ha puesto en marcha un proyecto junto al Logroñés de Segunda B, por el que no sólo podrán dar salida a jugadores de su fútbol base que necesitan minutos y no tienen sitio en el filial. También podría acabar siendo una vía de ingresos adicional, ya que a día de hoy la SD Eibar es de las pocas que apenas genera negocio con el traspaso de jóvenes canteranos a clubes con mayor poderío económico.

Además, en el caso de la alianza con el Logroñés, se realizarán acciones para dar a conocer su marca en La Rioja. Es una de las alternativas más factibles, aprovechando que allí el fútbol profesional lleva años sin tener presencia y que la distancia geográfica entre Logroño y Eibar facilita el desplazamiento de seguidores.

La necesidad de crear afición responde a varios motivos, pero sobre todo se debe a que una mayor notoriedad se traduciría en patrocinios más lucrativos y con marcas que no estén exclusivamente centradas en el País Vasco. El club ya dio un salto cualitativo con el relevo de la empresa local Hierros Servando por la red de gasolineras Avia, con mayor implantación territorial para activar el acuerdo. Además, se logró vender la publicidad del pantalón al fabricante francés de smartphones Wiko, que ha renovado. También se mejoró la imagen de marca al

cambiar Hummel por Puma, mientras que se ha retenido la vinculación con Euskaltel, que en el fondo mantiene acuerdos con los cuatro equipos vascos de la Liga Santander. Todas estas relaciones suponen unos ingresos de unos 2,3 millones de euros, en línea con los de otros equipos en situaciones similares. Además, el excesivo localismo de sus contratos comerciales no deja de ser el mismo problema que tienen equipos con mayor trayectoria en la élite e incluso títulos europeos.

Este es el principal foco de crecimiento del club, consciente de las limitaciones que tiene para aumentar la facturación por partidas básicas como la recaudación por taquilla o las cuotas de socios. Aquí el margen de mejora es prácticamente nulo, ya que el año pasado tuvo 5.179 abonados y la ocupación media llegó al 82,4%. Además, según explican, para más de la mitad de los

partidos se vendieron todas las entradas y únicamente quedaron libres los asientos de los socios que no acuden. Ahora, para agilizar la posible venta de estos asientos en días puntuales se ha creado un espacio en la web que facilita su liberación. En cualquier caso, el compromiso del club es ir aumentando en la medida de lo posible el aforo de Ipurúa, aunque su encaje en la ciudad lo complica. Sus previsiones apuntan a poder alcanzar una capacidad para 9.000 espectadores en 2019, lo que casi supondría doblar el número de asientos respecto al año del ascenso a Primera. Aún así, estaría lejos de los 15.000 que reclama La Liga como mínimo, aunque ha logrado que se le aplique una excepción. Para ejecutar las obras está buscando la complicidad de la Administración, que ya ha ayudado a financiar el nuevo San Mamés y la remodelación de Anoeta.

Patricia Rodríguez llegó al Eibar como directora financiera en 2014 y ahora ha asumido la dirección general, en pleno proceso de ampliación de plantilla en oficinas. Hace un año, sólo eran diez personas.

FICHA

PROPIETARIO
Ningún socio tiene más del 5%

PRESIDENTE
Amaia Gorostiza

DIRECTOR GENERAL
Patricia Rodríguez

MASA SOCIAL
5.179 personas

ESTADIO
Ipurúa (propiedad)

INGRESOS
32,45 millones

GASTO PLANTILLA
13,08 millones

BENEFICIO NETO
7,8 millones

DEUDA
4,8 millones

REDES SOCIALES
171.041 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Avia y Wiko

PATROCINADORES
Puma, Euskaltel, Coca-Cola, San Miguel, Kirolbet, Eibar Motor, Insaluz, Premier Class

INGRESOS

El Eibar es el club que más rápido ha visto crecer sus ingresos y que mejor ayuda a comprender las importantes diferencias que existen entre las distintas categorías del fútbol español. En Segunda B se manejaba con un presupuesto de poco más de un millón de euros que casi se repartía a partes iguales entre patrocinio y taquilla. Al

subir a Segunda mejoraron todas sus líneas de negocio, sobre todo la televisión, que pasó de residual a ser fuente principal de recursos. Una tendencia que se ha acentuado con su paso a Primera, ya que el ritmo al que crecen los ingresos audiovisuales no es comparable con taquilla, que *sólo* se dobló, o patrocinio, que triplicó.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	2,34	14/15	15,28
13/14	0,82	13/14	2,61
12/13	0,32	12/13	0,64
11/12	0,36	11/12	0,04
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	0,67	14/15	0,56
13/14	0,39	13/14	0,21
12/13	0,41	12/13	0,18
11/12	0,40	11/12	0,14
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	0	14/15	18,86
13/14	0	13/14	4,04
12/13	0,22	12/13	1,54
11/12	0,56	11/12	0,93

GASTOS

Uno de los elementos que mejor explica la filosofía del modelo del Eibar es cómo la evolución del gasto se ha contenido, respecto al ritmo de crecimiento de la cifra de negocio. La amortización de inmovilizado apenas sube un 30% entre Segunda B y Primera, que muestra que su política es mezcla de cantera y adquisición de jugadores

libres sea cual sea su presupuesto. El volumen de gasto en salarios sí ha crecido de forma considerable, y aún así siempre ha sido el más bajo del campeonato, con sólo 10,9 millones en su debut en la élite. El resto de gastos de explotación y aprovisionamiento se han doblado, también en línea con las exigencias de subir de categoría.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,25	14/15	-10,91
13/14	-0,11	13/14	-2,31
12/13	-0,06	12/13	-1,38
11/12	-0,08	11/12	-1,31
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-3,61	14/15	-0,44
13/14	-1,06	13/14	-0,31
12/13	-0,49	12/13	-0,33
11/12	-0,61	11/12	-0,34

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El mejor indicador y el que claramente sitúa al Eibar por encima del resto. La deuda neta del club es de apenas 4,8 millones, pero porque en el sistema de cálculo utilizado para homogeneizar a todos los clubes deja al margen las inversiones financieras. De contarse esos más de 8 millones de euros que el club tiene en depósitos y fondos,

el balance reflejaría un club al que deben más dinero del que tiene pendiente de abonar. La entidad no ha tenido que recurrir por ahora a la solicitud de préstamos bancarios, mientras que los compromisos con clubes se han rebajado a la mitad en los últimos cuatro años, también gracias a su envidiable posición de tesorería.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	14/15	1,79
13/14	0	13/14	0,40
12/13	0	12/13	0,04
11/12	0	11/12	0,06
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0,15	14/15	0
13/14	0,28	13/14	0
12/13	0,44	12/13	0
11/12	0,44	11/12	0
DEUDA NETA			
14/15	4,88		
13/14	1,35		
12/13	0,75		
11/12	1,03		

RESULTADO

La SD Eibar ha aprovechado su meteórica trayectoria en el fútbol profesional para apuntalar su patrimonio y obtener los recursos necesarios para acometer proyectos como la remodelación de Ipurua. Pese a su escaso volumen de ingresos, la dirección ha conseguido obtener beneficios cada temporada en la que ascendió, sin que ello supusiera

limitar la inversión en fichajes para cumplir los objetivos. Además, su política ha sido claramente la de arrojar beneficios sin depender de los traspasos de miembros del primer equipo, ya que sólo en uno de los últimos cuatro años auditados se anotó ingresos por plusvalías derivadas de este tipo de operaciones.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	0,62	14/15	0
13/14	0	13/14	0
12/13	0	12/13	0
11/12	0	11/12	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	4,37	14/15	0,01
13/14	0,44	13/14	0,01
12/13	0,25	12/13	0
11/12	-0,86	11/12	0

RESULTADO NETO	
14/15	3,58
13/14	0,46
12/13	0,53
11/12	-0,49

DEPORTIVO

#15

DE LA CORUÑA

No fue de los primeros en acogerse a la ley concursal, pero al Deportivo de la Coruña no le tembló el pulso para recurrir a la antigua suspensión de pagos después de una pésima gestión por parte de su anterior presidente, Augusto César Lendoiro. Todavía no puede decirse que el club esté completamente saneado, ya que aún arrastra una deuda neta que ronda los 100 millones, pero el cambio en la gestión ha dado sus frutos y hoy, al menos, cumple con el calendario de pagos pactado mientras trata de consolidarse una vez más en Primera División.

Además, gracias a su regreso a la élite ha logrado el objetivo de empezar a generar beneficios ordinarios, sin la necesidad de tener que traspasar a sus mejores jugadores por necesidad. Es un hito que consiguieron en la temporada posterior al ascenso, cuando se salvaron en la última jornada, y se preveía repetirlo y aumentarlo en la 2015-2016, según el presupuesto. Para el club es una cuestión vital, pues el plan que aprobó con los acreedores, entre los que destaca Hacienda con 60 millones, establecía el pago de 11,2 millones la pasada temporada y algo más de 9 millones anuales a partir del curso que empezó en julio. De hecho, en su memoria ya admite que estar anclados demasiado tiempo en Segunda incluso podría poner en riesgo su capacidad para afrontar las cuantías acordadas a devolver, ya que prácticamente equivaldría a todo su presupuesto en la categoría de plata.

El fuerte ritmo de amortización ha llevado al club a plantearse en más de una ocasión la necesidad de obtener un macrocrédito para limpiar toda la deuda concursal y alargar los vencimientos. Sería una operación complementaria a la firmada con Abanca y Banco Sabadell durante el verano de 2015, por el que ambas entidades refinanciaron un crédito de 14 millones que situaba el vencimiento en la temporada 2031-2032 y pasaba a enero de 2017 la devolución de la primera cuota.

El apoyo de la compañía gallega con el club fue más allá, ya que en línea con lo acordado antes con el Celta de Vigo, aceptó que en torno a 13 millones que se le debían se cancelen de forma gradual hasta 2028. Eso sí, no sería con pagos en efectivo, sino con la entrega de activos equivalentes a 1,1 millón por temporada, como la publicidad en la parte trasera de la camiseta y presencia en Riazor.

El compromiso del empresariado local es extensible a Estrella Galicia, que ejerce como patrocinador principal desde 2009 y que es uno de los accionistas de referencia pese a sólo controlar en torno al 1%. Este año ha renovado por dos temporadas más y, aprovechando que ambas partes cumplen 110 años, se ha diseñado una camiseta *retro* conmemorativa.

Es un compromiso de apoyo al Dépor al que están apelando en la ampliación de capital que puso en marcha para cumplir con Hacienda. En las tres primeras fases, los pequeños socios ya han aportado 1,5 millones de los 6 millones que se deben conseguir con esta operación. Ahora, en la fase reservada a patrocinadores y otras compañías colaboradoras se espera dar un impulso definitivo a la captación de recursos para fortalecer el patrimonio neto, que es negativo en 90,6 millones, lo que técnicamente supondría su disolución.

Podría ser una puerta de entrada a nuevas marcas que quieran utilizar el Dépor para ganar visibilidad mediática, aunque lo cierto es que tampoco dispone de muchos más activos que ofrecer. La segunda U televisiva está prácticamente copada al 100% por los tres patrocinadores principales (los dos citados, junto a Lotto), por lo que el único

espacio disponible sería el pantalón. Este soporte estuvo durante la temporada anterior en manos de un grupo chino de comunicación que quería aprovechar la creciente visibilidad de La Liga en el gigante asiático.

Tan importante es para el Dépor la facturación por publicidad y comercial, como la que obtiene por abonados y taquilla, ya que sumadas generan aproximadamente el mismo negocio, unos seis millones de euros. Los registros de asistencia a Riazor revelan que por día de partido aún podrían ingresar más dinero, ya que el ratio de ocupación, pese a ser uno de los más altos de la Liga Santander, en la 2015-2016 se quedó en el 77%.

Uno de los elementos que menos está ayudando a esta tarea de seducción de los espectadores son las deficiencias que ha demostrado tener Riazor, especialmente en los días de lluvia. El club lleva meses

tratando de desatascar esta cuestión con la Administración, pero un año después aún no se ha podido solucionar el problema de las goteras. El coste de las obras se ha estimado en unos 2,5 millones de euros.

En las dependencias del estadio, de propiedad municipal, también ha habido cambios en los últimos meses. En noviembre se decidió cerrar definitivamente el gimnasio que gestionaban bajo la marca Zona Fit, que había acumulado unas pérdidas de 130.000 euros en los últimos dos años y estaba restando recursos al club para su principal negocio, el fútbol. En el local se ubicará un museo para conmemorar los 110 años de historia de las dos entidades gallegas.

En paralelo, también se decidió antes de finalizar 2015 la externalización del punto de restauración que el Dépor tenía en la playa, a escasos metros del estadio. La concesión se extiende hasta el 2042.

El Dépor tiene una de las estructuras corporativas más reducidas de la Liga, con sólo 67 trabajadores al cierre de la temporada 2014-2015, de los que apenas 18 no estaban adscritos al área deportiva.

FICHA

PROPIETARIO
Ningún accionista tiene más del 5%

PRESIDENTE
Tino Fernández

DIRECTOR GENERAL
Pablo Pereiro

MASA SOCIAL
24.260 personas

ESTADIO
Riazor (concesión administrativa)

INGRESOS
39,46 millones

GASTO PLANTILLA
17,34 millones

BENEFICIO NETO
8,07 millones

DEUDA
100,6 millones

REDES SOCIALES
641.031 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Lotto y Estrella Galicia

PATROCINADORES
Abanca, Coca-Cola y Reale

INGRESOS

La estructura de ingresos del Deportivo de la Coruña revela un equilibrio importante entre los ingresos que genera por publicidad y los que se derivan por día de partido. En el primer apartado, que volvió a crecer con el ascenso a niveles próximos a los de antes de la crisis, el crecimiento futuro está hipotecado por el acuerdo con Abanca para

cancelar deuda. En cuanto a abonados está en buena posición, sólo superado por nueve clubes en el año de su regreso a Primera y pese al envejecimiento del estadio, que le resta atractivo. De hecho, es lo que le ha ayudado a ser uno de los más beneficiados con el nuevo reparto, que supondrá 45,5 millones de euros esta temporada.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	6,21	14/15	18
13/14	1,79	13/14	3,21
12/13	5,60	12/13	18
11/12	6,84	11/12	3,31
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	5,45	14/15	1,14
13/14	3,772	13/14	1,11
12/13	5,75	12/13	1,14
11/12	5,02	11/12	0,48
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	1,64	14/15	30,79
13/14	0,98	13/14	9,88
12/13	1,12	12/13	30,49
11/12	1,56	11/12	15,65

GASTOS

Las medidas de control económico se han dejado notar en la cuenta de resultados del club gallego, que ha rebajado el coste de la plantilla en Primera, tanto respecto a su último año en esta división como al paso por Segunda en 2011-2012. Un nivel de gasto que sólo se vio superado por el Eibar si se analiza únicamente al grupo de supervivientes

en la élite. Sin embargo, donde más incidencia se percibe de las consecuencias de la vigilancia de La Liga es en la drástica caída de las amortizaciones por fichajes de futbolistas, que en la práctica se ha traducido en apostar por los refuerzos con jugadores a coste cero. En el resto de partidas se percibe cierta contención.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,71	14/15	-15,93
13/14	-0,51	13/14	-7,92
12/13	-0,54	12/13	-17,21
11/12	-0,17	11/12	-16,03
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-6,64	14/15	-1,05
13/14	-6,22	13/14	-1,15
12/13	-2,66	12/13	-5
11/12	-5,86	11/12	-5,25

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El Dépor se vio obligado a presentar concurso de acreedores en 2013, después de una reformulación de las cuentas que hizo aflorar pasivos ocultos y elevaron el endeudamiento neto de 97,5 millones a 160 millones de euros. En la negociación del convenio se lograron quitas del 33% a la deuda subordinada y ordinaria, que un año

después rebajaban el importe a 115 millones. El principal acreedor es Hacienda, que aceptó una quita de parte de la deuda y a la que pagan unos 9 millones de euros anuales. Estos pactos se complementan con la refinanciación de la deuda que se acordó con Abanca y Banco Sabadell. Hay acreedores que no cobrarán hasta 2031.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	24,09	14/15	64,11
13/14	36,96	13/14	68,58
12/13	36,27	12/13	125,29
11/12	34,61	11/12	40,92
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	4,90	14/15	6,95
13/14	4,74	13/14	2,03
12/13	0	12/13	0,24
11/12	0	11/12	0,88
DEUDA NETA			
14/15			100,62
13/14			114,83
12/13			160,22
11/12			97,49

RESULTADO

Pese al grave problema de endeudamiento que arrastran, la dirección ha conseguido mantener bajo control la estructura de gastos y recuperar la senda del beneficio en 2014-2015, ya que en el ejercicio previo las ganancias son puramente contables, fruto del efecto de aplicar las quitas. Y se ha hecho sin apenas obtener ingresos por traspasos

de jugadores. El paso por los juzgados también ha ayudado a aliviar los costes financieros, que se han reducido a la mitad respecto a la temporada previa al concurso. Como muchos otros equipos, en el apartado de subvenciones se anota como ingreso el derecho de uso sobre Riazor, mediante concesión municipal.

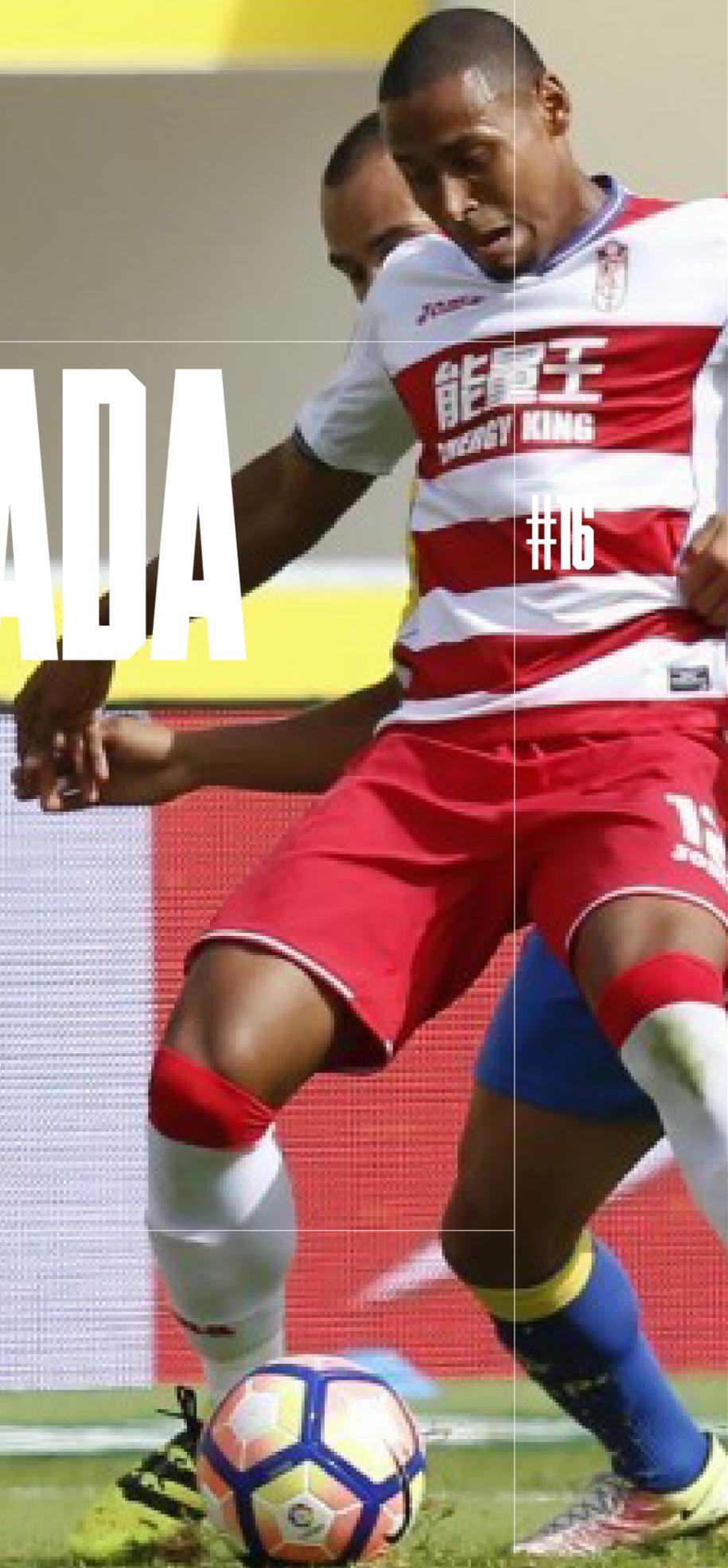
PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	0,86	14/15	-1,62
13/14	0,62	13/14	0,57
12/13	0,2	12/13	0,82
11/12	1,89	11/12	10,05
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	8,05	14/15	-2,41
13/14	-3,03	13/14	33,67
12/13	4,62	12/13	-5,18
11/12	2,02	11/12	-2,01

RESULTADO NETO

14/15	6,32
13/14	22,87
12/13	-0,39
11/12	0,01

GRANADA

CF



Es probablemente la única operación corporativa de las que se ha firmado en La Liga en la que el club no estaba necesitado de una inyección urgente de capital. Jiang Lizhang ha logrado que Wuhan Double, el grupo que ya le compró su empresa de marketing deportivo, financie la compra del club por unos 37 millones de euros. Ambos conocían bien a la parte vendedora, la familia Pozzo, con la que en paralelo han creado una *joint venture* para hacer negocios de intermediación en China, y el objetivo es mantener un modelo en el que el conjunto nazarí ha sabido captar talento, dotarlo de valor y venderlo con plusvalías.

