

LA, PALCO23

GUIA,
ECONÓMICA

DE
2017 LA LIGA

 CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES

PROGRAMA EXECUTIVE
EN GESTIÓN DEPORTIVA

SBA (SPORT BUSINESS
ADMINISTRATION)

Compatible con
actividad laboral

Noviembre 2017-junio 2018

GARRIGUES
SPORTS & ENTERTAINMENT

**CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES**

LaLiga

#unprofesionalunico

www.centrogarrigues.com

Pº Recoletos, 35. 28004 Madrid • Tel.: 91 514 53 30 • informacion.centro@garrigues.com

Editorial



Marc Menchén
Director de Palco23

LA HORA DE INVERTIR PENSANDO A FUTURO

No hay vuelta de hoja y la profesionalización que hace un año se empezaba a apuntar en el fútbol español ya está plenamente asentada. Esta última temporada, a falta de pocas semanas para que finalice, ha servido para definitivamente marcar un punto de inflexión: las noticias sobre pactos con Hacienda, créditos *in extremis* e impagos han dado paso al anuncio de inversiones y mejoras de las estructuras. Algunos incluso se atreven a anunciar los primeros repartos de dividendos. El fútbol empieza a ser un negocio sostenible, pese a que distintas voces aún critiquen el uso de lógicas empresariales en el deporte. Se trata de algo tan necesario como aplicar aquello de “tanto tienes, tanto gastas”, una máxima que en 2015-2016 la inmensa mayoría de equipos aplicó para obtener beneficios y seguir apuntalando sus respectivos patrimonios. Es una tarea que centrará los esfuerzos de varios directores generales a medio plazo, para liquidar totalmente el efecto económico de épocas pasadas. Las normas de control económico han pasado de ser una obligación a una convicción que el sector ha asumido como propias, una circunstancia que se tradujo en que sólo sufrieron pérdidas dos de los veinte equipos que este año militan en la Liga Santander. En la Liga 1|2|3 apenas son cuatro entidades las que registraron números rojos, pero en muchos casos se compensó con el respaldo de accionistas que confían en el futuro de la competición y han decidido realizar importantes aportaciones. Un síntoma más de que los inversores empiezan a ver en el fútbol español una oportunidad real y de inversión rentable a medio y largo plazo. Sobre todo porque los clubes también están pensando en este sentido, y el gancho de fichajes de renombre para contentar a la afición ha perdido protagonismo en favor de la modernización de los estadios y la construcción de nuevas ciudades deportivas. Aficionados y cantera, igual a futuro. ¿Campeones?

Palco23

Director
Marc Menchén

Equipo redacción
Guillermo G. Recio
Patricia López
Jabier Izquierdo

Contacto redacción
redaccion@palco23.com

Contacto publicidad
Jonathan Verge
jonathan.verge@palco23.com
publicidad@palco23.com
Jaume Sordé
jaume.sorde@palco23.com

CINAMONEWS

Consejera delegada
Pilar Riaño

Director general
Christian De Angelis

Desarrollo de negocio
Vanesa Luaces, directora
Paula Robledo

Diseño gráfico
Àxel Durana, director
Alba Durana

Administración
Rosa García

Edita Palco23 Ediciones SL
Gran Vía de les Corts Catalanes 646, 4º2, 08007 - Barcelona

Reservados todos los derechos. Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo cualquier método o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, la distribución de ejemplares del presente documento.

Documento cerrado a 28 de abril del 2017

LA INDUSTRIA DEL FÚTBOL Y LA ERA DIGITAL



Félix Plaza

Socio corresponsable de Garrigues Sports & Entertainment

Codirector del SBA en gestión deportiva del Centro de Estudios Garrigues

Con motivo del lanzamiento de la tercera edición del SBA en gestión deportiva del Centro de Estudios Garrigues, organizado junto con LaLiga y Garrigues Sports & Entertainment, me gustaría reflexionar brevemente sobre la incidencia transformadora que la era digital está teniendo sobre las características de las profesiones y sobre la necesaria formación de los profesionales. Si nos preguntaran a muchos de nosotros cuáles son los hitos que consideramos más trascendentales en lo que afecta a la evolución social, sin duda tendríamos en la cabeza la irrupción de Internet como uno de ellos. La era digital y con ella la implantación de nuevas tecnologías, combinada con la capacidad de comunicación inmediata global que aporta Internet, está suponiendo una transformación radical de los hábitos de consumo de información por parte de la población mundial, lo cual en sí mismo supone otro hito de la máxima relevancia.

En palabras del profesor Jódar Marín¹, “igual que la energía fue el motor de la Revolución Industrial, la información es el eje sobre el que gira esta

revolución tecnológica”.

Y con el consumo masivo de información surge el término Big Data. El Big Data puede convertir los datos en información relevante que ayude en la toma de decisiones que favorezcan el negocio de las empresas. ¿Y cómo afecta todo esto a la industria del fútbol? En el ámbito deportivo el Big Data supone la posibilidad de captar multitud de datos a través de sensores instalados en la ropa de los jugadores, la pelota o el estadio, así como datos históricos de resultados o tendencias de interés en Internet y en las redes sociales. Dichos datos son procesados y analizados mediante sofisticados algoritmos y programas informáticos para obtener estadísticas, predicciones o datos de utilidad tanto para los equipos como para los aficionados, casas de apuestas o los propios jugadores. Las aplicaciones de los datos son enormes, por ejemplo para los entrenadores, videojuegos o en los llamados *fantasy sports*. Y es que el Big Data incrementa tanto las oportunidades

de negocio de las organizaciones deportivas y los clubes, mediante la venta de los datos o su análisis, como el desempeño deportivo de los clubes y los jugadores, porque por ejemplo pueden diseñar entrenamientos, estrategias y tácticas específicos en función de los resultados anteriores. De la misma forma, se puede englobar en el *business intelligence*, mejorando la relación de los equipos con sus aficionados.

Al publicarse este artículo al mismo tiempo que la segunda edición de *La Guía Económica de LaLiga*, no he tenido acceso previo a los interesantes datos que se contienen en ella en cuanto a la naturaleza y peso que tienen las distintas fuentes de ingresos en la cuenta de resultados de los clubes que integran LaLiga. Sin embargo, del análisis de los publicados en la anterior edición los derechos de televisión representaban el peso mayor en la línea de ingresos.

La digitalización de la televisión, junto con la aparición de nuevos medios digitales (como las *tablets*, *smartphones*, plataformas de contenidos, etc.) y con la globalización

“El fútbol español se encuentra ante una oportunidad inmejorable para ser pionero en la explotación del análisis de datos”

de las comunicaciones, han tenido un incidencia trascendental en el modo en el que se consume la televisión y obviamente en el modo en el que se consumen los partidos.

Pero la digitalización no sólo afecta al medio (televisión, *tablet*, *smartphone*...), sino también al destinatario (el *target* ya no sólo es local, lo que importa es el mundo en su globalidad), al modo de consumo (el espectador deja de ser un testigo pasivo para pasar a poder interactuar durante las retransmisiones con las nuevas herramientas desarrolladas) y a la capacidad de explotación comercial de la retransmisión de los partidos (de manera aislada e independiente en función del país o área geográfica en que se retransmitan).

El quinto informe anual sobre tendencias globales en recursos humanos de Deloitte (*2017 Deloitte Global Human Capital Trends*), ha sido publicado con el título Reescribiendo las reglas de la era digital y ello porque, tal y como se recoge en su introducción, se han producido cambios radicales en el mundo de los negocios. Esta nueva era, a menudo denominada la cuarta Revolución Industrial ha transformado esencialmente los negocios, la economía en sentido amplio y la sociedad.

La cuestión que lógicamente se puede suscitar de manera inmediata es si los profesionales de la industria, a todos los niveles, están preparados para este cambio, si son lo suficientemente flexibles o resilientes, no sólo para absorber las nuevas reglas de juego impuestas por la era digital, sino aquellas otras que están aún por venir y que a día de hoy ni siquiera se conocen.

Como señala el mencionado informe de Deloitte, la productividad de los negocios no ha sido capaz de mantener el ritmo del progreso tecnológico.

El fútbol español, dada su relevancia mundial y su importancia económica, se encuentra ante una oportunidad inmejorable para ser pionero en la explotación del análisis de datos, puesto que se trata de un nuevo sector susceptible de generar beneficios para la Liga, los clubes, los aficionados y cualquier empresa en el entorno del fútbol profesional y el deporte.

Algunos expertos opinan que la razón de esta disrupción del vínculo entre crecimiento productivo y desarrollo tecnológico se encuentra en que la capacidad de adaptación humana a las nuevas tecnologías, siendo muy rápida, está siendo más lenta que el crecimiento tecnológico.

Atendiendo a lo anterior, parece claro que a mayor capacidad de adaptación y mayor conocimiento del nuevo contexto tecnológico, de sus posibilidades, potenciales y nuevas reglas de funcionamiento, más capacidad productiva y eventualmente mejores resultados. En sentido contrario, cuanto más lenta o menor sea la adaptación de las empresas al nuevo contexto tecnológico, peores serán sus resultados. En este contexto, la apuesta de las empresas por la formación al nuevo contexto digital no parece una opción sino una necesidad. La adaptación al nuevo escenario no sólo se tiene que producir por parte de las empresas productivas y de su personal, sino por parte de los propios centros formativos que tienen que anticiparse a las necesidades de sus estudiantes y contar con los mejores docentes para la impartición de aquellas materias, de las que, por su novedad o complejidad, muy pocos tienen los conocimientos adecuados.

Conscientes de esta realidad y de la necesidad de formar adecuadamente a los profesionales en este nuevo contexto el Centro de Estudios Garrigues, junto con LaLiga y Garrigues Sports & Entertainment incluyen en el Executive SBA en gestión deportiva, un módulo de marketing y comunicación, en el que se tratan adecuadamente estas materias en su adaptación al mundo deportivo.

Sin duda vivimos un momento apasionante. Los expertos señalan que lo que hemos visto no es nada comparado con lo que está aún por llegar... Siendo ello así, no nos queda más remedio que procurar que todos estemos listos para el cambio de modo que la afirmación de Darwin de que “sólo sobreviven los que se adaptan mejor al cambio”, carezca de vigencia en esta nueva era digital.

¹Jódar Marín, Miguel Ángel, “La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y nuevos profesionales”. - Rev. Electrónica Razón y Palabra.

TM

LALIGA SANTANDER

01 16

FC BARCELONA

02 20
**REAL
MADRID**

03 24
**ATLÉTICO
DE MADRID**

04 28
**VILLARREAL
CF**

05 32
**SEVILLA
FC**

06 38
**ATHLETIC
CLUB**

07 42
CELTA DE VIGO

08 48
MÁLAGA CF

09 52
REAL SOCIEDAD

10 56
REAL BETIS

11 60
UD LAS PALMAS

12 64
VALENCIA CF

13 68
RCD ESPANYOL

14 72
SD EIBAR

15 76
DEPORTIVO DE LA CORUÑA

16 80
GRANADA CF

17 84
SPORTING DE GIJÓN

18 90
DEPORTIVO ALAVÉS

19 94
CD LEGANÉS

20 98
CA OSASUNA

LA LIGA 123

01 106

LEVANTE UD

02 108

GETAFE CF

03 110
**RAYO
VALLECANO**

04 112
**GIRONA
FC**

05 114
**CÓRDOBA
CF**

06 116
**NÀSTIC
DE TARRAGONA**

07 118
AD ALCORCÓN

08 120
REAL ZARAGOZA

09 122
REAL OVIEDO

10 124
CD NUMANCIA

11 126
ELCHE CF

12 128
SD HUESCA

13 130
CD TENERIFE

14 132
CD LUGO

15 134
CD MIRANDÉS

16 136
REAL VALLADOLID

17 138
RCD MALLORCA

18 140
UD ALMERÍA

19 142
CÁDIZ CF

FL

1

TKT

LALIGA

Información recogida
durante el primer
semestre de 2017.

SONTANANDOOR

LOS CLUBES:

NÚMEROS TOTALES

La clasificación de los clubes en función de su cuenta de resultados revela un creciente saneamiento en la Liga Santander, ya que de los participantes de este año sólo dos registraron pérdidas en 2015-2016, y en ambos casos por cuestiones extraordinarias y no por una grave descompensación entre ingresos y gastos. Una capacidad de mejora de la situación que también se revela en el volumen de endeudamiento neto de los equipos, que en líneas generales se ha ido reduciendo en comparación con 2014-2015.

Esta fue la última campaña en la que los clubes negociaron de forma individual sus contratos de televisión, que supusieron el principal motor de crecimiento de la mayoría de entidades; además, vieron acortadas las distancias con FC Barcelona y Real Madrid por este concepto. El nuevo ciclo también ha supuesto un sustancial incremento de la facturación por publicidad, gracias a la mayor exposición mediática del torneo, aunque todavía son mayoría los que dependen en más de un 50% de esta línea de negocio.

La mejora generalizada de los ingresos, especialmente alta para aquellos que participaron en competiciones europeas, se tradujo también en una mayor inversión en las plantillas deportivas. A excepción de CA Osasuna, la totalidad de los participantes, incluidos los que aún jugaban en Segunda, aumentaron sus gastos de personal. En cambio, no todos aceleraron sus inversiones en fichajes de jugadores y sí en el resto de áreas, algo que da a entender una mayor inversión en la organización.

Desglose de la cuenta de resultados de cada equipo en la temporada 2015-2016, la última con números auditados

POR INGRESOS

En millones de euros

P	CL	CO	AB-SO	TV	PU-CO	OT-IN	PLUS	INGRESOS
01	FC Barcelona	83,04	45,543	168,142	260,055	63,335	47,08	667,195
02	Real Madrid	167,398	49,981	167,577	212,364	22,619	-0,28	619,659
03	Atlético de Madrid	87,582	22,903	68,738	39,643	4,47	44,088	267,424
04	Sevilla FC	43,816	12,2	48,277	12,46	3,762	42,516	163,031
05	Valencia CF	33,831	13,728	53,92	16,767	0,849	33,94	153,035
06	Athletic Club	26,785	25,152	51,738	4,109	4,02	0	111,804
07	Villarreal CF	18,189	3,397	41,869	9,549	2,504	34,828	110,336
08	Málaga CF	2,752	4,792	38,247	6,194	2,187	29,789	83,961
09	RCD Espanyol	2,037	6,81	36,03	10,732	12,114	3,811	71,534
10	Real Sociedad	2,354	7,456	41,683	8,352	2,082	2,767	64,694
11	Real Betis	2,33	7,49	34,42	6,82	1,11	5,63	57,79
12	UD Las Palmas	3,793	6,673	28,091	5,783	12,012	0,132	56,484
13	Celta de Vigo	4,112	3,949	33,211	5,743	0,782	5,023	52,82
14	Granada CF	1,496	3,352	20,973	5,659	11,604	4,477	47,561
15	Deportivo de la Coruña	1,652	5,545	18	5,08	11,037	0,617	41,931
16	Sporting de Gijón	1,914	5,289	28,94	4,078	1,182	0	41,403
17	SD Eibar	0,616	0,752	27,315	3,358	0	0	32,041
18	CA Osasuna	0,556	2,85	5,466	1,509	1,043	0,358	11,782
19	Deportivo Alavés	0,462	1,53	2,732	1,146	4,03	0,14	10,04
20	CD Leganés	0,329	0,622	3,131	0,529	2,530	0,638	7,779

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	-6,866	-371,73	-149,36	-71,796	-12,707	-612,459
02	Real Madrid	-22,252	-306,88	-127,841	-123,574	4,035	-576,512
03	Atlético de Madrid	-10,466	-137,26	-31,699	-46,358	-23,031	-248,814
04	Valencia CF	-4,024	-77,709	-20,654	-49	-10,688	-162,075
05	Sevilla FC	-5,973	-87,24	-24,418	-19,311	1,333	-135,609
06	Athletic Club	-1,481	-68,89	-12,424	-7,971	-0,75	-91,516
07	Villarreal CF	-0,8	-51,251	-13,407	-20,34	-0,289	-86,087
08	Real Sociedad	-1,806	-40,49	-19,394	-11,011	1,01	-71,691
09	RCD Espanyol	-1,759	-29,084	-24,501	-5,495	-8,378	-69,217
10	Málaga CF	-3,369	-36,690	-13,858	-7,002	-2,138	-63,057
11	Real Betis	-2,78	-37,63	-10,31	-6,99	-0,95	-58,662
12	Granada CF	-1,621	-24,09	-13,785	-3,515	-0,73	-43,741
13	Celta de Vigo	-0,846	-27,17	-7,655	-6,582	-0,541	-42,794
14	UD Las Palmas	-0,338	-17,92	-14,603	-4,72	-0,684	-38,265
15	Deportivo de la Coruña	-0,901	-20,059	-9,909	-1,899	-2,199	-34,967
16	Sporting de Gijón	-1,006	-20,5	-8,085	-0,489	-3,297	-33,377
17	SD Eibar	-0,5	-24,966	-5,659	-0,746	-0,01	-31,881
18	CA Osasuna	-0,523	-7,95	-3,81	-1,655	0,338	-13,6
19	Deportivo Alavés	-0,527	-6,676	-2,273	-0,248	-0,068	-9,792
20	CD Leganés	-0,204	-5,242	-2,414	-0,499	-0,01	-8,369

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	317,84	39,308	30,28
02	FC Barcelona	375,826	48,546	28,769
03	Málaga CF	30,112	24,481	19,817
04	Athletic Club	-21,737	22,082	19,132
05	Sevilla FC	28,329	19,961	15,568
06	Villarreal CF	8,44	18,618	14,285
07	Celta de Vigo	18,07	12,662	9,85
08	SD Eibar	-4,557	9,11	6,92
09	Deportivo de la Coruña	93,868	9,596	6,784
10	Real Sociedad	18,355	5,48	6,49
11	UD Las Palmas	26,665	8,953	5,047
12	Real Betis	34,78	0,96	3,98
13	Atlético de Madrid	500,26	24,355	3,945
14	Granada CF	22,854	4,836	2,953
15	CA Osasuna	29,361	2,745	2,172
16	RCD Espanyol	124,243	8,418	2,112
17	Sporting de Gijón	28,416	4,886	1,59
18	Deportivo Alavés	12,36	0,496	0,428
19	CD Leganés	1,165	-0,580	-0,590
20	Valencia CF	353,844	-26,554	-31,499

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

CHAMPIONS

LEAGUE

#01

#05

FC

BARCELONA



#01

© FCBarcelona / Autor: Santi Garcés

El FC Barcelona logró cerrar la temporada 2015-2016 con un beneficio de 28,77 millones de euros. El resultado estuvo marcado por circunstancias atípicas, como el laudo perdido con la inmobiliaria La Llave de Oro, que obligó a asumir costes extra por 30 millones. Circunstancia compensada con el premio de 24 millones de Nike, que elevó la facturación final a 678,9 millones.

Se trata de un nuevo récord de facturación para la entidad blaugrana, cuya hoja de ruta tiene como destino rebasar la cota de los 1.000 millones de euros en ingresos a partir de 2021. Para conseguirlo, en el último ejercicio se han producido importantes cambios en el organigrama, con la incorporación de un responsable de marca y otro de estrategia. Pero también se han sentado las bases sobre las que se aspira a alcanzar ese hito económico, con la renovación del contrato de Nike hasta 2028 y la sustitución de Qatar Airways por el grupo tecnológico japonés Rakuten.

El Barça asegura que el nuevo acuerdo con la marca estadounidense casi permitirá triplicar el negocio que actualmente generan los activos implicados a partir de 2018, de 64 millones a unos 155 millones de euros aproximadamente. De esta cifra, unos 60 millones corresponden al hecho de que la entidad recuperaría la gestión de las tiendas físicas, la concesión de licencias oficiales y parte del comercio electrónico de *merchandising*. Respecto al patrocinio principal de la camiseta, el cambio de marca permitirá elevar de 30 millones a 55 millones los ingresos por este concepto, además de liberar la ropa de entrenamiento y del resto de categorías, abriendo la puerta a una nueva fuente de ingresos.

El área de marketing continúa siendo la más importante y cada vez con mayor diferencia, situándose ya cerca de los 300 millones anuales. Los ingresos por televisión crecen al ritmo de los contratos de La Liga y la Uefa, mientras que la explotación del Camp Nou cada vez es mayor gracias al Museo. Palancas de crecimiento que permiten al club mantener congeladas desde hace años las cuotas de socios y abonados, cuya aportación no ha variado prácticamente desde 2007.

Otros de los proyectos que se han puesto en marcha durante los últimos meses para seguir aumentando la facturación es la apertura de una oficina en Nueva York para abrir mercado en Estados Unidos, donde se negocia una franquicia de fútbol femenino y otra de futsal. En China, se quiere aprovechar el *boom* del deporte rey y se ha encontrado un socio local para abrir una escuela de grandes dimensiones y un espacio de experiencias en la isla turística de Hainan. Próximamente también se confía en desencallar el proyecto del Espai Barça, para lo que se está trabajando con el Ayuntamiento en un plan que satisfaga a todas las partes y que exigirá una inversión de 600 millones de euros hasta 2022.

En paralelo discurre el proyecto Barça Innovation Hub, con el que la entidad quiere aprovechar la marca construida para atraer talento y participar de los ingresos que puedan generar productos desarrollados junto a empresas, centros tecnológicos y demás. Uno de los aspectos importantes del último curso fue que, pese a la constante subida del gasto salarial (ya se sitúa en torno a los 375 millones de euros), el club logró rebajar en cuatro puntos el peso de la masa salarial y situarlo en el 69% de los ingresos, en el límite de lo recomendado por la industria. Además, el conjunto de gastos creció a un ritmo del 8% incluyendo atípicos como el laudo perdido con La Llave de Oro, frente al alza del 11% de los ingresos. Un diferencial que ayudó a apuntalar el resultado neto y a seguir bajando la deuda neta tal y como la definen sus estatutos, que pasó de 328 millones a 271 millones, un avance pero que aún refleja trabajo por hacer: antes de mover grúas en el Camp Nou, el compromiso de la junta de Josep Maria Bartomeu es dejar esa cifra en 200 millones.

FICHA

ESTADIO
Camp Nou (propiedad)

MASA SOCIAL
143.459 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Socios

PRESIDENTE
Josep Maria Bartomeu

DIRECTOR GENERAL
Óscar Grau

PERSONAL DEPORTIVO
534 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
380 empleados

INGRESOS
679 millones de euros

GASTO PLANTILLA
371,73 millones de euros

RESULTADO NETO
21,15 millones de euros

DEUDA
375,8 millones de euros

REDES SOCIALES
231,5 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike y Qatar Airways

PATROCINADORES
Beko, Gillette, Konami, Estrella Damm, CaixaBank, Etisalat, Audi, Lassa Tyres, Oppo, Gatorade, Replay, Allianz, Nestlé, Stanley Black & Decker, Betfair, Toshiba y Deezer

INGRESOS

El Barça decidió hace unos años mantener congelados el precio de los abonos. Mientras, ha puesto el foco en aumentar la recaudación a través de la venta de entradas gracias a la liberación de asientos por parte de los socios, como revela el crecimiento en competición. Los mayores esfuerzos se centran en el área comercial, que es la que

más ha crecido en las últimas cuatro temporadas, y con previsión de rebasar ya este año los 300 millones de euros. La partida de televisión crece ligeramente, gracias a los nuevos contratos de La Liga. El resto de ingresos de explotación crece por encima del 10% gracias al constante avance del museo.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	260,055	15/16	168,142
14/15	221,713	14/15	162,312
13/14	160,162	13/14	160,876
12/13	166,474	12/13	161,669
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	45,543	15/16	83,040
14/15	48,645	14/15	71,891
13/14	51,244	13/14	65,627
12/13	50,176	12/13	67,411
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	63,335	15/16	556,780
14/15	56,136	14/15	504,561
13/14	46,730	13/14	437,909
12/13	36,858	12/13	445,730

GASTOS

Los gastos de personal continúan siendo la principal *mochila* del club, aunque en 2015-2016 se registró un crecimiento real, pero también contable, por la obligación de reclasificar 40 millones del traspaso de Neymar como salario y no como amortización de inmovilizado, que retrocede por el mismo motivo. La cuenta de resultados

histórica también revela que el club ha consolidado esta partida, reflejo de la inversión en fichajes, en torno a los 70 millones de euros. Los demás gastos de explotación también crecen en línea con el aumento de la actividad del club más allá de las pistas, mientras que se ha logrado contener el gasto en aprovisionamientos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-6,866	15/16	-330,874
14/15	-6,212	14/15	-309,966
13/14	-6,215	13/14	-221,883
12/13	-5,619	12/13	-203,678
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-149,360	15/16	-71,796
14/15	-143,550	14/15	-78,301
13/14	-123	13/14	-64,998
12/13	-111,113	12/13	-70,496

	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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

El club blaugrana logró liquidar el crédito sindicado con la banca el pasado verano, y desde entonces su única exposición con este perfil de inversor son las habituales pólizas de crédito. Prácticamente todo el pasivo se concentra a corto plazo y bajo control, como son la deuda corriente con Hacienda y con muchos futbolistas, que por

calendario de pagos siempre figuran en el balance como acreedores. La sanción de la Fifa también se refleja en el saldo deudor con otras entidades deportivas, que tras experimentar una punta en 2014-2015, el año pasado ya bajó considerablemente, aunque aún por encima a los años previos al cambio en la presidencia.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	20,970	15/16	67,648
14/15	52,242	14/15	77,665
13/14	72,601	13/14	53,531
12/13	103,715	12/13	56,174
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	75,049	15/16	4,663
14/15	102,031	14/15	2,277
13/14	44,845	13/14	2,119
12/13	46,166	12/13	52,098
DEUDA NETA			
15/16			375,826
14/15			426,857
13/14			358,662
12/13			394,202

RESULTADO

La actual junta directiva ha asumido que la generación de ingresos por traspasos de jugadores ya no debe ser una operativa atípica. Es el argumento que ofrecen al hecho de que la obtención de beneficios, al igual que otros clubs, esté supeditada a este tipo de ingresos, que en los tres últimos ejercicios y en el actual supondrán un

plus adicional. Los costes financieros subieron de forma excepcional en 2015-2016 por las consecuencias de un laudo perdido por una operación inmobiliaria, y aún así se logró prácticamente doblar el beneficio neto. Tras dos años de fuertes pérdidas, el Barça acumula cinco años en beneficios, tendencia que preveía mantener este ejercicio.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	47,08	15/16	-19,001
14/15	29	14/15	5,37
13/14	34,472	13/14	-9,869
12/13	-7,397	12/13	-2,188
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	48,546	15/16	-12,707
14/15	26,641	14/15	-8,563
13/14	57,997	13/14	-8,563
12/13	47,958	12/13	-4,419
RESULTADO NETO			
15/16			28,77
14/15			15,15
13/14			41,12
12/13			32,49

REAL



#02

MADRID

www.realmadrid.com

El Real Madrid ganó la Champions League en 2015-2016, un hito que le llevó a lograr unos ingresos ordinarios récord de 620 millones de euros sin necesidad de plusvalías por traspasos. Esta circunstancia, unida a las provisiones por los litigios que mantiene la entidad con la Comisión Europea (CE) y la Agencia Tributaria, provocaron que el beneficio neto cayera un 28%, hasta 30,3 millones.

El conjunto presidido por Florentino Pérez, que ha experimentado diversos cambios organizativos en el área comercial durante los últimos meses, sabe que pronto podrá dar un renovado impulso a su cifra de negocio. Tras un 2015-2016 en el que apenas sumó nuevos patrocinadores, este año ha logrado suplir la salida de BBVA y Bwin con CaixaBank y Codere Apuestas como sustitutos. Además, ha sumado a los neumáticos Hankook, Hugo Boss y Telefónica, con la que quiere desarrollar un importante proyecto de activación digital. Pero el salto importante debería darse a partir del próximo año, cuando finaliza el contrato de patrocinio principal con Emirates y con la que se negocia para adecuarlo a precios de mercado, respecto a los 25 millones que se firmaron en 2013. Con Adidas hay contrato hasta 2020, pero también podría adelantarse una mejora tras los acuerdos logrados por sus principales rivales con la propia marca de las tres bandas o con Nike.

Otro salto de calado que podría darse en el negocio del Real Madrid es la venta de los *namings rights* del Santiago Bernabéu, operación sobre la que Pérez dio por hecha la entente con Ipic, grupo petrolero dueño de Cepsa y que en octubre de 2014 firmó ya como uno de los tres socios principales. Se trata de una inyección de recursos cifrada en unos 20 millones anuales y que servirían para sufragar los costes de la remodelación del estadio, que el Ayuntamiento cifra en 276 millones en obras y que el club eleva a 400 millones con cambios adicionales que ejecutará. También se espera que con la reforma haya mucho más negocio, con la ampliación del museo, la apertura de un hotel y una mejor oferta de tiendas y restauración. A efectos de internacionalización, la entidad aún no ha movido demasiadas fichas, más

allá de su reiterada presencia en las giras estivales que discurren por Estados Unidos, Australia y China. Lo que sí ha hecho es abrir tiendas oficiales en México y Qatar, que se han sumado al primer punto de restauración que se abrió tiempo atrás en Dubái. En este sentido, el club anunció en octubre de 2016 que había firmado un acuerdo con un operador para replicar este concepto de cafetería temática en nueve ciudades de Norteamérica, que ayudarían a la difusión de la marca en un mercado clave, por dimensiones y por avance imparable del soccer.

Tampoco ha planteado una diversificación a corto plazo hacia modalidades al alza, como el fútbol femenino, y su foco continúa estando en el primer equipo de fútbol y la sección de baloncesto, una de las que mayor presupuesto tiene en Europa y para la que se está buscando un nuevo socio después de que Teka no haya podido asumir la renovación al alza que se plantea desde las oficinas de Concha Espina.

En cualquier caso, el hecho de no ampliar disciplinas no es una cuestión de falta de recursos, ya que el Madrid cerró el último ejercicio con una deuda neta negativa en 13 millones, según su sistema de cálculo. No obstante, el gran hito fue finalizar 2015-2016 con una posición de caja de 211 millones de euros, que evidencia el importante músculo inversor del club.

Es uno de los puntales de gestión que probablemente exhibirá Florentino Pérez en verano, cuando están previstas las elecciones a la presidencia de la entidad, que él encabeza desde 2009 y que ya presidió entre el 2000 y 2006. En este punto, cabe recordar que el Madrid es el único club de la élite que pertenece a sus socios y mantiene su condición de club deportivo, junto a Athletic Club, CA Osasuna y FC Barcelona.

FICHA

ESTADIO
Santiago Bernabéu (propiedad)

MASA SOCIAL
91.846 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Socios

PRESIDENTE
Florentino Pérez

DIRECTOR GENERAL
José Ángel Sánchez

PERSONAL DEPORTIVO
437 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
350 empleados

INGRESOS
624,5 millones de euros

GASTO PLANTILLA
306,88 millones de euros

RESULTADO NETO
30,28 millones de euros

DEUDA
318,63 millones de euros

REDES SOCIALES
206,6 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Emirates, Adidas e Ipic

PATROCINADORES
Hankook, Cepsa, Mahou, Microsoft, Audi, EA Sports, Hugo Boss y Movistar

INGRESOS

La estructura de ingresos del Real Madrid se ha mantenido estable y con diferentes velocidades en función de la fuente de ingresos. La televisión se ha mantenido estable, con moderadas alzas a la espera del próximo ciclo audiovisual, mientras que en competiciones se vio doblemente beneficiado: elevados ingresos por su gira de

verano y pagos mucho mayores de la Uefa tras convertirse en el ganador de la Champions League, que también se tradujo en un extra por patrocinio. Cabe señalar que el brusco cambio respecto a 2012-2013 en competiciones y abonados se debe a que antes contabilizaba en un mismo epígrafe todo lo que generaba la explotación del estadio.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	212,364	15/16	167,577
14/15	208,082	14/15	163,484
13/14	170,647	13/14	162,690
12/13	160,505	12/13	162,836
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	49,981	15/16	167,398
14/15	51,548	14/15	131,122
13/14	51,382	13/14	143,442
12/13	145,786	12/13	48,829
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	22,619	15/16	597,320
14/15	22,545	14/15	554,236
13/14	21,6	13/14	528,161
12/13	0,759	12/13	517,956

GASTOS

El conjunto blanco ha logrado rebajar en dos puntos el peso de su masa salarial sobre los ingresos, hasta el 64%, gracias a la caída del peso de las amortizaciones en la cuenta de resultados. La política del club, basada en la combinación de jóvenes con grandes estrellas, ha hecho que cada curso deba destinar importantes recursos a

este fin, aunque tras el pico de 2014-2015 ha empezado a descender y este año ya volverá a estar en torno a los cien millones de euros. La dirección sí ha conseguido acotar los gastos de explotación y por aprovisionamiento, que ha ayudado a seguir aumentando las nóminas de personal deportivo a un ritmo de casi 20 millones al año.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-22,252	15/16	-271,857
14/15	-24,930	14/15	-260,462
13/14	-20,149	13/14	-240,342
12/13	-18,217	12/13	-218,947
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-127,841	15/16	-123,574
14/15	-128,479	14/15	-139,684
13/14	-104,661	13/14	-106,875
12/13	-88,252	12/13	-94,550

DEUDA

El club ha logrado situar su deuda neta en el punto más bajo de los últimos cinco años, circunstancia que se explica por dos motivos: el primero, que la posición de tesorería se dobló hasta junio de 2016, cuando alcanzó los 211 millones de euros; el segundo, la refinanciación que pactó con la banca y que le permitió en el último año dar

un importante recorte a los pasivos pendientes con otros clubs. De hecho, las entidades deportivas representan la mayor parte de sus compromisos con terceros, debido a las fuertes inversiones en los fichajes de Gareth Bale y James, entre otros. A corto plazo es previsible que vuelva a subir la deuda, debido a la remodelación del estadio.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	81,908	15/16	15,159
14/15	81,616	14/15	21,817
13/14	91,232	13/14	14,525
12/13	115,526	12/13	16,562
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	133,936	15/16	0
14/15	177,264	14/15	0
13/14	150,981	13/14	0
12/13	80,374	12/13	82,206
DEUDA NETA			
15/16			317,836
14/15			378,086
13/14			339,075
12/13			341,463

RESULTADO

El Madrid es de los pocos equipos que, pese a la alta inversión de cada verano en fichajes, también ha sabido sacar provecho del momento inflacionista del mercado y cerrar buenas salidas de jugadores. No obstante, en el último curso no se produjo ninguna salida, ante el riesgo de la sanción de la Fifa por la contratación de menores.

En cualquier caso, la venta de futbolistas no siempre ha sido necesaria para asegurar la rentabilidad del negocio, ya que sólo en 2014-2015 fueron necesarios para evitar la entrada del club en pérdidas. Los costes financieros se han mantenido, e incluso arrojó un saldo a su favor la última campaña por los tipos de cambio y otras operaciones.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	-0,28	15/16	0
14/15	68,447	14/15	0,881
13/14	39,935	13/14	0,289
12/13	18,389	12/13	2,158
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	39,308	15/16	4,035
14/15	63,765	14/15	-7,865
13/14	57,307	13/14	-9,355
12/13	55,332	12/13	-7,883

RESULTADO NETO	
15/16	30,280
14/15	42,018
13/14	38,326
12/13	36,726

INGRESOS

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

GASTOS

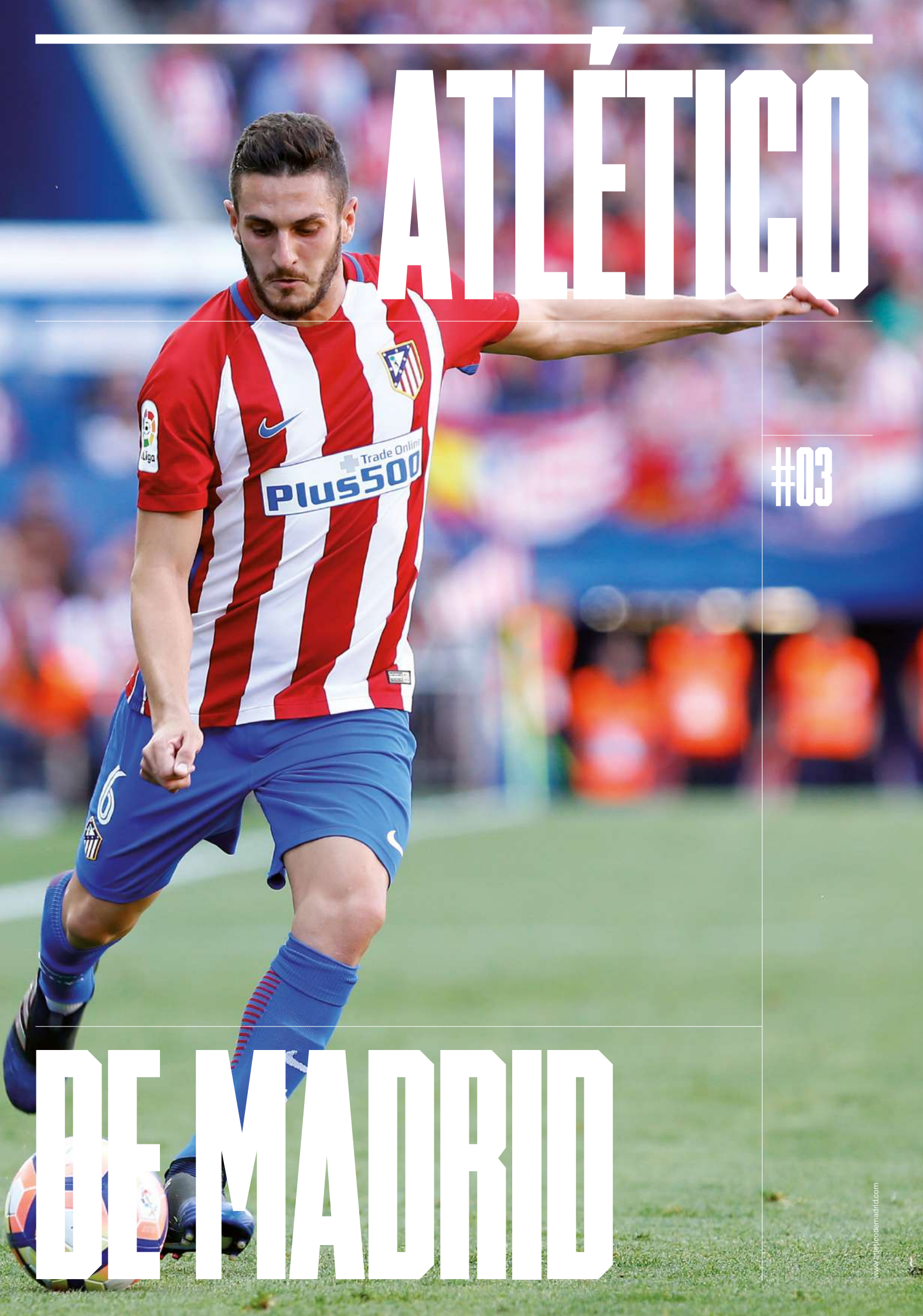
La partida de personal incluye los 46,5 millones que se destinan a sufragar las secciones.

DEUDA

Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.

RESULTADO

Tanto costes financieros como plusvalías por traspasos son saldos netos.



