



UNIVERSITAT DE  
BARCELONA

Màster en Direcció d'Empreses de l'Esport  
Facultat d'Economia i Empresa

Treball Final de Màster  
Curs 2020/21

Oriol Tahull Martin

*Tutora: Maria Pilar Aparicio Chueca*

# **Estudi i anàlisi de la relació d'indicadors financers i esportius dels equips que descendeixen de categoria**

El cas de *LaLiga*

Oriol Tahull Martin

Juny 2021



## Resum

El futbol ha estat en els darrers segles l'esport rei a l'estat espanyol, així com també en l'escenari global. El present document tracta de presentar l'ecosistema futbolístic de l'estat espanyol, així com també del panorama internacional. En primer lloc es presenta l'evolució del futbol des dels seus orígens. Posteriorment, es determina el pes del futbol en l'àmbit econòmic a l'estat espanyol. En tercer lloc, es presenta l'estructura i l'engranatge de la Liga Santander, així com també l'evolució en els sistemes de classificació al llarg de les últimes temporades.

La vessant pràctica del treball presenta, en primer lloc, les principals dades econòmiques i esportives dels equips ascendits i descendits les temporades 2016-17 i 2017-18. Després, s'analitzen les dades presentades a través de dues vessants interrelacionades: la vessant econòmica i la vessant esportiva.

Finalment s'extreuen les conclusions que intentaven donar resposta a les hipòtesis plantejades per a la proposta personal de contingut econòmic i futbolístic.

**Paraules clau:** *gestió esportiva, futbol professional, finances de l'esport, indicadors financers, LaLiga.*

## Summary

Football has been at the top in Spain in recent centuries, as well as on the global stage. This document seeks to present the football ecosystem of Spain, as well as the international panorama. First of all, the evolution of football is presented from its origins. Subsequently, the weight of football in the Economic Area in Spain is determined. Thirdly, the structure and gear of the Santander League is presented, as well as the evolution of the classification systems over the last few seasons.

First of all, the practical side of the Work presents the main economic and sports data of the promoted and relegated teams in the 2016-17 and 2017-18 seasons. Then, the data presented through two interrelated aspects are analyzed: the economic aspect and the sports aspect.

Finally, the conclusions that tried to answer the hypotheses are drawn in order to satisfy the personal proposal of both economic and football content.

**Key words:** *sports management, professional soccer, sports finance, financial indicators, LaLiga.*

## ÍNDEX

<b>1. INTRODUCCIÓ</b>	<b>3</b>
<b>2. OBJECTIUS</b>	<b>5</b>
<b>3. CAPÍTOL I. MARC TEÒRIC</b>	<b>7</b>
<b>3.1 EL FUTBOL</b>	<b>7</b>
3.1.1 EVOLUCIÓ DEL FUTBOL	7
3.1.2 FUTBOL I ECONOMIA. PES DEL FUTBOL EN EL GRUP "TRACTOR"	8
<b>3.2 LA LIGA SANTANDER. ESTRUCTURA I EVOLUCIÓ</b>	<b>9</b>
<b>4. CAPÍTOL 2. MARC PRÀCTIC</b>	<b>18</b>
<b>4.1. EQUIPS ASCENDITS I DESCENDITS</b>	<b>18</b>
<b>4.2. ANÀLISI DE DADES</b>	<b>41</b>
<b>4.2.1 BLOC 1. PART ECONÒMICA</b>	<b>41</b>
4.2.1.1 INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ	41
4.2.1.2 INGRESSOS PER RETRANSMISSIÓ	42
4.2.1.3 DESPESES DE PERSONAL	43
4.2.1.4 FONS PROPIS	44
4.2.1.5 EBITDA	45
<b>4.2.2 BLOC 2. PART ESPORTIVA</b>	<b>46</b>
4.2.2.1 COST MITJÀ EN FITXATGES	46
4.2.2.2 ASSISTÈNCIA A L'ESTADI	47
4.2.2.3 INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ I PERCENTATGE D'ASSISTÈNCIA	48
4.2.2.4 ALTES EN PLANTILLA I INGRESSOS PER ABONAMENTS	49
4.2.2.5 INGRESSOS PER ABONAMENTS I ASSISTÈNCIA	50
4.2.2.6 ENDEUTAMENT I BAIXES EN PLANTILLA	51

<b>5. CONCLUSIONS.....</b>	<b>52</b>
<b>6. REFERÈNCIES .....</b>	<b>53</b>

## 1. INTRODUCCIÓ

A títol introductor, cal destacar una primera idea que situa l'ecosistema del futbol en l'elit de l'esport. Així, en termes absoluts es pot esmentar que es tracta d'una indústria que és capaç d'assolir un percentatge de contribució al PIB espanyol de l'1,37% la temporada 2017-18, i amb una evolució que ha tingut com a objectiu assolit duplicar la xifra de la temporada 2012-13, any en què aquesta contribució era del 0,72%.

En termes absoluts, l'impacte de la temporada 2012-13 al PIB de l'economia espanyola va ser de 7.542 milions d'euros. 4 temporades més tard, la temporada 2016-2017 aquesta xifra es va situar en els 15.688 milions d'euros, és a dir, un 108% més d'aportació. A nivell d'ingressos

El futbol és actualment un fenomen de masses arreu. El seu pes en el conjunt de l'economia, però també en la societat d'avui dia, fan d'aquest esport un element sobre el qual pivoten molts altres factors relacionats amb l'esport, però també en d'altres àmbits de la vida quotidiana. La cerca del rendiment i de l'elit més professionalitzada és una tendència creixent en molts dels equips que, temporada rere temporada, lluiten per assolir els millors resultats esportius. Per tant, es pot afirmar que la dimensió esportiva és clarament un element d'alt impacte per als equips, però també per als seus grups d'interès o *stakeholders*. No obstant això, en quin nivell se situa la dimensió econòmica dels equips? Es troba directament lligada a la situació esportiva? Quina és la forma més eficient de mesurar la gestió dels equips de futbol de màxim nivell a Espanya? El present document tractarà de donar resposta a aquestes qüestions. A priori, la idea general que hom pot pensar és que els equips descendits tenen més dificultats per tornar a ascendir (fins i tot per mantenir-se), mentre que els equips que ascendeixen disposen de més recursos per fer front a una categoria superior. O bé, que els equips amb més pressupost són aquells que tenen menys dificultats per mantenir-se en les primeres posicions de la taula classificatòria. A més, també es pot pensar que els equips que no ascendeixen l'any immediatament posterior al que descendeixen, redueixen cada temporada la probabilitat de tornar a ascendir.

La comptabilitat i les finances, així com el futbol, esdevenen dos grans temes personals i professionals de molt interès per a mi. La realització del Màster en Direcció d'Empreses de l'Esport és, sens dubte, una oportunitat per posar en pràctica ambdues vessants i aprofundir transversalment cadascun dels àmbits sobre els quals s'estructura el present treball. Aquest ha estat el factor principal que em motiva a dur a terme el treball, però no l'únic. El fet d'haver competit a alt nivell en l'esport base català durant 12 anys, així com l'interès que sempre he tingut pel futbol, han estat desencadenants per a elaborar el present treball.

En segon lloc, considero que la creativitat és una competència essencial que cal desenvolupar al llarg de l'etapa formativa. Així, aquesta es materialitza en aquest document en cadascuna de la proposta d'indicadors que serviran de guia per corroborar, o per contra negar, les hipòtesis plantejades. També han d'ésser un element que permetin donar resposta a uns objectius inicialment plantejats.

El treball posa el focus d'atenció en l'anàlisi i la comparació d'una sèrie d'indicadors financers en els equips que han pujat i baixat de la màxima categoria del futbol estatal espanyol. Per

fer-ho, es plantejarà, en primer lloc, un marc teòric que permetrà al lector contextualitzar el futbol en un àmbit general, però també en un escenari concret: *el cas de LaLiga*. Un cop explicat l'ecosistema sobre el qual se centra el treball, es donarà lloc a una vessant pràctica. En aquesta, s'analitzaran els principals indicadors financers de cadascun dels 14 equips objecte d'estudi. Posteriorment, es proposaran una sèrie de nous indicadors de l'àmbit financer que permetin explicar i tractar de donar resposta als objectius plantejats. Finalment, el document finalitzarà amb un apartat de conclusions, que permetran al lector determinar la magnitud dels indicadors proposats.