De hecho, todos los cambios producidos están muy vinculados a esta alianza, como se ha demostrado con el acuerdo de colaboración entre el club español y el Chongqing Lifan FC de la Chinese Superleague (CSL), el equivalente a la Primera División del país. En virtud del mismo, el club ganará visibilidad allí implantando su sistema técnico, al tiempo que futbolistas chinos tendrán la oportunidad de formarse en su cantera, en busca de jóvenes talentos que puedan generar negocio. En este sentido, el modelo de negocio aplicado en los últimos años por la anterior propiedad del Granada no deja de ser similar al del Sevilla FC, aunque en una fase previa, ya que las operaciones en las que siempre participa no mueven tanto dinero. Eso sí, igual que el conjunto hispalense, este tipo de movimientos son determinantes para garantizar la viabilidad. De no ser por la venta de jugadores, el último ejercicio auditado, el 2014-2015, se habría saldado con pérdidas importantes.

Precisamente la parcela comercial es una de las que se quiere potenciar en esta nueva etapa, y el mejor reflejo de ello es el perfil del nuevo director general, Sergi Vieta, que antes dirigía la LFP World Challenge. De momento ya se ha puesto fin al vínculo con Solver Capital, socio para la camiseta del que jamás trascendió su actividad. Este activo ha pasado manos de la marca china de bebidas energéticas Energy King, interesada por la visibilidad del club en el país gracias a esta nueva etapa. A nivel local, el Granada lleva años trabajando con el banco BMN, Caja Rural de Granada, la cervecera Alhambra o los grupos de gran consumo Coviran y Puleva. Una de las ventajas del proyecto que encabeza Lizhang es el bajo nivel de deuda neta que tiene la entidad. Eso sí, en el apartado de riesgos, que en esta industria a veces son difíciles de controlar, figuran los 50 millones que tenía en balance a 30 de junio de 2015 por compromisos pendientes con otras entidades deportivas, que a su vez se compensa con lo que al propio Granada le deben otros clubes. Además, hay pasivos vinculados exclusivamente a jugadores que el club sólo debe gestionar.

Es la manera con la que los Pozzo hacían su negocio y que las nuevas regulaciones de la Fifa podrían haber liquidado. Según este sistema, el club reconocía en su balance el pasivo vinculado a un jugador, aunque el riesgo lo asumía un tercero y el club se limitaba a quedarse una porción del negocio futuro por la gestión del activo, es decir, por tener al jugador en plantilla. Además, liberaba recursos para gastar en salarios u otras inversiones, ya que las amortizaciones no se le imputaban en la mayoría de casos. El negocio era redondo, como demuestra el último curso auditado, en el que la SAD se anotó plusvalías de 10,95 millones por traspasos que en realidad se cerraron por 34,23 millones. Muchos de los movimientos eran entre clubes de la propia familia Pozzo, como el Udinese de la Serie A o el Watford de la Premier League, una estrecha relación que se desconoce si ahora continuará.

Porque uno de los riesgos de esta forma de trabajar es que el club andaluz apenas podía retener el talento que generaba para poder competir sin el temor de disputarse la permanencia hasta las últimas jornadas, como ha sucedido en las últimas temporadas. Un riesgo que ahora es mucho mayor con el nuevo ciclo audiovisual, que provocará que en Primera se cobre ocho veces más por televisión que en Segunda. Esta situación, en la que los intereses del accionista no siempre coincidían con los del club a nivel deportivo, han acabado afectando a la masa social. En cuatro años la recaudación ha caído a la mitad, tanto por la rebaja de precios para frenar la sangría de bajas en un contexto de crisis económica. Para este año, apelando a la ilusión del cambio de etapa, se espera recuperar los 15.000 abonados de antaño, frente a los menos de 12.000 del último curso.

También cayeron las ventas de entradas en taquilla, provocando que el Nuevo Los Cármenes se haya convertido en uno de los estadios de Primera a los que menos afición acude, con una media de 15.852 personas por partido, la quinta peor entrada de la competición. Una cuestión que deberán corregir para evitar las multas de La Liga por tener gradas vacías ante las cámaras de televisión, ya que sus ratios de ocupación están en torno al 70%, porcentaje que sería muy inferior de no ser porque en la recta final se disparó la asistencia al estar en juego la permanencia. En su caso, lo más que puede hacer para incentivar nuevas altas es el juego. El estadio no es de su propiedad y no hay previstas inversiones nuevas para mejorar la experiencia de los espectadores en día de partido, ya que se inauguró en 2011 y tampoco es de su propiedad.

Sergi Vieta, que llega procedente de Mediapro, se ha puesto al frente de una entidad con 131 trabajadores, después de que en 2014-2015 ya se reforzara el área corporativa, que tenía 51 efectivos.

FICHA

PROPIETARIO Jiang Lizhang (98%)
PRESIDENTE Jiang Lizhang
DIRECTOR GENERAL Sergi Vieta
MASA SOCIAL 15.000 personas
ESTADIO Nuevo Los Cármenes (concesión administrativa)
INGRESOS 45 millones
GASTO PLANTILLA 22,5 millones
BENEFICIO NETO —
DEUDA 39,2 millones
REDES SOCIALES 603.793 seguidores
PATROCINADOR PRINCIPAL Joma y Energy King
PATROCINADORES Coviran, BMN, Alhambra, Puleva y Caja Granada

INGRESOS

El Granada CF no ha logrado dar en ningún momento un salto en cuanto a ingresos durante sus últimos cuatro años en Primera División. La mejora que consiguió por sus derechos de televisión tras dos años en la categoría se vio neutralizada por la caída de los ingresos por patrocinio, que han vuelto a recuperarse en el último curso auditado,

pero que ha seguido sin ser suficiente para el problema de verdad: la desmovilización de los aficionados ante los problemas que ha tenido cada año el club para mantenerse en la élite. Tanto la facturación por taquilla como la recaudación por socios y abonados se ha reducido a la mitad, de más de 10 millones a ni siquiera 5 millones.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	5,25	14/15	18,46
13/14	3,47	13/14	18,17
12/13	3,86	12/13	18,56
11/12	5,90	11/12	13,10
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	3,48	14/15	1,49
13/14	3,63	13/14	1,79
12/13	5,63	12/13	2,19
11/12	7,77	11/12	2,76
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	1,59	14/15	28,71
13/14	2,43	13/14	27,06
12/13	0,84	12/13	30,25
11/12	3,36	11/12	29,53

GASTOS

El modelo de gestión de los Pozzo privaba al Granada de beneficiarse de las plusvalías por traspasos, pero a su vez le suponía importantes ahorros. La partida de amortizaciones ha ido bajando año a año y se ha reducido a menos de la mitad de lo que destinaba en 2011-2012. Eso sí, esta caída tiene truco, ya que el club sí ha

registrado cada año unos 2 millones como otros gastos de explotación asociados a la adquisición de jugadores. En paralelo, este sistema le permitió incrementar de forma considerable el gasto en salarios, pese a que los ingresos estaban anclados, especialmente en la temporada 2014-2015 gracias a las plusvalías por traspasos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-1,42	14/15	-22,39
13/14	-0,73	13/14	-16,31
12/13	-0,83	12/13	-15,88
11/12	-1,04	11/12	-15,40
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-10,25	14/15	-2,95
13/14	-11,31	13/14	-3,24
12/13	-10,42	12/13	-6,26
11/12	-4,59	11/12	-8,61

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El endeudamiento del Granada CF equivale prácticamente a toda su cifra de negocio, pero en realidad son pasivos que estaban muy bajo control y cuya cancelación estaba prácticamente asegurada con el traspaso de futbolistas. De hecho casi el 90% de todos los compromisos corresponden a deudas pendientes de pago con clubes,

vinculados en muchos casos a la familia Pozzo, o con inversores terceros, que no dejaba de ser su propio accionista. Eso sí, el club reconocía el pasivo en sus cuentas y poco más, ya que una vez se producía el movimiento de jugadores, se anotaba una plusvalía inferior al precio del traspaso en concepto de gestión del activo.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0,98	14/15	3,09
13/14	0	13/14	2
12/13	1	12/13	1,83
11/12	0	11/12	2,02
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	34,15	14/15	20,54
13/14	21,84	13/14	22,69
12/13	14,37	12/13	20,93
11/12	0	11/12	14,38
DEUDA NETA			
14/15			39,25
13/14			30,91
12/13			31,17
11/12			29,99

RESULTADO

A la espera de que se conozca la nueva política de fichajes del club, lo cierto es que el modelo hasta ahora implantado consistía en fiar la rentabilidad a los ingresos que pudieran obtenerse mediante la venta de jugadores. Y en muchos casos ni así. Los casi dos millones que obtuvo por este concepto en 2012-2013 sólo sirvieron para aminorar los

números rojos y que fueran inferiores respecto a los del año previo, mientras que en las dos últimas temporadas sí se ha conseguido alcanzar el punto de equilibrio gracias a estas operaciones. Por otro lado, y gracias a que su presencia en el mercado de fichajes la financiaban los Pozzo, los gastos financieros son mínimos.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	8,56	14/15	0,15
13/14	1,92	13/14	0,02
12/13	1,93	12/13	0,10
11/12	-0,01	11/12	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	2,19	14/15	-0,16
13/14	0,17	13/14	-0,08
12/13	-0,27	12/13	-0,06
11/12	-0,18	11/12	-0,07

RESULTADO NETO

14/15	2,12
13/14	0,19
12/13	-0,33
11/12	-0,25

SPORTING

DE GIJÓN



El verano de 2015 fue uno de los más movidos en los despachos del fútbol español. El nuevo contrato audiovisual era una tabla de salvación para clubes como el Sporting de Gijón, ahogado por las deudas y que recibió el ascenso como una inyección de moral en lo deportivo y de recursos en lo económico. De no haberlo conseguido, difícilmente habría logrado el préstamo que le ayudó a cumplir con los pagos a Hacienda, condición indispensable para su inscripción en Primera. Ahora afronta su tercer curso consecutivo pese las restricciones económicas impuestas.

Y lo hace en una posición económica mucho mejor, después de que a finales de 2015 logrará un préstamo puente adicional de 10 millones para seguir cumpliendo plazos. A falta de datos auditados, el club asegura que en 2015-2016 se amortizó buena parte de la deuda gracias a los derechos de televisión, mientras que para el curso entrante ya ha reservado una partida para los vencimientos establecidos y que ya sólo resta pendiente la deuda concursal, que tiene su propio recorrido.

Hasta ahora, el hecho de estar en Segunda había provocado que el club se mostrara incapaz de generar recursos suficientes para pagar, una situación que les acabó llevando a tener que entrar en un mercado que la Fifa ha vetado, el de los fondos de inversión que facilitaban liquidez a cambio de un porcentaje sobre derechos económicos de jugadores. Este año se ha puesto fin a la relación con Doyen Group, una de las firmas más activas y que le ha dado hasta 2019 para que le devuelva 3 millones de los siete millones que le prestó entre 2011 y 2013, cuando el club tenía cerrado el acceso a los mercados tradicionales de financiación.

La compañía no sólo aportó préstamos, sino que también insertó publicidad en la camiseta del Sporting, que sigue sin encontrar una marca del sector privado que apueste por patrocinarse en la misma. El activo se mantiene en manos del Ayuntamiento, que argumenta la importancia del equipo para promocionar la ciudad. También hay contratos menores con Telecable, que sigue en el pantalón, y Halcón Viajes, que pasará a figurar en la manga.

Este año ya se ha querido dar un salto cualitativo en lo comercial, con el cambio de Kappa por Nike como proveedor técnico, confiando en que el relevo pueda animar la venta de equipaciones; incluso se va a crear una tienda online. El año pasado, la entidad ya confiaba que los ingresos del área de marketing se triplicaran y volvieran a niveles de su último año antes de descender, tendencia que se habría afianzado con los nuevos acuerdos. No obstante, de no ser por el convenio con el consistorio, su capacidad comercial se situaría en la franja baja de la clasificación.

Cuestión diferente es su afición, una de las más movilizadas de toda la categoría y que le sitúa entre los diez primeros de toda la Liga Santander por ingresos en día de partido. Con algo más de 23.000 personas por encuentro en El Molinón, sus registros de asistencia le posicionaron como el octavo club con mejores resultados. También supone situarles como uno de los que más optimiza el actual aforo del estadio, con un 77,3%. Aún así, este porcentaje demuestra que todavía puede dar un salto de ingresos por este concepto, para lo que se están activando nuevas fórmulas con las que acercar el club a la ciudadanía.

Una medida destacada es el acuerdo con la Asociación de Clubes de Fútbol Base de Gijón, que engloba a una veintena de clubes y 3.000 futbolistas a los que se ayudará económicamente, se les ofrecerán descuentos en servicios como la escuela

de Mareo y se les darán entradas para que puedan asistir a determinados partidos, según explicaron este mes de julio. Además, la iniciativa también incluye que el Sporting pueda fichar el talento de estos equipos a cambio de compensaciones futuras, por lo que se facilitaría la tarea de captación en la región, donde compite fuertemente con el Oviedo.

En esta misma línea, el club es propietario de una escuela deportiva en La Rioja, una comunidad autónoma sin ningún equipo en Primera División y con la que el Sporting ha tratado de estrechar lazos para reforzar su imagen de marca y ganar apoyos sociales. Este centro incluso ha logrado obtener sus propios patrocinadores, aunque el reto ahora es saber cómo competirá con la reciente alianza de la SD Eibar con el Logroñés. La necesidad de apostar por el fútbol formativo, que se ha evidenciado en muchos

otros clubes durante la crisis, ha sido especialmente intensa en este club, al que La Liga ha impuesto fuertes restricciones presupuestarias hasta que no rebajara su deuda. Y, pese a que Fernández asegura que "hay que pensar en el crecimiento y no en mirar las ruinas", el objetivo no es salir al mercado en cuanto se pueda, sino seguir potenciando la tarea de formación para que sigan llegando jóvenes al primer equipo. Este año se realizarán nuevas inversiones en la ciudad deportiva de Mareo, con la construcción de dos nuevos campos de fútbol de césped artificial. Por esta razón, el club, pensando en que próximamente estará saneado al 100%, ya ha empezado a trabajar en una propuesta para que el Ayuntamiento acepte venderle las instalaciones y puedan ser de su propiedad, con las ventajas que eso tendría a nivel de operaciones para el club. El coste podría rondar los 9 millones.

Javier Fernández, vicepresidente desde hace unas temporadas, decidió cesar el pasado verano al hasta entonces director general. En la actualidad, el ejerce funciones ejecutivas.

FICHA

PROPIETARIO
Familia Fernández (73,37%)

PRESIDENTE
Javier Fernández

DIRECTOR GENERAL
—

MASA SOCIAL
24.00 personas

ESTADIO
El Molinón (concesión administrativa)

INGRESOS
39,995 millones

GASTO PLANTILLA
13,04 millones

BENEFICIO NETO
8,717 millones

DEUDA
30,3 millones

REDES SOCIALES
423.511 personas

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike, Gijón

PATROCINADORES
Halcón Viajes, Nissan, Telecable, CMP

INGRESOS

Las cuentas de un club que pierde la categoría reflejan uno de los motivos por los que las ayudas al descenso tienen cierto sentido. En un año, el presupuesto puede acabar siendo un tercio del que se había manejado en la élite, como le sucedió al Sporting de Gijón. El principal motivo es el fuerte recorte que sufren los derechos de televisión,

mucho menos interesantes para un operador si se está en Segunda, pero al final esta circunstancia redonda en el resto de partidas. Los patrocinadores pagan menos, incluso la mitad, porque la visibilidad mediática en toda España cae en picado, mientras que la asistencia quizás se mantiene, pero con precios más bajos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	1,62	14/15	2,76
13/14	2,43	13/14	2,98
12/13	2,38	12/13	2,66
11/12	5,89	11/12	14,07

ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	3,17	14/15	0,94
13/14	3,25	13/14	0,10
12/13	4,36	12/13	0,44
11/12	6,61	11/12	1,97

OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	0,76	14/15	8,49
13/14	3,36	13/14	9,65
12/13	5,69	12/13	9,84
11/12	2,98	11/12	28,54

GASTOS

El descenso en 2012 obligó al Sporting a aplicar un primer *tijeretazo* a la partida de nóminas, que en un solo año se redujo a la mitad. El dinero para salarios siguió bajando y, aunque resulte paradójico, el regreso a Primera se certificó cuando menos recursos se destinaron a retribuir a los jugadores. El club, en cambio, sí trató de mantener

una mínima inversión en fichajes, de manera que el gasto en amortizaciones siempre estuvo por encima de los 1,5 millones. Por otro lado, en los departamentos de administración tuvieron que ser imaginativos y mantener el día a día de la institución con la mitad del dinero del que disponían en Primera y un paulatino recorte año a año.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,99	14/15	-6,89
13/14	-0,90	13/14	-9,48
12/13	-1,14	12/13	-12,65
11/12	-1,23	11/12	-23,39

OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-3,33	14/15	-1,76
13/14	-4,42	13/14	-1,58
12/13	-4,32	12/13	-1,78
11/12	-7,75	11/12	-1,47

DEUDA

El descenso a Segunda División impidió que el Sporting fuera capaz de generar recursos suficientes para atender todos sus pagos, como refleja el hecho de que su deuda neta apenas varió en las cuatro temporadas analizadas. Sin embargo, a falta de que se haga pública la memoria, el club asegura que en 2015-2016 se ha conseguido amortizar

una parte importante de la deuda que existía con Hacienda y con algunos fondos. Es más, según explica, este año se ha reservado otra partida importante para vencimientos, de manera que hasta 2018 sólo quedarán unos siete millones correspondientes a la deuda concursal, de los que unos 4,4 millones son con Hacienda.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0,37	14/15	13,02
13/14	0,42	13/14	11,88
12/13	0,47	12/13	11,82
11/12	0,52	11/12	10,66

CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0	14/15	14,76
13/14	0	13/14	16,15
12/13	0	12/13	15,26
11/12	0	11/12	19,16

DEUDA NETA	
14/15	30,33
13/14	28,08
12/13	29,62
11/12	31,76

RESULTADO

Tras dos campañas sin lograr el regreso a Primera, el club optó por aplicar una estrategia consistente en arriesgarse a incurrir en desfase presupuestario para lograr su objetivo. Las Palmas y Betis también hicieron lo mismo para volver a la élite, conscientes de que los derechos de televisión y el control económico servirían para enjugar

esos números rojos. El club también evidencia, al menos en el período en el que así lo necesitaba para poder pagar, que la venta de jugadores ha sido fundamental en su negocio. En total, han sido 17 millones en plusvalías por traspasos que han servido para aminorar unas pérdidas agregadas de 1,5 millones entre 2011 y 2015.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	2,29	14/15	-0,63
13/14	4,73	13/14	-0,48
12/13	5,1	12/13	0,58
11/12	5	11/12	-0,32

RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	-2,06	14/15	-0,4
13/14	0,89	13/14	-0,82
12/13	1,32	12/13	-1,2
11/12	2,35	11/12	-1,65

RESULTADO NETO	
14/15	-2,46
13/14	0,06
12/13	0,13
11/12	0,68

INGRESOS

La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.