ATLÉTICO

#03

DE MADRID

El Atlético de Madrid ya prepara su traslado al Wanda Metropolitano. A corto plazo, la operación asociada al nuevo estadio ha supuesto un elevado endeudamiento, pero, a medio plazo, el cambio le permitirá aumentar los ingresos por día de partido y activar nuevas fuentes de ingresos comerciales. Sin ir más lejos, los patrocinios de Philips y Wanda se han conseguido gracias a este proyecto.

La dirección del club se ha marcado el objetivo de facturar 400 millones de euros en 2019-2020, meta a la que aspira llegar gracias a los nuevos ciclos audiovisuales y a una mayor explotación comercial de sus activos. En el caso de Nike existe un contrato hasta 2026 con mínimos garantizados de 9 millones, mientras que con Plus500 se ha firmado un año adicional, hasta junio de 2018, de forma que la entidad tiene varios meses por delante para trabajar el producto y decidir qué activos del nuevo estadio asocia a la publicidad en el frontal de la camiseta para hacer más atractiva la alianza. Lo que sí se ha hecho ya es encontrar un patrocinador principal para el femenino, integrado en la estructura al inicio de 2016-2017 y que desde principios de 2017 luce el logo de Herbalife. El crecimiento de la marca ha sido en paralelo al de la consolidación del equipo en la élite del fútbol europeo, con su presencia en dos de las tres últimas finales de la Champions League. Por primera vez en su historia ha rebasado los 100.000 socios y, a unos meses para el estreno del Wanda Metropolitano, ya se ha asegurado que allí tendrán tantos abonados como los que permitía el Vicente Calderón, con el añadido de que los espacios VIP a explotar junto a CenterplateSG son mucho más importantes y ya se han colocado el 80% de los 139 que habrá.

El Atleti ha cifrado toda la inversión en obras en unos 300 millones de euros, que en buena parte ha podido financiar con un préstamo de 160 millones de euros de Inbursa, el banco controlado por Carlos Slim y que accedió a ofrecer liquidez tras decidir que FCC no podía asumir las obras a cambio de los aprovechamientos urbanísticos del terreno donde hoy está el Vicente Calderón. En el club existe tranquilidad sobre un préstamo para el que dispone de cuatro años para

devolverlo a partir de julio de 2017; además, en lugar de cuotas semestrales, el contrato establece un único pago una vez se vendan las parcelas propiedad del club a las orillas del Manzanares, donde el Ayuntamiento ya ha definido qué usos podrán tener. En paralelo a la activación de palancas de crecimiento, el equipo español ha decidido seguir su propia estrategia de internacionalización mediante la adquisición de entidades deportivas en otros países. Esta fórmula va desde la franquicia Atlético Kolkata en India, que claramente busca dar visibilidad a la marca, a la compra del 35% del RC Lens en la Ligue-2 o el Atlético San Luis de la Liga Ascenso de México, con un claro enfoque a la creación de marca, pero también a la oportunidad de contar con una mayor red de ojeadores y de captación de talento temprano. De esta manera, podrían adelantar una posición dentro de la cadena de valor de la industria del fútbol, eludir el veto de la Fifa al traspaso de menores entre países, y minimizar así los riesgos de entrar en pujas al alza frente a otros clubs europeos por los futuros talentos de esta disciplina.

Dentro de esta estrategia, que a medio plazo pasa por abrir escuelas en China, el Atleti también quiere seguir invirtiendo en sus propias instalaciones, y este mismo año ha reactivado el proyecto para tener un centro de formación adicional en Alcorcón (Madrid), donde opta a unos terrenos de más de 80.000 metros cuadrados para construir una de sus academias internacionales, a la que acuden jóvenes extranjeros a formarse en este deporte. Este se suma al que ya está construyendo en Alcalá, municipio cercano al nuevo estadio y que, igual que la Ciudad Deportiva de Majadahonda, llevará el nombre de Wanda, que en 2015 aportó 15 millones para la financiación de las academias.

FICHA

ESTADIO
Vicente Calderón-Wanda Metropolitano

MASA SOCIAL
100.000 personas

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

PRESIDENTE
Enrique Cerezo

DIRECTOR GENERAL
Miguel Ángel Gil Marín

PERSONAL DEPORTIVO
150 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
381 empleados

INGRESOS
277,41 millones de euros

GASTO PLANTILLA
137,26 millones de euros

RESULTADO NETO
3,94 millones de euros

DEUDA
500,81 millones de euros

REDES SOCIALES
21,6 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike y Plus500

PATROCINADORES
CaixaBank, Bwin, Mahou, Coca-Cola y Philips

INGRESOS

El Atlético de Madrid experimentó mejoras en todas sus líneas de negocio durante 2015-2016, en consonancia con su consolidación en la élite de los torneos. Su presencia en las rondas finales de la Champions League y estar en lo alto de La Liga han permitido seguir mejorando la facturación por socios y abonados, pero también ha disparado los

ingresos por venta de entradas y pagos de la Uefa, como refleja la partida de competición. Además, el club es de los que más se ha beneficiado del nuevo modelo de reparto de los ingresos por televisión. En el área comercial, donde se han ido firmando o mejorando acuerdos con otras marcas, también creció por encima del 10%.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	39,643	15/16	68,738
14/15	34,879	14/15	41,658
13/14	30,202	13/14	45,934
12/13	24,610	12/13	45,629
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	22,903	15/16	87,582
14/15	21,957	14/15	62,398
13/14	18,543	13/14	68,157
12/13	18,159	12/13	18,158
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	4,470	15/16	218,866
14/15	14,222	14/15	160,893
13/14	7,032	13/14	162,837
12/13	13,427	12/13	106,557

GASTOS

La mejora de la situación económica también permitió a la entidad rojiblanca mejorar los contratos de algunas de sus estrellas y evitar su marcha a otros equipos. Tras doblar el gasto en personal deportivo entre 2013 y 2014, cuando ganaron la Liga, se produjo una ligera caída en 2014-2015, pero esta partida ya se ha consolidado a futuro por encima

de los 100 millones de euros. Su capacidad para invertir en fichajes sin necesidad de apoyarse en terceros también se aprecia en las amortizaciones de inmovilizado, que prácticamente se han doblado en cuatro años y ya rondan los 50 millones anuales. Por el contrario, el resto de gastos se ha logrado contener en el tiempo.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-10,466	15/16	-121,786
14/15	-8,321	14/15	-93,409
13/14	-7,123	13/14	-103,261
12/13	-5,838	12/13	-55,753
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-31,699	15/16	-46,358
14/15	-35,572	14/15	-36,233
13/14	-33,759	13/14	-18,021
12/13	-22,973	12/13	-25,096

	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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

El fuerte incremento de la deuda bancaria del club se debe al contrato firmado con Inbursa para financiar la construcción del Wanda Metropolitano. Es un préstamo de unos 160 millones de euros que no debe empezar a amortizarse hasta julio de 2017, y que en realidad prevé un pago único una vez se vendan los terrenos del estadio

Vicente Calderón. Por el contrario, su evolución refleja un fuerte recorte de la deuda con la Agencia Tributaria, con la que el pasado verano se acordó un nuevo calendario de pagos: 15 millones en los meses de octubre de 2017, 2018 y 2019. Los compromisos con clubes suben por su mayor inversión en solitario en fichajes.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	158,728	15/16	50,119
14/15	69,836	14/15	76,775
13/14	47,914	13/14	127,458
12/13	39,336	12/13	171,808
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	84,204	15/16	112,851
14/15	70,637	14/15	112,239
13/14	39,464	13/14	119,258
12/13	58,031	12/13	74,415
DEUDA NETA			
15/16			500,256
14/15			430,995
13/14			356,256
12/13			356,799

RESULTADO

El beneficio neto del último ejercicio se vio fuertemente influenciado por una corrección de 25,58 millones de euros en la valoración de los terrenos del Vicente Calderón, después del acuerdo con el Ayuntamiento de Madrid que limita la edificabilidad. Esta situación contrasta con la de un año antes, cuando Wanda Group aportó 15 millones

de euros para la Academia y que fueron recogidos en el mismo epígrafe. Lo que apenas ha variado es el importe que el Atleti debe destinar cada año a pagar los intereses de la deuda, y que se sitúa desde hace años por encima de los 20 millones al año. Las plusvalías por traspasos siguen sufriendo importantes fluctuaciones curso a curso.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	44,088	15/16	-27,295
14/15	32,810	14/15	17,281
13/14	5,945	13/14	15,408
12/13	15,648	12/13	-0,395
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	24,355	15/16	-23,031
14/15	40,059	14/15	-22,521
13/14	19,387	13/14	-21,640
12/13	17,353	12/13	-20,540

RESULTADO NETO	
15/16	3,945
14/15	13,122
13/14	1,596
12/13	2,007

VILLARREAL

#04

CF



Villarreal CF

El Villarreal CF, uno de los que mejor posición financiera tiene en La Liga, retomó la senda del beneficio en 2015-2016, y ya ha logrado asentar algunos proyectos de futuro, como la concesión para poder explotar comercialmente El Madrigal. La misma le ha permitido cambiar el nombre por el de Estadio de la Cerámica, lo que a su vez ha propiciado la entrada de siete nuevos patrocinadores.

El presidente y máximo accionista, Fernando Roig, ha explicado que la venta de los *naming rights* supondrá unos ingresos adicionales de tres millones de euros esta temporada y de hasta ocho millones anuales a partir de 2017-2018, por lo que prácticamente se duplicará la facturación comercial y se reducirá la dependencia de Pamesa, grupo azulejero que pertenece al propio Roig. Hasta ahora, esta compañía era el único gran socio comercial del club, ya que además de la publicidad en el frontal de la camiseta también da nombre a la ciudad deportiva. En este ámbito, también cabe destacar el cambio esta temporada de Xtep por Joma como proveedor técnico, ya que la marca española ha demostrado con otros clubs de la competición su capacidad para favorecer el aumento de ventas por *merchandising* con el lanzamiento de líneas de moda adicionales a la deportiva, aunque todavía no se ha dado el paso con el *submarino amarillo*. Sobre el formato elegido para la explotación del nombre del estadio, cabe destacar que está muy relacionado con la filosofía empresarial del club. Desde 2004, la dirección promueve el proyecto Endavant, con el que "colabora con el crecimiento, el impulso y la difusión de la ciudad Villarreal y la provincia de Castellón", siempre a través del deporte, la educación, la cultura y las acciones sociales. En virtud del mismo, mantiene acuerdos de colaboración y patrocinio con una veintena de entidades deportivas de su área de influencia, que representan a más de 10.000 deportistas. El objetivo es apoyar el desarrollo de la actividad física, pero también llegar a nuevos públicos y fomentar la afición por el Villarreal CF más allá del municipio que lo acoge, con apenas 50.000 habitantes y donde existe un fuerte seguimiento de otros equipos.

Las limitaciones de implantación social que tiene debido a su ubicación geográfica (con 18.200 abonados, está en el vagón de cola de la Liga Santander) no han sido un freno para su negocio. El club es el séptimo que más factura de la Liga Santander y de los pocos que ya ha logrado rebasar el techo de los 100 millones de euros en ingresos, tanto en 2015-2016 como en el ejercicio en curso si se cumplen sus previsiones, factible si se tiene en cuenta que los ingresos audiovisuales están fijados desde el comienzo y ha superado diversas rondas de la Uefa Europa League. Por el momento, esa cota se ha logrado alcanzar gracias a las plusvalías por traspasos de jóvenes talentos que supieron detectar antes que los principales equipos del Viejo Continente, como Luciano Vietto o Eric Bailly. No obstante, la intención de la entidad es fortalecer la captación de talento regional para sus categorías inferiores y no tanto fichando para el primer equipo. De ahí que en 2015 culminara la inversión de algo más de tres millones de euros en una nueva ciudad deportiva, para seguir potenciando este área y mantener lo conseguido en los últimos cursos, con una decena de canteranos en el primer equipo y muchos titulares indiscutibles. La familia Roig lo ve esencial para conectar con la afición, pero también para rebajar los costes asociados a las amortizaciones por fichajes y mantener a raya la partida de nóminas. Y es que en el recuerdo de los aficionados y la propiedad aún está lo acaecido entre 2011 y 2013, cuando el sueño de jugar la Champions League se tornó en el descenso a Segunda División y la obligación del presidente de vender parte de sus acciones en Mercadona para salir al rescate del Villarreal y evitar su quiebra.

FICHA

ESTADIO
Estadio de la Cerámica (concesión)

MASA SOCIAL
18.200 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Familia Roig (98,79%)

PRESIDENTE
Fernando Roig Alfonso

DIRECTOR GENERAL
Fernando Roig Negueroles

PERSONAL DEPORTIVO
118 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
84 empleados

INGRESOS
110,24 millones de euros

GASTO PLANTILLA
54,59 millones de euros

RESULTADO NETO
14,28 millones de euros

DEUDA
11,81 millones de euros

REDES SOCIALES
2,1 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Pamesa, Joma

PATROCINADORES
Mahou, Coca-Cola, CaixaBank, Bwin y Asisa

INGRESOS

El regreso del Villarreal CF a la élite del fútbol español y a su participación en competiciones europeas explica el crecimiento de los últimos cuatro años. De hecho, en la última temporada el crecimiento se debió principalmente a la entrada en vigor del nuevo contrato de televisión de La Liga. Además, triplicó sus ingresos por competiciones

de un año a otro, después de alcanzar las semifinales de la Europa League. Pese a la mejora en el plano deportivo, la facturación por socios y abonados se ha mantenido prácticamente invariable desde que volvió a Primera División, mientras que en el terreno comercial ha ido creciendo año a año, a un ritmo inferior al 10%.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	9,549	41,869	
14/15	8,913	33,850	
13/14	8,345	33,850	
12/13	6,081	3	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	3,397	18,189	
14/15	3,335	7,225	
13/14	3,430	2,593	
12/13	2,583	1,183	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	2,504	73,004	
14/15	3,059	53,323	
13/14	3,977	48,219	
12/13	1,143	12,848	

GASTOS

La mejora de ingresos y las plusvalías por traspasos permitieron a la entidad aumentar el ritmo de gasto por encima del de los ingresos ordinarios, especialmente en la parcela deportiva. Los costes asociados a la plantilla vuelven a estar en niveles similares a los de su debut en la Champions League y, aunque con un peso inferior al de

entonces, representaron casi el 90% del negocio ordinario. El gasto en nóminas de personal deportivo subió un 30,7%, mientras que las amortizaciones se dispararon un 73,9% tras los fichajes de jugadores como Soldado, los Samus o Cédric Bakambu. Los gastos de explotación crecieron en línea con su mayor avance en Europa y crecimiento.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-0,800	-51,251	
14/15	-0,808	-39,095	
13/14	-0,544	-25,212	
12/13	-0,115	-24,099	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-13,407	-20,340	
14/15	-9,933	-11,698	
13/14	-9,346	-10,935	
12/13	-8,393	-13,546	

	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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

Una de las principales ventajas del Villarreal CF es su óptima posición financiera, después del saneamiento que ejecutó la familia Roig. El club no tiene deuda bancaria y gracias a determinados traspasos acabó el año con 17 millones en caja e importantes cuantías pendientes de cobrar de otros equipos, que explican su baja deuda neta

pese a la inversión en fichajes. En cambio, de un año a otro sí se ha visto un fuerte aumento de la compra directa de jugadores, ya que la deuda con otras entidades deportivas se ha multiplicado por siete. En los dos años previos no es que no existiera este tipo de deuda, sino que el club no la desglosaba en su balance.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	0	3,380	
14/15	0	2,720	
13/14	0	1,537	
12/13	0,003	1,748	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	33,444	9,703	
14/15	4,359	4,412	
13/14	0	5,584	
12/13	0	3,615	
DEUDA NETA			
15/16		8,437	
14/15		4,115	
13/14		-4,500	
12/13		29,721	

RESULTADO

El club ha logrado apuntalar en el último año su negocio, que arrojó el beneficio neto más alto de su historia reciente y un fondo de maniobra positivo de más de 22 millones de euros, algo inusual en una industria donde buena parte de los pagos se concentran al cierre del ejercicio. El último ejercicio también se vio beneficiado de la ausencia de

circunstancias atípicas, como el deterioro de determinadas inversiones inmobiliarias que arrastraron a la entidad a los números rojos en 2014-2015. La inexistencia de deuda financiera también favorece que los costes financieros sean muy bajos en comparación con sus principales rivales por entrar en competiciones europeas.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	34,828	0	
14/15	3,262	0	
13/14	4,18	0	
12/13	7,793	0	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	18,618	-0,289	
14/15	-6,399	-0,167	
13/14	7,293	0,009	
12/13	-39,035	-1,291	

RESULTADO NETO			
15/16		14,285	
14/15		-6,985	
13/14		5,946	
12/13		-35,614	

SEVILLA

#05

FC

El Sevilla FC ha definido en los últimos años su propio modelo de gestión deportiva, basado en la captación de talento y posterior venta, una fórmula que le ha permitido crecer en el plano económico, pero también en el deportivo. Tras romper el techo de los 100 millones en ingresos, su principal reto ahora es suplir la baja de *Monchi*, artífice de este modelo de éxito y que ha dejado la entidad este año.

El trabajo de Ramón Rodríguez Verdejo se demuestra en el palmarés, con cinco triunfos en la Europa League casi consecutivos, pero también por el rendimiento económico que han generado los movimientos de jugadores, con más de 200 millones de euros en plusvalías durante los últimos años. El club ha consolidado una generación de ingresos superior a los 30 millones anuales por la venta de jugadores que, además, al tener lugar antes del inicio del curso, permite saber al club qué nivel de gasto adicional pueden permitirse a la hora de realizar nuevas adquisiciones. Por ejemplo, este año empezó la temporada sabiendo que había obtenido 50 millones netos por ventas como la de Kevin Gameiro al Atlético de Madrid. Esta capacidad de trabajo, que no ha interferido en el rendimiento deportivo, ha llamado la atención de distintos inversores, aunque los principales accionistas han dejado claro que no tienen ninguna voluntad de vender la mayoría accionarial del club, uno de los más saneados de España. La última oferta que llegó situaba la valoración del club en 150 millones de euros, lo que habría generado importantes plusvalías para los socios. Una retribución que podría llegar en los próximos años mediante el reparto de dividendos, toda vez que en 2015-2016 se logró ya constituir la reserva legal obligatoria. Quinto clasificado por beneficio neto en el último ejercicio, el club ha demostrado su nivel de solvencia volviendo a ganar dinero pese a tener que provisionar 10 millones de euros por si finalmente perdiera el procedimiento abierto por la Agencia Tributaria en relación a cómo se canaliza la relación económica con los agentes de los futbolistas. Además, aprovechó su buena situación de tesorería para acometer determinadas inversiones en las instalaciones deportivas, por valor de

diez millones de euros. Para ese año, según asegura el consejo en la memoria anual, se proseguirá con determinadas actuaciones de modernización de sus infraestructuras. De cara a cumplir con el nuevo reglamento audiovisual y potenciar la experiencia de los aficionados, se cambiaron todas las butacas y se modernizaron los interiores y la fachada exterior del Sánchez Pizjuán. Además, se instalaron nuevos videomarcadores y se mejoraron los espacios VIP, clave para aumentar los ingresos comerciales. En la ciudad deportiva, aprovechando el ascenso del filial a la Liga 1|2|3, se construyó una nueva tribuna en el campo que utiliza para sus partidos para que alcanzara las 8.000 localidades, además de mejorar el resto de servicios de la instalación en la que se preparan todos los equipos. Una de las asignaturas pendientes del club es consolidar la estructura de ingresos comerciales, que ha ido creciendo en los últimos cuatro años pero aún dista de equipos similares y que llevan años lejos de la élite europea. Esta temporada encontró en la autoridad turística de Puerto Rico el patrocinador principal que no tuvo en todo 2015-2016, aunque en febrero de 2017 se tuvo que rebajar la importancia del contrato y traspasar el logo del frontal de la camiseta a debajo de los dorsales. El principal aliado del club continúa siendo New Balance, que lo ha situado como uno de sus principales activos en la industria del fútbol. Además, esta temporada ha logrado sumar a su lista de patrocinadores a la casa de apuestas Bwin y ha estrechado lazos con la aseguradora Reale, que puntualmente ha aparecido en la camiseta para partidos especiales, como la final de la Copa del Rey del pasado año o la Supercopa de España de esta temporada.

FICHA

ESTADIO
Sánchez Pizjuán

MASA SOCIAL
38.500 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Sevillistas de Nervión (10,5%)

PRESIDENTE
José Castro

DIRECTOR GENERAL
José María Cruz

PERSONAL DEPORTIVO
221 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
108 empleados

INGRESOS
163,03 millones de euros

GASTO PLANTILLA
87,24 millones de euros

RESULTADO NETO
15,57 millones de euros

DEUDA
28,39 millones de euros

REDES SOCIALES
3,02 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
New Balance

PATROCINADORES
Cruzcampo, Coca-Cola, See Puerto Rico, CaixaBank, Bwin, ZTE, Reale Seguros, Robles Restaurantes y BMW

INGRESOS

El Sevilla FC logró superar por primera vez en su historia los 100 millones de euros de facturación por su negocio ordinario, es decir, excluidas las plusvalías por traspasos que desde 2013-2014 ya le permitían estar por encima de esa cota. El club atribuye la fuerte mejoría especialmente a su clasificación para la Champions League de 2015-

2016 en calidad de campeón de la Europa League. Ello le permitió aumentar un 68% sus ingresos por competición y elevar un 40% la recaudación por socios y abonados, tanto por la actualización de precios como por un aumento de la demanda. Todo ello, complementado con el nuevo reparto audiovisual de La Liga y una tímida mejora comercial.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
12,460		48,277	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
12,200		43,816	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
3,762		116,753	
3,066		85,479	
3,008		69	
3,764		50,796	

GASTOS

El importante aumento de la facturación se destinó sobre todo a asumir las obras del Sánchez Pizjuán y la ciudad deportiva, además de a aumentar la contratación de servicios externos. En total, un alza del 55% que el club atribuye al propio crecimiento de la organización, ya que el resto de partidas crecieron a un ritmo inferior al de los

ingresos. El gasto en nóminas del personal deportivo subió un 15%, mientras que la partida de amortizaciones del inmovilizado apenas varió y ambas sumaron 97 millones de euros, el equivalente al 80% del negocio ordinario. Para este año se anunció un gasto aún mayor en ambos conceptos gracias a un nuevo récord de traspasos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
-5,973		-77,760	
-4,690		-67,743	
-4,162		-51,969	
-3,253		-42,804	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
-24,418		-19,311	
-15,757		-19,428	
-14,829		-14,825	
-12,513		-14,558	

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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

El club hispalense hace tiempo que dejó de deber dinero a los bancos, con apenas 5.000 euros. El grueso de sus compromisos pendientes de pago son con otros clubs a los que adquiere futbolistas, una partida que ha ido creciendo a un ritmo de en torno al 20% interanual, debido tanto a la tendencia inflacionista del mercado como a la creciente

capacidad del club de fichar a jugadores más consolidados si es necesario. El club se encuentra al corriente de pago con la Administración, y en el epígrafe de otros pasivos aún figuran determinados pagos que deben realizarse al Ayuntamiento de Sevilla por impuestos del pasado y cuyo calendario fijó el último vencimiento en 2024.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
0,005		4,025	
0,060		2,042	
0,112		3,371	
1,164		2,037	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
21,863		4,609	
17,882		9,382	
16,637		17,200	
13,117		25,093	
DEUDA NETA			
15/16			
14/15			
13/14			
12/13			
28,329			
40,045			
52,227			
44,372			

RESULTADO

El Sevilla FC ha conseguido hacer sostenible y recurrente una forma de operar que para muchos clubs es extraordinaria, en tanto que no cada verano son capaces de hacer caja con algunos de sus futbolistas y suplirlos sin problemas. La entidad lleva cuatro años consecutivos ingresando anualmente más de 30 millones por traspasos,

y para este año ya se ha asegurado una plusvalía de 50 millones por este concepto. Al cerrarse las operaciones en verano, el club construye el presupuesto en base a lo ya firmado, de forma que trata de evitar imprevistos. De hecho, en los últimos 18 años sólo perdieron dinero en 2011-2012, por su pronta eliminación en Europa.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
42,516		-6,141	
37,284		-0,215	
30,460		-1,917	
30,923		-1,225	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16		15/16	
14/15		14/15	
13/14		13/14	
12/13		12/13	
19,961		1,333	
10,618		-0,076	
7,510		-1,450	
4,792		-1,942	
RESULTADO NETO			
15/16			
14/15			
13/14			
12/13			
15,568			
6,524			
4,696			
2,403			

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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

EUROPA

LEAGUE

#06

#07

ATHLETIC

CLUB



#06

El Athletic Club empezó la temporada 2015-2016 de la mejor manera posible, ganando la Supercopa de España en lo que constituía su primer título oficial después de treinta años. En ese ejercicio, además, la entidad mantuvo su solvencia económica sin necesidad de traspasos, pudo dedicar importantes recursos a la mejora de San Mamés y la ciudad deportiva de Lezama, y volvió a estar en Europa.

Sólo el año pasado se tuvieron que presupuestar 12 millones de euros extra para instalar una nueva cubierta en el estadio y evitar molestias a los aficionados en los días de lluvia, importe al que habían precedido los 8 millones de euros invertidos en la zona VIP. Ese espacio, situado en el anillo central del estadio, facturó 2,99 millones de euros en su primera campaña y se espera que vaya creciendo, ya que en 2015-2016 la ocupación fue de en torno al 36%. Además, se ha aumentado la actividad fuera de días de partido con los salones para eventos y los puntos de restauración.

Por otro lado, en Lezama se sigue ejecutando el plan director aprobado en 2014 y que supone la inversión de 20 millones en diez años, de los que ya se han gastado más de tres millones en construir un nuevo campo y mejorar el principal con una grada para el filial y el equipo femenino.

Las chicas, que ganaron la liga y se clasificaron para la Champions League, permitieron a la entidad reforzar aún más su alianza tecnológica con Euskaltel, que en marzo de 2016 decidió no sólo ser socio-anfitrión de los partidos como local de esta sección, sino que se convirtió en el patrocinador principal, con presencia en la camiseta, para lo que restaba de temporada y tres más. En la pasada campaña también se incorporó a Kirolbet como socio de apuestas y se renovaron las alianzas con San Miguel y Coca-Cola, mientras que de cara al próximo curso se da por hecho en el sector el cambio de Nike por New Balance como proveedor técnico. El club, que posee su propia marca de ropa de calle, ha logrado estabilizar el negocio de sus tiendas por encima de los seis millones de euros, gracias a la importante implantación social que tiene, que lo sitúan como el cuarto equipo de la Liga Santander por

número de socios. La junta directiva no es ajena al valor que tiene este vínculo con más de 45.000 personas, y en los últimos meses se han ejecutado diversas mejoras en el ámbito tecnológico y digital para mejorar la comunicación con los aficionados. "La estabilidad a futuro no la darán las televisiones, ni los grandes patrocinios; el Athletic Club también es diferente porque somos conscientes de que nuestra masa social y su presencia seguirá siendo fundamental", recordó el presidente, Josu Urrutia, en la última asamblea.

Aunque el volumen de esta inversión no ha trascendido, el club explica en su memoria que "tanto en el aspecto *hardware* como en el *software* se han realizado inversiones para la mejora de los servicios a prestar a las distintas áreas, así como para facilitar las relaciones que el club mantiene con terceros". Una mejora que también supone la elaboración de nuevos contenidos para los seguidores y un mayor conocimiento de los mismos a través de sistemas CRM, a sabiendas de la importancia que tiene determinada información para los patrocinadores.

Es ahí donde la entidad aún tiene un amplio margen de mejora, ya que la suma del negocio de tiendas y el negocio por publicidad y comercialización, apenas ronda los 10 millones de euros anuales, por debajo de clubs con menos implantación como el Villarreal CF, el RCD Espanyol o el Valencia. Ello se debe, en parte, a que Kutxabank se aseguró el derecho a determinados activos del club (hoy luce en la camiseta) por un periodo de 50 años, después de aportar casi 50 millones a las obras de San Mamés. Y eso que aún continúa siendo un activo comercial interesante para las compañías del País Vasco, como IMQ, que ha renovado hasta 2019.

FICHA

ESTADIO

San Mamés (concesión administrativa)

MASA SOCIAL

44.560 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Socios

PRESIDENTE

Josu Urrutia

DIRECTOR GENERAL

Jon Berasategi

PERSONAL DEPORTIVO

178 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO

91 empleados

INGRESOS

115,09 millones de euros

GASTO PLANTILLA

68,9 millones de euros

RESULTADO NETO

19,13 millones de euros

DEUDA

18,28 millones de euros

REDES SOCIALES

2,3 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL

Nike y Kutxabank

PATROCINADORES

IMQ y San Miguel

INGRESOS

La crisis económica provocó que muchos clubes perdieran ingresos por socios y abonados, pero el estreno del nuevo San Mamés y la trayectoria deportiva han permitido al Athletic seguir creciendo año a año por este concepto; de hecho, es el tercero que más factura, con 25,1 millones, sólo por detrás de Barça y Madrid. Además, los

nuevos espacios VIP permitieron que la facturación por competiciones no cayera de forma acelerada, después de que en 2014-2015 se alcanzara a jugar la Champions League y el último curso la Europa League. En televisión se creció gracias al nuevo contrato audiovisual, y en el área comercial no se acaba de despuntar.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	4,109	15/16	51,738
14/15	3,099	14/15	32,500
13/14	4,916	13/14	31,700
12/13	5,407	12/13	30,034
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	25,152	15/16	26,785
14/15	23,821	14/15	27,830
13/14	19,778	13/14	1,834
12/13	20,749	12/13	8,487
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	4,020	15/16	107,784
14/15	7,104	14/15	87,250
13/14	8,771	13/14	58,228
12/13	7,648	12/13	64,677

GASTOS

El Athletic Club ha aprovechado la fuerte mejora del negocio en el último año para mejorar la retribución de sus futbolistas y evitar marchas anticipadas por no poder competir en salarios. Se trata de la única partida que creció de forma sustancial entre 2014 y 2016, con un alza del 28,3% en el gasto por personal deportivo:

61,4 millones, el quinto presupuesto más alto del torneo. También se aumentó 18% la partida de amortizaciones por inmovilizado, tras el fichaje de Raúl García. En cambio, la dirección logró contener todas las demás partidas de gasto, pese a la inversión realizada en distintas obras de mejoras de las instalaciones.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-1,481	15/16	-61,447
14/15	-1,307	14/15	-47,917
13/14	-2,940	13/14	-38,947
12/13	-3,396	12/13	-43,097
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-12,424	15/16	-7,971
14/15	-13,819	14/15	-6,747
13/14	-13,042	13/14	-8,964
12/13	-14,689	12/13	-8,031

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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

El conjunto vizcaíno continúa siendo uno de los más saneados del fútbol español, después de un ciclo de cinco años en los que la contención del gasto y las fuertes plusvalías por traspasos permitieron dejar atrás la situación de fondos propios negativos. La fórmula escogida para las obras de San Mamés, con apoyo de la

Diputación Foral y Kutxabank, han permitido que la deuda neta sea prácticamente nula. De hecho, el aumento que se refleja de un año a otro corresponde a remuneraciones del personal deportivo, que lleva dos años jugando en Europa y optando a importantes títulos nacionales. Pese al gasto en fichajes, su deuda con clubs es casi inexistente.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	0	15/16	15,823
14/15	0	14/15	11,613
13/14	0,667	13/14	10,248
12/13	1,186	12/13	7,465
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0,680	15/16	1,774
14/15	0,608	14/15	0,023
13/14	0,007	13/14	11,815
12/13	10,984	12/13	10,195
DEUDA NETA			
15/16			-21,737
14/15			-23,287
13/14			3,184
12/13			41,563

RESULTADO

Uno de los puntos fuertes del Athletic es que lleva dos ejercicios seguidos en los que obtiene un beneficio neto equivalente a una quinta parte de la facturación, sin que se hayan registrado altas plusvalías por traspasos. El club ha conseguido suplir esa aportación lograda en los últimos ejercicios con los pagos de la Uefa por su presencia en

Europa, primero, y ahora con la mejora que ha conseguido gracias al nuevo sistema de reparto de los ingresos por televisión en España. Además, y gracias a que Kutxabank es copropietario de San Mamés, no asume costes financieros relevantes por las obras de construcción del nuevo estadio, por el que sí paga un alquiler anual.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0	15/16	0,816
14/15	0	14/15	0,826
13/14	31,293	13/14	1,155
12/13	38,102	12/13	1,157
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	22,082	15/16	-0,750
14/15	19,576	14/15	-0,859
13/14	28,558	13/14	-0,406
12/13	35,866	12/13	-0,243

RESULTADO NETO	
15/16	19,132
14/15	18,716
13/14	28,153
12/13	35,623

CELTA



#07

DE VIGO

Jorge Landín

El RC Celta ha vivido un año intenso, en el que se ha potenciado el área comercial, se ha renovado su presencia digital y se ha mantenido un fuerte pulso con el Ayuntamiento de Vigo. Tras un amago de venta del club, la propiedad ha decidido finalmente buscar terrenos fuera de la ciudad para levantar un estadio y una ciudad deportiva que permitan sentar las bases de futuro de la entidad.

Carlos Mourinho advirtió hace unos meses que para seguir con la propiedad del club quería asegurarse que existía un proyecto a largo plazo, y finalmente ha optado por buscarlo a las afueras de la ciudad que hasta hace unos meses daba nombre comercial al equipo, ahora RC Celta. Tras meses de negociaciones en los que ha solicitado la propiedad de Balaídos al consistorio con una oferta de 30 millones de euros, el máximo accionista ha decidido dar por rotas las conversaciones e iniciar desde ya la búsqueda de unos terrenos en los que puedan construir un estadio y una ciudad deportiva. La última propuesta del gobierno municipal constaba de una concesión a cincuenta años, pero no satisfacía las aspiraciones del club, que quiere sacar un mayor rendimiento económico al equipamiento que albergue sus partidos cada quince días.

La dirección se ha mostrado molesta por cómo se han gestionado las obras, que en algunos casos han supuesto retrasos, defectos en la ejecución e incluso molestias para los aficionados en días de lluvia. Por el momento, y a la espera de lo que suceda, se está trabajando igualmente en algunas mejoras a corto plazo en Balaídos. Una vez el club obtenga las licencias, se construirá una nueva tienda oficial, tres o cuatro restaurantes y, de la mano del patrocinador Luckia, un local en el que se podrán realizar apuestas.

A medio plazo, y de confirmarse el traslado definitivo, Mourinho estima que la inversión necesaria será de unos 70 millones de euros, entre 50 millones para el reemplazo de Balaídos y otros 20 millones para construir unas instalaciones de entrenamiento, algo a lo que el consistorio tampoco ha ayudado a desencajar, según critica el club. La operación, de confirmarse, ayudaría a aumentar

el patrimonio de la organización, que ya se ha visto incrementado con la compra de una nueva sede corporativa en el centro de Vigo. El club es consciente de que necesita buscar nuevas palancas de ingresos para no descolgarse de sus competidores, y el edificio que empezará a funcionar próximamente cumple la idea de tener actividad más allá de los partidos. Además de las oficinas, se abrirá una tienda de Adidas, una policlinica, un bar y un restaurante con estrella Michelin. Son acciones necesarias para un equipo que aspira a ser un habitual en las competiciones europeas, pero cuya facturación es la novena de la Liga Santander. El año pasado ya logró esquivar el problema que generó la decisión de Citroën a nivel global de rescindir la mayoría de sus contratos de patrocinio, lo que permitió a Estrella Galicia aumentar su inversión y hacerse con la publicidad en el frontal de la camiseta. También es cierto que todavía tiene frenadas algunas vías de ingresos, ya que Abanca tiene asignados varios activos, entre ellos la trasera del pantalón, para canjear parte de la deuda sujeta al convenio de acreedores.

A nivel comercial, se ha cumplido un año de la creación del departamento de marketing para renovar la marca y potenciar su presencia digital. El conjunto ha logrado mantener el apoyo de distintas empresas gallegas, como Luckia, que se hizo con el espacio de debajo de los dorsales para tener garantizada su presencia en todos los equipos gallegos de Primera, puesto que también trabaja con el RC Deportivo. Además, y aprovechando la salida de Citroën y que las marcas de cerveza no pueden aparecer en las categorías inferiores, se alcanzó un acuerdo con la compañía de recambios para el automóvil Recalvi. Sí que tiene visibilidad Cabreiroá, la marca de aguas de Estrella Galicia.

FICHA

ESTADIO
Balaídos (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
21.847 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Carlos Mourinho (52,26%)

PRESIDENTE
Carlos Mourinho

DIRECTOR GENERAL
Antonio Chaves

PERSONAL DEPORTIVO
48 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
35 empleados

INGRESOS
52,82 millones de euros

GASTO PLANTILLA
27,17 millones de euros

RESULTADO NETO
9,85 millones de euros

DEUDA
18,02 millones de euros

REDES SOCIALES
852.962 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Adidas y Estrella Galicia

PATROCINADORES
Abanca, Altia, Recalvi, Coca-Cola y DR&N

INGRESOS

Pese a que es el duodécimo club por ingresos ordinarios, el RC Celta cae a la parte baja de la Liga Santander en cuanto a ingresos comerciales, el área que se está intentando potenciar desde hace un año y donde perdió capacidad de facturar. En 2015-2016, prácticamente todo el aumento de las ventas correspondió al nuevo contrato audiovisual

con La Liga, que en su caso supuso un avance del 51%. Las cuotas de socios y abonados subieron modestamente, mientras que la clasificación para la Europa League y una mejor trayectoria en la Copa del Rey sirvieron para duplicar los ingresos por su participación en competiciones y generar casi más que en los tres años previos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	5,743	15/16	33,211
14/15	4,969	14/15	22,016
13/14	5,439	13/14	21,877
12/13	3,784	12/13	22,120
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	3,949	15/16	4,112
14/15	3,793	14/15	1,437
13/14	3,696	13/14	1,531
12/13	3,770	12/13	1,665
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	0,782	15/16	47,015
14/15	1,142	14/15	32,215
13/14	0,218	13/14	32,543
12/13	0,987	12/13	31,339

GASTOS

El RC Celta aprovechó la importante mejora de ingresos para empezar a adquirir el 100% de los derechos económicos de varios jugadores, cuya propiedad compartía con otros clubs o con terceras partes. Esta circunstancia explica el aumento del 42% en amortización de inmovilizado, ya que incluso se invirtió en jugadores

que ya formaban parte de una plantilla deportiva que requirió 23,09 millones en salarios, un 64,5% más. Aún así, la masa salarial fue contenida, con un peso del 62% sobre los ingresos ordinarios. La profesionalización de las estructuras, además de otras inversiones, elevaron un 21,3% el resto de gastos de explotación.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-0,846	15/16	-23,095
14/15	-0,479	14/15	-14,061
13/14	-0,604	13/14	-13,046
12/13	-0,290	12/13	-12,723
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-7,655	15/16	-6,582
14/15	-6,312	14/15	-4,625
13/14	-6,432	13/14	-3,859
12/13	-5,716	12/13	-2,590

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.	Pasivo total, menos impuestos diferidos, clubes deudores, tesorería e inversiones a corto.	Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

La política iniciada por el RC Celta de controlar al 100% todos sus jugadores también se refleja en el aumento de la deuda con otras entidades deportivas, que se ha multiplicado por cuatro entre 2014 y 2016. Una parte importante es a corto plazo, por lo que quedará liquidada ya este año. En total, la deuda neta se ha rebajado a 18

millones de euros, según el sistema de cálculo de La Liga, aunque aquí hay que tener en cuenta que se encuentra el préstamo participativo de 6,87 millones de euros que mantiene con su máximo accionista, Carlos Mourinho. De la deuda concursal, al cierre del último curso sólo quedaban por devolver unos 700.000 euros.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	2,474	15/16	2,927
14/15	4,25	14/15	5,377
13/14	1,5	13/14	1,438
12/13	0	12/13	0,727
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	10,028	15/16	9,484
14/15	2,59	14/15	14,805
13/14	1,766	13/14	10,601
12/13	5,574	12/13	24,361
DEUDA NETA			
15/16			18,074
14/15			14,049
13/14			26,623
12/13			33,468

RESULTADO

La obtención de beneficios reiterados en los últimos cuatro años, tendencia que se mantendrá en 2016-2017, ha permitido al club dejar atrás la situación de fondos propios negativos. A cierre de 2015-2016 ya eran positivos en 19 millones de euros y no existían resultados negativos de ejercicios anteriores que fueran necesarios compensar.

