

Gestió d'instal·lacions esportives

Anàlisi i comparació de dos clubs de futbol

Nom de l'estudiant: Berta Vall Pérez

Nom del tutor/a: Núria Masferrer

Data: 6 de Juny del 2017

MEMÒRIA FINAL

Curs: 5é de Doble Titulació de ADE + Turisme

Índex

Introducció	6
1. Rellevància científica del tema	7
2. Marc teòric	7
2.1. Recorregut històric de cada club.....	7
2.1.1. Història i recorregut del RCD Espanyol	7
2.1.2. Història del Athletic Club i l'estabilitat financera	8
2.2. Legislació esportiva.....	9
2.2.1. Antecedents de la forma jurídica de les Associacions i les SAD	10
2.2.2. La Societat Anònima Esportiva, S.A.D.....	11
2.2.3. Associacions civils esportives sense ànim de lucre.....	11
2.3. Comparació Societat Anònimes Esportives i les Associacions Esportives	12
2.3.1. Últimes Intervencions d'organismes públics	12
2.3.2. El fracàs de les SAD	13
2.3.3. De cara a un futur.....	14
2.4. Política de fitxatges	14
2.4.1. Política de fitxatges Athletic de Bilbao	15
2.4.2. Política de fitxatges RCD Espanyol	15
2.5. Anàlisi econòmic financer.....	15
2.5.1. Estudi dels comptes més rellevants	16
2.6. Inexactituds en els comptes.....	17
2.7. Indicadors per l'estudi d'empreses	17
2.8. Gestió i coordinació d'instal·lacions esportives	19
2.8.1. Tipus d'esport.....	19
2.8.2. Estructura de la gestió esportiva.....	20
2.8.3. Composició departamental dels clubs.....	21
2.8.4. Organigrama estàndard.....	22
2.8.5. Certificats de qualitat en el món del futbol.....	23
2.9. El turisme i el futbol.....	24
2.10. Estudis anteriors	25

2.11. Conclusions marc teòric	27
3. Objectius i preguntes clau de la investigació	30
4. Metodologia de treball: fonts i recursos que es preveu emprar en la recollida de dades i com s'analitzaran.....	31
5. Resultats treball de camp.....	32
5.1. Anàlisi econòmica-financera	32
5.1.1. RCD Espanyol.....	32
5.1.2. Athletic Club de Bilbao.....	38
5.2. Models de gestió.....	44
5.2.1. Model de gestió del RCD Espanyol	44
5.2.2. Model de gestió de l'Athletic Club de Bilbao	46
6. Conclusions	49
6.1. Conclusions part pràctica	49
6.2. Contestació hipòtesis i preguntes	51
6.3. Recomanacions a cada club.....	53
6.4. Conclusions finals.....	54
Valoració i agraïments	56
Referències bibliogràfiques.....	57
Referències bibliogràfiques.....	57
Annexes	66
Cronograma de les accions previstes per al desenvolupament del TFG	66
Cronograma fins entrega memòria intermediària	66
Cronograma fins memòria final	67

Resum

El treball d'investigació que proposo fer té com a objectiu entendre com es gestionen els clubs de futbol professional i com els afecta que tinguin de formes jurídiques diferents. Per tal de poder extraure conclusions, es farà una anàlisi econòmica- financera, s'estudiaran les formes jurídiques implicades i els models de gestió d'instal·lacions de lleure que poden intervenir. Els clubs escollits per fer l'anàlisi pràctica són el RCD Espanyol de Barcelona i Athletic Club de Bilbao. Amb situacions financeres i jurídiques diferents, permeten comparar dues perspectives possibles molt properes a la realitat actual d'aquest tipus d'entitats esportives. Posteriorment s'analitzaran les dades obtingudes per tal de concloure el treball amb recomanacions específiques per a cada entitat i les instal·lacions esportives.

Resumen

El trabajo de investigación que propongo hacer tiene como objetivo entender cómo se gestionan los clubes de futbol profesional y como les afecta que tengan formas jurídicas diferentes. Para poder extraer conclusiones, se hará un análisis económico-financiero, se estudiaran las formas jurídicas y los modelos de gestión de instalaciones de ocio que puedan intervenir . Los clubes escogidos para hacer el análisis practico son el RCD Español de Barcelona y Athletic Club de Bilbao. Con situaciones financieras i jurídicas diferentes, permiten comparar perspectivas posibles muy próximas a la realidad actual de estos tipos de entidades deportivas. Posteriormente se analizaran los datos obtenidos para poder concluir el trabajo con recomendaciones específicas para cada entidad y las instalaciones deportivas.

Abstract

The research work which I propose to make aims to understand how professional football clubs is managed and how they affect them having different legal forms. To be able to make conclusions, I will be done an economic and financial analysis, a study of legal forms and models of management of leisure facilities which may involved. The clubs which I choose for the research work are CE Sabadell, RCD Espanyol of Barcelona and Athletic Club of Bilbao – with financial and legal situations totally different, allows to compare two possible perspectives nearby to the current reality of this type of sports facilities. Finally, the data obtained to be able to conclude the work with specific recommendations for each entity and the sports facilities.

Introducció

El treball consisteix a fer un estudi comparatiu de dos clubs de futbol espanyols. Aquest estudi estarà enfocat a l'anàlisi d'instal·lacions esportives, en aquest cas de futbol professional.

La finalitat de l'estudi serà poder comprendre millor el funcionament i com els seus models de gestió, la forma jurídica i els seus comptes han afectat les decisions i estratègies de cada club. Els clubs escollits han estat el RCD Espanyol de Barcelona i el Athletic Club de Bilbao.

El Real Club Esportiu Espanyol de Barcelona és una entitat que està a Primera Divisió, la seva forma jurídica és de Societat Anònima Esportiva. Els seus resultats actualment són positius i és una empresa sanejada, gràcies a la compra del club per un inversor xinès l'any 2015. El seu estudi serà útil gràcies al fet que el club ha estat fins aquest any amb molts problemes econòmics que ha aconseguit resoldre i serà interessant estudiar com els ha resolta i com han afectat la seva trajectòria.

L'Athletic Club de Bilbao, és una entitat que està a Primera Divisió, la seva forma jurídica és la d'Associació Civil Esportiva, sent un dels quatre clubs que ho són a Espanya. Interessa el seu posterior anàlisi, ja que ha sigut sempre un club estable econòmicament, conegut per la seva política de fitxatge de jugadors bascs i la seva forma jurídica serveix de comparació amb l'altre clubs i poder veure si el canvi jurídic afecta els comptes.

Amb la comparació de dos clubs amb dues formes jurídiques diferents podrem extraure conclusions per poder descriure de forma més objectiva la situació en la què es troba la gestió d'instal·lacions i el futbol en general, en un nivell més intern.

En resum s'efectuarà una part teòrica on s'estudiarà la història de cada club, els models de gestió d'instal·lació esportiva implicats i les formes jurídiques que intervenen en l'organització del club. I una part pràctica que consistirà en una auditoria i una comparació posterior dels comptes de resultats i balanços de cada club, així com una distinció de cada model de gestió que presenten. Una vegada acabada l'auditoria i les comparacions, es faran recomanacions per a cada club segons la situació que estiguin. A més a més, es contestaran les preguntes que vagin sorgint durant la realització del treball i fer una reflexió final.

1. Rellevància científica del tema

Els motius pels quals he decidit realitzar aquest estudi sobre una comparació de l'Athletic de Bilbao i el RCD Espanyol personalitzades per cada club estat els següents:

- A. El desig d'aprofundir i aplicar els conceptes adquirits en les assignatures de comptabilitat, inversió i finançament a curt termini i direcció financera. Tres assignatures van ser molt interessants, obtenint bons resultats. Tractar, a més a més, el tema legal de l'entitat també em suposa una motivació extra, ja que m'atrau tot el relacionat amb el Dret i les formes jurídiques dels clubs. Per la part de turisme i gestió del lleure, en el funcionament de la gestió de centres esportius és un tema atractiu i més en l'àmbit del futbol que és un mitjà de masses.
- B. El RCD Espanyol l'he escollit d'entre les SAD's que actualment sanejada. També perquè és el meu equip i el de tota la meva família. Tinc el sentiment perico molt arrelat.
- C. Athletic Club de Bilbao és un club que la seva filosofia i ideals són exemplars, i com jugadora que sóc, m'atrau molt aquest tipus de club.
- D. També és important per a mi el fet de fer el TFG sobre instal·lacions esportives ja que comparteixo els valors i la filosofia d'aquest tipus d'entitat en portar jugant a basquet des dels 9 anys a diferents clubs i centres esportius de Sabadell i Barberà.
- E. Aportar una visió més personal, a la gestió d'instal·lacions esportives al participar-hi.

S'ha escollit aquestes dues d'entitats no només per motivacions acadèmiques, sinó també emocionals, motius que m'ajudaran a tractar els diferents punts de vista possibles que poden haver-hi al voltant de les entitats esportives.

La rellevància científica del tema està present en aquest treball perquè el principal objectiu del mateix és analitzar els aspectes econòmics-financers d'una empresa local i una nacional. Poder estudiar com es gestionen les instal·lacions esportives i com han sigut afectades per les formes jurídiques dels clubs. La finalitat de l'anàlisi és arribar a una conclusió viable que permeti extreure conclusions dels diferents models de gestió de les dues entitats i poder oferir una sèrie de solucions o recomanacions perquè cada club pugui tenir una continuïtat a llarg termini.

Com a conclusió aquest treball el faré amb la màxima implicació i interès, ja que els resultats m'agradaria enviar-los a cada club un cop acabats, com agraïment per la seva col·laboració.

2. Marc teòric

El marc teòric està organitzat en 11 apartats diferents. Finalment una conclusió d'aquestes, es presenta una conclusió d'aquest punt.

2.1. Recorregut històric de cada club

2.1.1. Història i recorregut del RCD Espanyol

El Reial Club Esportiu de Barcelona és un dels clubs més antics de la lliga espanyola. Va ser fundat a les aules de la universitat de Barcelona el 28 d'octubre del 1900, per Àngel Rodríguez Ruiz, Octavio Aballí i Luis Rocaen.

Es va fundar a finals del segle XIX com a alternativa als clubs Barcelonins de l'època els quals estaven formats per jugadors estrangers i no admetien de nous. Per poder constituir-lo es van afiliar a la Societat Gimnàstica Espanyola.

Les principals senyes d'identitat del nou club, van ser que tots els seus components havien de ser catalans o nascuts a la resta d'Espanya. El nom inicial del club va ser *Sociedad Española de Football*. L'any següent es va canviar el nom passant a dir-se Club Espanyol de Football.

El 1902 el Club va començar a competir seriosament inaugurant la primera Copa d'Espanya en la qual l'Espanyol marca el primer gol de la història de la competició.

Del 1906 al 1909 l'entitat ha de suspendre les seves activitats per falta de jugadors, ja que la majoria d'ells, o eren estudiants universitaris matriculats en Universitats de fora de Catalunya o havien marxat al X Sporting Club.

En el 1909 els jugadors emigrats van tornar a Barcelona. Les associacions X Sporting Club i el Club Espanyol de Ju-Jutsu es van unir i modificaren els seus estatus per formar el Club Esportiu Espanyol.

En el 1929 el Club aconsegueix el primer campionat d'Espanya i participa en la primera lliga espanyola en la qual tornarà a marcar el primer gol oficial de la competició.

Als anys 80 i 90 es van caracteritzar per irregularitat en la classificació i una forta crisi econòmica que van fer que baixés dos cops a Segona Divisió.

En el 1992 es converteix en Societat Anònima Esportiva passant a denominar-se Reial Club Esportiu Espanyol, S.A.D.

A causa de la mala gestió econòmica i esportiva dels directius el club es veu obligat a vendre l'estadi de Sarrià en el 1997 i així poder liquidar el deute que arrossegava l'entitat.

El 10 de setembre de 2009 la IFFHS va publicar la classificació dels millors clubs europeus del segle XX ocupant el RCD. Espanyol la posició número 98.

Durant aquests anys l'entitat manté una certa estabilitat financera la qual li possibilita construir una ciutat esportiva amb una gran capacitat de formar futbolistes i un estadi propi, ja que fins llavors el club estava de lloguer a l'Estadi de Montjuïc, a l'espera de la construcció d'un nou estadi.

Aquesta bonança econòmica va provocar que el club s'endeutés en excés comprant jugadors confiant aconseguir beneficis amb els triomfs esportius. La construcció de l'estadi va costar 40 milions, tot hi que finalment es va duplicar el seu cost arribant a 83 milions. Per fer front a tots els seus deutes el club va hipotecar tots els seus actius, incloent-hi la plantilla de jugadors, els drets de televisió, el camp acabat d'inaugurar i la ciutat esportiva, els quals van passar a estar com a garantia de deute.

En el 2011 es va fer una ampliació de capital, incorporant 7,5 milions d'euros de capital social. En el 2012-2013 es converteix, amb un deute a Hisenda de 42,5 milions d'euros, en el tercer equip més endeutat de primera divisió.

L'any següent arriba amb un acord de set anys amb l'empresa tecnològica Power8 per tal de poder liquidar els seus deutes. No obstant l'empresa patrocinadora entra en fase de liquidació i donen per finalitzat el contracte.

L'any 2015 arriba amb noves esperances. El grup Rastar entra com accionista principal, aportant una injecció de capital de 100 milions, cobrint pagaments amb el crèdit sindicat, Hisenda i proveïdors. El seu objectiu és fer un sanejament del club i que no es necessiti vendre jugadors per motius econòmics.

2.1.2. Història del Athletic Club i l'estabilitat financera

L'Athletic Club va ser fundat per uns joves d'un gimnàs de Bilbao el 1889, tot i que l'equip no es va constituir legalment fins al 1901.

En un inici, al País Basc existia un altre club anomenat Bilbao Football Club el qual es va dissoldre al 1903. El mateix any els dos clubs bascs tenien problemes econòmics i van decidir fusionar les dues plantilles i socis. El nou club va conservar el nom d'Athletic Club.

És l'únic club, juntament amb el Real Madrid i el FC Barcelona, que ha jugat totes les edicions de la Primera Divisió Espanyola des de la seva creació l'any 1928.

A la dècada dels anys 30 l'Athletic aconseguí grans resultats guanyant 8 títols de Lliga i conquerint 4 anys seguits la Copa d'Espanya.

En els anys 40 i 50, després d'una emigració quasi total del primer equip per culpa de la guerra civil, va guanyar la Lliga el 1943, la Copa del Generalíssim durant tres anys consecutius i tres Copes d'Espanya. Aquests anys és quan es comença a instaurar la filosofia del club de tenir un equip format exclusivament de jugadors bascs.

Els anys 60 i 70 van ser poc destacats pel club, guanyant la Copa en una ocasió i arribant a la final de la Copa UEFA.

Durant aquesta època el club pateix problemes econòmics els quals l'obliguen a vendre's jugadors importants.

A finals del 80 i els 90 el club està en declivi, afectat tant per la sortida de l'entitat de diversos jugadors com per la substitució continua d'entrenadors. La manca de bons resultats no va fer més que empitjorar la situació del club.

En els últims anys l'Athletic ha aconseguit mantenir-se a mitja taula. El 2006 l'equip es va salvar del descens. A partir del 2009 es considera l'etapa de creixement del club, gràcies a això van emergir joves promeses. En el 2013, després de 31 anys, van ser proclamats subcampions d'Espanya.

En el 2010 va iniciar les seves obres per construir el seu estadi, anomenat San Mamés. Aquestes obres van durar fins al 2012. Durant aquest període el club va tenir problemes financers.

En tot aquest temps el club ha seguit amb la filosofia inicial. Segueix sent l'únic club espanyol que no admet jugadors estrangers, contractant jugadors nascuts a Euskadi, Navarra o País Basc francès. També accepta jugadors d'altres regions si han sigut formats en la cantera.

Els problemes econòmics no han marcat la història del Athletic Club. Ha estat un club molt estable econòmicament el qual ha sabut gestionar els seus recursos en les èpoques de crisi. Aquesta bona gestió li va permetre l'any 1992 seguir sent una associació civil esportiva.

Taula 1. Fitxa resum clubs estudiats

	RCD ESPANYOL	ATHLETIC CLUB BILBAO
Fundació	1900	1898
Localització	Cornellà del Prat	Bilbao
Nº Socis	25.537	44.560
Classificació	Novè	Sisè
Situació actual	Sanejat	Estable
Forma jurídica	Societat anònima esportiva	Associació civil esportiva
Beneficis	2.112.156€	18.716.405€
Deute	170 milions d'€	Sense deute

Font: Elaboració pròpia

2.2. Legislació esportiva

En l'àmbit internacional cal destacar *la Carta Internacional de l'Educació Física i de l'Esport*, del 21 de novembre del 1978, de la UNESCO^[1], aquesta senyala l'esport com a dret fonamental de l'ésser humà i com indispensable pel desenvolupament de la seva personalitat.

[1] UNESCO, "Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte" (1978)

A nivell nacional tenim la Constitució Espanyola del 1978, recull dos articles que fan referència a l'esport:

- Article 43.3, reconeix el dret a la protecció de la salut, que estableix els òrgans públics que actuaran en l'àmbit de l'esport. L'òrgan públic que s'encarrega de vetllar per l'esport és el Consell Superior d'Esports.
- Article 148.9, determina les matèries que les seves competències poden ser assumides per les Comunitats Autònomes, una d'elles és l'esport.

També podem trobar la Llei 10/1990^[2], del 15 d'octubre, de l'Esport. L'objectiu és la de regular el marc jurídic de la pràctica esportiva en l'àmbit de l'Estat (en aquest cas el Consell Superior d'Esports). La llei proposa un nou model d'associacionisme esportiu que vol, afavorir el model i establir la responsabilitat jurídica i econòmica pels clubs que desenvolupen el caràcter professional. D'aquesta llei és on sorgeixen les Societats Anònimes Esportives, les quals analitzarem més cap endavant.

A nivell autonòmic, els Estatuts d'Autonomia han assumit competències en matèria esportiva i han desenvolupat la seva pròpia legislació.

La legislació catalana té diversos Decrets que parlen sobre l'esport. El Decret Legislatiu 1/2000, del 31 de juliol, vol fomentar la pràctica esportiva a Catalunya i compromet a la Generalitat faci polítiques per afavorir-la. Hi ha un posterior Decret 58/2010, del 4 de maig que pretén unificar el primer decret i posar fi a la dispersió normativa.

2.2.1. Antecedents de la forma jurídica de les Associacions i les SAD

Inicialment tots els clubs esportius, independentment de la seva dimensió i caràcter professional, eren tractats com associacions privades amb personalitat jurídica i capacitat d'obrar. El seu objectiu era el foment i la pràctica de l'activitat física i esportiva sense ànim de lucre.

El futbol cada cop era més professional i estava transformant els clubs en empreses, provocat majoritàriament per l'augment dels ingressos per drets televisius i el merchandising. En aquest context, hi havia un gran desajustament en la gestió i una responsabilitat dels seus directius. Això va provocar un descontrol dels seus comptes i posteriorment endeutat.

L'any 1936 es va produir un intent de convertir els principals clubs de futbol en SAD. La Guerra Civil Espanyola va impedir el desenvolupament del futbol en tot el país i no es va poder realitzar aquesta conversió jurídica.

En 1985, els clubs de futbol van adquirir un deute d'uns 20.027 milions de pessetes (120,36 milions d'euros)^[3]. A causa d'això es va produir el primer Pla de Sanejament per part del Govern (Conveni de Sanejament, 1986). El Pla tenia com a objectiu eliminar el deute. A més, els clubs de futbol van crear la Lliga de Futbol Professional. Aquest nou organisme va signar un acord amb el govern per reduir el deute dels clubs a zero, mitjançant les travesses^[4]. Els clubs van passar a rebre un 2,5% d'ingressos d'aquestes.

Aquest primer Pla de Sanejament va resultar ser un fracàs, ja que cinc anys després d'implantar-se, el deute dels clubs havia augmentat.

A causa d'aquest fracàs, l'any 1990 el Govern va proposar un segon Pla de Sanejament amb l'objectiu de tornar a reduir els deutes dels clubs a zero, i a més els clubs van passar a ingressar un 7,5%.

Aquest Pla de Sanejament va ser la Llei 10/1990, d'on sorgeix la Societat Anònima Esportiva. Tot hi que la llei era de caràcter impositiu va haver-hi una sèrie de clubs que els van permetre conservar

^[2] La llei va ser revisada i modificada en la Llei 50/1998, de 30 de desembre

^[3] Martín, Gregorio. (2004). "Lo que el fútbol se llevó" (Llibre en línia)

^[4] Joc d'apostes que consisteix a encertar els resultats d'una determinada competició esportiva, especialment d'un partit de futbol o d'una cursa de cavalls.

l'estatut de club esportiu de base associativa, la condició va ser que des de la temporada 1985/86 presentessin saldos patrimonials positius. Aquests clubs van ser un total de 4^[5] dels 228 que es van convertir en SAD. Un d'aquests quatre clubs va ser l' Athletic Club.

2.2.2. La Societat Anònima Esportiva, S.A.D

Les Societats Anònimes Esportives, sorgeixen de la Llei 10/1990. Aquesta llei obligava a la conversió jurídica a tots els clubs o equips professionals que participin en competicions esportives oficials professionals i d'àmbit estatal (a excepció dels quatre esmentats).

Aquesta modificació legislativa tenia la finalitat d'establir un model de responsabilitat jurídica i econòmica, aconseguint més transparència. Amb això s'incrementa el control administratiu per poder vetllar la puresa de la competició i protegir els interessos públics. La societat permetia la futura cotització de les accions en Borsa (no hi ha cap club que actualment cotitzi).

El sistema jurídic pretén ser igual que una Societat Anònima, tot hi que algunes singularitats^[6]:

- ✓ *Participació únicament en competicions oficials d'una sola modalitat esportiva*
- ✓ *Delimitació del seu objecte social a la participació en competicions esportives de caràcter professional*
- ✓ *Promoció i desenvolupament d'activitats esportives, així com activitats relacionades o derivades d'aquesta pràctica*
- ✓ *Limitacions en la lliure transmissibilitat de les accions*
- ✓ *Obligacions de facilitar la informació de caràcter comptable i accionarial, tant al Consell Superiors d'Esports com a les Lligues professionals.*

En el moment que va sorgir la llei, els clubs passaven fortes crisis financeres i va ser la necessitat de finançament i la voluntat de crear empreses més viables les que van incitar a establir un canvi de model.

2.2.3. Associacions civils esportives sense ànim de lucre

Les Associacions són agrupacions de persones amb la intenció de desenvolupar activitats col·lectives d'una forma estable, organitzades democràticament i sense ànim de lucre.

Aquestes funcionen com una persona jurídica privada constituïda per un conjunt de persones físiques (els socis) que, amb l'autorització de l'Estat, s'uneixen per realitzar activitats pel bé comú. No persegueixen guanys comercials, ni econòmics. També es poden anomenar Entitats civils sense fi lucrativa.

El benefici o excedent econòmic no es pot repartir entre els socis, ja que ha de ser una entitat sense ànim de lucre. Aquests beneficis hauran de reinvertir-se en el compliment dels objectius de l'entitat.

Les normes que regulen la constitució, el funcionament i la fiscalització de les associacions civils estan escrites en el Codi Civil i en la Resolució n°70/2009^[7].

Aquestes entitats, no realitzen una activitat lucrativa, no hi ha una norma específica que els hi obligui a la legalització dels seus llibres comptables. Tot hi així les associacions civils esportives han de declarar l'impost de societats (Llei 27/2014), per tant han de portar la comptabilitat mercantil al dia. A més a més, els clubs professionals han de presentar els seus comptes anualment al Consell Superior d'Esports.

El pla general comptable per entitats no mercantils sense ànim de lucre està regulat en el Real Decret 776/1998. Tot el relacionat amb les obligacions documentals el regula la Llei orgànica 1/2002.

^[5] Els clubs van ser Real Madrid, Barcelona, Athletic de Bilbao i Osasuna

^[6] Consell Superior d'Esports, "Societats Anònimes Esportives"

^[7] Ajuntament de roquetes de mar. (2016). "Guia de creació de una associació deportiva"

2.3. Comparació Societat Anònimes Esportives i les Associacions Esportives

Taula 2. Comparativa entre Societats Anònimes Esportives i Associacions Esportives

Societat Anònima Esportiva	Associacions Esportives
Abonen un 30% en el pagament de l'impost de societats	Abonen un 25% en el pagament de l'impost de societats
Participació en competicions oficials es troba limitada a una sola modalitat esportiva	Participació en competicions oficials de diverses modalitats esportives
Existeix un propietari del club que posseeix el paquet majoritari d'accions, dret a votar en funció de les accions	La junta directiva es tria mitjançant convocatòria d'eleccions, els socis són els que voten
Els accionistes no es fan càrrec dels resultats negatius que pugui tenir el club.	Els membres de les juntes directives responen mancomunadament dels resultats econòmics negatius durant la seva gestió
Estan obligats a publicar els seus comptes anuals dels últims 2 anys (Llei de transparència)	No estan obligats a publicar els seus comptes anuals (sí que els han de presentar al Consell Superior d'Esports)
El club passa a ser propietat d'uns quants accionistes, on el seu interès econòmic és la màxima prioritat	En tenir la propietat del club els socis, s'introdueix el factor social i emocional, elements fonamentals pel futbol
Model de responsabilitat jurídica i econòmica. Disposen un cert control de la seva gestió.	Model que treu responsabilitat jurídica i econòmica. El patrimoni és de tots. El control de la seva gestió no està sotmès al mateix rigor que els d'una SAD
Responen davant a perjudicis econòmics	No responen pels deutes socials
Diversificació de les fonts d'ingressos. Major capacitat de finançament mitjançant la diversificació de les activitats, la participació de grans accionistes i la cotització en borses de valor.	No poden participar en borsa, ni l'entrada d'altres accionistes que no siguin els socis
Accionistes procedents d'importants fons d'inversió	Els membres de la junta directiva són escollits pels socis per mitjà d'eleccions, aquests han de tenir uns requisits específics per poder presentar-se
Els accionistes aproven els pressupostos	L'assemblea és la qui aprova els pressupostos
Possibilitat de protegir-se legalment amb concurs de creditors. Les SAD davant de fallida tenen l'opció d'anar a concurs de creditors i així poder salvar la societat.	No poden acudir a sistemes de finançament i obtenció de recursos
S'ha d'inscriure en el Registre Mercantil	S'ha d'inscriure en el Registre d'Associacions Esportives

Font: Elaboració pròpia

2.3.1. Últimes Intervencions d'organismes públics

L'any 2014, la Comissió Europea^[8] va obrir expedient a 7 clubs espanyols (Real Madrid, Barcelona, Athletic de Bilbao, Osasuna, València, Levante i Hèrcules). Són acusats de rebre ajudes públiques que tractant-se d'associacions esportives haurien infringit les regles del mercat comunitari.

L'entitat argumenta que el fet de continuar sent associacions, els ha beneficiat fiscalment, fins al punt de rebre ajudes de l'Estat. En aquell moment l'opinió pública es va posicionar a favor dels clubs, fent un front comú envers aquestes acusacions. El cas va quedar sense resoldre. Aquest fet va estar molt criticat a la resta d'Europa, argumentant que el futbol espanyol estava perdent disciplina i infringia la política de competència.

^[8] Sobrequés, Agustí. (2014). "Las irregularidades del futbol español"

La comissió també va obrir un altre expedient, sobre els avals concedits per l'Institut Valencià de Finances en forma de préstecs entre els anys 2009 i 2013. Els avals van ser de 86 milions d'euros al València, 18 milions a l'Hèrcules i 14 milions a l'Elx.

El tercer expedient se li ha obert al Reial Madrid per una operació urbanística que va fer amb l'Ajuntament al 1998. El club es va beneficiar de la propietat de terrenys per un valor superior (22,7 milions), al que s'indicava fins aquell any.