## 2. OBJECTIUS

El present document tractarà de proposar una millora en la mesura de la gestió financera dels equips que han ascendit i/o descendit en les tres últimes temporades de la màxima categoria del futbol espanyol. Aquesta mesura de la gestió financera es plasmarà en una proposta i posterior anàlisi d'indicadors financers vinculats a la dimensió esportiva dels equips.

En primer lloc, es plantejarà un escenari teòric sobre el qual es presentarà la lliga de futbol professional i que permetrà contextualitzar l'estructura del treball.

A continuació, la part pràctica del treball tractarà de donar resposta als objectius del mateix.

Per fer-ho, s'analitzaran els principals indicadors financers de cadascun dels equips, així com l'estructura dels mateixos al llarg de les últimes tres temporades. A partir d'aquest anàlisi, s'introduiran nous ratis i nous indicadors que complementin aquesta anàlisi i que intentin esdevenir un instrument eficient de gestió financera.

L'objectiu principal del present treball és determinar quina relació hi ha entre els elements economicofinancers dels equips que baixen i/o puguen de categoria en el cas de la lliga espanyola de futbol. Aquesta proposta d'indicadors esdevindrà un instrument addicional de gestió financera per als equips.

En segon lloc, es duu a terme l'anàlisi per identificar aquells elements que vinculin la dimensió esportiva dels equips amb la dimensió econòmica dels mateixos. A més, es pretén tractar de donar resposta a qüestions relacionades amb l'àmbit de la gestió financera que han d'afrontar molts equips a l'hora de fer front a una nova categoria.

En tercer lloc, es detallarà l'històric dels principals indicadors financers dels equips amb l'objectiu d'identificar un comportament comú en aquells equips que presentin uns determinats valors per a cada indicador. Aquesta anàlisi ha de permetre interrelacionar-se amb els nous indicadors esportius per intentar millorar l'actual gestió financera dels equips de futbol que han ascendit i descendit de categoria.

Un cop presentats els objectius, es presentaran les hipòtesis que es tractaran de confirmar o refusar. En primer lloc, i com a hipòtesi principal del treball, es dona el fet que la situació esportiva dels equips es troba directament relacionada a la situació econòmica dels mateixos. Així, els equips que ascendeixen veuen millorada la seva situació econòmica, mentre que els equips que han perdut la categoria reben un impacte negatiu significatiu en termes econòmics.

## HIPÒTESIS DE TREBALL

El present document tractarà de contrastar les hipòtesis que es plantegen a continuació i sobre les quals es fonamentarà el marc pràctic del mateix.

- H1: Els equips amb més ingressos d'exploació són els que ascendeixen de categoria.
- H2: Els equips amb un EBITDA més elevat són els que ascendeixen de categoria.
- H3: Els equips amb fons propis negatius són els que descendeixen i els equips amb fons propis positius ascendeixen de categoria.
- H4: Els equips amb més percentatge d'assistència a l'estadi són els que ascendeixen, mentre que els equips amb menys percentatge d'assistència descendeixen.
- H5: Hi ha una relació directa entre les altes en plantilla i els ingressos per abonaments.
- H6: Els ingressos per abonaments tenen una relació directa amb el percentatge d'assistència a l'estadi.
- H7: El rati d'endeutament manté una relació directa amb les baixes en plantilla dels equips seleccionats.

### 3. CAPÍTOL I. MARC TEÒRIC

#### 3.1 EL FUTBOL

##### 3.1.1 EVOLUCIÓ DEL FUTBOL

El futbol esdevé l'epicentre del present treball. Aquest no es pot entendre sense una vessant que aprofundeixi en l'esport en una indústria que creix a passos agegantats. Però abans de tot això, cal preguntar-se quin és l'origen del futbol, com va començar i quines eren les motivacions que van portar als primers participants a prendre part en aquest esport.

Per intentar donar resposta a aquesta qüestió, cal remuntar-se a molts segles enrere. La literatura en matèria de futbol no declara un inici concret de pràctica del futbol, tot i que es podria fer una primera aproximació al segle II i III a.C a l'antiga Xina. En aquest context, els participants havien de llançar una pilota amb els peus en direcció a una xarxa, amb unes normes que difereixen molt a les que regnen avui dia. L'objectiu d'aquesta pràctica, impulsada per l'emperador Huang-Ti, era l'ensinistrament militar. Japó també va veure uns primers inicis de pràctica amb una pilota rodona, però amb fins lúdics entre els seus participants.

L'Antiga Roma també va desenvolupar el *harpastum*, una pràctica esportiva basada en la *phainida*, originària del rugbi. Però no va ser fins l'Edat Mitjana, ben entrat el s.XVII, que el futbol aparegué en la seva expressió més coneguda.

Les terres anglosaxones varen ser les primeres en veure l'activitat futbolística al món. Un futbol totalment diferent al que es practica a dia d'avui. En primer lloc, per l'escassa democratització en els seus inicis, on només els clergues i les classes més altes tenien accés a aquesta pràctica. En segon lloc, per les normes, doncs no va ser fins l'any 1848 que es varen crear les primeres regles per al futbol a la Universitat de Cambridge. Aquestes van ser recollides en les "Catorze regles de Cambridge" i que posteriorment es van derivar a "les regles del joc". La norma més rellevant d'aquest document fou la limitació de tocar la pilota amb les mans per part dels jugadors, i limitar-se a la pràctica només amb els peus. Quinze anys més tard, el 26 d'octubre de 1856 es creà a Londres la *Football Association*, institució d'origen també britànic que regulava la pràctica del futbol a partir de les regles inicialment creades a la Universitat de Cambridge. Amb aquest fet, el futbol adquirí una faceta més competitiva que l'impulsà a ser seguit per grups de població cada vegada més grans i amb més interès per aquest esport.

La seva ràpida evolució a occident va fer que el futbol adquirís una regulació institucional més contundent, amb la creació de la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA) el 21 de maig de 1904. Posteriorment, i seguint en aquest línia de ràpid creixement, el futbol es va introduir ens els Jocs Olímpics de 1908, celebrats precisament a la capital britànica.

Per concloure aquest apartat cal fer referència a una frase cèlebre del migcampista anglès Bobby Charlton, considerat el millor jugador anglès de tots els temps per la FIFA, en què assegurava en unes declaracions que "els anglesos no van crear el futbol, sinó que en van

*inventar les regles. A futbol s'ha jugat des de sempre*". Una frase altament representativa dels orígens de la pràctica del futbol, en què cada civilització i cultura ha intentat donar una forma cada vegada més concisa a aquest esport.

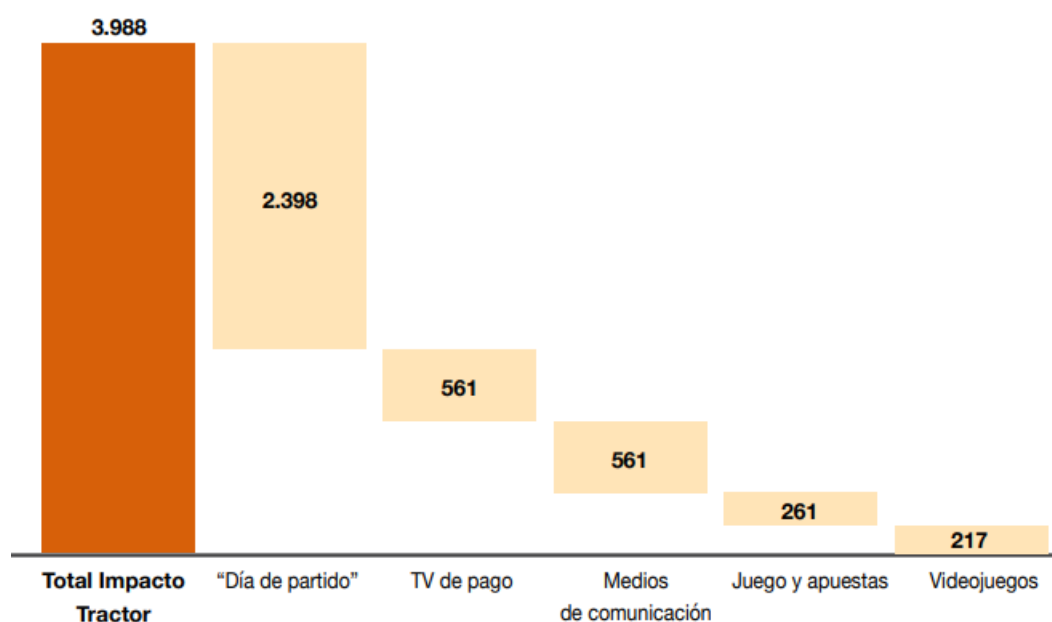
### 3.1.2 FUTBOL I ECONOMIA. PES DEL FUTBOL EN EL GRUP "TRACTOR".