Una parte de este hito ha sido gracias a las plusvalías obtenidas por traspasos, que prácticamente representan el resultado neto obtenido en cada ejercicio. A favor de la entidad gallega juega la ausencia de deuda bancaria o con fondos, como refleja que sus costes financieros han ido bajando año a año.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	5,023	15/16	2,098
14/15	11,171	14/15	4,189
13/14	-0,030	13/14	2,373
12/13	9,377	12/13	1,357
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	12,662	15/16	-0,541
14/15	19,781	14/15	2,153
13/14	8,215	13/14	-1,150
12/13	16,976	12/13	-2,363
RESULTADO NETO			
15/16			9,85
14/15			14,846
13/14			5,231
12/13			10,165

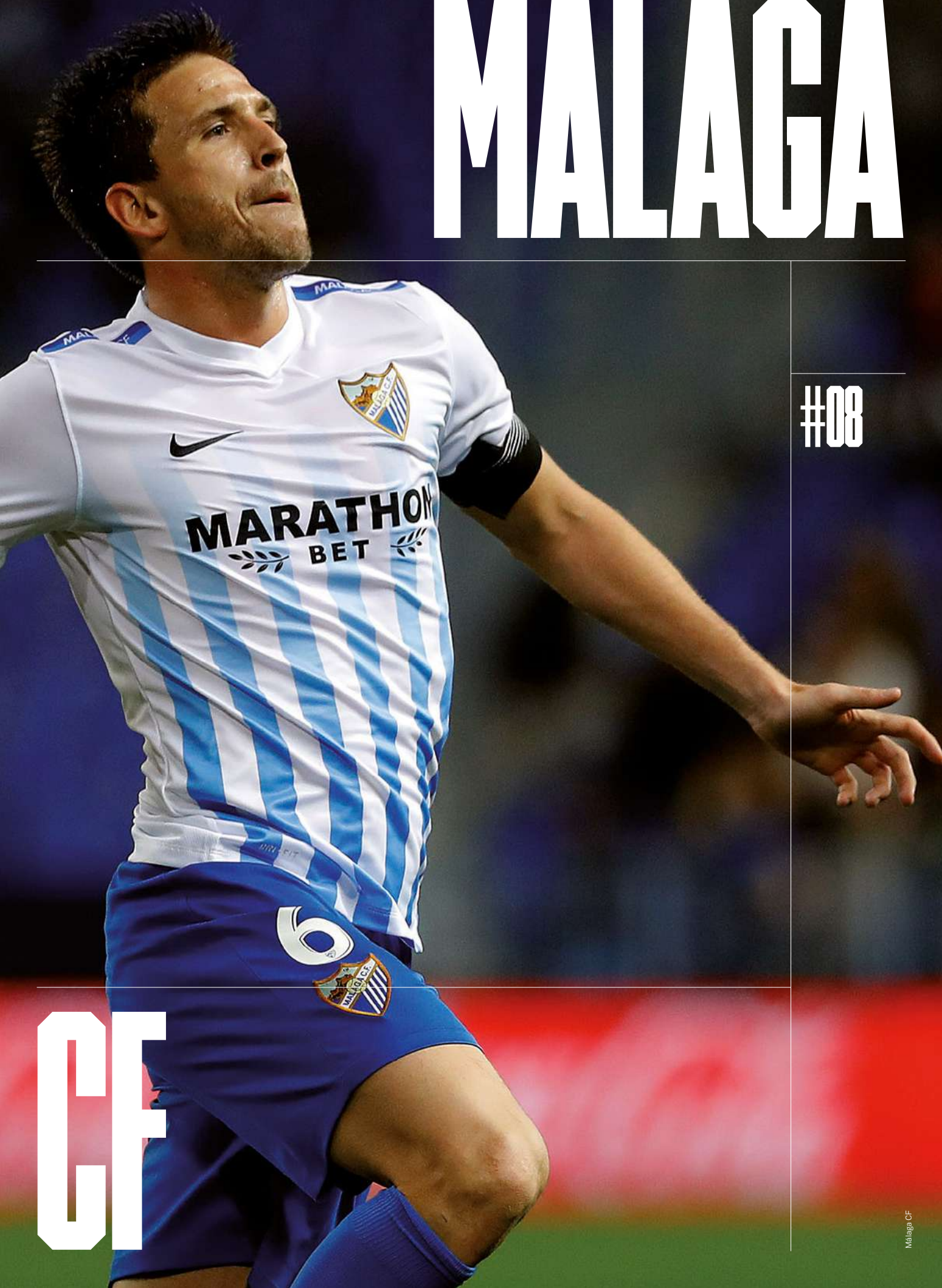
PERMANENCIA

EN LA LIGA

#008

#17

MÁLAGA



#08

CF

Málaga CF

El Málaga CF culminó el año pasado una profunda reestructuración, que le ha llevado a rehacer su estructura ejecutiva, ahora encabezada por el hijo de Abdullah Al Thani, y a realizar una importante reestructuración del balance tras contratar a EY como auditor. Tras perder 135 millones de euros en tres temporadas, el club ha estabilizado su cuenta de resultados y encadena dos años en beneficios.

Los abultados números rojos fueron provocados por la política que inicialmente instauró la familia catari cuando se hizo con la propiedad en 2010. Desde dicho año se decidió no tener en cuenta la capacidad de ingresos real del club y el elevado gasto en fichajes y salarios deportivos provocó que su debut en la Champions League se lograra a costa de unas pérdidas de 128 millones de euros, mientras que su paso por Europa fue puntual y sólo arrojó un beneficio neto de 1,43 millones. Para entonces, habían entrado en vigor los distintos mecanismos de control económico de la Uefa y La Liga, lo que obligó a la propiedad a asumir que no recuperaría a corto plazo el dinero invertido y que era necesario un cambio en el modelo deportivo.

El club ha acelerado las desinversiones durante los dos últimos ejercicios para poder cumplir con el tope salarial permitido y hacer frente a los compromisos adquiridos con fondos de inversión que le concedieron liquidez a cambio de un porcentaje sobre futuros traspasos. Se trata de deuda a un año vista, que probablemente este año se habrá liquidado en parte. Por un lado, se logró cancelar diversos compromisos en su momento con los traspasos de Sergi Darder y Samu Castillejo, al tiempo que se decidió recomprar el 45% de Ignacio Camacho y el 25% de Ezequiel Rescaldani, posteriormente traspasado. Ahora, ya sólo retiene un 25% de Ricardo Horta compartido con terceros. De las declaraciones de Al Thani se desprende que su intención es no volver más a ese modelo, y de hecho lleva meses reclamando a la Administración que desencalle el proceso administrativo para iniciar la construcción de una ciudad deportiva que permita desarrollar el fútbol formativo y potenciar la generación de talento para el primer equipo.

La Junta de Andalucía anunció en mayo de 2015 que había aprobado uno de los planes necesarios para que la entidad deportiva pudiera invertir 14,7 millones de euros. El plan suponía construir un recinto con un área específica para el primer equipo y otra para la cantera, con ocho campos de fútbol, tres de los cuales con gradas. Sin embargo, todavía no se han finalizado todos los trámites necesarios, de ahí que Al Thani iniciara en febrero una campaña mediática para reclamar el desbloqueo de unas inversiones que muchos otros clubs de la categoría ya están acometiendo. Mientras, el filial juega en un campo de la federación malagueña, mientras que el primer equipo alterna entre el anexo de La Rosaleda y otro estadio municipal.

En el plano comercial, el club sigue trabajando en la búsqueda de marcas comerciales que quieran asociarse a la entidad, aprovechando sobre todo el componente turístico de su ubicación y el acceso a un público internacional que ello implica. Por el momento, ya han conseguido empezar a sacar rendimiento económico a la camiseta, ya que esta temporada se ha estrenado el patrocinio principal de la casa de apuestas Marathonbet. Es una circunstancia que no se había dando en cinco años, ya que en 2011 firmaron un acuerdo con Unesco que no suponía ningún rendimiento económico y en 2015-2016, la última temporada analizada, lució la camiseta libre de publicidad en su parte frontal.

El destino turístico Benahavís continúa apareciendo bajo los dorsales de la equipación, mientras que con CaixaBank y Pont Grup, patrocinador *premium* y proveedor, respectivamente, se ha logrado renovar nuevamente. Coca-Cola y San Miguel son los otros dos socios destacados.

FICHA

ESTADIO
La Rosaleda (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
20.000 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
NAS Football (97,03%)

PRESIDENTE
Sheikh Abdullah Al Thani

DIRECTOR GENERAL
Sheikh Nasser Al Thani

PERSONAL DEPORTIVO
129 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
90 empleados

INGRESOS
84,47 millones de euros

GASTO PLANTILLA
36,69 millones de euros

RESULTADO NETO
19,82 millones de euros

DEUDA
30,42 millones de euros

REDES SOCIALES
2,1 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Nike y Marathonbet

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

INGRESOS

El Málaga CF es uno de los equipos que más se benefició del nuevo reparto audiovisual, con un aumento del 59% respecto a 2014-2015. Esta mejora permitió compensar la caída vinculada a la taquilla, como refleja la partida de competiciones, donde un año atrás también se contabilizaron 756.000 euros por partidos amistosos.

La situación deportiva de los últimos años, así como la crisis, también han provocado que la recaudación por socios y abonados siga sin estabilizarse, una situación que contrasta con la comercial. El club posee siete tiendas en la provincia de Málaga cuyas ventas crecen año a año, y hasta ahora casi aportaban lo mismo que los patrocinios.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	6,194	15/16	38,247
14/15	5,341	14/15	24,040
13/14	4,477	13/14	24,347
12/13	4,270	12/13	22,600
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	4,792	15/16	2,752
14/15	5,422	14/15	3,448
13/14	6,838	13/14	3,075
12/13	10,043	12/13	38,455
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	2,187	15/16	51,985
14/15	2,007	14/15	38,255
13/14	2,230	13/14	38,737
12/13	1,025	12/13	75,363

GASTOS

Las desinversiones forzadas en el mes de agosto de 2015 y la decisión de recomprar los derechos de varios jugadores que no controlaba al 100% explican el aumento de las amortizaciones, donde se han incluido dos millones en cada uno de los dos últimos ejercicios, para registrar el derecho de uso de La Rosaleda, algo que no se estaba

haciendo hasta ahora. El gasto en salarios deportivos subió un 22%, aprovechando el aumento de ingresos por televisión y adaptándose a un nuevo escenario en el que todos los equipos disponen de más recursos para seducir a los jugadores. Por el contrario, se logró estabilizar el resto de gastos corrientes de la entidad.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-3,369	15/16	-28,374
14/15	-3,019	14/15	-23,259
13/14	-2,215	13/14	-26,468
12/13	-2,060	12/13	-71,168
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-13,858	15/16	-7,002
14/15	-13,969	14/15	-6,395
13/14	-9,142	13/14	-4,228
12/13	-11,453	12/13	-17,182

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

La deuda neta del conjunto *boquerón* se recortó de forma considerable en 2015-2016, esencialmente gracias a las importantes cuantías que debía percibir de otros clubs por el traspaso de jugadores. El club lleva años fuera del mercado financiero tradicional, ya que primero fue el máximo accionista el encargado de aportar los fondos

necesarios para asumir las pérdidas. De ahí que su deuda bancaria sea inexistente y, en cambio, sí existan elevados importes pendientes de pago con otros acreedores financieros, principalmente fondos especializados en conceder financiación a cambio de un porcentaje sobre la venta futura de futbolistas.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	0,001	15/16	2,648
14/15	0	14/15	2,885
13/14	0	13/14	1,774
12/13	0	12/13	6,634
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	3,220	15/16	23,785
14/15	1,561	14/15	27,871
13/14	4,235	13/14	8,956
12/13	5,600	12/13	7,505
DEUDA NETA			
15/16			30,112
14/15			44,661
13/14			44,615
12/13			43,295

RESULTADO

En el último lustro, el club sólo había sido capaz de ganar dinero en la temporada que jugó la Champions League. Sin embargo, en los dos últimos años ha logrado revertir la situación y volver a obtener beneficios, para lo que ha sido clave la desinversión en bastantes futbolistas. De hecho, si se cumple el presupuesot para el ejercicio en curso, el

Málaga CF volverá a poder disponer de fondos propios positivos por primera vez en ocho años. Destacable es que, tras adjudicar la auditoría a EY, el patrimonio neto se aumentó en 24 millones tras la reformulación de los estados financieros porque no se estaba contabilizando la concesión de La Rosaleda.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	29,789	15/16	1,675
14/15	16,628	14/15	2,232
13/14	-3,786	13/14	2,080
12/13	30,911	12/13	1,880
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	24,481	15/16	-2,138
14/15	5,667	14/15	-2,626
13/14	-7,598	13/14	-1,193
12/13	2,692	12/13	-0,923
RESULTADO NETO			
15/16			19,817
14/15			2,747
13/14			-8,334
12/13			1,434



REAL

#09

SOCIEDAD

La Real Sociedad selló en el último año uno de sus retos más importantes: la remodelación de Anoeta, en la que invertirá 36 millones de euros. Además, ha firmado una alianza estratégica con Microsoft a partir de la que quiere cambiar la forma en cómo se relaciona con los aficionados. Todo ello, después de dar la vuelta a su situación de fondos propios negativos tras una grave crisis.

El concurso de acreedores de 2008 marcó un punto de inflexión en el rumbo que llevaba la entidad, que tras lograr importantes quitas ha disciplinado su control presupuestario para recuperar la credibilidad ante terceros. Un apoyo importante en su saneamiento han sido los traspasos de importantes futbolistas, que en cinco años han supuesto 80 millones de ingresos adicionales y que, en parte, se han destinado a cancelar deuda concursal, pero también a apuntalar una situación muy negativa. Durante el último lustro, la Real Sociedad ha conseguido dejar atrás una situación de fondos propios negativos e incluso de reservas teñidas de rojo, a que los dos ratios vuelvan a estar en positivo e incluso se puedan destinar recursos a reservas legales.

No es una cuestión menor para la institución deportiva, que durante 2016 consiguió desencallar por fin el proyecto para remodelar el estadio de Anoeta y adaptarlo a las exigencias de los aficionados del siglo XXI, como ya están haciendo algunos de sus competidores. Finalmente, el club aportará 36 millones de euros para financiar las obras, por los 10 millones que destinará el Gobierno Vasco y los 4 millones que ha comprometido la Diputación de Guipúzcoa. El Ayuntamiento de San Sebastián, por su parte, se ha librado de asumir su parte de financiación a cambio de ampliar de 2033 a 2067 el periodo de la concesión del estadio en favor de la Real Sociedad.

La entidad deportiva confía en disponer de los fondos a través de recursos propios; la venta de los *naming rights*, para lo que hace un tiempo se dejó entrever que había ya un acuerdo con Qbao, su patrocinador principal de origen chino, y con un anticipo de Kutxabank. La entidad financiera firmó en octubre de 2016 un contrato para los

próximos diez años, revisable transcurrido el primer lustro, por el que se hacía con la publicidad que aparece bajo los dorsales y distintos activos publicitarios de Anoeta y la ciudad deportiva de Zubieta. A cambio, se comprometía a adelantar "sin coste alguno para el club el compromiso económico pactado".

Aunque han sido actuaciones de menor calado, durante el último año también se construyó un campo de fútbol nuevo en la ciudad deportiva, y este año también se ha abierto un punto de restauración en el mismo complejo para hacer más agradable la asistencia de los aficionados a los encuentros de las categorías inferiores.

Atado este proyecto, cuyas obras ya se han empezado a licitar, el club también ha querido acelerar su presencia en el mundo digital, para lo que ha firmado un acuerdo con Microsoft que ya ha empezado a dar sus frutos con el estreno de una nueva página web. El cambio más allá de la relación con los aficionados en el mundo digital, ya que el club explica en su memoria que también se quiere mejorar la comunicación con el resto de clubes de fútbol base de la provincia y con las escuelas y asociaciones con las que colaboran. Un reto que discurre en paralelo al del nuevo estadio, ya que su ambición es "poner en marcha un nuevo proyecto global de gestión orientado a las personas", según explica la entidad.

Y el argumento de fondo es claro por parte del consejo. En un escenario en el que parte de los ingresos audiovisuales se determinará en función de la implantación social de cada club, deben conseguir aumentar una masa social de unas 27.000 personas, que les sitúa en el top ten de la competición, pero con hasta cinco equipos que podrían superarles y arrebatarles unos millones.

FICHA

ESTADIO
Anoeta (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
26.554 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Nadie supera el 5%

PRESIDENTE
Jokin Aperribay

DIRECTOR GENERAL
Iñaki Otegi

PERSONAL DEPORTIVO
107 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
53 empleados

INGRESOS
74,69 millones de euros

GASTO PLANTILLA
40,49 millones de euros

RESULTADO NETO
6,49 millones de euros

DEUDA
18,41 millones de euros

REDES SOCIALES
2,1 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Qbao.com y Adidas

PATROCINADORES
Coca-Cola, Keler, Kutxabank y Reale

INGRESOS

La Real Sociedad mejoró un 66% su factura audiovisual en el último año, en línea con la tendencia ascendente del resto de la competición. El área comercial también repuntó y, aunque los patrocinios subieron muy tímidamente, la venta de publicidad, especialmente la U televisiva, hicieron que este departamento se situara en su punto más alto

de la historia reciente tras crecer un 32% en 2015-2016. La recaudación por abonados retrocedió nuevamente, evidenciando el contratiempo que supone la pista de atletismo a efectos de hacer atractiva la asistencia. Por el contrario, la recaudación por competiciones se dobló, tanto por venta en taquilla como presencia en amistosos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN		
15/16		8,352	15/16	41,683
14/15		6,331	14/15	25,056
13/14		6,325	13/14	24,995
12/13		6,862	12/13	23,017
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN		
15/16		7,456	15/16	2,354
14/15		7,896	14/15	1,188
13/14		8,036	13/14	23,318
12/13		7,486	12/13	1,798
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO		
15/16		2,082	15/16	59,845
14/15		1,349	14/15	40,471
13/14		1,117	13/14	62,674
12/13		1,055	12/13	39,163

GASTOS

El conjunto donostiarra es de los que menos decidió aumentar el gasto en nóminas en el nuevo ciclo audiovisual, con un alza del 13% que ya le permitieron volver al mismo nivel de gasto que cuando disputó la Champions League. Donde sí se demostró una mayor inversión es en fichajes, con las incorporaciones de Asier

Illarramendi o Rulli. Esta tendencia se ha mantenido durante la actual temporada, a sabiendas de que la disposición de recurso sería aún mayor. Por otro lado, inversiones en infraestructuras, acciones de marketing o la integración del Berio como Real Sociedad C explicarían el aumento del resto de gastos de explotación.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO		
15/16		-1,806	15/16	-38,303
14/15		-1,865	14/15	-33,893
13/14		-1,616	13/14	-39,076
12/13		-1,245	12/13	-25,672
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO		
15/16		-19,394	15/16	-11,011
14/15		-12,180	14/15	-6,478
13/14		-13,233	13/14	-5,143
12/13		-8,712	12/13	-4,666

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

Las desinversiones en jugadores han hecho que la deuda aplazada del club con la Administración se haya ido rebajando año a año. Al margen de los pasivos corrientes, que se reflejan en el epígrafe inferior, en el de otros pasivos se incluyen los 13 millones que restan por pagar de la deuda tributaria sujeta al concurso de acreedores, una

disminución de 4 millones. Por el contrario, la inversión en fichajes ha disparado el importe de determinados instrumentos financieros a corto plazo, que pasaron de 1,7 millones a 19,9 millones. Con todo, la deuda neta sube tanto por su mayor endeudamiento, como porque el curso anterior aún le debían importantes sumas por traspasos.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
15/16		0	15/16	4,819
14/15		0	14/15	3,984
13/14		0	13/14	5,241
12/13		0,284	12/13	2,592
CLUBES		OTROS PASIVOS		
15/16		0,285	15/16	30,675
14/15		0,113	14/15	19,750
13/14		0,057	13/14	25,497
12/13		0,298	12/13	30,513
DEUDA NETA				
15/16		18,355		-2,082
14/15		24,252		45,857
13/14		45,857		18,355
12/13		18,355		24,252

RESULTADO

La temporada 2015-2016 finalmente arrojó beneficios por la inyección del nuevo contrato de televisión, pero también por el litigio ganado a Mediapro y que supuso el cobro de unos 10 millones de euros, contabilizados en el epígrafe de otros resultados. Esta sentencia ayudó a la Real Sociedad a mitigar la fuerte caída de las plusvalías por la venta de

futbolistas, que en ejercicios anteriores habían supuesto una importante ayuda paramantener la inversión en el equipo sin poner en riesgo el necesario saneamiento del balance. También es reseñable el aumento de los costes financieros, en línea con el aumento de la posición de apalancamiento del club.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES		
15/16		2,757	15/16	13,024
14/15		43,587	14/15	1,988
13/14		32,338	13/14	-8,69
12/13		0,458	12/13	3,271
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO		
15/16		5,516	15/16	1,01
14/15		30,646	14/15	-0,209
13/14		24,356	13/14	0,08
12/13		0,672	12/13	-0,138
RESULTADO NETO				
15/16		6,49		30,437
14/15		24,438		0,534
13/14		0,534		6,49
12/13		30,437		24,438

REAL



BETIS

El Real Betis es uno de los clubs con más frentes abiertos. Por un lado, está la disputa sobre la propiedad, que parece ya encauzada; por el otro, un ambicioso plan de crecimiento, que en un año ha supuesto la inversión de más de 11 millones en la reforma del Benito Villamarín. En paralelo, se ha ampliado su ámbito de actuación con la compra del Baloncesto Sevilla y la integración del Nazareno de fútbol sala.

El desafío más inmediato del consejo de administración ha sido este año la consecución de la paz social, algo que parece encauzado gracias al pacto con Bitton Sport. En virtud del mismo, el Betis ha decidido reconocer a Luis Oliver la propiedad del 51% de la entidad y darle un asiento en el máximo órgano de gobierno, con la obligación de que no ejercerá sus derechos políticos en un plazo de cinco años. En este periodo, el club podrá ejecutar una opción de compra sobre ese paquete accionario por 10,425 millones de euros, que después se revenderían entre los socios para que la propiedad vuelva a estar lo más atomizada posible. No se espera una pronta resolución de los procesos judiciales asociados a la causa contra Manuel Ruiz de Lopera, pero la estabilidad parece asegurada mientras tanto.

Era una condición indispensable para que el foco del equipo gestor se pueda volver a situar sobre el negocio del club, actualmente uno de los más bajos de la Liga Santander por la penalización de su trayectoria deportiva reciente a la hora del reparto de ingresos por televisión. No obstante, la entidad es la quinta que más factura por su base de socios y abonados, lo que representa un importante pilar para fijar la hoja de ruta y para seducir a nuevos patrocinadores. A efectos de aumentar su implantación social, el Betis cerró el año pasado la compra del Baloncesto Sevilla, que estima que a lo sumo exigirá una inversión de un millón de euros. A partir de ahí, se confía en obtener sinergias a la hora de buscar patrocinadores y elevar la recaudación en taquilla de la sección por el simple hecho de que aficionados verdiblancos ahora se vean interpelados a animar al equipo de la ACB.

En el plano comercial, el Betis aspira a que contar con dos equipos en la élite de las

dos principales competiciones españolas aumente los ingresos publicitarios, ya que lleva dos años consecutivos sin un patrocinador principal que aparezca en el frontal de la camiseta.

Para resolver esta circunstancia se ha reforzado el departamento encargado de generar ingresos, con el nombramiento del consejero Ramón Alarcón como director general de negocio y el fichaje de Juan Useros, ex del Atlético de Madrid, como nuevo director comercial. El ejecutivo, que prestará sus servicios a través de su agencia SportUsers, mantendrá su residencia en Madrid, con el objetivo de que el conjunto verdiblanco tenga presencia directa y habitual en la capital española, bajo el pretexto de estar más cerca de las grandes marcas.

En cuanto a proyectos, Alarcón ha explicado que el mandato del consejo de administración es que el negocio más allá de la televisión y la participación en competiciones obtenga un crecimiento interanual del 20%, es decir, que alcance los 15 millones de euros este año y 20 millones en 2016-2017. De entrada, se ha lanzado una nueva aplicación para que cualquier aficionado pueda ver la televisión oficial del club, y próximamente se quiere licenciar una operadora virtual de telefonía móvil y lanzar una línea de ropa de calle que complemente el negocio desarrollado con Adidas y que ha supuesto doblar la red de tiendas, con un total de cinco.

En cuanto al estadio, además de ampliar el aforo hasta 60.000 asientos, el objetivo es el mismo que el de su competencia: ofrecer confort, grada de animación que potencie la experiencia presencial y uso de la tecnología para que todos los asistentes puedan conectarse a Internet sin problemas. También se potenciará la plataforma digital para obtener más datos de los fans.

FICHA

ESTADIO
Benito Villamarín (propiedad)

MASA SOCIAL
40.342 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Bitton Sport (51%)

PRESIDENTE
Ángel Haro

DIRECTOR GENERAL
Federico Martínez Feria

PERSONAL DEPORTIVO
151 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
43 empleados

INGRESOS
57,79 millones de euros

GASTO PLANTILLA
37,63 millones de euros

RESULTADO NETO
3,98 millones de euros

DEUDA
38,8 millones de euros

REDES SOCIALES
1,4 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
-

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

INGRESOS

Pese a los problemas que implicó el descenso, el Real Betis se ha mantenido como uno de los clubs que más factura por las cuotas de socios y abonados, aunque en su regreso a Primera no consiguió regresar a los niveles previos. En su caso, el simple ascenso ya supuso un fuerte impulso a su negocio, ya que los ingresos por televisión se triplicaron

e incluso estuvieron por encima del año que disputaron la Europa League. La factura comercial se vio beneficiada del cambio de Macron por Adidas, que mejoró las ventas de productos oficiales, al tiempo que se firmó con Wiko para lucir en el pantalón. La entidad mantiene el reto de encontrar un patrocinador principal.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN		
15/16		6,820	15/16	34,420
14/15		3,267	14/15	10,284
13/14		4,653	13/14	29,509
12/13		5,056	12/13	28,500
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN		
15/16		7,490	15/16	2,330
14/15		6,078	14/15	1,190
13/14		8,134	13/14	8,429
12/13		8,489	12/13	2,486
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO		
15/16		1,110	15/16	51,050
14/15		1,446	14/15	20,819
13/14		1,038	13/14	50,725
12/13		0,911	12/13	44,531

GASTOS

El cambio de categoría también implicó un fuerte aumento de los costes, que en lo referente a los salarios deportivos incluso se duplicaron. Y eso que no existió efecto primas por objetivos, ya que en 2014-2015 ya se contabilizaron 4,5 millones por este concepto, sólo un millón menos que en 2015-2016. Las amortizaciones de inmovilizado, que

en esencia corresponden a los derechos federativos de los jugadores, subieron un 71%, mientras que el resto de gastos de explotación se incrementaron un 82%. En este caso, el club matiza que 2,19 millones corresponden a la devolución de parte de las ayudas al descenso tras haber logrado recuperar la categoría en un solo año.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO		
15/16		-2,780	15/16	-34,690
14/15		-2,322	14/15	-15,796
13/14		-2,788	13/14	-24,164
12/13		-2,559	12/13	-19,381
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO		
15/16		-10,310	15/16	-6,990
14/15		-5,673	14/15	-4,094
13/14		-13,680	13/14	-5,157
12/13		-8,258	12/13	-5,490

DEUDA

El Betis ha continuado cumpliendo con el calendario de pagos vinculado al convenio de acreedores, por el que en su día obtuvo quitas del 50%. El aumento de los pasivos con la Administración corresponden a deuda corriente fruto del mayor gasto en salarios y el IRPF que se deriva de los mismos. Por otro lado, el regreso a la élite se tradujo

en una renovada capacidad para invertir en fichajes, como releva el hecho de que la deuda con otros clubs se ha doblado. Por otro lado, la necesidad de financiar las obras del Benito Villamarín han llevado al consejo a volver a recurrir a la financiación bancaria. En total, la deuda neta volvió a escalar por segundo año consecutivo.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA		
15/16		5,011	15/16	8,457
14/15		0	14/15	1,998
13/14		0	13/14	2,685
12/13		2,420	12/13	5,340
CLUBES		OTROS PASIVOS		
15/16		3,243	15/16	15,257
14/15		1,043	14/15	15,196
13/14		0,925	13/14	20,500
12/13		1,561	12/13	45,294
DEUDA NETA				
15/16		34,781	15/16	34,781
14/15		28,056	14/15	28,056
13/14		26,025	13/14	26,025
12/13		40,213	12/13	40,213

RESULTADO

Superado el concurso de acreedores, el Betis ha logrado estabilizar su cuenta de resultados y en 2015-2016 logró obtener beneficios por primera vez en tres años sin que tuvieran que influir atípicos como el efecto de las quitas o apuntes contables por la activación de bases imponibles. El propio consejo de administración enfatiza en su última

memoria que la temporada pasada fue la primera en siete años en los que el club se encontraba en uno de los supuestos de equilibrio financiero, tras apuntalar los fondos propios. El reto a medio plazo es acabar de compensar las pérdidas de ejercicios anteriores, que aún suman 24,7 millones de euros.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES		
15/16		5,630	15/16	0,881
14/15		1,021	14/15	4,219
13/14		-0,006	13/14	17,070
12/13		7,654	12/13	1,604
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO		
15/16		0,960	15/16	-0,950
14/15		-3,068	14/15	-0,577
13/14		20,295	13/14	-0,864
12/13		16,337	12/13	-1,902
RESULTADO NETO				
15/16		3,980	15/16	3,980
14/15		1,538	14/15	1,538
13/14		19,808	13/14	19,808
12/13		12,759	12/13	12,759

INGRESOS

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

GASTOS

La partida de personal incluye los 46,5 millones que se destinan a sufragar las secciones.

DEUDA

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

RESULTADO

Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

UD

LAS PALMAS



#11

UD Las Palmas

La UD Las Palmas ha aprovechado su consolidación en Primera para sentar las bases de su futuro, con la inversión de ocho millones de euros en una nueva ciudad deportiva que permita fortalecer su sistema de formación de talento. A nivel corporativo, está en marcha una ampliación de capital por 1,06 millones para poner fin de forma definitiva a la situación de fondos propios negativos.

La entidad canaria considera que la captación de estos recursos no sólo permitiría doblar el actual capital social, sino que ayudaría a cumplir el objetivo de apuntalar el patrimonio neto. De hecho, ya se estaba a punto de conseguir con la generación de beneficios, que alcanzaron cinco millones en su regreso a la Liga Santander y que se confía en multiplicar, hasta los 12 millones, en este 2016-2017. Ello, gracias a una cierta contención en el aumento de los gastos asociados a la plantilla, que aún siendo el doble respecto al año del ascenso, están muy por debajo de lo que destinan sus principales rivales. Uno de los factores que explican esta capacidad de competir con menos recursos es el peso que tienen los canteranos en la plantilla del primer equipo, con un total de trece jugadores formados en Barranco Seco. La voluntad de preservar este modelo es la que ha llevado a la entidad a poner en marcha un plan de inversión de ocho millones de euros en su ciudad deportiva, que confía en que esté lista en un año y para la que no ha solicitado financiación externa. El nuevo complejo, que resolvería la carencia de instalaciones óptimas para la élite, contará con tres campos de fútbol, dos de ellos de césped natural; un edificio de servicios complementarios y vestuarios; una zona termal, y distintas innovaciones tecnológicas.

Las Palmas, que en la campaña 2015-2016 ya destinó 1,7 millones de euros a obras en sus instalaciones, también tiene asumido que los andamios deberán llegar al Estadio Gran Canaria, que explota en régimen de concesión administrativa y en el que se han realizado diversas inversiones junto a la Administración, que van desde la rehabilitación de parte del graderío a la dotación de más comodidad al espectador. No obs-

tante, quedan actuaciones por acometer y la dirección está en conversaciones con el Cabildo para acabar de renovar la grada más alejada del terreno de juego y para habilitar más espacios comerciales y de restauración. En esta fase del proyecto, el club también quiere plantear a la Administración que se contruya una pequeña ciudad deportiva anexa al estadio y que se abriría al resto de entidades deportivas de la isla. Desde el club reconocen la importancia a nivel social y comercial que tiene la identificación del equipo con la ciudad, ya que se ha convertido en la principal plataforma de difusión de la marca Canarias. Tanto el Cabildo como el Ejecutivo autonómico ocupan los principales activos publicitarios de la equipación, y, aunque el club admite que podría encontrar propuestas económicas mejores por esos espacios, ha decidido mantener sus vínculos con la Administración siempre que esta también lo considere oportuno. Una colaboración que se extiende a determinadas marcas locales, con las que ha encontrado fórmulas para que puedan explotar determinados activos. Por ejemplo, el club es de los pocos que desdobra cada espacio de la camiseta en función de si juega como local o visitante, de manera que empresas que no pueden pagarse toda una temporada si invierten por media campaña, además de poder elegir si concentran la activación a nivel local o estatal. Así, el lema Islas Canarias sólo sale cuando juegan en la Península Ibérica, mientras que en casa lucen el logotipo de la clínica dental IOC. Por otro lado, el grupo automovilístico Domingo Alonso ocupa toda la parte posterior del pantalón en el Estadio de Gran Canaria y comparte espacio con la aerolínea Binter. En la manga, la alternancia se produce entre Cajasierte y la heladera Kalise.

FICHA

ESTADIO
Estadio de Gran Canaria (concesión)

MASA SOCIAL
19.500 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Miguel Ángel Ramírez (30%)

PRESIDENTE
Miguel Ángel Ramírez

DIRECTOR GENERAL
Patricio Viñayo

PERSONAL DEPORTIVO
161 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
45 empleados

INGRESOS
45 millones de euros

GASTO PLANTILLA
17,92 millones de euros

RESULTADO NETO
5,05 millones de euros

DEUDA
27,43 millones de euros

REDES SOCIALES
507.949 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Cabildo de Gran Canaria

PATROCINADORES
CaixaBank, Pepsi Max, HPS, Domingo Alonso, Disa y Tropical

INGRESOS

La UD Las Palmas multiplicó por cuatro sus ingresos en su reestreno en Primera División, y prácticamente dobló la facturación en cada una de las líneas de negocio. El mayor salto fue en televisión, donde pasó de 2,8 millones a 28 millones, pero el efecto ilusión de volver a estar en la élite disparó la contratación de socios y abonados, así

como la venta de entradas en taquilla, tendencia al alza que ha seguido este curso. En cuanto al área comercial, los ingresos por patrocinio subieron de 3,1 millones a 3,8 millones, mientras que los cobros por la publicidad estática y dinámica que rodea al terreno de juego y demás se dobló, hasta 1,7 millones de euros.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	5,783	15/16	28,091
14/15	4,110	14/15	2,791
13/14	1,684	13/14	2,827
12/13	2,018	12/13	2,569
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	6,673	15/16	3,793
14/15	2,319	14/15	1,828
13/14	1,508	13/14	1,814
12/13	1,234	12/13	1,012
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	12,012	15/16	44,340
14/15	0,496	14/15	11,048
13/14	2,338	13/14	7,833
12/13	0,336	12/13	6,833

GASTOS

Los costes de personal se duplicaron en 2015-2016, aunque el club matiza que el aumento podría haber sido algo inferior de no haber destituido al cuerpo técnico a mitad de temporada. Las amortizaciones de inmovilizado subieron un 64,4% por el mayor gasto en fichajes para luchar por la permanencia, finalmente conseguida,

mientras que el resto de gastos de explotación se triplicaron. Esta circunstancia se debe a la multiplicación por diez del gasto en publicidad, las obras en instalaciones y la necesidad de contratar servicios profesionales externos para manejar el día a día de la institución tras el fuerte aumento de los ingresos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-0,338	15/16	-17,549
14/15	-0,277	14/15	-6,715
13/14	-0,269	13/14	-5,448
12/13	-0,319	12/13	-4,367
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-14,603	15/16	-4,720
14/15	-4,092	14/15	-2,871
13/14	-3,429	13/14	-0,337
12/13	-2,905	12/13	-0,265

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

La deuda neta de la entidad deportiva se mantuvo controlada, aunque sobre todo es destacable la amortización de los compromisos con Banco Sabadell, que en su día asumió el préstamo que la Caja de Ahorros del Mediterráneo (CAM) concedió al club para liquidar todos los pasivos del concurso

de acreedores y extender el calendario de vencimientos hasta 2027. De hecho, las únicas deudas que crecen son las corrientes y que están muy vinculadas a la operativa diaria, como los compromisos tributarios o los pagos a proveedores, que suben en línea con el aumento de los gastos de explotación.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	11,445	15/16	1,879
14/15	14,417	14/15	0,834
13/14	13,254	13/14	0,812
12/13	14,130	12/13	1,059
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0	15/16	9,796
14/15	0	14/15	8,672
13/14	0	13/14	9,443
12/13	0	12/13	6,607
DEUDA NETA			
15/16			26,665
14/15			26,968
13/14			23,167
12/13			22,227

RESULTADO

El consejo de administración de la UD Las Palmas logró presentar en 2015-2016 el beneficio neto más alto de la historia del club, con algo más de cinco millones de euros. El club atribuye este hito a que, más allá del fuerte aumento de los ingresos, el efecto de las primas por el ascenso se computaron en 2014-2015, pese a que se

abonaron en el ejercicio siguiente. El club, que además no acostumbra a anotarse grandes plusvalías por traspasos, ha conseguido mantener a raya los costes financieros, e incluso reducirlos, gracias a la paulatina reducción de su apalancamiento y el moderado endeudamiento que asumen para financiar fichajes.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0,132	15/16	2,567
14/15	0,529	14/15	2,716
13/14	2,796	13/14	1,611
12/13	0	12/13	2,337
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	8,953	15/16	-0,684
14/15	-0,015	14/15	-0,835
13/14	1,566	13/14	-0,273
12/13	1,008	12/13	-0,442

RESULTADO NETO	
15/16	5,047
14/15	-0,791
13/14	1,664
12/13	0,361

VALENCIA

CF

#12



El Valencia CF ha afrontado una profunda reestructuración en el último año, que incluso ha afectado a las primeras líneas ejecutivas. Layhoon Chan, presidenta desde que Peter Lim compró el club, dejará el cargo este verano tras la contratación como director general de Mateu Alemany. El reto del expresidente del RCD Mallorca será guiar al club hacia la rentabilidad y volver a conectar con la afición.