Aquest any, el Congrés^[9] va aprovar demanar al Tribunal de Comptes que fiscalitzi, per primer cop els deutes dels clubs de futbol de primera i segona divisió que mantenen amb Hisenda i Seguretat Social. Aquesta petició està sostinguda per tots els partits del govern.

Segons les dades extretes de la Lliga de futbol i el Consell Superior d'Esports. L'últim trimestre del 2016, el deute pujava a 230 milions d'euros amb l'Agència Tributària i 18 milions en Seguretat Social.

Sis clubs sobre quaranta són els que acumulen el 70% del deute. Aquests són: Atlètic de Madrid, Espanyol, Valladolid, Zaragoza, Elx i Mallorca.

La iniciativa té com a finalitat aconseguir transparència al control econòmic.

2.3.2. El fracàs de les SAD

D'ençà que van sorgir l'any 1992, les Societats Anònimes Esportives, han estat molt criticades, agreujant la situació dels clubs esportius. Els motius atribuïts aquest fracàs són:

- ▶ No cotització en borsa. Cap club espanyol està en borsa, tot hi que els que són una SAD tenen la possibilitat d'entrar-hi. Aquesta absència s'atribueix a una oportunitat no aprofitada de poder ampliar el capital i l'entrada de potents accionistes. Una de les raons per les quals no han entrat és degut que per accedir-hi no es demanen requisits futbolístics, sinó empresarials, com són un sanejament dels seus comptes, un superàvit en els seus exercicis i una remissió dels estats financers consolidats. Aquests requisits pocs o cap els compleix.

Tot hi que l'entrada en borsa en altres mercats no ha produït els fruits esperats. Els clubs anglesos, un gran referent en el sector borsatil, han estat un clar exemple sobre que les accions responen més als resultats esportius que la valoració pròpia del club. Això significa que les accions puguen o baixen en funció de la victòria o derrota, és a dir, deixen la inversió a la sort d'un partit.

Els factors que influencien que un club estigui en borsa són:

1. Valor de mercat dels futbolistes
2. Capital de la societat
3. Massa social que el compona
4. Classificació en el moment de sortida en borsa

- ▶ Augment del deute. La iniciativa de les SAD va sorgir per reduir els deutes que tenien els clubs espanyols. Però aquest deute no s'ha reduït, sinó que ha augmentat. Els equips de 1a, 2a i 3a Divisió, deuen 12,2 milions a Seguretat Social i 670 milions a Hisenda.
- ▶ Els accionistes són especuladors financers. Els directius del club provenen molts cops d'altres fons d'inversió i l'única finalitat de comprar les accions per guanyar diners. Això fa que es perdi el caràcter social que tenen els clubs esportius, ja que deixen de banda els aficionats sense el dret de votar. La conseqüència és la pèrdua de la identitat del club.
- ▶ Pèrdua de futbol de cantera. Els accionistes del club volen crear un equip ràpidament per lluir-se davant els poders públics i aconseguir els objectius lucratiu marcats. Fixant a grans estrelles internacionals per quantitats desmesurades, deixant de potenciar la cantera del club.

^[9] Mar Ruiz. (2017). "El consejo aprueba fiscalizar la deuda de los clubes de fútbol"

- ▶ Allunyament dels aficionats tradicionals dels seus clubs. Els aficionats al ser el club dels accionistes, s'han desentès i de les dificultats de l'equip quan hi hagut problemes.
- ▶ Permissivitat de les institucions. Hisenda i Seguretat Social han sigut flexibles alhora dels deutes dels clubs. Això ha provocat que per no haver de sancionar els clubs tinguin quantitats enormes de deute acumulats amb aquestes institucions. L'argument al respecte a d'aquestes institucions ha estat, és que la desaparició d'aquests clubs suposaria un dany social pels aficionats.
- ▶ Sanció amb descens. Les normes de la federació sancionen a clubs amb descens si no estan al corrent en els seus pagaments. Les dificultats econòmiques que es poden tenir abans del descens, s'hi sumen les que ha d'afrontar per baixar (menys drets televisius, reducció espònsors i promocions, etc)
- ▶ No hi ha risc de fallida. No hi ha pressió perquè els equips estiguin ben gestionats. Els aficionats volen resultats esportius, no econòmics. Perd rellevància la identitat de l'accionista i la gestió professional que puguin tenir aquests directius.

2.3.3. De cara a un futur

S'està plantejant, davant el fracàs de les SAD aprovar una llei sobre l'obligatorietat de què els equips professionals s'hagin de constituir amb aquesta forma jurídica.

Tot això són especulacions, que en l'actualitat no s'ha fet cap canvi.

2.4. Política de fitxatges

La política de fitxatges és un tema sensible (no només pel fet que es prioritzi a l'hora de fer els pressupostos, sinó per ser molt mediàtic i comentat en els mitjans de comunicació) en qualsevol entitat esportiva, sobretot en el món del futbol on es mouen grans quantitats de diners. Per tant, tenir una política ben definida i clara serà un factor clau en la gestió de l'entitat. Les decisions que es prenguin poden permetre arribar als objectius principals: l'èxit esportiu i la sostenibilitat financera.

Un fitxatge és una inversió la qual afecta al club de forma retributiva com a font d'ingressos. Es poden obtenir beneficis a través d'un traspàs, una contribució al merchandising o amb la consecució de títols. A l'hora de comprar un nou jugador la seva inversió ve condicionada per la finalitat del fitxatge. Pot ser de dos tipus:

- 1) Fitxatge de rendiment immediat: l'objectiu és que el jugador des del primer dia mostri bons resultats en el seu joc. L'exigència d'aquests és molt elevada. La inversió que es destina al jugador és molt gran.
- 2) Fitxatge amb opcions de futur: l'objectiu és diferent de l'anterior, ja que el que es busca és comprar-lo abans que el seu preu es dispari. La clau d'aquest fitxatge és la informació i el seguiment del jugador. Per tant, l'exigència que se li pot demanar a aquest és menor i la seva inversió serà més reduïda. Tot hi així que s'espera obtenir beneficis en un futur.

Com a conseqüència del que s'ha explicat anteriorment existeixen dos tipus de jugadors d'interès financer:

- ◆ Les grans estrelles: estan triomfant en equips d'arreu del món. Aconsegueixen bones estadístiques, són famosos, tenen contractes publicitaris milionaris i han portat al seu club a posicions beneficioses en les seves lligues.
- ◆ Els joves talents: s'estan iniciant en el futbol, mostren habilitats destacables amb el domini i el joc de pilota i despunten en lligues de la seva categoria. La majoria pertanyen a la cantera d'un club el qual inverteix temps i diners en la seva formació esperant, que a mitjà termini uns resultats que els permeti recuperar o superar la inversió feta.

És per això tant els resultats esportius com la rendibilitat econòmica amb la venda de jugadors són directament proporcionals a una bona política de compra o venda dels jugadors. Un article extret d'un portal de notícies de Bizkaia, escrit per Alex Rayón^[10], argumenta la relació que hi ha entre la política de fitxatges i els resultats a nivell classificació. Aquest diu que els clubs que tenen un major dèficit de saldos nets (major despesa que ingressos per venda de jugadors) obtenen millors posicions a la lliga.

El Real Madrid i FC Barcelona són els dos exemples més coneguts els quals fan que aquesta afirmació sigui certa. Són les entitats que majors saldos negatius tenen i millors classificats estan. Els blancs un saldo net mig de -56,28 milions d'€, i els blaugrana de -38,15 milions d'euros.

2.4.1. Política de fitxatges Athletic de Bilbao

L'Athletic de Bilbao defensa una política de fitxatges i cantera de jugadors exclusivament del País Basc. Aquesta tradició adoptada pel club des del 1912 li ha afavorit positivament creant una identitat pròpia reconeguda arreu del món, tot hi que la seva filosofia no està escrita en els estatuts del club,

Com hem comentat la filosofia de l'Athletic es basa en el fet que només poden jugar jugadors nascuts a Euskal Herria, el territori el compon el País Basc, Àlaba, Guipuscoa i del territori francès Lapurdi, Zuberoa i Nafarroa Behere. Hi ha l'excepció de jugadors de fora del territori, si aquests s'han format en la cantera.

Aquesta filosofia està sempre en el punt de mira i genera molta polèmica a cada decisió que la junta directiva pren. Aquesta ha jugat amb la filosofia del club per tal de poder adaptar-se a les seves necessitats. Això ha comportat una globalització de la seva frontera, fitxant als denominats joves talents, aquests són atrets pel bon funcionament i l'organització de les escoles lligades a l'entitat.

Existeix el Pla Extern de l'Athletic, el qual consisteix en col·locar estratègicament centres de formació per tot el territori espanyol. Així pot captar talent aliè i fer-lo propi. Aquest pla ha provocat moltes crítiques pel fet que la majoria de notícies sobre incorporacions de jugadors externs són desconegudes pels socis i els aficionats.

2.4.2. Política de fitxatges RCD Espanyol

La política del RCD Espanyol ha sigut sempre inestable. Els problemes econòmics i la precipitació en la presa de decisions en moments de bonança en econòmica en són la causa.

Mai han pogut fitxar jugadors estrella perquè no tenien diners. La seva estratègia s'ha basat a comprar jugadors espanyols que ja són grans i el preu del mercat ha baixat o jugadors de segona divisió que han tingut bons resultats. Un dels màxims problemes que els ha perseguit, ha sigut que cada cop que tenien un jugador que destacava, s'ha venut a causa dels problemes financers.

L'objectiu que vol seguir el club és el d'obtenir el millor rendiment de jugadors de la cantera i així incorporar-los a la plantilla del primer equip. També la de fitxar jugadors d'un nivell mitjà-baix.

El club té una ciutat esportiva, on entrenen i juguen els equips de futbol base i el femení del club.

El nou president del club, Chen Yansheng té el propòsit de fer canvis en la política de fitxatges. La seva intenció és no vendre més jugadors per necessitats econòmiques i potenciar l'escola esportiva.

2.5. Anàlisi econòmic financer

Estudiarem aspectes econòmics i financers mitjançant una anàlisi exhaustiu de la seva informació comptable els últims 6 anys. La informació que necessitem per l'anàlisi de comptes elaborats pel centre és:

El Balanç de situació: el farem servir per estudiar l'equilibri financer i la situació patrimonial de l'empresa en un moment determinat. Això ens servirà per saber tant l'estat com es troben les entitats en aquest moment, el tipus actius, passius i de patrimoni net que disposa. L'actiu són els mitjans econòmics, és a dir, com està invertint l'empresa i el passiu financers, d'on treu els recursos.

[10] Rayón, Alex (2016). "¿Cuál es la relación entre la política.....?". Euskadi y bizkaia en datos.

L'objectiu serà veure la quantitat de líquid i exigible que disposa i plantejar com resoldrem la situació (des del punt de vista d'ampliar capital, vendre actiu, etc).

En aquesta anàlisi utilitzarem el quadre d'origen i d'aplicació (COAF). És una eina que ens serveix per comprendre l'evolució financera de l'entitat. En l'actiu (aplicació de fons), si augmenten, representa una utilització de fons, ens pot indicar perquè l'empresa necessita més diners. Si disminueixen, ens indica els fons disponibles. En el passiu (origen de fons), si augmenten, representa una entrada de fons, ens indica d'on obté els fons l'entitat. Si disminueixen, indica un ús de fons.

També es farà una comparació entre el fons de maniobra i les NOF. Els de fons de maniobra són els fons a llarg termini disponibles per finançar les NOF, un cop s'ha finançat l'actiu fixa. Els FM són una font de finançament i estan en el passiu de l'entitat. Les necessitats operatives de fons (NOF) són els fons necessaris per finançar les operacions d'una empresa. Les NOF són un ús de fons i estan en l'actiu. Aquests dos es calculen de la següent forma:

- $FM = \text{Recursos propis} + \text{Deute a llarg termini} - \text{Immobilitzat net}$
- $NOF = \text{Caixa necessària} + \text{Clients} + \text{Existències} - \text{Proveïdors} - \text{Altres passius espontanis}$

El compte de pèrdues i guanys: també dit el compte de resultats, recull els ingressos i les despeses que ha tingut l'entitat en un període de temps. Els ingressos es transformen en beneficis segons es resten les despeses. Ens ajuda a tenir una visió de quina ha sigut la despesa més important. Resultats importants:

- ✓ MARGE BRUT: és el resultat de restar els ingressos per la despesa de les vendes. Ens ajuda en un primer moment veure si el negoci va bé. Si és negatiu, l'entitat hauria d'analitzar que estan fent malament.
- ✓ EBITDA (benefici abans d'impostos, interessos i amortitzacions) ens indica el resultat comptabilitzant també amb les despeses generals, però sense considerar despesa financera, ni impostos, ni amortitzacions.
- ✓ BAIL (benefici abans d'interessos i impostos). S'incorpora al resultat l'impacte de les amortitzacions.
- ✓ BAI (benefici abans d'interessos)
- ✓ BENEFICI NET

Dintre del compte de resultats farem l'anàlisi vertical i horitzontal per veure l'evolució que tenen els seus comptes al llarg dels anys. El comparem en relació a les ventes.

La memòria: és un document on apareix el balanç de situació i el compte de resultats. És útil analitzar-la, ja que ens explica amb detall, que hi ha dintre de cada partida. Així com les estratègies que es faran servir en un futur. La informació aportada està redactada per una o diverses persones que coneixen el centre i per tant aporten aquest valor afegit. Aquest document serà útil per entendre millor les partides destacables en l'anàlisi que es farà.

2.5.1. Estudi dels comptes més rellevants

Pel que fa al balanç de situació els comptes més rellevants són:

L'actiu: trobem l'immobilitzat immaterial. És el valor dels jugadors de la plantilla i els drets d'adquisició de jugadors. L'immobilitzat material, les propietats que pertanyen al club, com l'estadi, els terrenys, pavellons, instal·lacions, oficines, maquinària, etc. I els deutors, són els diners que ha de rebre el club en un futur, els diners que li deuen, com els contractes televisius, els patrocinis o la venda de futbolistes.

El passiu: hi ha el capital social. Aquest es pot veure afectat per l'entrada de nous accionistes, pel resultat econòmic d'anys anteriors. El resultat de l'exercici o compte de pèrdues i guanys. Els deutes amb entitats bancàries, que són els crèdits bancaris per poder finançar-se i els creditors, que són els qui deu diners el club, aquests es pagaran més cap endavant.

En el compte de pèrdues i guanys trobem:

Els ingressos: derivats de l'estadi (preu de les entrades i els abonaments). Els Media, és a dir la publicitat i els drets d'emissió d'un partit. El màrqueting, com la gestió de la publicitat i el merchandising. Les travesses, que són les apostes, aquestes un 10% li donen a la Lliga de Futbol Professional i aquest reparteix un 33% als clubs. Les subvencions municipals o regionals, destinades a clubs amb problemes financers. La venda o traspàs de jugadors. Les cessions, el jugador pertany al club durant una temporada. I la venda d'immobilitzat.

Les despeses: com el sou dels jugadors, és una part fixa més una variable que s'obté d'acord als objectius. L'amortització de jugadors. Els salaris no esportius, que corresponen als treballadors que no són jugadors. Les despeses d'explotació, derivades del funcionament del club, com la telecomunicació, el manteniment, lloguers, honoraris dels àrbitres, desplaçaments, etc. I finalment altres despeses, que és l'immobilitzat material.

2.6. Inexactituds en els comptes

Tot hi que avaluarem balanços i comptes de resultats, molts crítics de la llei de transparència diuen que els valors d'aquests no són del tot correctes, ja que hi ha partides que no registren correctament el seu cost. Els comptes que solen tenir una falta de rigor són^[11]:

- ◆ *Amortització no comptabilitzada*
- ◆ *Incertesa en el pagament dels drets federatius de jugadors*
- ◆ *Costos de formació dels jugadors incorrectes*
- ◆ *Resultats extraordinaris de taxacions d'actius intangibles i materials*
- ◆ *Drets de transferència*
- ◆ *Infravaloració de les despeses extraordinàries*
- ◆ *Infravaloració dels primers impostos a llarg termini*
- ◆ *Les provisions no dotades*
- ◆ *Ingressos de registre incorrectes*
- ◆ *Infravaloració dels ingressos a distribuir en diversos exercicis*
- ◆ *Ingressos extraordinaris per a la constitució de la filial*
- ◆ *Registre incorrecte de les obligacions (despesa financera)*
- ◆ *Valor de les inspeccions fiscals, sense imputar a despeses*
- ◆ *Activació incorrecta del crèdit fiscal*
- ◆ *Incertesa sobre els passius no quantificats en relació amb l'Administració pública*
- ◆ *Disposicions fiscals no dotats*

2.7. Indicadors per l'estudi d'empreses

Per fer l'anàlisi econòmica-financera ens centrarem en 14 ràtios. L'elecció d'aquestes ràtios ha sigut suggerida pel professor Josep Patau, que va fer servir en el seu treball d'investigació.

La utilitat d'aquestes ràtios va encaminada a veure de manera numèrica l'estat dels comptes de cada club. La majoria dels indicadors tenen uns valors òptims, els quals han d'estar pròxims, aquests aportaran informació sobre la capacitat per fer front els seus pagaments, la quantitat i la qualitat del seu deute i sobre si és rendible o no.

Les ràtios estan classificades en 3 categories:

Ràtios de solvència i liquiditat

1) Liquiditat a curt termini: Disponible + Realitzable/ Exigible a c/t

Indica la capacitat de l'entitat per liquidar els seus deutes a curt termini sense risc de suspensió de pagaments. El seu valor ha d'estar al voltant d'1, això significa que pot fer front a les seves obligacions de pagament més immediates. Si és menor, existeix un risc de suspensió de pagaments. Si és superior a 1, indica que hi ha un excés de liquiditat, és a dir, l'empresa té actius sense rendiment o ociosos.

[11] Barajas, Ángel; Rodríguez, Plácido. (2010). "Spanish Football Club's Finances".

2) Disponibilitat immediata: Disponible/Exigible a c/t

Mesura la capacitat de l'entitat per fer front les seves obligacions de pagament més immediates. Es considera normal quan el seu valor està aproximadament en 0,3. Si és inferior a 0,3 significa que no pot fer front a les obligacions més immediates i no pot atendre als pagaments. Superior a 0,3 hi ha recursos ociosos.

3) Solvència tècnica: Disponible + Realitzable + Existències/Exigible a c/t

També conegut com a ràtio de fons de maniobra. Mesura la capacitat de l'entitat per fer front a les seves obligacions de pagament més immediates. El seu valor ha d'estar entre 1,5 i 2. Si està per sota d'1,5, existeix risc de suspensió de pagaments i no pot fer front a les seves obligacions més immediates amb el seu actiu corrent. Per tant no és solvent a curt termini.

Ràtios d'endeutament

4) Endeutament a curt termini: Exigible a c/t / Recursos propis

Indica quan % dels deutes a curt termini poden fer front amb els recursos propis. Mirarem la qualitat del deute a més de comparar-lo amb el deute espontani.

5) Endeutament a llarg termini: Exigible a ll/t / Recursos propis

Indica quan % dels deutes a llarg termini poden fer front els recursos propis. Mirarem la qualitat del deute a més de comparar-lo amb el deute espontani.

6) Endeutament total: Exigible total/Recursos propis

La ràtio ha d'anar entre 0,5 i 0,6. Valors superiors a 0,6 indiquen que els deutes superen els fons propis (estructura financera arriscada). Això significa que l'empresa està perdent autonomia. Si és inferior a 0,5 l'empresa té un excés de recursos propis.

7) Qualitat de l'endeutament Exigible a c/t/ Exigible total

Com més petit sigui el valor de la ràtio, millor serà la qualitat del deute quant a termini del deute. Com més a llarg termini sigui el deute, millor serà la seva qualitat.

8) % de Càrrega financera: Interessos/Vendes

Indica el % de les vendes que s'ha de destinar a despesa financera. Els valors han d'anar al voltant de 0,04 i 0,05. Si és major de 0,05 la despesa financera és excessiva. Si va entre els dos valors, s'ha de tenir precaució. Si és menor de 0,05 la càrrega financera, no és excessiva.

9) Cobertura de riscos: EBIT/interessos

Si la ràtio és menor 1, l'entitat no pot complir amb les seves obligacions amb els guanys generats. L'empresa està perdent diners.

Ràtios de rendibilitat

10) Rendibilitat econòmica: BAIT/Actiu total

Mesura el rendiment dels actius, és a dir, la capacitat de l'empresa de generar beneficis. Relaciona els beneficis abans de deduir els interessos i els impostos. En altres paraules indica el benefici per cada cent unitats monetàries de capital invertit. Com major sigui més eficient serà la seva gestió.

11) Marge d'explotació: BAIT/Vendes

Mesura el benefici obtingut per cada unitat monetària venuda i la rendibilitat de les vendes. Representa la rendibilitat sense despesa financera, la qualitat del negoci.

12) Rotació de les vendes: Vendes/Actiu total

Nombre de vegades que les vendes del període aconseguen el valor de l'actiu.

13) Palancajament financer

S'estudia per comprovar, per una banda, la relació del deute i els capitals propis, i per altra banda la despesa financera en el compte d'explotació. Els valors estan al voltant d'1. Si és major a 1, el deute augmenta la rendibilitat i per tant és convenient. Si és menor, el deute no és convenient. Finalment si és igual a 1, l'efecte del deute no altera la rendibilitat.

14) Rendibilitat financera o liquiditat: Benefici Net/Recursos Propis

Mesura el rendiment dels fons propis. Relaciona els beneficis obtinguts per l'empresa després de deduir interessos i impostos. Indica el benefici per cada cent unitats monetàries de recursos propis.

Com major sigui el valor de la ràtio, millor serà aquest.

2.8. Gestió i coordinació d'instal·lacions esportives

Els clubs esportius són instal·lacions de lleure. Segons l'Institut d'Estudis Catalans, el lleure és^[12]: *"Temps lliure del qual disposa fora de les ocupacions regulars per a distreure's de les obligacions quotidianes"*.

L'esport que està dintre d'aquesta categoria, ja que ofereix poder utilitzar aquest temps lliure per desconnectar del dia a dia, ja sigui amb la pràctica gaudint dels beneficis que la mateixa reporta o amb la simple observació de l'esport que practiquen altres.

La gestió de les instal·lacions esportives ha evolucionat en paral·lel amb la consolidació del futbol en l'àmbit professional. A mesura que els clubs han anat creixent i canviant les seves instal·lacions als temps actuals, també ho ha fet el sistema d'organització i gestió d'aquests s'ha anat adaptant. Si en un inici l'organització era simple, avui en dia s'ha convertit en institució social, amb organitzacions i administracions que intervenen.

La influència social també ha jugat un paper essencial, ja que els socis i aficionats del club tenen una sèrie de necessitats que volen cobrir mitjançant les instal·lacions del club i es per això que paguen una quota perquè siguin satisfetes.

Per tant serà important poder oferir una gestió correcta, no només en l'àmbit econòmic, sinó també en l'àmbit de la gestió dels diferents espais, els quals els usuaris freqüenten i paguen per gaudir-los.

José Gil, defineix en el seu treball d'investigació la gestió com: ^[13] *"El conjunt d'accions i activitats necessàries per al correcte funcionament de tots els espais i elements necessaris tant directes com indirectes, per la pràctica esportiva"*

Que els clubs tinguin persones aptes per un control i organització de les instal·lacions és quelcom que cada vegada és més necessari.

Els clubs de futbol s'organitzen en entitats esportives, on la seva finalitat és la promoció i desenvolupament de l'esport. La seva funció principal és la d'oferir programes d'activitats físiques recreatives i competitives. En l'àmbit de futbol d'elit, se li afegeix com activitat principal la de formar un equip d'alt rendiment que representi al club en competicions nacionals i internacionals.

2.8.1. Tipus d'esport

L'esport que ofereix el club es classifica en dues categories:

[12] Diccionari de llengua catalana. Institut d'Estudis Catalans

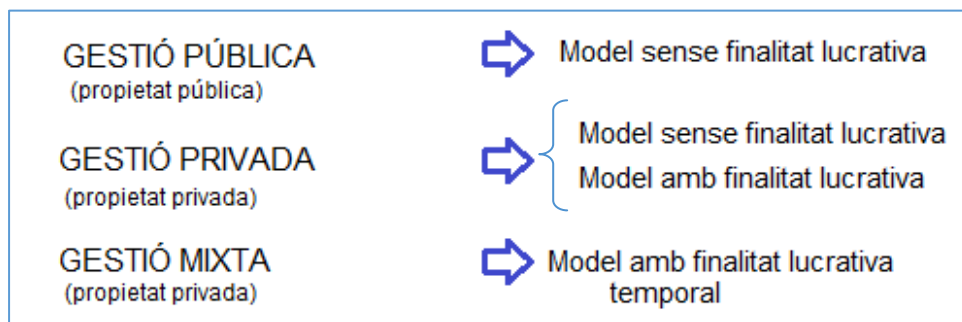
[13] José, Gil (2017). *"Cómo gestionar una instalación deportiva"*. Govern d'Aragó

- Competició: la finalitat és el rendiment de l'equip i l'obtenció d'èxits. El seu propòsit és el lleure, ocupar el temps lliure amb una activitat esportiva que cobreixi les necessitats de l'individu,
- Espectacle: la finalitat és la de distreure al públic. Cada cop hi ha més interessos mercantils i de la premsa

2.8.2. Estructura de la gestió esportiva

Els models de gestió poden estar classificats segons la funció de les entitats propietàries i organitzadores. Existeixen els següents tipus de gestió:

Gràfic 1. Tipus de gestió esportiva



Font: José Gil, "Cómo gestionar una instalación deportiva". Govern d'Aragó

Per una banda senyalar la diferència entre entitat sense ànim de lucre i amb ànim de lucre. La finalitat de les entitats no lucratives és desenvolupar activitats per oferir un bé social o d'interès públic, sense el propòsit d'obtenir beneficis. En canvi les societats amb ànim de lucre, volen obtenir un rendiment de les activitats i serveis que ofereixen amb l'objectiu que aquestes generin beneficis per l'empresa i els seus propietaris.

Per l'altra banda la gestió pública, és utilitzada per les unitats administratives, organismes i societats creades per les administracions públiques amb la finalitat de desenvolupar les polítiques públiques de promoció de l'esport, gestió i construcció d'instal·lacions esportives. Aquestes són:

- **A Nivell local:**
 - a) Serveis municipals d'esport
 - b) Patronats esportius municipals, fundacions públiques de serveis i instituts municipals d'esports
 - c) Societats anònimes de capital municipals
 - d) Serveis d'esports de les diputacions municipals
 - e) Mancomunitats de serveis esportius
- **Nivell autonòmic:**
 - a) Direccions generals d'esports de les Comunitats Autònomes
 - b) Instituts autonòmics o regionals de l'esport
 - c) Organismes diversos dependents de Comunitat Autònomes
- **Nivell estatal:**
 - a) Consell Superior d'Esports

La gestió privada pot tenir una finalitat d'ànim de lucre o sense ànim de lucre. Les empreses privades que no tenen finalitat lucrativa, són creades per persones físiques que s'associen per crear una entitat amb personalitat jurídica pròpia i amb l'objectiu de practicar o promoció de l'activitat esportiva. Aquestes es classifiquen:

- A) Clubs esportius
- B) Federacions esportives autonòmiques
- C) Federacions esportives espanyoles
- D) Ens de promoció esportiva

- E) Agrupacions de clubs
- F) Lligues professionals

- G) Comitè olímpic espanyol
- H) Altres associacions

*El Athletic Club de Bilbao és un club on la seva gestió és privada sense ànim de lucre.

La gestió privada amb finalitat de lucre, són les empreses pròpiament dites amb entitat jurídica de societat anònima. Arran de la implementació de la Llei 10/1990 totes les associacions que en aquell moment tenien deute i resultats negatius, van haver d'adoptar la forma jurídica de SAD per poder seguir existint, tal com hem explicat anteriorment. El RCD Espanyol entraria en aquest model.