El futbol és actualment l'esport més practicat arreu del món i el que major impacte genera, en tots els seus sentits.

A banda de tota la repercussió econòmica del futbol i el que genera per a cadascun dels països amb les lligues europees més importants, es pot destacar la importància del futbol per mitjà dels seus efectes directes sobre d'altres sectors econòmics. A tall d'exemple, es pot parlar d'efecte tractor, és a dir, de la necessitat d'existència del futbol per a d'altres sectors. A continuació es presenta la dimensió de l'efecte tractor que genera el futbol en l'economia espanyola.

La **Figura 1**. *Ingressos en milions d'euros per subgrup "tractor"* mostra el total de l'impacte tractor generat durant el 2018 per cadascun dels cinc subgrups que el conformen.

**Figura 1.** *Ingressos en milions d'euros per subgrup "tractor"*



Font: "Impacto económico fiscal y social del fútbol profesional en España" PwC diciembre 2018"

Els ingressos generats per "dia de partit" conformen més de la meitat del total dels ingressos d'aquest grup. La raó principal es pot deure al fet que, juntament amb el grup "TV de pagament", són els dos grups més directament relacionats amb el propi joc del futbol. No

obstant això, la gran diferència entre ambdós grups pot raure en el fet que el denominador comú del primer són les persones, és a dir, dues persones no poden compartir un refresc o un allotjament, mentre que en el segon cas, dues persones o més sí que poden compartir TV i veure un partit de futbol.

A l'altre extrem del gràfic s'hi troben els videojocs, un sector clarament en auge i amb un creixement molt important. La posterior creació d'equips de videojocs per part dels clubs professionals i semi professionals ha estat un element indispensable per fer créixer aquest grup que cada vegada genera més impacte en el mercat futbolístic espanyol, tant a nivell econòmic com a nivell social.

### 3.2 LA LIGA SANTANDER. ESTRUCTURA I EVOLUCIÓ

Un cop presentada la història i els antecedents del futbol com esport en la societat, és precís aprofundir en el model competitiu de la lliga espanyola de futbol. La lliga espanyola de futbol va néixer la temporada 1928/29. Però, què és LaLiga?

La Liga Nacional de Futbol Professional és una associació esportiva de caràcter privat que està integrada exclusiva i obligatòriament per totes les associacions anònimes esportives i clubs de Primera i Segona Divisió, que participen en les competicions futbolístiques oficials de caràcter professional i àmbit estatal (Ley 10/1990).

La Liga Santander és la màxima categoria del futbol estatal a Espanya. Està composta per 20 equips, amb una sèrie de conseqüències, en primer lloc, esportives, per a cada posició de la taula classificatòria.

El sistema de competició que es duu a terme a la lliga espanyola consisteix en què els equips que la componen s'enfronten entre ells dues vegades al llarg de la temporada. Aquesta té una durada de nou mesos aproximadament (d'agost a maig). Quan els equips han jugat tots entre ells, és a dir, el final de la primera volta, s'inicia la segona volta al camp de l'equip on no s'havia jugat en primera volta, de forma que cada equip juga dues vegades contra els altres equips (una vegada a camp propi i una vegada a camp contrari).

El sistema de competició actual a Espanya premia el guanyador de cada partit amb 3 punts, 1 punt si el resultat és d'empat i 0 punts en cas de derrota. Cada partit té una durada de 90' dividits entre dues parts de 45'.

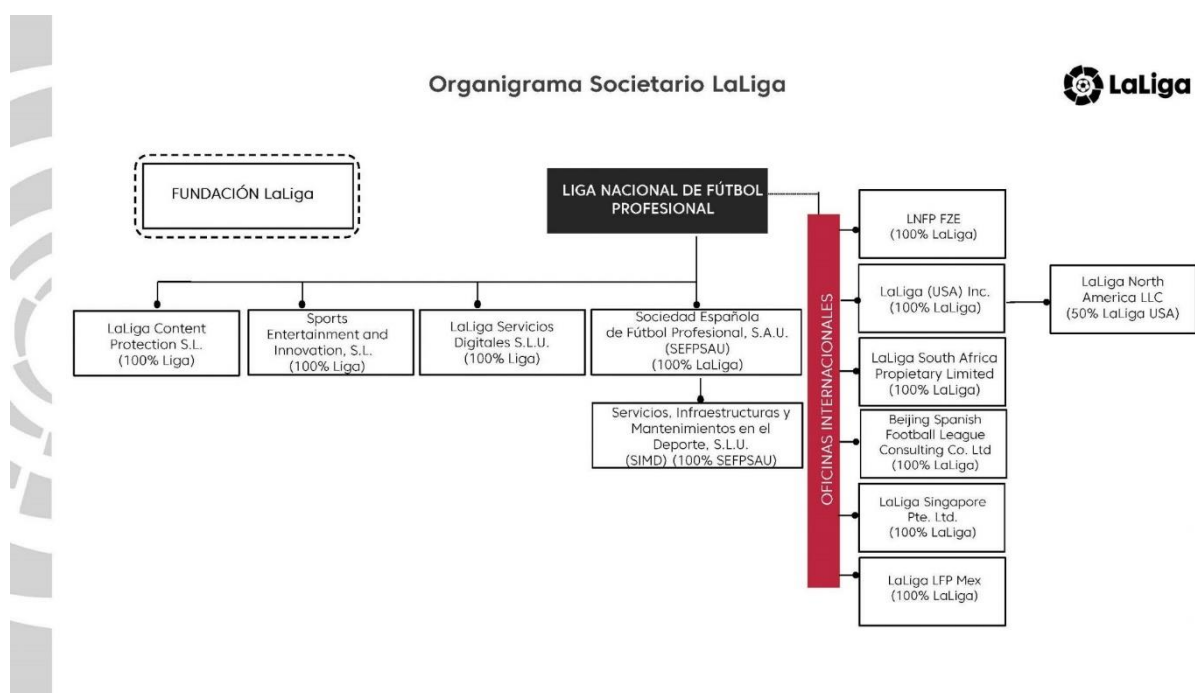
En referència a les conseqüències esportives inicialment presentades, cal accentuar que un cop acabada la competició, l'equip que ha sumat més punts al llarg de la temporada és el guanyador de la mateixa. El segon, tercer i quart classificats, obtenen el premi esportiu de classificació per a la Lliga de Campions de la temporada immediatament posterior, mentre que el cinquè i sisè classificat disputaran la Lliga Europa de la UEFA (més coneguda com *UEFA Europa League*).

Per a les posicions setena a dissetena no hi ha canvis esportius significatius, més enllà que els equips mantindran la categoria per a la temporada següent. En canvi, sí que hi ha

conseqüències per a les tres últimes places de la categoria. Els tres equips que obtenen menys punts al final de la temporada regular descendeixen a la categoria LaLiga Smartbank la temporada següent.