GASTOS

La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.

DEUDA

Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

LOS RECIÉN

ASCENDIDOS

#18

#20

DEPORTIVO

#18

ALAVÉS



Quince años lejos de la élite son muchos, de ahí la ilusión con la que el Deportivo Alavés encara su regreso a Primera División. El club vivió su época dorada con el arranque del siglo XXI, clasificándose incluso para jugar la Uefa y alcanzando una de las finales más recordadas. A partir de ahí, en caída libre, porque dos años después, los malos resultados le empujaron al descenso y a iniciar un nuevo ciclo marcado por las pérdidas y la venta del 51% del club a Dimitri Piterman. Él fue uno de los primeros inversores en entrar en el fútbol español y es el perfil de todo lo contrario al accionista que ahora se interesa por los clubes de La Liga.

El empresario ucranio interfirió en la política deportiva, apenas hubo una gestión profesionalizada y se enfrentó a toda la masa social. El resultado, una deuda de más de 23 millones que empujó al club a presentar concurso de acreedores en 2007, después de que Piterman abandonara el cargo. En paralelo, la entidad acabó bajando a Segunda B y aún así se pudo sacar adelante un convenio que establecía quitas del 50% para todos los créditos.

No obstante, la imposibilidad de volver a la división de plata provocó que en 2011 se volviera a producir una situación límite. Al final se evitó la desaparición del equipo gracias a un grupo de empresarios locales que lideró Josean Querejeta, a su vez máximo accionista del Laboral Kutxa de la ACB, la otra gran institución deportiva de Vitoria. En aquella operación se aportaron 2,5 millones para afrontar pagos y preparar de nuevo el asalto a la Segunda División, que se logró para 2013-2014. Los dos primeros años estuvo al borde de bajar nuevamente, pero a la tercera ha ido la vencida con un presupuesto inferior al de otros aspirantes.

Ello se debe a la igualdad del reparto de ingresos por televisión en esta categoría, a lo que se le sumaba que el club tampoco cuenta con una de las bases de aficionados más altas del país. El año pasado se movió ligeramente por encima de los 10.000 abonados, algo más de la mitad del aforo total de Mendizorroza, pero en el club están confiados en que el curso entrante rebasarán estos registros.

A mediados de julio anunció que ya se habían rebasado los 13.000 abonados, una cifra incluso superior a la que manejaban en su última etapa en Primera División. Al deseo de ver al equipo frente a Barça o Real Madrid, se le han sumado algunas mejoras de las instalaciones, como la renovación de las gradas, la instalación de nuevos videomarcadores y la modernización de la sala de prensa y los palcos VIP. Una necesidad para crecer en ingresos, pero también para no verse penalizada en los sistemas de cálculo de La Liga para repartir los ingresos.

De cara al próximo curso, la mejora de la masa social podría implicar un nuevo aumento de ingresos por este concepto. El club también ha tratado de incentivar la asistencia con otras acciones de marketing, como vender entradas combinadas para el fútbol y el baloncesto, aprovechando que Alavés y Laboral Kutxa comparten dueño. Unas sinergias que también se han extendido a la actividad corporativa, con un club de empresas compartido para las marcas, y al ámbito del comercio minorista, ya que ambos clubes comparten tienda en el centro de Vitoria desde 2011. El local, además, también sirve de punto de atención a los socios. Las dos entidades también comparten proveedor de equipaciones, Hummel, que este año volverá a jugar en Primera División un año después de que la SD Eibar decidiera no extender su contrato y pasarse a Puma. El motivo, y es el que podría llevar al club

a plantear un cambio, es la mayor personalización que acostumbran a ofrecer los grandes fabricantes deportivos en el diseño de las indumentarias. A cierre de este documento, el club no tenía aún atado el patrocinio principal, que en las cuatro temporadas anteriores había estado en manos de Euskaltel. El grupo de telecomunicaciones, que también colabora con Athletic Club, Real Sociedad y Eibar, sigue como socio, pero su imagen ya no apareció en las camisetas durante la pretemporada. Tampoco aparece ya el logotipo de Kutxabank, que empezó a lucirse en el hombro durante el curso pasado. En la lista sí continúan, junto a Euskaltel y Hummel, un clásico del fútbol español como Coca-Cola, la cervecera Ambar y el grupo de medios El Correo. En paralelo, como viene sucediendo con la mayoría de equipos del País Vasco, también tiene el

apoyo del Ayuntamiento de Vitoria y de la Diputación de Álava, que pagan por copar los apoyos de la tercera corona publicitaria de Mendizorroza. Del negocio adicional que consigan con su actividad comercial dependerá en buena parte la disponibilidad que tendrá para invertir en su plantilla, aunque parte de una posición privilegiada. La larga travesía lejos de la élite les ha permitido trabajar con una de las estructuras de costes más bajas de la competición, además de haberse beneficiado de la experiencia en el mercado del Laboral Kutxa en áreas clave. Por otro lado, llega sin prácticamente lastres en forma de deuda, como sí le sucederá al CA Osasuna. En su caso, la inyección de ingresos que recibirá por televisión incluso podrían permitirle acelerar la cancelación de todos los pasivos que aún hoy existen, tanto los vinculados al concurso como el resto.

El director general del Alavés, Jesús Vázquez, dirige una plantilla que, según los últimos datos disponibles rozaba los cuarenta efectivos, de los cuales más de la mitad formaban parte del área deportiva.

FICHA

PROPIETARIO
Josean Querejeta (83%)

PRESIDENTE
Alfonso Fernández de Trocóniz

DIRECTOR GENERAL
Jesús Vázquez

MASA SOCIAL
14.500 personas

ESTADIO
Mendizorroza (concesión administrativa)

INGRESOS
9,5 millones

GASTO PLANTILLA
4,63 millones

BENEFICIO NETO
2,2 millones

DEUDA
10,1 millones

REDES SOCIALES
98.637 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Hummel

PATROCINADORES
El Correo, Ambar, Coca-Cola, Euskaltel, Kutxabank, Diputación de Álava, Ayuntamiento de Vitoria

INGRESOS

La estructura de ingresos del Alavés revela que el próximo año será una de las organizaciones que más dependerá de los derechos de televisión en su presupuesto. El negocio comercial apenas ha superado el millón de euros en Segunda, y una hipotética actualización de precios con sus actuales patrocinadores podría llevarle como mucho a los

dos millones, que aún así le situaría a la cola. Más o menos podría sucederle lo mismo con la recaudación por taquilla y abonados, de la que se prevé una mejora a tenor de la evolución de la campaña de abonados, aunque a medio plazo el aforo de Mendizorrosa, de sólo 20.000 personas, podría suponer una limitación.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	1,1	14/15	2,7
13/14	0,96	13/14	2,59
12/13	0,76	12/13	0,06
11/12	0,64	11/12	0,04
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	1,4	14/15	0,6
13/14	1,57	13/14	0,33
12/13	1,02	12/13	0,7
11/12	1,07	11/12	0,08
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	1,77	14/15	5,85
13/14	1,66	13/14	5,45
12/13	1,79	12/13	2,54
11/12	1,26	11/12	1,82

GASTOS

Los problemas que el conjunto vitoriano sufrió en su anterior etapa en el fútbol profesional le han llevado a que, en su regreso a La Liga, haya aplicado una política de gestión muy ajustada. La inversión en fichajes ha sido mínima durante los últimos cuatro años auditados y, si han cumplido el presupuesto, también en 2015-2016. Con

apenas 250.000 euros ha sido junto al Leganés la entidad que menos ha destinado a este fin, y a ello se le suma una contención salarial que sólo permitió rebasar los cuatro millones de gasto en el pasado curso y porque también subieron los ingresos por televisión. El resto de partidas sólo crecieron de forma considerable al saltar de categoría.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,41	14/15	-3,70
13/14	-0,45	13/14	-3,93
12/13	-0,19	12/13	-2,10
11/12	-0,13	11/12	-2,16
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-1,89	14/15	-0,24
13/14	-1,71	13/14	-0,23
12/13	-1	12/13	-0,03
11/12	-1,12	11/12	-0,03

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El endeudamiento ha dejado de ser un quebradero de cabeza para el Alavés, que ya en 2009 logró que se le aplicara una quita del 50% ante la imposibilidad de devolver 23 millones de euros cuando en ese momento su cifra de negocio apenas rondaba los dos millones de euros. El ascenso a Segunda ya le permitió acelerar la rebaja de

la deuda neta, proceso que ahora podría intensificarse con su regreso a Primera. Es algo que dependerá de la entidad, ya que el grueso de los compromisos pendientes y que se agrupan en el epígrafe de otros pasivos corresponde a la deuda concursal, la mayoría con la Diputación de Álava, y cuyo calendario ya está fijado y va más allá de 2020.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	1,41	14/15	1,42
13/14	1,56	13/14	1,40
12/13	1,71	12/13	0,28
11/12	1,85	11/12	0
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0	14/15	7,02
13/14	0	13/14	8,32
12/13	0	12/13	9,18
11/12	0	11/12	10,16
DEUDA NETA			
14/15			10,06
13/14			11,67
12/13			12,5
11/12			13,51

RESULTADO

El modelo empresarial implantado en el Alavés se basa en la adquisición de jugadores a coste cero y el uso de los futbolistas de la cantera. En este sistema no ha jugado ningún tipo de papel la venta de jóvenes talentos, como revela que en sus últimos cuatro ejercicios con cuentas aprobadas no necesitó de estas operaciones para obtener

beneficios; los 5 millones que figuran en la temporada 2012-2013 corresponden a un apunte por la cesión del derecho de uso de unas instalaciones a la Administración. Además, con el paso de los años se ha ido logrando rebajar el peso de los costes financieros, que ahora son una cuarta parte de lo que eran en 2011.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	0	14/15	0,20
13/14	1	13/14	0,12
12/13	5,68	12/13	0
11/12	0,01	11/12	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	1,54	14/15	-0,06
13/14	1,92	13/14	-0,12
12/13	6,69	12/13	-0,13
11/12	3,08	11/12	0,21

RESULTADO NETO	
14/15	1,33
13/14	1,8
12/13	6,56
11/12	3,29



DEPORTIVO

#19

LEGANÉS

El Deportivo Leganés está escribiendo su propia historia, pero lo cierto es que no deja de tener ciertos paralelismos con la de la SD Eibar en su etapa más reciente, y con la del Alavés de hace unos años. Sobre el primero, su meteórico recorrido, que le ha llevado de estar en Segunda B en el curso 2013-2014 a debutar en Primera en 2016-2017, tras un ascenso conseguido con el presupuesto más bajo de la categoría junto a la UE Llagostera. El segundo, estando en la tercera categoría del fútbol español estuvo al borde de la desaparición.

El club sufrió una situación similar a la del conjunto vitoriano, ya que en 2003 pasó a manos de un inversor extranjero, el argentino Daniel Grinbank, que dejó una cuenta de resultados en rojo y al club en Segunda B. Un año después, un promotor inmobiliario local adquirió la mayoría, pero los impagos volvieron a ser una constante y en la nueva categoría no se podía hacer frente a la deuda generada.

Del triste desenlace que se vislumbraba sólo le salvó el compromiso del matrimonio formado por Victoria Pavón y Felipe Moreno, presidenta y vicepresidente, respectivamente. A finales de 2008 se hicieron con la mayoría accionarial después de asumir toda la deuda y sanear el balance del club a través de una inyección de 500.000 euros. A partir de ahí, se dio un giro de 360 grados al modelo de gestión.

El mismo se ha basado en una austera política de fichajes, centrada en la adquisición de jugadores que habían sido descartados por sus clubes de origen y potenciando el trabajo de grupo. De hecho, es el único club que este año jugará en la Liga Santander que en los últimos cuatro ejercicios auditados, más en el que ha conseguido el ascenso, no ha destinado un solo euro a amortizaciones por la compra de jugadores.

Su principal problema, que es el mismo que ha tenido el Getafe CF estos años, es la dificultad para retener talento por la competencia del fútbol formativo de Real Madrid y Atlético de Madrid en la comunidad autónoma. Además, el hecho de estar muy cerca de la capital española también es un obstáculo a la hora de configurar una masa social identificada únicamente con los colores del conjunto *pepinero*. Pese a haber doblado su masa social en los dos últimos años, hasta los 5.000 abonados, estas cifras son incluso inferiores a las de la SD Eibar.

El Ayuntamiento confía en que esta situación remonte con su estreno en Primera, e incluso ha iniciado los trámites para ampliar el aforo del estadio municipal de Butarque, de los poco más de 8.000 asientos actuales a unos 12.000. Aún así se quedarán por debajo de las 15.000 sillas que pide La Liga, pero que ya con el club armero ha decidido hacer una excepción.

El trabajo en oficinas para captar más aficionados se lleva realizando desde hace un par de años, con atrevidas campañas de marketing en las que se ha jugado mucho con el pepino, una hortaliza que tiempo atrás se cultivaba en Leganés y que ahora se utiliza como gentilicio. Y también como gancho comercial: el año del ascenso a Segunda, el lema fue "a esta liga le faltaba un buen pepino", mientras que el de esta temporada es "ahora prueben nuestro pepino". O la acción "siéntete como un jeque", por la que un aficionado pudo estampar su nombre y perfil de Twitter en la camiseta que se utilizó durante un partido.

Todas estas acciones han servido para hacer ruido de forma temporal y que se hable del Leganés. Además, han hecho al club atractivo para marcas internacionales, como la saudí Mbuzz Sport, que será el patrocinador principal en su debut en Primera. Junto

a ella, estarán las empresas locales que desde hace años colaboran con la entidad. Estos acuerdos no han superado nunca los 600.000 euros en total, y en Primera está por ver qué sucederá. Sí tienen asegurada la subvención del Ayuntamiento, que a cambio aparece en la camiseta a la misma altura que el escudo del club. Su compromiso es total, ya que además de asumir la ampliación de Butarque también ha empezado a negociar la construcción de una ciudad deportiva para fomentar el fútbol base en la ciudad, que se beneficiaría de un nuevo campo anexo al estadio municipal que también utilizan otros clubes de la ciudad. Pero más allá de la Administración, un incremento de ingresos que está ya asegurado es el de la televisión (de 4 millones a 40 millones) y la explotación de la U televisiva. En cambio, al cierre de esta edición seguía sin tener un patrocinador principal para la camiseta. El

año pasado no fue hasta bien entrada la temporada cuando el concesionario Mercedes Citycar Sur apostó por anunciarse en la misma, y antes se le cedió el activo a Novobanca. La empresa que sí ha renovado es Golden Park, que seguirá apareciendo debajo de los dorsales. Este será su principal punto débil en la nueva categoría, aunque los otros dos recién ascendidos se encontraban también sin un socio principal a menos de un mes para que empezara a rodar el balón. El problema, que las marcas no se atreven a comprometerse más de una temporada a un precio determinado si la trayectoria de ese club no da a entender que se consolidará en la categoría que realmente garantiza visibilidad mediática. No es una cuestión baladí, ya que limitar una inversión en marketing a un solo curso con mucho impacto mediático para luego perderlo todo al año siguiente es un riesgo.

De no ser por la plantilla deportiva, el Leganés podría ser una micropyme que encabezan sus dos principales accionistas en la gestión.

FICHA

PROPIETARIO

Hause La Fuente (73,24%)
e Invermercados de Valores (23,59%)

PRESIDENTE

Victoria Pavón

DIRECTOR GENERAL

Felipe Moreno

MASA SOCIAL

8.800 personas

ESTADIO

Butarque (concesión administrativa)

INGRESOS

4,12 millones

GASTO PLANTILLA

2,68 millones

BENEFICIO NETO

0,02 millones

DEUDA

0,6 millones

REDES SOCIALES

74.956 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL

Joma y Mbuzz Sport

PATROCINADORES

Ayuntamiento de Leganés, Coca-Cola, Mahou, Golden Park, TeleUTaxi, Sambil Outlet

INGRESOS

Como si de una *start up* que ha dado en el clavo con su producto y ha disparado su negocio. Así es la evolución del negocio del Leganés, que en cuatro años se ha multiplicado por 133, desde los menos de 300.000 euros con que se manejaba en Segunda B a los mínimo 42 millones que recibirá en la Liga Santander. Su cuenta de

resultados advierte un problema con el que ya ha lidiado el Getafe CF, y es la escasa recaudación por abonados y taquilla, que al menos en su segunda campaña en la antaño Liga Adelante preveía más que doblar, hasta los 289.000 euros en 2015-2016. En patrocinios, apenas logró mejorar resultados en el último cambio de categoría.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	0,59	14/15	2,30
13/14	0,58	13/14	0,01
12/13	0,25	12/13	0,02
11/12	0,23	11/12	0,04
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	0,12	14/15	0
13/14	0,16	13/14	0
12/13	0,01	12/13	0
11/12	0,01	11/12	0
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	0,15	14/15	3,01
13/14	0,29	13/14	0,74
12/13	0,27	12/13	0,27
11/12	0,30	11/12	0,28

GASTOS

Controlado hasta el último euro que gasta, el club ha preferido reservar el dinero para ofrecer buenos sueldos y mantener la estabilidad presupuestaria ante una baja generación de ingresos más allá de lo que recibe por televisión. La mejor muestra de ello es que el dinero destinado a amortizaciones en toda su historia reciente

ha sido prácticamente cero, aprovechando los descartes de sus rivales para confeccionar la plantilla. Además, en aprovisionamientos ha evitado fuertes incrementos pese al cambio de categoría, mientras que el resto de costes de explotación sí se doblaron, debido al mayor gasto en desplazamientos e inversiones en el club.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,18	14/15	-1,90
13/14	-0,12	13/14	-0,44
12/13	-0,11	12/13	-0,91
11/12	-0,09	11/12	-1,14
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-1,66	14/15	0
13/14	-0,84	13/14	0
12/13	-0,26	12/13	0
11/12	-0,19	11/12	0

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El club ha aprendido de los errores del pasado y, desde que los nuevos accionistas tomaron la mayoría en 2008, se ha optado por evitar recurrir a la financiación externa. Con el paso de los años y los cambios de categoría se ha ido reduciendo el apalancamiento, que básicamente se centraba en compromisos pendientes de cancelar con

acreedores y similares. También figuran préstamos de terceros no bancarios, aunque no se especifica en las cuentas si los mismos pertenecen a créditos concedidos por los propios accionistas o no. Con el ascenso, ya es evidente que el balance quedará totalmente limpio e incluso se podrá reforzar el patrimonio neto.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	0	14/15	0,21
13/14	0	13/14	0
12/13	0	12/13	0
11/12	0	11/12	0
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	0	14/15	0,42
13/14	0	13/14	0,48
12/13	0	12/13	0,36
11/12	0	11/12	0,87
DEUDA NETA			
14/15			0,625
13/14			0,476
12/13			0,361
11/12			0,865

RESULTADO

Es la cuenta de resultados más equilibrada de toda la competición, para bien y para mal. El club no consigue generar grandes beneficios, pero desde que abandonó la Segunda B ha logrado que la diferencia respecto a cero sean unos miles de euros, positivos o negativos. Tan solo se observa un aumento intencionado del desequilibrio en

los dos primeros ejercicios en los que se buscó el ascenso a Segunda, y paradójicamente lo consiguió cuando menos gastó en salarios. A los ingresos recurrentes que obtiene el club por su actividad, también hay que añadir la subvención que recibe del Ayuntamiento cada año, que ayuda a acabar de cuadrar los números.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	0,03	14/15	0,71
13/14	0,05	13/14	0,37
12/13	0	12/13	0,55
11/12	0	11/12	0,31
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	0,75	14/15	0,01
13/14	0,42	13/14	0,41
12/13	-0,18	12/13	0
11/12	-0,54	11/12	0

RESULTADO NETO	
14/15	0,01
13/14	-0,001
12/13	-0,18
11/12	-0,54

CA



OSASUNA

#20

La crisis ha impactado negativamente en la imagen de muchos clubes, sobre todo en aquellos a los que el retroceso de la economía enganchó con una elevada deuda. El CA Osasuna es uno de ellos, con el agravante de que además perdió la categoría y se vio salpicado en un caso de amaños de partidos, por el que hoy sigue acusado ante los tribunales. Su objetivo, seguir en Primera, no se cumplió, y los dos años en Segunda a punto han estado de acabar con una de las cuatro entidades que, junto a Barça, Madrid y Athletic, evitó la conversión en SAD en los noventa.