Finalment, el model de gestió mixta està regulat per un contracte o conveni entre una entitat pública i una de privada. Normalment aquestes estan constituïdes amb capital privat i pagar un lloguer d'una instal·lació pública o viceversa.

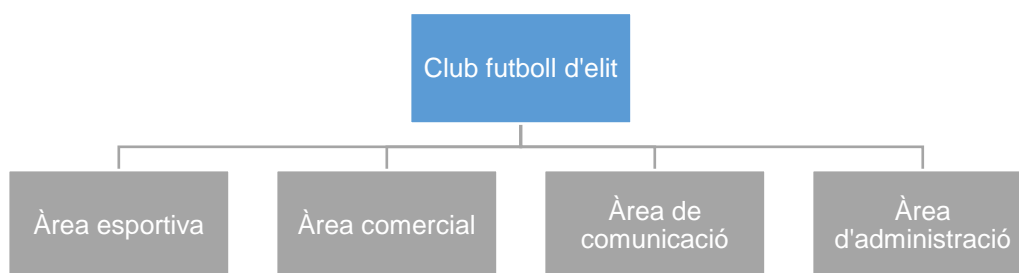
2.8.3. Composició departamental dels clubs

Els objectius dels clubs són:

- Aconseguir, coordinar i administrar fons necessaris pel fitxatge d'un bon equip tècnic i de jugadors per poder formar un equip a curt i mitjà termini
- Tenir cura de la cantera per potenciar jugadors que puguin arribar a jugar en el primer equip.
- Promocionar la pràctica esportiva

Aquestes entitats estan constituïdes per les següents àrees:

Gràfic 2. Àrees que constitueixen un club de futbol d'èlit



Font: Elaboració pròpia. Informació extreta: IESE Business School-Universidad de Navarra

L'**àrea esportiva** és l'essència d'un club professional, la seva finalitat sent la promoció i el desenvolupament de l'esport. L'objectiu principal destaca el de formar equips per competir a escala professional.

Les activitats principals d'aquesta àrea són: seleccionar, formar i preparar el primer equip i la cantera del club, complint i inculcant la visió i valors de l'organització.

L'**àrea comercial** es dedica a generar recursos per poder finançar les activitats de l'organització. En aquesta àrea es crea l'estratègia concreta per poder tenir un producte clarament definit i els diferents clients als qui dirigir-lo.

Tot hi que són organitzacions que es dediquen a promocionar l'esport, és fonamentada per l'existència de les mateixes la qualitat de l'espectacle que ofereixen. A mesura que el club creix, els productes s'amplien oferint merchandising, visites al camp, la venda de drets d'imatge, els drets televisius, etc.

Els clients que poden tenir els clubs esportius són:

- Socis i aficionats: el motor principal pel bon funcionament del club, ja que pagaran per consumir el producte. Aquest client és difícil de captar, ja que escullen pertànyer a un club o a un altre per qüestions sentimentals, "*sentir els colors*" d'equip. Tot hi que el soci o aficionat

no acostumen a canviar de club és important tenir un departament dedicat al tracte amb el client, potenciant el paper de les “penyes”, ja que aquestes capten nous socis i els fidelitzen.

- o **Empreses:** entitats dedicades a patrocinar i anunciar-se. Aquestes aporten una gran part de recursos. Serà important també dedicar un espai per captar i fidelitzar les empreses.

L'àrea de comunicació, els mitjans de comunicació juguen un paper rellevant. Aquests publiquen grans quantitats d'informacions i notícies sobre els clubs. Són considerats creadors d'opinions.

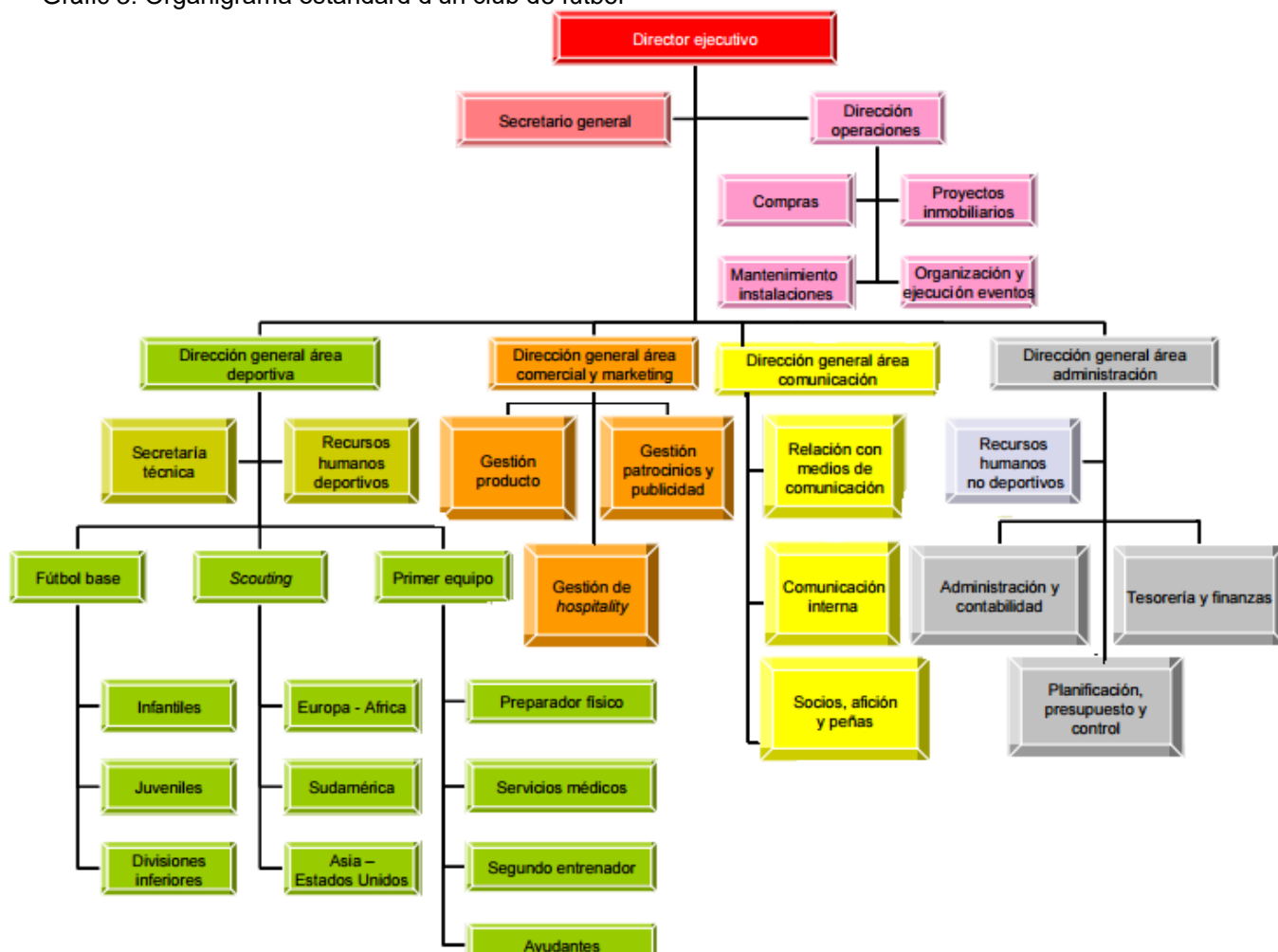
S'ha de tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació, ja que d'ells depèn la imatge mediàtica que pot tenir l'entitat de cara al públic. Els clubs han de donar conferències de premsa, concedir entrevistes i retransmetre els partits.

L'àrea d'administració, l'entitat gestiona molts recursos que provenen de diverses fonts. És fonamental el seu paper, s'encarrega de buscar noves fonts de finançament,

2.8.4. Organigrama estàndard

No existeix una forma òptima o correcta d'organigrama. Tot hi que la que descriurem a continuació és l'estructura més freqüent en organitzacions d'aquest tipus.

Gràfic 3. Organigrama estàndard d'un club de futbol



L'organigrama té cada àrea (esportiva, comercial, administrativa i comunicació) d'un club estàndard, juntament amb nivells més baixos de la jerarquia que el componen. A part de les àrees en els nivells més alts trobem:

- **Director executiu:** s'encarrega de la tasca de control de l'organització, coordinant i dirigint cada departament. Alguns cops existeix més d'un directiu.
- **Secretari general:** la seva funció és crear, mantenir i supervisar la imatge institucional del club, així com cuidar i desenvolupar les relacions amb les autoritats locals i nacionals, organismes del govern esportiu i la Lliga de Futbol Professional.

Departaments aliats a les àrees principals són:

- **Departament d'operacions:** és la direcció del personal i de la part operativa dels esdeveniments, celebracions i qualsevol cosa que el club celebri.
- **Comitè d'estratègia:** el formen el director executiu i cada direcció de departament. Les seves tasques són la de marcar línies estratègiques de l'entitat esportiva en totes les àrees que el componen.

Els clubs de futbol professional Espanyols es caracteritzen sobretot pel seu enfocament al rendiment esportiu, a diferència que pot haver-hi en altres països com USA o Anglaterra, que estan enfocats en treure beneficis.

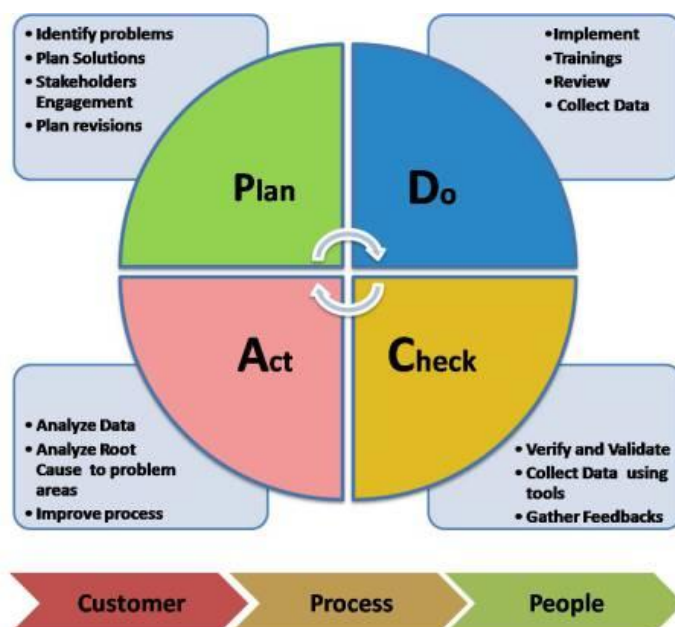
Això ha suposat que en Espanya, els clubs només es centren a tenir bones posicions en el ranking i èxits esportius. Això ha comportat l'acumulació de grans quantitats de deutes, difícils de saldar.

2.8.5. Certificats de qualitat en el món del futbol

Igual que en les empreses i organitzacions, els clubs de futbol també volen buscar diferenciació i notorietat mitjançant certificats que qualitat implantant Plans de Qualitat dels processos i serveis.

El certificat que fan servir per verificar la qualitat en la seva gestió és l'ISO 9001. Aquesta norma té l'objectiu obtenir la satisfacció dels socis i la millora constant dels serveis que s'ofereixen als abonats. El certificat segueix el següent esquema:

Gràfic 4. Procediment per obtenir l'ISO 9001



Font: Techdocit Wordpress

El benefici que ofereix la certificació és el d'obtenir una millora de l'eficiència i tenir un sistema organitzat. Aquests dos beneficis molt sovint en els clubs es perden, ja els deixen de banda per centrant-se en els resultats esportius. Que els clubs s'interessin per tenir-lo és un bon senyal, ja que adoptant aquesta certificació el club dona la visió de què té un millor control i gestió de totes les seves

operacions. A més a més que de cara a portar els comptes, es fa de manera més transparent i eficient,

Actualment hi ha 7 clubs espanyols que tenen el certificat.

- Real Club Celta
- Sociedad Deportiva Eibar
- FC Barcelona
- Levante CF
- Real Madrid
- UD Almeria SAD
- Athletic Club de Bilbao

2.9. El turisme i el futbol

En un primer cop d'ull, podem creure que les instal·lacions esportives i la indústria del futbol no estan relacionades amb el món del turisme. Però l'hora de veure les dades i estadístiques sobre els motius per visitar Espanya, canvia aquesta perspectiva. Hosteltur ens indica que cada any^[14]: "Viatgers de 19 nacionalitats es desplacen els cap de setmana a Espanya per presenciar un partit de lliga de futbol. Així ho reflecteix l'informe Goalnomics realitzat per Ticketbis".

Una altra dada interessant desenvolupada per Europapress^[15], és que "En el 2016 Espanya va tenir una despesa Mitjana de 212,85€, un 41% de les entrades van ser comprades per estrangers".

Per tant a escala del turisme espanyol s'inclou com a motius del viatge, assistir a un partit o visitar un estadi. La compra d'entrades als diversos clubs, els hi genera un ingrés extra, a més de les quotes dels socis i dels aficionats.

Deixant de banda els beneficis que poden obtenir els clubs incrementant les seves vendes, el turisme futbolístic afavoreix a la ciutat a causa de la despesa complementaria que ocasiona. Els usuaris consumidors del servei a part de les despeses derivades a l'assistència de l'espectacle Esportiu, també gasten en hotels, gastronomia, transport i compres.

Un altre punt important sobre aquest turisme que es pot considerar semi nou, és les persones que aprofiten el viatge a la destinació desitjada per visitar l'estadi d'un club, poder veure el seu museu i comprar merchandising. Moltes agències de viatges i empreses ofereixen visites guiades d'aquest producte.

El futbol ocasiona un fort impacte en la ciutat, no només afecta les persones residents i als socis i aficionats de cada club, sinó que mou masses. Estrangers i persones d'altres parts d'Espanya el consumeixen.

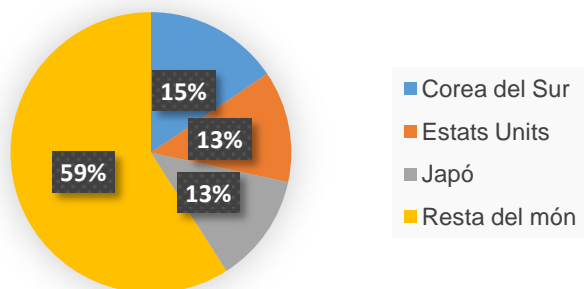
És convenient per tant que els clubs dia a dia s'esforcin per aconseguir una bona gestió de les seves instal·lacions, ja que estan proporcionalment lligada a l'atracció que puguin tenir pels turistes futbolístics i per tant compromet als ingressos del club. Cada cop són més les empreses que veuen l'oportunitat de negoci que suposen involucrar-se en la indústria del futbol.

A continuació podem veure els visitants estrangers que tenen els dos clubs estudiats:

[14] Hosteltur. (2016). "El turismo del fútbol atrae a España a visitantes de 19 nacionalidades"

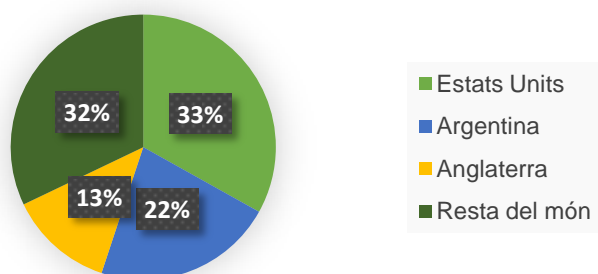
[15] Goalnomics. (2016). "Turismo futbolístico"

Gràfic 5. Percentatge de turistes assistents al RCD Espanyol



Font: www.stubhub.es/goalnomics/turismo_futbolistico

Gràfic 6. Percentatge de turistes assistents a l'Athletic Club



Font: www.stubhub.es/goalnomics/turismo_futbolistico

Podem observar que el % de visitants que més assisteixen a l'estadi del RCD Espanyol sense tenir en compte la dada de la resta del món, ja que és molt global, són els de procedent de Corea del Sur. Per altra banda de l'Athletic de Bilbao els visitants estan més repartits, sent els d'Estats Units els màxims visitants.

2.10. Estudis anteriors

Altres autors han dedicat els seus esforços en fer estudis sobre clubs esportius. Entre tots els autors estudiats s'han escollit els més característics o els que han aportat informació més rellevant. Al final de cada autor s'explicarà en com ens volem diferenciar d'aquest.

Aspectes econòmics-financers:

Javier, San Ildefonso (2015), en el seu treball de fi de grau fa una anàlisi econòmic financer de tres clubs (Eibar, Reial Madrid i Atletico de Madrid). La primera part del seu treball es centra a fer un estudi més global de tots els equips espanyols, per tal d'estudiar els seus resultats financers i econòmics. La segona part es centra amb la comparació dels equips escollits.

Aquest treball és interessant a tenir en compte ja que té el plantejament i finalitat de la part pràctica molt semblant. La primera part que proposa és de gran interès i molt extens, però fa que la segona part deixi de ser analitzada més acuradament. En el treball es voldran equilibrar les dues parts.

Jose Antonio Rodríguez (2014), planteja un estudi de tres clubs espanyols (Getafe, Rayo Vallecano i Espanyol). L'estudi s'ha dividit en una primera part a on fa una anàlisi en profunditat del que és ser una SAD i de què és un concurs de creditors. I una segona part d'estudi econòmic-financer dels tres clubs.

El treball dedica una part teòrica a la SAD, que ens ajuda a ampliar informació i una pràctica l'anàlisi, la segona part serà útil per veure com ha avaluat la informació econòmica i financera de l'Espanyol. Ens diferenciem en el fet que es farà èmfasi en les associacions anònimes esportives.

A nivell més teòric hi ha autors que han facilitat informació:

L'autor **Angel Antonio Barajas (2004)**, fa el seu doctorat sobre el model de valoració dels clubs de futbol basant-se en els factors claus de negoci. L'objectiu d'aquest és trobar un mètode de valoració que s'ajusti a les característiques de cada club espanyol. Tot hi que l'objectiu del treball no és el mateix, ens aporta informació extra sobre totes les partides dels balanços que es veuen afectades en un club de futbol, ja que les estudia en profunditat i facilita la feina a l'hora de fer l'anàlisi.

Laura González Pachón (2015), l'autora explica de forma teòrica que és una SAD segons la legislació espanyola. Indica la polèmica que ha comportat la seva implementació i els sistemes estrangers que equivaldrien a les Societats Anònimes Esportives.

La SAD és una forma jurídica poc coneguda, el treball explicat servirà per ampliar coneixements i a més a més saber el punt de vista i l'opinió d'una persona, que s'ha documentat, ha llegit i ha estudiat la forma jurídica a fons. La seva "crítica" a la SAD ens servirà per elaborar la nostra pròpia.

Isabel Gamazo (2015), desenvolupa en el seu treball part fiscal present en els clubs de futbol i parla de la SAD i les associacions esportives. És l'únic dels papers consultats que profunditza més sobre les associacions.

Ens servirà per aprofundir més sobre el tema, ja que la informació que es troba de les SAD's és més extensa que de les associacions.

Luís Dias-Barceló (2015), amb el seu treball sobre la crisi financera del futbol Espanyol, explica que són les Societats Anònimes Esportives i el seu component social i econòmic del futbol. Argumenta l'evolució al llarg dels anys, desglossant el deute que tenen els equips de primera i segona divisió amb les administracions públiques.

És interessant aquest autor per poder veure amb profunditat tot el deute que generen els clubs de futbols. La informació ens servirà per poder investigar com afecta en la gestió i sobretot en els balanços i comptes de resultats. La diferència respecte al treball és que també hi haurà una part pràctica per explicar millor els components socials i econòmics de les SAD i sobretot com està el deute reflectits en la informació econòmica.

José Gil (2017), dedica el seu treball a fer una descripció detallada de com gestionar les instal·lacions esportives, mostrant els tipus de gestió, estructura i models de direcció que hi ha. També explica els departaments estàndards que poden estar implicats en aquests tipus de clubs, de manera estàndard.

És útil aquest estudi perquè aporta d'una manera objectiva com són gestionades i compostes les instal·lacions esportives. Llegit facilita saber com funciona internament un club, els llocs de treball rellevants i les tasques que desenvolupen. El seu contingut s'ha introduït al treball adaptant-lo i reescrivint-lo.

Magdalena Opazo i Sandalio Gomez (2007) és un estudi on descriu detalladament les característiques de l'estructura que constitueix un club de futbol. Proposa un model formal d'estructures, departaments i llocs de treball que el conformen.

Aquest estudi, com l'anterior, aporta continguts útils pel treball, per poder desenvolupar i explicar millor com es gestionen les instal·lacions de lleure i com són els clubs esportius.

Finalment els estudis internacionals que fan referència al tema són.

Zoltán Imre (2010), fa un estudi molt interessant sobre les característiques del futbol professional, explicant de forma teòrica els components econòmics i financers d'aquest món. També explica amb claredat la relació que hi ha entre els resultats esportius i els econòmics.

L'estudi és molt útil per poder conèixer els components econòmics i financers implicats en el món del futbol professional. A més, s'entén millor el perquè un club que té èxits esportius, pot no tenir bons exercicis econòmics, encara que poden haver-hi excepcions.

Àngel Barajas i Plácido Rodríguez (2010), Ens explica la història econòmica d'Espanya, com sorgeixen els clubs de futbol i com apareixen les SAD's. En la segona part es dedica a explicar la situació financera dels clubs espanyols, fent una anàlisi de les partides que perden qualitat en la seva informació, taules comparatives entre els clubs sobre la claredat de la seva informació econòmica i financera i crítica la seva impossibilitat per fer front als deutes financers.

L'estudi és un dels més interessants trobats i és per això que, aplicarem al treball present les partides que perden qualitat d'informació.

John Beech, Simon Chadwich (2004), els dos autors uneixen les seves forces per explicar el negoci de la gestió esportiva. No només es centren en la gestió del futbol, sinó de tots els esports expliquen detalladament cada disciplina, la seva estructura, departaments, certificats de qualitat i models de gestió. Una informació curiosa que aporta. És que dóna consells per poder millorar i progressar com a club.

Els autors ens donen una visió global d'un tipus d'instal·lacions relacionades amb el lleure a través de fer una comparació dels diversos models de gestió esportiva que hi ha. Els consells que ens aporten a cada model de gestió són molt interessants i s'han tingut en compte alhora de fer el treball.

2.11. Conclusions marc teòric

Els dos clubs estudiats, tenen un llarg recorregut esportiu i la seva història és significativa, creant identitat entre els seus aficionats.

La Llei de l'esport del 1992 va transformar la majoria dels clubs en Societat Anònimes Esportives. Aquest canvi jurídic ha portat una gran aflluència d'opinions. La majoria de crítics estan en contra, argumentant el seu fracàs tant econòmic, com social. Per altra banda les associacions anònimes obtinguts, estan constantment investigades pel tema dels beneficis socials, a causa del poc requeriment de transparència i els ajuts de l'Estat. Que un sigui millor que l'altre s'ha d'avaluar des de diversos punts de vista i les opinions són més de caràcter subjectiu.

La política de fitxatges és un tema complicat i polèmic el qual els clubs han de gestionar correctament si volen tenir bons resultats tant esportius com econòmics, tot i que molts cops van lligats un a l'altre. Els clubs més grans no necessiten tanta planificació, ja que mouen una gran quantitat de diners obtenint molts beneficis tant de la compra-venda de jugadors com d'altres fonts (televisió, publicitat, patrocinis, sponsors, etc). Per un Club petit i de pocs recursos com el CES una planificació esportiva coherent i ben portada des d'un principi pot significar l'èxit o fracàs de l'entitat.

Per poder fer una anàlisi més pràctica del marc teòric els comptes més rellevants i les ràtios descrits en els punts anteriors seran aplicats i així poder extraure conclusions. Aquests elements ens ajudaran a entendre millor el funcionament del club, ja que analitzarem la seva base, veurem tot hi que les decisions que s'han pres de manera més visual i com han afectat posteriorment al club.

És important tenir en compte quins models de planificació i gestió tenen els clubs en l'àmbit intern. La seva gestió i control és molt complexa, el comprenen molts departaments relacionats entre ells, i la seva finalitat és sempre la mateixa, presentar en l'àmbit nacional i internacional un club i en concret un primer equip apte per poder competir. Portar un control correcte i acurat farà que aquest obtingui bons resultats tant esportius com econòmics.

Una bona estratègia enfocada en la millora dels processos més rellevants, diferenciarà un club a l'hora de poder tenir les seves obligacions al dia i seguir amb la política de transparència. Que els clubs s'esforcin per aconseguir certificats de qualitat, és un pas més per solucionar els problemes de control i gestió que estan tenint des de la seva creació.

Veure el futbol com un tipus de turisme serà interessant a l'hora d'extraure conclusions, ja que el turista també serà usuari consumidors de les instal·lacions esportives.

Als estudis anteriors, aporten informació molt significativa. Molts autors, ja han tractat els temes presentats en treballs (aplicats sempre a altres clubs esportius). Tractar la política de fitxatges, la polèmica jurídica, l'anàlisi econòmica-financer i dels models de gestió d'instal·lacions des de diversos punts de vista implica la possibilitat de treure la subjectivitat que projecta cadascú amb el seu treball i poder crear un criteri comú el més objectiu possible.

QUADRE RESUM MARC TEORIC



Fundació 1900

DADES GENERALS

- > Societat Anònima Esportiva
- > Gestió privada amb finalitat lucrativa
- > Club Sanejat
- > 2.112.156€ de beneficis
- > 170 milions de deute

Font: Web oficial RCD Espanyol de Barcelona

HISTÒRIA

- 1906-1909 Suspensió per falta de jugadors
- 1980-1990 Crisi econòmica, descens a 2na
- 1992 es converteix en SAD
- 1995: Venta de l'estadi Sarrià per deutes
- 2005-2010 Pèrriode bonança econòmica
- 2010-2011 Construcció nou estadi (83 milions), nous deutes
- 2015 Entrada Rastar, sanejament

Font: Web oficial RCD Espanyol de Barcelona



Fundació 1989

DADES GENERALS

- > Associació Civil Esportiva
- > Gestió privada sense finalitat lucrativa
- > Club Estable
- > 18.716.405€ de beneficis
- > Sense deute

Font: Web oficial Athletic Club de Bilbao

HISTÒRIA

- 1960-1970 Venta de jugadors per deute
- 1980-1990 Declivi, abandonament jugadors i canvi d'entrenadors
- 2009 Etapa de creixement
- 2010 Nou estadi, fort endeutament
- 2012 Resultats positius fins avui dia

Font: Web oficial Athletic Club de Bilbao



FITXATGES



Jugadors de rendiment immediat
 - Bones estadístiques
 - Contractes publicitaris milionaris
 - Resultats beneficiosos al club

Athletic Club de Bilbao: Jugadors bascos. Pla extern
 Athletic Club de Bilbao: Jugadors bascos. Pla extern



Jugadors amb opcions de futur
 - Inversió en diners i temps en formació
 - Resultats enfocats en recuperar l'inversió

RCD Espanyol: Cantera, venta jugadors destacants i jugadors veterans

ANÀLISI ECONÒMICA I FINANCERA



- > Balanç de situació
- > Compte de pèrdues i guanys
- > Memòria anual

RÀTIOS

- Liquiditat
- Endeutament
- Rendibilitat

- A. vertical i horitzontal
- COAF
- FM+NOF



GESTIÓ D'INSTAL·LACIONS ESPORTIVES

Font: Magdalena Opazo. (2007). "Características estructurales de un club de fútbol profesional"

Tipus d'esport

- > Competició: alt rendiment



- > Espectacle: distreure al públic



Tipus de gestió

- > Gestió pública
- > Gestió privada
 - amb ànim de lucre
 - sense ànim de lucre



Existeixen certificats de qualitat que ho poden verificar

Departaments



No existeix una forma òptima o correcta de gestió



Font: Amparo. (2003). "Athletic recibe el certificado de calidad ISO 9001/2000"



TURISME FUTBOLÍSTIC

Font: Hosteltur. (2017) "El turismo del fútbol atrae a España a visitantes de 19 nacionalidades"

"Viajers de 19 nacionalitats es desplacen els cap de setmana a Espanya per presenciar un partit de lliga de futbol"

RCD Espanyol de Barcelona
 15% Corea del Sur, 13% EU, 13% Japó, 59% Resta del Món

Athletic Club de Bilbao
 33% EU, 22% Argentina, 13% Anglaterra, 32% Resta del Món

Font: Goalnomics. (2016). "Turismo futbolístico"

3. Objectius i preguntes clau de la investigació

L'objectiu principal de la investigació que es vol realitzar és saber com afecta la gestió d'instal·lacions esportives el fet que tinguin una forma jurídica o una altre, i quin comportament els ha condicionat.