La **Figura 2**. *Organigrama societari de LaLiga* mostra el nivell organitzatiu de la societat. La Liga s'estructura en cinc grans eixos: *LaLiga Content Protection*, *Sports Entertainment and Innovation*, *LaLiga Servicios Digitales*, *Sociedad Española de Fútbol Profesional (SAU)* i un cinquè eix de caràcter internacional que agrupa sis oficines internacionals repartides en els continents americà, asiàtic i africà. Paral·lelament, s'inclou la *FUNDACIÓN LaLiga*, estretament vinculada amb el desenvolupament de la RSC de l'entitat.

**Figura 2.** *Organigrama societari de LaLiga*



Font: LaLiga

Un cop presentada l'estructura societària de LaLiga, cal aprofundir en la dimensió econòmica i el seu encaix en aquest engranatge. Per fer-ho, es presentaran les principals dades econòmiques que permetran situar quin és el context econòmic actual sobre el qual es plasma el present treball.

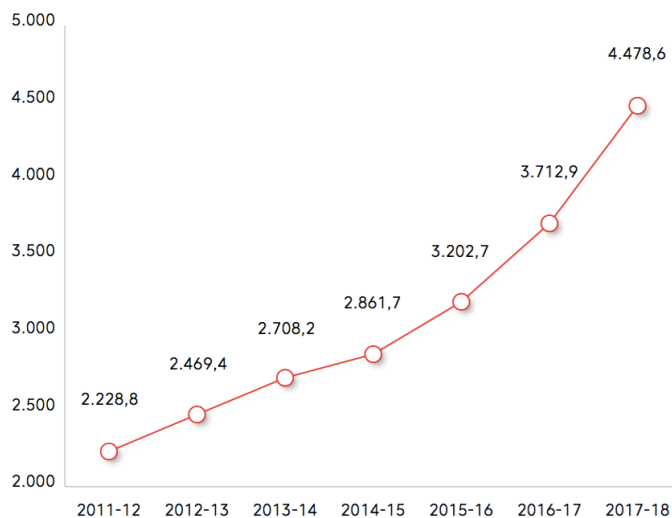
Abans de presentar cap dada, cal destacar que es pot pensar en grans registres financers per part d'una de les lligues de futbol més importants del món, per estructura, evolució, posicionament i molts d'altres atributs que així ho fan possible.

En primer lloc, la principal dada absoluta que cal presentar és la dels ingressos. La temporada 2017-18 aquesta xifra va ser de 4.479 milions d'euros, dada que a nivell comparatiu pren més força al fet afegit que hi va haver un creixement anual de 766 milions d'euros respecte la

temporada anterior i que suposava un 20,6% més. Per tant, en aquesta primera dada ja es pot començar a intuir la perspectiva econòmica de la societat.

A nivell de registre històric, és important destacar que aquesta xifra de 4.479 milions d'euros d'ingressos s'ha vist duplicada des de la temporada 2011-12 i amb un creixement important la temporada 2015-16 i 2016-17. En aquest sentit, la **Figura 3. Ingressos totals de LaLiga** mostra la corba de creixement de la societat des de la temporada 2011-12 fins la 2017-18.

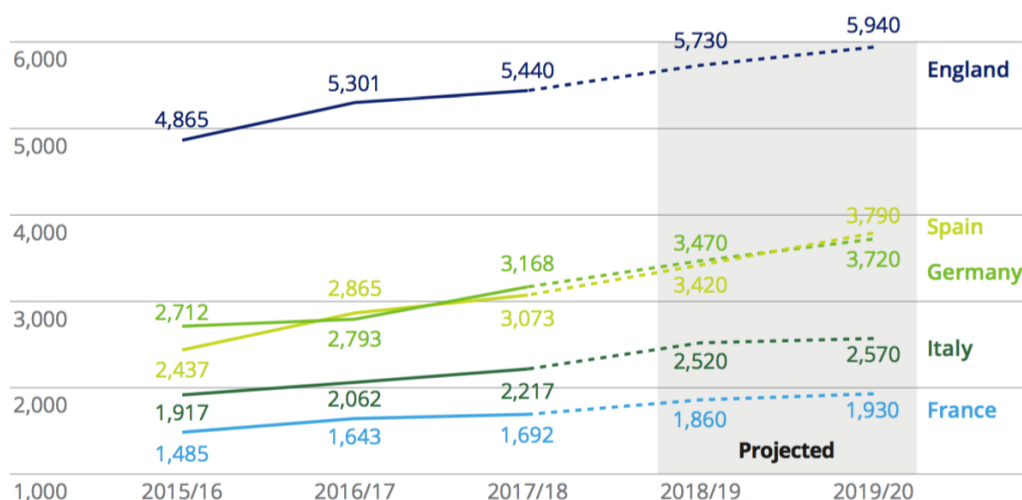
**Figura 3. Ingressos totals de LaLiga**



Font: LaLiga

Del gràfic presentat se'n desprenen dues idees principals: en primer lloc, que *LaLiga* ha mantingut un creixement de caràcter exponencial les últimes set temporades a nivell d'ingressos obtinguts. En segon lloc, que l'augment dels ingressos també s'interrelaciona amb l'interès en la mateixa lliga, i que clarament ha anat en augment.

Però quin paper juga *LaLiga* a nivell internacional en matèria d'ingressos? Un cop presentades les dades d'ingressos de la lliga espanyola, és precís dimensionar-la en el panorama internacional per contextualitzar-la. Així doncs, la **Figura 4. Ingressos de les principals lligues europees** mostra l'evolució d'ingressos de les principals lligues europees (Premier League, Serie A, Bundesliga, Ligue1 i LaLiga) des de la temporada 2015-16.

**Figura 4.** Ingressos de les principals lligues europees


Font: Deloitte. Annual Review of Football Finance 2019.

En primer lloc, cal destacar que la *Premier League* manté l'hegemonia en matèria d'ingressos. En aquest sentit, es poden considerar dos grans grups en el territori europeu. D'una banda, la lliga anglesa és la que conforma el primer grup, amb uns ingressos que gairebé doblen la mitjana del segon grup, format per les quatre lligues restants del continent.

El segon grup principal del gràfic incorpora el cas objecte d'estudi: *LaLiga*. Des de la temporada 2017-18 es manté com la segona lliga europea de futbol amb més ingressos, després de remuntar fins a la segona posició en detriment de la Bundesliga, tot i que mantenen un nivell d'ingressos molt similars. Finalment, la Serie A i la Ligue1 tanquen el rànquing del top 5 de les principals lligues a Europa. En conclusió, és important remarcar que en tots els casos el creixement dels ingressos ha estat positiu en les últimes temporades.

Per tant, es comença a intuir la capacitat de creixement i consolidació de les lligues europees, així com la creixent capacitat de generar ingressos en cada cas presentat.

Seguint amb el capítol d'ingressos, es procedirà a analitzar les característiques dels mateixos, amb l'objectiu de comprendre quina és la composició i l'estructura d'aquest indicador. Així doncs, cal destacar que els ingressos de la LaLiga es descomponen en quatre grans àmbits: el *matchday*, els ingressos per retransmissió, ingressos per comercialització i ingressos per publicitat.

- **Matchday:** inclou tant els ingressos per abonats i socis (*ticketing*) com els ingressos per competicions, és a dir, per participació en diferents competicions i èxits assolits en les mateixes.
- **Retransmissió:** inclou tots els ingressos procedents dels drets audiovisuals, és a dir, corresponen als ingressos obtinguts per part de les plataformes audiovisuals que decideixen retransmetre el/s partit/s en qüestió.
- **Comercialització:** són els ingressos per patrocinis i merchandising.