El relevo en la toma de decisiones persigue disponer de una persona con mayor conocimiento de la industria española del deporte y el fútbol, pero sobre todo que permita entender mejor cuál debe ser la relación con los aficionados. Todo ello, después de que en la última junta de accionistas se criticara a la propiedad sus ausencias en Valencia y la falta de comunicación a la hora de argumentar según qué decisiones o marcar públicamente la hoja de ruta. En paralelo, se tomaron decisiones en un segundo nivel que supusieron una profunda reorganización del departamento de marketing, incluido el cierre de la oficina que el club abrió en Barcelona hace año y medio para buscar patrocinadores.

Anil Murthy, que asumirá la presidencia del Valencia en verano, ha dejado claro que Peter Lim no venderá la entidad pese a las dificultades para enderezar el rumbo, especialmente después de haber invertido 92 millones en la compra de acciones y otros 180 millones en financiar a la entidad, de los que 100 millones se han capitalizado. Estas inversiones fueron necesarias por la situación previa en la que se encontraba el club, que en 2014-2015 tuvo que aplicar un importante correctivo a la valoración de sus activos y que en 2015-2016 fue tumbado por una inspección de Hacienda que se saldó con el pago de 5,31 millones y, sobre todo, la decisión de la Comisión Europea (CE) de obligarle a devolver 23,33 millones de euros al Instituto Valenciano de Finanzas por lo que se ha calificado como ayudas de Estado. A los problemas extradeportivos se le han unido los asociados al terreno de juego, con cambios en la dirección deportiva, relevos constantes en el banquillo, después de que se pasara de la clasificación para la Champions League a luchar por la permanencia.

Una circunstancia que no sólo ha afectado a la previsión de ingresos previstos por los derechos audiovisuales, sino que también ha impactado en el ambicioso plan comercial que se quería desarrollar.

El Valencia CF es uno de los pocos equipos que actualmente sigue sin contar con un patrocinador principal que luzca en el frontal de la camiseta, después de rechazar una propuesta de Turkish Airlines en los meses previos a la llegada de Lim. Entonces, se empezaron reclamar diez millones por todos los activos asociados a este contrato, cifra que se ha ido rebajando hasta los siete millones tras constatar la dificultad de convencer a marcas internacionales para que inviertan en un equipo que, por el momento, no es habitual en los torneos de la Uefa.

Pese a ello, su importante implantación social sí le ha permitido firmar acuerdos en el segundo y tercer nivel de su estructura de patrocinios. Por un lado, se logró prorrogar un año más la relación que se había estrenado un año antes con Volkswagen, y, por el otro, se ha logrado ampliar la lista de socios con la aseguradora Reale, la casa de apuestas Bwin y la marca de suplementos nutricionales Prozis. En total, todas estas marcas y el resto que pagan por publicidad abonaron 12,52 millones de euros en 2015-2016, que se complementaron con más de 4,1 millones por ventas en tiendas y que, pese a todos los problemas mencionados, lo sitúan como el cuarto club con más ingresos por este concepto.

También están arriba en recaudación por socios y abonados, donde querrían ir a más con la construcción del nuevo estadio. La intención era inaugurarlo en 2019 con el centenario, pero los problemas económicos y del actual esqueleto han obligado a no poner fechas ni cifras por el momento.

FICHA

ESTADIO
Mestalla (propiedad)

MASA SOCIAL
36.000 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Meriton Holdings (82%)

PRESIDENTA
Layhoon Chan

DIRECTOR GENERAL
Mateu Alemany

PERSONAL DEPORTIVO
245 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
193 empleados

INGRESOS
152,94 millones de euros

GASTO PLANTILLA
77,71 millones de euros

RESULTADO NETO
-31,49 millones de euros

DEUDA
354,91 millones de euros

REDES SOCIALES
5,1 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Adidas

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

INGRESOS

La facturación ordinaria del Valencia CF se disparó un 49,5% en 2015-2016, básicamente por los ingresos que percibió de su participación en la Champions League. El efecto ilusión por regresar a Europa también propició una mejora del 14,5% en la recaudación por socios y abonados, y del 8,6% en el área comercial, consolidando al club como

uno de los cinco que más factura por estos conceptos. En cuanto a la televisión, el contrato individual que tenía firmado ya se asemejaba bastante a lo que le correspondía, así que los nuevos acuerdos por las retransmisiones sólo supusieron un avance del 12,3%, hasta 53,9 millones de euros, aunque la plusvalía se anotó en otros ingresos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	16,767	15/16	53,92
14/15	15,432	14/15	48
13/14	15,890	13/14	48,00
12/13	14,950	12/13	45,50
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	13,728	15/16	33,831
14/15	11,984	14/15	5,671
13/14	11,066	13/14	13,332
12/13	14,844	12/13	35,114
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	6,769	15/16	112,326
14/15	0,563	14/15	81,087
13/14	4,622	13/14	88,29
12/13	2,773	12/13	110,41

GASTOS

El crecimiento de ingresos se tradujo en una mayor inversión en la plantilla, aunque el crecimiento fue mucho mayor en los costes asociados a fichajes que a las retribuciones. La política de comprar jugadores que se inició para reforzar al equipo se tradujo en un aumento del 65,5% en el capítulo de las amortizaciones de inmovilizado,

mientras que los salarios de la parcela deportiva subieron un 26,8%, consolidando el alza ya realizada en el primer año de Peter Lim. El gasto en aprovisionamientos se contuvo, mientras que la caída del 26% en el resto de gastos de explotación se debe a las provisiones que se realizaron en 2014-2015 por determinadas contingencias.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-4,024	15/16	-68,953
14/15	-3,979	14/15	-54,38
13/14	-2,304	13/14	-49,64
12/13	-0,735	12/13	-53,40
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-20,654	15/16	-49
14/15	-27,939	14/15	-29,611
13/14	-20,878	13/14	-22,916
12/13	-18,352	12/13	-25,351

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

Pese a las operaciones de recapitalización ejecutadas, el club continúa siendo uno de los más endeudados de La Liga y de los que más descompensados está respecto a su capacidad para generar ingresos. La deuda neta se rebajó un 4,3%, y podría haberlo hecho más de no ser por las provisiones realizadas por el fallo de la Comisión

Europea sobre ayudas de Estado. La cancelación acelerada de créditos se iniciará el año que viene, cuando está contemplado el pago de 14 millones anuales a la banca, después de que en el último curso apenas variara. La deuda con clubs baja tras la reducción del gasto en fichajes respecto al primer año de la nueva etapa.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	202,101	15/16	17,902
14/15	202,68	14/15	13,50
13/14	255,93	13/14	8,77
12/13	238,49	12/13	16,85
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	41,912	15/16	46,041
14/15	66,99	14/15	70,07
13/14	25,42	13/14	16,50
12/13	21,20	12/13	26,25
DEUDA NETA			
15/16	353,844		
14/15	366,26		
13/14	327,62		
12/13	331,43		

RESULTADO

El club acumula tres años consecutivos en pérdidas, y para este año la entrada en beneficios estaba supeditada a los traspasos de última hora de jugadores como André Gomes o Paco Alcácer. De hecho, las plusvalías de los últimos años por ventas de este tipo sólo han servido para aminorar los números rojos, que en 2014-2015 fueron

provocados por la corrección del valor de los activos del nuevo estadio y en 2015-2016 por las provisiones realizadas por los litigios con Hacienda y Bruselas. Los costes financieros continúan siendo una importante losa, que consume más de diez millones al año y que sólo irá a la baja una vez se empiece a pagar a los bancos.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	33,940	15/16	-28,227
14/15	11,632	14/15	-10,623
13/14	23,226	13/14	-0,305
12/13	10,975	12/13	-0,097
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	-26,554	15/16	-10,688
14/15	-45,056	14/15	42,776
13/14	11,647	13/14	-9,66
12/13	18,921	12/13	-11,01

RESULTADO NETO	
15/16	-31,499
14/15	-2,556
13/14	-1,106
12/13	5,135

RCD



#13

ESPANYOL

El RCD Espanyol ha consolidado su recuperación con la entrada de Rastar. El grupo chino no ha acelerado el crecimiento deportivo a golpe de talonario, y la inyección de 75 millones de euros se destinó a cancelar deuda. La mejoría también se ha traducido en un punto de inflexión en lo social, donde el club ha conseguido revertir la tendencia de los últimos años y volver a crecer en número de abonados.

Probablemente una de las virtudes de la nueva propiedad ha sido la de no forzar un crecimiento deportivo que no sea orgánico y fruto de la capacidad real del club para financiarse. Muestra de ello es que el alza de ingresos gracias al nuevo contrato audiovisual no se tradujo en una masiva expansión del gasto, sino que los aumentos correspondieron a la contabilización de la cantera y a cuestiones excepcionales. Además, y pese a los altos costes financieros que sigue asumiendo por su deuda, el club ha asegurado su rentabilidad.

Es uno de los principales objetivos que se han aprobado en el plan estratégico que abarca hasta la temporada 2020-2021, con el que se aspira a crecer un 7% interanual. De cumplirse la hoja de ruta, la cifra de negocio alcanzará los 125 millones de euros en cinco años, período en el que también se confía en que la generación de caja y de beneficios permita cancelar de forma definitiva toda la deuda asociada a la gestión del pasado, especialmente la vinculada a la Agencia Tributaria. La aspiración de crecimiento no sólo pasa por los ciclos audiovisuales, sino también por recuperar el terreno perdido en el ámbito social y por aprovechar la recuperación económica para empezar a sacar rendimiento económico de sus instalaciones. El club anunció a principios de 2017 que había rebasado nuevamente la cota de los 28.000 socios, cortando la tendencia negativa de la última década: desde el traslado a un nuevo estadio a las afueras de Barcelona, los resultados deportivos provocaron que la masa social se fuera encogiendo año a año, circunstancia acelerada por la crisis económica y que llegó a arrojar el preocupante dato de haber perdido 10.000 abonados en ese tiempo. Un reto, el de crecer en este segmento, que si ya era importante para

generar ingresos por cuotas, ahora también lo es a la hora de definir cuánto percibe cada club por televisión.

En el plano comercial, el conjunto perico es uno de los pocos que puede decir que está por encima de los 10 millones de euros anuales, y el margen de recorrido es importante. Rastar Group se ha quedado con la publicidad en el frontal de la camiseta desde que se hizo con la mayoría accionarial, un contrato valorado en unos dos millones de euros, y la quiebra de Power8 dejó un vacío importante porque también poseía los *namings rights* del RCDE Stadium. El club trabaja desde entonces para suplir la merma de 3,5 millones que supuso esta ruptura, al tiempo que analiza cómo sacar partido a una superficie que supera los 13.000 metros cuadrados junto al centro comercial Splau!. La misma podría generar importantes ingresos por alquileres a operadores, como ya sucede en otras zonas del estadio: Windoor se comprometió a abonar 300.000 euros anuales para abrir un Túnel del Viento en una de las esquinas que inicialmente se pensó para un hotel, mientras que en la fachada que da a la autopista se ha instalado una pantalla LED gigante para vender publicidad.

A nivel internacional, el apoyo de Rastar ha permitido al club empezar a obtener cierta visibilidad en las regiones de China donde la compañía opera. Y se ha empezado a notar, ya que en los últimos meses se ha vendido la publicidad de debajo de los dorsales al fabricante de *smartphones* InnJoo y se ha firmado el primer patrocinio regional de su historia con la casa asiática de apuestas Vebet. En esta región se espera acelerar con el paso de los años mediante la apertura de escuelas y la impartición de formaciones, algo que la entidad ya está haciendo en países del Norte de África y Oriente Medio.

FICHA

ESTADIO
RCDE Stadium (propiedad)

MASA SOCIAL
27.000 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Rastar Group (96,16%)

PRESIDENTE
Chen Yansheng

DIRECTOR GENERAL
Ramon Robert

PERSONAL DEPORTIVO
157 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
47 empleados

INGRESOS
71,53 millones de euros

GASTO PLANTILLA
27,22 millones de euros

RESULTADO NETO
2,11 millones de euros

DEUDA
128,72 millones de euros

REDES SOCIALES
1,1 millones de seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Joma y Rastar

PATROCINADORES
CaixaBank, Damm y Riviera Maya

INGRESOS

El RCD Espanyol logró crecer en todas sus líneas de negocio, a excepción de la referente a abonados, aunque la contracción fue muy inferior a la experimentada en años anteriores. Además, se logró compensar con una mayor venta de entradas en taquilla, así como con la participación en partidos amistosos de la LaLiga World, que explican

la mejora en la partida de competiciones. La televisión, como para el resto de sus rivales, fue el gran motor de crecimiento, con un avance del 57%, mientras que el cambio de Puma por Joma, así como nuevos contratos publicitarios, explican la mejora del área comercial. En otros ingresos figura el efecto de algunas quitas.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	10,732	15/16	36,030
14/15	9,175	14/15	22,922
13/14	9,836	13/14	22,622
12/13	9,499	12/13	27,200
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	6,81	15/16	2,037
14/15	6,923	14/15	1,660
13/14	7,499	13/14	0,763
12/13	9,160	12/13	1,534
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	12,114	15/16	55,609
14/15	11,23	14/15	40,681
13/14	3,675	13/14	41,725
12/13	2,222	12/13	47,393

GASTOS

El endeudamiento que aún arrastra el club con Hacienda explica que el aumento de los costes salariales no fuera en línea con el avance de los ingresos ordinarios. El incremento fue del 15% y, en parte, se explica por la contabilización del gasto en cantera, que pasó de 297.482 euros en 2014-2015 a 2,99 millones en 2015-2016. Los

datos del último ejercicio aún revelan que el Espanyol era una entidad sin apenas capacidad de inversión, y las amortizaciones de inmovilizado cayeron a la mitad. Por el contrario, los gastos de explotación casi se triplicaron debido a que la cancelación anticipada de préstamos exigió pagar 5,4 millones de euros.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-1,759	15/16	-24,120
14/15	-1,678	14/15	-20,989
13/14	-1,319	13/14	-18,097
12/13	-1,226	12/13	-19,167
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-24,501	15/16	-5,495
14/15	-13,377	14/15	-8,159
13/14	-9,739	13/14	-10,980
12/13	-8,808	12/13	-14,435

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

El balance de la temporada 2015-2016 ya recoge el importante efecto de la recapitalización del club, cuya deuda neta se recortó en un 33% en sólo doce meses. El grueso del ajuste se produjo con la cancelación del crédito bancario asociado a la construcción del nuevo estadio, pero en el marco del cambio de propiedad también

hubo algunos significados accionistas que perdonaron seis millones de euros en préstamos concedidos en el pasado. A día de hoy, el principal acreedor es Rastar, que ha puesto líneas de crédito a disposición del club para apuntalar la tesorería, y Hacienda, a la que sólo en 2017 se le devolverán 34 millones.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	4,260	15/16	38,686
14/15	40,415	14/15	63,302
13/14	43,617	13/14	51,336
12/13	45,943	12/13	49,533
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	7,049	15/16	54,237
14/15	6,351	14/15	55,957
13/14	9,324	13/14	48,249
12/13	9,324	12/13	46,951
DEUDA NETA			
15/16			124,243
14/15			192,421
13/14			176,330
12/13			179,752

RESULTADO

El Espanyol logró cerrar la temporada 2015-2016 con un resultado neto positivo, de forma que dejó atrás la etapa en la que los costes financieros y los recargos por impagos de Hacienda impedían alcanzar la rentabilidad. La fuerte reducción del pasivo y estar al día con los acreedores también permitirán que este año se reduzcan casi a la

mitad unos costes financieros que en los dos últimos años rondaban los ocho millones de euros. La actividad por traspasos tampoco es uno de los fuertes de la entidad blanquiázul, que siempre ha estado en torno a los cinco millones por venta de jugadores ante la necesidad de hacer caja sí o sí durante varios años.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	3,811	15/16	-2,275
14/15	5,429	14/15	-3,349
13/14	3,546	13/14	-0,82
12/13	5,518	12/13	-0,54
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	8,418	15/16	-8,378
14/15	7,77	14/15	-8,281
13/14	3,296	13/14	-3,848
12/13	4,595	12/13	-3,936

RESULTADO NETO	
15/16	2,112
14/15	-0,365
13/14	-0,111
12/13	0,118

SD

EIBAR



Ibon Galkoizteba

La SD Eibar es una de las entidades más saneadas del fútbol español, con una posición de tesorería que ha decidido poner a trabajar con la construcción de una ciudad deportiva y el refuerzo del área de scouting. Su objetivo es ser un club atractivo para los jóvenes talentos más allá del País Vasco, que puedan desarrollarse en sus filas y posteriormente, si son traspasados, generen plusvalías.

El club ha tomado esta decisión, de marcado carácter estratégico, una vez asentada su posición en la élite después de un meteórico crecimiento que ha supuesto pasar de unos ingresos de dos millones en 2012-2013 a manejar más de 40 millones de euros en la actualidad. Lo único que no ha cambiado es su disciplina en el control de costes, como evidencia la continua generación de beneficios en cualquier categoría. Un modelo de club que, si hace cinco años obligó a dejar de lado el fútbol formativo para optimizar recursos, ahora obliga a volver a potenciar las estructuras de formación pensando no sólo en competir por el talento con Athletic Club y Real Sociedad, sino también en la detección de jóvenes promesas de Latinoamérica u otros países de Europa antes que el resto. Un primer paso fue adquirir un club de la región para que haya una mejor transición desde los juveniles al primer equipo.

La principal dificultad del proyecto, al que aún no se han puesto cifras de inversión, es la localización. Si bastantes quebraderos arquitectónicos ha dado la ampliación de Ipurua, no lo está siendo menos el dar con unos terrenos de unos 40.000 metros cuadrados en Eibar y su zona de influencia más inmediata. Lo que sí tiene claro el club es que en el equipamiento que al final se levante deberían encajarse cuatro campos de fútbol, dos de césped natural para la preparación del primer equipo y dos de césped artificial para la cantera.

Estos procesos urbanísticos, que de por sí acostumbran a ser algo lentos, también se verán pausados temporalmente hasta el verano, ya que el club elegirá a finales de mayo el nuevo consejo de administración. Tras un año de presidencia interina después de que en mayo relevara a Alex Aranzábal, Amaia Gorostiza convocó elecciones a las

que ella misma concurre como candidata a la ratificación; enfrente, tendrá a su compañero en el consejo Germán Albistegui, y al estadounidense John Sager, uno de los minoritarios que acudió a la compra de acciones cuando el club se vio forzado a convertirse en sociedad anónima deportiva (SAD).

El que asuma la presidencia deberá seguir gestionando la paulatina ampliación de Ipurua, estadio municipal en el que se han invertido más de 3,5 millones de euros desde el ascenso a Primera para ganar aforo en la medida de lo posible y cumplir con algunas exigencias de La Liga. Por el momento, y aunque lejos del mínimo de 15.000 plazas que exige la patronal, la reconstrucción de dos de las tribunas ya ha permitido aumentar el aforo por encima de las 7.000 personas, y el máximo que se ha llegado a plantear son 9.000 butacas.

La entidad asume que es esta circunstancia es una de las que más le penaliza, tanto por lo que se refiere a capacidad de ingresar por socios y abonados, como por su posición de desventaja en la distribución de la parte de los ingresos por televisión que se determina en función de la implantación social. De ahí el objetivo del club de fomentar los ingresos asociados a la gestión del talento y que se haya volcado en la creación de comunidades de aficionados en otros países, con especial atención a Japón, Reino Unido y Estados Unidos. Es la carta que le queda al club para seducir a las marcas que no sean las que habitualmente apoyan al deporte vasco, como Kirolbet o Euskaltel, y que se demuestra con los acuerdos con Puma, Wiko y Avia. Con la marca alemana ha renovado para los próximos dos años, mientras que para las otras dos se ha convertido en un socio de referencia en España.

FICHA

ESTADIO
Ipurua (propiedad)

MASA SOCIAL
4.569 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Ninguno supera el 5%

PRESIDENTA
Amaia Gorostiza

DIRECTORA GENERAL
Patricia Rodríguez

PERSONAL DEPORTIVO
71 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
15 empleados

INGRESOS
32,04 millones de euros

GASTO PLANTILLA
16,12 millones de euros

RESULTADO NETO
6,92 millones de euros

DEUDA
-4,06 millones de euros

REDES SOCIALES
233.416 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Avia y Wiko

PATROCINADORES
Puma, Euskaltel, San Miguel, Kirolbet, Coca-Cola, Insalus, Eibar Motor, Premier Class y Full Gas

INGRESOS

La SD Eibar es la entidad de la Liga Santander que tiene una mayor dependencia de la televisión, con un peso del 85% sobre todo el negocio. Las dimensiones de Ipurua son uno de los principales contratiempos para la generación de ingresos, ya que sus dimensiones dificultan la facturación por socios y abonados, pero también por taquilla. Entre

ambos conceptos apenas genera 1,5 millones de euros, incluso menos de lo que el resto de sus rivales obtiene por uno de estos conceptos. Esta circunstancia también afecta a la generación de ingresos en el área comercial, que es la que más ha crecido junto a la televisión tras el cambio Hummel por Puma y de Hierros Servando por Avia.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	3,358	27,315	
14/15	2,340	15,282	
13/14	0,820	2,605	
12/13	0,318	0,640	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	0,752	0,616	
14/15	0,674	0,564	
13/14	0,390	0,212	
12/13	0,405	0,179	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	0	32,041	
14/15	0	18,86	
13/14	0	4,04	
12/13	0,22	1,54	

GASTOS

El club ha sabido ajustarse a su limitada capacidad para generar ingresos con una política de fichajes a coste cero o cesiones, que se refleja en una partida de amortizaciones que es la cuarta más baja de la categoría pese a que creció un 69% en 2015-2016. Lo mismo sucede respecto a los gastos de personal deportivo, que crecieron un 48% y

aun así fue el más bajo de los que actualmente militan en Primera, sólo por debajo de los recién ascendidos. El resto de gastos de explotación crecieron en consonancia con el aumento de los ingresos, debido también a la ejecución de las obras de mejora en Ipurua y la mayor profesionalización de las estructuras.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
15/16	-0,500	-13,66	
14/15	-0,253	-9,21	
13/14	-0,113	-1,75	
12/13	-0,061	-1,32	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-5,659	-0,746	
14/15	-3,610	-0,441	
13/14	-1,055	-0,307	
12/13	-0,485	-0,333	

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

Pocos equipos pueden decir que su deuda neta es negativa y la SD Eibar es una de ellas desde que subió a Primera. Los pasivos a largo plazo son inexistentes y todo se concentra en deudas a corto plazo con proveedores, jugadores y la Administración. Cabe destacar el aumento de los compromisos con clubs por la adquisición de jugadores,

que en un año se ha más que duplicado, hasta los 373.000 euros, dentro de su política de empezar a invertir en la compra de los derechos federativos de algunos de sus jugadores. Además, su patrimonio neto ya equivale prácticamente al 50% de su facturación, después de que se duplicará en el último curso, hasta los 13,8 millones.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	0	1,791	
14/15	0	1,791	
13/14	0	0,403	
12/13	0	0,045	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0,149	1,131	
14/15	0,149	0	
13/14	0,280	0	
12/13	0,440	0	
DEUDA NETA			
15/16		-4,557	
14/15		-3,807	
13/14		0,458	
12/13		0,252	

RESULTADO

El consejo de administración del club ha sabido ajustar año tras año la estructura de ingresos y gastos para que el beneficio neto equivaliera a aproximadamente el 20% de la cifra de negocio estando en la máxima categoría. De cumplirse el presupuesto para la temporada 2016-2017, esta tendencia se consolidará debido a que el club ha

cerrado su primera gran venta de un jugador. A favor del club juega, además, que sus costes financieros son casi nulos gracias a que jamás ha necesitado recurrir a financiación externa para asumir sus proyectos más importantes. De hecho, en ocasiones ha logrado incluso anotarse una ligera plusvalía por esta razón.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0	0,10	
14/15	0,62	0,10	
13/14	0	0,17	
12/13	0	0,17	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	0,010	9,110	
14/15	0,010	4,366	
13/14	0,010	0,438	
12/13	0	0,254	

RESULTADO NETO	
15/16	6,920
14/15	3,580
13/14	0,456
12/13	0,527

DEPORTIVO

#15

DE LA CORUÑA

El RC Deportivo sigue trabajando con uno de los presupuestos más bajos de la categoría para costear al primer equipo. Una situación que se verá acentuada ya en 2017 después de que el Tribunal Supremo haya dado la razón a Hacienda en el litigio que inició por la calificación de parte de la deuda concursal. Además, este revés judicial ha obligado a congelar algunas de las inversiones que se habían anunciado.

El Dépor es uno de los clubs con un mayor volumen de endeudamiento de toda La Liga debido a la gestión del anterior consejo presidido por Augusto César Lendoiro, y el fallo del Tribunal Supremo ha empeorado la situación. La sentencia impide al club coruñés mantener la quita del 33% a una deuda de 21,7 millones de euros, por lo que el club debe pagar 7,2 millones más de lo previsto a la Agencia Tributaria antes de 2023, período en el que se concentran el grueso de los pagos de la deuda concursal. El consejo de administración ha manifestado en más de una ocasión que está explorando la posibilidad de refinanciar toda su deuda con un crédito sindicado o similares que le permita obtener un nuevo calendario de vencimientos que no concentre el grueso de los pagos en el medio plazo. Sin embargo, por el momento no se han producido avances en esta cuestión, o al menos no se han hecho públicos.

Mientras, la entidad deportiva ya ha decidido activar un plan de contingencia para "poder afrontar y superar el reto que supone el nuevo escenario económico del modo más solvente posible, no suponiendo en ningún caso esta situación un problema de liquidez", según explicó tras conocerse la resolución del litigio. Una de las primeras medidas ha sido la paralización del proyecto para abrir un museo corporativo en los bajos donde anteriormente había un gimnasio, que precisamente cerró en 2015 para reducir costes. En este sentido, cabe recordar que meses atrás el club también cedió la gestión de dos locales de restauración en la playa de La Coruña, considerados no estratégicos para su futuro.

También ha optado por reducir inversiones previstas en los próximos años, aunque no se ha precisado nada adicional al museo. Antes

del varapalo judicial, el club presidido por Tino Fernández había anunciado que invertiría 800.000 euros en obras, especialmente en el estadio de Riazor, donde está ejecutando diferentes actuaciones para cumplir con el reglamento audiovisual de La Liga, como son la renovación de los asientos, la instalación de videomarcadores o un nuevo sistema de riego que asegure la calidad del terreno de juego en cada partido. De cara a mejorar la experiencia del aficionado, el club ha puesto en marcha un concurso para renovar todos los puntos de restauración de la instalación deportiva, mientras que el Ayuntamiento de A Coruña se ha comprometido a acelerar la renovación de las cubiertas, que hoy no están cumpliendo su función de proteger de la lluvia.

Una dificultad adicional para un club que, pese a todo, es de los que mayor implantación social tiene en la Liga Santander, con más de 26.000 socios, la mayoría de los cuales son también abonados. Una de las palancas de crecimiento en este sentido ha sido la ampliación de capital que se cerró en febrero y con la que logró captar 2,46 millones de euros y sumar 2.480 nuevos accionistas, de forma que el número de propietarios y seguidores con abono está a la par. Una base de personas fieles a unos colores que ha servido para renovar alza y por dos años el patrocinio principal de Estrella Galicia, y también para lograr una importante mejora en el acuerdo de proveedor técnico con el cambio de Lotto por Macron a partir de la próxima temporada. Además, ha logrado sumar la casa de apuestas Luckia para la manga de la camiseta hasta la próxima temporada, ya que la parte posterior de la elástica es un activo que no pueden comercializar porque está cedido a Abanca a cambio de cancelar deuda concursal.

FICHA

ESTADIO
Riazor (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
24.260 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Ninguno supera el 5%

PRESIDENTE
Tino Fernández

DIRECTOR GENERAL
José González-Dans

PERSONAL DEPORTIVO
64 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
19 empleados

INGRESOS
41,98 millones de euros

GASTO PLANTILLA
20,06 millones de euros

RESULTADO NETO
6,78 millones de euros

DEUDA
97,03 millones de euros

REDES SOCIALES
746.631 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Lotto, Estrella Galicia y Abanca

PATROCINADORES
Luckia, Reale, Coca-Cola y Louzao

INGRESOS

El RC Deportivo logró mejorar su facturación en 2015-2016 gracias al mayor apoyo de la afición, que elevó en un 45,5% la facturación por taquilla. El club también ganó más de 2.000 abonados tras lograr la permanencia en la última jornada, pero las bonificaciones introducidas para facilitar las renovaciones mermaron la potencial

mejora económica. Esta sí se produjo por los derechos de televisión, ya que a los 18 millones que tenía asegurados sumó otros 11 millones registrados como otros ingresos. Por el contrario, y pese a ganar algunos patrocinios como el de Reale, el área comercial cayó un 18% por el vencimiento de contratos previos al descenso en 2010-2011.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	5,080	15/16	18
14/15	6,208	14/15	18
13/14	1,789	13/14	3,210
12/13	5,604	12/13	18
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	5,545	15/16	1,652
14/15	5,457	14/15	1,135
13/14	3,772	13/14	1,112
12/13	5,753	12/13	1,135
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	11,037	15/16	30,277
14/15	1,639	14/15	30,790
13/14	0,978	13/14	9,883
12/13	1,116	12/13	30,492

GASTOS

La obligación de generar recursos suficientes para cumplir el calendario de vencimientos de deuda hace que el Dépor sea de los clubs con menor capacidad de gasto. Su tope salarial es de los más bajos de la categoría, pese a que creció un 25%, mientras que las amortizaciones de inmovilizado, fruto de la inversión en fichajes, se disparó un

80%. Aun así la inversión en la plantilla apenas superó los 20 millones, partidas que se complementaron también con importantes alzas en aprovisionamientos y demás gastos de explotación. El club atribuye la subida al crecimiento de la organización tras mantenerse en Primera, sin que se hayan producido circunstancias excepcionales.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-0,901	15/16	-17,452
14/15	-0,713	14/15	-13,971
13/14	-0,510	13/14	-6,758
12/13	-0,535	12/13	-15,786
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-9,909	15/16	-1,899
14/15	-6,64	14/15	-1,052
13/14	-6,22	13/14	-1,154
12/13	-5,68	12/13	-4,999

	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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

Por primera vez en varios años el Dépor consiguió que su deuda neta bajara de los 100 millones de euros al cierre de 2015-2016. Tras conseguir importantes quitas, de hasta el 33% durante el concurso de acreedores, el club está amortizando anualmente algo más de 6 millones, con cuotas extraordinarias si se producen ventas de

futbolistas. El club sabe que hasta 2031 no habrá acabado de liquidar toda su deuda, ya que en 2015 refinanció con la banca y no ha sido hasta enero de 2017 cuando ha empezado a pagar a Abanca y Banco Sabadell. En el último año se ha producido una reclasificación de la deuda en el balance, que explica algunas alteraciones.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	23,448	15/16	48,262
14/15	24,088	14/15	50,761
13/14	36,955	13/14	70,954
12/13	36,272	12/13	125,288
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	1,887	15/16	25,204
14/15	1,029	14/15	24,222
13/14	4,74	13/14	2,03
12/13	0,00	12/13	0,24
DEUDA NETA			
15/16			93,868
14/15			98,061
13/14			111,277
12/13			158,688

RESULTADO

Las importantes obligaciones que debe saldar cada temporada han obligado al club a generar importantes beneficios. La entidad ha ganado más de seis millones de euros anuales en sus dos ejercicios nuevamente en la élite, consolidando una senda positiva que se inició en 2013-2014. No obstante, las ganancias de esa campaña fueron

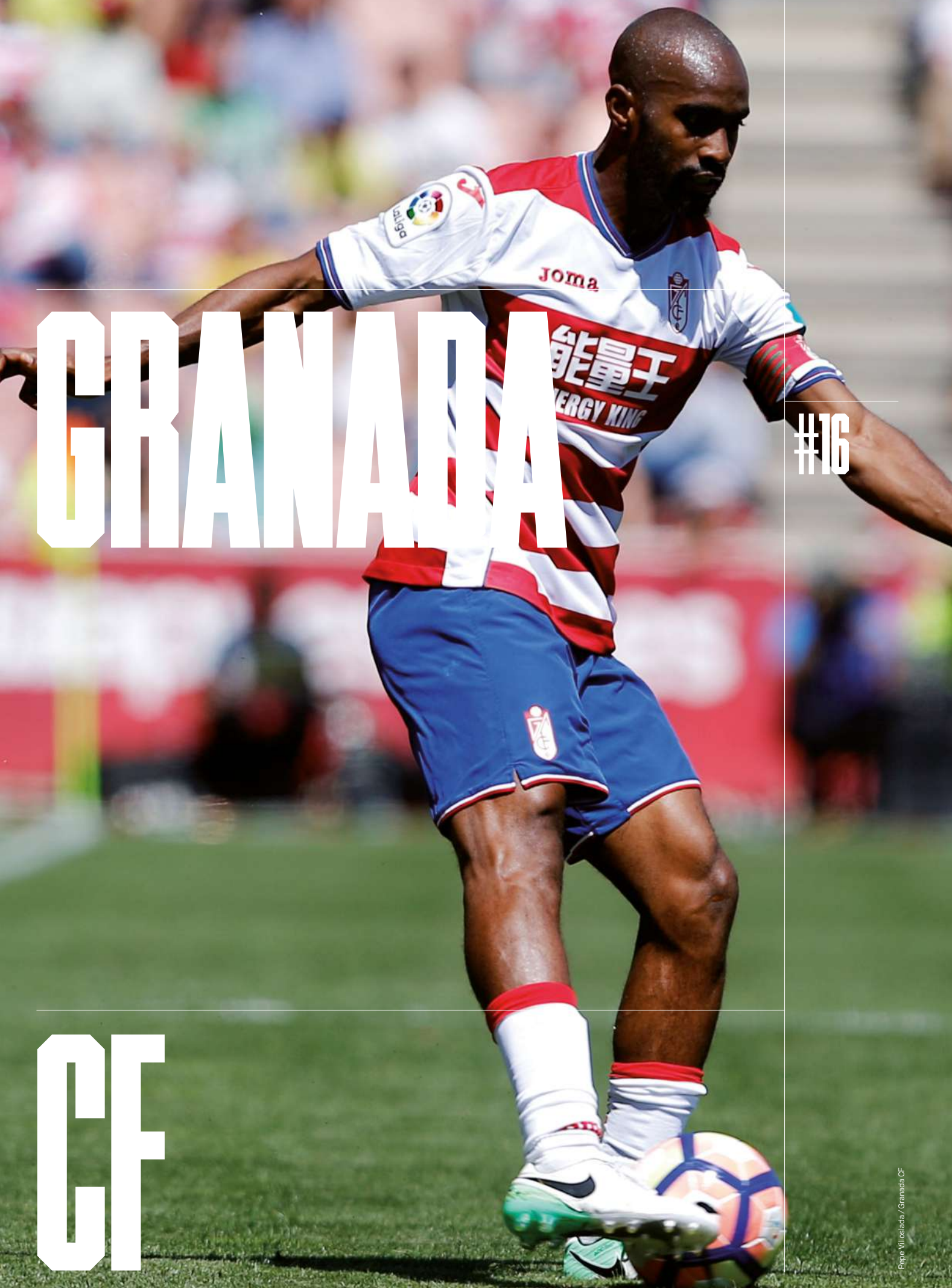
contables, gracias al efecto positivo que tuvieron las quitas de deuda en los costes financieros, que ya han caído a la mitad. Su objetivo es ganar hasta 22 millones en 2016-2017 gracias al traspaso de Lucas Pérez. Se tratará de un ejercicio extraordinario, ya que el Dépor no acostumbra a obtener plusvalías por la venta de jugadores.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0,617	15/16	0,382
14/15	0,858	14/15	-0,897
13/14	0,617	13/14	1,295
12/13	-0,103	12/13	1,538
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	9,596	15/16	-2,199
14/15	8,053	14/15	-2,413
13/14	-3,031	13/14	36,697
12/13	4,618	12/13	-5,179
RESULTADO NETO			
15/16			6,784
14/15			6,323
13/14			22,868
12/13			-0,393

GRANADA

#16

CF



Pope Villalada / Granada CF

El Granada CF ha iniciado una nueva etapa con la entrada de capital chino. El grupo DDMC quiere dar un vuelco al modelo gestión de Gino Pozzo, que consistía en utilizar el club nazarí para gestionar futbolistas y generar negocio en el mercado de fichajes. En esta nueva etapa, en cambio, el objetivo es construir desde la base y fomentar la generación de talentos que alcancen el primer equipo.

Los cambios se han sucedido durante el último año en el Granada CF, que el pasado verano y a pocas semanas para iniciar la temporada pasó de manos italianas a chinas. Una de las primeras medidas fue la contratación de Sergi Vieta como director general y el diseño de un nuevo modelo de club que rompiera con la anterior etapa. DDMC asegura que su proyecto es a largo plazo y que permanecer en Primera o bajar a Segunda División sólo hará variar el calendario de inversiones. La primera y más significativa, la de más de cuatro millones de euros en la construcción de la segunda fase de la ciudad deportiva, símbolo de lo que se persigue para los próximos años. Una vez culminen las obras, a los cuatro campos de entrenamiento existentes, se le añadirá un estadio con capacidad para 2.000 personas en el que jugará el filial, incluirá servicio de restauración y estará complementado por otro campo auxiliar de fútbol once. El club también habilitará un nuevo edificio que servirá de hotel en las concentraciones del primer equipo, pero también de residencia para ofrecer alojamiento a más de cuarenta canteranos. Y es que el objetivo es conseguir ser una entidad deportiva atractiva para captar jóvenes talentos de Andalucía, pero también de Murcia y de la parte sur de la Comunidad Valenciana. Construir un modelo de fútbol propio no es cuestión de semanas, pero se ha intentado acelerar con un importante refuerzo del personal del área deportiva. Además, y de cara a tomar posiciones en la creciente industria china, la propiedad ha firmado un acuerdo de colaboración entre el Granada CF y el Chongqing Lifan FC de la Chinese Superleague (CSL), por el que se realizarán iniciativas conjuntas de formación y permite al conjunto nazarí ganar visibilidad en el

área de influencia de este equipo, con las oportunidades comerciales que eso conlleva. Por el momento, el patrocinador principal durante esta temporada ya ha sido la marca china de bebidas energéticas Energy Drink, que relevó en el frontal de la camiseta a Solver Capital, una empresa de la cual jamás se dejó clara su procedencia real. En este sentido, el club quiere aumentar sus ingresos por patrocinio y publicidad, que hasta ahora generaba casi exclusivamente con los contratos con marcas locales como Puleva, Caja Rural Granada, Covirán o Cervezas Alhambra. Las relaciones con estas empresas reflejan la importancia del club a nivel local, una cuestión que DDMC quiere potenciar recuperando la relación con la ciudad. El fomento de la cantera persigue reconectar nuevamente con la sociedad granadina, como paso previo a aumentar su capacidad de atracción de nuevos aficionados que permita llenar el Nuevo Los Cármenes. Para el estadio, los planes no contemplan aumentar el aforo actual, sino modernizarlo para que el partido de fútbol no sea el único elemento de atracción, aunque sí el principal. Antes de aprobar ningún cambio, el Granada CF ha iniciado conversaciones con el Ayuntamiento para poder contar con una concesión a largo plazo y el derecho a utilizar el estadio en exclusiva, ya que la actual fórmula sólo contemplaba periodos de uso muy limitados, frenando así las inversiones. Sólo de esta manera se podría asegurar que la entidad pueda amortizar las inversiones que plantean, como la mejora de los espacios de *hospitality*, la introducción de innovaciones tecnológicas pensando en el aficionado y la apertura de nuevos espacios comerciales o de restauración en algunos locales que aún están disponibles.