Els objectius específics van relacionats amb l'anàlisi detallada de cada club, analitzar dos situacions econòmiques-financeres i jurídiques de dos clubs esportius de futbol. Comparant els models de gestió i d'organització tenen i quins esforços estan fent per la millora constant. A partir de l'estudi poder extraure recomanacions que serveixin per vetllar per la seva continuïtat a llarg termini.

Després d'estudiar els antecedents han sorgit una sèrie de preguntes que resoldrem amb les hipòtesis que es presentaran:

- ? Quines són exactament les diferències entre gestionar una Societat Anònima Esportiva i una Associació Civil Esportiva?
- ? Existeixen les diferències també en la informació econòmica i financera que tenen?
- ? Perquè les Societats Societat Anònima Esportiva volen tornar als seus orígens, i canviar la seva forma jurídica?
- ? S'ha plantejat que aquestes donin veu als socis i participin en les seves decisions?
- ? Existeix una forma jurídica millor que una altra?
- ? Afecta el turisme el fet que el club tingui una forma jurídica o una altra?

Les hipòtesis generals són les següents

H1	H2
L'Athletic de Bilbao i el RCD Espanyol realitzen una bona/mala gestió en els seus exercicis econòmics. És un club d'èxit/fracàs	La forma jurídica compromet al model de gestió d'instal·lacions esportives del club
Hipòtesis específiques	Hipòtesis específiques
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'èxit o el fracàs en referència al deute, els beneficis i la composició del seu passiu ▪ Un canvi de finançament més repartit del capital, milloraria l'estabilitat financera dels clubs ▪ Ser una SAD és el que ha causat a l'Espanyol problemes econòmics ▪ La partida d'inversió serà totalment diferent dels dos clubs. ▪ La possibilitat d'entrar els clubs SAD a borsa, els milloraria el seu passiu. ▪ L'entrada del nou inversor a l'Espanyol, és el que li ha provocat el seu èxit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les associacions tenen un organigrama més horitzontal ▪ Les empreses amb ànim de lucre, tenen una estructura més rígida, amb més jerarquia ▪ Les associacions tindran més convenis de col·laboració ▪ Els dos clubs tindran instal·lacions semblants, enfocades a aportar el màxim rendiment esportiu ▪ Les entitats que tenen certificats de qualitat estan millors gestionades

Font: Elaboració pròpia

Indicadors

Per la hipòtesi 1 ens basarem amb les següents ràtios:

- Ràtios de liquiditat (ràtio liquiditat, disponibilitat i solvència): obtenim informació sobre els actius corrents del l'entitat. Els diners disponibles que tenen per fer front al seu deute més immediat.
- Ràtios d'endeutament (a llarg termini, curt termini, càrrega financera, qualitat del deute i cobertura del deute): observarem el deute a llarg i curt termini. Voldrem veure la qualitat i quantitat d'aquests.

- Ràtios de rendibilitat (rendibilitat econòmica, financera, Palancajament financer): mesuraran la productivitat dels seus actius, de les vendes, a més a més en cas de les SAD els beneficis que obté l'accionista.

També utilitzarem:

- Anàlisi vertical: per veure de manera global les partides més significatives i les que més varien respecte a les vendes i anys anteriors.
- Anàlisi horitzontal: s'utilitza per veure l'evolució de cada partida respecte a l'anterior.
- Quadre d'aplicacions i orígens de fons: l'elaborarem per veure ràpidament què s'està utilitzant per invertir i per cobrir la inversió.
- Comparativa entre fons de maniobra i les necessitats operatives de fons: observarem si amb els fons del club poden cobrir els seus deutes més líquids. Els resultats d'aquesta anàlisi tindran la finalitat de veure si el club té caixa excedent o necessita crèdit.

Per altra banda la hipòtesi 2 serà menys pràctica, ja que se centrarà a aplicar els antecedents estudiats per crear els models de gestió que tenen cada club. Per elaborar aquesta gestió farem servir:

- Organigrama: direcció, nº de departaments, departaments fora del comú, etc.
- Tipus de gestió: gestió privada o pública, sense o amb ànim de lucre.
- Instal·lacions que el formen: nº d'instal·lacions, utilitat, localització, etc.
- Organismes que intervenen: entitats públiques o privades, tipus de convenis, activitat que desenvolupen, etc.
- Certificats de qualitat i altres distintius.

4. Metodologia de treball: fonts i recursos que es preveu emprar en la recollida de dades i com s'analitzaran.

Objectiu general	Objectius específics	Metodologia
A. Anàlisi l'Athletic de Bilbao	A.1. Anàlisi balanç de situació i compte de resultats últims 6 anys	A.1.1. Aplicació de les ràtios
		A.1.2. Aplicació altres indicadors econòmics
		A.1.2. Conclusions
	A.2. Models de gestió	A.2.1. Models de gestió
		A.2.2. Organigrama entitat
		A.2.3. Convenis amb altres entitats
		A.2.4. Certificats de qualitat
	B. Anàlisi RCD Espanyol	B.1. Anàlisi balanç de situació i compte de resultats dels últims 6 anys
B.1.2. Aplicació altres indicadors econòmics		
B.1.3. Conclusions		
B.2. Models de gestió		B.2.1. Models de gestió
		B.2.2. Organigrama entitat
		B.2.3. Convenis amb altres entitats
		B.2.3. Certificats de qualitat
B.2.4. Relació amb la forma jurídica		

C. Comparació resultats i conclusions	C.1. Confirmar o negar hipòtesis finals	C.1.1. Contestar preguntes
		C.1.2. Viabilitat hipòtesis
		C.1.3. Explicar hipòtesis finals
	C.2. Encreuament de dades part pràctica	C.2.1. Relació anàlisi econòmica-financera amb els models de gestió
		C.2.2. Conclusions
		C.2.3. Recomanacions al Athletic Club
		C.2.4. Recomanacions al RCD Espanyol
		C.2.5. Redacció de les conclusions del treball
		C.2.6. Descripció limitacions

Font: Elaboració pròpia

5. Resultats treball de camp

5.1. Anàlisi econòmica-financera

5.1.1. RCD Espanyol

Anàlisi general

El club ha estat sempre amb problemes econòmics després de la bonança econòmica que va tenir l'any 2005, any que va incrementar molt la despesa en fitxatges i va començar la construcció de l'estadi. Això ha suposat arribar al 2012 en situació de plantejar-se el concurs de creditors. Finalment van poder evitar aquesta situació. L'entrada del grup Rastar ha donat esperances al club per poder aconseguir un equilibri econòmic i financer.

L'entitat concentra tot el seu actiu no corrent en l'immobilitzat material centrant-se sobretot en la inversió en terrenys i construccions com són l'estadi, l'escola de Sant Adrià i immobilitzat immaterial. En actiu corrent destaca sobretot en deutors. D'un any a un altre han disminuït quasi a la meitat, vol dir que clients pendents de pagar han pagat. És lògic que les existències siguin tan baixes, ja que l'activitat d'exploració del club no es basa en la venda de mercaderies, encara hi ha merchandising i derivats.

El patrimoni net ha passat a ser negatiu el 2015 a recuperar-se i ser positiu, es justifica amb d'injecció de capital realitzada. En el passiu no corrent el deute a llarg termini està concentrat en empreses del grup i associats i el crèdit no comercial ha baixat. I finalment en el passiu corrent, els deutes a curt termini han disminuït, juntament amb els proveïdors.

En el compte de resultats les vendes han augmentat, junt amb els aprovisionaments. La despesa fixa, l'OPEX, és major que l'any anterior però compensa l'exercici al tenir moltes vendes. L'amortització ha disminuït i els ingressos financers han augmentat. D'un any a un altre el resultat de l'exercici passa a ser negatiu a positiu. Això és a causa fonamentalment de la baixada de l'amortització i l'augment en els ingressos financers i una possible explicació podria ser l'expansió que planteja el president al mercat oriental.

Taula 9. Anàlisi vertical i horitzontal

	ANÀLISI VERTICAL							ANÀLISI HORITZONTAL					
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
Vendes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	30%	17%	3%	-10%	32%	8%
Aprovisionaments	-3%	-3%	-3%	-3%	-4%	-4%	-5%	5%	27%	8%	-32%	11%	-6%

MARGE	97%	97%	97%	97%	96%	96%	95%	31%	17%	3%	-9%	33%	9%
Despesa de personal	-43%	-47%	-51%	-61%	-62%	-86%	-86%	19%	8%	-12%	-12%	-5%	8%
a) Sous, salaris i assimilats	-40%	-45%	-49%	-58%	-59%	-83%	-83%	16%	8%	-13%	-12%	-6%	8%
b) Carregues socials	-3%	-2%	-3%	-3%	-3%	-3%	-3%	75%	-8%	-1%	-3%	5%	7%
Altres despeses d'explotació	-36%	-26%	-22%	-21%	-22%	-33%	-37%	83%	37%	11%	-17%	-12%	-3%
EBITDA	18%	24%	24%	16%	12%	-24%	-28%	0%	18%	52%	17%	-169%	-9%
Amortització d'immobilitzat	-8%	-16%	-25%	-34%	-29%	-42%	-38%	-33%	-26%	-24%	4%	-8%	19%
Deteriorament i resultat per alineació d'immobilitzat	6%	10%	8%	13%	18%	41%	10%	-30%	53%	-36%	-37%	-41%	358%
Altres resultats	-3%	-6%	-2%	0%	8%	8%	-2%	-32%	308%	-	-100%	27%	-637%
RESULTAT DE EXPLOTACIÓ	12%	12%	7%	11%	11%	11%	-12%	33%	91%	-28%	-9%	30%	-197%
Ingressos financers	0%	0,1%	0%	2%	0%	0%	0%	-70%	-79%	-79%	8987 %	59%	-77%
Despesa financera	-12%	-15%	-9%	-13%	-10%	-13%	-12%	5%	95%	-25%	12%	2%	17%
Diferències de canvi	0%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	-89%	-	1176 %	-197%	-	-100%
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	0%	-4%	-1%	0%	0%	-2%	-24%	-102%	257%	-555%	-41%	-123%	-89%
Impostos sobre beneficis	3%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	1325 %	-67%	-	12932 %	0%	-91%
RESULTAT DE L'EXERCICI	3%	-4%	0%	0%	0%	-3%	24%	-216%	1542 %	-194%	-41%	-121%	-112%

Font: Elaboració pròpia

En l'anàlisi vertical podem veure que els aprovisionaments es mantenen constants. Les despeses fixes en canvi han augmentat tot hi que les despeses de personal són menors. L'amortització ha disminuït significativament, arribant al màxim valor sobre les vendes en el 2013. Els ingressos financers han disminuït tot i que en valors reals són majors. L'explicació és que les vendes han augmentat molt més que els ingressos financers. La despesa financera és menor, l'any passat va arribar al màxim valor trobat. L'impost sobre beneficis és més elevat, ja que aquest any l'Espanyol arriba a un resultat positiu en el BAI i per tant, ha de fer front obligatòriament a aquest impost. Resultat de l'exercici ha tingut un bon creixement passant de ser negatiu a positiu i amb un millor percentatge des del 2010 (inici de la construcció de l'estadi).

En l'anàlisi horitzontal observem que la variació de les vendes del 2015-2016 respecte al 2014-2015, ha augmentat quasi a la meitat. I les OPEX com hem comentat, també han seguit el mateix moviment.

COAF

Per elaborar el COAF, s'han calculat les variacions, les aplicacions i orígens per separat i segons la taula resum:

Taula 10. Resum aplicacions i origen de fons dels dos clubs (en%)

	APLICACIONS	ORÍGENS
LLARG TERMINI	83,05%	47,05%
CURT TERMINI	16,95%	52,95%

Font: Elaboració pròpia

Podem veure que les inversions a llarg termini poden ser cobertes perfectament pels fons a llarg termini, ja que disposa de molt fons social. Les inversions a curt termini són finançades per fons tant a llarg com a curt termini. Que el fons a curt termini sigui baix, significa que el seu passiu té més fons a llarg termini, una dada que es pot considerar positiva perquè té bona qualitat de deute.

Aquest és el quadre COAF, on podem observar cada partida al detall:

Taula 11. Aplicacions i origen de fons desenvolupat

ACTIU	APLICACIONS	ORIGENS
A) ACTIU NO CORRENT		
I. Immobilitzat intangible		24.885.020,87
2. Concessions		10.161,84
5. Aplicacions informàtiques		1.421,70
7. Altres immobilitzats tangibles		24.873.437,33
II. Immobilitzat material	3.481.700,7	
1. Terrenys i construccions	30.156.471,80	
2. Instal·lacions tècniques i altres immobilitzats materials		2.887.379,75
3. Immobilitzat en curs i bestretes		23.787.391,38
V. Inversions financeres a llarg termini		166.688,10
VI. Actius per impost diferit	3.102.291,42	
B)ACTIU CORRENT	25.997.889,10	
II. Existències		384.660,86
III. Deutors comercials i comptes a cobrar	25.271.235,91	
V. Inversions financeres a curt termini	115.774,85	
VI. Periodificacions a curt termini		1.453.863,68
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	2.449.402,88	
PASSIU	APLICACIONS	ORIGENS
A) PATRIMONI NET	55.268.256,04	
A-1) Fons propis	55.256.031,05	
I. Capital		7.578.522,18
III. Reserves		726.779,19
V. Resultats d'exercicis anteriors	11.078.770,51	
VII. Resultat de l'exercici	78.563.218,26	
A-3) Subvencions, donacions i llegats rebuts	12.225,00	

B) PASSIUS NO CORRENT	6.625.780,20	
II. Deutes a llarg termini	46.469.481,53	
2. Deutes amb entitats de crèdit	9.764.657,62	
3. Creditors per arrendament financer		7.209,72
III. Deutes amb empreses del grup i associats	-	-
IV. Passius per impost diferit	-	-
V. Periodificacions a llarg termini	-	-
VI. Creditors comercials no corrents		3.459.462,82
C) PASSIU CORRENT		32.510.991,87
III. Deutes a curt termini		10.974.513,92
2. Deutes amb entitats de crèdit	8.519.257,63	
3. Creditors per arrendament financer		7.402,41
5. Altres passius financers		19.486.369,14
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar		25.271.917,03
1. Proveïdors	5.862.126,25	
3. Creditors varis		1.469.465,99
4. Personal (remuneració pendent de pagament)		1.723.097,75
5. Passius per impost corrent		35.964.629,30
6. Altres deutes amb administracions públiques	4.344.121,89	
VI. Periodificacions a curt termini	3.735.439,08	
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	372.592.431,0	372.592.431,0

Font: Elaboració pròpia

En l'anàlisi d'aplicacions i orígens de fons interpretem que el club inverteix sobretot en immobilitzat material, destacant els terrenys i les construccions. Pel que fa al passiu l'entitat inverteix els seus fons en deutes a llarg termini, intuïm que s'ha ampliat crèdit i amb els proveïdors (els aprovisionaments han augmentat, partida relacionada) com les periodificacions a curt termini. Per altra banda, utilitza fons sobretot amb immobilitzat intangible, baixant les concessions de jugadors, també les inversions financeres a llarg termini. En el passiu els comptes utilitzats per finançar-se són el capital i les reserves i els deutes a curt termini, ja que s'està liquidant part dels creditors comercials.

Taula 12. Fons de maniobra i les NOF

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
NOF	-32.611.088	-16.946.700	-8.566.290	-9.132.241	-13.980.834	-29.573.616	-28.860.704
FM	93.322.527	106.693.939	160.267.884	166.328.791	169.734.768	173.025.468,2	158.439.508
Caixa excedent (+) o crèdit necessari (-)	125.933.615	123.640.639	168.834.174	175.461.032	183.715.602	202.599.084	187.300.212

Font: Elaboració pròpia

Podem veure que amb els FM es podem cobrir les NOF. Això significa que hi ha fons a llarg termini per poder finançar les operacions de l'entitat. El club tindria caixa de sobres per poder reinvertir-la. Que sigui tan elevada pot dir que té diners infrautilitzats.

Durant aquests 6 anys en tot moment el club ha tingut caixa excedent. En el 2010-2011 és quan va tenir més caixa, a causa del fet que aquells anys va començar a construir el nou estadi com venia d'una bonança econòmica i podria tenir acumulació de fons, els quals van ser utilitzats per invertir en la nova instal·lació.

Taula 13. Anàlisi Ràtios Balanç

RATIOS BALANÇ	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Liquiditat: Àcid test	2,21	1,90	1,85	2,18	1,59	4,71	1,62
Disponibilitat immediata	0,39	0,14	0,10	0,12	0,14	0,62	0,09
Solvència tècnica	2,21	1,91	1,87	2,20	1,60	4,79	1,65
Endeutament a curt termini	0,49	-0,64	1,90	1,72	3,22	0,66	2,33
Endeutament a llarg termini	1,22	-0,06	3,11	3,51	3,70	3,87	6,02
Endeutament total	1,707	-0,69	5,01	5,23	6,92	4,53	8,36
Qualitat del deute	0,288	0,92	0,38	0,33	0,46	0,15	0,28

Font: Elaboració pròpia

Liquiditat

Tots els anys l'entitat presenta un excés de liquiditat. Dada positiva perquè pot fer front als pagaments però també pot indicar que té actius sense rendiment o ociosos.

Disponibilitat immediata

A excepció de l'any 201, any que el valor és elevat, la ràtio va al voltant de 0,3. Aquells anys el club no podia fer front als pagaments més immediats del seu actiu amb el seu corrent. A partir de l'any 2016 la ràtio s'estabilitza fins a arribar a l'indicador òptim.

Solvència tècnica

La ràtio ha anat variant cada any. Tot hi que gira sempre al voltant de 2 hi ha anys que el valor està per sota d'aquest, per tant no té suficient actiu corrent per poder pagar les seves obligacions. En el 2012 i 2016 és quan l'indicador arriba a nivells més elevats. Pot ser un resultat negatiu al tenir actius ociosos.

Endeutament a curt termini i a llarg termini

A curt i a llarg termini l'any 2015 presenta un valor molt elevat d'aquest indicador degut que el patrimoni net era negatiu i per tant, s'havia de començar l'exercici amb capital aliè.

Endeutament total

Tal com hem comentat en l'anterior punt els deutes superen els recursos propis. La ràtio supera a l'indicador de 0,6 en el 2015. Trobem esperances l'any següent, ja que la situació canvia dràsticament tot hi que segueix sent superior a 0,6 i això que encara té molt deute.

Qualitat del deute

La qualitat del deute ha millorat respecte al 2015. Le deute a curt termini ha disminuït i el de llarg termini ha augmentat.

Taula 14. Anàlisi Ràtios Compte resultats

RATIOS COMPTE	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
% Càrrega financera sobre ventes	0,15	0,15	0,09	0,13	0,1	0,13	0,12
Rendibilitat econòmica	4,8%	4,1%	1,7%	2,3%	2,3%	1,9%	-2,2%
Marge Explotació	15%	12%	7%	11%	11%	11%	-12%
Rotació ventes	0,33	0,33	0,23	0,21	0,22	0,18	0,18
Palancajament	0,03	1,03	-2,44	0,42	0,72	-3,68	44,27
Rendibilitat financera	7%	4%	-1%	1%	2%	-7%	98%

EBIT/Interessos	1,01	0,79	0,81	0,84	1,04	0,81	0,98
Creixement vendes	9%	17%	3%	-10%	32%	8%	
Creixement OPEX	41%	17%	-6%	-13%	-7%	5%	

Font: Elaboració pròpia

% Càrrega financera sobre Vendes

La Càrrega financera és major a 0,05 els 6 anys, això significa que la despesa financera de l'entitat és excessiva. Del 2015 al 2016 la ràtio es manté estable.

Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica ha millorat. Ha passat de ser negativa al 2010 a experimentar un augment de la rendibilitat fins al 2016, on la ràtio assoleix el valor més elevat. Això significa que els actius del club estan començant a ser rendibles.

Marge Explotació

El marge d'explotació ha millorat aquest últim any. El mateix ha succeït amb què la rendibilitat econòmica tenint en compte que en el 2010 la ràtio era negatiu. Actualment el valor és el més elevat dels últims 6 anys, significa que la qualitat de negoci és bona.

Rotació Vendes

El nombre de vegades què s'ha utilitzat l'actiu per la generació de les vendes ha augmentat fins al 2015, on es manté estable. El club està millorant aquesta ràtio, involucrant més l'actiu en poder augmentar les vendes.

Palancajament financer

El Palancajament financer va variant, els dos últims anys. En el 2011 el valor és negatiu i això vol dir que el deute que té l'entitat no li convé, està alterant la seva rendibilitat al tenir un deute molt elevat. La resta d'anys tampoc arriba al valor òptim que és 1. En general el deute que està acumulant l'organització no és bo i no li està generant rendibilitat a l'accionista.

Rendibilitat financera

La rendibilitat de l'accionista és positiva, aquest any poden obtenir beneficis de les seves accions. Anys anteriors la rendibilitat era negativa, fent que aquest no pogués obtenir dividends de l'exercici econòmic.

EBIT/Interessos

Els guanys generats a l'entitat són positius, ja que la ràtio és major a 1, per tant pot complir les seves obligacions amb els guanys generats. El club està generant beneficis

Creixement vendes

Les vendes han augmentat del 2015 al 2016. El màxim augment el trobem en el 2013.

Creixement OPEX

Les OPEX han augmentat del 2013 al 2014 van disminuir d'un any a l'altre.

5.1.2. Athletic Club de Bilbao

Anàlisi general

L'Athletic club té una estructura financera estable, excepte un any què va presentar pèrdues en el seu exercici. Actualment està tenint anys de major bonança. Pot ser degut al fet que es manté la classificació a mitja taula, això li assegura mantenir socis i captar l'interès de la televisió i patrocinadors, sense gastar en excés.

El balanç de situació el forma l'actiu no corrent és on trobem els comptes de màxima rellevància, les inversions en empreses per grups i associats a ll/t, les quals respecte a l'any passant han disminuït. El segueix l'immobilitzat material que ha augmentat significativament (terrenys i instal·lacions). I després tenim l'immobilitzat immaterial on també han incrementat els drets d'adquisició de jugadors.

En l'actiu corrent observem que l'efectiu segueix sent el compte més significatiu tot hi que ha disminuït considerablement. Això pot significar que l'han fet servir per fer una nova inversió (compra jugadors, ampliació instal·lacions o adquisició de terrenys), o per cobrir deute no ha sigut, ja que aquest ha augmentat. Els clients a pagar també han augmentat, com a conseqüència d'un increment de les vendes.

Per altra banda el patrimoni net ha incrementat respecte a l'any passat a causa del fons social. El passiu no corrent segueix igual, degut que el seu deute a ll/t no ha canviat i en el passiu no corrent en canvi el deute a curt termini ha augmentat juntament amb els proveïdors a causa de l'augment dels aprovisionaments.

En el compte de resultats veiem que les vendes han augmentat d'un any a un altre, junt amb els aprovisionaments. Els costos fixos també han incrementat, sobretot els sous i salaris. L'amortització també és més elevada, a més aquest any comença a tenir ingressos financers, tot hi que la despesa financera és més elevada que l'any anterior. Finalment el resultat final de l'exercici, és positiu i veiem que també és més elevat.

En l'any 2011 va tenir pèrdues, però el anys següents ha tingut resultats positius. Aquesta millora pot ser degut al fet que la despesa financera ha disminuït. Tot hi que els aprovisionaments han augmentat, s'han compensat amb la despesa fixa.

Els resultats negatius que va tenir entre el 2010 al 2012 va ser degut al fet que es va embarcar en la construcció del seu nou estadi cosa que va suposar la utilització de fons propis i deute per poder-ho pagar.

Taula 3. Anàlisi vertical i horitzontal

	ANALISI VERTICAL							ANALISI HORIZONTAL					
	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2016-2015	2015-2014	2014-2013	2013-2012	2012-2011	2011-2010
Vendes	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	18,8 %	0,9%	1,2%	-1,1%	1,6%	0,5%
Variacions existències	0%	0%	-1%	-1%	2%	0%	1%	-	-	17,9 %	-	-	-
	644,2 %	107,5 %						644,2 %	107,5 %	17,9 %	146,7 %	538,6 %	147,1 %
Aprovisionaments	-4%	-4%	-3%	-4%	-6%	-3%	-6%	0,5%	37,9 %	-	-	75,2 %	-
								0,5%	37,9 %	13,4 %	37,6 %	75,2 %	47,0 %
MARGE	96%	96%	96%	96%	96%	96%	95%	19,1 %	0,7%	1,6%	-1,5%	1,2%	2,3%
Despesa personal	60%	47%	39%	42%	44%	42%	40%	26,2 %	21,2 %	-7,8%	-4,4%	4,6%	7,1%
a) Sous, salaris i assimilats	53%	42%	34%	37%	39%	38%	35%	28,2 %	23,0 %	-9,6%	-4,2%	4,1%	8,0%
b) Carregues socials	2%	2%	2%	3%	3%	3%	3%	11,6 %	6,8%	-	-	8,6%	-0,8%
								11,6 %	6,8%	38,2 %	-8,7%	8,6%	-0,8%
c) Provisions	4%	4%	3%	2%	2%	2%	2%	11,1 %	11,3 %	82,0 %	-2,0%	9,4%	4,0%
Altres despeses d'explotació	11%	11%	11%	13%	9%	9%	7%	-1,9%	-2,2%	-	47,3 %	-2,1%	22,4 %
								-1,9%	-2,2%	11,2	47,3 %	-2,1%	22,4 %

a) Serveis exteriors	7%	5%	5%	6%	5%	5%	4%	41,3%	4,3%	-18,6%	18,2%	4,9%	13,5%	
b) Tributs	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1,5%	-3,2%	-1,3%	2,3%	-1,4%	-1,4%	
c) Desplaçaments	3%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	11,3%	36,1%	-17,4%	-19,4%	78,8%	-11,7%	
d) Pèrdues, deteriorament i variació de provisions per operacions	0%	3%	4%	4%	0%	-1%	0%	-100,0%	-33,3%	6,5%	0%	0%	0%	
e) Altres despeses de gestió corrent	-1%	1%	1%	1%	1%	2%	-15%	-153,5%	24,8%	-19,7%	3,0%	19,5%	-110,4%	
EBITDA	25%	26%	36%	29%	32%	34%	37%	14,7%	-25,2%	25,3%	-12,4%	-2,9%	-8,7%	
Amortització d'immobilitzat	-7%	-7%	-9%	-8%	-7%	-5%	-6%	18,1%	-24,7%	11,6%	18,1%	40,1%	-18,4%	
Altres resultats	1%	1%	1%	1%	1%	0%	2%	-1,1%	-28,5%	-0,1%	64,4%	54,8%	-70,4%	
RESULTAT DE EXPLOTACIÓ	19%	20%	30%	38%	4%	-9%	12%	12,8%	-31,5%	-20,4%	824,9%	-143,4%	-178,7%	
Ingressos financers	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
Despesa financera	0%	0%	0%	0%	-1%	-1%	-1%	379,3%	-90,1%	42,3%	-81,9%	12,1%	-2,6%	
Deteriorament i resultat de alineació i altres	-1%	-1%	0%	0%	0%	0%	0%	-9,1%	1275,0%	0%	0%	0%	0%	
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	19%	19%	29%	38%	3%	-11%	11%	14,0%	-33,5%	-21,0%	1306,0%	-125,0%	-200,1%	
Impostos sobre beneficis	-2%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	
RESULTAT DE L'EXERCICI	17%	19%	29%	38%	3%	-11%	11%	2%	-34%	-21%	1306%	-125%	-200%	

Font: Elaboració pròpia

En l'anàlisi vertical el marge brut s'ha mantingut estable. Per altra banda el seu OPEX ha augmentat, ja que l'entitat ha augmentat en costos fixos. Que l'EBITDA ha disminuït respecte a l'any anterior, vol dir que els beneficis obtinguts com a resultat de l'activitat ordinària han empitjorat. L'amortització s'ha mantingut igual i la despesa financera baixa, a causa dels deutes amb el banc. Tots aquests resultats fan que tingui un benefici net positiu. Cal destacar que el 2016 és el primer any en què l'entitat paga impost sobre beneficis.