La única razón que explica su supervivencia y que haya podido volver a la élite es el pacto con el Gobierno de Navarra para liquidar la deuda, después de que “en los últimos años, el club ha llevado una contabilidad creativa con gastos e ingresos que no iban a la cuenta de resultados”, según admitía este enero Luis Sabalza, quien asumió la presidencia del club a finales de 2014 y se ha encargado de liderar la reestructuración de la institución a todos los niveles.

Como resultado del plan de viabilidad y la auditoría realizada a petición del Ejecutivo autonómico, se identificaron pagos no justificados por 10,2 millones y el transacciones de 5,7 millones de euros a sociedades pantalla. El objetivo ha sido poner fin a estas prácticas y volver a buscar el equilibrio en la cuenta de resultados, algo que se ha consiguió holgadamente en 2014-2015 con traspasos y que en el curso que finalizó el 30 de junio preveían mantener.

Esa hoja de ruta establece que el club debería poder cancelar toda su deuda en un plazo de siete u ocho años, que se acortaría gracias al ascenso. Su compromiso es destinar el 25% de todos los ingresos de televisión y traspasos a devolver los 52 millones que debía a la Hacienda Foral, que por el momento se ha quedado con la propiedad del estadio El Sadar y las instalaciones deportivas de Tajonar mediante dación en pago. El club tiene la obligación de recomprar los activos, tasados en 43 millones, en un plazo de 30 años, período en el que irá pagando un alquiler anual que servirá para ir reduciendo de entrada el pasivo. También en los próximos 15 años debe liquidar créditos bancarios por 18 millones. El problema está en cómo esta circunstancia afectará a la confección de la plantilla. La Liga le impondrá uno de los topes salariales más bajos de la competición, mientras que su capacidad para generar ingresos no es muy superior a la de cualquier otro equipo de media tabla. En su plan estiman que sólo podrán destinar el 50% de los ingresos por retransmisiones al pago de la primera plantilla, lo que les situaría en unos 21 millones, la misma cuantía que gastaba antes de descender.

De los fichajes que se acaben realizando dependerá que se genere más o menos ilusión añadida a la que supone volver a estar en Primera. También que las marcas apuesten de forma más o menos decidida por el club. Toda la problemática de los últimos años hizo que Lacturale incluso se planteara rescindir el contrato en 2014, aunque finalmente ha estado en la parte delantera de la camiseta hasta hoy, a cambio de unos 265.000 euros anuales. La cooperativa ya ha dicho que no puede asumir las nuevas condiciones que ha fijado la dirección, que ha situado el valor mínimo del patrocinio principal en 800.000 euros, aunque Sabalza querría llegar al millón de euros por temporada. Al cierre de esta edición, la nueva camiseta diseñada por Adidas ha lucido limpia de publicidad, como ya le sucede a otros clubes de Primera que no tienen suficiente tirón internacional para atraer

a empresas de fuera y que no encuentran el apoyo decidido de empresarios locales. Ninguna otra compañía navarra ha hecho un gesto público de aproximación al proyecto, y de hecho ni siquiera existen patrocinios de menor nivel. Junto a Lacturale, entre la lista de socios está CaixaBank (con fuerte presencia en el territorio tras la compra de Banca Cívica), Coca-Cola, Amstel, el concesionario Saga Móvil o la firmas de salud Acunsa y Clínica Universidad de Navarra. El objetivo, según el plan de viabilidad, pasa por doblar los ingresos comerciales hasta tres millones de euros, en línea con su último año en la élite, mientras que son más moderados con la evolución de la facturación por socios y abonados, que apenas subiría medio millón de euros, hasta 3,5 millones. El club ha aplicado un aumento del 10% de media en los precios de los pases, que ya de por sí permitiría facturar más con la misma

base de socios, que el último año se situó al final en unas 13.500 personas. “El club ha de sostenerse una temporada más en la fidelidad de su afición”, admitían el pasado verano, ante la que se había convertido en casi su principal sustento económico, a la par con la televisión. Estos datos lo sitúan como uno de los clubes que, en realidad, tiene menos implantación e incluso revela problemas para llenar un estadio con aforo para 19.000 personas. Eso sí, serían las personas a las que primero se recurriría ante una hipotética conversión en SAD. El plan de viabilidad asume que no es una opción que se quiera promover desde la dirección, pero admite que de no revertirse la situación es una obligación que les podría acabar imponiendo La Liga o el Consejo Superior de Deportes (CSD). La misma vendría dada si se incumplían las normas de control económico.

El club que dirige Ángel Ardanaz tuvo que aplicar el año pasado un expediente de regulación de empleo (ERE) para 18 personas. De una plantilla de 141 personas, sólo 9 eran del área administrativa al cierre de 2015.

FICHA

PROPIETARIO Socios
PRESIDENTE Luis Sabalza
DIRECTOR GENERAL Ángel Ardanaz
MASA SOCIAL 13.500 personas
ESTADIO Sadar (concesión administrativa)
INGRESOS 11,76 millones
GASTO PLANTILLA 4,63 millones
BENEFICIO NETO 0,12 millones
DEUDA 33,2 millones
REDES SOCIALES 376.415 seguidores
PATROCINADOR PRINCIPAL Adidas

PATROCINADORES
Lacturale, CaixaBank, Coca-Cola, Sagamóvil, Movistar+, IMQ, Amstel, Victorino Vicente

INGRESOS

El presupuesto de ingresos de Osasuna ha ido menguando en los últimos tres años, incluso cuando aún estaba en Primera. Los malos resultados deportivos ya supusieron una merma por televisión el año del descenso, a lo que se le añadió una fuerte caída de la facturación por socios y abonados, ahora difícil de recuperar. Frente a los más

de cinco millones que generaba antes, ahora tan solo se animan a prever ingresos de 3,5 millones por esta partida en su retorno a la élite. La recaudación por taquilla se espera que también suba, en este caso porque el club se reserva cobrar entrada a los abonados en dos partidos. La factura comercial se desplomó sobre todo al descender.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
14/15	1,61	14/15	2,5
13/14	3,09	13/14	18,59
12/13	3,28	12/13	19,42
11/12	3,68	11/12	15
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
14/15	3,10	14/15	0,29
13/14	3,69	13/14	0,46
12/13	5,33	12/13	0,56
11/12	5,98	11/12	0,75
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
14/15	1,26	14/15	7,504
13/14	1,03	13/14	25,824
12/13	0,95	12/13	28,593
11/12	1,09	11/12	25,402

GASTOS

La nueva hoja de ruta ha supuesto un importante recorte al gasto, tanto en plantilla deportiva como en el resto de áreas. El presupuesto para salarios bajó de más de veinte millones en Primera a menos de nueve millones y la cifra descendió aún más en su segundo curso en la división de plata, hasta los 6,2 millones, según los presupuestos.

Una de las medidas con las que se ha querido cumplir este objetivo de reducir costes fue el despido de 18 personas el año pasado. En paralelo, la inversión en fichajes se recortó también a la mitad, debido a la imposibilidad de acudir al mercado, mientras que también se ha aplicado un fuerte ajuste en el resto de gastos de explotación.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
14/15	-0,67	14/15	-9,20
13/14	-0,61	13/14	-21,79
12/13	-1,44	12/13	-21,17
11/12	-0,12	11/12	-23,85
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
14/15	-3,49	14/15	-1,39
13/14	-10,94	13/14	-3,11
12/13	-6,43	12/13	-0,93
11/12	-7,23	11/12	-4,76

INGRESOS	GASTOS	DEUDA	RESULTADO
La cifra de negocio es la suma de todas las partidas, excepto la de otros ingresos de explotación.	La partida de salarios incluye tanto el deportivo como el personal de oficinas.	Suma de los dos pasivos, menos impuestos diferidos, clubes deudores y tesorería.	Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.

DEUDA

El principal problema de Osasuna ha sido su elevado volumen de endeudamiento y una estructura societaria, la de entidad social, que le impedía dar entrada a un inversor que inyectara fondos para cumplir con los pagos. La deuda neta del club fue escalando en los tres últimos años en la Liga Santander, debido también a la permisividad

de la Administración. En 2014 finalmente se aprobó la reestructuración del pasivo mediante dación en pago de El Sadar, que rebajó los compromisos a la mitad. El principal acreedor real es la Hacienda Foral, con unos 52 millones, mientras que a CaixaBank, Popular y Bankinter les adeuda casi 15 millones a devolver en 2030.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
14/15	14,74	14/15	12,11
13/14	12,81	13/14	47,34
12/13	18,81	12/13	9,86
11/12	26,59	11/12	12,19
CLUBES		OTROS PASIVOS	
14/15	1,86	14/15	0,17
13/14	1,82	13/14	0,73
12/13	2,27	12/13	38,83
11/12	1,42	11/12	21,4
DEUDA NETA			
14/15			33,22
13/14			79,3
12/13			73,22
11/12			62,92

RESULTADO

El plan de viabilidad contempla alcanzar próximamente la rentabilidad, que en los dos últimos ejercicios, uno de ellos aún sin datos auditados, se ha logrado. Además, en 2015-2016 se ha conseguido por primera vez sin que las ganancias hayan dependido del traspaso de futbolistas, como sí sucedió en los dos últimos ejercicios auditados en

los que se eludieron los números rojos. Otra de las claves que explican esta mejora es la reducción de los costes financieros gracias a los acuerdos obtenidos con la banca, que ha refinanciado previo aval del Gobierno. De destinarse entre un millón y dos millones al año a intereses, a menos de 200.000 euros en la previsión del ejercicio 2015-2016.

PLUSVALÍAS POR TRASPASOS		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
14/15	11,10	14/15	0,06
13/14	2,28	13/14	6
12/13	4,72	12/13	-0,29
11/12	6,86	11/12	0
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
14/15	5,18	14/15	-2,16
13/14	1,29	13/14	-0,97
12/13	4,01	12/13	-0,90
11/12	-2,60	11/12	-1,14

RESULTADO NETO			
14/15			4,39
13/14			-2,26
12/13			3,11
11/12			-3,92

LOS

OPORTUNIDADES

RETOS

DEL

FÚTBOL ESPAÑOL

LA ENTREVISTA EN TRES FRASES	1	2	3
	“No puede ser que la industria del fútbol esté fuera de las normas de buen gobierno de cualquier corporación”	“Debemos dar un salto a nivel internacional con la sectorización de los entornos digitales”	“Todavía tenemos tres o cuatro clubes de la Liga 1 2 3 que debemos vigilar a nivel económico”

“Ya hay mercados de Asia en los que estamos igualados con la Premier, como en China”

JAVIER TEBAS

Nacido en Costa Rica en 1962, el presidente de La Liga ha dedicado prácticamente toda su carrera profesional a la industria del deporte. Este licenciado en Derecho ha pasado por todos los resortes del fútbol español, desde presidente de un club como el Huesca FC a jefe del G-30, la agrupación de varios clubes que desde hace ya casi dos décadas reclamaba un reparto más justo de los ingresos por televisión. El objetivo ha tardado en cumplirse, pero el hoy máximo responsable de la patronal de clubes ha logrado algo que incluso hace dos años parecía imposible: centralizar la venta y generar más ingresos. A partir de ahí, Tebas tiene claro que el reto es crecer.

El año pasado marcó un récord, pero este va camino de dejarlo en anécdota. Más allá de la televisión, ¿dónde puede obtener La Liga más ingresos?

Nosotros trabajamos, no sólo para que La Liga como institución genere más ingresos, sino que también creamos el marco adecuado, con decisiones estratégicas, para aumentar el valor global de La Liga y para que los clubes incrementen su cifra de negocio, entendiendo el valor global de la competición como la suma de todos los clubes y de la institución, que ha sido muy importante.

Este año finalmente no se ha renunciado al title sponsor. ¿Qué sucedió para cambiar el plan previsto?

Al final La Liga ha optado por el Santander, y la decisión no se ha tomado por el importe económico, sino porque va a ayudar a crecer y acelerar tiempos en mercados estratégicos. Es una marca con la que compartimos valores reputacionales y de responsabilidad social (RSC).

La Premier League gana en mercados como EEUU y Asia. ¿Cuál es la estrategia para recortar la brecha?

Vamos recortando esta distancia económica de forma considerable, hay mercados de Asia en los que estamos igualados, como en China. Nuestra estrategia se basa fundamentalmente en buscar presencia en las sociedades de estos países. Consideramos que para crecer, aparte de la óptima retransmisión de los partidos en horarios adecuados, debemos tener presencia directa en la sociedad con acciones locales: escuelas de formación; colaboración con ligas profesionales de fútbol; patrocinadores locales que inviertan en activación de su marca con la nuestra; acciones de responsabilidad social corporativa (RSC); giras de clubes, leyendas o embajadores; estrategia digital, *gaming* e *influencers* de fútbol u otros deportes, etcétera. La suma de todo esto crea valor; si lo creas, para La Liga y para los clubes, la monetización llegará, pero si no creas valor tu monetización será pasajera, y más bien será una pérdida económica a medio largo plazo.

En su plan estratégico han decidido poner el foco en el producto La Liga y, por ahora, lo más vistoso parece ser toda la política televisiva en los estadios. ¿Qué otras ideas tienen en mente?

La estrategia se basa en un círculo de 360 grados, donde la mitad, es el partido en directo. Teníamos que mejorar mucho la imagen visual de nuestros partidos, que estaban muy lejos de lo que es la mejor liga del mundo. Los espectadores del deporte en televisión son muy exigentes y tienen que ver un producto con una calidad de imagen excepcional. Hemos invertido mucho en recursos, cámaras, realizadores, equipos móviles... pero también en normativa interna, recursos humanos, directores de partido, formación a los clubes, etcétera. En cuanto a la otra mitad, una parte importante, 100 grados corresponden a la estrategia de los entornos digitales. En el intervalo que hay entre partido y partido debemos estar presentes en nuestros aficionados, que quieren información, estadísticas, jugar, ver jugadas de otros equipos,

verlas desde otra posición, estar más cerca de sus estrellas, de sus clubes. Sin embargo los aficionados son diferentes en cada sitio: no es igual el de Nigeria, que el de China o EEUU. Es un trabajo complicado pero clave en la estrategia de crear valor.

¿Y más allá de la relación con el aficionado? Los otros 80 grados los ocupan varias estrategias, pero destacaría las normas de buen gobierno y RSC. Los patrocinadores y los gobiernos reclaman instituciones transparentes, con las normas de buen gobierno de cualquier gran corporación que cotice en Bolsa. No se puede entender que la industria del fútbol esté fuera de estas normas. Los escándalos de corrupción constantes en el fútbol son consecuencia, no sólo de la falta de normas de buena gobernanza, sino de falta de cultura de transparencia. La Liga lo tiene como elemento primordial en la cadena de creación de valor. Al igual que las acciones de RSC, La Liga no sólo genera mucho dinero, como altavoz que es, sino que tiene la obligación social de dar voz a las causas ligadas con los más desfavorecidos. Puede ayudar a concienciar a la sociedad, ese es su principal activo en esta materia, y también es clave en la creación de valor.

En el ámbito digital se han dado pasos con la renovación de la web y elaboración de contenidos propios. A corto plazo, ¿qué otros servicios veremos?

Hemos terminado una fase importante, al pasar de una web y unos entornos digitales prácticamente inexistentes, a posicionarnos entre las web deportivas más visitadas de España, igual que en las redes sociales, donde nuestro *engagement* nacional es muy elevado. Debemos dar el salto internacional, con una sectorización de nuestros entornos digitales por zonas del mundo, donde nuestras delegaciones tendrán un factor decisivo fundamental. Además, estamos preparando una herramienta muy potente para los aficionados, que en estos momentos no puedo anunciar pero que anunciaremos en breve, que nos pondrá a la vanguardia mundial de la industria del deporte en este aspecto.

Desde hace unos meses han puesto el foco en el fútbol femenino para reforzar su proyecto. ¿Competiciones como el fútbol sala también podrían encajar en esta idea de hacer marca La Liga?

Evidentemente las mujeres son parte del fútbol profesional. Teníamos una deuda histórica con las mujeres. El fútbol profesional no había prestado la atención suficiente, y lo estamos haciendo, porque estamos convencidos que hay mucho camino por recorrer.

¿Qué plan tienen para que LaLiga 1|2|3 no pierda fuelle?

Por suerte tiene sus ingresos indexados a los nuevos acuerdos de televisión, lo que le da estabilidad. Lo importante es terminar de sanear todos los clubes de la categoría. Todavía tenemos tres o cuatro clubes que debemos

vigilar económicamente. Además estamos con un plan estratégico, que comienza con el canal de televisión de Segunda División que realizó el año pasado Movistar y que nosotros vamos a continuar. Supone un importante esfuerzo económico y humano, pero necesario para hacer crecer la categoría. Trabajamos en un plan para ella, pero no olvidemos que lo más importante, a corto plazo, es su estabilidad con la garantía de recursos importantes y consolidados, por ello trabajaremos para crear valor. Debemos llevar un orden estratégico en La Liga.

¿Cómo se conjuga el interés de la patronal con los que individualmente pueden tener clubes como Real Madrid y FC Barcelona? Hablando y explicando las decisiones, pero no es fácil, aunque yo creo que todos los clubes, incluidos los grandes, se han dado cuenta que si quieren crecer en todos los mercados, LaLiga debe crecer como marca, sino su crecimiento es imposible o muy aislado o circunstancial, basado solamente en un jugador o un título concreto, etcétera.

En algunos sectores de aficionados se crítica la política de precios en los abonos. ¿Es una de las asignaturas pendientes de la competición?

No, creo que son críticas desconocedoras de la realidad y muy individualistas. Objetivamente los precios de los abonos han bajado, en los últimos tres años, y objetivamente hay más abonados en global, en el fútbol español. Lo que no se puede pedir a un club que llena su estadio es que baje los precios.

Muchos clubes llevan meses trabajando en la modernización de sus estadios. ¿Era un déficit necesario de resolver en esta nueva etapa?

Sí, nuestros estadios eran, y en algunos casos son, viejos, o mejor dicho no están adaptados a lo que se exige en la industria del deporte. Los estadios de los espectáculos deportivos del siglo XXI exigen mucho más que estar sólo preparados para el momento de la competición, exigen ser auténticos lugares de ocio antes, durante y después del espectáculo, y además tener unas condiciones extraordinarias para el momento del mismo. La crisis y el endeudamiento de los clubes no permitió realizar estas reformas, pero ahora leemos todos los días cómo este o aquel club reforma una grada, crea un espacio... Todos los clubes sin excepción tienen claro hacia dónde vamos en este aspecto.

Se están abriendo delegaciones en el exterior para internacionalizar el torneo y generar afición. ¿Se jugarán partidos oficiales en el extranjero?

Ya me gustaría jugar extraordinariamente algún partido oficial fuera de nuestras fronteras. Digo extraordinariamente porque nuestro fútbol se juega en España, pero también debemos dar satisfacciones ocasionales a nuestros aficionados de más allá. Además, la legislación de la Fifa lo prohíbe.

El Real Decreto-Ley (RD) que regula la venta centralizada llegó tras una dura negociación. ¿Qué otras medidas legislativas les gustaría lograr para ayudar al sector?

Lo más importante del RD, más que las negociaciones, fue la sensibilidad y la determinación del Gobierno, representado por Miguel Cardenal y el exministro José Ignacio Wert, de dar solución a un problema estructural del fútbol profesional. Considero que todavía no se ha valorado correctamente en la sociedad española esta decisión. La historia del deporte les dará un lugar, ya que el RD, no sólo ha cambiado el fútbol profesional sino también el devenir del deporte en España. Podría mencionar medidas legales de menor calado, y creo que debo recordar que ha sido la legislatura en la que más se ha legislado para favorecer la industria del deporte. Se ha modificado el Código Penal en temas de amaños y propiedad intelectual, se ha modificado la ley de propiedad intelectual, etcétera. Al final por decir alguna medida fiscal que favorezca el crecimiento del sector, en términos absolutos, somos uno de los sectores donde la balanza de pagos en la exportación es la mejor, y con alguna medida fiscal seríamos más competitivos en el ámbito internacional.