FICHA

ESTADIO
Nuevo Los Cármenes (concesión)

MASA SOCIAL
15.117 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
DDMC (99%)

PRESIDENTE
Jiang Lizhang

DIRECTOR GENERAL
Sergi Vieta

PERSONAL DEPORTIVO
83 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
53 empleados

INGRESOS
47,56 millones de euros

GASTO PLANTILLA
24,09 millones de euros

RESULTADO NETO
2,95 millones de euros

DEUDA
21,8 millones de euros

REDES SOCIALES
712.548 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Energy King y Joma

PATROCINADORES
Covirán, Cervezas Alhambra, Caja Rural Granada y Puleva

INGRESOS

Las dificultades deportivas del Granada CF, que en los últimos años siempre ha estado al borde del descenso, han afectado a su capacidad para ingresar. Esta temporada se puso en marcha una campaña para atajar la tendencia negativa de la recaudación por socios, que ha caído cada curso desde 2011-2012. Las ventas en taquilla

han mantenido la misma senda, aunque en 2015-2016 se logró poner freno al retroceso. Sólo salvó de la caída general la televisión, que generó una plusvalía de más de diez millones, anotada en la partida de otros ingresos. En el área comercial, las ventas en tienda y los patrocinios compensaron la caída por publicidad.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	5,659	20,973	
14/15	5,247	18,486	
13/14	3,469	18,168	
12/13	3,864	18,557	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	3,352	1,496	
14/15	3,485	1,491	
13/14	3,628	1,791	
12/13	5,633	2,195	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	11,604	31,480	
14/15	1,586	28,709	
13/14	2,434	27,056	
12/13	0,840	30,249	

GASTOS

Pese al fuerte aumento de los ingresos, el club apenas aumentó el gasto en personal deportivo, que subió un 5% en 2015-2016, después de que el año anterior ya se hubiera anotado un fuerte incremento pese a que su negocio estaba estancado. El aumento fue mucho mayor en las amortizaciones de inmovilizado, que crecieron

un 18%. Mayor fue el incremento del resto de gastos de explotación, que se dispararon un 34% debido al registro de 2,6 millones por provisiones derivadas de operaciones comerciales fallidas. También subieron los gastos asociados a la adquisición de jugadores, debido a la forma en cómo se gestionaba hasta ahora la plantilla.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-1,621	-21,331	
14/15	-1,423	-20,265	
13/14	-0,729	-14,558	
12/13	-0,829	-14,788	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-13,785	-3,515	
14/15	-10,253	-2,954	
13/14	-11,310	-3,242	
12/13	-10,419	-6,261	

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

En un ejercicio en el que el club asegura que ya no se obtuvo financiación de terceros a cambio de derechos de jugadores, el balance refleja su regreso a trabajar de forma más estrecha con la banca. En cambio, los pasivos financieros que no incluyen a entidades de crédito tradicionales se redujeron prácticamente a la mitad, hasta

12,3 millones de euros. Por el contrario, las cuentas de 2015-2016 aún reflejan el modelo de negocio de la familia Pozzo, con una deuda con otras entidades deportivas que aún estaba por encima de los 30 millones de euros. La deuda neta baja a 21 millones porque, a su vez, otros clubs también le debían importantes sumas.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	2,603	2,611	
14/15	0,979	3,089	
13/14	0	1,998	
12/13	1	1,828	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	36,577	12,325	
14/15	34,148	20,538	
13/14	21,835	22,690	
12/13	14,371	20,933	
DEUDA NETA			
15/16		22,854	
14/15		26,320	
13/14		28,340	
12/13		31,172	

RESULTADO

La forma en cómo se había gestionado hasta ahora el club, en la que el riesgo real de la operación era compartido con el anterior máximo accionista, Gino Pozzo, explica que aunque las ventas de jugadores superaran los 20 millones de euros, las plusvalías reales para el conjunto nazarí sólo fueran de 4,5 millones en 2015-2016. Un beneficio fruto de

su intensa actividad en el mercado de fichajes a través de su dueño que ha venido siendo necesario para asegurar que el club de la Liga Santander no entrara en números rojos, circunstancia que se ha logrado eludir durante tres temporadas consecutivas y se mantendrá en 2016-2017 si se cumplen las previsiones.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	4,477	0,287	
14/15	8,559	0,149	
13/14	1,922	0,345	
12/13	1,934	0,097	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	4,836	-0,730	
14/15	2,187	-0,160	
13/14	0,167	-0,082	
12/13	-0,272	-0,057	

RESULTADO NETO			
15/16		2,953	
14/15		2,120	
13/14		0,185	
12/13		-0,330	

SPORTING

#17

DE GIJÓN

Dos años en Primera han servido para que el Sporting de Gijón pasara de ser un equipo al borde de la quiebra a uno que ahora podría sobrevivir sin sobresaltos en Segunda. La inyección de recursos por televisión entre 2015 y 2017 han permitido a la entidad limpiar su deuda atrasada y cumplir con los vencimientos pendientes desde entonces, pese a las limitaciones que ello ha supuesto en lo deportivo.

El club ha tenido que disputar la temporada actual con uno de los topes salariales más bajos de la categoría, ya que tenía la obligación de aplicar un nuevo recorte a su deuda. De hecho, la previsión del consejo de administración es que se habrá rebajado en al menos diez millones de euros más por la cancelación de los préstamos que en su día solicitó para liquidar sus compromisos con Hacienda, después de que se le denegara la posibilidad de pagarla en especies con determinadas obras de arte. Los riesgos, aseguran, se han disipado y su presidente, Javier Fernández, enfatiza que la entidad ya es sostenible en cualquiera de las dos categorías organizadas por La Liga.

Para asegurar la viabilidad del club también ha sido necesario aprovechar el aumento de los ingresos para hacer limpieza respecto a campañas anteriores. En las cuentas de 2015-2016 se decidió incluir determinadas operaciones que ya deberían haberse anotado en ejercicios pasados y no se hizo por el agujero económico que hubieran provocado. Se trata, por ejemplo, de pagos a agentes; la compensación a Kappa tras romper de forma anticipada para irse con Nike (300.000 euros); la indemnización al ex director general; la provisión de 1,5 millones por la sentencia en contra en el litigio que le enfrenta al FC Barcelona por el traspaso de Alberto Botía o los 3,3 millones que, de forma anticipada, se pagaron a Doyen Group para poner fin a su relación.

A la mejora de la situación patrimonial también ha ayudado la firma del nuevo convenio con el Ayuntamiento de Gijón, por el que el club podrá disponer de El Molinón durante un período de treinta años. El documento no establece la obligación de realizar un mínimo de inversiones, aunque se han identificado la megafonía y la iluminación como dos de

los elementos a mejorar. Tampoco se ha introducido finalmente la posibilidad de que el estadio pueda disponer de un nombre comercial, ya que la idea, que la dirección estimaba que habría reportado unos dos millones de euros anuales, fue rechazada por el consistorio y por una parte de la afición. En ningún caso se contempla ampliar el aforo de la instalación, con capacidad para unas 30.000 personas. El club, si bien en la zona baja por ingresos, se encuentra en la zona media, con casi 24.000 espectadores por encuentro como local.

Pese a ello, su capacidad de seducir a nuevas marcas no sobrepasa Asturias y el grueso de sus socios comerciales están en la comunidad. En virtud de sus relaciones con el Ayuntamiento, el patrocinio principal de la camiseta corresponde a la ciudad, de forma que se promociona Gijón a través de un convenio firmado en diciembre de 2013 y que finaliza este año, por un importe total de 1,75 millones de euros en el período. El club ya ha iniciado la búsqueda de una compañía privada que quiera adquirir este activo, ya que los clubs de Primera cobran en torno al millón de euros por este activo, aunque su valor depende mucho de la categoría y de la estabilidad en la misma.

En paralelo, para esta temporada se firmó un acuerdo con una empresa china, CMP, que aparece bajo los dorsales y sobre la que se dijo que se dedicaba al *footgolf*, mientras que la plataforma asturiana de televisión Telecable y un concesionario local de Nissan tienen presencia en el pantalón. Halcón Viajes, que trabaja con la mayoría de equipos del fútbol profesional español, se quedó con la publicidad en una de las mangas de la equipación. En su lista de socios también están Mahou, CaixaBank y Ternera Asturiana.

FICHA

ESTADIO
El Molinón (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
24.000 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Familia Fernández (73,37%)

PRESIDENTE
Javier Fernández

DIRECTOR GENERAL
-

PERSONAL DEPORTIVO
119 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
39 empleados

INGRESOS
41,4 millones de euros

GASTO PLANTILLA
20,5 millones de euros

RESULTADO NETO
1,59 millones de euros

DEUDA
28,42 millones de euros

REDES SOCIALES
482.983 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
Ayuntamiento de Gijón y Nike

PATROCINADORES
Mahou, Halcón Viajes,
Ternera Asturiana y 888sport

INGRESOS

El cambio de categoría permitió al Real Sporting prácticamente quintuplicar su cifra de negocio, ya que los derechos de televisión no sólo experimentaron la habitual mejora de dar el salto de Segunda a Primera, sino que además se benefició de la venta centralizada de los primeros contratos a nivel internacional. La recaudación

por socios y abonados se disparó un 66% por el aumento de precios y de pases de temporada, mientras que las ventas en taquilla se duplicaron. También crecieron prácticamente al mismo ritmo los ingresos por publicidad, pese a que el principal espacio de la camiseta esté asignado al Ayuntamiento de Gijón por un importe fijo.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	4,078	15/16	28,94
14/15	1,622	14/15	2,764
13/14	2,425	13/14	2,98
12/13	2,382	12/13	2,655
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	5,289	15/16	1,914
14/15	3,170	14/15	0,936
13/14	3,247	13/14	0,999
12/13	4,361	12/13	0,441
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	1,182	15/16	40,221
14/15	0,760	14/15	8,492
13/14	3,358	13/14	9,651
12/13	5,692	12/13	9,839

GASTOS

El cambio de categoría también supuso un aumento del gasto, especialmente en los salarios deportivos, que se triplicaron y, pese a ello, fue el más bajo de la categoría junto al de la SD Eibar. Las obligaciones financieras impidieron poder fichar a jugadores que no llegaran gratis, de ahí que las amortizaciones se desplomaran un 72%.

Los aprovisionamientos apenas variaron de un año para otro, mientras que los gastos de explotación también crecieron por los mayores costes en aspectos como el arbitraje, inscripción de fichas o viajes. También hubo alzas puntuales, como el pago de servicios bancarios y servicios de empresas externas.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-1,006	15/16	-15,172
14/15	-0,987	14/15	-4,162
13/14	-0,901	13/14	-6,249
12/13	-1,144	12/13	-9,238
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-8,085	15/16	-0,489
14/15	-3,333	14/15	-1,762
13/14	-4,420	13/14	-1,584
12/13	-4,315	12/13	-1,780

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

La deuda neta del RC Sporting podría quedar por debajo de los 20 millones al cierre de 2016-2017, después de dos veranos en los que logró regatear los vencimientos de Hacienda con créditos externos. El pasado verano se canceló un crédito de 9,95 millones firmado con Bravo Capital en 2015 para pagar a Hacienda tras el ascenso a

Primera, y que explica las fuertes variaciones en el pasivo de ese año. Esa financiación se devolvió con otros dos créditos del banco alemán IBB, a la que se habrá pagado en junio de 2017. El próximo año se volverá a producir otro importante ajuste, ya que está previsto el pago de 6,76 millones de deuda asociada al concurso de acreedores.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	10,189	15/16	2,904
14/15	0,368	14/15	13,019
13/14	0,423	13/14	11,881
12/13	0,470	12/13	11,820
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0	15/16	10,958
14/15	0	14/15	14,760
13/14	0	13/14	16,147
12/13	0	12/13	15,255
DEUDA NETA			
15/16			28,416
14/15			30,288
13/14			30,391
12/13			29,580

RESULTADO

El regreso a Primera volvió a permitir al Real Sporting presentar beneficios, y eso que en 2015-2016 no se produjeron grandes plusvalías por traspasos. El resultado podría haber sido mayor, pero se aprovechó para hacer limpieza de balance. Para el ejercicio en curso sí se contempla estar por encima de los ocho millones de

ganancias, necesarios para disponer de liquidez con la que afrontar los vencimientos de deuda, que provocaron que los costes financieros alcanzaran máximos, con 3,3 millones. También se prevé que la situación de patrimonio neto negativo quede resuelta con el superávit acumulado y el nuevo acuerdo con el Ayuntamiento por El Molinón.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0	15/16	-6,437
14/15	2,291	14/15	-0,631
13/14	4,733	13/14	-0,476
12/13	5,100	12/13	0,580
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		RESULTADO FINANCIERO	
15/16	4,886	15/16	-3,297
14/15	-2,061	14/15	-0,400
13/14	0,885	13/14	-0,824
12/13	1,323	12/13	-1,199

RESULTADO NETO	
15/16	1,590
14/15	-2,461
13/14	0,061
12/13	0,125

LOS RECIÉN

ASCENDIDOS

#18

#20

DEPORTIVO

ALAVÉS

#18

El Deportivo Alavés ha aprovechado su regreso a la élite para poner en marcha un ambicioso plan de reforma del estadio de Mendizorroza. El club, que en los últimos años ha logrado esquivar los números rojos incluso con el salto de categoría, quiere potenciar la generación de ingresos comerciales aprovechando su buena salud financiera en comparación con otros rivales.

Con una deuda bajo control y una situación de patrimonio neto negativo que podría quedar resuelta ya este año, el consejo de administración considera prioritario abordar la ampliación y modernización del estadio. Para ello debe buscar el acuerdo con el Ayuntamiento de Vitoria, propietario de la instalación deportiva y que, en virtud del actual convenio, tiene cedido el uso al club de fútbol hasta 2023. El proyecto implicaría una modificación del mismo y, muy probablemente, buscar la implicación de la Diputación de Álava y el Gobierno Vasco para que, como ya hicieron con Athletic Club y Real Sociedad, aporten parte de los 50 millones de euros en que se ha cifrado la inversión necesaria.

El objetivo es hacer frente al aumento de la masa social e incentivar su crecimiento, pasando de un aforo de 19.840 personas a uno de 32.000 personas. El club defiende que sólo los abonados ya representan el 80% del aforo, lo que limita la capacidad para generar ingresos adicionales por taquilla cuando se producen las visitas de FC Barcelona, Real Madrid o alguno de los equipos vascos. La nueva configuración también está pensada para que el recinto pueda introducirse en la vida diaria de la ciudad, ya sea como sede de conciertos, espectáculos o eventos corporativos. También se aumentará el número de localidades y espacios VIP, pensando en lo que puede suponer una instalación más moderna a la hora de captar patrocinios. El ejemplo en el que se mira el club es en el del Saski Baskonia, con el que comparte máximo accionista y que en 2012 dio un salto cualitativo y de ingresos con el estreno del Buesa Arena. La colaboración con el equipo de la ACB no se ha quedado en la compartición de *know how*, sino que también se han puesto en marcha iniciativas comer-

ciales y estratégicas de forma conjunta. Desde el cambio de Hummel por Kelme como proveedor técnico para las próximas temporadas, a la unificación de la tienda oficial o la construcción de una residencia para ochenta canteranos. En este sentido, también destaca la creación del BAL Sport Performance System, un sistema de rendimiento deportivo diseñado por expertos de los dos equipos.

Esta reforma, que se ha proyectado confiando en que pueda estar lista para 2021, daría un impulso a la facturación por día de partido, en la que ya se ha conseguido anotar un crecimiento sostenido durante su historia reciente. Más problemas han surgido a la hora de obtener una facturación por ingresos comerciales acorde con la categoría, ya que incluso en su estreno en Primera la facturación prevista por este concepto está muy por debajo de la media, con 2,55 millones de euros.

Amarrada su permanencia un año más en Primera, el club tiene el reto ahora de potenciar su estructura de ingresos comerciales, hoy muy ligada a la Administración. La Diputación de Álava luce bajo los dorsales de la camiseta y, durante una parte de la temporada 2016-2017, también aprovechó el frontal de la elástica para promocionar la región turística Rioja Alaves, hasta que el fabricante de artículos de higiene masculina LEA adquirió el citado activo hasta el final de esta campaña, aprovechando que el primer equipo dio la sorpresa al colarse en la final de la Copa del Rey. Euskaltel, que durante el tránsito por Segunda lucía en ese espacio, este año se ha conformado con aparecer bajo los dorsales, mientras que Kutxabank está en la manga y, a medio curso, el fabricante de barajas de cartas Fournier compró el frontal del pantalón.

FICHA

ESTADIO
Mendizorroza (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
15.378 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Josean Querejeta (83%)

PRESIDENTE
Alfonso Fernández de Trocóniz

DIRECTOR GENERAL
-

PERSONAL DEPORTIVO
55 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
41 empleados

INGRESOS
10,04 millones de euros

GASTO PLANTILLA
6,68 millones de euros

RESULTADO NETO
0,43 millones de euros

DEUDA
8,76 millones de euros

REDES SOCIALES
236.247 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
LEA y Hummel

PATROCINADORES
El Correo, Ambar, Coca-Cola, Kirolbet, IMQ, Aldro, Damat y Halcón Viajes

INGRESOS

El Deportivo Alavés consiguió que su estructura de ingresos fuera estable durante los tres años que ha estado en Segunda División antes de ascender a la élite. La moderada caída de la venta de entradas en taquilla se compensó con una mayor recaudación por cuotas de socios, después de que se rebasaran los 10.000

abonados en 2015-2016. En el área comercial también se mejoró, aunque el único cambio sustancial que se produjo respecto a la temporada 2014-2015 fue el cobro adicional que recibió de La Liga cada entidad gracias a los nuevos contratos audiovisuales, de forma que alcanzó los diez millones de euros en ingresos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	1,146	2,732	
14/15	1,100	2,700	
13/14	0,958	2,588	
12/13	0,759	0,057	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	1,530	0,462	
14/15	1,400	0,600	
13/14	1,572	0,331	
12/13	1,022	0,698	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	4,030	5,870	
14/15	1,773	5,846	
13/14	1,663	5,449	
12/13	1,794	2,536	

GASTOS

El conjunto vitoriano logró ascender de categoría con uno de los presupuestos más bajos de la categoría, aunque sus costes de personal prácticamente se duplicaron, hasta 6,8 millones de euros, también debido a la inclusión de las primas que se abonaron por el ascenso y que rondaron los 2,4 millones de euros. Un aumento en el pago de nóminas

de personal deportivo que se compensó con la estabilidad de las amortizaciones de inmovilizado, muestra de que no hubo un incremento repentino en la contratación de futbolistas para conseguir el salto a Primera. El resto de gastos de explotación crecieron por encima del 20%, por debajo del ritmo de crecimiento de los ingresos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-0,527	-6,676	
14/15	-0,411	-3,704	
13/14	-0,446	-3,934	
12/13	-0,189	-2,099	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-2,273	-0,248	
14/15	-1,890	-0,240	
13/14	-1,705	-0,226	
12/13	-1,002	-0,034	

DEUDA

La deuda neta del club se ha ido rebajando temporada tras temporada y ya está por debajo de los nueve millones de euros, aunque al cierre de 2016-2017 experimentará un nuevo ajuste considerable. El único aumento se registró en los pasivos financieros a largo plazo, aunque el club no especifica de qué acreedores se trata; también crecieron

los compromisos corrientes con la Administración, en línea con el aumento del gasto en salarios. Cabe señalar que en el balance están contabilizadas las ayudas al descenso que solicitó en 2007, que superan el millón y que la entidad deberá devolver en cuatro cuotas idénticas por cada ejercicio que continúe jugando en Primera División.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	1,251	2,251	
14/15	1,408	1,424	
13/14	1,561	1,397	
12/13	1,705	0,278	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0	7,996	
14/15	0	7,016	
13/14	0	8,319	
12/13	0	9,177	
DEUDA NETA			
15/16		12,36	
14/15		10,04	
13/14		11,67	
12/13		12,50	

RESULTADO

El club controlado por Josean Querejeta ha realizado uno de los movimientos más difíciles en el fútbol español: ascender a la élite del fútbol español y evitar al mismo tiempo la entrada en pérdidas por el pago de primas colectivas. El club logró cerrar 2015-2016 con un beneficio neto de 428.000 euros, una importante caída respecto al

año anterior pero que permitió mantener la senda positiva necesaria para revertir la situación de fondos propios negativos. Un hito que ha conseguido sin prácticamente obtener plusvalías por traspasos, ya que las obtenidas en 2012-2013 hacen referencia a la cesión del derecho de uso de unas instalaciones públicas.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0,140	0,180	
14/15	0	0,202	
13/14	1	0,121	
12/13	5,683	0	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
15/16	0,496	-0,068	
14/15	1,536	-0,058	
13/14	1,922	-0,123	
12/13	6,688	-0,133	

RESULTADO NETO	
15/16	0,428
14/15	1,326
13/14	1,799
12/13	6,555

INGRESOS

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

GASTOS

La partida de personal incluye los 46,5 millones que se destinan a sufragar las secciones.

DEUDA

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

RESULTADO

Tanto costes financieros como enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEPORTIVO

LEGANÉS

#19

El Deportivo Leganés ha tenido que ir adaptando su estructura organizativa a marchas forzadas, ya que ha pasado de jugar en Segunda División B en 2013-2014, a codearse con la élite del fútbol español en 2016-2017. Libre de deudas, el club madrileño ha querido aprovechar el crecimiento de su negocio para intentar modernizarse y construir sus propias instalaciones deportivas.

El proyecto consistía inicialmente en que el Ayuntamiento de Leganés le cediera unos terrenos de 31.904 metros cuadrados, en los que se iba a levantar un complejo de entrenamiento con dos campos de césped, vestuarios, gimnasio y otras dependencias para el trabajo de los fisioterapeutas. El club se comprometía a asumir una inversión cifrada en 1,6 millones de euros con el objetivo de suplir la construcción de una ciudad deportiva, que probablemente exigiría una mayor partida económica. Sin embargo, y pese a contar con el apoyo de todos los partidos políticos, la propiedad del club decidió retirar la iniciativa ante la polémica vecinal que había suscitado, ya que reclamaban que en esos terrenos se edificara un polideportivo y una piscina para la ciudadanía.

Pese a este contratiempo, el club ha seguido trabajando en la consolidación de un proyecto a medio y largo plazo, y en otros ámbitos sí ha tenido más suerte. Por ejemplo, tras conocerse el ascenso de categoría, el consistorio aprobó la instalación de gradas móviles que ampliaran el aforo de Butarque, lo que ha permitido aumentar los ingresos por socios y abonados, además de por taquilla. Además, también hubo consenso para renovar el campo de césped anexo al estadio municipal, que no sólo ha mejorado las condiciones para el primer equipo, sino también para el resto de clubes de la ciudad madrileña. Por el momento, y de no desencallarse los citados proyectos, la entidad deportiva seguirá ejercitándose en instalaciones que no son de su propiedad, con los contratiempos que eso tiene a efectos patrimoniales.

No obstante, una de las ventajas del Leganés es la ausencia de grandes pasivos, pese a que el año del ascenso se duplicaran por el

efecto de las deudas tributarias reconocida pero no abonadas antes del fin de 2015-2016. Una política de control de costes que se empezó a aplicar en 2008, cuando Felipe Moreno y Victoria Pavón decidieron hacerse con la mayoría accionarial para evitar la quiebra previa inyección de 500.000 euros para liquidar deudas. Desde entonces, su modelo se basó en incorporar a jugadores cedidos o sin equipo, como evidencia que en los años previos al ascenso no tuvieron que registrar amortizaciones por fichajes. Una política que sí ha variado en 2016-2017, para la que ya se han apuntado 1,25 millones en amortizaciones.

En el ámbito comercial ha logrado ir mejorando año a año, tanto por patrocinios como por venta de publicidad, en lo que ha tenido mucho que ver los ascensos de categoría y la mayor visibilidad mediática de los distintos activos publicitarios. A ello ha ayudado el trabajo del departamento de marketing, que ha sabido posicionar a la marca en redes sociales con ingeniosas campañas a través de Twitter en las que también se ha dado visibilidad a los patrocinadores.

La lista de marcas que colaboran con el club tiene un alto componente local, a excepción de la aerolínea Royal Jordanian, que en noviembre de 2016 aprovechó que el Lega era uno de los pocos equipos de la Liga Santander sin patrocinador principal para hacerse con este activo. Junto a esta compañía, en la equipación ha querido seguir presente la empresa de juego Goldenpark, que aparece bajo los dorsales, mientras que el centro comercial Sambil Outlet, donde el club ha abierto su primera tienda oficial, apostó por la manga. El Ayuntamiento, por su parte, dispone de un pequeño espacio en el pecho a cambio de la subvención que otorga anualmente a la entidad deportiva.

FICHA

ESTADIO

Butarque (concesión administrativa)

MASA SOCIAL

9.000 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS

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

PRESIDENTE

Victoria Pavón

DIRECTOR GENERAL

Felipe Moreno

PERSONAL DEPORTIVO

20 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO

16 empleados

INGRESOS

7,78 millones de euros

GASTO PLANTILLA

5,24 millones de euros

RESULTADO NETO

-0,59 millones de euros

DEUDA

1,16 millones de euros

REDES SOCIALES

137.753 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL

Royal Jordanian y Joma

PATROCINADORES

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

INGRESOS

La meteórica trayectoria del Leganés también se ha traducido en un constante aumento de los ingresos, aunque con magnitudes muy pequeñas en comparación con lo que ha supuesto el salto a la Liga Santander. La recaudación por taquilla y por cuotas de socios se duplicaron en 2015-2016, y ya rondaron el millón de euros.

La mayor visibilidad mediática también se tradujo en más negocio comercial, con un alza del 40,7% el último curso y que ha ido a más con el ascenso. En cuanto a la televisión, el verdadero motor de todos los equipos en Segunda, ya subió de forma natural por su contrato y se complementó con la plusvalía general, que se anotó en otros ingresos.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	0,529	3,131	
14/15	0,376	2,304	
13/14	0,478	0,007	
12/13	0,248	0,015	
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	0,622	0,329	
14/15	0,294	0,118	
13/14	0,092	0,161	
12/13	0,011	0	
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	2,530	4,611	
14/15	0,712	3,092	
13/14	0,377	0,738	
12/13	0,272	0,274	

GASTOS

Si bien la política del club *pepinero* ha sido la de no realizar inversiones económicas en la incorporación de jugadores, la dirección sí que apostó por ofrecer mejores salarios a los futbolistas que formaran parte de la plantilla, como refleja el aumento del 175% en las nóminas del personal deportivo. De hecho, en un curso se gastó más por este

concepto que en los cuatro ejercicios previos, con 5,2 millones de euros. Las amortizaciones se triplicaron, aunque corresponden íntegramente a activos materiales, mientras que el resto de gastos de explotación subieron un 45,5%, que representa, por lo tanto, un ritmo inferior al registrado por los ingresos.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL	
15/16	-0,204	-5,066	
14/15	-0,184	-1,876	
13/14	-0,105	-0,868	
12/13	-0,106	-0,905	
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-2,414	-0,499	
14/15	-1,659	-0,145	
13/14	-0,337	0	
12/13	-0,259	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 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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

La deuda neta de la entidad se dobló de un año para otro, aunque se debe al aumento de los compromisos corrientes con la Agencia Tributaria tras el aumento del gasto en salarios deportivos. Por el contrario, su exposición a la banca es prácticamente nula y sólo constan unos 16.000 euros en el balance. Además, la entidad logró rebajar

aún más su deuda corriente con proveedores, que podría quedar totalmente liquidada este año si así lo desea el consejo de administración. Otra cuestión será la variación en lo que se refiere a compromisos con otros equipos, después de que el pasado verano empezara a invertir en la compra de derechos federativos.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	0,016	1,492	
14/15	0	0,206	
13/14	0	0	
12/13	0	0	
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0	0	
14/15	0	0,422	
13/14	0	0,476	
12/13	0	0,361	
DEUDA NETA			
15/16		1,165	
14/15		0,625	
13/14		0,476	
12/13		0,361	

RESULTADO

La buena posición financiera del Deportivo Leganés se ha traducido en la inexistencia de pagos por intereses en los últimos cuatro ejercicios, lo que ha ayudado a poder equilibrar aún más su estructura de costes e ingresos, que se ha beneficiado de ligeras plusvalías económicas por enajenaciones de inmovilizado. No obstante, lo cierto es

que el club ha registrado pérdidas en las cinco temporadas previas a su llegada a la élite del fútbol español, en el que los números rojos acumulados suman 1,4 millones de euros. En cambio, sólo en un año de militancia en la Liga Santander ya tenía previsto anotarse unas ganancias de 2,49 millones de euros.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0,638	0	
14/15	0,035	0	
13/14	0,235	0	
12/13	0	0,549	
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
15/16	-0,580	-0,010	
14/15	-0,053	-0,009	
13/14	-0,045	-0,001	
12/13	-0,175	0	

RESULTADO NETO	
15/16	-0,590
14/15	-0,062
13/14	-0,046
12/13	-0,175

CA



#20

OSASUNA

El CA Osasuna ha podido mejorar considerablemente su posición económica durante el último año, pero la abultada deuda y los problemas institucionales han dificultado su trayectoria deportiva en el regreso a Primera. El club ha convocado elecciones para octubre, después de que la actual junta haya asumido el desgaste de las negociaciones con el Gobierno de Navarra.

La mala gestión del anterior equipo llevó al conjunto navarro a una situación crítica, que le obligó a renunciar a la propiedad de sus instalaciones deportivas para cancelar su deuda tributaria. Ésta bajó de 47 millones de euros en 2013-2014 a una cifra inferior a los 12 millones en 2015-2016, de los que 9,77 millones correspondían a la deuda aplazada y sujeta a este acuerdo de dación en pago. No obstante, la temporada 2016-2017 habrá servido para cancelarla completamente gracias a los derechos de televisión, adelantando de forma considerable el calendario establecido en diez temporadas. De esta forma, se podrá empezar a trabajar en la recuperación del estadio El Sadar y la ciudad deportiva de Tajonar.

De hecho, es uno de los mandatos de cualquier junta directiva, después de que en la reforma de los estatutos se haya establecido como una de las obligaciones de mandato "el compromiso de recuperar el patrimonio que en su día formó parte del activo". En este sentido, y después de que la opción de recompra no se introdujera en la Ley Foral aprobada para reestructurar la deuda, tanto el club como el Gobierno de Navarra han admitido contactos para valorar una recompra anticipada de las dos instalaciones, por las que paga un alquiler anual de 75.000 euros en Segunda y 150.000 euros en Primera. Además, debe asumir todas las inversiones en mejoras.

Los problemas derivados de la etapa previa a la presidencia de Luis Sabalza no acaban ahí, ya que Osasuna también ha tenido que afrontar el depósito de 5,8 millones de euros ante el Juzgado de Instrucción número 3 de Pamplona, como muestra de voluntad de reparar el daño provocado y que supuso la demanda de la Fiscalía y el Ejecutivo autonómico por fraude fiscal en el pago del

IRPF y el IVA entre 2010 y 2013. También está en curso el proceso judicial por el que se acusa a Osasuna y varios futbolistas de haber participado en el amaño de partidos para, sin éxito, evitar que en su día el club descendiera de categoría. Un cúmulo de problemas extradeportivos que, como ha admitido la junta directiva, "ha conllevado un gran esfuerzo para el club, que ha realizado un importante ejercicio de contención del gasto" para garantizar la viabilidad incluso en Segunda.

Pese al descenso, el *paracaídas* económico que ofrece La Liga permitirá a la entidad mantener el plan de saneamiento, algo a lo que también ayuda que el resto de la deuda está estructurada con un calendario que se alarga hasta 2030. Por ejemplo, con los bancos, entre los que figuran CaixaBank, Banco Popular y Bankinter, está acordado abonar en torno a 1,6 millones anuales anuales, cifra que se irá rebajando anualmente hasta los 665.000 euros en 2029-2030. Al final de este periodo, las entidades habrán recuperado 13 millones.

A nivel comercial, Osasuna no ha logrado encontrar una marca que apostara por su camiseta como soporte publicitario en 2016-2017, después de que Lacturale no pudiera asumir los 700.000 euros que se pedían por el activo que había estado aprovechando en Segunda y decidiera limitar su colaboración a las categorías inferiores. En cualquier caso, y tras la reforma de los estatutos, cualquier gran patrocinio, sea el de la camiseta o el del nombre del estadio, deberá ser ratificado por la asamblea de socios si la duración del contrato es superior a la del mandato de la junta directiva que lo promueva. Y es que, al igual que Athletic Club, FC Barcelona y Real Madrid, el club rojillo sigue siendo de sus socios.

FICHA

ESTADIO
El Sadar (concesión administrativa)

MASA SOCIAL
13.590 personas

MÁXIMOS ACCIONISTAS
Socios

PRESIDENTE
Luis Sabalza

DIRECTOR GENERAL
Ángel Ardanaz

PERSONAL DEPORTIVO
64 empleados

PERSONAL ADMINISTRATIVO
29 empleados

INGRESOS
13,17 millones de euros

GASTO PLANTILLA
7,95 millones de euros

RESULTADO NETO
2,17 millones de euros

DEUDA
29,36 millones de euros

REDES SOCIALES
573.879 seguidores

PATROCINADOR PRINCIPAL
-

PATROCINADORES
Adidas, Lacturale, CaixaBank, Coca-Cola, Sagamóvil, San Miguel, Victorino Vicente y Clínica Universidad de Navarra

INGRESOS

Los ingresos de CA Osasuna se vieron apoyados en 2015-2016 por los derechos de televisión, aunque el crecimiento en su caso no fue tan alto en comparación con algunos de sus rivales, pese a doblarse. La recaudación por día de partido se estabilizó, ya que la pérdida de ingresos por socios y abonados se compensó con las ventas en

taquilla. Ahora, para dar un impulso a esta actividad, se ha abierto la posibilidad a que haya personas con pase de temporada sin necesidad de ser copropietarios del club. La actividad comercial, por el contrario, ha ido cayendo constantemente desde su penúltima campaña en Primera previa al descenso.

PUBLICIDAD Y COMERCIAL		TELEVISIÓN	
15/16	1,509	15/16	5,466
14/15	1,614	14/15	2,5
13/14	3,091	13/14	18,589
12/13	3,279	12/13	19,421
ABONADOS Y SOCIOS		COMPETICIÓN	
15/16	2,850	15/16	0,556
14/15	3,103	14/15	0,287
13/14	3,688	13/14	0,456
12/13	5,332	12/13	0,561
OTROS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN		CIFRA DE NEGOCIO	
15/16	1,043	15/16	10,381
14/15	1,262	14/15	7,504
13/14	1,033	13/14	25,824
12/13	0,948	12/13	28,593

GASTOS

A diferencia de todos sus rivales en Segunda, la mejora del negocio audiovisual no se tradujo en un mayor gasto en salarios. El consumo de las ayudas al descenso y las obligaciones de pago asumidas para refinanciar la deuda forzaron una contracción del 31% en esta partida. La reestructuración del club, que también forzó despidos y

externalización de servicios como la gestión de las tiendas, ayudó a que los gastos de explotación sólo subieran un 3,9%, situándose aún muy lejos de lo que invertía en Primera. Las amortizaciones de inmovilizado subieron un 19%, ya que se debieron dar de baja de forma anticipada algunos activos por los acuerdos con Hacienda.

APROVISIONAMIENTOS		GASTOS DE PERSONAL DEPORTIVO	
15/16	-0,523	15/16	-4,855
14/15	-0,672	14/15	-7,04
13/14	-0,605	13/14	-18,83
12/13	-1,444	12/13	-18,64
OTROS GASTOS DE EXPLOTACIÓN		AMORTIZACIÓN DE INMOVILIZADO	
15/16	-3,81	15/16	-1,655
14/15	-3,494	14/15	-1,387
13/14	-10,935	13/14	-3,105
12/13	-6,425	12/13	-0,928

	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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

DEUDA

La deuda neta se situó por debajo de los 30 millones de euros tras conseguir el ascenso, gracias al acuerdo con la Hacienda Foral. Este verano ya habrá quedado liquidado todo el pasivo tributario y los principales acreedores del club serán CaixaBank, Banco Popular y Bankinter. El acuerdo con los bancos se extiende hasta 2030, y

establece un calendario de pagos decreciente, es decir, que los primeros vencimientos son más altos que los últimos, de 1,6 millones de euros a menos de 700.000 euros. En el marco de este proceso de desapalancamiento, la entidad también ha dejado prácticamente a cero sus compromisos con otros equipos.

BANCA		ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	
15/16	13,978	15/16	12,215
14/15	14,74	14/15	12,11
13/14	12,81	13/14	47,34
12/13	18,81	12/13	9,86
CLUBES		OTROS PASIVOS	
15/16	0,145	15/16	0,155
14/15	1,86	14/15	0,17
13/14	1,82	13/14	0,73
12/13	2,27	12/13	38,83
DEUDA NETA			
15/16			29,361
14/15			32,97
13/14			79,30
12/13			73,22

RESULTADO

El plan de viabilidad ha obligado a la junta directiva a ajustar en exceso el gasto para generar suficientes beneficios con los que liquidar la deuda, además de haber permitido una reducción de los costes financieros. No obstante, todos los años ha tenido ayudas extraordinarias, ya sean traspasos o cobros por determinados litigios. En

2015-2016, por ejemplo, percibió 1,6 millones de euros por una sentencia favorable en el juicio que mantenía con Mediapro y 3,714 millones por el traspaso de Mikel Merino al Borussia Dortmund, operación que se acordó en febrero de 2016. Para este año, y ya sin plusvalías por traspasos, se esperaba ganar más de 13 millones de euros.

RESULTADO POR ENAJENACIONES		OTROS RESULTADOS/SUBVENCIONES	
15/16	0,358	15/16	4,904
14/15	11,103	14/15	0,059
13/14	2,285	13/14	6
12/13	4,723	12/13	-0,287
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		COSTES FINANCIEROS	
15/16	2,745	15/16	0,338
14/15	5,179	14/15	-2,162
13/14	1,290	13/14	-0,968
12/13	4,010	12/13	-0,904

RESULTADO NETO			
15/16			2,172
14/15			4,386
13/14			-2,258
12/13			3,107

**LA
BOA**

Información recogida durante el primer semestre de 2017.

El documento no incluye datos de Sevilla Atlético por ser filial, de UCAM Murcia por no desglosar resultados la Universidad y del CF Reus por no existir homogeneizados. Al cierre de este documento, el Rayo Vallecano no había publicado las cuentas de 2015-2016.