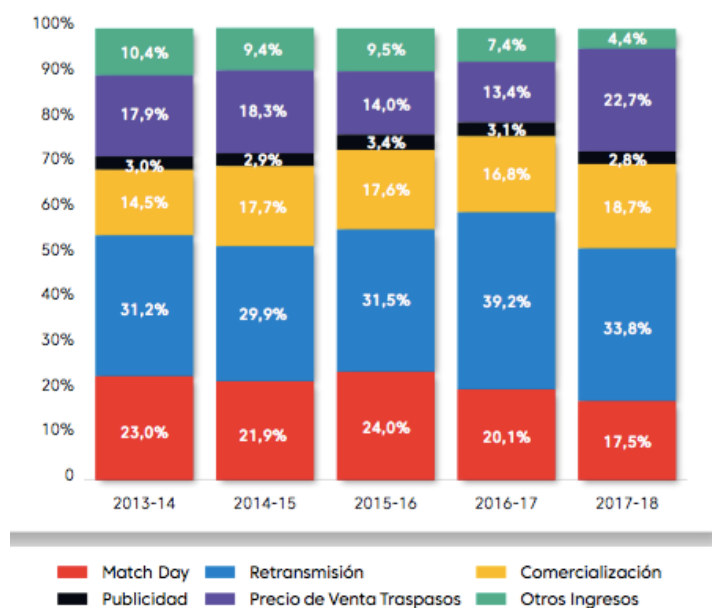


- **Publicitat**

Addicionalment, però no menys important, en aquest capítol s'engloben els anomenats "Ingressos per traspassos", formats pels drets federatius de cada jugador en la materialització de cada traspàs que es produeix en qualsevol club que forma part de LaLiga. També s'anomenen preus de venda dels jugadors. En aquest sentit, cal destacar que els ingressos per traspassos es van doblar de la temporada 2016-17 a la temporada 2017-18, amb un creixement anual del 100,4%. Aquest fet no és d'estranyar, doncs cada vegada són més restrictives les clàusules dels millors jugadors, i això s'uneix clarament a un preu de venda (preus federatius) cada vegada més elevats, sobretot en els grans clubs de la lliga espanyola.

La **Figura 5**. *Contribució als ingressos totals de LaLiga* mostra quin percentatge obté cada àmbit prèviament esmentat.

**Figura 5.** *Contribució als ingressos totals de LaLiga*



Font: LaLiga

La idea principal del gràfic és l'alta contribució dels ingressos per retransmissió en els ingressos totals de LaLiga. A excepció de la temporada 2016-17, aquests han estat al voltant del 30%, és a dir, un de cada tres € obtinguts procedien dels drets audiovisuals. En aquest punt cal remarcar la importància de les empreses audiovisuals en LaLiga i el poder i influència que poden arribar a tenir en el conjunt de decisions que es prenen.

En segon lloc, hi hauria dos grups amb un pes molt similar en el conjunt dels ingressos: el "matchday" i els preus de venda o ingressos per traspassos. En el primer cas, la tendència ha estat decreixent. Aquest fet es podria explicar pel procés de digitalització en el qual estan

immersos tots els clubs de la lliga espanyola i la pròpia *Liga*. En aquesta línia cal destacar també que la tendència creixent que s'ha produït en els ingressos ha estat en detriment dels ingressos obtinguts per "matchday". El tercer grup important està format pels preus de venda o ingressos per traspassos. Com s'ha comentat anteriorment, l'augment dels preus de venda, sobretot en els grans clubs, ha contribuït a que aquest grup sigui cada vegada més important en el panorama actual de la lliga espanyola, amb un pes que ha arribat a situar-se fins el 22,7% del total d'ingressos. Aquesta dada també es pot explicar per les clàusules contractuals dels jugadors, i amb una tendència cada vegada més elevada en les categories inferiors dels principals clubs del futbol espanyol.

En quart lloc es troba el grup més estable: els ingressos per comercialització. Aquests han mantingut una evolució molt constant al llarg de les temporades, doncs no hi han hagut grans canvis en aquest aspecte.

Per últim, els ingressos per publicitat i altres ingressos conformaven la temporada 2017-18 el 7,2% del total dels ingressos, doncs són els grups que més pes han anat perdent al llarg de les temporades.

Seguint en aquest capítol d'ingressos, cal destacar també quin pes han tingut cadascun de les quatre formes d'obtenció d'ingressos per la societat, prèviament esmentades. En aquest sentit, les Figures 6 i 7 mostren el percentatge de cadascuna de les diferents tipologies d'ingressos en els casos de LaLiga Santander i LaLiga Smartbank.

**Figura 6. Tipologia d'ingressos. LaLiga Santander** **Figura 7. Tipologia d'ingressos. LaLiga Smartbank**

Cuenta de Resultados resumida	2015-16	2016-17	2017-18	Δ últ. año	TACC 5a	Δ abs. 5a
Ingresos audiovisuales	672,1	1.111,3	1.150,2	3,5%	21,9%	2,21x
Ingresos por match day	401,3	353,9	381,7	7,8%	6,7%	1,30x
Ingresos por comercialización	96,3	113,4	177,6	56,7%	29,5%	2,81x
INCN	1.275,5	1.692,3	1.836,3	8,5%	17,6%	1,91x

Font: LaLiga

Cuenta de Resultados resumida	2015-16	2016-17	2017-18	Δ últ. año	TACC 5a	Δ abs. 5a
Ingresos audiovisuales	73,6	135,3	135,4	0,1%	22,5%	2,25x
Ingresos por match day	30,6	30,4	40,0	31,5%	5,5%	1,24x
Ingresos por comercialización	15,9	14,1	14,3	1,4%	4,8%	1,20x
INCN	136,0	197,0	209,0	6,1%	16,3%	1,83x

Font: LaLiga

En línies generals cal fer menció a la tendència positiva de les 3 temporades des de 2015 fins 2018. Aquesta tendència s'evidencia clarament la temporada 2017-18 en el cas de LaLiga Santander, amb un increment del 56,7% en els ingressos per comercialització, i també en el cas de la Liga Smartbank en aquesta mateixa temporada, amb un increment del 31,5% de la temporada 2016-17 a la temporada 2017-18, del 31,5%. Es tracten, doncs, d'uns increments, es podria dir, exponencials, que no han fet més que plasmar la posició dominant i de creixement sostingut de l'entitat al llarg de les últimes temporades en el panorama futbolístic espanyol.

Respecte el capítol de despeses de *LaLiga*, cal destacar que presenta un caràcter força homogeni, doncs són diverses les despeses que contribueixen a formar aquest capítol econòmic, però un 76% del total de les despeses les aglutinen tres ítems. A tall d'exemple, la **Figura 8. Contribució a les despeses de LaLiga** presenta la contribució de cada descripció de les despeses respecte del total.

**Figura 8.** Contribució a les despeses de LaLiga


Font: LaLiga

Tal i com es desprèn de la imatge, el “personal esportiu” és la partida més important en aquest capítol de despeses, amb 1.994.8 milions d’euros, un 46% del total de les despeses. Si a aquest fet li sumem la partida “d’altres despeses d’explotació” i “d’amortització de jugadors”, amb un pes del 10% i 11%, respectivament, això ja suposa que aquestes tres partides mencionades aglutinaven la temporada 2017-18 tres quartes parts de les despeses de la societat.

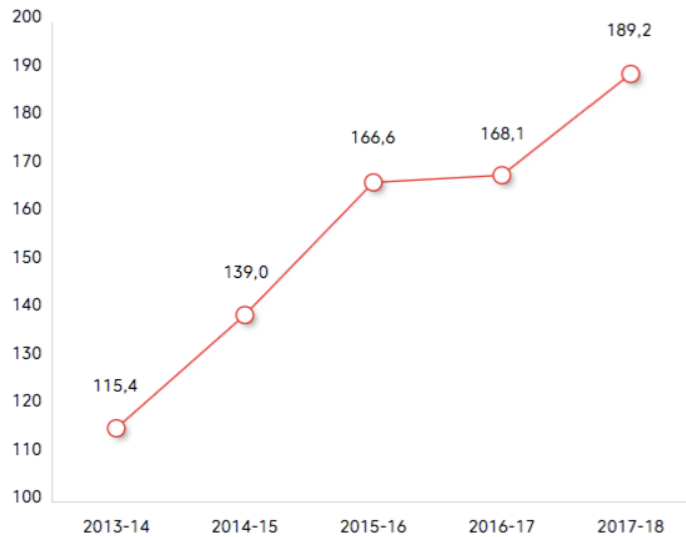
La dada d’especial rellevància detectada en aquesta primera presentació d’ingressos i despeses és la partida de “Cost de venda (traspasos i altres)”. En el cas de les despeses, aquesta partida era d’import de 292,9 milions d’euros, un 7% del total de les despeses. En l’apartat d’ingressos, la partida d’ingressos per preu de venda de traspasos era de 1.017,6 milions d’euros, un 22,7% del total dels ingressos de la temporada 2017-18. Per tant, el resultat operatiu de la partida “Traspasos i altres” va ser positiu per valor de 724,7 milions d’euros. Per tant, es pot concloure que a *LaLiga* li pot interessar que es produeixin moviments de jugadors en els clubs espanyols, ja que en cada transacció es poden produir impactes molt positius en matèria econòmica per a la societat.