La buena sintonía entre el Consejo Superior de Deportes (CSD) y La Liga ha dado sus frutos, como evidencia el control económico o LaLiga4Sports. ¿Cuánto más podría mejorarse si esa relación existiera con la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE) y la Federación?

No es cuestión de buena sintonía o de *buen rollo*; estas teorías hacen mucho daño al deporte. Esa famosa frase de *hay que llevarse bien* es consecuencia de un trabajo profesional, de un estudio profundo de los temas por parte del personal del CSD y de La Liga. Lo hubiésemos hecho igual si la relación personal no hubiese sido buena; primero ha sido el trabajo profesional y luego la buena relación. Lo que sucede es que si hay un trabajo leal y profesional, normalmente acabas con buena relación. Y el tema de la AFE y la Federación, también va en esa línea, no es cuestión de llevarnos bien o mal. Aunque sea duro decirlo, no hay capacidad profesional en los liderazgos de esas instituciones, están más preocupados de mantener el trono. Por desgracia, he acudido a muchas reuniones y no estudian los temas, no tienen un plan estratégico establecido, viven al día, es una verdadera pena.

En cualquier caso, el escenario actual evidencia una fuerte profesionalización del sector e interés por parte de los inversores. ¿Cómo valora este cambio respecto a la situación de 2011?

Esto es no sólo positivo, sino necesario e imprescindible. Si no hubiesen llegado a la industria del fútbol profesional español, esta hubiese caído muchísimo. Es necesario para poder competir contra otras industrias del fútbol profesional como la Premier League, o por qué no, contra otras industrias del mundo del deporte. 

LA LIGA: EL RETO DE REDUCIR LA BRECHA CON LA PREMIER LEAGUE

La Liga logró el año pasado superar por primera vez en ingresos a la Bundesliga, y el reto a corto plazo es aumentar la distancia con ellos y reducir la brecha con la Premier

La Liga no quiere quedarse a la sombra de la Premier League, pero el ritmo de crecimiento al que avanza la competición británica es difícil de seguir por el resto de grandes ligas europeas. Su principal fortaleza es la gran base de abonados a la televisión de pago que existe en Reino Unido, que les ha favorecido en dos sentidos: facilidad para bajar los precios de los abonados, que aseguran los estadios llenos cada jornada (ocupación del 99%), y disponer de recursos suficientes para fortalecer su marca en países donde el colonialismo de siglos pasados ha derivado en un mayor seguimiento del fútbol británico, como India o Hong Kong.

La patronal española es consciente de esta desventaja competitiva, como evidencia el hecho de que uno de los pilares de su estrategia a corto plazo continúa siendo la lucha contra la piratería, pero también la apertura de delegaciones comerciales en grandes mercados donde generar afición al fútbol español puede ser crucial para evitar que la brecha vaya en aumento, como todas las previsiones de la industria apuntan.

La entrada en vigor del nuevo contrato con Sky y BT Sport permitirá a la Premier disparar su cifra de negocio ordinaria (no incluye traspasos) hasta los 5.830 millones de euros en la campaña 2016-2017, según las estimaciones de Deloitte. En total, y también gracias a los nuevos acuerdos internacionales, los clubes ingleses se repartirán unos

El fútbol español ha dado un importante salto cualitativo gracias a la televisión y este año estará a las puertas de los 3.000 millones de euros en ingresos ordinarios. Un hito histórico para un campeonato que hace unos años estaba ahogado por las deudas y que ahora ya estará por encima de la Bundesliga en cuanto a ingresos. Pero el gran objetivo sigue siendo recortar distancias con el fútbol inglés, ahupado por un contrato audiovisual que le acerca a niveles de EEUU y por un modelo comercial que en España ahora empieza a querer replicarse: estadios llenos y apertura del capital a socios extranjeros.

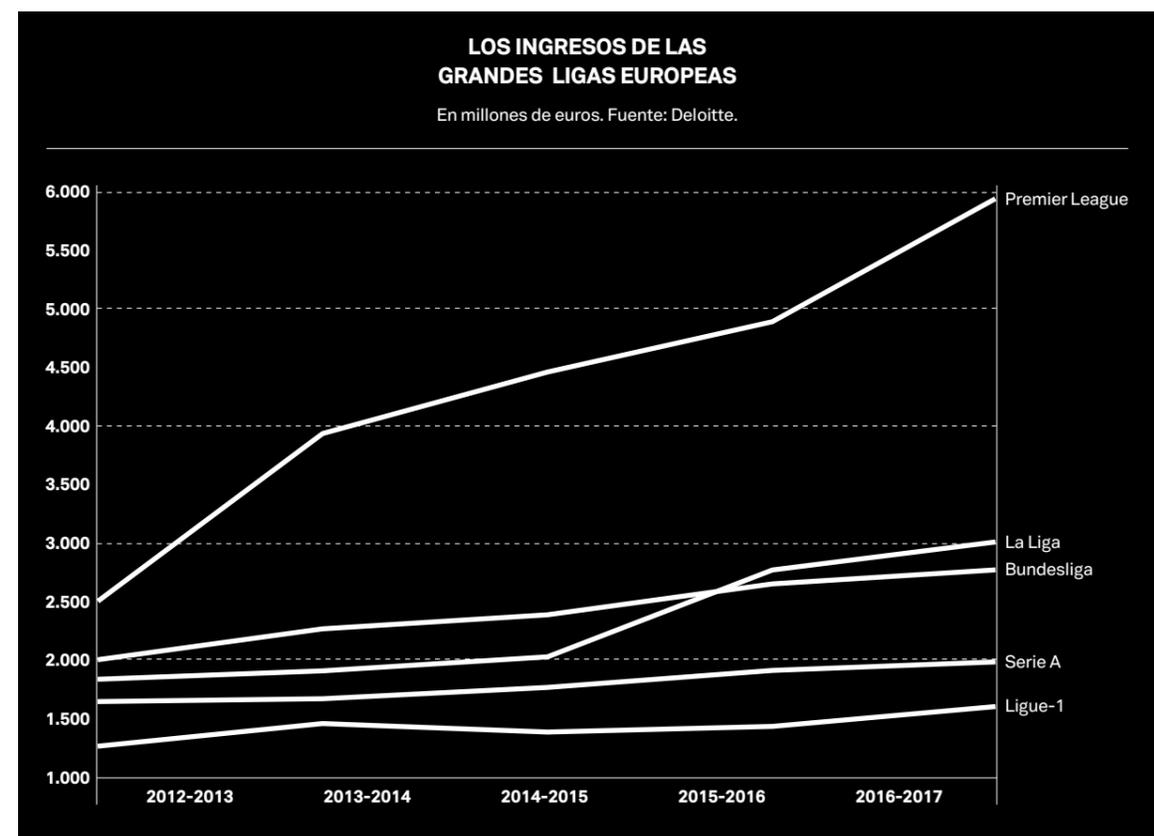
3.725 millones anuales por televisión, lo que supone un incremento del 43% respecto al anterior ciclo.

La Liga, por su parte, también dará un fuerte impulso a su negocio a partir de esta temporada, y aún así las perspectivas de la industria prevén que sólo se rebasen ligeramente los 3.000 millones de euros, poco más de la mitad del gran rival. La mejora, al menos de momento, corresponderá a los nuevos contratos audiovisuales con beIN Sports, Telefónica y Orange-Vodafone, que por primera vez supondrá que el torneo rebase los 1.000 millones de ingresos por televisión en España. A estos hay que sumar los 650 millones que genera el negocio internacional desde 2015-2016, prácticamente el triple que en el anterior ciclo, cuando la venta aún no estaba centralizada.

El nuevo contrato de televisión de la Premier les permitirá facturar casi el doble que el resto de grandes ligas durante la próxima temporada

Estas fuertes diferencias son las que han llevado al presidente, Javier Tebas, a indicar en alguna ocasión que La Liga corre el riesgo de convertirse en una especie de ACB, mientras la Premier se erige en la NBA del fútbol, de ahí que se haya aprovechado este nuevo ciclo para dar un salto cualitativo en las retransmisiones. Ahora, los clubes

estarán obligados a cuidar mucho más el estado de los terrenos de juego, garantizar que no se vean gradas completamente vacías en algunas zonas y facilitar el trabajo de los operadores. La idea: una imagen homogénea. "Si ven que aquí los aficionados no van al fútbol y no se cuida el escenario, ¿por qué lo van a seguir allí?", reflexionan en las oficinas de Hernández de Tejada sobre la batería de normas audiovisuales que entran ya en vigor. La mayor exposición mediática es la que debe garantizar también una mayor firma de contratos de patrocinio, quizás el área de negocio en la que los clubes de Primera tienen más problemas en comparación con sus grandes rivales europeos. En Inglaterra han logrado encontrar marcas asiáticas y casas de apuestas con ganas de invertir por la exposición que tienen en el continente y el mercado británico, mientras que en Alemania los equipos siempre se han garantizado el apoyo de las grandes multinacionales como Bayer, Adidas, Mercedes o Volkswagen, entre otras. El tejido industrial germano ha sido y es uno de los sustentos de la Bundesliga, cuyo atractivo global es limitado pero que hasta esta temporada siempre había estado por encima de La Liga en cuanto a ingresos. Hasta 2015-2016, ejercicio en el que se ha producido el sorpasso gracias a la diferencia en el inicio de los ciclos audiovisuales. El campeonato en el que reina el Bayern de Múnich desde hace años no dará su salto hasta la campaña 2017-2018, cuando empezará a cobrar 1.160 millones de Sky Deutschland y Eurosport a nivel nacional, un 85% más. Su lastre es el poco interés que genera fuera de su país, donde apenas espera obtener 300 millones en el nuevo



ciclo, la mitad que La Liga y ni una cuarta parte de lo que logra la Premier.

Muy lejos quedan la Serie A y la Ligue-1, para las que se estima un crecimiento del 15% y el 12%, respectivamente, pero que aún así seguirán moviendo unos 2.000 millones de euros. El torneo italiano apenas tiene palancas de crecimiento aseguradas a corto plazo, más allá de la entrada de nuevos inversores asiáticos, mientras que el campeonato francés sí prevé una mejora de su negocio gracias a la explotación comercial de los estadios que se han renovado o construido de cero para la Uefa Euro 2016.

Son dos objetivos que La Liga también tiene entre ceja y ceja, consciente de que una mayor inversión en sus estadios también ayudaría a facturar más y a incentivar la asistencia, que de media se situó en el 69% durante el último curso. Según Deloitte, que ha homogeneizado los datos, la Liga Santander obtiene 435 millones por ingresos vinculados al día de partido, frente a los 521 millones de Alemania y los 768 millones. La entrada de nuevos inversores también se ha querido incentivar, ante la evidencia de que no sólo supone la llegada de recursos, sino la apertura de nuevos mercados. Un ejemplo es el RCD Espanyol, que, con la incorporación de Rastar Group al accionariado, ya ha vendido la publicidad en la camiseta a su dueño, que a su vez la cede a otras marcas chinas para hacer promoción. Lo mismo sucede con el Granada CF, que, tras varios años sin un socio estable, ahora negocia con enseñanzas chinas gracias a los contactos de su nuevo máximo accionista. Y es que los clubes de La Liga han tenido que ir a buscar sus principales socios comercia-

les fuera de España, ya que prácticamente ninguno ha encontrado el respaldo de un socio local. Algunos de los pocos ejemplos son Estrella Galicia con el Deportivo de la Coruña, Kutxabank con el Athletic Club y Pamesa con el Villarreal CF, pero ahí todo acaba, e incluso este año se ha caído una de estas relaciones históricas, la del Celta de Vigo con Citroën.

Uno de los problemas del fútbol español es la falta de grandes empresas locales que apuesten por el patrocinio, como sí sucede en Alemania

La propia patronal también está trabajando en la búsqueda de nuevos ingresos comerciales, en un ejercicio en el que finalmente se ha optado por volver a vender los *title rights*, opción que se había descartado tras la no renovación de BBVA y que finalmente se ha adjudicado a Santander por la propuesta de activación añadida que propuso. Por debajo del banco estarán casi una decena de patrocinadores fuertes. Se ha renovado por tres años a Nike y EA Sports, se ha incorporado a TAG Heuer y siguen también Danone, Cola-Cao, Mahou, Mazda, Samsung, Sportium y Air Europa, a las que se quiere renovar también al alza. Aquí surge otro contratiempo de la organización, que es la propiedad de algunos de los

activos. Por un lado, Mediapro es el titular de la publicidad detrás de las porterías, lo que le permite que en la mayoría de estadios de Primera luzca el logo de Turkish Airlines, a excepción del Camp Nou y el Santiago Bernabéu, los dos estadios más importantes. El mismo problema tiene La Liga, que, por ejemplo, con el acuerdo de TAG Heuer no ha podido incluir los 36 partidos que disputarán como locales FC Barcelona y Real Madrid.

La importancia de los traspasos

Las estimaciones de la citada consultora no incluyen un elemento que ha sido crucial para que el fútbol español vuelva a ser rentable y haya enderezado sus cuentas en plena crisis económica. Se trata de las plusvalías por traspasos, que en las últimas cuatro temporadas han evitado la entrada en pérdidas del conjunto de la competición, con ganancias por este tipo de operaciones siempre superiores a los 200 millones y que en la temporada 2014-2015 tocaron techo con un montante total de 349 millones. Eso sí, según datos homogeneizados, el torneo español logró un resultado operacional de 264 millones en la 2014-2015, por los 316 millones de la Bundesliga y los 718 millones de la Premier League. Atrás quedan los problemas que aún hoy sí arrastra la Serie A, con unas pérdidas operativas de 638 millones en cinco años, y sólo en uno de ellos bajaron esta cifra de la franja de los 150 millones. En Francia la situación no sería tan dramática, aunque todavía no se vislumbra el punto de equilibrio tras perder 35 millones el último año. Además, muchos de sus clubes históricos siguen sin remontar, dejando aún más margen al PSG. **PI**

La ventaja de las otras grandes ligas es la centralización de activos más allá de los derechos audiovisuales, como puede ser la U televisiva o incluso el tablón digital del cuarto árbitro.

EL CLÁSICO. LA MITAD DEL NEGOCIO

Son las dos joyas de la corona y así lo evidencian todos los datos. El duelo entre Real Madrid y FC Barcelona es el que más expectación mediática genera cada año, e incluso a lo largo de la temporada suman casi la mitad de la audiencia de todo el torneo en España y en el extranjero. Un dominio que La Liga quiere corregir con un reparto más equitativo de los ingresos por las retransmisiones, tras constatarse que los dos clubes ya generan el 48% de todo el negocio del fútbol español, con unas ventas agregadas de 1.255 millones de euros en la campaña 2014-2015, que, en el último curso, y a falta de las auditorías, podrían haber alcanzado los 1.300 millones. Su mayor dominio llega a través de patrocinios, con un peso del 84,1% sobre el total.

El fuerte peso que tienen estos dos equipos en el negocio de La Liga no es nuevo, ya que al menos en las últimas cuatro temporadas este ratio se ha mantenido por encima del 45%, según los cálculos realizados por *Palco23* a partir del Informe Económico de La Liga. Ello se debe a que el ritmo de crecimiento del conjunto de la competición ha ido parejo: entre 2012 y 2015, los protagonistas de *El Clásico* crecieron un 13,7%, hasta los 1.255 millones de euros, mientras que el resto de Primera y Segunda avanzó un 11,1%, hasta los 1.360,5 millones de euros.

El interrogante está en saber, sobre todo, qué pasará a partir de 2016-2017, una temporada en la que según cómo el peso de Barça y Madrid podría irse hasta el 50% por primera vez. El único factor mitigante sería el área audiovisual, donde la diferencia se ha ido rebajando desde 2012, pasando del 43,9% al 38,2% de los ingresos en 2015. En el último curso ya se bajó al 25%, y, para este año, la previsión es que baje incluso más, hasta el

El peso de los dos principales equipos se nota sobre todo en el área comercial, con un 84% de los ingresos por patrocinio en su poder. En el campo audiovisual, el peso ya ha bajado al 20% gracias al nuevo sistema de reparto

20%, gracias al nuevo sistema de reparto. Por el contrario, en julio ya han entrado en vigor nuevos contratos comerciales de ambos clubes por varios millones de euros, en un ámbito donde la brecha es muy significativa. Bajo el epígrafe de comercialización, en el que básicamente se incluyen los patrocinios y una parte de la explotación de los estadios, Barça y Madrid se anotaron conjuntamente 426 millones en 2014-2015, el 84% del total. Los dos equipos han ido creciendo en ingresos por este concepto durante la crisis, a diferencia de lo que les sucedió al resto, que sólo han logrado remontar hasta los 80 millones de 2011 tras una caída previa del 25,6% por la crisis del ladrillo y las dificultades que ahora tienen para lograr nuevos patrocinadores.

Los dos equipos más laureados del fútbol español tienen muy acotada su estrategia de patrocinio, como evidencia que sólo cobran conjuntamente el 4,2% de todos los ingresos de publicidad de La Liga. Ello se debe a que ambos tienen buena parte de la U televisiva reservada para sus socios comerciales, incluida la publicidad detrás de las porterías, por lo que reciben menos ingresos que los demás del negocio centralizado que genera Mediapro por esta vía.

Hace cinco años el fútbol español estaba en pérdidas, mientras que ahora Barça y Madrid ya sólo generan un 40% del beneficio de todos los clubes de Primera y Segunda División

La dimensión de *El Clásico* también se refleja en términos de *matchday*, ya que los dos equipos suponen desde hace años más de la mitad de toda la facturación de La Liga, con 323,4 millones sobre un total de 625,8 millones de euros. Ello no se debe sólo a que tienen los estadios más grandes, sino a que también son las dos entidades con

más socios y mejores registros de asistencia cada temporada. Además, los ingresos por abonado acostumbran a ser mayores.

El 50% del negocio, también en costes

La importancia de Barça y Madrid se traslada también a los gastos totales, con un 48,6% sobre el total, lo que representa 1.181,1 millones de euros. El porcentaje realmente roza la mitad (49,8%) si se tiene en cuenta únicamente el pago de nóminas de personal deportivo, con 612,8 millones de euros. En esta línea, otra de las cuestiones que evidencia el poderío económico y su política deportiva es su influencia en el gasto que realiza la competición en amortización de fichajes, con un 59,8% sobre el total.