100

LOS CLUBES:

NÚMEROS TOTALES

Los datos agregados de la Liga 1|2|3 revelan que la mayoría de los equipos participantes trabajan con presupuestos inferiores a los 10 millones de euros, y que los pocos que superan esta cifra lo hacen gracias a una fuerte implantación social que les permite recaudar incluso el doble que muchos de sus rivales por ese concepto, como podrían ser Real Zaragoza o Real Oviedo. Es uno de los elementos más diferenciadores de la categoría donde los ingresos por televisión son muy similares para todos.

La comparativa también revela la fuerte influencia que tiene la ayuda al descenso que ofrece La Liga, ya que UD Almería y Córdoba CF, por ejemplo, pudieron trabajar con presupuestos superiores a los 15 millones de euros. Cabe recordar que, en el caso de Getafe CF, Rayo Vallecano y Levante UD, sus datos hacen referencia a su última temporada en Primera División, por lo que no admiten comparación con el resto. Lo mismo sucede con el Cádiz CF, que militaba en Segunda B, y que sirve para

demostrar que el salto económico también es relevante en esta categoría. En cuanto al patrimonio, cinco equipos registraron pérdidas, aunque todos ellos cuentan con el apoyo de accionistas mayoritarios que están realizando importantes inversiones para ejecutar nuevos proyectos, como en el RCD Mallorca o el Real Oviedo. A nivel de deuda, varios equipos han demostrado la sostenibilidad de la categoría si se trabaja con lógica empresarial, como CD Numancia, CD Lugo o la SD Huesca.

Desglose de la cuenta de resultados de cada equipo en la temporada 2015-2016, la última con números auditados.

POR INGRESOS

En millones de euros

P	CL	CO	AB-SO	TV	PU-CO	OT-IN	PLUS	INGRESOS
01	Rayo Vallecano	1,065	1,962	20,414	2,951	15,085	0,285	42,363
02	Levante UD	0,747	1,885	23,054	13,94	0,783	0	40,409
03	Getafe CF	0,848	1,401	23	3,037	10,673	1,258	40,217
04	UD Almería	0,182	0,657	2,73	4,894	8,252	4,524	21,239
05	Real Zaragoza	0,998	3,332	5,686	4,613	0,196	5,328	20,153
06	Córdoba CF	0,926	1,528	2,73	0,953	11,753	-0,186	17,704
07	Real Valladolid	0,16	1,148	2,73	1,132	5,583	1,395	12,148
08	CD Tenerife	0,584	1,461	2,755	3,863	2,325	-0,088	10,9
09	Real Oviedo	0,421	2,911	3,026	1,894	2,03	0,023	10,305
10	Elche CF	0,191	1,565	3,082	4,695	1,151	-0,65	10,034
11	Girona FC	0,229	0,598	5,206	0,813	2,01	0,34	9,196
12	RCD Mallorca	0,171	0,847	2,736	2,279	3,073	0,021	9,127
13	Nàstic de Tarragona	0,196	0,825	4,174	1,992	0,291	1,502	8,98
14	CD Numancia	0,119	0,657	2,73	0,773	2,645	0,276	7,2
15	CD Lugo	0,095	0,531	2,73	2,668	1,075	0	7,099
16	CD Mirandés	0,232	0,772	2,732	0,429	2,662	0	6,827
17	SD Huesca	0,217	0,354	2,739	0,374	1,732	0	5,416
18	Cádiz CF	1,159	0,543	0,026	0,79	0,302	0,738	3,558
19	AD Alcorcón	0,117	0,204	2,732	0,64	2,866	-0,041	6,65

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	Rayo Vallecano	-1,201	-16,392	-8,352	-1,494	-0,259	-41,744
02	Levante UD	-1,367	-21,977	-10,166	-2,541	-1,313	-37,364
03	Getafe CF	-1,17	-17,994	-8,242	-0,793	-3,481	-31,68
04	UD Almería	-0,314	-9,778	-7,046	-0,564	-0,171	-17,873
05	RCD Mallorca	-0,692	-8,872	-5,371	-1,969	-0,406	-17,31
06	Real Zaragoza	-0,309	-9,048	-4,594	-0,289	-1,324	-15,564
07	Córdoba CF	-0,286	-6,024	-5,065	-0,918	-0,293	-12,586
08	Real Oviedo	-1,041	-6,716	-2,823	-0,894	-0,104	-11,578
09	Elche CF	-0,429	-6,687	-3,436	-0,937	-0,063	-11,552
10	Real Valladolid	-0,384	-7,88	-2,357	-0,226	-0,052	-10,899
11	CD Tenerife	-0,335	-4,454	-3,179	-1,199	-0,529	-9,696
12	Nàstic de Tarragona	-0,409	-4,226	-2,539	-0,796	-0,395	-8,365
13	Girona FC	-0,086	-5,058	-2,252	-0,577	-0,047	-8,02
14	CD Lugo	-0,351	-5,021	-1,93	-0,59	0	-7,892
15	CD Numancia	-0,219	-3,926	-1,644	-0,735	0	-6,524
16	SD Huesca	-0,114	-3,79	-2,092	-0,192	0	-6,188
17	Cádiz CF	-0,362	-2,642	-1,522	-0,657	-0,962	-6,145
18	CD Mirandés	-0,183	-2,717	-1,234	-0,130	0,034	-4,23
19	AD Alcorcón	-0,184	-6,094	-1,806	-0,190	-0,021	-8,724

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	Córdoba CF	6,233	6,093	9,077
02	Getafe CF	42,32	11,047	4,381
03	Real Zaragoza	85,638	6,912	3,935
04	CD Mirandés	-0,364	3,099	2,342
05	CD Tenerife	16,683	2,837	2,301
06	UD Almería	4,519	3,358	2,232
07	Levante UD	47,949	4,406	2,226
08	Nàstic de Tarragona	5,345	2,069	1,674
09	Real Valladolid	38,179	1,3	0,878
10	CD Numancia	-1,07	0,786	0,785
11	Girona FC	7,22	0,844	0,582
12	Rayo Vallecano	32,585	0,333	0,147
13	CD Lugo	1,475	-0,076	-0,071
14	Real Oviedo	7,351	-0,253	-0,336
15	SD Huesca	-0,181	-0,672	-0,492
16	Cádiz CF	12,63	-1,541	-1,882
17	Elche CF	48,761	-2,097	-2,196
18	RCD Mallorca	19,052	-7,516	-7,964
19	AD Alcorcón	5,75	-1,664	-1,27

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

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Fundación de la Comunitat Valenciana
Levante UD Cent Anys (69,23%)

PRESIDENTE

Francisco Catalán

MASA SOCIAL

15.400 personas

ESTADIO

Ciutat de València (propiedad)

REDES SOCIALES

506.928 seguidores

PATROCINADORES

East United, Macron, Levante Wagen,
Coca-Cola, Baleària, CaixaBank,
Amstel y beIN Sports

INGRESOS

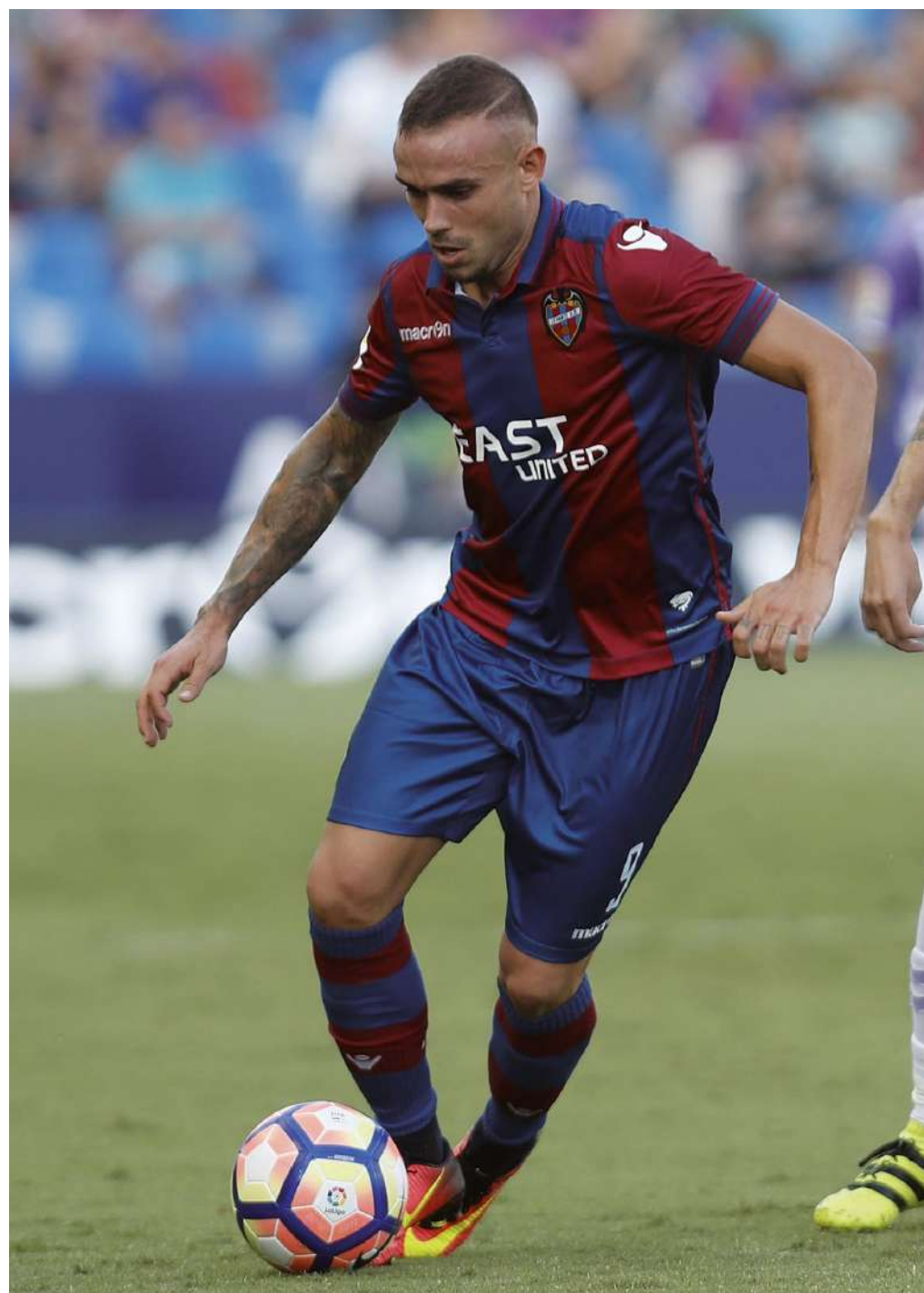
40,59 millones de euros

RESULTADO NETO

2,23 millones de euros

DEUDA

47,95 millones de euros



Javier Vich, responsable del área de gestión, encabeza un equipo de 40 personas en administración

El Levante UD ha conseguido recuperar el terreno perdido en un solo año. El conjunto valenciano ha logrado recuperar una plaza en Primera División después del descenso de categoría al que se vio abocado en 2015-2016, y que se ha podido sortear con la ayuda de 13 millones que le concedió La Liga. Además, el club ha conseguido mantener una buena base de abonados con el compromiso de regalarlo a los más fieles si volvían a la élite.

Pese a ello, la entidad sigue sin un patrocinador claro, tras los problemas surgidos con East United, que esta temporada no ha pagado y que no pudo anunciar su casa de apuestas por las restricciones de Hacienda. El cambio de categoría también fue acompañado del relevo de proveedor técnico, pasando de Nike a la italiana Macron. En los últimos doce meses se ha estado trabajando en la búsqueda de una nueva marca comercial para la camiseta, que con

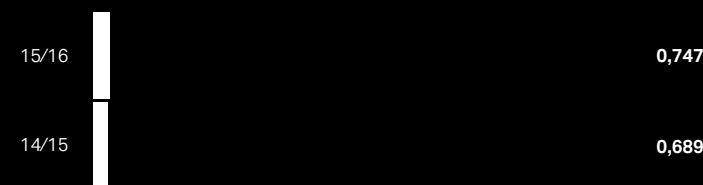
el ascenso podría desencallarse. En paralelo, se ha seguido trabajando en el proyecto para construir una nueva ciudad deportiva y la modernización del estadio. Todo ello, sin olvidar el control de costes para poder seguir amortizando una deuda hoy aún elevada con recursos propios, de ahí que lleve cinco años presentando beneficios, que superan los 15 millones en el acumulado. De ahí que, hace año y medio, rechazaran abrirse al capital extranjero.

INGRESOS

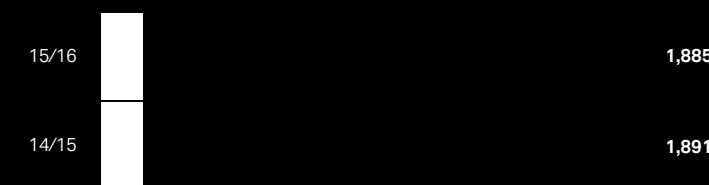
El Levante UD logró mejorar en todas sus líneas de negocio durante la temporada del descenso, ya que la ligera caída por recaudación de socios y abonados se compensó con la mejora de ventas en taquilla, como revela el alza del 8,4% en competiciones. El nuevo contrato audiovisual permitió que a los 23 millones que ya tenía asegurados le añadiera

otros 10 millones, que se incluyeron en el área comercial. El resto de los ingresos de este departamento también subieron gracias a los mayores cobros por la explotación de la U televisiva y a la estabilización de los patrocinios en 800.000 euros. La variación de las plusvalías por traspasos se debe a la venta de Keylor Navas al Real Madrid.

COMPETICIONES



ABONADOS Y SOCIOS



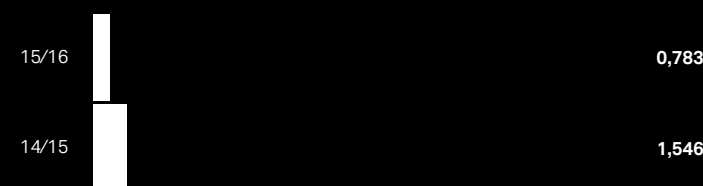
TELEVISIÓN



COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

Pese al fuerte aumento de los ingresos que experimentó el club, la dirección optó por contener los costes salariales, que sólo subieron un 1,4% y que, en parte, se explica por la suspensión de los bonus ante los malos resultados deportivos. Los gastos de explotación se dispararon un 32%, que el club atribuyó al mayor gasto

en desplazamientos de todas las secciones deportivas, así como las mejoras ejecutadas en el estadio Ciutat de València y las provisiones por la depreciación de stock de material deportivo, cuyo consumo también subió. En cuanto a los costes financieros, el alza se debe también a menores ingresos por inversiones del club.

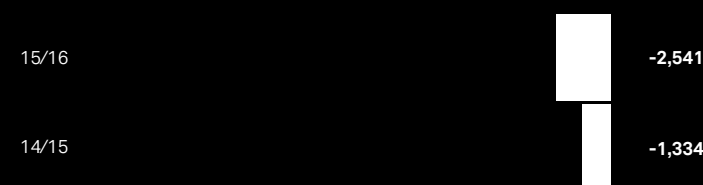
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



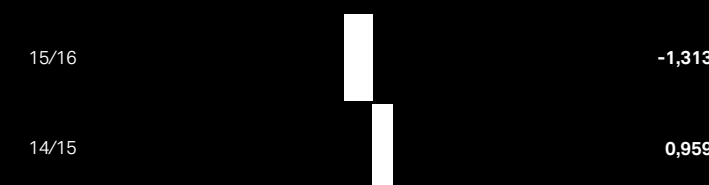
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

#02

GETAFE CF

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Getafe Sports (99,74%)

PRESIDENTE

Ángel Torres

MASA SOCIAL

11.000 personas

ESTADIO

Coliseum Alfonso Pérez (concesión)

REDES SOCIALES

129.312 seguidores

PATROCINADORES

Joma, Gedesco, Tecnocasa, belN, Bioshelter Viajes, Casa de Pías y Tibermotor Sur

INGRESOS

40,22 millones de euros

RESULTADO NETO

4,38 millones de euros

DEUDA

42,32 millones de euros



José María Durán asumió en 2016 la dirección de un equipo que está formado por una veintena de personas

El nuevo ciclo audiovisual fue la tabla de salvación de muchos equipos de La Liga, y el Getafe CF fue uno de ellos. Tras un verano, el de 2015, en el que la deuda con la Agencia Tributaria estuvo a punto de costarle caro a la entidad, el club ha conseguido enderezar el rumbo, empezar a liquidar deudas y asegurar su rentabilidad. En 2015-2016 ganó más de cuatro millones y para este año prevé doblar el beneficio neto, pese a que una sentencia sobre un contencioso

con el Ayuntamiento de Getafe le obligará a contabilizar un coste de nueve millones de euros en las cuentas.

El conjunto controlado por Ángel Torres, que aún acumula un importante pasivo por las pérdidas acumuladas en años anteriores, logró bajar su deuda neta de 54,7 millones a 42,3 millones de euros. Entre sus acreedores figura su máximo accionista, que concedió un préstamo de 9,3 millones a largo plazo, pero también

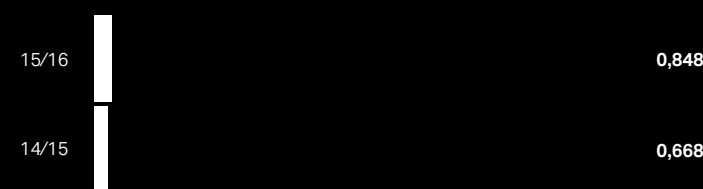
bancos especializados a los que a lo largo de este curso debía pagar 24,3 millones. Por otro lado, ha logrado al menos solventar la cuestión del estadio. El consistorio finalmente ha aceptado concederle el uso en exclusiva del Coliseum Alfonso Pérez a cambio de que renunciara a la subvención anual que recibía. Además, se comprometió a asumir la construcción de un nuevo campo de fútbol para su propio uso y el del resto de equipos de la ciudad.

INGRESOS

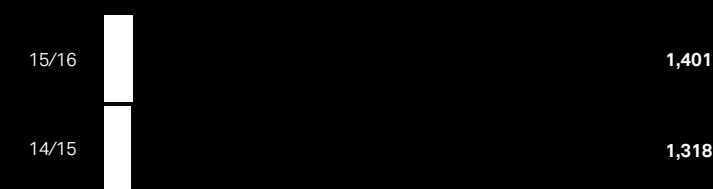
La ayuda de La Liga al descenso permitirá al Getafe CF que su facturación en Segunda sea prácticamente la misma que obtuvo en su último año en Primera, por encima de los 28 millones de euros. De hecho, con algo más de 24 millones, 2016-2017 será el ejercicio en el que más cobre por televisión, pese a haber caído de categoría. También

se espera mantener la senda alcista en el área comercial, donde Joma y Tecnocasa son sus principales aliados, pero donde también ayudó la mejor venta de publicidad estática. La dirección asume que la recaudación por socios y abonados, así como por venta de entradas, se hundirá a la mitad respecto a los 2,2 millones de 2015-2016.

COMPETICIONES



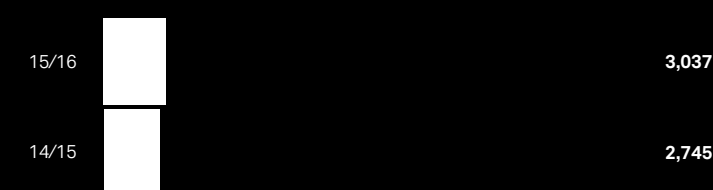
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

Las normas de control económico obligaron al club a recortar el gasto que venía realizando en ejercicios anteriores. La entidad recortó en aprovisionamientos y una parte de los gastos corrientes, aunque el grueso del ahorro se produjo en la amortización de fichajes, que cayó un 54%, hasta 0,793 millones de euros, y en los gastos

de personal. Las nóminas de la plantilla consumieron un 15,4% menos, con 16,54 millones, mientras que los salarios no deportivos subieron por la contratación de nuevos trabajadores y algunas indemnizaciones. Por el contrario, y debido a las distintas operaciones ejecutadas, los costes financieros subieron un 57,9%.

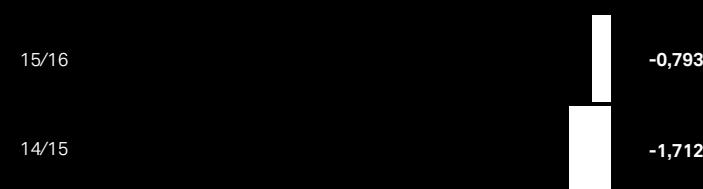
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



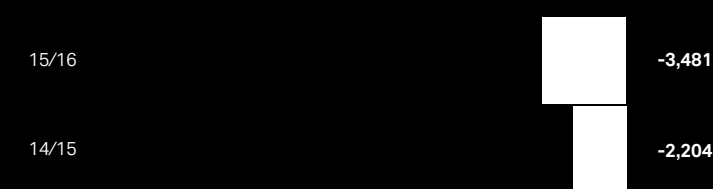
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

RAYO VALLECANO

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Raúl Martín Presa (97,82%)

PRESIDENTE

Raúl Martín Presa

MASA SOCIAL

9.500 personas

ESTADIO

Estadio de Vallecas (concesión)

REDES SOCIALES

358.838 seguidores

PATROCINADORES

Kelme, Mahou, Coca-Cola, Halcón Viajes y El Dorado

INGRESOS

41,48 millones de euros

RESULTADO NETO

0,147

DEUDA

32,59 millones de euros



Luis Yáñez dirige a un equipo de unas veinte personas desde que asumió la dirección general en 2012

El Rayo Vallecano tiene aún un balance muy influenciado por la anterior gestión de la familia Ruiz Mateos, con un pasivo que en un 75% corresponde a provisiones realizadas para hacer frente a litigios que el club mantiene abiertos con la Agencia Tributaria. Sólo en 2014-2015 se tuvieron que dotar 9,7 millones de euros, que empujaron a la entidad a registrar unas pérdidas de medio millón de euros. Son los últimos datos disponibles de la entidad deportiva, que a cierre de este

documento aún no había convocado junta de accionistas para aprobar las cuentas de 2015-2016.

El presupuesto inicial que se planteó para ese ejercicio establecía recuperar el equilibrio económico, aunque el resultado neto final podría haber acabado siendo superior gracias al nuevo contrato audiovisual. En su previsión inicial sólo se contemplaron unos 18 millones de euros por ingresos de televisión, mientras que la cifra que final-

mente obtuvo por este concepto rondó los 32 millones de euros.

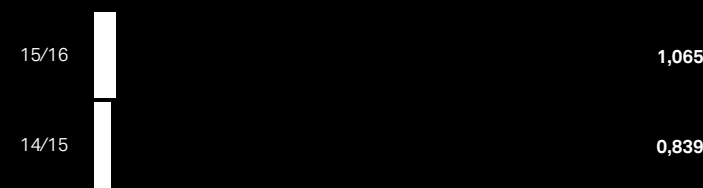
El club también lleva meses reivindicando cambios en el estadio de Vallecas, propiedad de la Comunidad de Madrid y cuyo estado se ha deteriorado con el paso de los meses ante la falta de inversiones. La dirección se ha planteado incluso adquirir la propiedad una vez venza el actual convenio en 2019, para una operación que en 2016 se cifraba en torno a los ocho millones de euros.

INGRESOS

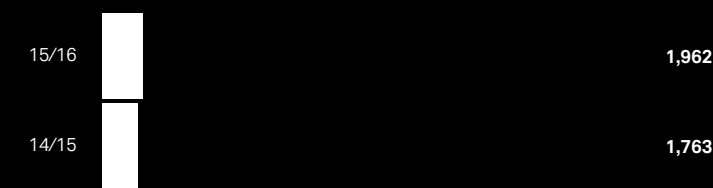
A falta de que se conozcan los datos definitivos de 2015-2016, el Rayo Vallecano contemplaba cierta estabilidad en su negocio por taquilla. Por el contrario, asumía que se produciría un desplome de los ingresos comerciales, ya que preveía pasar de 3,5 millones a sólo 2 millones de euros, en la que fue la primera temporada con Kelme

como proveedor técnico. Sin embargo, el principal motor de su negocio la última temporada fue la televisión, para la que se habían presupuestado inicialmente 18 millones. En cambio, el nuevo reparto elevó esta cifra hasta los 32 millones de euros. Tras un 2014-2015 sin plusvalías, para el año del descenso se esperaban 3,15 millones.

COMPETICIONES



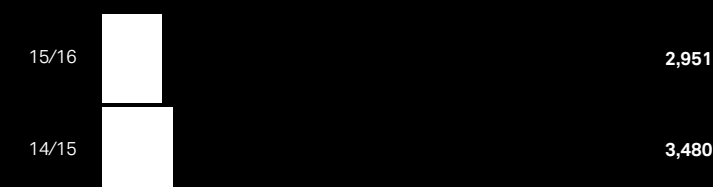
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



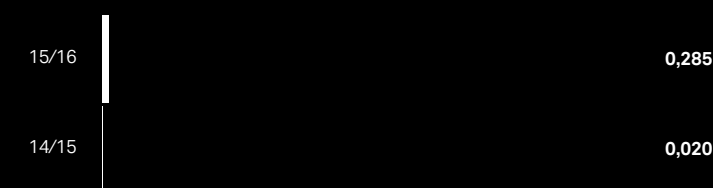
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

Antes de que se cerraran los nuevos contratos audiovisuales, el consejo de administración aprobó incrementos del gasto que se situaban en torno al 20%. En este sentido, cabe destacar que a la mejora de ingresos se le unía la ausencia en un principio de resultados excepcionales que limitarían su capacidad de gasto, como

había venido sucediendo por las actas de Hacienda. Además, en el área de operaciones se preveía un recorte del 22% de los gastos. Por el contrario, y tras un par de años de estabilidad en los salarios deportivos, para 2015-2016 se fijó un alza del 30%. También se decidió doblar el gasto en amortización de derechos federativos.

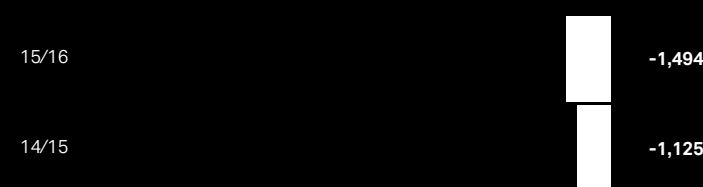
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



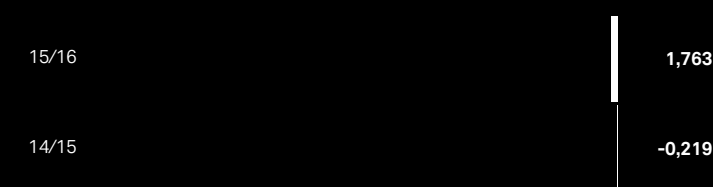
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

#04

GIRONA FC

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

TVSE Fútbol (88,51%)

PRESIDENTE

Ignasi Mas-Bagà

MASA SOCIAL

7.000 personas

ESTADIO

Montilivi (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

204.545 seguidores

PATROCINADORES

Citylift, Kappa, Damm, CaixaBank, Gatorade, Vázquez Advocats y Ayuntamiento de Girona

INGRESOS

9,19 millones de euros

RESULTADO NETO

0,58 millones de euros

DEUDA

7,22 millones de euros



Ignacio Mas-Bagà se ha encargado de reforzar el equipo administrativo, que forman una quincena de personas

El Girona FC atravesó importantes problemas económicos que lo llevaron a suspender pagos. Finalmente, el verano de 2015 aseguró su viabilidad con la entrada de Jean-Louis Dutaret y Samir Boudjema, que adquirieron el 80% del capital y han invertido ya en torno a siete millones de euros para sanear el balance de la entidad y asegurar el pulmón financiero necesario con el que ejecutar el proyecto de futuro. El mismo se basa en la potenciación de la cantera, pero también en

contar con estructuras profesionales que le haga atractivo de cara a los jóvenes talentos que quieren jugar en España. La intención de la nueva propiedad es desarrollar un modelo formativo propio, y para ello está buscando terrenos en los que poder construir su primera ciudad deportiva propia. En la actualidad, tanto el primer equipo como las categorías inferiores se ejercitan en dependencias municipales, y no siempre con los mismos horarios o

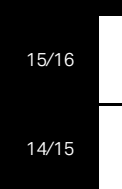
campos de entrenamiento. El club, que con la nueva ampliación de capital podrá resolver su situación de fondos propios negativos, también está negociando un nuevo convenio con el Ayuntamiento para la explotación del estadio, al que quiere sacar más partido y mejorar para potenciar la relación con los aficionados. En este sentido, para el próximo año se ha decidido cambiar Kappa por Umbro, que se encargará de las camisetas durante dos temporadas.

INGRESOS

El Girona FC se había movido hasta ahora en torno a los cuatro millones de euros de facturación, pero el nuevo contrato audiovisual les ha permitido dar el salto y doblar su cifra de negocio por encima de los ocho millones de euros. El alza no sólo corresponde a las plusvalías que ha supuesto para toda la categoría el nuevo ciclo

audiovisual, sino que su lucha permanente por el ascenso a Primera también se ha traducido en más ingresos. La recaudación por socios y abonados subió un 29,4% el último año y alcanzó su récord histórico. En el plano comercial, y gracias a la entrada en vigor del patrocinio principal de Citylift, los ingresos subieron un 50%.

COMPETICIONES



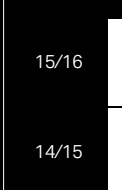
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



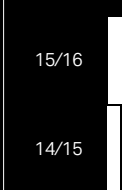
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES

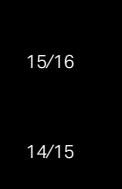


GASTOS

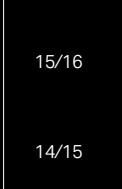
El Girona FC es de los equipos que más ha aprovechado el fuerte incremento de los ingresos para invertir en su plantilla. Los gastos de personal se incrementaron un 74,7% y rebasaron los cinco millones de euros, mientras que el resto de gastos de explotación subieron un 68%, tanto por el aumento de la estructura como por la

incorporación de determinados costes asociados a la cantera. Las amortizaciones, que mezclan fichajes y el resto de activos, se mantuvieron estables. El resultado financiero refleja una importante variación, aunque esencialmente se debe al efecto de las quitas en 2014-2015, cuando se aprobó el convenio de acreedores.

APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



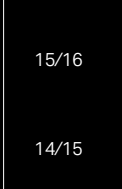
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Ecco Documática (98,71%)

PRESIDENTE

Alejandro Carlos González

MASA SOCIAL

15.776 personas

ESTADIO

El Arcángel (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

245.406 seguidores

PATROCINADORES

Tango Fruit, Cajasur, Cruzcampo, Coca-Cola, Hyundai, Kappa, Mr. Print, Pacc y Supermercados Piedra

INGRESOS

18,57 millones de euros

RESULTADO NETO

9,08 millones de euros

DEUDA

6,23 millones de euros



El club andaluz está dirigido por Rosa María Agredano y tiene 27 trabajadores en oficinas

El Córdoba CF ha cerrado una mala temporada en el plano deportivo, ya que su posición final dista mucho de su trayectoria de reciente. Los resultados han provocado cierto distanciamiento con la afición, que ya quiso evitar, sin éxito, que el máximo accionista del club repartiera dividendos. En concreto, el club aprovechó los buenos resultados de 2014-2015 para distribuir 1,5 millones de euros. La intención del consejo de administración es mantener esta política,

siempre que no se comprometa la viabilidad del proyecto deportivo.

Una de las medidas con las que se ha intentado reconducir la relación con todos los aficionados fue el cambio en la presidencia en noviembre de 2016, cuando Carlos González convirtió a su hijo, Alejandro González, en el dirigente más joven de La Liga. Asume la dirección de una entidad deportiva que en julio de 2017 afrontará el último gran vencimiento de la deuda concursal, y que

entre sus proyectos atascados está el de la ampliación y modernización de su ciudad deportiva. Se anunció una inversión de seis millones de euros, pero litigios sobre la propiedad de los terrenos están demorando la ejecución.

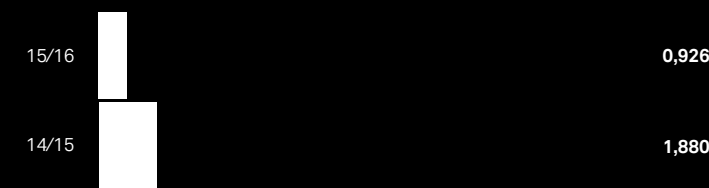
A nivel internacional, el club ha ido de la mano del Ayuntamiento de Córdoba para promocionar su modelo en la India, de forma que jóvenes del país también viajarán a la ciudad andaluza para recibir formación.

INGRESOS

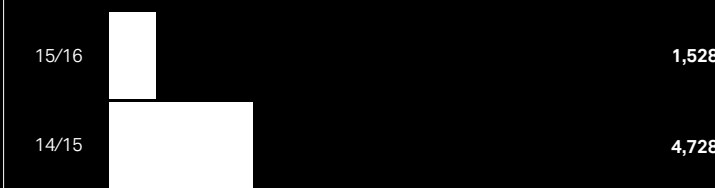
Las cuentas de los dos últimos ejercicios disponibles del Córdoba CF revelan el duro impacto que tiene perder la categoría. La facturación del club se redujo a una cuarta parte, con los derechos de televisión como principal elemento desestabilizador, sólo compensado por las plusvalías del nuevo ciclo audiovisual y la ayuda al

descenso que ofrece La Liga. No obstante, el descenso también impactó en el resto de áreas de negocio, ya que las cuotas por socios y abonados aportaron menos de la mitad, tanto por baja de aficionados como por los menores precios. La menor visibilidad mediática también provocó el descenso de la facturación comercial.

COMPETICIONES



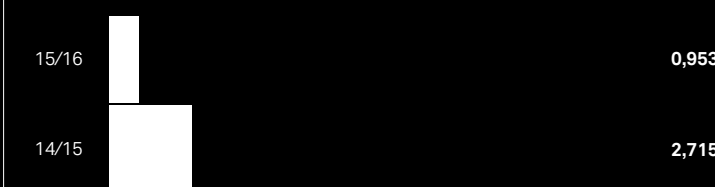
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



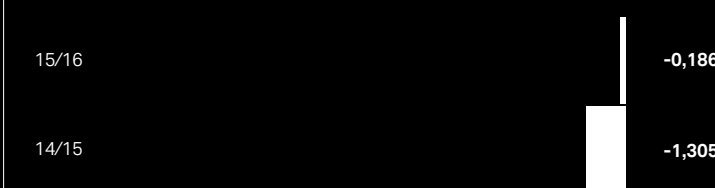
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

Pese al importante colchón económico que ofrece La Liga a los clubes que bajan a Segunda, la inversión del Córdoba en su plantilla deportiva se redujo un 50% no fue muy distinta a la que realizaron muchos de los equipos de la categoría. De hecho, incluso se aumentaron los costes asociados la personal no deportivo. El descenso en el

resto de gastos de explotación fue también alto, aunque se tuvo que aumentar el gasto en desplazamientos por los mayores viajes a islas que se producen en Segunda. Las amortizaciones, que apenas variaron de un año a otro, corresponden a otro inmovilizado y sólo unos 56.000 euros hacen referencia a derechos federativos.

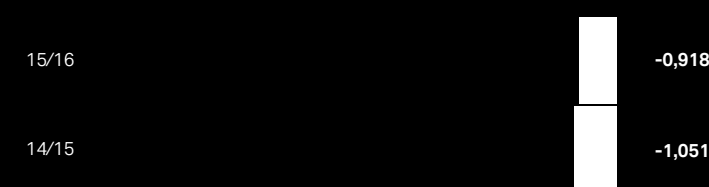
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



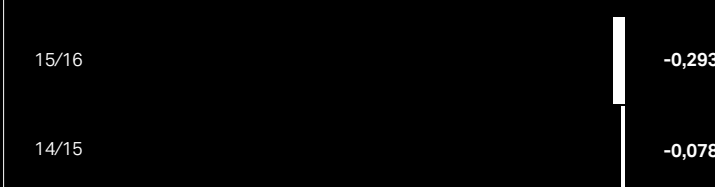
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

NÀSTIC DE TARRAGONA

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Promoesport (10%)

PRESIDENTE

Josep Maria Andreu

MASA SOCIAL

6.750 personas

ESTADIO

Nou Estadi (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

112.618 seguidores

PATROCINADORES

Sorigué, Hummel, Damm y Juegos Mediterráneos de Tarragona

INGRESOS

10,04 millones de euros

RESULTADO NETO

1,67 millones de euros

DEUDA

5,34 millones de euros



Lluís Fàbregas es el director general de una entidad con casi veinte empleados en el ámbito administrativo

El Nàstic de Tarragona logró regresar la pasada temporada a Segunda y a punto estuvo de ascender directamente a Primera División, tras clasificarse para la fase de ascenso en 2015-2016. Ello, pese a que la entidad estuvo al borde del concurso de acreedores en 2014 ante las dificultades para poder pagar a la Agencia Tributaria, circunstancia que finalmente se pudo solventar y a la que ya no se debe nada. Para cancelar la deuda aplazada con la Admi-

nistración, el conjunto catalán se acogió a la línea de créditos abierta por La Liga, que les permitía ampliar el calendario de vencimientos.

Además, los actuales accionistas han seguido apoyando al proyecto, como refleja el hecho de que en el transcurso de 2016-2017 se suscribieron ampliaciones de capital por un montante total de 601.000 euros. Se trata de aportaciones que, más allá de los efectos positivos que tienen en cuanto a

tesorería, también eran necesarias para ir resolviendo la situación de fondos propios, que eran negativos en 3,4 millones a 30 de junio de 2016.

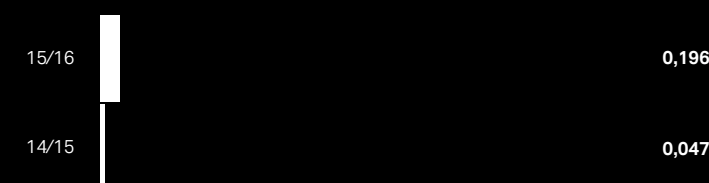
A efectos de inversiones, el club se beneficiará de los Juegos Mediterráneos de 2018, que van a suponer una inversión de 1,7 millones de euros en su estadio, destinados a renovar todas las butacas y dar un impulso al negocio comercial con nuevos espacios de restauración.

INGRESOS

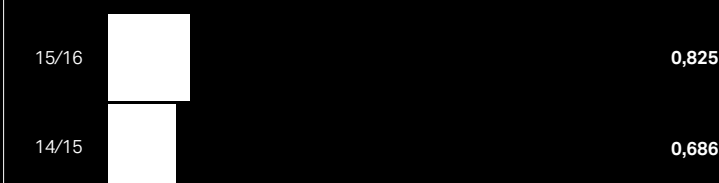
El ascenso de categoría permitió al Nàstic de Tarragona multiplicar por cuatro su cifra de negocio, esencialmente porque pasó de cobrar 39.000 euros por sus derechos de televisión a un total de 4,17 millones millones en su regreso a Segunda División. La recaudación por socios y abonados subió un 20% gracias al aumento de la masa

social, mientras que la venta de entradas en taquilla se quintuplicó después de que el equipo se clasificara para la fase de ascenso a Primera. En el área comercial, se notó el efecto de la primera temporada completa con la constructora Sorigué como patrocinador principal, junto al apoyo de marcas como CaixaBank, Damm o Hummel.