Així doncs, un cop analitzats els capítols d’ingressos i despeses, cal aprofundir en més indicadors econòmics que permetin contextualitzar quina és la situació econòmica actual de *LaLiga*.

Per fer-ho, es posaran en comú les partides d’ingressos i despeses durant la temporada 2017-18. El resultat net de cadascun dels exercicis des de la temporada 2013-14 segueix evidenciant l’enorme evolució de la societat en un creixement exponencial, truncat només pel creixement més baix entre les temporades 2015-16 i 2016-17. En termes absoluts, el resultat

net obtingut per LaLiga va passar dels 115,4 milions d'euros el 2013-14 als 189,2 milions d'euros el 2017-18.

**Figura 9.** Evolució del resultat net de LaLiga



Font: LaLiga

Pel que fa a l'estructura financera de la societat, els números que presenta LaLiga fan mantenir les constants apreciacions d'entitat sòlida amb una alta capacitat de creixement. Així, la Figura 10. Balanç de situació resumit de LaLiga Santander mostra les principals partides de l'estructura econòmica i financera de la societat.

**Figura 10.** Balanç de situació resumit de LaLiga Santander

Balanç de Situación resumido	2015-16	2016-17	2017-18	Δ últ. año	TACC 5a	Δ abs. 5a
<b>ACTIVOS LaLiga</b>						
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>3.133,4</b>	<b>3.725,2</b>	<b>4.197,2</b>	<b>12,7%</b>	<b>9,4%</b>	<b>1,43x</b>
Activos operativos	2.667,9	3.158,8	3.579,3	13,3%	12,5%	1,60x
Activos financieros	199,3	323,2	384,9	19,1%	-2,1%	0,92x
Activos por impuestos diferidos	266,2	243,2	232,9	-4,2%	-4,7%	0,83x
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1.297,5</b>	<b>1.637,7</b>	<b>1.678,6</b>	<b>2,5%</b>	<b>13,0%</b>	<b>1,63x</b>
Activos operativos	634,0	727,9	739,1	1,6%	8,2%	1,37x
Activos financieros	250,3	249,7	291,8	16,9%	22,6%	2,26x
Efectivo y equivalentes	413,2	660,2	647,7	-1,9%	15,8%	1,80x
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.430,9</b>	<b>5.363,0</b>	<b>5.875,8</b>	<b>9,6%</b>	<b>10,4%</b>	<b>1,48x</b>
<b>PASIVO y NETO PATRIMONIAL LaLiga</b>						
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>1.050,1</b>	<b>1.254,4</b>	<b>1.496,4</b>	<b>19,3%</b>	<b>29,0%</b>	<b>2,77x</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1.378,5</b>	<b>1.451,9</b>	<b>1.702,9</b>	<b>17,3%</b>	<b>4,7%</b>	<b>1,20x</b>
Pasivos operativos	157,3	131,4	219,2	66,7%	24,6%	2,41x
Pasivos financieros	1.117,4	1.205,8	1.376,4	14,2%	3,6%	1,15x
Pasivos por impuestos diferidos	103,8	114,6	107,3	-6,4%	-4,6%	0,83x
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2.002,2</b>	<b>2.656,7</b>	<b>2.676,5</b>	<b>0,7%</b>	<b>7,5%</b>	<b>1,34x</b>
Pasivos operativos	1.448,8	2.006,2	2.134,8	6,4%	11,6%	1,55x
Pasivos financieros	553,4	650,5	541,7	-16,7%	-3,7%	0,86x
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO</b>	<b>4.430,9</b>	<b>5.363,0</b>	<b>5.875,8</b>	<b>9,6%</b>	<b>10,4%</b>	<b>1,48x</b>

Font: LaLiga

L'objecte de presentar el balanç en aquest apartat és el de comprendre la relació entre la facturació i les principals partides del Compte de Pèrdues i Guanys (ingressos, despeses, resultats operatius) amb les partides principals del balanç. El creixement plasmat en les partides del PiG guarden una alta relació amb l'estructura econòmica i financera de LaLiga. Només de la temporada 2016-17 a la temporada 2017-18 es va produir un creixement del 9,6% en el total d'actiu, és a dir, les masses patrimonials es van veure modificades considerablement, amb un pes considerable de l'actiu no corrent. En aquest sentit, el creixement del 12,7% de l'actiu no corrent mostra que bona part del creixement del conjunt de la massa patrimonial prové de les inversions de l'entitat a llarg termini.

Pel que fa a l'estructura financera, es pot comprovar que l'augment del 19,3% del patrimoni net la temporada 2017-18 prové d'un considerable augment de capital. Per la seva part, els passius operatius de l'entitat es van veure incrementats en un 66,7% també la temporada 2017-18, degut a la inversió efectuada en aquesta mateixa temporada.

## 4. CAPÍTOL 2. MARC PRÀCTIC

### 4.1. EQUIPS ASCENDITS I DESCENDITS

TEMPORADA 2016-17

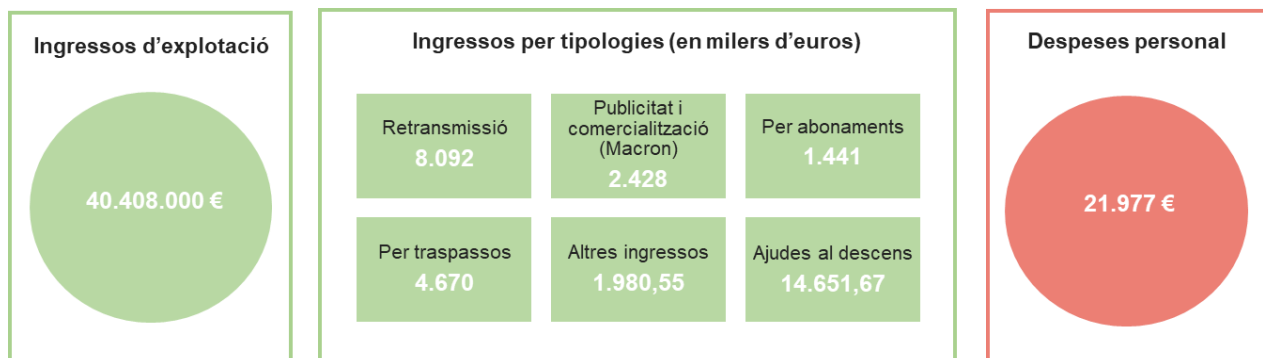
#### LEVANTE UNIÓN DEPORTIVA<sup>1</sup>



El Llevant UE va ser l'equip campió de la segona divisió espanyola de futbol la temporada 2016-17. A nivell esportiu, va assolir una fita gairebé històrica per a l'entitat, temporada en què va superar el Girona, segon classificat, en 14 punts i el Getafe, tercer classificat, en 16 punts. Aquesta va ser la conseqüència directa de mantenir la primera posició de la taula classificatòria durant 38 de les 42 jornades de competició. En els següents apartats es presenten un doble anàlisi, econòmic i esportiu de l'entitat.

#### BLOC 1. PART ECONÒMICA

*Les dades que es presenten a continuació són part de l'any natural, és a dir, les xifres en el moment en el qual l'equip donava inici a la competició.*



- Estructura accionariat:

El Levante UD es constitueix com a Societat Anònima Esportiva (SAE). El principal accionista de la societat és La Fundació, organisme de l'entitat encarregat de difondre i potenciar els aspectes esportius del Club, però també tota la massa social y cultural de l'entitat. En aquest sentit, és la societat la qui actua com a principal accionista, amb un 55% del total de les accions l'any 2019.