Este dato es uno de los principales indicadores de su mayor capacidad para acudir al mercado de fichajes, al que se le une otro elemento que evidencia que, ante todo, no son vendedores por naturaleza. Sus plusvalías por traspasos de jugadores han rozado el 30% en los últimos dos cursos auditados, aunque se debe a operaciones puntuales, como refleja el hecho de que en los dos cursos previos ni siquiera alcanzaron el 10% de toda La Liga por este concepto. Ello también se explica por la obligación que han tenido muchos equipos de deshacerse de sus principales futbolistas para cuadrar las cuentas y poder atender a todos sus pagos, haciendo de una vía extraordinaria de ingresos la más importante para evitar las pérdidas. El mejor reflejo de este saneamiento es la caída de la dependencia de los dos grandes en la generación de beneficios. En la 2011-2012 ganaron 81,1 millones conjuntamente, mientras que el resto del fútbol profesional perdió 216,4 millones. A partir de entonces se activó el control económico, la restricción en el gasto salarial y la obligación de vender, de manera que llegaron los beneficios y el peso de Barça y Madrid en este apartado ha bajado del 73,4% al 40,3% entre 2012 y 2015. Y podría ser aún más bajo este año, ya que la política de vender para sanear balances sigue hoy muy presente. **RM**

LOS NÚMEROS DEL CLÁSICO

En millones de euros.		2011-12	2012-13	2013-14	2014-15
La Liga	Publicidad	84,5	83,2	83,9	83,5
	Comercialización	407,1	387,9	392	506,3
	Matchday	599,3	594,2	623,3	625,8
	Retransmisión	728,7	826,7	844,2	854,5
	Traspasos	139,5	223,4	268,3	348,8
	Otros ingresos	137,9	120,3	116,4	196,7
	Total	2.097	2.235,7	2.328,1	2.615,6
Total ingresos	Resto de La Liga	1.079,1	1.218,2	1.224,5	1.360,5
	FC Barcelona-Real Madrid	1.017,9	1.017,5	1.103,6	1.255,1
	Peso (%)	48,5	45,5	47,4	48,0
Total gasto	Resto de La Liga	1.295,5	1.185	1.171,5	1.251,1
	FC Barcelona-Real Madrid	936,8	926,4	1.000,5	1.181,1
	Peso (%)	42,0	43,9	46,1	48,6
Resultado antes impuestos	Resto de La Liga	2.431,4	2.154,3	1.990,3	1.821,8
	FC Barcelona-Real Madrid	883,8	768,9	766,7	853,4
	Peso (%)	26,7	26,3	27,8	31,9
Deuda neta	Resto de La Liga	-216,4	33,1	53,1	109,5
	FC Barcelona-Real Madrid	81,1	91,3	103	73,9
	Peso (%)	-	73,4	66,0	40,3

LOS INGRESOS, AL DETALLE

Publicidad	Resto de La Liga	83,5	82,3	83,6	80
	FC Barcelona-Real Madrid	1	0,9	0,3	3,5
	Peso (%)	1,2	1,1	0,4	4,2
Comercialización	Resto de La Liga	83,2	61,9	61,4	80,3
	FC Barcelona-Real Madrid	323,9	326	330,6	426
	Peso (%)	79,6	84,0	84,3	84,1
Match Day	Resto de La Liga	292,8	281,8	294,3	302,4
	FC Barcelona-Real Madrid	306,5	312,4	329	323,4
	Peso (%)	51,1	52,6	52,8	51,7
Retransmisión	Resto de La Liga	409,1	502,2	520,6	528,4
	FC Barcelona-Real Madrid	319,6	324,5	323,6	326,1
	Peso (%)	43,9	39,3	38,3	38,2
Otros ingresos	Resto de La Liga	77,5	80,1	75,5	121,3
	FC Barcelona-Real Madrid	60,4	40,2	40,9	75,4
	Peso (%)	43,8	33,4	35,1	38,3
Traspasos	Resto de La Liga	132,9	209,9	189	248,1
	FC Barcelona-Real Madrid	6,6	13,5	79,3	100,7
	Peso (%)	4,7	6,0	29,6	28,9

LOS GASTOS, AL DETALLE

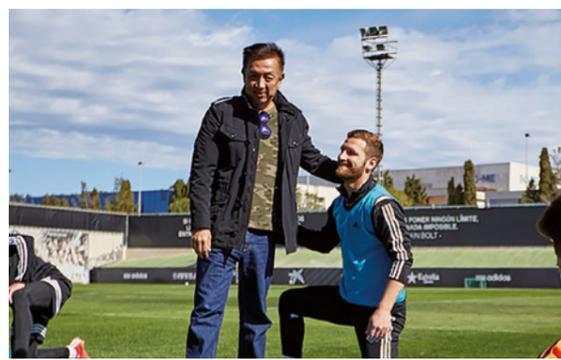
Gasto personal deportivo	Resto de La Liga	664,8	615,5	612,7	617,2
	FC Barcelona-Real Madrid	443,1	463,8	494,1	612,8
	Peso (%)	40,0	43,0	44,6	49,8
No deportivo	Resto de La Liga	73,4	71,3	76,7	96,4
	FC Barcelona-Real Madrid	58,7	58	61,1	64,6
	Peso (%)	44,4	44,9	44,3	40,1
Gastos de explotación	Resto de La Liga	202,9	191,8	211,7	222,3
	FC Barcelona-Real Madrid	185,8	182,1	201	215,8
	Peso (%)	47,8	48,7	48,7	49,3

FC Barcelona y Real Madrid suponen casi la mitad del negocio, tanto en lo que se refiere a ingresos como en gastos. A nivel de deuda neta, su impronta se limita a un tercio del total

LOS DUEÑOS: EL SANEAMIENTO DEL FÚTBOL ESPAÑOL ATRAE A NUEVOS INVERSORES

El capital asiático ha irrumpido con fuerza en La Liga durante el último año y medio, con una inversión conjunta que supera los 400 millones de euros. El saneamiento de los clubes, el contrato de televisión y la apuesta de China por el fútbol, claves para entender el goteo de compraventas.

El Valencia CF es uno de los primeros que cambió de manos en La Liga. El empresario singapurense Peter Lim, tras unas largas negociaciones, asumió a finales de 2014 un crédito de 88 millones y pagó 4,2 millones más en intereses; a cambio, la Generalitat le entregaba el 70% del club. Fue una operación vital para asegurar la refinanciación de uno de los pasivos más altos de la competición, que además se ha ido reduciendo. En 2016, el máximo accionista ha capitalizado créditos por 100 millones y prestado un importe idéntico para dotar de liquidez al día a día. Su llegada también ha servido para potenciar su presencia en Asia.



Wang Jianling quiere construir un imperio de deporte a través de Wanda Sports, y el Atlético de Madrid forma parte de este conglomerado creado en torno a Infront Sports&Media. El grupo chino adquirió el 20% del club a cambio de 45 millones que sirvieron para obtener liquidez. El club, que también tiene un elevado endeudamiento, recibió a principios de año una subvención de 15 millones de su nuevo segundo máximo accionista, que sirvió para cuadrar las cuentas y potenciar la Academia; a cambio, se ha quedado el nombre de la Ciudad Deportiva, donde luce su marca. Además, el acuerdo incluye facilitar la presencia del equipo en China con córners de productos en los centros comerciales de Wanda.

La Liga cambió sus estatutos en julio para que ejecutivos de cualquier rincón del mundo puedan estar en la comisión delegada. Antes estaba restringido a nacionales de la Unión Europea (UE)

Uno de los mejores indicadores para saber si la salud de un sector es correcta son los movimientos corporativos. Y, en este sentido, el fútbol español ha vivido durante los últimos meses muchos movimientos que reflejan el apetito inversor por una competición que avanza a buen ritmo hacia su completo saneamiento y que tiene en la internacionalización una de sus principales vías de crecimiento. En apenas año y medio, las inversiones extranjeras han ascendido a más de 400 millones de euros, con China como principal país de origen de los nuevos propietarios. Hasta 2014, cuando Peter Lim adquirió la mayoría accionarial del Valencia CF, la presencia de inversores extranjeros se limitaba al jeque cataní Abdullah Al Thani, que llegó al Málaga CF en 2010, y Carlos Slim, que empezó a hacerse con la propiedad del Real Oviedo en 2012. Previamente, lo único que había habido eran falsos empresarios o personas que dejaron sus clubes peor de lo que se lo habían encontrado, como Dimitri Piterman con el Deportivo Alavés y con el Racing de Santander, que a su vez también se vio afectado después por el indio Ahsan Ali Syed. Por no hablar del Getafe CF, al que un grupo de estafadores le hicieron pensar que un jeque de Dubái quería comprar el club, cuando en realidad era un camarero brasileño disfrazado.

Esta oscura fase del fútbol español ha quedado atrás, y sin duda ha ayudado el saneamiento de los clubes y la mejora de ingresos, tanto por una mejor política de formación y compraventa de jugadores, como por los nuevos contratos de televisión que se han ido firmando. También hay un factor externo que les ha ayudado: el interés de China por potenciar este deporte en su país y la necesidad que tienen de adquirir conocimiento.

Además, también influía un elemento interno que facilitaba la llegada de nuevos accionistas con dinero fresco: la elevada deuda que arrastraban algunos equipos por el descontrol económico de los años anteriores. De hecho, a excepción del Granada CF, todos los clubes que han atraído capital asiático compartían el hecho de tener un pasivo desmesurado en comparación con su cifra de negocio. Y otro punto en común: están ubicados en grandes ciudades donde pueden haber facilidades para la atracción de talento y el desarrollo de negocios complementarios como el turismo deportivo.

Todo esto, para bien y para mal, ha acabado afectando a la valoración de estas sociedades anónimas deportivas (SAD), ya que en muchos casos la aportación de fondos no ha sido tanto para la compra de acciones a otros socios, sino para el pago de deudas.

Tras estas operaciones corporativas, la probabilidad de que lleguen nuevos in-

versores no es muy alta. "Mire en cuántos hay un accionista con más del 50% y sabrá cuántos pueden estar a la venta", indican siempre los asesores en este tipo de operaciones, en referencia al limitado número de candidatos que podrían venderse con facilidad. Las últimas compraventas confirman este extremo, así como la complejidad que entraña optar por la compra de una entidad con varios socios. Por ejemplo, Rastar Group tuvo que ofrecer una prima de emisión del 30% respecto al valor nominal de los títulos, ya que el acuerdo con los principales accionistas sólo le garantizaba un paquete ligeramente superior al 40%.

La excesiva deuda de algunos de los clubes adquiridos ha acabado afectando a la valoración y a los accionistas vendedores, que han priorizado diluirse mediante la entrada de socios con ampliaciones de capital

De la información recopilada por Palco23, se desprende que sólo la mitad de los clubes que disputarán La Liga esta temporada tienen un accionista de control, de los cuales cuatro ya han cambiado de manos o incorporado nuevos socios en el último año. Y, de los otros seis, a priori no existe voluntad de vender.

Al-Thani rechazó una propuesta el pasado verano y situó a su hijo como consejero delegado; la familia Roig tiene un ambicioso plan social en el Villarreal CF; en el Celta de Vigo está Carlos Mouriño, que de hecho ha seguido ampliando su poder con la compra de pequeños paquetes de acciones; la familia Fernández podría haber tenido urgencias con el Sporting de Gijón, pero ahora están fuera de peligro; el Deportivo Alavés pertenece a un grupo de empresarios que también posee el Laboral Kutxa de la ACB, mientras que el Deportivo Leganés también está en manos de empresarios locales que tampoco han mostrado predisposición por vender, además de que es un club que tampoco tiene una trayectoria consolidada en la élite.

Por el contrario, hay entidades que son difíciles de adquirir por la fuerte atomización del accionariado. Los casos más extremos son los de la Real Sociedad, el Deportivo de la Coruña y la SD Eibar, en los que ningún socio tiene más del 5% de los títulos y ahora no hay excesivos problemas de liquidez para afrontar pagos gracias al nuevo contrato audiovisual. Después hay un grupo formado por UD Las Palmas, Sevilla FC y Real Betis, en los que el denominador común es la existencia de un accionista o grupo de socios sindicados con una mayoría cómoda para gobernar,



La última operación corporativa en La Liga estuvo pendiente de la recta final de la temporada, ya que había muchos variables en juego. Finalmente, el Granada CF logró la permanencia y la familia Pozzo cerró la venta por unos 37 millones a Jiang Lizhang. El empresario chino tiene el respaldo financiero de Wuhan Double, corporación del gigante asiático que le compró su agencia de marketing deportivo Desports y que también ha pagado 39 millones por el 46% de la agencia de representación de Mediapro y Pere Guardiola. Una de las primeras decisiones de la nueva propiedad ha sido firmar una colaboración con un club de la Chinese Superleague para intercambiar conocimiento y captar talento.



Rastar Group se ha hecho con aproximadamente un 83% del RCD Espanyol por una cifra que ronda los 26 millones de euros. El fabricante chino de juguetes primero pactó con el núcleo accionarial liderado por Daniel Sánchez Libre y Ramón Condal, y, meses después, con el grupo opositor Genética Perica. Ahora ha iniciado una ampliación de capital por 150 millones, con la que pretende inyectar hasta 125 millones más, de los que 69 millones ya están asegurados mediante compensación de créditos. En paralelo, y para reforzar la notoriedad de sus productos en España, se ha quedado con activos comerciales como la publicidad en la camiseta y algunas zonas del estadio.



También en LaLiga1|2|3, y nuevamente con la intermediación de Mediapro, el Girona FC logró fuera de España el dinero que buscaba para seguir siendo viable. El conjunto catalán pasó a manos de un grupo inversor galo liderados por ejecutivos de Canal+ Francia. Jean-Louis Dutaret y Samir Boudjema compraron el 80% del capital tras asegurar que se aprobaba su convenio de acreedores y Hacienda daba el visto bueno. A cambio, adelantaron 3,8 millones en créditos que ahora se han capitalizado para rebajar el nivel de deuda y fortalecer el patrimonio. De esta manera se evitan penalizaciones en el gasto salarial, de cara a una temporada en la que buscarán luchar otra vez por el ascenso.



pero que no alcanzan el 50% que interesaría a un potencial comprador para hacerse con las riendas.

Todos estos cambios también han provocado cambios externos, como la contratación de auditores de mayor nivel, como EY en el Valencia CF, e incluso la modificación de los estatutos de La Liga,

quizás el mejor ejemplo del cambio del signo de los tiempos. En la comisión delegada de la patronal sólo podían estar ejecutivos con nacionalidad de algún país de la Unión Europea (UE), un aspecto que ahora se ha modificado para que también puedan sentarse asiáticos, africanos o americanos. Globalización. P23

TV: UN ANTES Y UN DESPUÉS

Ya fue sin duda la mejor noticia del último verano, y este año volverá a serlo. Si hay una fuente de ingresos que va a crecer de manera considerable en la cuenta de resultados de todos los clubes es la de los derechos audiovisuales, que con los nuevos contratos va confirmando la necesidad que existía de que se negociaran de forma colectiva. Sólo por esta vía, los equipos de Primera van a recibir un mínimo de 40 millones de euros en la temporada 2016-2017, una cifra que casi dobla el mínimo que se había fijado en los últimos años y que incluso equivale al presupuesto completo que habían manejado una decena de entidades hasta 2015. Ello, sin impedir que FC Barcelona y Real Madrid también hayan seguido creciendo, situándose como los dos grandes de Europa que más perciben por este concepto.

La mejora sustancial de la factura por los derechos audiovisuales ya se empezó a percibir en 2015-2016, gracias al nuevo ciclo internacional que, de la mano de Mediapro, supuso doblar los ingresos hasta los 650 millones de euros de media para los próximos años. A cambio, el grupo audiovisual se quedaba una comisión que ronda los 90 millones de euros en concepto de intermediación. También se consiguió una mejora sustancial en España, donde Telefónica puso 600 millones por todo el fútbol de pago. Nada que ver con lo que sucederá a partir de ahora.

La Liga se ha visto beneficiada por una tendencia en el mercado de las telecomunicaciones, que es la comercialización de paquetes convergentes que incluyen ADSL, línea móvil y televisión. Esta oferta ha provocado un fuerte aumento de los abonados: de 4,3 millones en junio de 2014 a 5,5 millones al cierre de 2015, y subiendo, según explican los operadores. El único riesgo, según algunas voces de la industria, será cuando la base de clientes haya tocado techo y el cada vez mayor consumo a través de Internet derive en una rebaja de los precios.

Por el momento, lo cierto es que La Liga ha logrado rebasar por primera vez en su historia los 1.000 millones en ingresos sólo

La Asociación de Futbolistas Españoles (AFE) se quedará el 0,5% de los ingresos por televisión, mientras que otro 1% servirá para sufragar las cuotas a la Seguridad Social de deportistas de élite con ingresos bajos.

La fuerte competencia entre beIN Sports y Telefónica, junto al crecimiento internacional, han permitido que los ingresos de La Liga por las retransmisiones se hayan prácticamente doblado en cuatro años: de los 884 millones de euros en la temporada 2013-2014 a los 1.660 millones previstos para 2016-2017. Un beneficio que no sólo revierte en los clubes, sino que también repercutirá en deportes minoritarios gracias a la nueva regulación.

¿CÓMO HA CRECIDO EL NEGOCIO POR TV DE CADA CLUB?

En millones de euros. Fuente: Memoria clubes y La Liga.

	2014-2015	2015-2016	2016-2017
FC Barcelona	138	140	149,8
Real Madrid	138	140	142,7
Atlético de Madrid	41,7	69,1	102,9
Athletic Club	32,5	47,9	71,1
Valencia CF	48	53,8	69
Sevilla	35	48,5	66,2
Villarreal	33,9	41,7	62
Málaga	22	39	56,4
Real Sociedad	25,1	38,6	55,7
Celta de Vigo	21,7	33	53,4
Real Betis	10,3	33,9	50,4
RCD Espanyol	22,9	35,6	49,2
Levante UD	22,7	33,8	46,1
Rayo Vallecano	18,1	32,6	46
Deportivo de la Coruña	18	31,7	45,5
Granada CF	18	31	44,8
Getafe CF	21	32	44
UD Las Palmas	2,8	27,7	42,5
Sporting de Gijón	2,8	29,8	42,3
SD Eibar	15,3	28,2	41,9

en España, a lo que también ha ayudado la fuerte pugna entre beIN Sports y Telefónica por controlar el fútbol en televisión. El grupo catari pagará una media de 633 millones al año entre 2016 y 2019, mientras que su socio, Mediapro, ha apostado por quedarse todo el fútbol en abierto por 25,3 millones durante las próximas tres temporadas. Telefónica, que pensó que sólo debía apostar fuerte

por *El Partidazo* para quedarse todos los paquetes de pago, finalmente se ha tenido que conformar con un encuentro de Madrid o Barça por semana y el mejor partido de Segunda, a razón de 250 millones por curso. La tercera parte de esta guerra que benefició a los clubes fue la necesidad de Orange y Vodafone de tener algo con lo que presionar a Telefónica para que les



revendiera los paquetes que se quedó, de manera que ofrecieron 100 millones al año por el negocio en lugares públicos. El reto, ahora, es seguir ampliando la base de clientes en España, pero sobre todo acercar la competición en aquellos mercados clave en el extranjero por el volumen de ingresos que generan, como China (unos 54 millones) y Estados Unidos (70 millones aproximadamente). Para conseguirlo, desde hace unos meses se ha decidido potenciar la presencia directa con la apertura de oficinas. A las de Pekín y Dubái, que ya estaban operativas,

ahora se han sumado la de Nueva York, Sudáfrica y Nigeria. Además, en el cuarto trimestre está previsto abrir en India, otro país de grandes dimensiones y donde el reto es arrebatarle cuota a un mercado dominado por la Premier League y el críquet. Al final, esta globalidad es la que permitiría seguir captando marcas internacionales como patrocinadoras de la competición. Este año se han dado pasos en este sentido, con la renovación de Nike y la entrada de EA Sports y TAG Heuer. Además, aunque de origen español, se ha decidido vender los *title rights* a

Banco Santander, que se ha comprometido a un fuerte paquete de activación para dar a conocer el torneo y su operador local en regiones interesantes, como Polonia y países nórdicos, en Europa, además de EEUU, Brasil, Chile y México, entre otros. Y la mejor muestra de la fuerte relación que existe entre ingresos por televisión y patrocinios es cómo ha crecido también este negocio, desde los 36,3 millones que se generaron en 2014-2015 a los casi 70 millones que se han presupuestado para esta campaña. **12**

China y EEUU son los dos mercados internacionales más grandes de La Liga, ya que generan 54 millones y 70 millones de euros por televisión respectivamente.

TELEFÓNICA, BEIN SPORTS Y ESPN, TRES GIGANTES CON LOS QUE IMPULSAR EL NEGOCIO TELEVISIVO DE LA LIGA



● beIN Sports, algo más que un cliente

El grupo catari se ha quedado con el principal lote en España de la mano de Mediapro para el ciclo 2016-2019, pero su importancia para La Liga va mucho más allá del mercado local. La plataforma de televisión emitirá la Primera División en mercados estratégicos como EEUU y el Sudeste Asiático, así como el Norte de África, garantizando una importante visibilidad.

● Pacto histórico con Suning en China

El grupo de distribución, dueño del canal de televisión online PPTV y del Inter de Milán, paga unos 64 millones de euros al año para ofrecer todo el fútbol español. Pero no sólo eso, sino que también acordó vender artículos de los clubes en los más de 1.600 puntos de venta que tiene en el gigante asiático, ampliando la capacidad de penetración en este mercado.

● ESPN, gran socio en Sudamérica

Aunque Asia y EEUU son prioritarios, La Liga no quiere olvidarse de un mercado tradicional en el que, por cuestiones históricas, tiene fuertes vínculos. Es Sudamérica, donde ESPN adquirió los derechos hasta 2020 con la idea de compartirlos en Brasil con FOX Sports y en el resto de países de la región con DirecTV. Allí, el objetivo es no perder terreno frente a otras ligas.