En l'anàlisi horitzontal podem dir que els ingressos van disminuir del 2012 al 2013. La variació dels ingressos del 2015 al 2016, han augmentat significativament.

COAF

Per elaborar el COAF s'ha calculat les variacions, les aplicacions i orígens per separat i s'ha creat una taula resum.

Taula 4. Resum aplicacions i origen de fons dels dos clubs (en%)

	APLICACIONS	ORÍGENS
LLARG TERMINI	33,1%	84,8%
CURT TERMINI	66,9%	15,2%

Font: Elaboració pròpia

A la taula resum podem veure que tant les inversions com els fons estan poc equilibrats. Que l'entitat tingui més origen i que aquests siguin a llarg termini és un bon senyal, significa que té una gran quantitat de capital a llarg termini per fer front de les seves inversions o pagar els deutes. És molt alt, ja que el patrimoni net ha augmentat significativament del 2010 al 2016. No existeix un equilibri financer, podem veure l'PC no pot finançar l'AC, necessitaria PNC.

Aquest equilibri pot ser lògic, ja que al ser una associació no es repartiren beneficis i per tant es pot repartir els fons a llarg termini, per cobrir les despeses més líquides. Les aplicacions a curt també són elevades, l'entitat centra el seu negoci en la inversió en clients (gràcies a l'augment de vendes) i en proveïdors, cosa que vol dir que expandeix la seva activitat i fa que hi hagi més persones a les que contractar els seus serveis.

Aquest és el quadre COAF, on podem observar cada partida al detall:

Taula 5. Aplicacions i origen de fons desenvolupats

ACTIU	APLICACIONS	ORIGENS
A) ACTIU NO CORRENT	44.656.959,0	
I. Immobilitzat intangible		480.784,71
1. Dret d'adquisició de nous jugadors		917.506,40
5. Aplicacions informàtiques	436.721,69	
II. Immobilitzat material	20.647.553,54	
1. Terrenys i construccions	5.790.052,85	
2. Instal·lacions tècniques i altres immobilitzats materials	8.622.992,15	
3. Immobilitzat en curs i bestretes	6.234.507,54	
IV. Inversions en empreses dels grups y associats a ll/t	20.987.213,61	
1. Instruments de patrimoni	23.265.000,00	
2. Crèdits a empreses		2.277.786,39
V. Inversions financeres a llarg termini	3.502.976,59	
1. Instruments de patrimoni		
2. Crèdits a tercers	3.502.976,59	
B)ACTIU CORRENT	70.076.846,31	
II. Existències		420.379,89
III. Deutors comercials i comptes a cobrar		5.739.200,65
IV. Inversions en empreses dels grups i associats a c/t	34.188.019,56	
V. Inversions financeres a curt termini	33.428.019,56	
VI. Periodificacions a curt termini	262.679,86	
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	42.545.727,43	
PASSIU	APLICACIONS	ORIGENS
A) PATRIMONI NET		106.113.460,94
A-1) Fons propis		106.113.460,94
I. Capital		97.100.320,08
VII. Resultat de l'exercici		9.013.140,86
B) PASSIUS NO CORRENTS	6.286.007,79	
I. Provisions a llarg termini		6.600.000,00

1. Obligacions per prestacions a llarg termini al personal		600.000,00
4. Altres provisions		6.000.000,00
II. Deutes a llarg termini	12.700.466,08	
2. Deures amb entitats de crèdit	2.325.000,00	
4. Deutes amb entitats esportives	2.240.000,00	
5. Altres passius financers	8.135.466,08	
V. Periodificacions a llarg termini	185.541,71	
C) PASSIU CORRENT		14.906.352,19
III. Deutes a curt termini	14.196.148,00	
2. Deures amb entitats de crèdit	15.021.182,39	
4. Deutes amb entitats esportives	97.022,27	
5. Altres passius financers		922.056,66
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar		23.403.666,80
1. Proveïdors		4.231.635,21
3. Creditors varis		490.503,54
4. Personal (remuneració pendent de pagament)		9.497.060,14
6. Altres deutes amb administracions públiques		7.006.249,08
VI. Periodificacions a curt termini		5.698.833,34
TOTAL GENERAL	407.532.397,82	407.532.397,82

Font: Elaboració pròpia

Explicant les partides significatives més concretes trobem que l'entitat inverteix molt en immobilitzat material. Això es deu a construcció del nou estadi destacant també la inversió en empreses i grups associats. Pel que fa a l'actiu corrent, podem veure que el club inverteix molt en disponible. Això pot succeir degut que el club no té grans deutes a cobrir i pot dedicar aquest efectiu a altres coses com a conseqüència dels pocs deutes han incrementat la tresoreria. Els clients és un compte d'òrgens de fons, el club pot haver liquidat els clients pendents a pagar,

En el passiu trobem que la partida de patrimoni net és molt elevada en l'utilització de fons. Això significa que l'entitat té un gran capital per poder fer front a les inversions i els seus deutes. Financerament aquest capital aporta seguretat. Que els seus deutes a llarg termini siguin aplicacions de fons vol dir que està pagant els seus préstecs i deutes amb entitats bancàries a llarg termini, en canvi a curt termini ha adquirit deute. Finalment veiem que està utilitzant fons de proveïdors, vol dir que està pagant-los

Taula 6. Fons de maniobra i les NOF

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
NOF	-49.141.723,9	-31.036.294,4	-29.627.760,9	-16.694.618,8	-20.658.175,7	-17.947.601,7	-13.879.643,3
FM	219.655.609,3	175.356.192,0	149.894.142,9	128.978.289,4	40.686.628,4	29.939.126,5	59.872.048,4
Caixa excedent (+) o crèdit necessari (-)	268.797.333,2	206.392.486,3	179.521.903,8	145.672.908,2	61.344.804,1	47.886.728,3	73.751.691,7

Font: Elaboració pròpia

Podem veure que amb els FM podem cobrir les NOF. Això significa que hi ha fons a llarg termini per poder finançar les operacions de l'entitat.

En la seva evolució veiem que en el 2017 arriba a la caixa excedent més alta. Es veu el punt d'inflexió, ja que del 2010 al 2011 la caixa disminueix, com a símbol de la inversió. Actualment veiem que s'ha recuperat i té molta caixa excedent, podria significar que està acumulant diners per poder fer una altra inversió en instal·lacions o per la compra de futurs jugadors.

Taula 7. Anàlisi Ràtios de Balanç

RATIOS BALANÇ	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Liquiditat: Àcid test	36,47	112,13	4,06	2,08	2,12	0,77	1,13
Disponibilitat immediata	19,00	97,72	3,75	0,92	0,51	0,13	0,27
Solvència tècnica	36,93	114,31	4,15	2,46	2,48	1,22	1,27
Endeutament a curt termini	0,02	0,01	0,20	0,36	-4,42	-4,95	2,88
Endeutament a llarg termini	0,00008	0,00010	0,20	0,66	-11,06	-8,75	5,08
Endeutament total	0,02	0,01	0,20	0,66	-11,06	-8,75	5,08
Qualitat del deute	1,00	0,98	1,00	0,55	0,40	0,57	0,57

Font: Elaboració pròpia

Liquiditat

L'any 2011 està per sota al valor 1. Vol dir que aquell any el club estava en risc de suspensió de pagaments. Els anys següents el club es recupera fins a estar amb un excés de liquiditat. El club el més segur que tingui actius ociosos.

Disponibilitat immediata

Els 4 últims anys el club presenta una disponibilitat elevada, això significa que té efectiu suficient per cobrir despeses. Tot hi que en el 2015 pot arribar a tenir actius ociosos. L'entitat s'hauria de plantejar reinvertir-lo.

Solvència tècnica

Del 2013 al 2016 pot fer front a les seves obligacions sense problemes. En canvi del 2010 al 2011 existeix un risc de no fer front als pagaments a curt termini.

Endeutament a curt termini i llarg termini

El club actualment pot fer front al seu deute tant a curt com a llarg termini sense problemes. Però fins al 2011 tenia problemes pel fet que el seu patrimoni net era negatiu. Això va fer que hagués de buscar fons aliens, sent la seva principal font de finançament. Això pot haver succeït en termes generals per l'augment en l'immobilitzat immaterial i en clients, el més segur que aquells anys presents clients impagats. A més podem veure que el 2012 va ser l'any on més despeses de personal i variables va tenir.

Endeutament total

L'endeutament total està afectat també pel que hem comentat anteriorment. Del 2010 al 2012 els deutes superaven els fons propis, amb una estructura financera arriscada, on el control estava en capital exterior. Ara la ràtio ha millorat fins a un punt que podria tenir un excés de recursos propis.

Qualitat del deute

La qualitat del deute ha estat sempre pel mateix valor més o menys. Els dos últims anys ha millorat cosa que significa que el seu deute a curt termini ha disminuït.

Taula 8. Anàlisi Ràtios Compte resultats

RATIOS COMPTE	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
% Carrega financera sobre vendes	0,001427	0,000354	0,003599	0,002559	0,014006	0,012686	0,013092
Rendibilitat econòmica	12%	14%	25%	40%	6%	-12%	17%
Marge Explotació	19%	20%	30%	38%	4%	-9%	12%
Rotació vendes	0,64	0,71	0,86	1,06	1,43	1,26	1,44

Palancajament	1,55	1,41	1,80	2,68	-	-	10,05
Rendibilitat resultat ordinari	19%	20%	46%	107%	-105%	205%	175%
Rendibilitat financera *			46%	107%	-105%	205%	175%
EBIT/Interessos	134,50	571,44	82,63	147,70	2,88	-	9,22
						7,45	
Creixement vendes	15,8%	0,9%	1,2%	-1,1%	1,5%	0,5%	
Creixement OPEX	17,2%	13,8%	-9,4%	3,9%	3,4%	8,6%	

Font: Elaboració pròpia

% de càrrega financera

La seva càrrega financera en cap any supera la ràtio de 0,04. Això significa que en la seva despesa financera està controlada en tot moment i no és excessiva.

Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica han anat canviant en el transcurs dels sis anys tal com es pot veure a la taula. En el 2013 la rendibilitat és més alta, això es deu perquè per la millora de la gestió, és el primer any on el passiu del club es recupera i això repercuteix al seu actiu. L'augment de l'amortització afecta també a la reducció d'aquesta rendibilitat.

La pèrdua de rendibilitat econòmica es deu a l'augment del seu Actiu. Es veu significativament a partir del 2013.

Marge Explotació

El seu marge també és més significatiu el 2013. Tot hi que les vendes eren més baixes, les despeses també ho eren. Que en el 2015 no hi hagi deteriorament té un resultat positiu, ja que els seus actius immaterials no estan perdent valor, però deixar de tenir deteriorament positiu afecta el resultat final.

Rotació Vendes

La ràtio ha baixat degut que l'actiu ha augmentat significativament, en proporció de les vendes, tal hi com hem comentat. En el 2012 és on presenta el valor més alt, gràcies al fet que va haver-hi un augment en les vendes i l'actiu era baix. En general significa que aquell any va haver-hi un aprofitament millor de l'actiu en la generació de vendes.

Que els dos últims anys la ràtio sigui més baixa, significa que hi ha molta part de l'actiu que no està implicat en la generació de vendes, això pot ser, degut a les baixes existències i clients que té.

Palancajament financer

El club els tres últims anys presenta un valor superior a 1. Això significa que tot el deute que té és convenient, ja que fa augmentar la rendibilitat per l'ús de capital aliè. Que les ràtios dels anys 2012 i 2011 siguin tan negatius és deu a què tenien uns fons propis negatius i que la base del seu capital eren deutes amb entitats de crèdits bancàries. En aquell moment el deute no estava generant cap rendibilitat.

Rendibilitat financera

En aquest cas no la tractarem, per una entitat sense ànim de lucre. La rendibilitat que puguin tenir els accionistes no serà rellevant, ja que aquest no busquen tenir beneficis en el resultat de l'exercici.

EBIT/Interessos

La ràtio excepte en el 2011 ha sigut major a 1, vol dir que el club no perd diners, que els guanys generats cobreixen la despesa financera. Que en el 2011 fos negatiu és deu amb l'endeutament per culpa de la creació de l'estadi.

La ràtio els dos últims anys és exagerat. S'haurien d'augmentar els interessos.

Creixement vendes

La ràtio de les vendes varia significativament respecte als últims anys. Actualment han arribat al valor més alt dels últims anys.

Creixement OPEX

Els OPEX han augmentat, juntament amb la despesa fixa (sous i salaris). Podem preveure: que han fet una ampliació de plantilla significativa, sigui de jugadors o personal intern, o ha augmentat els sous dels treballadors i jugadors presents a l'empresa.

5.2. Models de gestió

5.2.1. Model de gestió del RCD Espanyol

Descripció

El RCD Espanyol és un dels clubs més antics de la lliga espanyola. En un inici l'Espanyol va començar amb la filosofia de tenir només catalans o nascuts a Espanya com a jugadors. Les circumstàncies econòmiques van canviar aquesta filosofia per adaptar-se als temps actuals i a les exigències d'una competició on els resultats priven moltes vegades sobre altres consideracions.

L'entitat no ha estat sempre en Primera Divisió, ha jugat temporades en Segona Divisió a causa dels problemes econòmics que ha anat tenint, els quals han fet que l'equip no pogués competir per mantenir la categoria.

L'Espanyol disposa d'una fundació creada 1997 anomenada Fundació Privada Reial Club Esportiu Espanyol de Barcelona. Amb l'objectiu de crear una eina de promoció i difusió del sentiment espanyolista. L'entitat és autònoma i s'autofinança a través d'aportacions i donacions de persones físiques i jurídiques així com les quotes dels socis i col·laborades.



L'associació de veterans, també és una entitat sense ànim de lucre de l'Espanyol. Té l'objectiu d'ajudar econòmicament i socialment als exjugadors de l'entitat que ho necessitin.

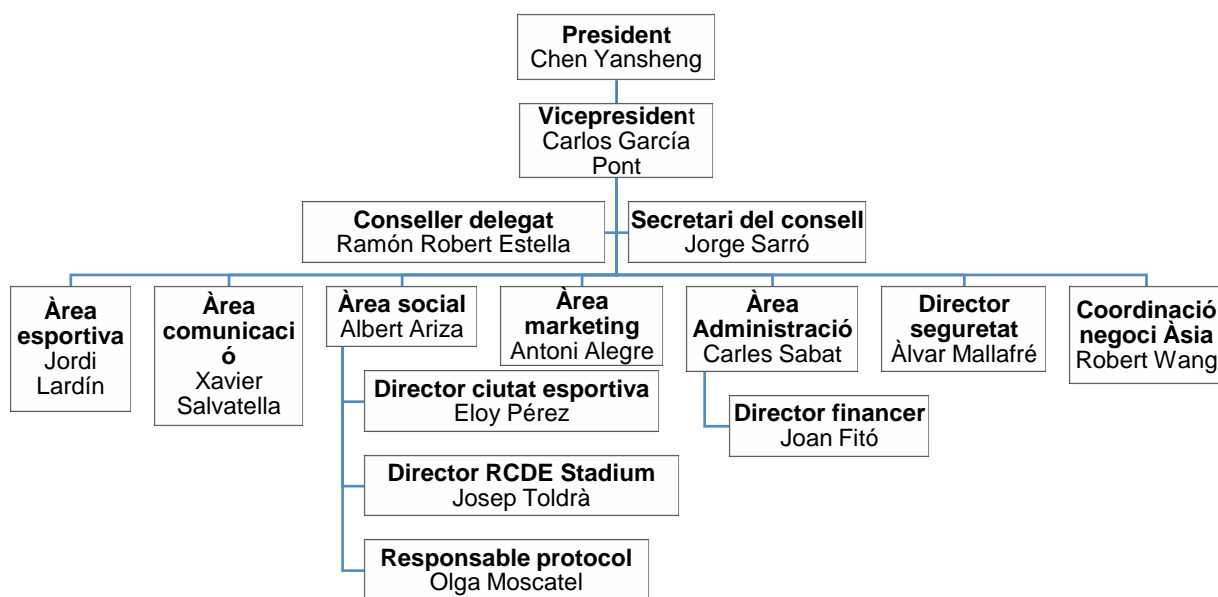
Organigrama

Consell

El consell s'encarrega de la gestió administrativa del club i de designar els càrrecs departamentals de l'entitat. Aquest està format per 9 persones: Huang Ting, Lu Zuilan, Wang Lirong, Zheng Zefeng, Rousaud Costas Duran, Adolf Rousaud, Mao Ye Wu, Ramon Robert i Carlos García Pont.

L'organigrama extret de dades oficials del club és el següent:

Gràfic 7. Organigrama RCD Espanyol de Barcelona



Font: Elaboració pròpia. Dades extretes: <<https://www.rcdespanyol.com/es/club/>>

L'organigrama presenta la mateixa forma jeràrquica dels clubs esportius. Està caracteritzada per multitud de departaments a part de les ares estudiades. Un departament destacat totalment diferent dels altres clubs, és el departament de coordinació de negoci i expansió a Àsia, cosa que li permet poder expandir el seu negoci, la internacionalització del club i per tant la possibilitat de poder obtenir fons.

- Chen Yasheng

Chen Yasheng és l'actual propietari i president del club des del 2016, que ha promès canviar la situació que tenia fins a la seva entrada, d'acumulació de deute i de la constant venda de jugadors estrelles per poder reduir-la.

Els objectius de l'empresari per canviar la situació crítica del club són:

- El propietari vol en un termini de tres anys sanejar i reestructurar financerament el club.
- Reforçar el primer equip. Estar primerament entre els 10 primers i després en els 8 per poder competir a Europa.
- Augmentar el nombre de socis i aficionats
- Presència a Àsia, a on el club pot buscar ingressos

El capital social de Chen Yasheng és el màxim accionista. El club té un total de 9.360 accionistes.

- Propietaris anteriors: Power 8, José Manuel, Lara Bosch Ramón Condal i Daniel Sánchez Llibre. Excepte el primer que és una empresa proveïdora de tecnologia, els altres eren experts inversors.

Estructura de la gestió esportiva

La gestió del RCD Espanyol és privada amb ànim de lucre. És una societat anònima esportiva, actua com ens propi independent de l'administració pública. És lucrativa, significa que els beneficis que genera els seus exercicis econòmics es reparteixen entre els accionistes.

Convenis amb altres organitzacions

- L'Ajuntament de Sant Adrià del Besòs, municipi on està localitzada la ciutat esportiva, té un conveni amb l'objectiu de potenciar i donar suport a les activitats de caràcter social que desenvolupa el club.
- El CAR de Sant Cugat a través d'un conveni posa a disposició dels seus serveis i professionals a disposició del club, amb l'objectiu de portar un control i seguiment mèdic dels esportistes.
- El RCD Espanyol és una de les entitats col·laboradores en el projecte "Esport Local Solidari" que impulsa la Diputació de Barcelona i la Fundació Esport Solidari Internacional, amb l'objectiu d'equipar i dotar de material esportiu les zones més empobrides per tal que puguin gaudir de l'esport.

Certificats de qualitat

El club no ha aconseguit cap certificat de qualitat per verificar els seus processos.

Les instal·lacions del club

- **L'estadi:** està situat a Cornellà de Llobregat, tot hi que el club ha utilitzat sis terrenys, un d'ells l'estadi de Sarrià que es va vendre l'any 1995. Des del 2016 l'instal·lació s'anomena C.D.E. Stadium, d'acord amb l'entrada del nou inversor.

L'aforament que posseeix és de 40.500 espectadors, es considera un dels estadis més moderns del món i està catalogat per la UEFA com la màxima categoria. Dintre d'aquest també hi podem trobar el museu.

- **Ciutat Esportiva:** està localitzada a Sant Adrià del Besòs. El nom complet del complex és Ciutat Esportiva Dani Jarque, en honor al difunt capità de l'equip. En les instal·lacions entrenen tant el primer equip, com els filials.

5.2.2. Model de gestió de l'Athletic Club de Bilbao

Descripció

L'Athletic Club de Bilbao, és un club, amb una filosofia única. Tal com hem explicat en els antecedents, el club només permet la incorporació de jugadors d'Euskal Herria. Se l'anomena "club de cantera". És un club històric, junt amb el FC Barcelona i el Reial Madrid han jugat totes les edicions en Primera Divisió.

A més a més és un dels quatre clubs que segueixen sent Associació Anònima Esportiva, motiu que li ha permès tenir una certa flexibilitat a l'hora de presentar informació interna del club.

La fundació va ser creada en el 2002^[16], està dintre del club i té com a objectiu la promoció i el foment d'activitats culturals i socials relacionades amb el futbol i l'esport. La seva identitat és sense ànim de lucre, i forma part del patronat.



Organigrama

L'organigrama està compost per una junta directiva escollida pels socis, les seves funcions són prendre les decisions i gestionar el club. Estan constantment avaluats pels socis i els mitjans de comunicació, ja que són els representants del club i dels socis.

^[16] Estatuts de la fundació:

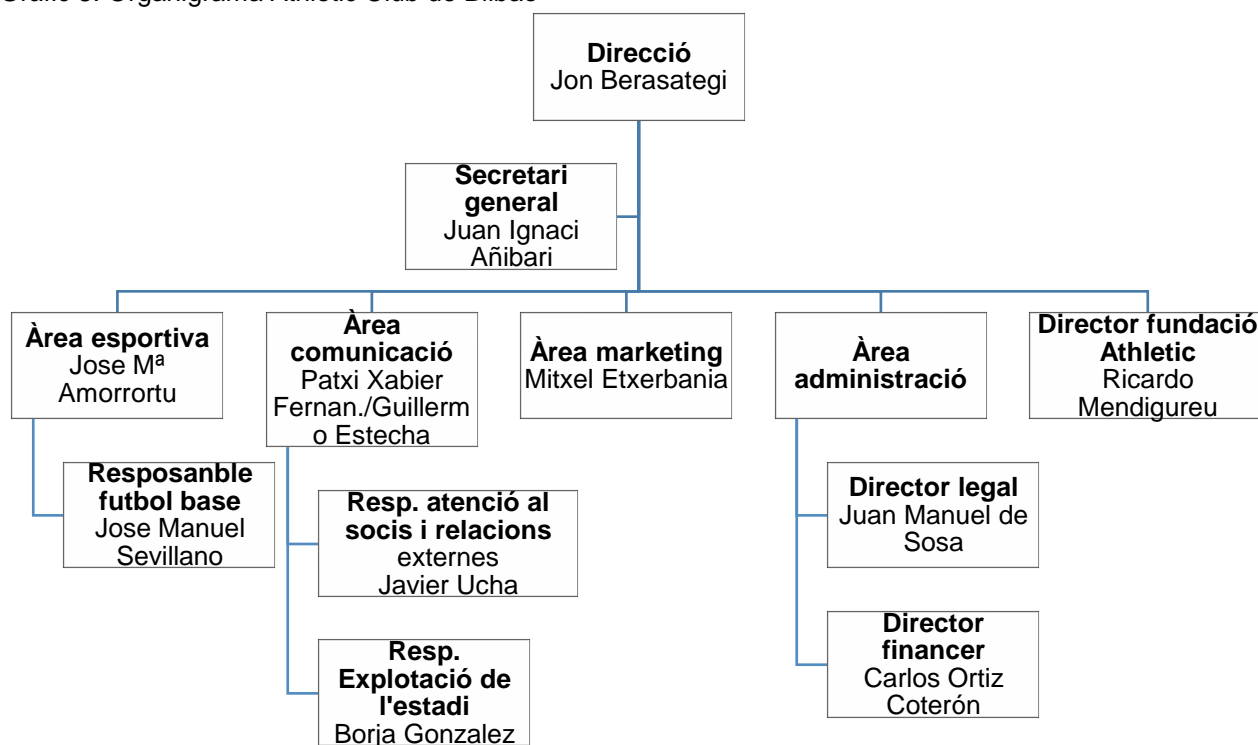
http://opendata.euskadi.eus/katalogoa/contenidos/fundacion/f131/eu_def/adjuntos/JatorrizkoEstatutuak.pdf

Junta directiva

- President: Josu Urrutia
- Vicepresident: Jose Ángel Cortes
- Secretari: Javier Aldazabal
- Comptable: Alberto Uribe-Echevarria
- Vicesecretari: Jon Muñoz
- Tresoreria: Izaskun Larrieta
- Vocals: Juan Arana, Jokin Garatea, Yolanda Lázaro, Borja López, Laura Martínez, Silvia Muriel, Genar Andrinua, Elaia Gangoiti. , Ramon Alkorta i Ignacio Palacios-Huerta.

Direcció general

Gràfic 8. Organigrama Athletic Club de Bilbao



Font: Elaboració pròpia. Dades extretes: <<http://www.athletic-club.eus>>

L'organigrama segueix l'estructura estudiada en els antecedents. És una estructura jeràrquica on cada departament té el seu responsable. Dintre d'aquest té un departament reservat per la seva fundació explicada anteriorment.

Un aspecte que sorprèn és que tant els membres de la junta i de l'organigrama predominen en treballadors d'origen basc i seguint la filosofia de cantera que el caracteritza que també ha arribat a la seva gestió interna.

Estructura de la gestió esportiva

El club és una associació privada sense ànim de lucre amb personalitat jurídica pròpia. Està adscrit a la Federació Vizcaïna de Futbol.

És privat perquè la seva propietat i el control està en mans de particulars. En aquest cas per la junta directiva i els socis del club. Com que no té finalitat lucrativa no reparteix els beneficis de l'exercici,

sinó que els reinverteix. Ho podem veure en els balanços a l'apartat de resultats de l'exercici. Aquesta pràctica reforça positivament l'estructura financera.

Convenis amb altres organitzacions

- San Mames Barria, S.L^[17], és una societat constituïda mitjançant escriptura pública. Aquesta societat gestiona l'estadi amb el mateix nom on l'Athletic Club de Bilbao juga els seus partits.

La relació que té el club amb la societat és de règim d'arrendatari. Paga una quota anual de 500.000€, pot gaudir de les instal·lacions i obtenir els beneficis generats de l'activitat. L'acord que tenen amb l'entitat és de 50 anys, prorrogable a 50 anys més.

Aquesta societat també és finançada pel Govern Basc, la Diputació Floral de Biskaia, l'Ajuntament de Bilbao i la caixa d'estalvis BBK.

- El 30 de juny es farà vigent un conveni^[18] entre l'ajuntament de Lezama i l'Athletic Club, l'acord consisteix en que el club cedeix un dels camps de les seves instal·lacions i a aportar 18.000€ cada temporada.

Per altra banda l'ajuntament està obligat a destinar els fons que obté pel foment i desenvolupament d'activitats de difusió i promoció de l'esport.

Certificats de qualitat

L'ISO 9001 acredita la bona gestió d'instal·lacions esportives i l'Athletic Club va ser el primer equip nacional que va aconseguir-lo l'any 2003. L'objectiu d'obtenir aquesta distinció és atorgar prestigi a la gestió del club, a més de garantir la qualitat dels serveis que ofereix el club als seus aficionats.