COMPETICIONES



ABONADOS Y SOCIOS



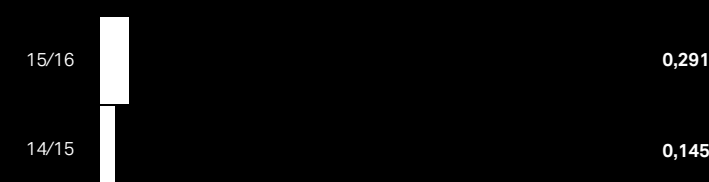
TELEVISIÓN



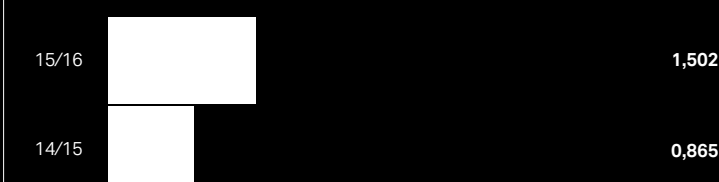
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

La partida de gastos que más aumentó entre 2014-2015 y 2015-2016 fue la de personal, que se multiplicó por tres, tanto por el mayor salario mínimo que se exige en la nueva categoría como por el refuerzo de efectivos en el área de administración. Aún así, la inversión del Nàstic por estos conceptos se situó en la franja media de la categoría.

Más del 80% de las amortizaciones corresponden al inmovilizado material, aunque sí es cierto que se pasó de cero a 86.000 euros en costes asociados al fichaje de futbolistas. El resto de gastos de explotación también crecieron en línea con el cambio de categoría, mientras que los intereses financieros bajaron por la menor deuda.

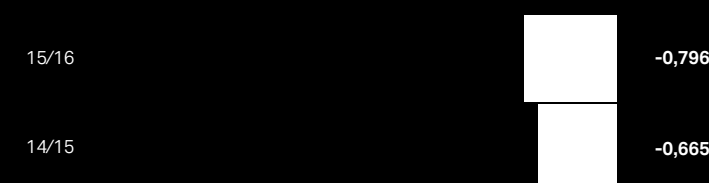
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



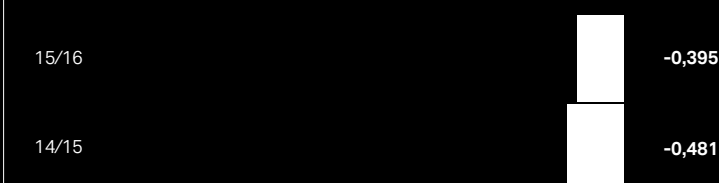
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Roland Duchatelet (98,18%)

PRESIDENTE

Ignacio Legido

MASA SOCIAL

3.000 personas

ESTADIO

Estadio de Santo Domingo (concesión)

REDES SOCIALES

89.860 seguidores

PATROCINADORES

ARC, Arriaga Asociados, Erreà, belN Sports, Mahou, Ford, Coca-Cola y RoDigital.es

INGRESOS

6,65 millones de euros

RESULTADO NETO

-1,27 millones de euros

DEUDA

5,75 millones de euros



Enrique Pérez está al frente de un equipo que, al margen del área deportiva, forman cuarenta personas

La AD Alcorcón vivió una temporada convulsa en 2013-2014, cuando se pasó del riesgo de descenso administrativo por irregularidades en su conversión en sociedad anónima deportiva (SAD) a la entrada de un nuevo inversor. Se trata de Roland Duchatelet, empresario belga que en enero de 2014 se hizo con la mayoría accionarial y ha invertido ya más de cinco millones de euros para reestructurar la entidad alfarera y definir un proyecto a largo plazo.

El máximo accionista, que en Europa también controla el Charlton Athletic de Inglaterra, ha canalizado sus aportaciones a través de préstamos participativos. De hecho, la deuda neta real del club es prácticamente nula, porque 4,2 millones de los 5,7 millones de euros que le ha prestado su dueño se han capitalizado, aunque aún no se ha inscrito. Las aportaciones han servido para compensar las pérdidas registradas en los dos primeros años de esta nueva etapa, y para

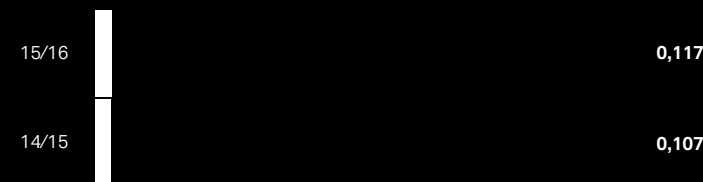
2016-2017 se confía en poder cerrar ya con beneficios gracias a las plusvalías que se obtendrán por traspasos, así como por el nuevo ciclo audiovisual. El club, que de cara a la próxima temporada ya ha decidido cambiar a Erreà por Kelme como patrocinador técnico, también lleva meses trabajando en cómo dar un nuevo impulso comercial al estadio Santo Domingo, para lo que es necesario el consenso con el Ayuntamiento de Alcorcón.

INGRESOS

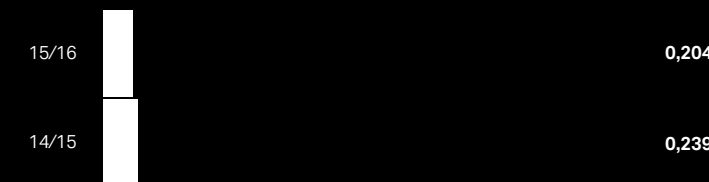
Pese al buen resultado deportivo de 2015-2016, la recaudación por socios y abonados de la AD Alcorcón se redujo un 14,6% interanual, hasta los 204.000 euros. Esta caída se pudo compensar parcialmente por una mayor recaudación en taquilla, como refleja la evolución de la partida de competiciones. El cambio de patrocinador

principal de un ejercicio a otro también benefició al área comercial, que facturó un 19,8% más y rebasó los 600.000 euros. También creció el negocio audiovisual, aunque la plusvalía tras la centralización se registró en la partida de otros ingresos. Por el contrario, la salida de algunos jugadores obligó a registrar minusvalías y no ingresos.

COMPETICIONES



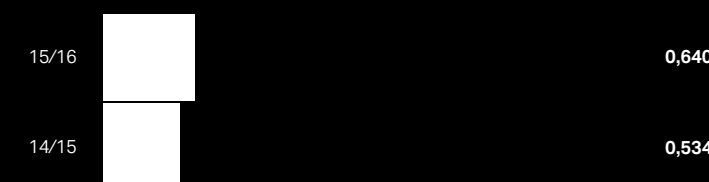
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



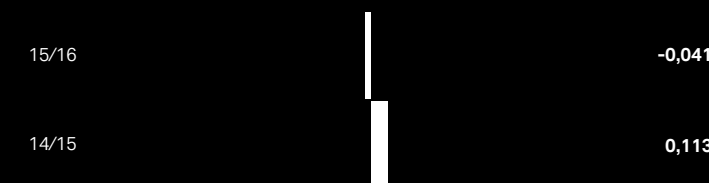
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES

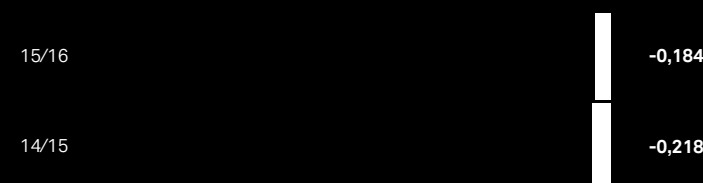


GASTOS

La mejoría del negocio ordinario gracias a la televisión se tradujo en un importante aumento de los costes, que en su caso se centran casi exclusivamente en el área deportiva. El gasto en nóminas subió un 12,7% y rebasó por primera vez los seis millones de euros, de los que 322.000 corresponden a primas por los resultados deportivos. Pese

al menor gasto en desplazamientos, la administración del club exigió un 16% más debido a un mayor uso de servicios exteriores y el aumento de la inversión en el mantenimiento del campo y las demás instalaciones que utiliza el club. Las amortizaciones subieron un 18%, aunque las que hacen referencia a fichajes se estabilizaron en 130.000 euros.

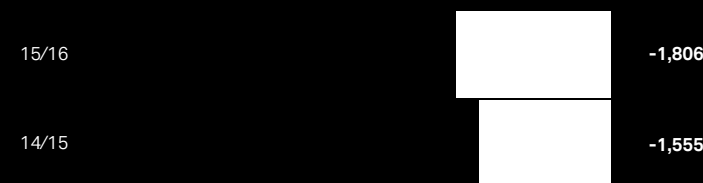
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



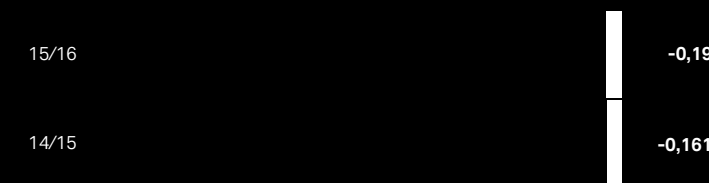
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

REAL ZARAGOZA

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Fundación Zaragoza 2032 (95,66%)

PRESIDENTE

Christian Lapetra

MASA SOCIAL

20.500 personas

ESTADIO

La Romareda (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

300.422 seguidores

PATROCINADORES

Caravan Fragancias, Coca-Cola, BMW, CaxiaBank, Ambar, El Dorado, Adidas, Reale Seguros, Metha y Diputación de Zaragoza

INGRESOS

21,15 millones de euros

RESULTADO NETO

3,94 millones de euros

DEUDA

85,64 millones de euros



El club, dirigido por Luis Carlos Cuartero, tiene 42 personas al margen del área deportiva

El Real Zaragoza es uno de los clubs con más dificultades a medio plazo si no logra el ascenso a la actual Liga Santander. El club lleva meses trabajando en reestructurar su pasivo para asegurar su viabilidad en Segunda División, un objetivo para cuya consecución se dio un importante paso en octubre de 2016. Entonces, logró modificar el convenio de acreedores, de manera que se ampliaba en dos años mientras no ascendieran la carencia para empezar

a devolver los créditos ordinarios vinculados al concurso.

El club, que en su momento fue rescatado por un grupo de empresarios locales, también ha acometido una importante reestructuración organizativa, con la reducción de 16 puestos de trabajo de un año para otro. Otro de los proyectos más inmediatos de la entidad es la negociación de un nuevo convenio que le asegure la explotación en exclusiva del estadio de La Romareda. El acuerdo vigente se

firmó en 2013 y por sólo diez años, mientras que los actuales accionistas han reclamado un contrato más a largo plazo, de hasta 75 años, para a cambio asumir las inversiones necesarias para modernizar la instalación. Sería un paso importante para el Zaragoza, que de largo es el club con mayor implantación social de toda la Liga 1|2|3 con más de 20.000 abonados e importantes alianzas locales, como la empresa de fragancias Caravan, o Adidas que relevó a Mercury.

INGRESOS

La facturación de la entidad mejoró en todas sus líneas de negocio, tanto ordinarias como extraordinarias, ya que las plusvalías por traspasos se doblaron y alcanzaron los 5,3 millones de euros. Este importe complementó el negocio recurrente, que se disparó un 47,5% y alcanzó los 14,6 millones de euros. El principal motor de este alza fue la

televisión, que subió un 25,6%, hasta 5,7 millones. Las cuotas de socios rebasaron los 3,3 millones tras rebasarse por primera vez los 20.000 abonados en Segunda, mientras que la taquilla también creció a doble dígito. Los ingresos del área se doblaron, hasta 4,6 millones, tras firmar con Adidas y renovar el patrocinio principal con Saphir.

COMPETICIONES



ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



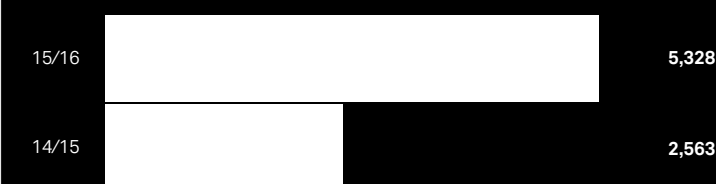
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

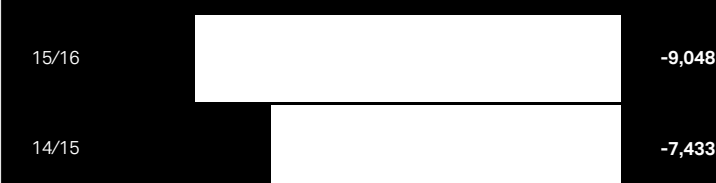
La buena marcha del negocio favoreció un aumento del gasto en salarios, que exigieron un 21,7% más y superaron los nueve millones de euros. La mayor capacidad de inversión en el primer equipo también se debió a un fuerte ajuste en el resto de gastos de explotación, que se recortaron un 43%, hasta 4,6 millones

de euros. Una política de contención que afectó tanto a desplazamientos, como a los costes asociados a las adquisiciones de jugadores y los demás gastos corrientes. Las amortizaciones, fruto de los fichajes, bajaron un 5,9%. Los costes financieros son negativos tras la ausencia de ingresos por quitas obtenidas en préstamos.

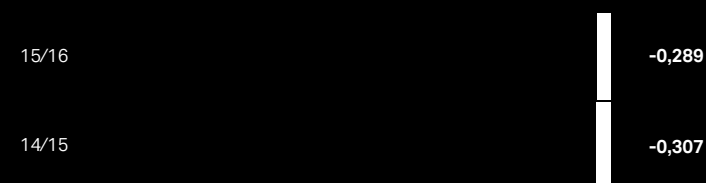
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



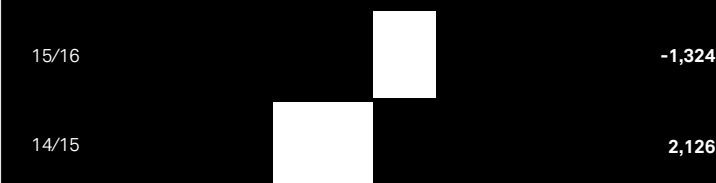
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Inmobiliaria Carso (70,8%)

PRESIDENTE

Jorge Menéndez Vallina

MASA SOCIAL

20.000 personas

ESTADIO

Carlos Tartiere (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

526.865 seguidores

PATROCINADORES

Procoin, Adidas, Mahou, Tartiere Auto, Coca-Cola, CaixaBank, Telecable, GAM, Modoo y Ayre Hoteles

INGRESOS

11,22 millones de euros

RESULTADO NETO

-0,34 millones de euros

DEUDA

7,35 millones de euros



Jorge Menéndez Vallina se encarga de coordinar a una decena de personas que apoyan al área deportiva

El Real Oviedo ha experimentado un crecimiento importante desde 2012, cuando una ampliación de capital con pocos visos de cubrirse se cerró con éxito gracias a Carlos Slim. El multimillonario mexicano es el máximo accionista de la entidad, que a comienzos de 2017 puso en marcha una nueva operación de captación de recursos, con la que aspira a obtener siete millones de euros que apunten el proyecto a nivel patrimonial.

El club aún registra fondos propios negativos y tiene importantes pérdidas que compensar a futuro por ejercicios anteriores. Además, la mayor disposición de liquidez le permitiría invertir más en la plantilla sin dejar de cumplir sus compromisos con Hacienda, que en 2014 aprobó ampliar el convenio singular. En virtud del mismo, se abonaron tres millones al contado y se estableció devolver el resto en seis años. A 30 de junio de 2016 restaban por amortizar 6,44 millones.

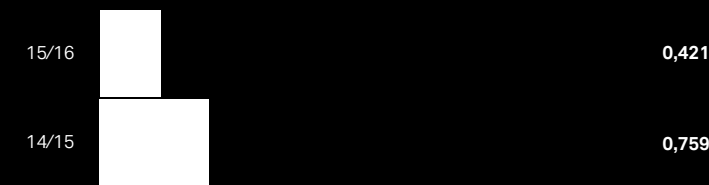
En su intento de alcanzar el ascenso a Primera División, el club ha acumulado unas pérdidas de 1,77 millones de euros en dos años, en los que sí ha conseguido pasar de Segunda B a Segunda. No obstante, para 2016-2017 ya se presupuestó la entrada en beneficios gracias al aumento del 20% de la facturación, en parte por el aumento de derechos de televisión, pero también por el hecho de contar con una de las bases de abonados más importantes.

INGRESOS

Los ingresos del Real Oviedo casi se triplicaron en su regreso a la *división de plata*, gracias al fuerte aumento del negocio audiovisual y comercial. De apenas 34.000 euros se pasaron a 2,9 millones de euros en ingresos por las retransmisiones, mientras que la mayor visibilidad mediática también sirvió para doblar el negocio por

patrocinios. Ello, pese a que durante buena parte del curso no tuvo un patrocinador principal, que desde este año es la constructora Procoin y a la que se están sumando otras marcas mexicanas. Por otro lado, entre el ascenso y las liquidaciones de stock antes de pasar a Adidas, dispararon las ventas de las tiendas hasta casi el millón de euros.

COMPETICIONES



TELEVISIÓN



OTROS INGRESOS



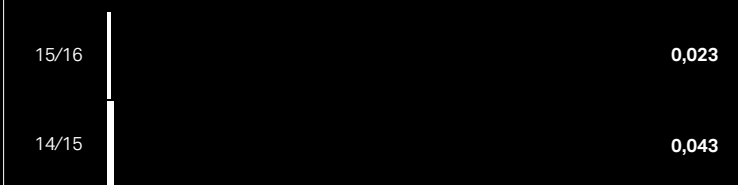
ABONADOS Y SOCIOS



COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

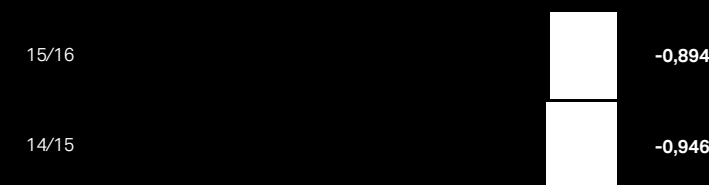
El club optó hasta el último momento a pelear por el ascenso a Primera en su regreso a Segunda, después de acometer una importante inversión en su equipo, tanto deportivo como administrativo. La dirección, que también contabilizó en 2015-2016 los 321.800 euros en primas por el ascenso, destinó el doble de recursos al pago de

nóminas. El cambio de categoría también exigió un mayor consumo de prendas técnicas para la plantilla y para su posterior venta en tiendas. Las amortizaciones, tanto de los activos materiales como de fichas de jugadores, se contuvieron, mientras que los demás gastos se doblaron por el mayor coste de jugar en Segunda.

APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



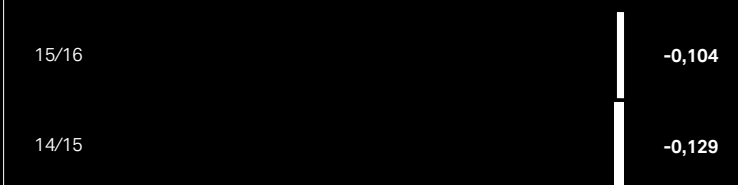
AMORTIZACIONES



GASTOS DE PERSONAL



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

CD NUMANCIA

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Francisco Rubio Garcés (49,65%)
y Health and Sports Development (46,05%)

PRESIDENTE

Francisco Rubio Garcés

MASA SOCIAL

4.300 personas

ESTADIO

Los Pajaritos (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

57.386 seguidores

PATROCINADORES

Soria Natural, Caja Rural de Soria, Erreà,
Solaring, E.Leclerc, Mahou, Seur y Coca-Cola

INGRESOS

7,29 millones de euros

RESULTADO NETO

0,78 millones de euros

DEUDA

-1,07 millones de euros



El club, dirigido por Víctor Manuel Martín, emplea a 16 personas en oficinas

El CD Numancia es de los casos que mejor ejemplifica que la rentabilidad de un club de fútbol también se puede dar en Segunda División. El conjunto soriano lleva veinte años en la élite de este deporte en España, pero sólo en cuatro ocasiones ha conseguido estar en la actual Liga Santander. Después de que la entidad deportiva tuviera que reducir capital en nueve millones de euros en 2013 para compensar pérdidas de ejercicios anteriores, la propiedad decidió

dar un giro en la gestión que actualmente ya da sus frutos. La cuenta de resultados ha arrojado beneficios en once de los últimos doce ejercicios, y, aprovechando la buena salud patrimonial de la que goza el equipo, el consejo de administración decidió destinar 400.000 euros del beneficio neto de 2015-2016 al reparto de dividendos. El club, de los pocos que ha logrado retener la marca italiana de prendas Erreà en el fútbol español, también ha sabido trabajarse el

apoyo de las marcas locales. Consolidado en la categoría, empresas como la alimentaria Soria Natural han visto en su camiseta un activo válido para ganar notoriedad dentro de la sociedad castellana, pero también para ganar cierto reconocimiento de marca en el resto de España. Este año se ha consolidado la cifra de abonados por encima de las 3.000 personas, y el consejo trabaja en un proyecto para intentar captar aficionados en el extranjero.

INGRESOS

El club se mueve en la zona media de la Liga 1|2|3 por volumen de negocio, con una facturación agregada que, antes del nuevo ciclo audiovisual, superaba ligeramente los cuatro millones de euros anuales. En 2015-2016, la plusvalía por los nuevos contratos de televisión se incluyó en otros ingresos, pero para 2016-2017 se contabilizará

todo en la misma partida, reflejando que sus ingresos por este concepto se habrán multiplicado por dos. En el resto de partidas de negocio las variaciones anuales son mínimas, e incluso en las plusvalías por traspasos han logrado cierta estabilidad con algo más de 250.000 euros cada temporada por este concepto.

COMPETICIONES

15/16

0,119

14/15

0,109

TELEVISIÓN

15/16

2,730

14/15

2,664

OTROS INGRESOS

15/16

2,645

14/15

0,882

ABONADOS Y SOCIOS

15/16

0,657

14/15

0,637

COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD

15/16

0,773

14/15

0,905

RESULTADO POR ENAJENACIONES

15/16

0,276

14/15

0,239

GASTOS

La política del CD Numancia es la de no invertir en fichajes a no ser que sea estrictamente necesario, lo que le ha permitido que todas las amortizaciones anotadas correspondan a sus propias instalaciones y no a los derechos federativos de futbolistas. Las cuentas de 2015-2016 revelan que toda la mejora de los ingresos se

destinó a reforzar la plantilla deportiva, con un aumento del 24% en el pago de salarios. Por el contrario, el consejo de administración logró optimizar su estructura de costes de explotación, que se redujeron casi un 5%. Además, y pese a tener ciertos compromisos con la banca, logró neutralizar los costes financieros con el rendimiento de inversiones.

APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN

15/16

-1,863

14/15

-1,955

AMORTIZACIONES

15/16

-0,735

14/15

-0,359

GASTOS DE PERSONAL

15/16

-3,926

14/15

-3,158

RESULTADO FINANCIERO

15/16

-

14/15

-

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

IVF a través de Fundación (54,73%)

PRESIDENTE

Diego García Juan

MASA SOCIAL

9.000 personas

ESTADIO

Martínez Valero (propiedad)

REDES SOCIALES

456.186 seguidores

PATROCINADORES

Kelme, TM Grupo Inmobiliario, Coca-Cola, Amstel, CaixaBank, Los Serranos y Universitat Miguel Hernández

INGRESOS

10,68 millones de euros

RESULTADO NETO

2,19 millones de euros

DEUDA

48,76 millones de euros



El club, que tiene a 61 empleados al margen del área deportiva, está dirigido por José Francisco Fernández

El Elche CF ha logrado finalmente aprobar un convenio de acreedores con el que se ha obtenido un fuerte descuento en su deuda. El club, que hace dos años fue descendido por La Liga por incumplir las normas de control económico, propuso a sus acreedores una quita del 65% de la deuda a pagar en diez años, con dos de carencia, o la posibilidad de cambiar el 100% de la deuda por acciones. Los distintos acuerdos conseguidos con los acreedores ha permitido rebajar la deu-

da ordinaria de 24 millones a 6 millones de euros, de los que 10 millones han sido capitalizados. En cuanto a la deuda con la Agencia Tributaria, que asciende a 13,5 millones, se ha establecido un calendario de pagos a ocho años vista. El Instituto Valenciano de Finanzas (IVF), que controlaba el 54% del club antes de la capitalización, acordó el pasado septiembre la venta de sus derechos al fondo catari Skyline International, que ha mantenido

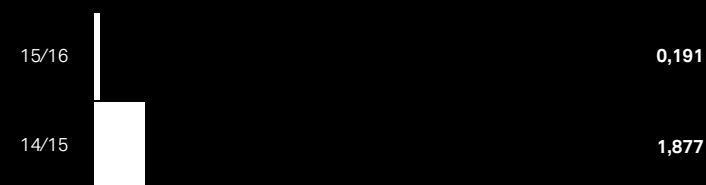
su voluntad de invertir pese al cambio de escenario que ha supuesto el nuevo convenio de acreedores. Uno de sus principales retos en esta nueva etapa es el restablecimiento de su patrimonio neto, negativo en 27 millones de euros por las fuertes pérdidas acumuladas en su intento por ascender a Primera y los excesos de gasto que acometieron para mantenerse dos años en la máxima categoría. Cuenta con un importante apoyo de la empresa local.

INGRESOS

Los dos últimos años del Elche CF han estado marcados por los números rojos, con la complejidad añadida de que en 2015-2016 su volumen de ingresos se recortó de forma drástica. La mayor afectación la sufrió el área audiovisual, debido al cambio de categoría, pero los problemas institucionales que afectaron a su descenso

administrativo también hicieron mella en la recaudación por socios y abonados. Por el contrario, las campañas que puso en marcha la dirección para recaudar fondos a través de nuevos patrocinios con los que amortiguar la caída explican que el negocio comercial fuera mayor en Segunda que en Primera División.

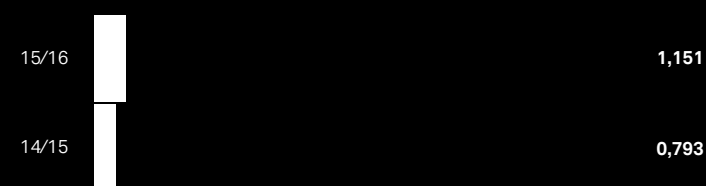
COMPETICIONES



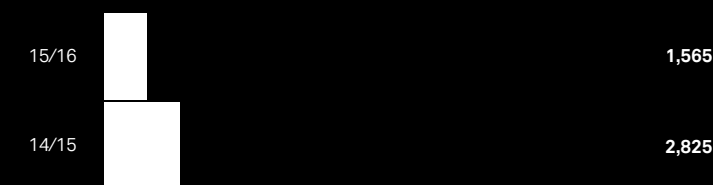
TELEVISIÓN



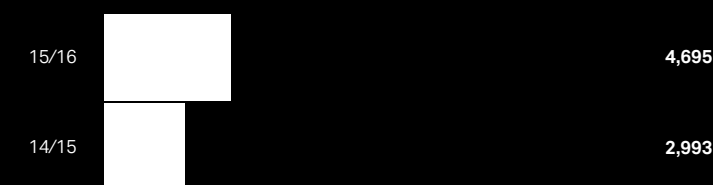
OTROS INGRESOS



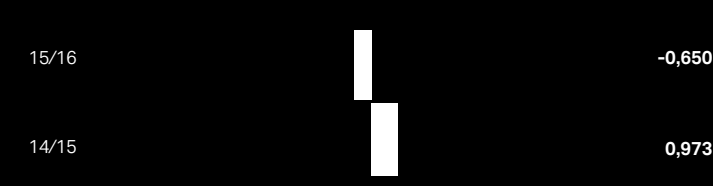
ABONADOS Y SOCIOS



COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

La forma en cómo descendió el Elche CF provocó que no contara con las ayudas al descenso de La Liga, de ahí que su gasto en personal se redujera a casi un tercio de lo invertido en 2014-2015, su último año en Primera. El fuerte ajuste que tuvo que aplicar a su estructura de costes tras presentar concurso de acreedores también se

reflejó en el resto de partidas. Los gastos de explotación se contrajeron un 69%, en línea con los salarios, mientras que los fondos reservados para aprovisionamientos bajaron un 43,7%. Las amortizaciones, que incluyen tanto los fichajes como el deterioro del inmovilizado, cayeron sólo un 27,8% interanual.

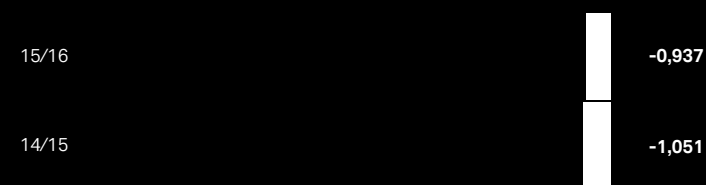
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



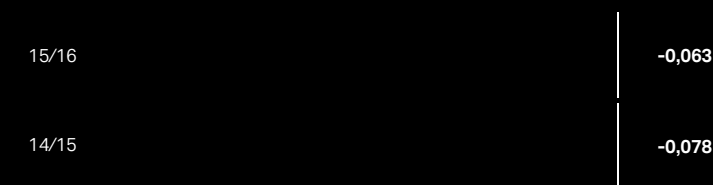
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Fundación Alcoraz

PRESIDENTE

Agustín Lasaosa

MASA SOCIAL

2.900 personas

ESTADIO

El Alcoraz (propiedad)

REDES SOCIALES

71.771 seguidores

PATROCINADORES

Ambar, Fiat, Simply, Tumasa, Argana, CaixaBank, Coca-Cola, Peugeot y Benasque

INGRESOS

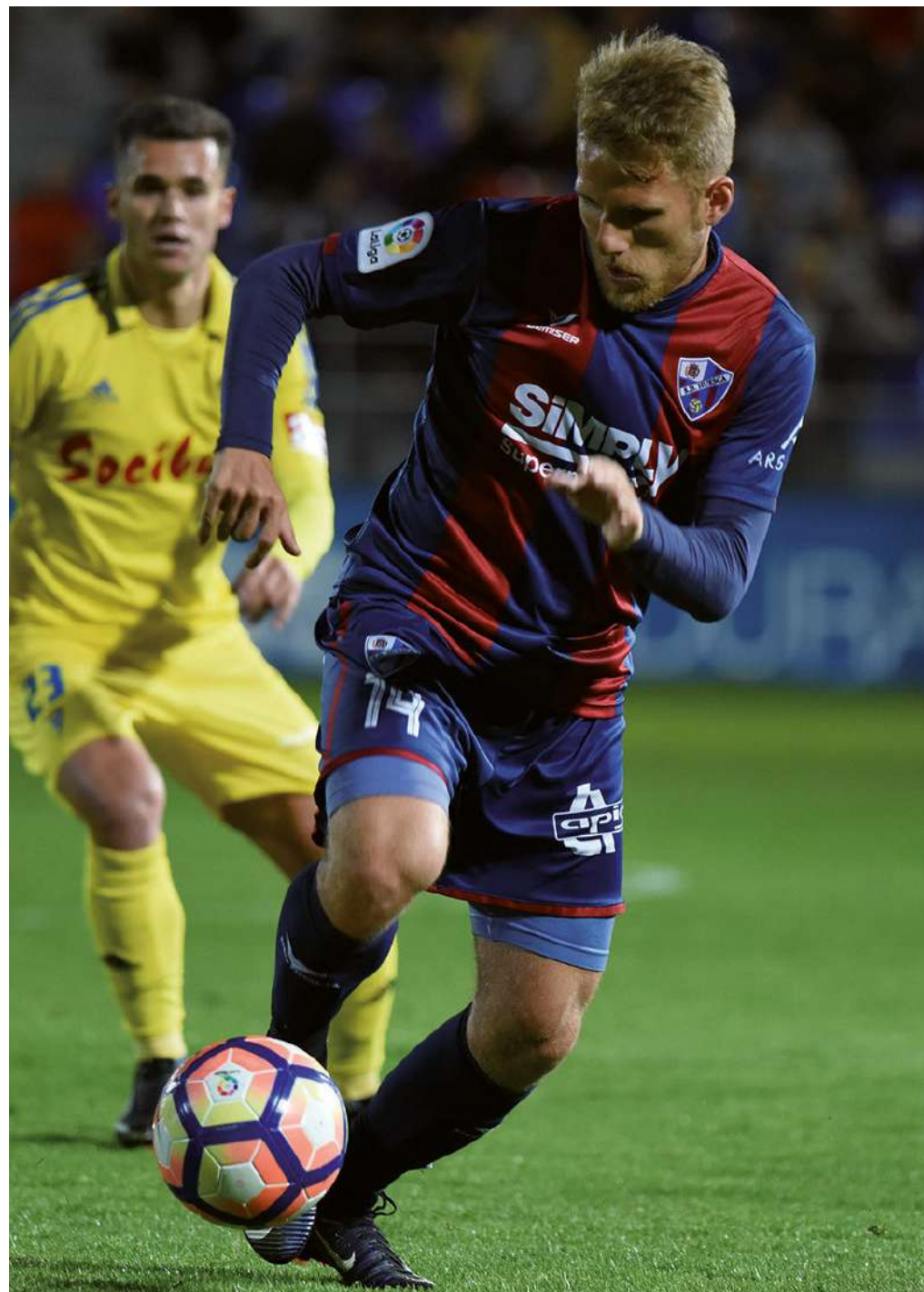
5,51 millones de euros

RESULTADO NETO

-0,49 millones de euros

DEUDA

-0,181 millones de euros



José Luis Ortas tiene a su cargo una de las estructuras más pequeñas de La Liga, con sólo cinco personas en administración

La SD Huesca ha cumplido una década desde su primer ascenso a Segunda División y, con sólo un paréntesis de dos años, ha logrado consolidarse en la categoría pese a tener uno de los presupuestos más limitados. Su principal obstáculo es la limitada capacidad de aforo de El Alcoraz, pero sobre todo el fuerte arraigo del Real Zaragoza a la hora de ampliar su radio de influencia en busca de nuevos aficionados, ya que hoy apenas alcanza los 3.000 abonados.

El club, que ha invertido 3,5 millones de euros en sus instalaciones durante los últimos siete años, atribuye las pérdidas de los dos últimos cursos a cuestiones puntuales, como la contabilización en un solo año de los 615.000 euros que debe devolver de la ayuda al descenso en cuatro anualidades. De hecho, asegura en su memoria que esos números rojos se han podido compensar con las reservas existentes, y que el nuevo contrato de televisión garantiza al club que

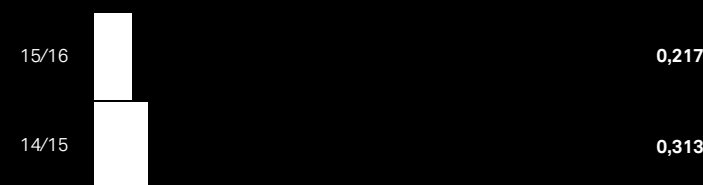
podrá obtener nuevamente beneficios esta campaña y la siguiente. A su favor juega la ausencia de elevados pasivos, ya que el grueso de sus compromisos a corto plazo corresponden a compromisos con otras entidades deportivas. Y para reducir su necesidad de salir al mercado, en los últimos meses ha firmado acuerdos con varios equipos locales para tener ventajas en la incorporación de aquellos jóvenes que le puedan interesar.

INGRESOS

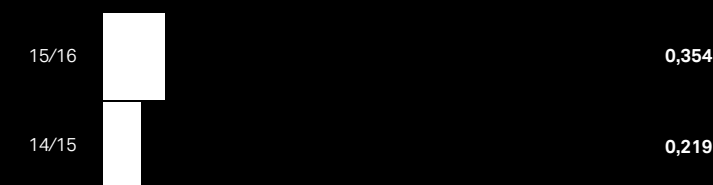
La recaudación de la SD Huesca por día de partido apenas varió en unos 40.000 euros entre el año del ascenso a Segunda y el de su regreso a la competición. No obstante, el mix fue diferente, ya que en la actual Liga 1|2|3 fue mayor la recaudación por cuotas de socios y abonados que por venta de entradas en taquilla. Si importante es el salto

por los derechos de televisión entre Segunda y Primera, no lo es menos respecto a Segunda B, donde apenas obtuvo 39.000 por este concepto. En el área comercial, la facturación se disparó un 47% y volvió a acercarse a la de los años previos a la recesión, en parte por el acuerdo con Simply Supermercados como patrocinador principal.

COMPETICIONES



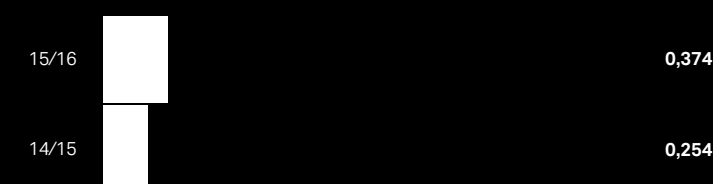
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



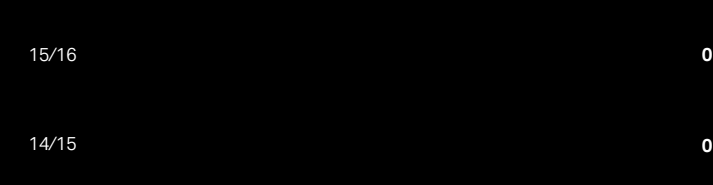
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

El club aragonés, que basa su gasto en el negocio ordinario porque jamás ha obtenido rendimiento económico con traspasos, duplicó su gasto en personal para buscar la permanencia en su regreso a la división de plata. El ascenso también obligó a multiplicar por cuatro los gastos de explotación, ya que al mayor consumo de material

deportivo se le une el aumento de costes asociados a participar en una categoría superior. Además, se incluyó íntegra la devolución de los 615.000 de euros de ayuda al descenso que le entregó La Liga cuando bajó a Segunda B. Por último, y debido a su política de endeudamiento cero, no se registraron pagos por intereses.

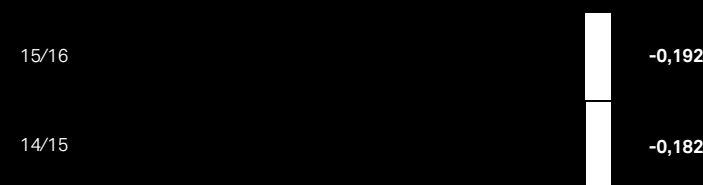
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



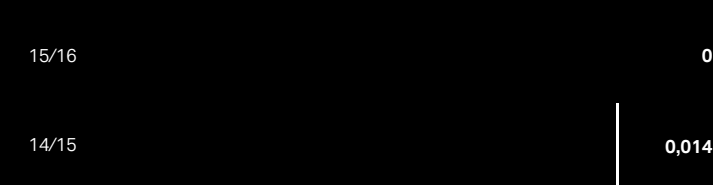
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Miguel Concepción (40%)

PRESIDENTE

Miguel Concepción

MASA SOCIAL

7.900 personas

ESTADIO

Heliodoro Rodríguez López (concesión)

REDES SOCIALES

197.829 seguidores

PATROCINADORES

Tenerife, Islas Canarias, CaixaBank, Disa, Mahou, Coca-Cola, Hospiten, Volkswagen, Air Europa y Hummel

INGRESOS

12,08 millones de euros

RESULTADO NETO

2,3 millones de euros

DEUDA

16,68 millones de euros



Víctor Pérez Borrego dirige un equipo administrativo que supera la veintena de personas

El CD Tenerife sigue arrastrando la *mochila* de una historia reciente en la que llegó a acumular pérdidas superiores a los 26 millones de euros, pero en los últimos cinco años ha logrado rebajar su deuda neta a la mitad, hasta 16,7 millones. Entre sus principales acreedores están CaixaBank y la Agencia Tributaria, con la que se firmó un calendario de pagos y a la que se abonaron 2,4 millones el pasado verano gracias a un préstamo concedido por La Liga.