● Sky, fuerte en Reino Unido y México

El conglomerado mediático de Rupert Murdoch se impuso a BT Sport en la subasta abierta en Reino Unido, país en el que el fútbol español obtiene más ingresos en Europa. La plataforma también ganó en Italia y en México, un país también de gran importancia para clubes como Real Madrid y FC Barcelona, que han abierto allí sus primeras tiendas en el extranjero.

● SuperSport, con vistas a África

La organización tiene ya oficinas en Sudáfrica y Nigeria, con el objetivo de estar más cerca de SuperSport, el operador que ha adquirido los derechos para retransmitir los partidos en la mayoría de países del África Subsahariana junto a Canal+. Es una región que hoy no genera un gran volumen de ingresos, pero hay muchas esperanzas depositadas a medio plazo por el consumo a través del móvil.

● Atomización de acuerdos en Europa

Mientras que en todos los continentes existen grandes acuerdos marco, en Europa ello no ha sido posible, y es que todavía hay mercados difíciles para el fútbol español. En Alemania se ha conseguido salvar la situación con el portal online Laola1.tv, mientras que en los países escandinavos sólo se logró un acuerdo después de que Viasat comprara primero la Premier League.

LOS ESTADIOS:

UNA ASIGNATURA PENDIENTE

La revolución tecnológica de los últimos años ha provocado un importante cambio en los hábitos de consumo, ha dado un vuelco a la concepción de los espectáculos y elevado el nivel de exigencia de quienes pagan por ver un evento en directo. Sin embargo, todo este proceso enganchó a los clubes del fútbol español con un elevado endeudamiento o con la mente más puesta en proyectos faraónicos de estadio que no en funcionales y adaptando las tendencias que se empezaban a generar en Estados Unidos. Ahora, con el saneamiento avanzado, la llegada de nuevos inversores y el alza de los ingresos por televisión, muchos de los clubes de La Liga empiezan a retomar viejas ideas o poner nuevas encima de la mesa. En total, ya hay proyectos por valor de casi 1.300 millones de euros.

Uno de los principales problemas en todo este proceso ha sido la fuerte dependencia de algunos clubes respecto al sector público. Los datos recopilados por *Palco23* evidencian que sólo siete de los estadios que albergarán partidos de la Liga Santander esta temporada son de propiedad privada. El resto corresponden a concesiones municipales, por la que se paga un canon anual a cambio del derecho de uso. Y aquí es donde están surgiendo los problemas. ¿Quién asume la inversión? Si se trata de un concurso público, ¿no tiene derecho un tercero a pujar por la nueva concesión a cambio de la remodelación? Son interrogantes que han surgido en procesos como el de la Real Sociedad, el Celta de Vigo o el descendido Rayo Vallecano. El problema es real y la necesidad de renovación compartida por toda la industria. Junto a la Serie A, La Liga es la competición europea que tiene menos estadios construidos después del año 2000, con tres, según datos de KPMG. Por delante está la Premier League, cuyo poderío económico le ha permitido acelerar la renovación; la Bundesliga, que ejecutó muchos de los proyectos con motivo del Mundial de 2006, y la Ligue-1, que en los últimos tres años ha dado un importante salto cualitativo con la

El nuevo reglamento audiovisual pretende obligar a los clubes a mejorar la presencia de sus instalaciones, muchas de ellas envejecidas y con escasa inversión en los últimos años. En la actualidad, en España existen proyectos de remodelación por valor de casi 1.300 millones de euros.



El proyecto más costoso, y probablemente el que más tardará en finalizar, es el del FC Barcelona. El club ha proyectado un gasto de casi 450 millones de euros en modernizar el Camp Nou y su entorno más inmediato, y la previsión más optimista apunta a que las obras estén listas en 2022. El despacho japonés Nikken Sekkei ha diseñado la remodelación, que eliminará viejas estructuras, cubrirá el estadio, ampliará el aforo a 105.000 personas y elevará hasta 95 el número de palcos VIP. Además, se creará un *pitch club* para 1.000 personas, que reforzará la vertiente más corporativa, y se potenciará aún más todo el negocio comercial asociado.

Algo más adelantada parece la iniciativa del Real Madrid, que tras dos años estancados por trabas legales al proyecto inicial, al final ha logrado un plan que convence al Ayuntamiento de la capital. El club, que ha propuesto que el grueso de las obras se concentren en el verano de 2018, estimó inicialmente el coste del proyecto en unos 400 millones de euros. Al final no se edificará en el aparcamiento que da al Paseo de la Castellana, por lo que el complejo de hoteles y tiendas deberá estar en el espacio que hoy ocupa La Esquina del Bernabéu. El interrogante es si cambiará la idea de ampliar el aforo hasta los 85.000 espectadores y cubrir todo el estadio.



El otro proyecto que ha desencallado el gobierno de Manuela Carmena es el que debe permitir al Atlético de Madrid financiar la construcción de su estadio en La Peineta. El club estima que el coste debería estar en torno a los 195 millones de euros, debido al deterioro de la infraestructura sobre la que se está levantando el futuro hogar de los colchoneros. La intención es ampliar el aforo hasta los 67.000 espectadores para hacer frente a la demanda de nuevos abonados, así como potenciar el espacio VIP, gestionado por CenterplatelSG y con una capacidad para 7.000 personas. El estadio se estrenará con la temporada 2017-2018 y, además, dispondrá de 4.000 plazas de aparcamiento.



construcción o remodelación de casi todos sus estadios pensando en la Uefa Euro 2016. En España, la gran oportunidad habría sido la candidatura ibérica para el Mundial de 2018, que se acabó yendo a Rusia ante la existencia de más patrocinadores. De hecho, durante la presentación de candidaturas y análisis de los proyectos, una de las principales críticas a nivel internacional fue el estado de las infraestructuras. Un problema que se ha ido alargando hasta los últimos tres años, tanto por exigencias de la patronal para que se cumplieran normas de seguridad como ahora para que lo hagan a efectos audiovisuales. Este año habrá, por primera vez, un reglamento que obligará a todos los equipos a mejorar el estado del terreno de juego, la iluminación, homogeneizar cromáticamente la segunda U televisiva en la que antes se mezclaban decenas de creatividades de empresas locales, asegurar que las gradas se vean llenas en televisión... Todo con un objetivo: ser más atractivos para los telespectadores, pero también para que los aficionados vayan al fútbol, como la creación de una grada de animación en cada campo o la potenciación de los servicios de *hospitality* para atraer más empresas.

Mejor estadio, ¿igual a patrocinador?

Todos estos proyectos no sólo pueden suponer un impulso a los ingresos por taquilla, abonados y explotación comercial, sino que también podrían ser un motivo más para encontrar un patrocinador que quiera dar nombre a la instalación. En La Liga no hay un solo club que tenga vendido los *namings* del estadio, y los primeros intentos, como el del RCD Espanyol con Powr8, no salieron del todo bien. Ahora, en cambio, muchos tienen claro que será necesario un patrocinador para este activo que ayude a financiar las obras de remodelación. El Real Madrid ya tiene un acuerdo con la petrolera Ipic una vez se ponga en marcha el proyecto, mientras que el FC Barcelona ha iniciado ya la búsqueda de un socio, con la opción de que incluso pueda ser uno tanto para la camiseta como para el Camp Nou. Es una fórmula que, por ejemplo, ya utiliza el Manchester City con Etihad y el Arsenal con Emirates. El Atleti también ha asumido la necesidad de buscar un nombre comercial de cara a su traslado a La Peineta. En un segundo nivel, la Real Sociedad aseguró haber logrado el apoyo de Qbao, la marca china que ya luce en su camiseta, para financiar parte de las obras. Incluso el Villarreal CF, que está planteando una reforma de menor calado a las citadas, también está explorando esta opción. Y el problema puede acabar siendo el mismo: la difícil atracción para marcas internacionales por no ser clubes globales y el nulo interés que han mostrado la mayoría de multinacionales españolas por ayudar a sus equipos, a diferencia de lo que siempre ha sucedido en la Bundesliga con la industria alemana. **PI**



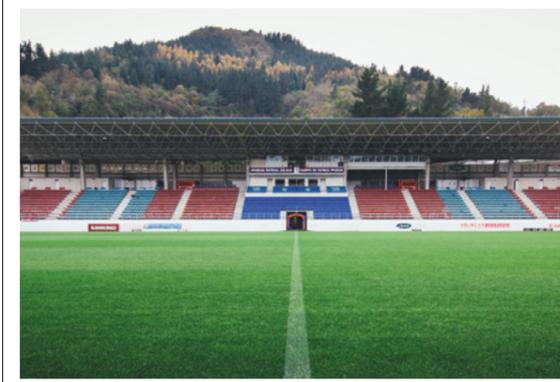
El Real Betis por fin ha podido desencallar la ampliación de la grada del gol sur, que se construirá de nuevo y permitirá ampliar hasta los 60.000 asientos el aforo del Benito Villamarín. El presupuesto para el proyecto asciende a 15 millones de euros, ya que se va a aprovechar también para lavar la cara de la fachada exterior y reforzar servicios. Por ejemplo, se triplicará la capacidad del aparcamiento con 400 nuevas plazas y se habilitarán 4.500 metros cuadrados de superficie para usos terciarios en planta baja y semisótano. En paralelo, y para potenciar el negocio de hospitalidad y dar más activos a los patrocinadores, se van a mejorar los palcos VIP.



La Real Sociedad tiene clara la necesidad de ejecutar una reforma de Anoeta que cueste unos 40 millones de euros. Su problema, que el equipamiento es de titularidad municipal y debe ir por concurso público, lo que está provocando algunos retrasos. Se quiere eliminar la pista de atletismo y ampliar de 32.000 a 42.000 el número de asientos. El club asegura poder aportar 11 millones, gracias al patrocinio de Qbao, y cubrir una parte del préstamo de 16,5 millones que pediría el Ayuntamiento de San Sebastián. También se espera que el Gobierno vasco, que ya ayudó al Athletic Club, colabore con una aportación de unos diez millones. No existe una fecha clara de finalización.



El mismo problema de la Real Sociedad afecta al Celta de Vigo, que podría tener dificultades para tener listas las obras antes de que empiece la temporada. El club, en colaboración la Administración propietaria de Balaídos, ha proyectado gastar 29,5 millones de euros en mejoras. En su caso se trata sobre todo de mejorar las prestaciones y la confortabilidad, así como cumplir la normativa de seguridad. A nivel de aforo sólo se pasará de 28.700 a poco más de 31.000 asientos. La propuesta, que incluye una cubierta nueva y eliminar la pista de atletismo, sólo resta pendiente de la financiación para la remodelación de los dos fondos.



Es el estadio más modesto de toda La Liga, pero la SD Eibar quiere seguir creciendo en la medida de lo posible. En la nueva fase de ampliación de Ipurua, el club invertirá 3,2 millones de euros para alcanzar una capacidad de hasta 9.000 personas. Aún estarían lejos de los 15.000 asientos que la patronal pide como mínimo para cualquier club de Primera, pero la parcela donde se encaja el estadio dificulta crecer tanto. En paralelo, el Leganés también ha decidido elevar el aforo de Butarque hasta las 12.000 butacas. Su proyecto, financiado por el Ayuntamiento, consiste en elevar la grada de la zona lateral y los dos goles, de manera que se igualen con la Tribuna.

LA ASISTENCIA: BATE RÉCORDS

La recuperación del consumo en España y la mejora de las políticas comerciales permitieron a La Liga rebasar por primera vez la cota de los 14 millones de aficionados en una sola temporada. Se trata de la tercera campaña consecutiva de crecimiento, aunque la fuerte mejora en Primera esconde una leve caída en Segunda División.

La mejora de la economía española y la recuperación de la confianza de los consumidores también se reflejó en la asistencia a los estadios de La Liga. La competición cerró la temporada con un crecimiento del 2,5%, hasta más de catorce millones de seguidores, la primera vez en la historia que se rebasaba esta cota. Además, supone consolidar la tendencia alcista de la taquilla, después de que con el estallido de la crisis, la asistencia bajara de los 13 millones anuales que había registrado desde 2007 hasta los 12,6 millones en 2013. Uno de los retos de la competición para la temporada que ahora arranca es seguir mejorando sus registros, porque el margen de crecimiento existe. Según los datos reco-

pilados por Palco23, la media de ocupación de los estadios de Primera División se situó sólo en el 69,7%, con equipos como el RCD Espanyol que ni siquiera llegaron a registrar media entrada en la mayoría de partidos. El otro es seguir incentivando el seguimiento en directo de los encuentros de Segunda División, que en el curso cerrado se dejó 300.000 espectadores en comparación con 2014-2015. "Cualquiera que siga la Segunda verá que cada vez hay menos aficionados", explicó recientemente Eduardo Bandrés, ex presidente ejecutivo del Real Zaragoza. No obstante, hay un elemento que juega en contra de la categoría, y es el habitual ascenso de los equipos con mayor masa social, como sucedió con Real Betis o Sporting de Gijón.

La facturación por día de partido en La Liga ascendió a 625,8 millones de euros en la temporada 2014-2015, según los últimos datos disponibles.

Una de las iniciativas globales lanzadas por La Liga es la obligación de que los clubes creen sus propias gradas de animación, con los que se pretende incentivar la animación al equipo local, tener controlados a los aficionados que acuden en grandes grupos y hacer más atractivo el acudir a ver los partidos en directo. Un ejemplo es el Valencia CF, que ha bajado la cuota a mínimos históricos para la grada joven, con un coste de 150 euros para aquellos que tengan entre 16 y 30 años.

En paralelo, la entrada en vigor del nuevo contrato audiovisual ha favorecido que los equipos lancen campañas de captación de abonados más agresivas, como regalar el pase del año siguiente si logran el ascenso (Levante UD o Real Valladolid) o una mayor diversificación de tarifas. En la línea de fidelizar con promociones, también destaca la apuesta del Betis, que devolverá un 10% del precio del abono en la temporada 2017-2018 si no logran quedar entre los diez primeros. El Espanyol, uno de los clubes con mayores problemas de asistencia respecto al aforo de su estadio, también ha decidido cambiar su política y fragmentar aún más las tarifas. Además, ha vuelto a congelar los precios y ha creado un programa de fidelidad con premios para los que asistan al menos a un 75% de los encuentros. Se trata de una práctica que ya empezó hace dos años el Villarreal CF y que se mantendrá una campaña más, como el hecho de renovar gratuitamente el pase a quien se haya quedado en paro.

En otra liga se encuentran FC Barcelona, Real Madrid, Atlético de Madrid y Athletic Club, que incluso tienen lista de espera de socios que querían tener un asiento en el estadio. En sus casos, el reto es seguir mejorando la explotación del negocio de hospitalidad, que exige menos espacio y da más dinero. **12**

LA ASISTENCIA SÍ IMPORTA

LLENA EL CAMPO CON LO QUE LA GENTE DESEA PAGAR

AUMENTA ASISTENCIA

EN PARTIDOS DE BAJA DEMANDA

AUMENTA INGRESOS

EN PARTIDOS DE ALTA DEMANDA

- > Interfaz **intuitiva**
- > **Total Control** de subastas y pujas
- > **Fácil integración** con el sistema
- > **Sin costes** de desarrollo

¡GESTIÓN **GRATUITA** LOS PRIMEROS MESES!*



T. 913 408 565
neveremptytickets.com

*Gestión gratuita durante primera vuelta Liga 2016-2017, en cualquiera de sus divisiones.

Clubes con los que hemos trabajado:



**NEVER
EMPTY**
Solución de ticketing vía subasta

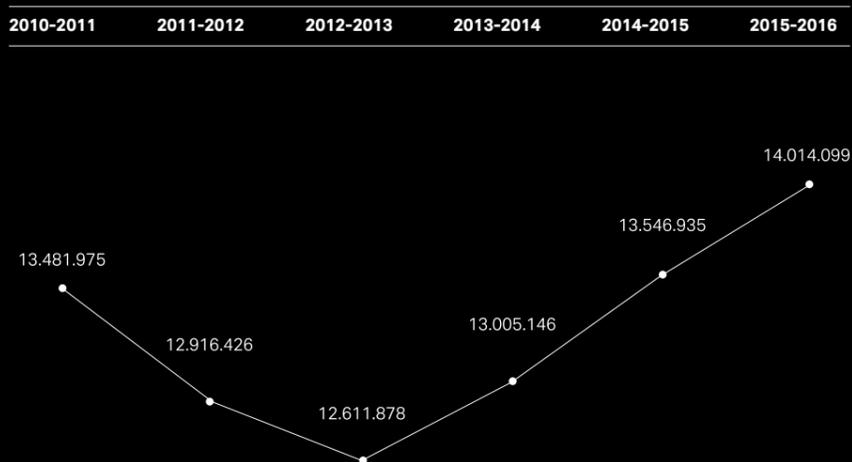
ASISTENCIA MEDIA DE CADA CLUB

2015-2016

P	CL	2015-16
01	FC Barcelona	78.213
02	Real Madrid	68.171
03	Atlético de Madrid	43.514
04	Athletic Club	41.947
05	Valencia CF	37.324
06	Real Betis	36.349
07	Sevilla FC	33.995
	Media Liga BBVA	27.812
08	Sporting de Gijón	23.196
09	Deportivo de la Coruña	23.113
10	Las Palmas	21.212
11	Málaga CF	21.101
12	Real Sociedad	20.822
13	RCD Espanyol	18.715
14	Celta de Vigo	18.081
15	Villarreal CF	16.978
16	Granada CF	15.852
17	Levante UD	13.650
18	Rayo Vallecano	11.503
19	Getafe CF	7.318
20	SD Eibar	5.202

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE AFICIONADOS QUE ACUDIERON A LOS ESTADIOS

2015-2016



'FAN ENGAGEMENT'. ¿CÓMO SEDUCIR AL ESPECTADOR?

La tecnología se ha convertido en el mejor aliado de los clubes con el objetivo de ofrecer al aficionado nuevos alicientes para acudir al estadio y generar lo que buscan: experiencias. Los resultados de un equipo, las acciones de un determinado jugador y el rival son factores a tener en cuenta a la hora de comprar una entrada, pero ya no basta con el propio fútbol. ¿Cómo convertir un evento deportivo en algo más?

El director de la agencia especializada en activación de patrocinios Populus, Brian Mirakian, comenta que "los aficionados de 25 años no ven el deporte como lo ven los de 50". Los primeros, durante el 70% de un partido están conectados a sus dispositivos móviles, ansiosos por ver el vídeo de la repetición y explicar su experiencia en las redes sociales. Se trata de seducir a los *millennials*, que demandan una experiencia diferente ante todo. Ofrecer esta posibilidad necesita de la instalación de redes Wi-Fi y la puesta en marcha de un sinfín de plataformas y actividades para entretener a los espectadores. Puede parecer que solamente está al alcance de los clubes más rentables y con mayor solera de la

Las nuevas generaciones tienen diferentes modos de ver el fútbol, lo que se demuestra con un dato: más de la mitad de los jóvenes utilizan el móvil durante los partidos. Estos cambios demográficos y sociales serán una de las claves para que los clubes sigan atrayendo a millones de seguidores de todo el mundo. Una tarea fácil para aquellos que sepan utilizar las nuevas herramientas.

competición, pero hay casos que desmontan este mito. Esta transformación tecnológica no entiende ni de grandes equipos ni de grandes ligas, y el Sporting Park Stadium del Kansas City, de la MLS, está considerado un ejemplo a seguir para la industria estadounidense desde la implementación de su sistema digital en 2013.

En tres años, y sin hacer nada espectacular, han logrado vender 14.000 abonos por temporada y colgar el cartel de completo con cerca de 20.000 espectadores en cada partido como local. Su caso ha llamado la atención de más de 200 directivos de otras franquicias y deportes, que durante el primer año han pasado por sus instalaciones

interesados en replicar la estrategia digital del club de fútbol.

¿Cuánto exige un smart stadium?

Según los cálculos de la industria deportiva estadounidense, los costes de la infraestructura necesaria para tener un estadio inteligente rondan los 1,5 millones de dólares en el caso del Sporting Kansas Stadium y los 4 millones de dólares para un gran anfiteatro de la NFL. Con un matiz: este importe se sufraga en muchos casos con la ayuda de los patrocinadores tecnológicos, que utilizan las instalaciones como *showroom* de sus innovaciones.

El Etihad Stadium de Australia ha instalado pantallas en los asientos VIP para seguir el partido desde diferentes puntos de vista.