L'obtenció del certificat, ajuda a fer un pas més per aconseguir que els clubs esportius siguin gestionats amb rigor. Tenir un certificat com aquest és molt important per aquest tipus d'organització com són les associacions, ja al no està sota el marc legal en quant a la gestió empresarial, hi ha menys control sobre els comptes i la transparència és més qüestionable. El certificat millora la incertesa d'informació que pogués tenir.

L'estadi San Mamés, ha obtingut el certificat LEED (Leadership in Energy and Environmental Design)^[19]. Aquest determina el grau de sostenibilitat dels edificis d'acord amb l'estalvi d'energia i aigua així com la reducció de l'impacte que pot causar en el medi ambiental i el grau d'innovació és molt important. Ha sigut el primer camp de futbol en tota Europa en aconseguir aquesta distinció, el més important en l'àmbit internacional en la matèria de la sostenibilitat.



Instal·lacions

- L'estadi: l'any 2011 es va acabar de construir l'anomenat San Mamés. Les instal·lacions estan formades per un centre d'innovació esportiva i de medicina esportiva, una pista d'atletisme subterrània, un poliesportiu municipal, un restaurant i el museu del club. Disposa d'un aforament de 53.289 espectadors. La construcció de l'estadi va comportar que el club s'endeutés molt.

^[17] Inventario de Entes de la Comunidad Autónoma de Euskadi. (2012).

^[18] Conveni de col·laboració real: <<http://www.lezama.org/es-ES/Ayuntamiento/Convenios-y-encomiendas-gestion/ITA72/Convenio%20colaboracion%20Athletic%20Club.pdf>>

^[19] <<http://www.athletic-club.eus/cas/noticias/16547/primer-estadio-en-conseguir-la-certificacion-leed.html>>

- Instal·lacions de Lezama: inaugurades l'any 1971. Estan ubicades a Lezama (Vizcaya) on entrenen totes les categories de l'Athletic. Aquestes estan formades per 8 camps de futbol, una residència per jugadors, un centre mèdic, un gimnàs, un pavelló cobert i una sala de premsa.
- Palau d'Ibaiganel: es troben les oficines i la seu social del club. Està localitzada en Bilbao a prop del Museu Guggenheim. En el recinte es troba l'administració de l'entitat i és on es reuneix la Junta Directiva i on es presta atenció als socis.

6. Conclusions

6.1. Conclusions part pràctica

Taula 15. Aspectes econòmics financers

	RCD ESPANYOL	ATHLETIC CLUB
Estat general	En procés de sanejament	Equilibri financer
Inversions (amb què inverteix?)	<ul style="list-style-type: none"> - Terrenys i construccions - Clients - Efectius - Resultats de l'exercici - Deute a ll/t - Proveïdors 	<ul style="list-style-type: none"> - Terrenys, construccions - Instal·lacions - Inversions empreses i grups associats - Efectiu - Deute a ll/t i c/t
Fons (amb què finança les operacions?)	<ul style="list-style-type: none"> - Drets dels jugadors - Fons propis - Deute a c/t - Deute empreses del grup i associats 	<ul style="list-style-type: none"> - Drets jugadors - Inversions financeres - Fons social - Proveïdors - Clients
Liquiditat: pot fer front els pagaments?	Si, pot fer front als pagaments	Si, pot tenir actius ociosos
Quantitat de deute	Estructura financera equilibrada. RP positius	Poc deute, molts recursos propis
Qualitat de deute	Millorada	Empitjorat, però insignificant
Rendibilitat financera	Rendibilitat de l'accionista alta	No tenen dividendes
Beneficis o pèrdues?	Beneficis	Beneficis
Vendes	Han anat augmentant	No varien
OPEX (CF)	Han augmentat	Han disminuït

Font: Elaboració pròpia

Taula 16. Aspectes de gestió d'instal·lacions

	RCD ESPANYOL	ATHLETIC CLUB DE BILBAO
Organigrama	Forma jeràrquica ➤ Junta directiva	Forma jeràrquica ➤ Consell
Nº departaments	7	5
Forma jurídica	Societat Anònima Esportiva	Associació Civil Esportiva
Certificats de qualitat	NO	SI (ISO 9001 i LEED)
Estructura de gestió	Gestió privada amb ànim de lucre	Gestió privada sense ànim de lucre
Conveni	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ajuntament Sant Adrià del Besòs ◆ CAR Sant Cugat ◆ Diputació de Barcelona ◆ Fundació Esport Solidari 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ San Mamés Barria, S.L. ◆ Ajuntament Lezama
Instal·lacions	<ul style="list-style-type: none"> - Estadi - Ciutat Esportiva Dani Jarque 	<ul style="list-style-type: none"> - Estadi - Instal·lacions Lezama - Palau Ibaiganel
Direcció	El president i el seu consell	Junta directiva

Font: Elaboració pròpia

6.1.2. RCD Espanyol

El RCD Espanyol de Barcelona és una entitat privada amb ànim de lucre. El president actual és Chen Yasheng, juntament amb els seus 9 consellers dirigeixen el club. El president d'ençà que va comprar les accions als anteriors propietaris Daniel Sánchez i Ramón Condal ha promès portar al club a les millors classificacions de la lliga i sanejar-lo internament, ja que estava passant una forta crisi econòmica que gairebé el porta a concurs de creditors.

Gràcies a l'entrada de l'accionista, el majoritari del club, els comptes tant econòmics com financers han millorat significativament. Els seus ingressos han augmentat el doble, i els aprovisionaments s'han mantingut estables. Els clubs han invertit la majoria dels anys en immobilitzat materials com en el deute a llarg termini, amb l'objectiu de tenir un deute de qualitat. Per altra banda el club s'ha finançat amb una notable injecció de capital, immobilitzat immaterial i deute a curt termini el qual s'ha reduït. Té un crèdit excedent que li permet tenir una elevada liquiditat i solvència per fer front a les seves obligacions més immediates. Tot hi que l'elevat actiu corrent no arriba a tenir actius ociosos. El deute, al contrari del 2015 ha aconseguit controlar-lo, millorant la qualitat del seu deute. Actualment el club té resultats de l'exercici positius.

El club presenta un organigrama jeràrquic, format per 8 departaments presidits per Chen Yasheng i el seu consell. El club té a finalitat de promocionar l'esport i mantenir el primer equip capaç de competir en lligues nacionals i internacionals, a més d'una cantera que formin joves promeses. Les instal·lacions propietats de l'Espanyol, són l'estadi que va generar tant deute en el moment de la seva construcció i la ciutat esportiva Dani Jarque. El club té diversos convenis amb entitats públiques i privades, que l'ajuden a expandir la seva finalitat social i poder crear una imatge social i solidària, moltes vegades s'ha vist deteriorada al prevaldre objectius econòmics com normalment persegueixen les empreses esportives. Finalment l'entitat no disposa de cap certificat que verifiqui la seva gestió.

Un tret destacable és en l'existència del departament de coordinació del negoci amb l'Àsia. Les funcions del mateix són expandir-se i tenir renom internacional, a més d'aconseguir capital estranger per poder finançar-se.

6.1.3. Athletic Club

L'Athletic Club de Bilbao és una entitat privada sense ànim de lucre. Aquest fet fa que tots els seus beneficis serveixin per reinvertir-los al mateix club. El presideix la junta directiva composta per 8 persones qualificades i totes d'origen basc. El club s'ha caracteritzat per tenir estabilitat en la seva gestió.

A excepció dels anys de la construcció del seu estadi (2010-2012) en els que l'entitat va presentar resultats negatius i una pèrdua del seu patrimoni net (predomina el deute), el club va tenir uns comptes òptims i constants. Les vendes segueixen augmentant, paral·lelament amb els seus costos directes i indirectes. El club va invertir sobretot en terrenys, construccions i instal·lacions, amb inversions d'empreses i grups associats i amb deute a llarg i curt termini (està adquirint nou deute) i es finança amb drets de jugadors, fons social, proveïdors i clients, aquestes dues partides signifiquen que està pagant als seus proveïdors i cobrant dels clients. El deute actual de l'entitat és correcte, pot fer front els seus pagaments, tot hi que hauria de reinvertir el seu actiu més corrent, ja que podria presentar actius ociosos. El club té resultats positius cada any.

La seva estructura d'organització és jeràrquica formada per 5 departaments encarregat de coordinar la part interna de l'entitat com l'administració i el màrqueting i la part més externa com són les comunicacions amb els Media i l'àrea esportiva. També el formen les seves instal·lacions que són l'estadi, les instal·lacions de Lezama i el palau Ibaiganel. Juntament amb la seva activitat ordinària, el club té una fundació que es dedica al foment d'activitats culturals i socials. Els convenis que disposa el club són amb l'empresa San Mamés, S.L, que li lloga l'estadi i amb l'Ajuntament de Lezama per fomentar la promoció de l'esport. Per acabar, l'entitat disposa de 2 certificats de qualitat, un és l'ISO 2001 i LEED's associat a l'estadi per verificar la seva sostenibilitat.

6.2. Contestació hipòtesis i preguntes

Resposta preguntes plantejades:

? **Quines són exactament les diferències entre gestionar una Societat Anònima Esportiva i una Associació Civil Esportiva?**

Les diferències entre gestionar una forma jurídica o una altra són mínimes. La principal és a l'hora d'escollir qui els dirigeix. En les associacions l'escull el soci, en canvi en les societats anònimes el dirigent serà el que tingui un major percentatge de capital. També el seu enfocament serà diferent.

El fet que es pugui escollir qui formarà part de la junta directiva, fa que els socis i seguidors del club puguin veure amb millors ulls les decisions que prenen.

L'altre diferència es dona alhora justificar els resultats de l'exercici econòmic. L'Atletic al ser associació no necessita tenir un volum molt alt de beneficis, tot i que és convenient tenir per poder reforçar l'estructura econòmica. En canvi, l'Espanyol, mirarà de forma més acuradament els resultats, ja que una part aniran als dividendes per l'accionista.

L'estructura en general d'una Societat Anònima Esportiva serà més complexa, perquè no és una associació sinó un negoci en si.

? **Existeixen les diferències també en la informació econòmica i financera que tenen?**

L'única diferència que pot haver-hi és alhora de la composició del passiu. En l'Associació hi haurà més patrimoni net i poc deute, i a les Societats Anònimes estarà més repartit en deute que doni rendibilitat per l'accionista.

? **Perquè les Societats Societat Anònima Esportiva volen tornar als seus orígens, i canviar la seva forma jurídica?**

Tal com hem explicat en els antecedents són molts els analistes econòmics i professionals que argumenten el fracàs d'aquestes. Un cop estudiat i investigat el tema, les Societats Anònimes haurien de canviar aquests aspectes:

- A) Puguin tenir un caràcter sense ànim de lucre.
- B) Els accionistes no haurien de tenir més del 20% del poder accionarial.
- C) Participació real en les decisions que es prenen a l'entitat per part dels socis.

? **S'ha plantejat que aquestes donin veu als socis i participin en les seves decisions en les Societats Anònimes Esportives?**

Actualment a la llei que regula les Societats Anònimes Esportives no hi ha cap aspecte que afavoreixi als socis el que puguin participar activament a les decisions del club. Tal com hem explicat seria un aspecte interessant a tractar davant la pèrdua d'identitat que estan patint aquestes i la mala visió que s'està creant cap als accionistes majoritaris.

? **Existeix una forma jurídica millor que una altra?**

No existeix una forma jurídica millor que l'altra, ja que les dues tenen particularitats positives, però sí que és cert que les associacions esportives tenen una regularització i control per part dels ens governamentals i jurídics menys rigoroses i això els hi permet tenir avantatges en la seva gestió i en la presentació dels seus exercicis econòmics. A l'existir només quatre clubs amb aquesta forma jurídica, no s'ha d'estandarditzat completament la normativa per poder controlar-les. L'avantatge que podria tenir una SAD seria la protecció legal en situació de fallida.

Per tant en aspectes més concrets sí que podríem dir que la forma jurídica d'Associació civil és millor. A causa que no existeix cap llei o norma que defineixi les seves particularitats, ja que només està en una resolució del Codi Civil.

? **Afecta al turisme el fet que el club tingui una forma jurídica o una altre?**

No hi ha referències sobre aquest aspecte, però a nivell d'opinió personal crec que ha afectat de manera indirecta. Actualment els clubs que reben més visites i són més coneguts són el Reial Madrid, el FC Barcelona i en menor afluència el Bilbao són associacions civils esportives.

La relació de la seva forma jurídica i que siguin d'interès turístic pot venir fomentada pels avantatges fiscals, el poc control administratiu i el suport de les administracions públiques. Aquests beneficis els ha suposat poder comprar millors jugadors, guanyar més partits i fer-se un renom més internacional. Tot hi que no tot són crítiques, ja que els èxits obtinguts la major part d'ells han sigut mèrit del treball constant i la dedicació dels clubs. Un exemple clar ha sigut l'Athletic de Bilbao, club que està ben considerat per la seva gestió i és conegut entre els visitants.

En resposta les dues hipòtesis plantejades:

H1	L'Athletic de Bilbao i RCD Espanyol realitzen una bona/mala gestió en els seus exercicis econòmics. És un club d'èxit/fracàs
-----------	---

- ✓ L'Athletic Club de Bilbao és un club que realitza una bona gestió en els seus exercicis econòmics. El seu deute està controlat tot hi que té un volum de deute més elevat a curt termini, el que fa que perdi qualitat. Els beneficis del seus exercicis són positius i en tractar-se d'una entitat sense ànim de lucre, els beneficis van als anys següents i ajuden a la seva estructura financera. Dada positiva, degut que l'entitat no necessita tenir rendibilitat financera, ja que no reparteix dividends. No els interessa tenir deute, donat que perdria autonomia i no obtindria rendibilitat d'aquest.

Evitar de ser una Societat Anònima Esportiva li ha portat bons resultats, perquè els beneficis no distribuïts es reinverteixen per ajudar a tenir una estructura financera més solida. A més a més les decisions que s'han pres no han estat mai enfocades en guanyar diners o treure un rendiment econòmic sino que han estat centrades en el progrés del club.

Per tant podem dir que és un l'Athletic de Bilbao en l'any 2016 és un club d'èxit.

- ✓ El RCD Espanyol de Barcelona, en el 2016 és un club que realitza una bona gestió. En els anys anteriors la situació era la contrària, pel fer que tenia molt deute, el seu patrimoni net era negatiu i tenia pèrdues en els seus exercicis econòmics. En l'actualitat els seus bons resultats s'ha degut a l'entrada del nou accionista xinès i la injecció de capital. El deute està controlat i és de qualitat, perquè hi ha més percentatge de deute a llarg termini que a curt termini. És el primer any en què els beneficis són positius. Els fons propis i el deute estan equilibrats, aportant una rendibilitat financera a l'accionista òptima. La possibilitat d'entrar en borsa els podria aportar avantatges per aconseguir finançament però aquests estan compromesos pels resultats esportius i el club està a mitja taula per tant, estarien molt influenciats. L'estratègia de buscar capital estranger a Àsia és una forma assequible de buscar finançament.

Ser una Societat Anònima Esportiva molts cops l'ha allunyat de la seva finalitat més social, centrant-se només en obtenir rendibilitat econòmica. Els inversors de grans fons veuen aquest tipus de societats unes formes de fer diners i això ha repercutit a la seva labor d'entreteniment i lleure. Igualment és difícil entendre com ha pogut prendre decisions tan poc encertades, tenint en compte la procedència dels seus propietaris els quals eren empresaris de negocis d'èxit. L'actual propietari té la major part del capital, dada negativa pel fet de què la seva sort està en si vol seguir apostant pel club o vendre les seves accions al millor postor amb altres intencions que no són ni socials ni futbolístiques.

Finalment podem dir que a any 2016 l'Espanyol és un club d'èxit.

Èxit real?

Tot hi que en les hipòtesis s'ha confirmat que són dos clubs d'èxit. L'èxit del Bilbao és més real, ja que aquest es deu més al sacrifici i constància al llarg dels anys, mitjançant una junta directiva escollida pels socis que han pres decisions encertades i han aconseguit fer del club un model i exemple. En canvi, el RCD Espanyol és l'èxit immediat d'una sola persona la qual ha fet una injecció de capital propi per solucionar el problema. Per tant podem dir que tot hi que a la pràctica el club és un èxit, des de la perspectiva històrica és un club de fracàs.

H2

La forma jurídica compromet al model de gestió d'instal·lacions esportives del club

Les dues formes jurídiques tenen la mateixa jerarquia i àrees molt semblants, a excepció que l'RCD Espanyol té una àrea de coordinació amb el negoci d'Àsia (influència del nou accionista). Per altra banda els clubs tenen convenis de col·laboració amb entitats privades i públiques. L'Espanyol en té més, ja que s'entén que vulgui tenir una activa labor social amb altres entitats sobretot públiques, pel fet de ser una empresa pot tenir dificultats per realitzar el mateix, els accionistes només volen generar beneficis, deixant de banda la identificació dels aficionats amb aquest i l'equip. Les instal·lacions dels dos clubs són semblants, tenen un estadi a on juga el primer equip i unes instal·lacions esportives on juga i es forma l'equip base. L'estadi de l'Athletic de Bilbao, també disposa de poliesportiu i gimnàs. Tenir certificats de qualitat és necessari per poder verificar i controlar la bona gestió del club fet que queda demostrat en el cas de l'Athletic de Bilbao que ha mantingut la seva gestió econòmica-financera.

6.3. Recomanacions a cada club

Les recomanacions que els hi faria als clubs de forma objectiva són:

RCD Espanyol de Barcelona

- Diversificar la seva propietat. Actualment el propietari del club és una sola persona. Contemplar la possibilitat de trobar altres inversors que puguin comprar accions a l'actual propietari per tal de poder reduir la participació d'aquest i així fragmentar el poder accionarial. Chen Yasheng compromet el club si un dia decideix que ja no li interessa l'entitat i podria vendre les accions a altres empresaris que no els hi interessi tant impulsar el club.

Aquesta recomanació tot hi ser una bona solució, és complicada de dur a terme, ja que l'empresari ha apostat el 100% pel club i està molt compromès i no estaria interessat a compartir aquest èxit. A més tampoc necessita els diners que podria guanyar en la venda de les accions perquè té un gran patrimoni.

- Seguir potenciant la seva cantera, ja que obtenint jugadors d'èxit de nacionalitat catalana o inclús espanyola ajudaria a recuperar la identitat de club per poder apropar-se als socis i augmenten el sentiment "perico".
- No gastar amb grans estrelles perquè tornarà a endeutar-se. Primer hauria d'assegurar la seva estructura econòmica almenys 5 anys vista.
- Obtenir certificats de qualitat. Aquests verificarien la bona gestió i el control. Aconseguir la distinció seria convenient. S'haurien d'avaluar tots els aspectes de gestió dels clubs, modificant i adaptant per tal de poder aconseguir el certificat, es canviarien processos i procediments per tal d'adquirir-lo que ajudaria a tenir beneficis i corregir errors que s'estiguessin fent.
- Seguir incentivant la part social, tal i que com hem explicat, aquesta es perd quan l'única finalitat és la de "guanyar" diners.

- Prendre decisions més conservadores i predicables per veure les conseqüències que aquestes poden tenir a curt, mitjà i llarg termini. Decisions com la construcció de l'estadi, la ciutat esportiva o la compra de jugadors d'alt rendiment van ser decisions poc encertades a la llarga.

Athletic Club de Bilbao

- Reducció del seu deute a curt termini, perquè compromet l'estructura financera del seu passiu. El club tot hi tenir un deute controlat, està perdent qualitat predominant el deute a curt termini sobre el de llarg termini.
- Invertir els seus actius corrents. L'efectiu que té el club és molt elevat i aquest pot tenir una part d'actiu ocios que comporti una devaluació. S'hauria de veure en què es pot utilitzar el líquid per evitar tenir actius sense rendiment.
- Fer un estudi i una anàlisi acurada abans de fer una inversió a gran escala com va ser l'estadi.
- Aquesta inversió va comprometre els seus comptes i resultats de l'exercici convertir-lo momentàniament amb un club en pèrdues.
- Tenir més convenis de col·laboració tant amb ens públics com a privats per tal ampliar la seva activitat econòmica i social i així poder créixer i aconseguir beneficis cap a la societat. També ha de seguir treballant amb la seva fundació.
- Els diners que la Comissió Europea li demana per avantatges fiscals dels últims 20 anys s'han de pagar per evitar que segueixi generant polèmica.

6.4. Conclusions finals

Semblances i diferències

Un cop els hem estudiat i analitzat, podem elaborar un quadre de semblances i diferències entre els dos clubs:

Taula 17. Semblances i diferències entre els dos clubs

SEMBLANCES	
Recorregut històric significatiu	
Gestió privada en el seu model de direcció	
Han tingut deutes arrel de la construcció del seu propi estadi	
Tenen una fundació pròpia	
Estructura jeràrquica i àrees departamentals semblants	
Inversions en immobilitzat material constants i augmentant cada any (terrenys, construccions i instal·lacions).	
Excedent de caixa: tenen molt efectiu acumulat	
Potenciadors de cantera	
Els dos estan a mitja taula de la classificació	

DIFERENCIES	
RCD Espanyol	Athletic Club
Ha passat per molts propietaris	Junta directiva constant
Estabilitat per un accionista	Fons social repartit
Finalitat lucrativa	Sense ànim de lucre
Li interessa tenir deute	No li interessa tenir deute
Està perdent molts socis, no es consideren part del club	Identitat social forta
No està investigat	Investigat per avantatges fiscals

Font: Elaboració pròpia

Gestió d'instal·lacions del lleure

Els factors que influeixen en la gestió d'instal·lacions de lleure dels clubs esportius són:

- i. Els treballadors del club no només els de l'àrea esportiva, han d'estar compromesos amb la missió i els objectius i sobretot, ajudar a conservar els valors d'aquest.
- ii. Tenir present en quin moment està el club i avaluar constantment si s'estan realitzant els objectius i estratègies descrites a principi d'any.
- iii. Avaluar si l'usuari, soci i aficionat estan satisfetes amb les accions.
- iv. Els certificats de qualitat, aporten valor afegit i renom com entitat ben gestionada. A més que en el procés d'obtenir aquest, poden sorgir problemes o errors els quals es poden arreglar al moment i així veure els pros i els contres que implica la seva realització i així fer un pas cap a la gestió òptima.
- v. És important abans de fer una ampliació d'instal·lacions analitzar si aquestes són verdaderament el que l'usuari necessita. I encara que ho necessitin o hi hagi molts suggeriments per crear noves instal·lacions si aquestes les podran realitzar, sense problemes.
 - L'Athletic Club de Bilbao va fer una bona elecció en construir el seu nou estadi. El va construir mitjançant la constitució d'una societat privada, San Mames S.L. El club aportava una quantitat considerable de capital a la societat per poder realitzar les obres. L'ajuntament de Bilbao i altres organitzacions, també va contribuir a aquest finançament, per tant el club va tenir ajudes públiques.
 - El RCD Espanyol de Barcelona, tot hi que el nou estadi i la ciutat esportiva eren necessàries i els usuaris i seguidors ho demanaven començar paral·lelament les dues construccions va suposar una acumulació molt elevada de deute molt difícil de sostenir tot i la bonança econòmica per la qual passaven. Els hi hagués recomanat començar amb la ciutat esportiva que de moment tenien l'estadi de Montjuïc i, un cop acabada i recuperada la inversió, construir l'estadi. El club va finançar les obres 100% amb el seu capital, ni l'ajuntament del Prat de Llobregat ni el de Barcelona van donar ajudar econòmicament al club.
- vi. Oferir un producte o servei orientat pe l'usuari turista. El turisme futbolístic està creixent degut a la fama del FC Barcelona i el Real Madrid. El turista és un usuari més de les instal·lacions esportives, per tant, promoure la bona gestió i imatge dels clubs aportaria un valor afegit pels mateixos. No només per poder seguir competint a la lliga i no tenir deutes sinó també per ajudar que el seu atractiu turístic augmenti i fer que els ingressos creixin de manera directa.
- vii. Obtenir aquests beneficis permetria que el club comprés més jugadors estrella i per tant, que tingues més èxit, una major publicitat i esponsors per patrocinar-lo. Tot plegat faria que el club fos més conegut en l'àmbit internacional augmentant el nombre de turistes que s'interessarien per conèixer l'entitat esportiva. Com podem veure és un cicle de creixement constant i una bona raó perquè els clubs espanyols comencin a fer les coses bé.

Reflexió

Ens plantegen el perquè els clubs estan tan malament. Aquests tenen una gran quantitat de deute amb l'administració pública i cada any presenten resultats negatius en els seus exercicis econòmics.

La conclusió que arribem després de l'elaboració del treball, és que tret als dos líders de la lliga, el FC Barcelona i el Reial Madrid, els altres clubs no poden arribar al nivell d'exigència que requereix aquesta competició. La resta de clubs, per poder arribar al nivell d'exigència que requereix la competició i intentar igualar-se als dos clubs líders anomenats, gasten quantitats milionàries comprant jugadors d'alt cost i en construir estadis i instal·lacions, s'endeuten fins al punt d'arribar a situacions totals d'insolvència i passar pel procés de concurs de creditors.

Exemple clar és l'Athletic Club de Bilbao mai ha estat en les millors posicions classificatòries de la lliga, sempre ha estat a mitja taula i sense gastar jugadors d'alt rendiments fent servir la seva cantera. Això li ha suposat que tingués un equilibri econòmic i financer constant, a més d'una gestió eficient del club. En canvi el RCD Espanyol s'ha volgut comparar-se sempre amb el FC Barcelona, comprant jugadors per sobre les seves possibilitats i això li ha comportat els problemes econòmics i financers que hem explicat en el treball.

S'hauria de trobar un equilibri en els resultats econòmics i esportius. Un club que disposa d'una econòmica modesta, hauria de tenir uns resultats esportius de mitja taula. Quan és doni aquesta situació els clubs seran millors gestionats i no estaran patint per la seva desaparició.

Valoració i agraïments

El treball ha anat canviant sobretot de finalitat a mesura que s'elaborava. En principi anava encaminat a resoldre una situació concursal d'una empresa. Es va escollir el CE Sabadell FC per afinitat i interès en aprendre una forma jurídica no estudiada i la comparar-la amb dos clubs més, el RCD Espanyol i l'Athletic Club. La finalitat de tot plegat era obtenir informació més extensa i rellevant per poder extraure conclusions més reals. Es va haver de deixar de banda a causa de la poca informació econòmica i financera que ens aportava els clubs i per poder adaptar al treball en un àmbit més de gestió del lleure.

L'estudi, arran de l'últim canvi ha adquirit una nova finalitat que és comparar dues formes jurídiques a través de dos clubs, i desenvolupar les diferències que poden haver-hi tant en l'àmbit d'anàlisi de dades econòmiques i financeres, com en la gestió d'instal·lacions esportives.

En resum, el treball ha sigut molt interessant i motivant a l'hora de desenvolupar-lo. Aprofundir en la indústria del futbol, un món ha crescut tant, que mou tanta quantitat de diners i genera una gran aflluència d'opinions, que ha fet que pogués ampliar la meua perspectiva sobre aquest món i aprendre'n més. Fins ara tot el que jo coneixia sobre el futbol professional en un àmbit més intern, que era el que havia llegit en diaris o vist en la TV.

El treball m'ha ajudat a crear una opinió pròpia basada en dades reals sobre la indústria del futbol i els seus components més complexes, com les societats anònimes, els seus ingressos i despeses i sobretot la gestió d'instal·lacions del lleure.

Finalment agraeixo a l'APME (Associació de Petits i Mitjans Accionistes de l'Espanyol) i a l'atenció al soci de l'Athletic de Club de Bilbao per la seva ràpida contestació a tots els emails facilitant-me els balanços i els comptes de resultats i contestar-me les preguntes que anaven sorgint. També vull donar les gràcies a la meua tutora Núria Masferrer per l'ajut que m'ha ofert en tot moment fent tantes tutories com calguessin per resoldre els dubtes que anaven sorgint i així poder corregir el treball. I per acabar al jurat que en el seu moment hem va avaluar per tal de poder treure el màxim rendiment del meu treball.