Pel que fa a la figura del president de l'entitat, la figura de Francisco José Catalán Vera ha estat clau els últims anys. Catalán és president des de 2009, després del seu retorn en un context de crisi a l'entitat.

<sup>1</sup> <https://www.levanteud.com/es/>

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)

<b>Resultat exercici</b> 2.226	<b>Fonts propis</b> 22.265	<b>Endeutament</b> 68,65(%)	<b>Tresoreria</b> 796
<b>Despeses personal</b> 21.977	<b>EBITDA</b> 6.947	<b>Autonomia financera a mitjà i llarg termini</b> 0.66	<b>Rati Solvència</b> 0.41

## BLOC 2. PART ESPORTIVA

**Rotació plantilla:** 20 altes – 17 baixes

**Canvis cos tècnic:** Inici temporada amb nou entrenador, que es manté al llarg de la temporada.

**Nº fitxatges:** 20

**Cost total en fitxatges:** 3,15 milions €

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{3,15}{20} = 157.500€$

**Socis temporada 2015-16:** 18.600

**Socis temporada 2016-17:** 15.363

**Variació socis abonats:** -3.237

**Assistència mitjana temporada:** 12.038 espectadors

**Capacitat estadi:** 26.354

**% assistència:**  $\frac{12.038}{26.354} = 45,67\%$

### BREU ANÀLISI ASCENS LEVANTE 2016-17:

El conjunt granota donava inici a la competició amb unes dades econòmiques que auguraven una gran temporada. Uns ingressos d'explotació de més de 40 milions d'euros presagiaven el que havia de ser un èxit en la temporada futbolística, però també econòmica per a l'entitat. Les despeses de personal, les més importants per a l'entitat, representaven menys de la meitat dels ingressos d'explotació.

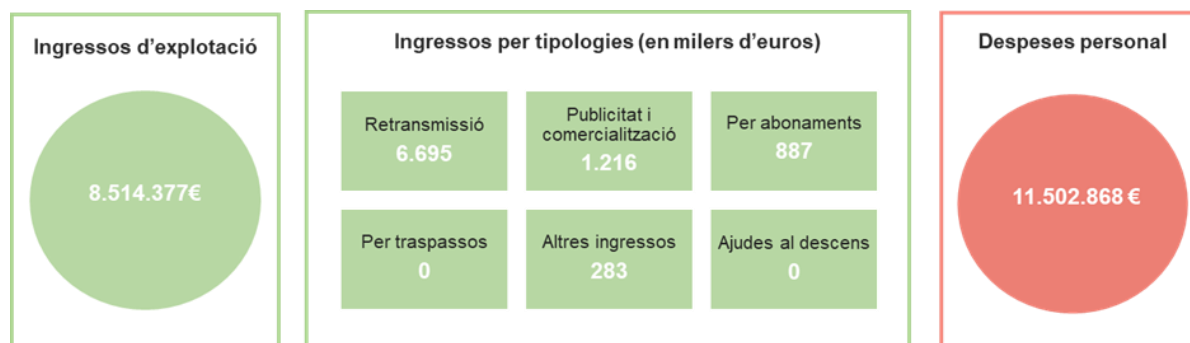
A nivell esportiu, hi va haver una remodelació en la qual es va canviar d'entrenador després de descendir, i gairebé tota la plantilla era de nova creació. El cost mitjà en fitxatges va ser de

157.500€, i el cost total va ser de 3,15 milions d'euros, molt per sota dels ingressos per ajudes al descens. Per tant, tant a nivell econòmic com esportiu es pot concloure que el Club va ser capaç de gestionar els recursos econòmics de l'entitat per generar encara millors recursos esportius en forma de plantilla per afrontar la temporada, així com una clara contribució a l'augment de la massa social de l'entitat.

## GIRONA FC<sup>2</sup>



La temporada 2016-17 es va caracteritzar per un començament irregular per a l'entitat. Després de 13 jornades amb daltabaixos a la taula classificatòria, el Club va aconseguir finalment mantenir-se en 2<sup>a</sup> posició, i ja no la deixaria fins al final de la temporada, únicament per darrere del Levante UD. Es posava, doncs, punt i final a l'objectiu d'ascendir a la màxima categoria del futbol estatal, després de la dràstica eliminació en el play-off d'ascens de la temporada anterior, en què el conjunt gironí va acabar 4t a la lliga regular.



- Estructura accionariat:

El Girona FC es constitueix com a Societat Anònima Esportiva (SAE). El principal accionista de la societat és la societat City Football Group, propietària del club anglès Manchester City. La societat té un 47% de les accions totals del club gironí, seguit de l'empresari bolivià Marcelo Claure, amb un 35%, i en què el 2020 va fundar el Club de Futbol de Miami amb David Beckham. A més, és membre del comitè de Fair Play de la FIFA. Finalment, la tercera figura que encapçala el volum de les accions en l'entitat és Pere Guardiola, també relacionat directament a nivell professional amb la indústria del futbol. El seu pes específic dins l'entitat és del 16%.

<sup>2</sup> <https://www.gironafc.cat/>



- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)

<b>Resultat exercici</b> -5.589	<b>Fonts propis</b> 2.070	<b>Endeutament</b> 126,92 (%)	<b>Tresoreria</b> 2.357
<b>Despeses personal</b> 5.058	<b>EBITDA</b> 1.420	<b>Autonomia financera a mitjà i llarg termini</b> -0.68	<b>Rati Solvència</b> 0.47

## BLOC 2. PART ESPORTIVA

**Rotació plantilla:** 21 altes – 18 baixes

**Canvis cos tècnic:** Inici nou entrenador mitjans temporada 2014-15, que es manté fins final temporada 2017-18.

**Nº fitxatges:** 21

**Cost total en fitxatges:** 0€

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{0}{21} = 0€$

**Socis temporada 2015-16:** 5.213

**Socis temporada 2016-17:** ?

**Variació socis abonats:** ?

**Assistència mitjana temporada:** 5.583 espectadors

**Capacitat estadi:** 11.286

**% assistència:**  $\frac{\quad}{11.286} = \%$

### BREU ANÀLISI ASCENS GIRONA FC 2016-17:

El principal objectiu de l'equip era l'ascens de categoria, després de caure en la última ronda eliminatòria la temporada anterior. Per començar a entendre l'engranatge econòmic del Girona cal remuntar-se a l'estructura de l'accionariat. Aquest, compost per tres grans forces anteriorment citades, posava de manifest la ferma aposta per esdevenir un Club de referència

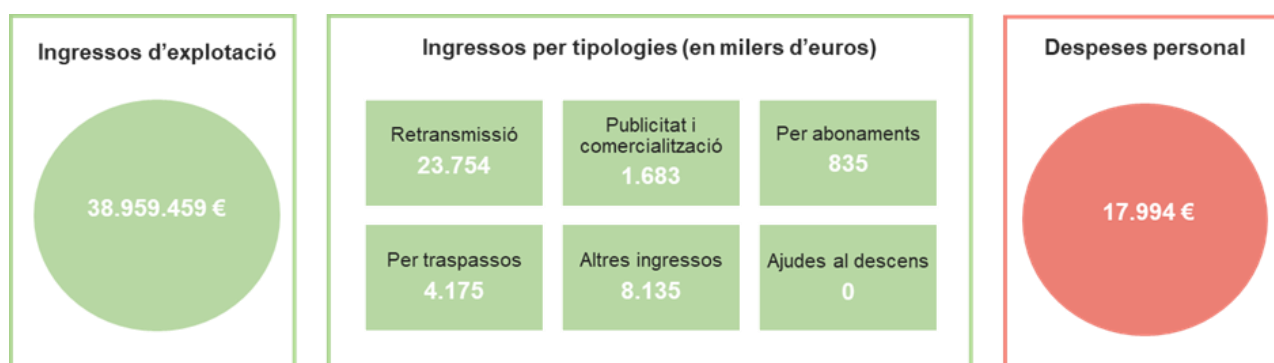
al territori estatal que volia implementar un model de gestió molt concret, sobretot a la vessant esportiva. Tant és així, que el segon equip millor classificat de la segona divisió espanyola la temporada 2016-17 va seguir les passes del Llevant en matèria de fitxatges, amb un total de 21 altes i 18 baixes. Així, es materialitzava la ferma remodelació i re estructuració d'una plantilla nova, però amb un entrenador que coneixia bé la casa.