No todo es la inversión, una parte también implica un cambio en la organización, que empieza contratando a nuevos perfiles dedicados específicamente para estas tareas: diseñadores, especialistas en marketing digital, *data scientists*, *scrum masters* y *digital architects*, entre otros. Según comenta a *Palco23* el director general de Accenture Digital, José Luis Sancho, "el 80% de las compañías tienen como prioridad para los próximos años la contratación (interna y externa) de talento digital". El directivo destaca que ya no es tiempo de entretenerse sólo con pilotos o pruebas porque las iniciativas digitales no pertenecen sólo al mundo de la innovación. Algo que deberá tener muy en cuenta la industria del fútbol y que ayudará a profesionalizar, aún más, la gestión de todos los *players* implicados. Ahora bien, ¿qué hacer una vez implementado el Wi-Fi? En la NBA se encuentran varios ejemplos de formas innovadoras que van más allá de las ya comunes. Los tiempos de la revista del partido han quedado atrás. Incluso las estadísticas en papel ya no son un servicio exclusivo de los asientos VIP, ya que todas las aplicaciones creadas por los clubes en los últimos años tienen una serie de servicios imprescindibles: repeticiones, estadísticas en tiempo real, compra de *merchandising* y encargo de comida.

Los Sacramento Kings han construido un nuevo pabellón de más de 500 millones de dólares y no han querido dejar pasar la oportunidad de impresionar a los aficionados con nuevas propuestas gracias a la tecnología. La franquicia ha sido la primera en incorporar *chatbots* de Facebook en sus instalaciones, que permiten ayudar a los aficionados a comprar las entradas como nuevo método de atención al cliente. Los Kings también han invertido en la *start-up* de realidad virtual Voke, con la que ya hicieron una prueba la pasada temporada y que ya han confirmado que repetirán durante la próxima campaña. El vicepresidente y copropietario del equipo, Paul Jacobs, argumentó entonces que en un futuro próximo algunos aficionados podrían preferir un asiento dentro de una sala de cine con realidad virtual a un asiento convencional con mala visibilidad en la cancha. Esta idea también es compartida por el dueño de los Cleveland Cavaliers, Dan Gilbert, que considera que además de aumentar la experiencia del asistente al poder ver las repeticiones con este sistema, vender entradas virtuales que simulen estar a pie de cancha pero desde casa podría generar unos importantes nuevos ingresos. En el Barclays Center, el pabellón de los Brooklyn Nets, gracias a su aplicación móvil y a su red de Internet de alta velocidad se ha creado una guía para visitar Brooklyn y sus alrededores. La iniciativa responde a la cantidad de turistas que acuden a sus encuentros y a la demanda de ocio por los alrededores, ya que según Future Foundation, el 39% de asistentes busca restaurantes y bares cercanos al estadio mientras se está disputando el partido. Además, todos estos datos se almacenan para posteriormente sacar provecho. En los cinco partidos de la temporada 2014-2015

ofreciendo una prueba con sólo repeticiones mediante su *app* llegaron a recoger 16.000 correos electrónicos a los que posteriormente enviaron sus campañas de abonados según el perfil de cada aficionado. En otras palabras, mejora de la experiencia para el *fan* e información valiosa para el club.

Cisco, que provee tecnológicamente al Sports Authority Field de los Denver Broncos de la NFL, explica que gracias a sus servicios se puede controlar la seguridad y evitar aglomeraciones a través de mensajes enviados a los teléfonos móviles. Asimismo, estos datos se pueden utilizar para enviar promociones segmentadas a los usuarios para que vayan a un determinado restaurante del estadio según sus gustos, edad y poder adquisitivo. También en la liga de fútbol americano se encuentra la nueva propuesta de los Minnesota Vikings, que tirando de realidad virtual han creado un espacio similar a un museo de leyendas y de la historia de la franquicia para poder revivir los momentos más importantes del equipo.

En el estadio de los San Francisco Giants de la MLB, el AT&T Park, se ha abierto una cafetería llamada @Café, donde los aficionados pueden ver a través de una pantalla gigante los comentarios en redes sociales en directo. Además, tienen la posibilidad de "pasar un día" en el campus de entrenamiento de los Giants gracias a una esquina dedicada a la realidad virtual.

Esta propuesta va más allá del momento del partido, ya que durante el tiempo de espera antes del inicio y en la media parte también hay que entretener a los aficionados. Algo similar ocurre con el estadio australiano de Docklands, donde en los asientos más *premium* hay instaladas pantallas equipadas con todo el acceso a Fox Sports para ver otros deportes y partidos. Además, también está disponible el canal infantil Nickelodeon para los más pequeños.

Europa, a la cola en Wi-Fi

Que la mayoría de ejemplos vengan de Estados Unidos no es casualidad. En 2014, el Manchester City fue el primer club de la Premier League en instalar Wi-Fi gratuito en su estadio, cuando 21 de los 31 equipos que juegan en la NFL ya ofrecían este servicio. Es más, la liga de fútbol americano ha obligado al Estadio Azteca a renovar sus instalaciones. En palabras del vicepresidente de Eventos Especiales y Deportivos de Televisa, Yon de Luisa, "la conexión a Internet es un requisito imprescindible para los partidos de la NFL" que se celebrarán este año en México. Aunque en estos momentos ya hay muchos estadios de deporte profesional que cuentan con servicio de acceso a Internet para los usuarios, más de la mitad de los complejos en Europa no tiene Wi-Fi, y tan solo un 7% está considerado de alta velocidad, según Future Foundation. Contra esto lucha, por ejemplo, The Football League, que engloba a la Segunda, Tercera y Cuarta División del Reino Unido. La organización firmó hace

unos meses un acuerdo comercial con IntechologyWiFi para instalar una red de alta capacidad en cada estadio de estas tres categorías. Incluso La Liga ha pedido a sus clubes que inviertan en modernizar los estadios para atraer más espectadores.

No todo es la inversión, una parte también implica un cambio en la organización, que empieza contratando a nuevos perfiles dedicados específicamente para estas tareas

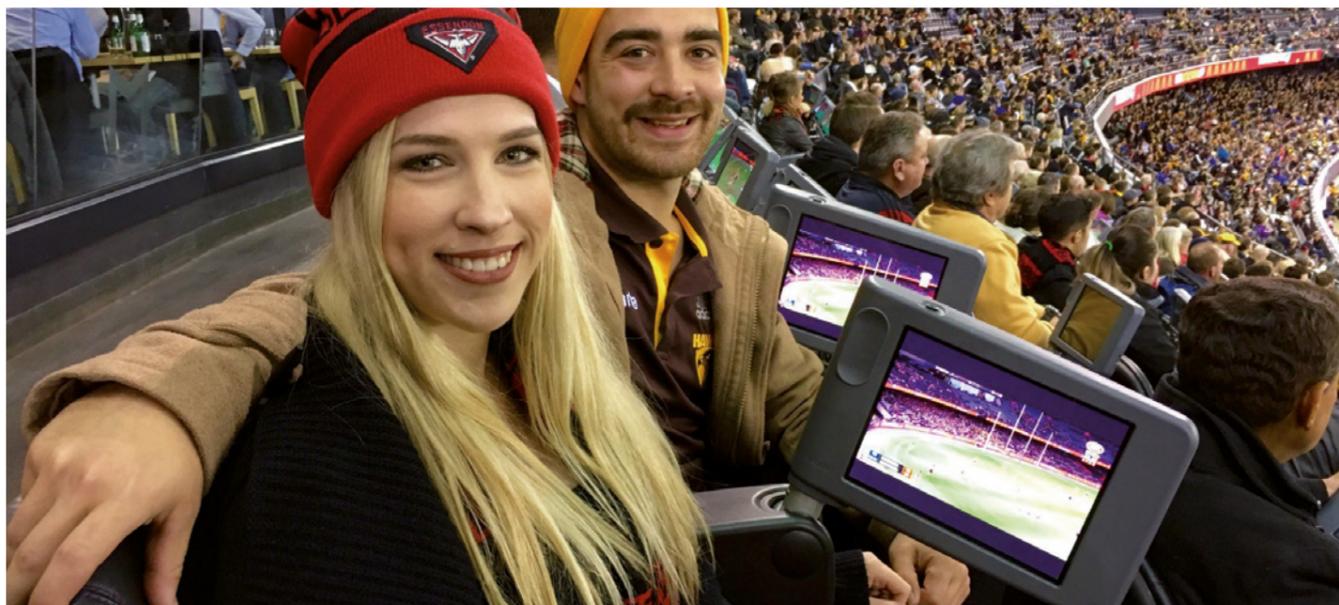
También en Reino Unido, la Football Association, la federación inglesa de fútbol, cuenta con el apoyo tecnológico de la filial de la *telecos* BT Sport, Everything Everywhere (EE), para el Wembley Stadium. El jefe de contenidos móviles de EE, Matt Stagg, explicó en la pasada edición del Mobile World Congress que esta acción responde a la pregunta: "¿Cuántas veces nos hemos dado la vuelta al palco de atrás para volver a ver el gol?"

En España, el Real Madrid está tratando de dar respuesta a todas estas nuevas demandas con Microsoft. El club y la tecnológica han desarrollado una *app* que permite ofrecer, además de resúmenes multicámara de los partidos, sistema de estadísticas y retransmisión en directo en inglés y castellano, una segunda pantalla para los aficionados que están dentro del estadio y la opción de usar un estadio virtual para elegir asiento en la compra de entradas.

Utilizando como base el proyecto del club blanco, Microsoft también se ha aliado con la Real Sociedad para ofrecer contenidos en realidad aumentada, visión 360º del campo, el acceso a imágenes, repeticiones de jugadas y vídeos exclusivos, la posibilidad de acceder al estadio con el *smartphone* o con *wearables* mediante pases digitales e incluso pedir comida desde el asiento.

El FC Barcelona, por su parte, acumula retrasos en la implantación total del Wi-Fi en Camp Nou, y todo parece presagiar que la implantación del concepto *smart stadium* no llegará hasta que culmine la construcción del Espai Barça en 2022. De hecho, los blaugrana han visitado muchas de las instalaciones aquí descritas en los últimos meses para recoger ideas que poder implantar en el remodelado estadio. Además, organizó un taller con socios para recoger algunas de sus demandas.

En un futuro, o quizás ya desde ayer, los asistentes no verán como un avance el disponer o no de este tipo de servicios que forman una parte más del espectáculo. Es decir, que estas iniciativas serán una necesidad que ayudará a engordar el negocio de los clubes y, sobre todo, a hacer más grande y más activa su base de aficionados. **■**



MARCAS: SE BUSCA PATROCINADOR PARA LA CAMISETA

Los clubes de la Liga Santander siguen con problemas para encontrar marcas interesadas en su camiseta. Sorprenden todavía los casos de Valencia CF y Sevilla CF, con presencia internacional, pero que están optando por no malvender uno de sus principales activos. En total, los ingresos suben a 87,5 millones de euros, un 85% de los cuales son de FC Barcelona, Real Madrid y Atlético de Madrid.

Las marcas buscan asociarse a unos determinados valores cuando apuestan por el patrocinio deportivo, pero en el momento en el que realizan importantes inversiones económicas también exigen notoriedad mediática, ya sea en televisión o en plataformas digitales. Es en este escenario en el que hay que entender los problemas que algunos clubes españoles están sufriendo en los últimos años para encontrar un socio principal que estampe su logotipo en la camiseta. Al cierre de esta edición, y

a solo tres semanas para el primer partido de la temporada 2016-2017, ocho equipos que jugarán en la élite tenían limpia de publicidad la parte delantera de su camiseta. Es un problema que desde hace ya muchos años no tienen FC Barcelona, Real Madrid o Atlético de Madrid, que incluso han conseguido ir obteniendo mejoras. Los tres, como se aprecia en el cuadro adjunto, concentran el 85% de los ingresos que obtendrá el conjunto de la Liga Santander por este activo. Su principal baza

es la consolidación de su presencia en competiciones europeas, sobre todo en la Champions League, así como la obtención de títulos. Eso garantiza presencia en los medios, nacionales y cada vez más internacionales, pero también más seguidores en redes sociales, algo que cada vez pesa más en la activación.

Por relevancia, y sobre todo por ingresos, les siguen Valencia CF y Sevilla FC, dos clubes que de no haber cambios volverán a estar una temporada más sin socio principal. Los dos buscaron el curso pasado dejar probar este soporte (unos, con Codere en la Europa League; los otros, con Reale en la final de Copa del Rey e incluso en esta Supercopa de España), pero siguen sin encontrar una marca que satisfaga sus exigencias. Mientras, el mensaje es claro: preferencia a seguir limpios de publicidad antes que malvender uno de los activos más valiosos.

En una situación idéntica el Real Betis, que el año pasado tuvo que resolver su contrato con UED Sports después de que el Ministerio de Hacienda detectara que, en realidad, era una casa asiática de apuestas que trataba de sortear la ley. El contrato, que era por dos años, parecía dar estabilidad al conjunto verdiblanco, sin socio fijo para este activo desde que Cirs decidí no renovar al finalizar el curso 2012-2013. Precisamente en este sector, el del juego, es donde el Málaga CF ha podido encontrar a su nuevo socio, Marathonbet, que ocupa un espacio que Unesco ocupó entre 2011 y 2015 y que el año pasado estuvo vacío. En algunos clubes ha predominado la inestabilidad durante los últimos años, ya que muchas marcas optan por contratos cortos, incluso de una sola temporada, ante el riesgo de descensos o no consolidación en torneos continentales. Por ejemplo, la

Adidas y Nike tienen en Real Madrid y Barça, respectivamente, sus principales activos en la industria del fútbol. Con ellos, además de diseñar líneas de prendas, también están abriendo tiendas por España y también en el extranjero, mediante franquicias.

¿QUÉ COMPAÑÍAS APUESTAN POR EL PATROCINIO DE LOS CLUBES?

En millones de euros.

Club	Patrocinador	Sector	Origen	Importe
FC Barcelona	Qatar Airways	Aviación	Qatar	35
Real Madrid	Fly Emirates	Aviación	Dubái	30
Atlético de Madrid	Plus500	Banca	Chipre	10,6
Athletic Club	Kutxabank	Banca	España	2,5
Villarreal CF	Pamesa	Construcción	España	2,5
RCD Espanyol	Rastar	Entretenimiento	China	2
RC Celta	Estrella Galicia	Consumo	España	2
UD Las Palmas	Gran Canaria	Institucional	España	1,6
Real Sociedad	Qbao	Tecnología	China	1,2
Málaga CF	Marathonbet	Apuestas	Curazao	1,2
RCD Deportivo	Estrella Galicia	Consumo	España	1
Granada CF	Energy Drink	Consumo	China	1
SD Eibar	Avia	Energía	España	0,7
Real Sporting	Gijón	Institucional	España	0,444
Deportivo Leganés	Mbuzz Sport	Telecomunicaciones	Arabia Saudí	-
CA Osasuna	-	-	-	0
Deportivo Alavés	-	-	-	0
Real Betis	-	-	-	0
Sevilla FC	-	-	-	0
Valencia CF	-	-	-	0

red de gasolineras Avia firma curso por curso con la SD Eibar desde la 2015-2016, y los recién ascendidos CA Osasuna y Deportivo Alavés también están buscando nuevos patrocinadores, ante la diferencia de precios que se mueven en Primera y Segunda. Ello se debe a que muchos de estos clubes acaban teniendo que conformarse con el apoyo de empresas locales, que sin embargo no tienen el poderío que pueden tener las industrias alemanas que sí apoyan a cualquier conjunto de su país. Uno de los pocos ejemplos de este estilo que había hasta ahora era Citroën con el Celta de Vigo, pero la automovilística, que tiene fábrica en la ciudad, ha decidido dar un paso atrás después de más de tres décadas. El club gallego ha podido solventar este contratempo gracias a Estrella Galicia, que ya era socio del club desde 2009 al igual que lo era del Deportivo de la Coruña, del que además es titular de en torno al 1% del capital. En este tipo de patrocinios locales también estaría Kutxabank con el Athletic Club y, aunque con matices, Pamesa Cerámica con el Villarreal CF, ya que en este contrato también influye que ambas compañías pertenecen a Fernando Roig. En muchos casos, finalmente este vacío de confianza empresarial ha sido suplido por la Administración, con el argumento del impacto económico que tienen los clubes en la imagen de la ciudad y la visibilidad que les puede dar como destino turístico. Al menos, son los argumentos esgrimidos en su momento por el Ayuntamiento de Gijón con el Real Sporting y el Cabildo de Gran Canaria con la UD Las Palmas.

Más lejos tuvo que marcharse la Real Sociedad para encontrar un socio estable. El club abrió la vía del patrocinio chino en 2014, cuando la tecnológica Qbao le firmó junto al Rayo Vallecano. El año pasado, la compañía dio un paso más en su apuesta por los donostiarras y renovó hasta 2020, adquiriendo también el compromiso de colaborar en la financiación de las obras de remodelación de Anoeta. Pero ahora ya no es la única marca del gigante asiático que se anuncia en una de las camisetas de Primera. Rastar Group se ha quedado este activo del RCD Espanyol tras adquirir el club, con el objetivo de darse a conocer como marca de juguetes en España. El Granada CF, tras pasar a manos de Jiang Lizhang, también ha aprovechado sus contactos a través de su agencia de marketing deportivo Desports y este año lucirá el logotipo de Energy King, una bebida energética de China. En los dos años previos, lució a la opaca Solver Capital, de la que ni siquiera existía página web.

Joma se acerca a Nike y Adidas

La frecuencia con la que algunos clubes han cambiado de patrocinador en los últimos años contrasta con la cierta estabilidad que se percibe en torno a las asociaciones con los proveedores técnicos. El motivo más evidente es que las grandes marcas buscan relaciones de al menos tres años para recuperar inversión y ganar cuota de mercado entre los consumidores de las ciudades, pero también una menor oferta potencial en la que, muchas veces, el club al final sólo busca una pequeña

compensación económica y, sobre todo, recibir gratis todo el material deportivo del primer equipo y el fútbol formativo. España era un mercado básicamente dominado por Nike y Adidas, pero Joma ha ido escalando posiciones y esta temporada tendrá un equipo más en la categoría. El Villarreal CF, que en los últimos años estuvo con la china Xtep y permitirá a la marca toledana estar en Champions League, se suma a Espanyol, Granada y Leganés, que supe al descendido Getafe. Con cuatro clubes, Joma sólo tiene por encima a Adidas y Nike; esta última le ha arrebatado el Sporting de Gijón a Kappa para seguir teniendo cinco equipos tras el descenso del Levante UD: Atleti, Athletic Club, Málaga CF y Barça. El club catalán se convertirá a partir de 2018 en el mejor pagado del mundo con 105 millones; hasta entonces, cobrará 85 millones al año. El único que podría rebasar estos importes es el Real Madrid, que desde hace meses negocia actualizar su acuerdo con Adidas. Se trata del principal activo de la marca de las tres bandas en España y en todo el mundo, con permiso del Manchester United. Pero su estrategia de potenciar el negocio del fútbol le ha llevado a buscar acuerdos con otros clubes de fuerte implantación social, como Valencia CF, Real Betis, Real Sociedad, Celta y Osasuna. Las otras firmas presentes en La Liga son Acerbis, Lotto, New Balance, Puma y Hummel, que volverá a Primera División con el Alavés. En cambio, una de las víctimas de lo que sucede en el césped es Kelme, que hace un año bajó a Segunda con el Elche CF y ahora lo ha hecho con el Rayo Vallecano. **M**

A diferencia de lo que sucede en Alemania, en España pocos clubes han encontrado la complicidad de una empresa local para patrocinarlos. En cambio, sí destaca la existencia del apoyo de la Administración, algo extraño en el resto de grandes ligas.



TODA LA INFORMACIÓN ECONOMICA DEL NEGOCIO DEL DEPORTE

Exclusivas,
entrevistas
y análisis.

Reportajes
en profundidad
y opinión.

Cada día en
tu correo con
la newsletter
de Palco23

**¡Date de
alta ahora!**

PROGRAMA EXECUTIVE EN GESTIÓN DEPORTIVA

SBA SPORT BUSINESS ADMINISTRATION

Noviembre 2016
Junio 2017

GARRIGUES
SPORTS & ENTERTAINMENT

 **CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES**

 **LaLiga**

Con la colaboración de:



#unprofesionalunico