Referències bibliogràfiques

Webs oficials

<http://www.rcdespanyol.com/>

<http://www.athletic-club.eus/cas/home.html>

<http://lafutbolteca.com/>

<http://www.csd.gob.es/>

<http://www.congreso.es/>

www.plangeneralcontable.com

Webs de administracions i institucions públiques

Ajuntament de Roquetes de Mar. (2016). "Guía de creación de una asociación deportiva" [En línia]. Disponible a: http://static.aytoroquetas.org/public/contenidos/documentos/deportes/images_web/Creacion_Asociacion_Deportiva.pdf. [Consulta: 16 de Desembre 2016]

Ajuntament de Sant Adrià del Besòs. (2016). "L' Ajuntament i el RCD Espanyol amplien el seu conveni de col·laboració". [En línia]. Disponible a: <http://www.sant-adria.net/sant-adria-per-temes/alcaldia/noticies/lajuntament-i-el-rcd-espanyol-amplien-el-seu-conveni-de-col-laboracio> [Consulta: 7 de Maig 2017]

BOE .(1990). Ley 10/1990 de 15 de Octubre, del deporte. [En línia]. http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/leyes_espa/l_010_1990.pdf [Consulta: 25 de Novembre 2016]

Ciudad y derechos.org. (2016). "Guia bàsica para constituir un Asociación Civil". [En línia]. http://www.ciudadyderechos.org.ar/archivos/infutil/guia_asociacion_civil.pdf [Consulta: 19 de Desembre 2016]

Gencat.cat (2007). "Pla financer". [En línia] Disponible a: https://www.gencat.cat/treball/doc/doc_20456434_1.pdf [Consulta: 2 de Desembre 2016]

Lasarte, Javier Lasarte Álvarez; Ramos, Jesús; Arribas, Mónica; Herosín, Montserrat. (2008). "Deporte y fiscalidad" Disponible a: https://www.upo.es/export/portal/com/bin/portal/upo/profesores/jrampri/profesor/1324400211822_deporte_y_fiscalidad.pdf [Consulta: 19 de Desembre del 2016]

Llei 10/1990, de octubre, del esport [En línia] Disponible a: http://www.congreso.es/constitucion/ficheros/leyes_espa/l_010_1990.pdf [Consulta: 25/11/2016]

Multilateral. (2016). "Fundaciones y asociaciones".[En línia]. Disponible a: http://www.infoculture.info/4_fundaciones_y_asociaciones/. [Consulta: 16 de Desembre 2016].

Notícies Jurídicas. (2015). Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte. [En línea]. Disponible a: <http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l10-1990.t1.html#t1> [Consulta: 23 de Novembre 2016]

San Ildefonso Rojas, Javier (2015). Análisis financiero de los equipos de 1ª división. [En línea]. Disponible a: <<http://www.juntadeandalucia.es/turismocomercioydeporte/catalogobiblioteca/DerechoDeportivo02.pdf>> [Consulta: 11 de Diciembre 2016]

UNESCO.(1978). Carta Internacional de la Educación Física y el Deporte. [En línea] Disponible a: <<http://unesdoc.unesco.org/images/0021/002164/216489s.pdf>> [Consulta: 25 de Noviembre 2016]

Diaris i revistes

Álvarez, Ramón. (2016). "Chen reforzará el área deportiva tras sanear la economía del Espanyol". [En línea]. Disponible a: <<http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20161213/412600177627/chen-yansheng-espanyol-junta-accionistas.html>> [Consulta: 7 de Maig 2017]

Alvaro. (2017). "La salida a bolsa de los clubes españoles". [En línea]. Disponible a: <<http://www.salmonpalangana.com/2012/12/la-salida-a-bolsa-de-los-clubes-espanoles-i/>> [Consulta: 22 de Gener 2017]

Amparo. (2003). "Athletic recibe el certificado de calidad ISO9001/2000". [En línea]. Disponible a: <<https://www.aupaathletic.com/el-athletic-recibe-el-certificado-de-calidad-iso-90012000/noticia/472>> [Consulta: 2 de Març 2017]

Aguilar, Antonio. (2008). "El fracaso actual del modelo de sociedades anónimas deportivas". [En línea]. Disponible a: <http://www.iusport.es/php2/index.php?option=com_content&task=view&id=715&Itemid=33> [Consulta: 23 de Gener 2017]

Ayala, Manuel. (2016). "Manuel Martínez ficha por el Girona". [En línea]. Disponible a: <<http://www.mundodeportivo.com/futbol/liga-segunda-division/20160722/403399057424/manel-martinez-ficha-por-el-girona.html>> [Consulta: 3 d'Abril 2017]

Batlle, Joan M^a (2014). "Política de Fichajes". SPORT. [En línea] Disponible a: <<http://www.sport.es/es/noticias/joan-batlle/politica-fichajes-3784839>> [Consulta: 2 de Diciembre 2016]

Bilbao.eus. (2016). "El ayuntamiento de bilbao y la fundación athletic club..." [En línea]. Disponible a: <http://www.bilbao.eus/cs/Satellite?c=BIO_Noticia_FA&cid=1279153415675&language=es&pageid=3012590240&pagename=Bilbaonet/BIO_Noticia_FA/BIO_Noticia>. [Consulta: 6 de Maig 2017]

Boal Velasco, Noemí. (2011). "Ràtios Rentabilidad". [En línea]. Disponible: <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/ratios-de-rentabilidad.html>> [Consulta: 23 de Març 2017]

Corpas, Andrés. (2016). "Así es Chen Yansheng, el multimillonario nuevo dueño del Espanyol" [En línea] Disponible a: <<http://www.elmundo.es/deportes/2016/01/31/56ad187a268e3e157c8b464e.html>> [Consulta: 6 Maig del 2017]

Cronometrodeportivo. (2013). “¿Son un fracaso las SAD?. [En línea]. Disponible a: <<http://www.cronometrodeportivo.es/son-un-fracaso-las-s-a-d/>> [Consulta: 20 de Gener 2017]

Dagut (2010). *História del RCD Espanyol*. [En línea]. Disponible a: <<http://www.foropuntopelota.com/t20930-historia-del-rcd-espanyol/>> [Consulta: 12 de Desembre 2016]

Departament de la vicepresidencia (2010). *Decret 50/2010, de 4 de maig de les entitats esportives de catalunya*. [En línea]. <http://esport.gencat.cat/web/.content/home/secretaria_general_de_lesport/normativa/entitats_privades/d5628_d58_040510_entitatsesportcat.pdf> [Consulta: 23 de Desembre 2016]

Dominao, Remo. (2013). *¿Por qué Real Madrid y FC Barcelona no son sociedades anónimas deportivas?*. [En línea]. Disponible a: <<http://www.elblogsalmon.com/economia-del-deporte/por-que-real-madrid-y-fc-barcelona-no-son-sociedades-deportivas/>>. [Consulta: 23 de Desembre 2016]

EP. (2003). “El club obtiene el certificado de calidad ISO 9001”. [En línea]. Disponible a: <http://futbol.as.com/futbol/2003/01/17/mas_futbol/1042758030_850215.html> . [Consulta: 2 de Març 2017]

EP. (2015). “El fútbol también es turismo: la Liga española, la que más turistas recibió en 2015”. [En línea]. Diposnible a: <<http://www.20minutos.es/noticia/2651805/0/futbol-turismo-liga/espana-mas-turistas/recibio-2015/#xtor=AD-15&xts=467263>> [Consulta: 05 de Maig 2017]

Espada, Juan Luis. (2015). “El club Mérida AD y las sociedades anónimas Deportivas”. [En línea]. Disponible a: <<http://iusport.com/not/6106/el-club-merida-ad-y-las-sociedades-anonimas-deportivas/>>. [Consulta: 30 de Gener 2017]

Fain, Raúl. (2012). “¿Por qué en el Athletic de Bilbao solo juegan Bascos?. [En línea]. Disponible a: <http://www.bbc.com/mundo/noticias/2012/05/120508_athletic_bilbao_fain_binda_cch.shtml> . [Consulta: 17 de Gener 2017]

Geryon, Fernando. (2015). *Clubs de futbol que no son sociedad anónima*. [En línea]. Disponible a: <<http://www.futbolia.com/date-cuenta/clubes-de-futbol-que-no-son-sociedad-anonima/>> [Consulta: 23 de Novembre 2016]

Gutierrez, Ivan. (2015). *RCD Espanyol, ajustar cuentas con Hacienda o 'morir ahogado'*. [En línea]. Disponible a: <<http://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/6398043/01/15/RCD-Espanyol-ajustar-cuentas-con-Hacienda-o-morir-ahogado.html>> [Consulta: 12 de Desembre 2016]

Heredia, Sergio. (2016). “L'Espanyol s'esterilitza”. [En línea]. Disponible a: <<http://www.lavanguardia.com/encatala/20160921/41458743032/lespanyol-sesterilitza.html>> [Consulta: 5 d'Abril 2017]

Hidalgo, Fernando. (2011). “La Liga de los despilfarradores. La voz de Galicia, periódico online gallego. [En línea]. Disponible a: <http://www.lavozdegalicia.es/deportes/2011/03/27/0003_201103G27P48991.htm>. [Consulta: 15 de Desembre 2016]

Larraoetxea, Carmen. (2016). “Athletic de Bilbao, un club sin deuda y con beneficios”. [En línea]. Disponible a: <http://www.eleconomista.es/pais_vasco/noticias/7965876/11/16/Athletic-de-Bilbao-un-club-sin-deuda-y-con-beneficios.html> [Consulta: 2 de Maig 2017]

MBA deporte. (2014). “Modelos de Gestión de Instalaciones Deportivas: Situación y Tendencias”. [En línea]. Disponible a: <<https://mbadeporte.wordpress.com/2014/03/26/modelos-de-gestion-de-instalaciones-deportivas-situacion-y-tendencias/>>. [Consulta: 3 de Maig 2017]

Navarro, Cristina. (2015). "Muere José Manuel Lara Bosch, antiguo máximo accionista del Espanyol". [En línea]. Disponible a: <http://www.marca.com/2015/01/31/futbol/equipos/espanyol/1422732675.html> [Consulta: 7 de Maig]

Odriozola, Kepa. (2008). "Diferentes Modelos de Gestión de las Instalaciones Deportivas Municipales". [En línea]. Disponible a: http://www.thinkgaureuskadi2020.eus/adjuntos/pnvDocumentos/8154_archivo_e.pdf [Consulta: 3 de Maig 2017]

Orain. (2016). "El athletic hace saltar por los aires su centenaria filosofía trayendo a lezama a jóvenes de fuera de euskal herria". [En línea]. Disponible a: <http://www.orain.eus/el-athletic-hace-saltar-por-los-aires-su-centenaria-filosofia-trayendo-a-lezama-a-jovenes-de-fuera-de-euskal-herria/> [Consulta: 18 de Gener 2017]

Ortin, Jose Luís. (2012). "El fracaso de las SAD en el fútbol". [En línea]. Disponible a : <http://elblogdejoseluisortinsanchez.blogspot.com/2012/08/el-fracaso-de-las-sad-en-el-futbol.html> [Consulta: 20 de Gener 2017]

Otero lastres, Jose Manuel. (2008). "El fútbol se ahoga en sus deudas pese a las sociedades anónimas. La voz de Galicia, periódico online gallego. [En línea]. Disponible a: <http://www.lavozdeg Galicia.es/deportes/2008/11/24/00031227526049772579220.htm>. [Consulta: 15 de Diciembre 2016]

Paniagua, Raúl. (2016). *El Espanyol más rico de la historia ultima el fichaje del entrenador*. [En línea]. Disponible a: <http://www.elperiodico.com/es/noticias/deportes/espanyol-mas-rico-historia-ultima-fichaje-entrenador-5168961> [Consulta: 12 de Diciembre 2016]

Prado, María Eugenia Escudero, and Loreto Fernández Fernández. (2003). "Fútbol y Bolsa, se reabre el debate". *Bolsa de Madrid* 123 70-73. [En línea]. Disponible a: <http://www.bolsasymercados.es/esp/publicacion/revista/2003/09/p70-73.pdf> [Consulta: 2 de Diciembre 2016]

Pucela Fichajes.(2014). "Número de abonados de los equipos de segunda división". [En línea]. Disponible: <http://rumoresfichajespucela.blogspot.com.es/2014/09/numero-de-abonados-de-los-equipos-de.html> [Consulta: 3 de Maig de 2017]

Rayón, Álex (2016). *¿Cuál es la relación entre la política de fichajes y los resultados de primera división?. Euskadi y bizkaia en datos*. [En línea]. Disponible a: <http://www.deia.com/2016/06/27/sociedad/euskadi-y-bizkaia-en-datos/cual-es-la-relacion-entre-la-politica-de-fichajes-y-los-resultados-en-primera-division> [Consulta: 2 de Diciembre 2016]

Redacció (2016). *Chen Yansheng: "El Espanyol no volverá a vender jugadores por necesidad económica*. [En línea]. Disponible a: <http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20160121/301570641252/chen-yansheng-espanyol-vender-jugadores-economia.html> [Consulta: 12 de Diciembre 2016]

Redacció. (2014). "¿Es rentable la inversión en bolsa de los clubes de fútbol?". [En línea]. Disponible a: <http://prnoticias.com/hemeroteca/20132768-ies-rentable-la-inversion-en-bolsa-de-los-clubes-de-futbol> [Consulta: 22 de Gener 2017]

Rosa, David. (2012). "Gestión integral de instalaciones deportivas municipales: rentabilidad económica y social al servicio del ciudadano". [En línea]. Disponible a: http://www.circulodegestores.com/upload/iblock/529/mr1%20-%20d_rosa-servicio%20de%20asesoramiento%20iidd.pdf [Consulta: 3 de Maig 2017]

Ruis, Mar. (2017). El consejo aprueba fiscalizar la deuda de los clubes de fútbol". [En línea]. Disponible a: <http://cadenaser.com/ser/2017/02/08/politica/1486593819_600189.html> [Consulta: 4 d'Abril 2017]

Salvador, Xavier. (2016). "FCC lleva al Español al borde del concurso de acreedores en los juzgados". [En línea]. Disponible a: <http://cronicaglobal.lespanol.com/business/fcc-lleva-al-rcc-espagnol-al-borde-del-concurso-de-acreedores-en-los-juzgados_30987_102.html> [Consulta 4 d'Abril 2017]

Torres, Mari Carmen. (2016). "El Espanyol acabará con la deuda en 2020". [En línea]- Disponible a: <<http://www.marca.com/futbol/espagnol/2016/06/20/5767afc422601d13158b460b.html>> [Consulta: 2 de Maig 2017]

Úbeda, Joan; Molina, Joan. (2014). *El control del balón de oro: Crónica crítica sobre la mercantilización del fútbol*. [En línea]. Disponible a: <https://www.researchgate.net/profile/Pere_Molina/publication/268217185_El_control_del_balon_de_oro_cronica_critica_sobre_la_mercantilizacion_del_futbol/links/549dbe710cf2fedbc31198d7.pdf> [Consulta: 2 de Desembre del 2016]

Vieira Cano, Mayra. (2016). "Estado de origen y aplicación de fondos". [En línea]. Disponible a: <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/estado-de-origen-y-aplicacion-de-fondos.html>> [Consulta: 21 de Març 2017]

Estudis relacionats (treballs i estudis de recerca)

Alonso, Ángel Barajas, Patricio Sánchez Fernández, and Ignacio Urrutia de Hoyos. (2007). "El mercado de traspaso de futbolistas: un análisis internacional. Decisión 10". <http://abarajas.webs.uvigo.es/Barajas_Sanchez_Urrutia_articulo%20decision%202010.pdf> [Consulta: 2 de Desembre 2016]

Andreff, Vladimir; Szymanski, Stefan. (2006). "Handbook on the Economics of Sport". [En línea]. Disponible a: <<http://www.ahmetguvener.com/wp-content/uploads/Handbook-on-the-Economics-of-Sport.pdf#page=493>> [Consulta: 7 d'Abril 2017]

Barajas, Ángel. (2004). "Modelo de valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio." 1-431. [En línea]. Disponible a: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/13158/1/MPRA_paper_13158.pdf>. [Consulta: 12 de Gener 2017]

Barajas, Ángel; Rodríguez, Plácido. (2010). "Spanish Football Club's Finances". [En línea]. Disponible: <https://www.researchgate.net/profile/Placido_Rodriguez/publication/228244223_Spanish_Football_Clubs_Finances_Crisis_and_Player_Salaries/links/00b7d52cfd55dc062b000000.pdf> [Consulta: 5 d'Abril 2017]

Cayuela Maldonado, M. José (1997): "Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación" [En línea]. Disponible a: <http://olympicstudies.uab.es/pdf/wp060_spa.pdf>. [Consulta: 4 de Maig]

Cantero, Luis; Medina; F. Javier. (2012). "Actualidad en el deporte: investigación y aplicación" [En línea]. Disponible a: <<http://www.ankulegi.org/wp-content/uploads/2012/03/0112Lisbona.pdf>>. [Consulta: 05 de Maig 2017]

Días-Barceló, Luis. (2015). "La crisis financiera en el futbol español". [En línea]. Disponible a: <<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/4283/TFG001188.pdf?sequence=1>> . [Consulta: 15 de Desembre 2016]

- Dobson, Stephen; Goddard, John. (2001). "The Economics of Football". [En línia]. Disponible a: <https://www.researchgate.net/profile/Stephen_Dobson5/publication/227389396_The_Economics_of_Football/links/02e7e53c8d9bf34607000000.pdf> [Consulta: 4 d'Abril 2017]
- Escudero, Fernando. (2014). "Economía del deporte y instituciones públicas". [En línia]. Diponible a: <<http://zaguan.unizar.es/record/15647/files/TAZ-TFG-2014-1289.pdf>>. [Consulta: 13 de Gener 2017]
- Espita, Manuel. (2014). "Economía del deporte y de instituciones Deportivas. Sociedades anónimas deportivas". 1-64
- García-Sánchez. (2007). "Efficiency and effectiveness of Spanish football teams: a three-stage-DEA approach". [En línia]. Disponible a: <https://www.researchgate.net/profile/Isabel_Sanchez17/publication/225579427_Efficiency_and_effectiveness_of_Spanish_football_teams_A_three-stage-DEA_approach/links/53e35de40cf22eeecde8e26a/Efficiency-and-effectiveness-of-Spanish-football-teams-A-three-stage-DEA-approach.pdf> [Consulta: 9 d'Abril 2017]
- Gamazo, Isabel (2015). "Fiscalidad en el deporte". [En línia]. Disponible a: <<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/9128/1/TFG-O%20438.pdf>> [Consulta: 13 de Gener del 2017]
- Gil, José (2017). "Cómo gestionar una instalación deportiva". [En línia]. Disponible a: <http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/17/docs/Areas%20generica/Publicaciones/Publicaciones%20electr%C3%B3nicas/Deporte/COMO_GESTIONAR_INSTALACION_DEPORTIVA.pdf>. [Consulta: 3 de Maig 2017]
- Gómez, Sandalio; Opazo Magdalena. (2007). "Características estructurales de un club de futbol profesional de elite". [En línia]. Disponible a: <<http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>> [Consulta: 12 de Març 2017]
- González, Laura. (2015). "Las sociedades anónimas deportivas". [En línia]. Disponible a: <<https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/13851/1/TFG-N.285.pdf>>. [Consulta: 15 de Desembre 2016]
- Hernández Puente, Alaia. (2015). "El protocolo de l'Athletic Club de Bilbao". [En línia]. Disponible a: <https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/137430/TFG_Alaia_Hernandez_Puente.pdf> [Consulta: 6 Maig del 2017]
- Imre Nagy; Zoltán. (2010). "Financing Methods in Professional Football". [En línia]. Disponible a: <<http://uni-obuda.hu/users/vecseya/RePEc/pkk/wpaper/1201.pdf>> [Consulta: 5 d'Abril 2017]
- Izquierdo, Antonio Campos, et al. (2007). "Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas." RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte 3.8 . [Consulta: 4 de Maig 2017]
- L. Wakefeld , Kirk ; G. Blodgett, Jeffrey; J. Sloan Hugh. (1996). "Measurement and Management of the Sportscape". [En línia]. Disponible a: <<http://journals.humankinetics.com/doi/pdf/10.1123/jsm.10.1.15>> [Consulta: 14 de Maig 2017]
- Martínez Laguna, Luís. (2016). "Deterioro". [En línia]. Disponible a: <<http://www.expansion.com/diccionario-economico/deterioro.html>> [Consulta: 5 de Març 2017]
- Martínez, Juan; Seco, Maite (2010). Análisis económico-financiero. [En línia]. Disponible a: <http://api.eoi.es/api_v1_dev.php/fedora/asset/eoi:67125/componente67150.pdf> [Consulta: 4 de Desembre 2016]
- Molina Escondrillas; Carlos. (2016). "Análisis económico del futbol profesional". [En línia]. Disponible a: <<http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/5755/tfg-mol-ana.pdf?sequence=1>> [Consulta: 5 de Desembre 2016]

Morrow, Stephen. (2004). "Impression management in football club financial reporting". [En línia]. Disponible a: <http://www.storre.stir.ac.uk/bitstream/1893/2249/1/Impression%20management%20in%20football%20club%20financial%20reporting.pdf> [Consulta: 14 de Maig 2017]

Oliver Vidal, Laura (2014). "Estudio de los aspectos económico-financieros de los clubes de fútbol en europa. [En línia] Disponible a: <http://docplayer.es/15187866-Estudio-de-los-aspectos-economico-financieros-de-los-clubes-de-futbol-en-europa-analisis-bibliometrico-de-la-literatura-entre-1996-y-2014.html> [Consulta: 11 de Desembre 2016]

Pérez Hernandez; Ignacio. (2014). "El futbol y su situación económica en España". [En línia]. Disponible a: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/8447/1/TFG-O%20426.pdf> [Consulta: 3 de Gener 2017]

Reverter Masia, Joaquim ; Plaza,Montero; Daniel (2011). "Ocio, Deporte y Turismo". [En línia]. Disponible a: <http://www.uff.br/esportesociedade/pdf/es1603.pdf> [Consulta: 6 de Maig 2017]

Rodríguez, José Antonio. (2014). "Sociedad anónima deportiva: Concurso de acreedores y Situación económica-financiera". [En línia]. Disponible a: <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4187/tfg426.pdf;jsessionid=A824F194E17412A5F4BF0F7EBF5F93DC?sequence=1> [Consulta: 15 de Desembre 2016]

Ruiz, Julio Alberto. (2014). "Las sociedades anónimas deportivas, aspectos legales y contables": El Real Zaragoza SAD". [En línia]. Diponible a: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5906/1/TFG-O%20172.pdf> [Consulta: 1 de Febrer del 2017]

San Idelfonso; Javier (2015). "Análisi económico financiero de los equipos de 1ª División". [En línia]. Disponible a: http://biblioteca.unirioja.es/tfe_e/TFE000967.pdf [Consulta: 28 de Desembre 2016]

Sánchez Ballesta, Juan Pedro (2002). "Análisis de Rentabilidad de L'empresa". [En línia] Disponible a: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/anarenta/analisisr.pdf> [Consulta: 3 de Desembre 2016]

Santamaria, Alberto. (2014). "Las sociedades anónimas deportivas, aspectos legales y contables: el real zaragoza s.a.d.". [En línia]. Disponible a: <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5906/1/TFG-O%20172.pdf> [Consulta: 30 de Gener 2'17]

Victoria-andreu, Francisco. (2012). "Asociación vs. Sociedad anónima". Disponible a: <http://www.iusport.es/images/stories/autores/Francisco-Victoria-Sociedades-Deportivas-FVA2012.pdf> [Consulta: 9 de enero del 2016]

Altres (webs privades)

AENOR. (2016). "Certificació de sistemes de gestió de qualitat ISO 9001". [En línia]. Disponible a: https://www.ca.aenor.es/aenor/certificacion/calidad/calidad_9001.asp#.WNd3qjvvi00. [Consulta: 3 de Març 2017]

Afige. (2016). "El estado de origen y aplicacion de fondos y estados de Cash-Flow". [El línia]. Disponible a: <http://aulavirtual.afige.es/aula/NC/textos/modulo3/unidad26/PDF/unidad26.pdf> [Consulta: 25 de Març 2017]

Agencia Quadratín. (2016). "Promueven regularizaciones asociaciones deportivas". [En línia]. Disponible: <https://oaxaca.quadràtion.com.mx/promueven-regularizacion-asociaciones-deportivas/> [Consulta: 6 de Febrer 2017]

Alonso, Cristina. (2014). "Patrimonio Neto, ese gran desconocido" [En línea]. Disponible a: <<https://www.womenalia.com/blogs/cristina-en-positivo/el-patrimonio-neto-ese-gran-desconocido>> [Consulta: 28 de Febrer 2017]

BBVA. (2014). "Finanzas para emprendedores: como leer una cuenta de resultados". [En línea] Disponible a: <<http://www.bbvacontuempresa.es/a/como-leer-una-cuenta-de-resultados>> [Consulta: 4 de Diciembre 2016]

Benitez, Rafa. (2013). "A Football Club's Structure". [En línea]. Disponible a: <<http://www.rafabenitez.com/web/in/blog/football-clubs-structure-rafa-benitez-view/57/>> [Consulta: 5 d'Abril 2017]

Cazorla, Luis. (2014). "Sociedades Anonimas Deportivas y ayudas del Estado". [En línea]. Disponible a: <<http://luiscazorla.com/2013/12/sociedades-anonimas-deportivas-y-ayudas-de-estado/>> [Consulta: 31 de Gener 2017]

Cursos Forex. (2017). "Índice de Cobertura de Intereses". [En línea]. Disponible a: <http://www.cursos-forex.com/bolsa_valores/acciones/estados-financieros/estado-resultado/indice-cobertura-intereses> [Consulta: 20 de Març 2017]

Delgado, Alvaro. (2014). "El fracaso de las Sociedades Anónimas Deportivas en España". [En línea]. Disponible a: <<http://hayderecho.com/2014/02/25/el-fracaso-de-las-sociedades-anonimas-deportivas-en-espana/>> [Consulta: 30 de Gener 2017]

Estrada, Amparo. (2014). "Regularización total en clubes y asociaciones deportivas sin lucro". [En línea]. Disponible: <<http://www.finanzas.com/noticias/economia/20140816/regularizacion-total-clubes-asociaciones-2736191.html>> [Consulta: 6 de Febrer 2017]

García, Aurelio. (2016). "Relación entre el fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos". [En línea]. Disponible a: <<http://www.iedge.eu/aurelio-garcia-del-barrio-relacion-entre-el-fondo-de-maniobra-las-necesidades-operativas-de-fondos>> [Consulta: 5 d'Abril 2017]

Goalnomics. (2016). "Turismo futbolístico". [En línea]. Disponible a: <https://www.stubhub.es/goalnomics/turismo_futbolistico> [Consulta: 10 de Maig 2017]

Guia para empresa y autónomos (2016). "El balance de situación y su importancia". [En línea] Disponible a: <<https://debitoor.es/guia-pequenas-empresas/contabilidad/el-balance-de-situacion-y-su-importancia>> [Consulta: 4 de Diciembre 2016]

Hosteltur. (2015). "El turismo del fútbol atrae a España a visitantes de 19 nacionalidades". [En línea]. Disponible a: <https://www.hosteltur.com/113697_turismo-futbol-atrae-espana-visitantes-19-nacionalidades.html> [Consulta: 10 de Maig 2017]

IES Pio Baroja. (2016). "Análisis de estados financieros". [En línea] Disponible a: <http://www.iespiobaroja.org/web/images/stories/departamentos/economia/T.9.ANLISIS_DE_ESTADOS_FINANCIEROS.pdf> [Consulta: 2 de Diciembre del 2016]

Inventario de Entes de la Comunidad Autónoma de Euskadi. (2012). "San Mamés, SL". [En línea]. Disponible a: <http://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/sector_publico_cae_2013/es_def/adjuntos/san%20Mames%202012.pdf> [Consulta: 11 de Maig]

Kathrotia Desai, Purvi. (2016). "Defining QMS". [En línia]. Disponible a: <<https://techdocit.wordpress.com/about/>>. [Consulta: 3 de Març 2017]

La gran Enciclopedia de Economía. (2009). "Margen de explotación" [En línia]. Disponible a: <<http://www.economia48.com/spa/d/margen-de-explotacion/margen-de-explotacion.htm>> [24 de Març 2017]

Llobet, Gerard. (2014). "Clubs en fuera de juego". [En línia]. Disponible a: <<http://nadaesgratios.es/gerard-llobet/clubs-de-futbol-en-fuera-de-juego>>. [Consulta: 30 de Gener del 2017]

MHernandez Asesoría. (2015). "Libros obligatorios de las asociaciones y clubs deportivos" [En línia]. Disponible a: <<http://www.mhernandezasesoria.es/libros-obligatorios-de-las-asociaciones-y-clubs-deportivos/>>. [Consulta: 15 de Desembre 2016]

Notoff, Ruben Ángel. (2008). "¿Un club puede ser cada vez más competitivo?". [En línia]. Disponible a: <http://gerenciadeportiva.com.ar/desCàrrega/Club_cada_vez_mas_competitivo.pdf>. [Consulta: 3 de Març 2017]

RCR Proyectos de Software. (2016). "Como entender un balance". [En línia]. Disponible a: <http://www.supercontable.com/pag/documentos/comentarios/comentarios_contabilidad_comoentenderunbalance.htm> [Consulta: 21 de Març 2017]

Redacción. (2016). "Impuesto diferido, concepto y ejemplos, ¿En que se beneficia?". [En línia]. Disponible a: <<https://www.tributos.net/impuesto-diferido-307/>> [Consulta: 19 de Març 2017]

School of Tourism & Hospitality. (2016). "La importancia del turismo futbolístico". [En línia]. Disponible a: <<http://www.ostealea.com/es/actualidad/blog-turismo/importancia-del-turismo-futbolistico>> [Consulta: 08 de Maig 2017]

Sobrequés, Agustí. (2014). "Las irregularidades del futbol español" [En línia] Disponible a : <<https://agustisobreques.wordpress.com/2014/01/07/las-irregularidades-del-futbol-espanol-con-la-complicidad-de-las-administraciones-publicas/>> [Consulta: 3 d'Abril 2017].