La entidad presidida por Miguel Concepción ha logrado acumular más de cinco millones de euros de beneficios en los tres últimos ejercicios, un importe que prácticamente prevé obtener sólo en 2016-2017 gracias al aumento de ingresos. Una de las claves del negocio son los derechos audiovisuales, pero también el apoyo comercial de la Administración, que utiliza su camiseta como soporte publicitario.

El buen momento económico quiere ser

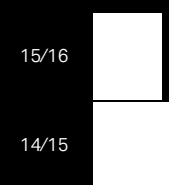
aprovechado para no quedarse atrás y, al igual que muchos de sus rivales, invertir en una nueva ciudad deportiva. El proyecto supondría invertir 3,1 millones de euros de la mano del Cabildo Insular, con el objetivo de seguir potenciando el trabajo de formación. Dos campos de fútbol, más vestuarios y gimnasio, sala de prensa y una tienda oficial, entre las prestaciones que incorporaría la instalación, para lo que no hay una fecha definitiva de inicio y fin de las obras.

INGRESOS

Los derechos de televisión son el principal motor del club, que es uno de los que más factura por el resto de conceptos. Una de sus fortalezas es la masa social que tiene, y que anualmente supone cerca de 1,5 millones en ingresos. Además, se beneficia del patrocinio de distintas administraciones públicas, y entre 2016 y 2019 recibirá 2,7

millones de euros del Ejecutivo autonómico. No obstante, el gran salto en 2015-2016 en la parcela comercial correspondió a la mejor comercialización de la U televisiva del Heliodo Rodríguez López. Las plusvalías por traspasos no son habituales, pero este año se anotará 3,25 millones por la venta de Alexander Mesa a la SD Eibar.

COMPETICIONES



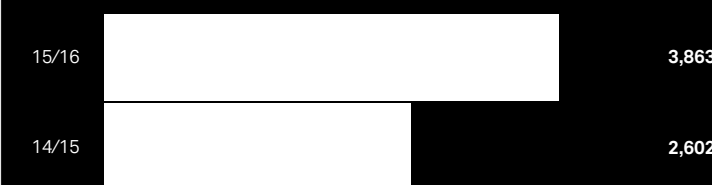
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



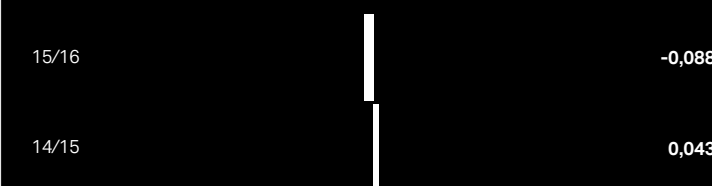
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

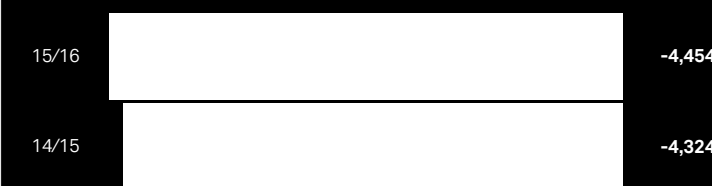
El ciclo alcista del negocio del fútbol en España también obligo al CD Tenerife a ofrecer mejores salarios para competir con sus rivales. Aún así, la subida de la partida de nóminas fue moderada y sólo avanzó un 3%, ya que partía de una base más alta que la de algunos de sus contrincantes en la categoría. Su inversión en

fichajes también es escasa, debido a las importantes amortizaciones de deuda que debe afrontar anualmente y, aunque se doblaron, sólo supusieron unos 57.000 euros. El club sí tuvo que destinar más recursos a mantener su actividad, mientras que los costes financieros sólo se rebajaron por intereses cobrados a terceros.

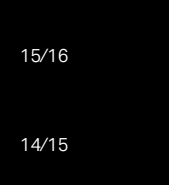
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



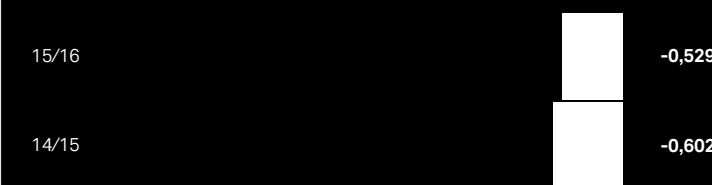
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

#14

CD LUGO

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Tino Saqués (57,92%), José Bouso (13,03%)

PRESIDENTE

Tino Saqués

MASA SOCIAL

4.520 personas

ESTADIO

Estadio Ángel Carro (concesión)

REDES SOCIALES

98.714 seguidores

PATROCINADORES

Estrella Galicia, Abanca, Diputación y Concello de Lugo, Hummel, Nissan, Monbus y Cabreiroá

INGRESOS

7,83 millones de euros

RESULTADO NETO

-0,071 millones de euros

DEUDA

1,47 millones de euros



Tino Saqués, que a la práctica ejerce funciones ejecutivas, tiene a 18 personas en el área de oficinas

La primera temporada con Tino Saqués como máximo accionista del CD Lugo, el club consiguió equilibrar su cuenta de resultados y evitar los números rojos. El empresario local, que se benefició de la inyección de recursos que supuso el nuevo contrato audiovisual, se hizo con las acciones que estaban en manos del Ayuntamiento y la Diputación de Lugo, que en 2013 cubrieron los 1,5 millones que hacían falta para completar la conversión en sociedad anónima deportiva (SAD) para

que el equipo pudiera seguir jugando en la élite del fútbol español. Asegurada ya su permanencia un año más en la Liga 1|2|3, el máximo accionista ha definido un plan a largo plazo que pasa por emular a muchos de sus rivales e invertir en la construcción de una ciudad deportiva. El proyecto, que cuenta con el beneplácito municipal, supondría invertir entre seis millones y ocho millones de euros en unos terrenos de 120.000 metros cuadrados. En

ellos, según explicó la entidad en febrero, se construirían entre cinco y siete campo, tanto de fútbol once como de fútbol siete, además de un polideportivo, una residencia, gimnasio y aulas de formación. Se trata de ofrecer servicios con los que atraer a jóvenes talentos, en una comunidad, Galicia, donde RC Deportivo y RC Celta siguen siendo los dos clubes de fútbol con mayor poder de atracción de futbolistas para sus respectivas canteras.

INGRESOS

La consolidación del club en Segunda permitió aumentar la fidelización de sus seguidores, que si bien generaron una facturación similar a la de 2014-2015 por día de partido, fue más alta la recaudación por socios y abonados, mientras que la taquilla retrocedió. Más allá de la mejora de los contratos audiovisuales, registrada en otros

ingresos, cabe destacar sobre todo el fuerte crecimiento en el área comercial. Los ingresos por este concepto se triplicaron, en un ejercicio marcado por el estreno de Hummel como proveedor técnico y las mejoras de contrato con Abanca y Estrella Galicia. También subió notablemente la facturación por la publicidad estática.

COMPETICIONES

15/16

0,095

14/15

0,155

TELEVISIÓN

15/16

2,730

14/15

2,612

OTROS INGRESOS

15/16

1,075

14/15

0,668

ABONADOS Y SOCIOS

15/16

0,531

14/15

0,456

COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD

15/16

2,668

14/15

0,673

RESULTADO POR ENAJENACIONES

15/16

0

14/15

0

GASTOS

Los gastos de la entidad crecieron a un ritmo inferior al de los ingresos, circunstancia que explica que se atajaran los números rojos y se sentaran las bases para que el CD Lugo ya pueda presentar beneficios este año. Los gastos de personal ya subieron un 41,6% la última temporada, superando por primera vez los cinco millones de euros,

pero el resto de gastos de explotación se recortaron un 13,6%. Los aprovisionamientos, en cambio, se triplicaron, en parte por las obligaciones de compra de material deportivo que exigen muchas marcas a los clubes que patrocinan. Las amortizaciones, aunque no todas asociadas a fichajes, subieron un 31,7%.

APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN

15/16

-2,281

14/15

-1,811

AMORTIZACIONES

15/16

-0,590

14/15

-0,448

GASTOS DE PERSONAL

15/16

-5,021

14/15

-3,547

RESULTADO FINANCIERO

15/16

0

14/15

0,023

135

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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Servicios Funerarios de Miranda (44,46%)

PRESIDENTE

Alfredo de Miguel Crespo

MASA SOCIAL

4.000 personas

ESTADIO

Anduva (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

104.212 seguidores

PATROCINADORES

CaixaBank, Coca-Cola, Adidas, Seat, Turismo de Burgos y Ayuntamiento de Miranda de Ebro

INGRESOS

7,37 millones de euros

RESULTADO NETO

2,34 millones de euros

DEUDA

-0,364 millones de euros



El club, que cuenta con 40 empleados al margen del área deportiva, está dirigido por Ricardo Cantera

El CD Mirandés es uno de los últimos equipos que ha debutado en la élite del fútbol español y que, como consecuencia de ello, tuvo que iniciar el proceso de conversión en sociedad anónima deportiva (SAD). No sin cierta división, y previo paso por las urnas de sus 3.794 socios, en febrero de 2013 se aprobó la operación y se logró captar finalmente los 2,24 millones de euros necesarios. En la misma tuvo un papel determinante Alfredo de Miguel, empresario local y que controla el

44,46% de la entidad tras aportar el dinero que faltaba para cumplir con las exigencias del Consejo Superior de Deportes (CSD). Su paso por Segunda División le ha permitido modernizar sus estructuras y mejorar sus instalaciones. En 2015-2016, el club derribó la grada general del Estadio Municipal de Anduva para levantar una nueva tribuna con 3.244 butacas adicionales que pusieron fin a las zonas sin asiento y elevaron el aforo total a 5.759 personas. Además, también

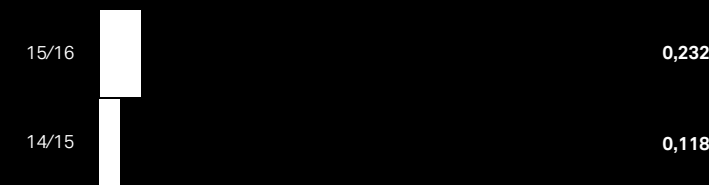
se instaló un videomarcador y se construyó un campo de fútbol anexo para disponer de un nuevo espacio de entrenamiento. Esencialmente, el club cuenta con el apoyo de la Administración y algunas empresas locales, ya que su masa social no alcanza las 4.000 personas y a nivel autonómico compite con otros clubs de fuerte arraigo. Pese a ello, ha demostrado solvencia económica, con un beneficio neto acumulado de más de tres millones de euros desde 2013.

INGRESOS

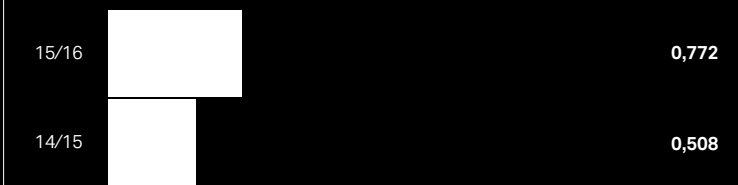
El negocio del CD Mirandés se ha demostrado estable durante su tránsito por Segunda División, sin apenas alteraciones en su volumen de facturación durante los tres últimos años. El negocio por socios y abonados mejoró en la última campaña tras la culminación de las obras de remodelación de Anduva, mientras que el

alza por competiciones se debió exclusivamente a su mejor trayectoria en la Copa del Rey. Además, la venta de artículos de Adidas y demás se doblaron y fueron el elemento dinamizador del área comercial. A todo ello, se le sumó el cobro adicional que recibieron de La Liga, incluido en otros ingresos, por el nuevo contrato de televisión.

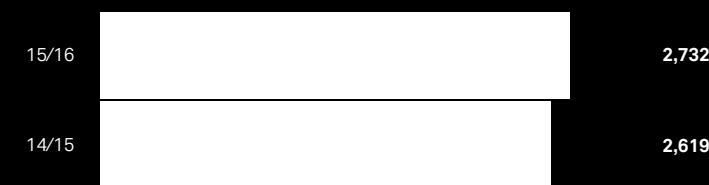
COMPETICIONES



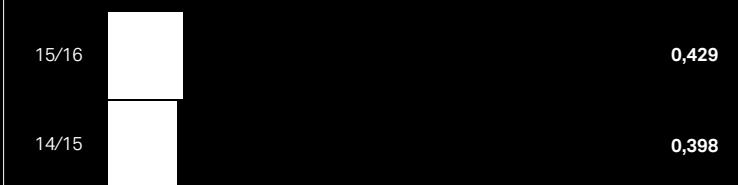
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



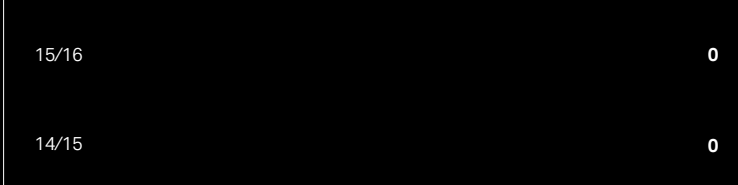
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES



GASTOS

Una muestra de la solidez económica del conjunto de Miranda de Ebro es que, pese a haber invertido más de dos millones de euros en la mejora de sus instalaciones, no ha tenido que recurrir a endeudamiento. Ello se refleja en la ausencia de costes financieros, que le han permitido aprovechar la mejora de los ingresos audiovisuales para

augmentar la inversión en su plantilla deportiva. En total, los gastos asociados a las nóminas de futbolistas y demás personal técnico subió un 15%, que se compensó con una nula inversión en fichajes con coste, ya que todas las amortizaciones son de instalaciones. El resto de gastos de explotación se contuvieron.

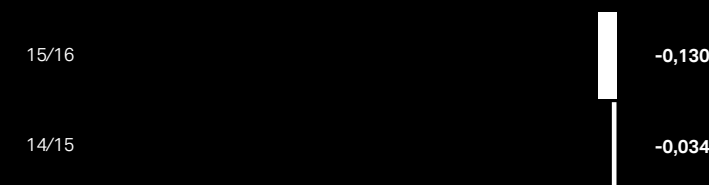
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



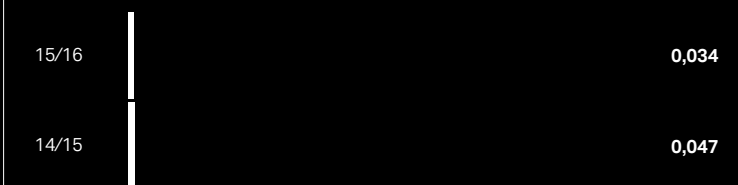
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

REAL VALLADOLID

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Carlos Suárez y Marta Urgoiti (58,1%)

PRESIDENTE

Carlos Suárez

MASA SOCIAL

11.500 personas

ESTADIO

Estadio José Zorrilla (concesión)

REDES SOCIALES

747.480 seguidores

PATROCINADORES

Cuatro Rayas, Mahou, Adarsa, Hummel, Ayuntamiento de Valladolid, Coca-Cola, Solán de Cabras y Reale Seguros

INGRESOS

12,15 millones de euros

RESULTADO NETO

0,878 millones de euros

DEUDA

38,18 millones de euros



Jorge Santiago Villafañe es el primer ejecutivo de las 32 personas que no forman parte de la parcela deportiva

El Real Valladolid es uno de los equipos que más deuda acumula en comparación con su capacidad para generar ingresos, pese a que en los últimos dos años ha logrado ir reduciéndola. Su mayor acreedor es la Agencia Tributaria, a la que aún debe unos 26 millones de euros, con cuotas mensuales de unos 183.000 euros. Además, este año ha sabido que finalmente deberá abonarle otros dos millones de euros, tras perder un litigio que mantenía con el Fisco en el

Tribunal Supremo, sobre la obligatoriedad de pagar unos recargos que se generaron tras la solicitud de concurso. El club, que este año ya ha dejado de beneficiarse de las ayudas al descenso que concede La Liga, continúa siendo aún así uno de los clubes que más ingresos genera en la categoría. Con una masa social que ronda los 11.500 aficionados, supera claramente a muchas entidades de la categoría y es un importante activo para las marcas locales.

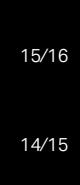
En los últimos meses, la dirección ha logrado renovar a largo plazo a algunos de sus patrocinadores principales. La bodega Cuatro Rayas se ha comprometido a seguir publicitándose en el frontal de la camiseta hasta 2020, mientras que la cervecera Mahou selló su permanencia en distintos activos del club vallisoletano hasta 2021. El grupo hospitalario Recoletas también le ha renovado su apoyo a través del fútbol formativo, en el que luce su logo.

INGRESOS

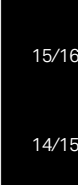
El conjunto blanquioleta se ha beneficiado de una mayor capacidad para competir en Segunda durante los dos últimos años gracias a la ayuda al descenso, y que explican el elevado volumen de ingresos agrupados bajo el epígrafe otros. La recaudación por socios y abonados se contrajo un 7,2%, mientras que las ventas en taquilla

se desplomaron un 39,8%. Por el contrario, los contratos de patrocinio y la U televisiva permitieron que los ingresos comerciales se situaran incluso a niveles de su último año en la élite del fútbol español. Además, las plusvalías por traspasos y otras enajenaciones de inmovilizado esta vez fueron positivas y no generaron pérdidas.

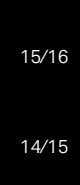
COMPETICIONES



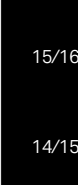
ABONADOS Y SOCIOS



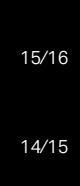
TELEVISIÓN



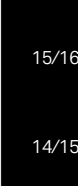
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES

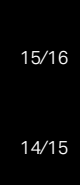


GASTOS

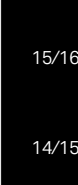
La reducción de los ingresos ordinarios obligó a un nuevo ajuste de los costes, especialmente a los de personal. El gasto en salarios se contrajo un 6%, hasta 7,88 millones de euros, que aún así equivalen al 73% de la cifra de negocio, por encima del máximo recomendado. Por otro lado, los gastos de explotación apenas subieron un

4,6%, y esencialmente se debió a un mayor consumo de material deportivo, debido a los compromisos de compra que muchos clubes firman con sus proveedores técnicos. En cuanto al resultado financiero, la fuerte variación se debe al efecto contable que tuvieron las quitas de deuda acordadas para levantar el concurso de acreedores.

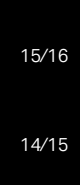
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



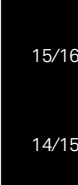
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Robert Sarver, Steve Nash y Andy Kohlberg (98,6%)

PRESIDENTE

Monti Galmés

MASA SOCIAL

12.437 personas

ESTADIO

Son Moix (concesión administrativa)

REDES SOCIALES

403.654 seguidores

PATROCINADORES

Air Europa, Umbro, OKCars, Be Live, Iberostar, Damm, CaixaBank, Coca-Cola, Juaneda y Fibwi

INGRESOS

9,39 millones de euros

RESULTADO NETO

-7,96 millones de euros

DEUDA

19,05 millones de euros



Maheta Molango es el consejero delegado del club tras el cambio de dueño y dirige en oficinas a 24 personas

La entrada de Robert Sarver en el RCD Mallorca sirvió para resolver las dificultades financieras, aunque, sin embargo, no acaba de prosperar en lo deportivo. El empresario ya ha invertido 20 millones de euros en el club, cuyas pérdidas acumuladas en las últimas temporadas le obligaron a reducir capital en 16,7 millones a comienzos de 2017. Uno de sus retos más inmediatos es dar con la fórmula para devolver 19,3 millones de euros a Hacienda entre 2017 y 2021, debido

a la escasa capacidad para generar grandes recursos si no está en Primera y no obtiene extraordinarios por traspasos.

No obstante, el cambio accionarial supuso una potenciación de la estructura que, entre otras cuestiones, se ha encargado de dar un giro a la política comercial. Gracias a ello, se han firmado acuerdos nuevos con empresas como la de alquiler de coches OKCar que aparece en la manga e la camiseta y da nombre a la principal taquilla del estadio, o

la red de centros sanitarios Juaneda, que luce en la trasera del pantalón y tiene los *namings rights* del espacio de convivencia para los jugadores que se construyó en la ciudad deportiva.

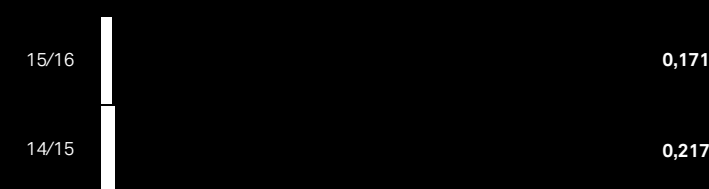
Para seducir a estas marcas también ha habido un intento de volver a reconectar el club con la Isla, para lo que se han puesto en marcha acciones por la que una delegación del club visita diferentes municipios de la zona.

INGRESOS

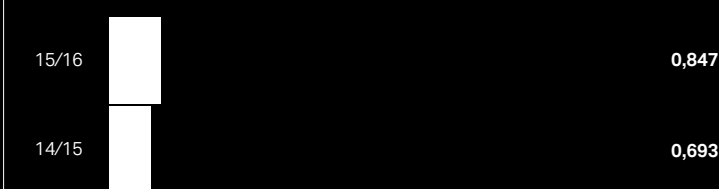
El RCD Mallorca ha evidenciado problemas para adecuar su estructura de costes a Segunda División, ya que ni siquiera las ayudas al descenso o las plusvalías por la centralización de las retransmisiones le permitieron esquivar las pérdidas. Esta factura bajó ligeramente, ya que el citado cobro adicional en 2015-2016 se contabilizó

como otros ingresos. Por el contrario, el cambio en la propiedad a mitad de curso animó nuevamente las altas de abonados, como evidencia la mejora del 22%. Mucho más alto fue el crecimiento en el plano comercial, con un avance del 87%, gracias a que las ventas en tienda se doblaron y la facturación por publicidad también creció.

COMPETICIONES



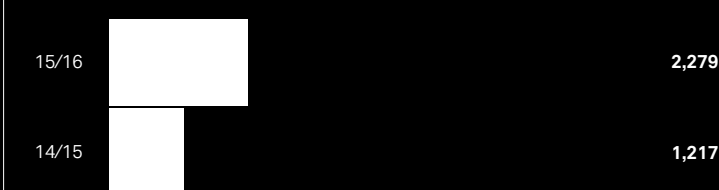
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



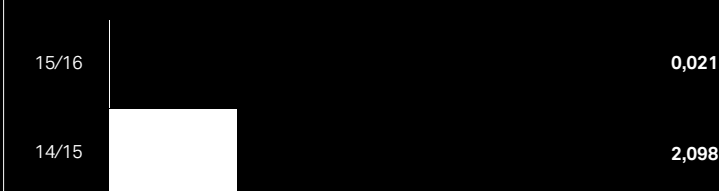
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES

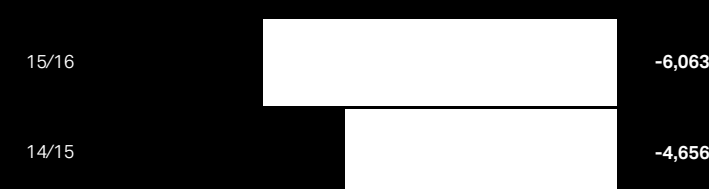


GASTOS

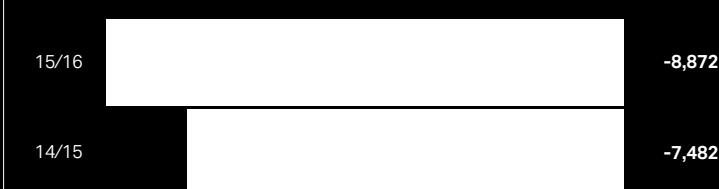
Pese a la drástica caída de los ingresos, los gastos del club en la temporada 2015-2016 se incrementaron en todas sus partidas. Los gastos de personal subieron un 18,6%, y afectó tanto a la plantilla deportiva, como a la de oficinas, que se incrementó y profesionalizó tras el cambio de propiedad. El coste de las amortizaciones se elevó un

4,2%, y se debió únicamente a la inversión por fichajes, ya que las referentes a inmovilizado material cayeron. El resto de gastos de explotación se dispararon un 28,9%, sobre todo por desplazamientos, mientras que las plusvalías por traspasos se desplomaron tras el pase de Marco Asensio al Real Madrid en 2014-2015.

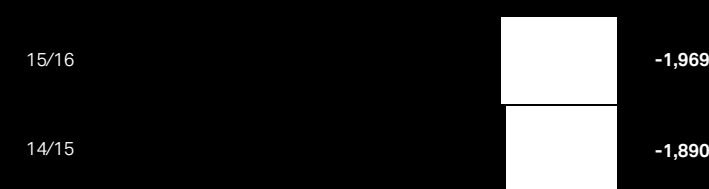
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



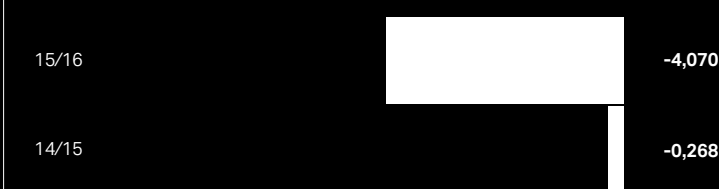
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Easur Agrícola Siglo XXI (94,96%)

PRESIDENTE

Alfonso García Gabarrón

MASA SOCIAL

9.500 personas

ESTADIO

Estadio Juegos del Mediterráneo (concesión)

REDES SOCIALES

663.280 seguidores

PATROCINADORES

Urcisol, CaixaBank, Nike, Damm, Coca-Cola, Silestone, Costa de Almería, Casí y Transportes Cano

INGRESOS

21,24 millones de euros

RESULTADO NETO

2,23 millones de euros

DEUDA

4,52 millones de euros



Alfonso García, hijo del máximo accionista, se ha puesto al frente de un equipo de 14 personas en oficinas

La UD Almería ha transitado por Primera División durante dos etapas en los últimos diez años, aunque tras su último descenso no ha logrado mantenerse en lo alto. Y eso que en su regreso a Segunda División en 2015-2016 contó con uno de los mayores presupuestos para invertir en su plantilla, después de facturar más de 20 millones de euros entre su negocio ordinario y las plusvalías por traspasos. Unas magnitudes que equivalían a más del doble en comparación

con la mayoría de sus competidores, que no bastó para volver a ascender. Su máximo accionista, Alfonso García Gabarrón, ha decidido nombrar vicepresidente ejecutivo a su hijo, Alfonso García Piñeiro, quien ha asumido el día a día de la gestión. Entre sus prioridades se ha marcado la de recuperar la sintonía con la afición, clave para motivar al equipo sobre el césped, pero también para despuntar en una línea de negocio que puede marcar las diferen-

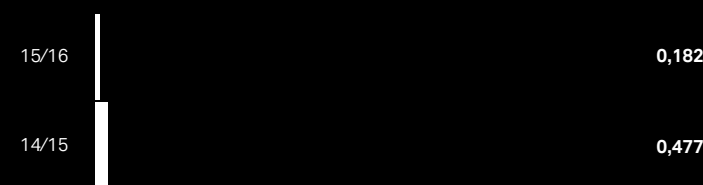
cias en categorías donde los ingresos por patrocinio y televisión son muy similares entre todos los equipos. La propiedad del club también trabaja en la construcción de una nueva ciudad deportiva. El Ayuntamiento de Almería les adjudicó una parcela de 39.000 metros cuadrados, pero la inversión de tres millones de euros prevista se ha ido retrasando después de que se perdiera la plaza en Primera. En principio, 2019 se ha fijado como fecha clave.

INGRESOS

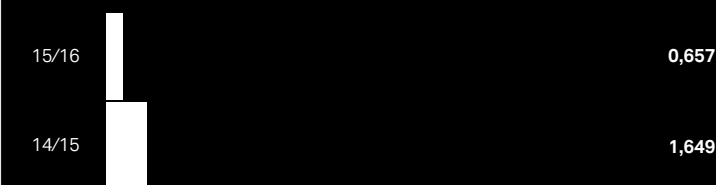
Los traspasos de Tomer Hemed y Ángel Trujillo, entre otros, ayudaron a la UD Almería a mitigar la drástica caída de ingresos tras pasar de Primera a Segunda División. A ello se le unió la ayuda al descenso de La Liga y la mejora de televisión tras la centralización de derechos, que explica el fuerte aumento de la partida de otros ingresos.

La pérdida de la plaza en la máxima categoría también provocó una fuerte caída de la recaudación por socios y abonados, así como por venta de entradas y demás, que en 2015-2016 representaron menos de la mitad que un año antes. Por el contrario, y contrarriente, el negocio comercial se dobló.

COMPETICIONES



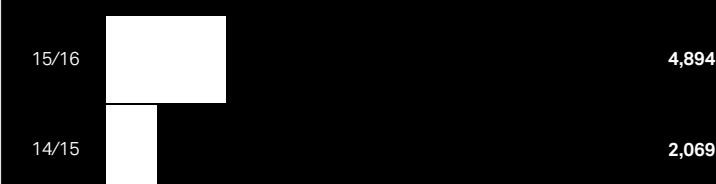
ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



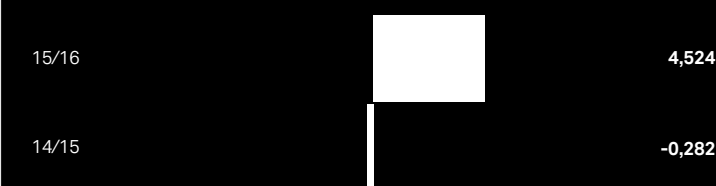
COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES

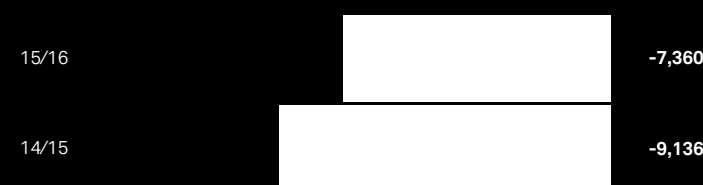


GASTOS

Pese a que en general el club contó con un volumen de ingresos similar al de su último año en Primera, la dirección optó por ajustar los costes para dejar atrás los números rojos y compensar pérdidas de años anteriores. Por ello se recortó un 27% el gasto en nóminas, hasta 9,78 millones de euros, mientras que los demás costes de explotación

se redujeron un 20% para situarlos en siete millones. La UD Almería no hacía grandes inversiones en fichajes, de ahí que la variación en la partida de amortizaciones de inmovilizado apenas bajaran un 1% y se quedaran ligeramente por encima del medio millón de euros. Gracias a su falta de apalancamiento, los intereses de deuda bajaron.

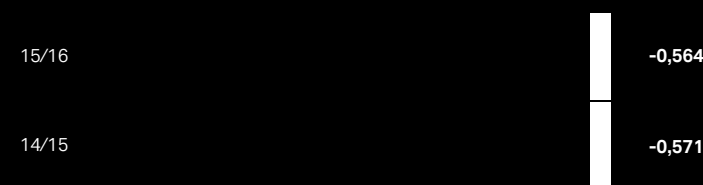
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



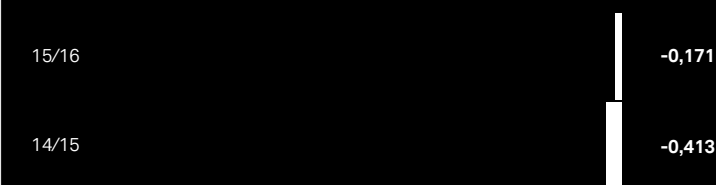
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

FICHA

MÁXIMOS ACCIONISTAS

Locos por el Balón (49,5%)

PRESIDENTE

Manuel Vizcaíno

MASA SOCIAL

15.000 personas

ESTADIO

Nuevo Ramón de Carranza (concesión)

REDES SOCIALES

526.865 seguidores

PATROCINADORES

Socibus, Adidas, Torrot, Carbures, Puerto y Bahía y Cruzcampo

INGRESOS

3,1 millones de euros

RESULTADO NETO

-1,88 millones de euros

DEUDA

12,63 millones de euros



Enrique Pina se encarga de la gestión empresarial, donde hay una quincena de empleados

No sin antes con un tira y afloja, Manuel Vizcaíno y Enrique Pina llegaron el pasado verano a un acuerdo para asegurar la viabilidad de un Cádiz CF que volvía a Segunda División. El primero fue director de gestión del Sevilla FC durante once años y el segundo llevó al Granada CF de Segunda B a Primera. Ahora, intentan replicar el mismo éxito con el conjunto gaditano, que en 2015 logró pactar un convenio con sus acreedores para levantar el concurso declarado en

2010. Uno de sus principales acreedores es Hacienda, a la que adeudaba 5,5 millones y con la que se comprometió a cancelar su deuda antes de 2023.

Uno de los principales retos de la entidad es resolver su situación de fondos propios negativos, así como dar cumplimiento al capital mínimo exigido por el Gobierno. El club ya realizó una operación acordeón hace más de un año, y ahora ha abierto una ampliación de capital por 1,4 millones de

euros para alcanzar ese mínimo y, de paso, reforzar su situación patrimonial.

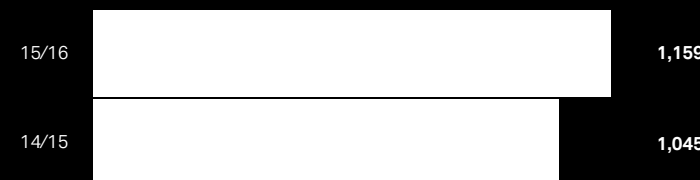
En este proyecto también ayudará el importante aumento de ingresos que supone mantenerse un año más en las competiciones de La Liga, que ya lo han situado como uno de los clubes con más ingresos de la categoría gracias a su importante implantación social y el apoyo de grandes compañías con sede en la ciudad gaditana, como Torrot o Carbures, además de Socibus y Adidas.

INGRESOS

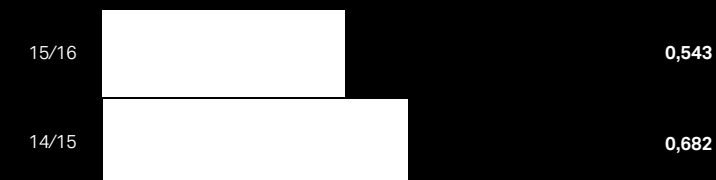
Los ingresos del Cádiz CF 2015-2016 retrocedieron ligeramente respecto al ejercicio anterior, y aún así la entidad logró el cambio de categoría. El club, que también se vio beneficiado por un fuerte incremento de las plusvalías por traspasos de jugadores, ingresó un 20% menos por cuotas de socios y abonados. Ello se debe a la

campana realizada en 2015, en la que ofreció descuentos a los aficionados que renovaran su pase de la temporada 2014-2015. Esta caída se pudo mitigar con la recaudación en taquilla subió un 11%, debido a la disputa de la promoción de ascenso. Por el contrario, la facturación por comercialización y por publicidad retrocedió un 13%.

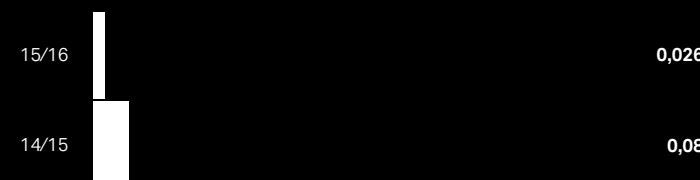
COMPETICIONES



ABONADOS Y SOCIOS



TELEVISIÓN



COMERCIALIZACIÓN Y PUBLICIDAD



OTROS INGRESOS



RESULTADO POR ENAJENACIONES

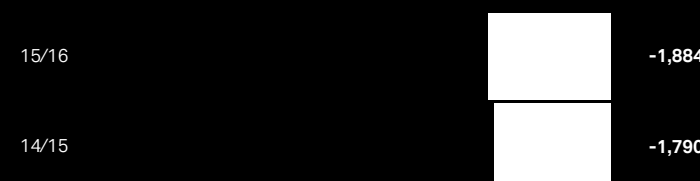


GASTOS

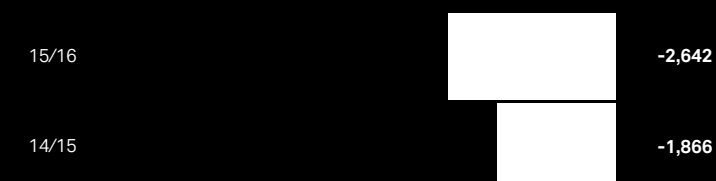
El consejo del club decidió prácticamente doblar su inversión en el primer equipo, asumiendo que las pérdidas serían mayores pero podrían compensarse a medio plazo si se lograba el ascenso, como así sucedió. El gasto en personal alcanzó los 2,6 millones de euros, mientras que se contabilizaron 143.000 por gastos de adquisición

de jugadores que explican el aumento de la partida de aprovisionamientos y gastos de explotación, que no sufrieron grandes alteraciones de un año para otro. Los costes financieros varían con fuerza, ya que en el curso 2014-2015 se reflejó el efecto contable de las quitas obtenidas con el convenio de acreedores.

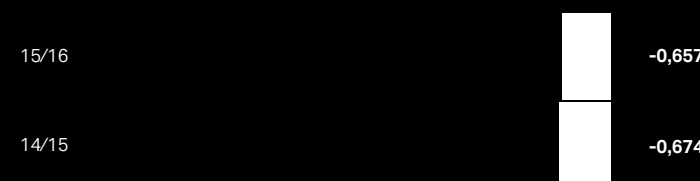
APROVISIONAMIENTOS Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN



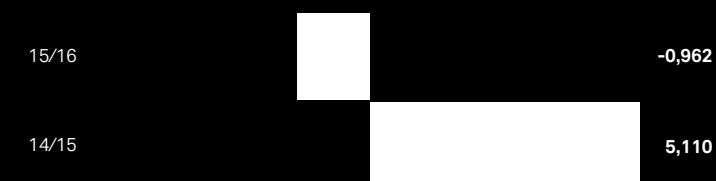
GASTOS DE PERSONAL



AMORTIZACIONES



RESULTADO FINANCIERO



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 enajenaciones, que incluye traspasos, son saldos netos.

PROGRAMA EXECUTIVE EN GESTIÓN DEPORTIVA

SBA (SPORT BUSINESS ADMINISTRATION)

Compatible con
actividad laboral

Noviembre 2017-junio 2018

GARRIGUES
SPORTS & ENTERTAINMENT

 **CENTRO DE ESTUDIOS
GARRIGUES**

 **LaLiga**

#unprofesionalunico

www.centrogarrigues.com