Vicente, Esteve. (2015). "Balance de situación y NOF". [En línia]. Disponible a: <<http://vicentesteve.com/balance-y-nof/>>[Consulta: 7 de Març 2017]

Llibres i revistes

Accid. (2007). "Nuevo plan general de contabilidad", Espanya, Ediciones Graficas Rey, S.L.

Amat, O. (1995). "Análisis económico-financiero", Barcelona , Editorial Gestión 2000 S.L.

Beech, John; Chadwich, Simon. (2004). "The business of sport management" [Llibre en línia]. Disponible a: <https://books.google.es/books?hl=ca&lr=&id=j_ce4uikJSIC&oi=fnd&pg=PR15&dq=management+football+club&ots=xmJA008-8&sig=P7tfTm-GXDdUKdsoCrHFGrnFqx0#v=onepage&q=management%20football%20club&f=false> [Consulta: 14 de Maig 2017]

Campos I., A.; Martínez del C., J.; Mestre S., J.; Pablos A., C. (2007). "Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características socio-demográficas y formativas". Revista Internacional de Ciencias del Deporte. 8(3), 25-38. <<http://www.cafyd.com/REVISTA/00803.pdf>>

Martín, Gregorio. (2004). "Lo que el fútbol se llevo" [Llibre en línia]. Disponible a: <<https://books.google.es/books?id=itrGByEwXEK&pg=PA42&lpq=PA42&dq=primer+plan+de+sanea>>

mientodelgobierno.sad&source=bl&ots=LnU4HnEtor&sig=y12KP4Zx-1XwSjeJY4EAKFaWYNo&hl=ca&sa=X&ved=0ahUKEwiNhtnV6ofTAhVmC8AKHVBTBtwQ6AEIQzAF#v=onepage&q=primer%20plan%20de%20saneamiento%20del%20gobierno%20sad&f=false >
 [Consulta: 3 d'Abril 2017]

Martínez, Eduardo. (2012). "Finanzas para directivos". Madrid, McGraw-Hill/Interamericana de España, S.L.U.

Muñoz, Ángel. (2011). "Introducción a la contabilidad", Ediciones Académicas

París, Fernando. (2007). "La planificación estratégica en las organizaciones deportivas". Editorial Paridotribo.

Vericat Pagès, Artur. (2009), "Especialista en finanzas", Barcelona, Centre de Formació.

Annexes

Cronograma de les accions previstes per al desenvolupament del TFG

Cronograma fins entrega memòria intermediària

ACCIONS	TIMMING PER SETMANES																			
	DESEMBRE		GENER				FEBRER				MARÇ			ABRIL						
	51	52	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	
Entrega Memòria 1																				
Informe de tutoria primer trimestre																				
Aplicar possibles correcció tutor																				
3era Possible tutoria																				
Definir política fitxatges 3 clubs + comparació + conclusions																				
Avantatges i inconvenients SAD i AD + conclusions																				
Marc teòric																				
Extraure hipòtesis part teòrica + com les aplicarem a la pràctica																				
Anàlisi econòmic-financer: Athletic Club i RCD Espanyol																				
Revisió hipòtesis + reformulació																				
4rta possible tutoria																				
Acabar conclusions i hipòtesis																				
Entrega Memòria intermediària																				
Informe de tutoria Memòria intermediària																				
Aplicar possibles correcció tutor																				
Entrega Memòria intermediària definitiva																				

Font: Elaboració pròpia

Cronograma fins memòria final

ACCIONS	TIMMING PER SETMANES									
	MAIG					JUNY				
	18	19	20	21	22	23	24	25	26	
Part final del projecte: hipòtesis, definir-les + conclusions	■									
Conclusions i recomanacions 3 clubs		■	■	■						
Altres aspectes del treball					■					
5ena possible tutoria		■								
Entrega Memòria final						■				
Informe de tutoria Memòria final							■			
Aplicar possibles correccions tutors							■	■		
Entrega Memòria final definitiva								■		
Tribunal final										■

Font: Elaboració pròpia

Informació econòmica-financera

RCD Espanyol de Barcelona

Balanç de situació

ACTIU	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
A) ACTIU NO CORRENT	140.550.829,90	131.931.317	147.116.467	153.833.399	157.237.423	160.596.346	150.399.033
I. Immobilitzat intangible	19.257.461,39	10.490.494	27.318.690	34.912.535	39.081.883	44.124.690	35.375.514
2. Concessions	87.392,34	89.425	91.457	93.490	95.522	97.554	99.587
5. Aplicacions informàtiques	111.014,59	18.295	25.461	14.938	21.259	21.463	19.716
7. Altres immobilitzat tangible	19.059.054,46	10.382.774	27.201.772	34.804.108	38.965.102	44.005.672	35.256.211
II. Immobilitzat material	116.089.960,96	118.312.115	118.796.872	118.904.765	118.139.662	116.452.338	114.830.414
1. Terrenys i construccions	56.639.911,90	57.369.499	27.253.361	26.876.102	27.123.384	27.240.451	27.213.028
2. Instal·lacions tècniques i altres immobilitzats materials	59.450.049,06	60.942.616	62.531.129	63.183.390	63.255.743	64.011.753	63.829.996
3. Immobilitzat en curs i bestretes			29.012.382	28.845.272	27.760.535	25.200.134	23.787.391
V. Inversions financeres a llarg termini	15.100,00	12.660	12.660	12.660	9.000	9.000	179.348
VI. Actius per impost diferit	5.188.307,55	3.116.048	988.245	3.439	6.878	10.317	13.756
B)ACTIU CORRENT	33.125.170,20	57.504.718	47.659.002	47.371.716	63.833.375	39.742.881	31.506.829
II. Existències	115.819,39	306.874	587.860	442.273	146.321	665.464	691.535
III. Deutors comercials i comptes a cobrar	26.265.890,97	50.414.687	42.966.464	42.264.033	55.915.967	31.876.146	25.143.451
V. Inversions financeres a curt termini	38.187,39	263.755	285.056	270.512	244.094	221.531	147.980
VI. Periodificacions a curt termini	931.336,12	2.364.163	1.340.238	1.792.374	2.037.989	1.870.051	3.818.027
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	5.863.936,00	4.155.240	2.479.385	2.601.155	5.489.003	5.109.690	1.705.837
TOTAL GENERAL	173.766.000,10	155.522.818	194.775.469	201.205.115	221.070.798	200.339.228	181.905.862

PASSIU	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
A) PATRIMONI NET	30.470.269,67	-	13.378.045	12.501.527	12.432.284	12.579.992	8.162.521
A-1) Fons propis	30.470.269,67	47.215.556	13.262.724	12.377.468	12.296.354	12.429.123	8.040.475

I. Capital	77.641.596,00	24.439.616	24.439.616	24.439.616	24.439.616	24.439.616	16.861.094
III. Reserves		8.735.753	8.735.753	7.727.399	7.744.110	7.925.620	8.008.974
V. Resultats d'exercicis anteriors	49.283.482,97	19.912.646	19.801.339	19.907.471	20.088.364	18.996.643	8.833.875
VII. Resultat de l'exercici	2.112.156,64	78.563.218	111.307	117.925	200.991		
A-3) Subvencions, donacions i llegats rebuts		109.821	115.322	124.059	8.046	150.870	122.046
B) PASSIUS NO CORRENT	62.852.257,40	93.366.044	103.854.819	115.317.260	101.606.359	117.343.334	99.991.824
II. Deutes a llarg termini	-	2.679.415	41.562.110	43.828.278	46.033.110	48.742.533	49.148.896
2. Deutes amb entitats de crèdit	-	39.384.239	41.562.110	43.800.794	45.993.415	48.725.650	49.148.896
3. Creditors per arrendament financer	-	7.210	14.612	27.484	39.695	16.883	
III. Deutes amb empreses del grup i associats	37.053.666,67	-	-	-	-	-	-
IV. Passius per impost diferit	-	-	1.309	4.006	8.046	13.401	-
V. Periodificacions a llarg termini	-	-	-	-	-	1.000.000	-
VI. Creditors comercials no corrents	22.819.176,13	54.302.391	62.291.400	71.484.976	55.565.203	67.587.401	50.842.928
C) PASSIU CORRENT	80.443.473,03	106.262.509	77.542.605	73.386.328	107.032.155	70.415.901	73.751.517
III. Deutes a curt termini	14.955.049,08	30.030.341	25.421.992	21.547.781	39.989.032	8.300.676	19.055.827
2. Deutes amb entitats de crèdit	4.260.185,06	1.038.406	2.218.982	2.142.257	8.740.889	3.581.449	9.557.663
3. Creditors per arrendament financer	7.209,72	7.402	12.578	12.149	11.391	7.117	-
5. Altres passius financers	10.687.654,30	28.984.533	23.190.433	19.393.375	28.236.752	4.712.109	9.498.164
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	54.807.065,50	70.584.908	45.873.152	44.904.473	56.286.709	52.629.386	45.312.991
1. Proveïdors	3.049.720,51	2.988.486	2.666.944	3.532.617	6.211.357	8.961.905	8.850.612
3. Creditors variis	16.443.995,29	12.716.601	14.930.498	20.124.128	19.303.513	15.662.233	11.247.135
4. Personal (remuneració pendent de pagament)	6.289.545,99	16.946.960	13.680.496	15.641.515	13.233.152	19.672.614	15.223.862
5. Passius per impost corrent	-	35.964.629	507.095	-	-	-	-
6. Altres deutes amb administracions públiques	28.098.153,74	5.647.260	6.247.260	5.606.212	17.538.687	8.332.635	9.991.382
VI. Periodificacions a curt termini	4.185.733,09	5.647.260	6.247.461	6.934.073	13.756.413	9.485.839	9.382.699
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	17.376.600,10	155.522.818	194.775.469	201.205.115	221.070.798	200.339.228	181.905.862

Balanc resumit	2.016,00	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Caixa excedent	6.833.460	6.783.157	2.479.385	2.601.155	5.489.003	5.109.690	1.705.837
NOF o circulant Net	32.611.088	25.510.607	8.566.290	9.132.241	13.980.835	29.573.616	28.860.704
AF o actiu fix net	140.550.830	131.931.317	147.116.467	153.833.399	157.237.423	160.596.346	150.399.033
AN o actius nets	114.773.201	113.203.867	141.029.562	147.302.313	148.745.591	136.132.420	123.244.166
Deute (a llarg i curt)	14.955.049	32.709.756	66.984.101	65.376.059	86.022.142	57.043.209	68.204.723
Recursos propis + Beneficis	47.228.303	85.671.008	13.151.417	12.495.393	12.497.345	12.429.123	8.040.475
Total finançament	32.273.254	52.961.252	80.135.518	77.871.452	98.519.487	69.472.331	76.245.198

Compte de pèrdues i guanys

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
1. Import net de la xifra de negocis	67.720.382	51.980.518	44.356.045	42.903.111	47.719.132	36.141.070	33.485.758
4. Aprovisionaments	- 1.759.238	- 1.677.797	- 1.318.802	- 1.226.488	- 1.808.564	- 1.624.222	- 1.721.429

MARGE	65.961.143	50.302.721	43.037.243	41.676.623	45.910.568	34.516.848	31.764.329
6. Despesa de personal	-29.084.114	-24.538.781	- 2.792.103	25.965.218	-29.376.690	-31.015.665	- 28.801.300
a) Sous, salaris i assimilats	-27.221.458	-23.477.155	21.642.576	24.800.395	- 28.181.953	-29.872.528	-27.732.306
b) Carregues socials	- 1.862.656	- 1.061.626	- 1.149.527	-1.164.824	- 1.194.738	- 1.143.137	-1.068.994
7. Altres despeses d'explotació	- 24.501.194	-13.377.385	-9.739.199	-8.808.349	-10.646.359	-12.074.528	-12.418.861
EBITDA	12.375.834	12.386.555	10.505.941	6.903.055	5.887.518	- 8.573.346	- 9.455.832
8. Amortització d'immobilitzat	-5.495.130	- 8.159.427	10.980.501	14.535.275	-13.940.472	-15.169.401	- 12.771.035
11. Deteriorament i resultat per alineació d'immobilitzat	3.811.048,20	5.429.260	3.545.816	5.518.355	8.764.016	14.917.459	3.257.924
13. Altres resultats	- 2.275.350	-3.348.941	- 820.456	-	3.808.995	3.000.000	- 558.869
RESULTAT DE EXPLOTACIÓ	8.418.401	6.307.448	3.295.911	4.598.732	5.068.079	3.891.941	- 4.023.538
14. Ingressos financers	13.302,60	44.630	212.420	1.005.023	11.060	6.935	30.745
15. Despesa financera	8.353.526	7.985.251	-4.092.562	-5.449.708	-4.874.709	- 4.799.185	-4.099.573
17. Diferències de canvi	-38.280,76	-340.005	31.612	-32.684	-	-	100.087
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	39.896,64	1.973.178	552.618	121.364	204.430	900.309	7.992.279
19. Impostos sobre beneficis	2.072.260	145.471	441.312	-3.439	-3.439	-39.162	-3.439
RESULTAT DE L'EXERCICI	2.112.156	- 1.827.707	- 111.307	117.925	200.991	-939.471	7.995.718

Athletic Club de Bilbao

Balanç de situació

ACTIU	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
A) ACTIU NO CORRENT	88.628.171,59	64.442.503,18	60.378.215,41	60.144.734,88	40.566.404,12	45.015.262,34	43.971.212,56
I. Immobilitzat intangible	14.681.738,68	9.998.929,86	141.253.377,81	19.456.162,99	15.870.979,76	20.188.126,28	15.162.523,39
1. Dret d'adquisició de nous jugadors	14.222.445,99	9.778.209,31	141.144.237,00	19.417.466,75	15.854.193,56	20.161.755,88	15.139.952,39
5. Aplicacions informàtiques	459.292,69	220.720,55	109.140,81	38.696,24	16.786,20	26.370,40	22.571,00
II. Immobilitzat material	25.993.064,57	11.429.878,32	8.764.954,38	8.287.845,19	4.804.653,05	4.571.225,00	5.345.511,03
1. Terrenys i construccions	8.629.343,54	4.445.493,48	4.655.789,09	4.982.945,44	2.535.952,19	2.686.936,07	2.839.290,69
2. Instal·lacions tècniques i altres immobilitzats materials	11.129.212,49	5.813.345,84	3.416.170,71	3.248.566,61	1.506.391,76	1.791.088,93	2.506.220,34
3. Immobilitzat en curs i bestretes	6.234.507,54	1.171.039,00	692.994,58	56.333,14	762.309,10	93.200,00	-
IV. Inversions en empreses del grups y associats a ll/t	42.127.000,00	42.877.000,00	37.302.000,00	32.312.000,00	19.811.413,98	19.163.453,69	21.139.786,39
1. Instruments de patrimoni	42.127.000,00	42.877.000,00	37.302.000,00	32.312.000,00	18.862.000,00	18.862.000,00	18.862.000,00
2. Crèdits a empreses	-	-	-	-	949.413,98	301.453,69	2.277.786,39
V. Inversions financeres a llarg termini	5.826.368,34	136.695,00	57.882,90	88.453,88	79.357,33	1.092.457,33	2.323.391,75
1. Instruments de patrimoni	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00	9.000,00
2. Crèdits a tercers	5.817.368,34	127.695,00	48.882,90	79.453,88	70.357,33	1.083.457,33	2.314.391,75
B)ACTIU CORRENT	91.269.754,14	71.146.932,96	51.855.633,99	29.333.802,56	26.484.598,44	29.968.764,62	21.192.907,83
II. Existències	1.152.933,68	1.360.055,52	1.177.539,51	2.067.311,22	2.821.702,26	1.204.672,45	1.573.313,57
III. Deutors comercials i comptes a cobrar	8.627.339,61	3.763.918,98	3.675.863,92	13.641.397,54	17.192.118,37	15.377.460,20	14.366.540,26
IV. Inversions en empreses del grups y associats a c/t	34.188.019,56	5.204.457,75	-	-	-	-	-

V. Inversions financeres a curt termini	34.188.019,56	-	-	2.500.000	1.000.000	9.975.000	760.000,00
VI. Periodificacions a curt termini	337.973,02	-	134.609,31	97.862,70	75.965,21	278.978,02	75.293,16
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	46.963.488,27	60.818.500,71	46.867.621,25	11.027.231,10	5.394.812,69	3.132.653,95	4.417.760,84
TOTAL GENERAL	179.897.925,73	135.589.436,14	112.233.849,00	89.478.537,44	67.051.002,56	74.984.026,96	65.164.120,39
PASSIU	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
A) PATRIMONI NET	111.895.150,40	92.197.283,14	61.362.977,49	33.210.027,53	2.413.499,45	4.947.223,17	5.781.689,46
A-1) Fons propis	111.895.150,40	92.197.283,14	61.362.977,49	33.210.027,53	2.413.499,45	4.947.223,17	5.781.689,46
I. Capital	92.762.863,14	73.480.877,49	33.210.027,53	2.413.499,45	4.947.233,17	5.181.689,46	4.337.456,94
VII. Resultat de l'exercici	19.132.287,26	18.716.405,65	28.152.949,96	35.623.526,98	2.533.723,72	10.128.912,63	10.119.146,40
B) PASSIUS NO CORRENTS	6.609.500,00	6.069.500,00	3.904.000,00	11.929.986,47	18.125.541,79	20.895.952,81	12.895.507,79
I. Provisions a llarg termini	6.600.000,00	6.600.000,00	3.600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	
1. Obligacions per prestacions a llarg termini al personal	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	600.000,00	
4. Altres provisions	6.000.000,00	6.000.000,00	3.000.000,00	-			
II. Deutes a llarg termini	9.500,00	9.500,00	4.000,00	9.829.986,47	16.025.541,79	18.795.952,81	12.709.966,08
2. Deures amb entitats de crèdit	-	-	-	600.000,00	1.175.000,00	1.750.000,00	2.325.000,00
4. Deutes amb entitats esportives	-	-	-	-	-	2.125.000,00	2.240.000,00
5. Altres passius financers	9.500,00	9.500,00	4.000,00	9.229.986,47	14.850.541,79	14.920.952,81	8.144.966,08
V. Periodificacions a llarg termini	-	-	300.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	1.500.000,00	185.541,71
C) PASSIU CORRENT	61.393.275,33	36.782.653,00	46.966.871,91	44.338.523,44	51.338.960,22	59.035.297,32	46.486.923,14
III. Deutes a curt termini	2.471.278,05	622.384,13	12.485.707,57	11.935.195,87	10.666.963,89	24.505.562,94	16.667.426,05
2. Deures amb entitats de crèdit		-	666.919,13	585.730,00	7.211.458,28	18.901.087,43	15.021.182,39
4. Deutes amb entitats esportives	697.704,73	608.284,13	7.572,74	10.984.366,33	2.783.135,53	4.984.270,51	794.727,00
5. Altres passius financers	1.773.573,32	14.100,00	11.811.215,70	365.099,54	672.370,08	620.205,00	851.516,66
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	42.751.297,50	20.414.749,60	24.747.688,55	22.336.394,10	30.105.344,49	24.285.859,70	19.347.630,70
1. Proveïdors	6.579.409,00	5.160.966,45	2.586.346,78	3.569.857,54	4.188.236,03	2.656.160,34	2.347.773,79
3. Creditors varis	490.503,54	490.503,54	491.030,46	490.503,54	552.707,46	-	
4. Personal (remuneració pendent de pagament)	17.680.209,94	3.150.404,94	11.422.599,69	10.810.665,96	14.865.524,20	11.389.171,22	8.183.149,80
6. Altres deutes amb administracions públiques	15.822.956,19	11.612.874,67	10.247.711,62	7.465.367,06	10.498.876,80	10.240.527,48	8.816.707,11
VI. Periodificacions a curt termini	16.170.699,73	15.745.519,27	9.733.475,79	10.066.933,47	10.566.651,84	10.243.875,34	10.471.866,39
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	179.897.925,73	135.589.436,14	112.233.849,40	89.478.537,44	67.051.002,56	74.984.026,96	65.164.120,39
Balanç resumit	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
Caixa excedent	115.677.500,4	66.022.958,5	47.002.230,6	13.625.093,8	6.470.777,9	13.386.632,0	5.253.054,0
NOF o circulant Net	49.141.723,9	31.036.294,4	29.627.760,9	16.694.618,8	20.658.175,7	17.947.601,7	13.879.643,3
AF o actiu fix net	88.628.171,6	64.442.503,2	60.378.215,4	60.144.734,9	40.566.404,1	45.015.262,3	43.971.212,6
AN o actius nets	155.163.948,1	99.429.167,3	77.752.685,1	57.075.209,9	26.379.006,3	40.454.292,6	35.344.623,3

Deute (a llarg i curt)	2.480.778,1	631.884,1	12.489.707,6	21.765.182,3	26.692.505,7	43.301.515,8	29.377.392,1
Recursos propis + Beneficis	131.027.437,7	110.913.688,8	89.515.927,5	68.833.554,5	120.224,3	15.076.135,8	15.900.835,9
Total finançament	133.508.215,7	111.545.572,9	102.005.635,0	90.598.736,9	26.812.730,0	28.225.380,0	45.278.228,0

Compte de resultats

	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010
1. Import net de la xifra de negocis	115.088.442,17	96.857.136	96.022.015	94.899.457	95.976.221,4	94.499.139	94.060.039
a) Ventas (ingressos esportius)	89.936.330,31	64.429.703,73	19.778.307,01	43.928.041,74	45.367.841,02	29.291.090,36	35.297.132,05
b) Ingressos abonats i socis	25.152.111,86	23.821.521,95	19.778.307,01	20.749.466,28	20.781.610,69	21.064.120,13	20.617.172,50
2. Variacions d'existències de productes acabats i en curs de fabricació	- 362.690,56	66.646,85	- 889.771,71	- 754.391,04	1.617.029,81	- 368.641,12	783.027,76
4. Aprovisionaments	- 4.072.194,37	- 4.053.750,55	- 2.940.303,64	- 3.395.863,61	- 5.438.465,82	- 3.104.460,82	- 5.852.550,46
a) Consum de mercaderies (material esportiu)	336.568,24	30.597,68	498.012,06	107.068,56	317.364,88	93.483,43	427.050,33
b) Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	3.735.626,13	4.023.152,87	2.442.291,58	3.288.795,05	5.121.100,94	3.010.977,39	3.425.500,33
MARGE	110.653.557,24	92.870.033,12	92.191.940,12	90.749.202,28	92.154.785,39	91.026.037,02	88.990.516,98
6. Despesa de personal	- 68.898.441,78	- 54.613.288,92	- 45.054.220,70	- 48.847.518,81	- 51.106.060,35	- 48.835.803,26	- 45.600.315,36
a) Sous, salaris i assimilats	61.446.683,19	47.916.973,08	38.947.221,86	43.097.120,16	44.968.106,31	43.198.682,55	40.009.816,53
b) Carregues socials	2.668.840,03	2.391.916,32	2.239.941,70	3.625.493,76	3.968.913,87	3.653.910,01	3.684.183,62
c) Provisions	4.782.948,26	4.304.399,52	3.867.057,14	2.124.894,59	2.169.040,17	1.983.210,70	1.906.315,21
7. Altres despeses d'explotació	- 12.518.882,09	- 12.759.849,87	- 13.042.235,60	- 14.689.480,29	- 9.969.686,41	- 10.182.802,38	- 8.320.793,68
a) Serveis exteriors	7.824.260,96	5.539.241,68	5.310.683,20	6.526.975,22	5.523.265,01	5.266.194,83	4.638.364,11
b) Tributs	95.009,58	93.624,76	96.709,31	97.960,24	95.751,56	97.117,91	98.470,68
c) Desplaçaments	2.894.949,92	2.600.003,54	1.910.819,20	2.314.150,52	2.870.001,83	1.605.253,80	1.817.296,67
d) Pèrdues, deteriorament i variació de provisions per operacions	-	3.000.000,00	4.500.000,00	4.225.900,70	-	1.375.316,33	-
e) Altres despeses de gestió corrent	816.475,23	1.526.979,89	1.224.026,89	1.524.493,61	1.480.668,01	1.838.919,51	17.666.622,22
EBITDA	29.236.233,37	25.496.894,33	34.095.483,82	27.212.203,18	31.079.038,63	32.007.431,38	35.069.407,94
8. Amortització d'immobilitzat	- 7.970.889,09	- 6.747.125,77	- 8.963.569,12	- 8.030.939,02	- 6.802.902,85	- 4.855.821,79	- 5.951.977,23
13. Altres resultats	816.475,23	825.893,71	1.154.860,59	1.156.592,71	703.600,78	454.510,99	1.537.635,99
RESULTAT DE EXPLOTACIÓ	22.081.819,45	19.575.662,27	28.558.552,47	35.866.366,95	3.877.962,59	8.930.090,36	11.350.592,88
14. Ingressos financers	164.644,46	-	-	-	-	-	-
15. Despesa financera	- 164.176,65	- 34.256,62	- 345.602,51	- 242.839,97	- 1.344.238,87	- 1.198.822,27	- 1.231.445,98
18. Deteriorament i resultat de alineació i altres	- 750.000,00	- 825.000,00	- 60.000,00	-	-	-	-
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	21.332.287,26	18.716.405,65	28.152.949,96	35.623.526,98	2.533.723,72	10.128.912	10.119.146,40

						,63	
19. Impostos sobre beneficis	- 2.200.000,00	-	-	-	-	-	-
RESULTAT DE L'EXERCICI	19.132.987,26	18.716.405,65	28.152.949,96	35.623.526,98	2.533.723,72	10.128.912,63	10.119.146,40