El més destacat, però, va ser el nexa d'unió de l'entitat amb el club anglès Manchester City, que va permetre implementar una política de fitxatges a cost 0. En aquest sentit, el Girona FC no va tenir ni un cèntim de despesa en fitxatges, amb una clara arma de doble fil: en primer lloc, per la col·laboració amb el Manchester City, que permetia la cessió de jugadors de primer nivell al club gironí; en segon lloc, l'aposta esportiva per cercar en el mercat de fitxatges jugadors lliures, és a dir, que aquella mateixa temporada acabaven contracte amb el club d'origen i que el Girona podia incorporar també a cost 0.

### GETAFE CLUB DE FUTBOL SAD<sup>3</sup>



El Getafe es constitueix com a societat anònima esportiva. És el tercer equip que va ascendir la temporada 2016-17, després de superar el playoff d'ascens a primera divisió. En la temporada regular va ser el millor dels quatre equips classificats per disputar el playoff, per davant de CD Tenerife, Cádiz CF i SD Huesca.



- Estructura accionariat:

El Getafe també es constitueix com a SAE. El seu màxim accionista es Ángel Torres, president de l'entitat. Paral·lelament, cal destacar la trama originada l'any 2011 com a conseqüència de la venda del club al grup emirat Royal Emirates, en què es va quedar amb més del 99% de les accions. Després d'una batalla legal, Ángel Torres torna a ser president de l'entitat, en què actualment hi continua exercint en les funcions de president.

<sup>3</sup> <https://www.getafecf.com/>

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)

<b>Resultat exercici</b> 4.381	<b>Fonts propis</b> -18.073	<b>Endeutament</b> 169 (%)	<b>Tresoreria</b> 226
<b>Despeses personal</b> 17.994	<b>EBITDA</b> 11.840	<b>Autonomia financera a mitjà i llarg termini</b> -1,92	<b>Rati Solvència</b> 0,35

## BLOC 2. PART ESPORTIVA

**Rotació plantilla:** 22 altes – 20 baixes

**Canvis cos tècnic:** Inici nou entrenador mitjans de temporada 2015-16, que es manté en només 14 partits de la temporada 2016-17. L'entrenador que el relleva continua avui a les files del conjunt madrileny.

**Nº fitxatges:** 22

**Cost total en fitxatges:** 1,35

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{1,35}{22} = 61.363,63\text{€}$

**Socis temporada 2015-16:**

**Socis temporada 2016-17:**

**Variació socis abonats:**

**Assistència mitjana temporada:** 6.576 espectadors

**Capacitat estadi:** 16.500

**% assistència:**  $\frac{6.576}{16.500} = 39,85\%$

### BREU ANÀLISI ASCENS GETAFE FC 2016-17:

El conjunt madrileny era el tercer equip en aconseguir el valuós ascens a la màxima categoria del futbol estatal. El club donava inici a la competició amb uns ingressos d'explotació lleugerament inferiors al líder indiscutible, el Llevant, però molt per sobre del Girona FC.

En aquest context, cal destacar que després d'un procediment contenciós amb el consistori madrileny, el club va renunciar a més de la meitat de les ajudes al descens, donat que la temporada anterior havia descendit de categoria, i posteriorment va renunciar a la totalitat d'aquestes ajudes per fer front al procediment esmentat.

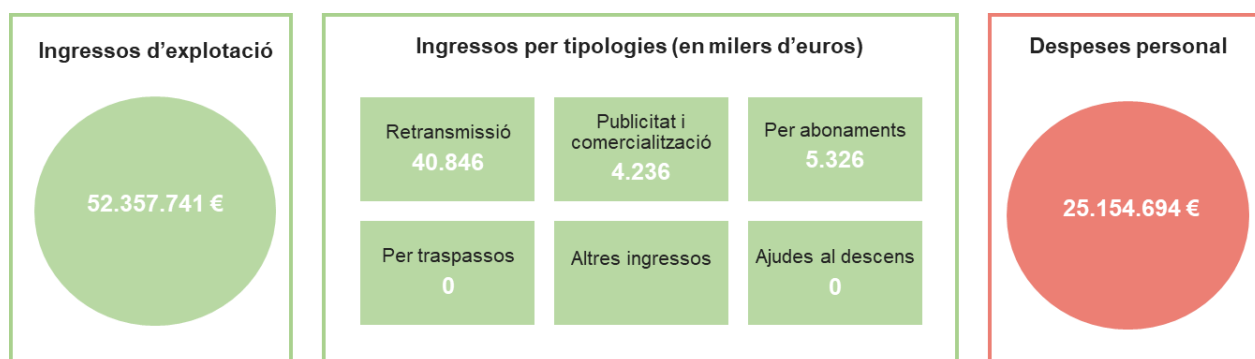
A nivell esportiu, presentava unes grans similituds amb els dos equips també ascendits. Una política de fitxatges caracteritzada per remodelar la plantilla, amb un entrenador que seria cessat del seu càrrec després de disputar 14 jornades. Tot i ser un club recent però amb un pes important en la segona divisió espanyola, el Getafe va optar per fitxar a cost baix, amb poc més de 60.000€ per fitxatge.

Pel que fa a massa social, durant la temporada 2016-17 encara era una assignatura pendent per a l'entitat, amb un percentatge d'assistència per sota de la meitat de la capacitat de l'estadi. Equips com el Reial Madrid i Atlètic de Madrid en tenen bona part de culpa.

### REAL SPORTING DE GIJÓN S.A.D.<sup>4</sup>



El Real Sporting de Gijón va ser l'últim equip en descendir la temporada 2016-17, després que el Leganés obtingués una victòria que el salvava del descens. El conjunt asturià va mantenir-se fora de les posicions de descens les primeres 7 jornades. Després acabaria cedint i es consolidaria en la 18ena posició, a excepció de 3 jornades en què va caure fins la dinovena plaça. Per tant, la temporada va estar caracteritzada per una lluita constant contra la taula classificatòria, que no va donar els seus fruits.



<sup>4</sup> <https://www.realsporting.com/>

- Estructura accionariat:

L'organigrama societari del club està format pel president Javier Fernández Rodríguez, que exerceix des de 2016, seguit del vicepresident i dos consellers més.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)

<b>Resultat exercici</b> 1.589	<b>Fons propis</b> -14.399	<b>Endeutament</b> 187,86 (%)	<b>Tresoreria</b> 1.185
<b>Despeses personal</b> 25.154.694 €	<b>EBITDA</b> 5.375	<b>Autonomia financera a mitjà i llarg termini</b> -1,78	<b>Rati Solvència</b> 0,25

## BLOC 2. PART ESPORTIVA

**Rotació plantilla:** 16 altes – 14 baixes

**Canvis cos tècnic:** Inicia la temporada Abelardo, que ja havia completat una temporada i mitja al conjunt asturià. La mala situació de l'equip fa que el català Francesc Ferrer Rubí agafi les regnes de l'equip el 18/01/2017 fins a final de temporada.

**Nº fitxatges:** 16

**Cost total en fitxatges:** 1

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{1}{16} = 62.500 \text{ €}$

**Socis temporada 2015-16:**

**Socis temporada 2016-17:** 24.290

**Variació socis abonats:**

**Assistència mitjana temporada:** 22.976 espectadors

**Capacitat estadi:** 30.000

**% assistència:**  $\frac{22.976}{30.000} = 76,58 \%$

## BREU ANÀLISI DESCENS SPORTING DE GIJÓN 2016-17:

El club asturià havia hagut de fer front a una difícil temporada en matèria esportiva. La temporada es va caracteritzar per una lluita constant per mantenir-se fora de les places de descens, amb un canvi de rumb en l'entrenador que no va acabar de quallar.

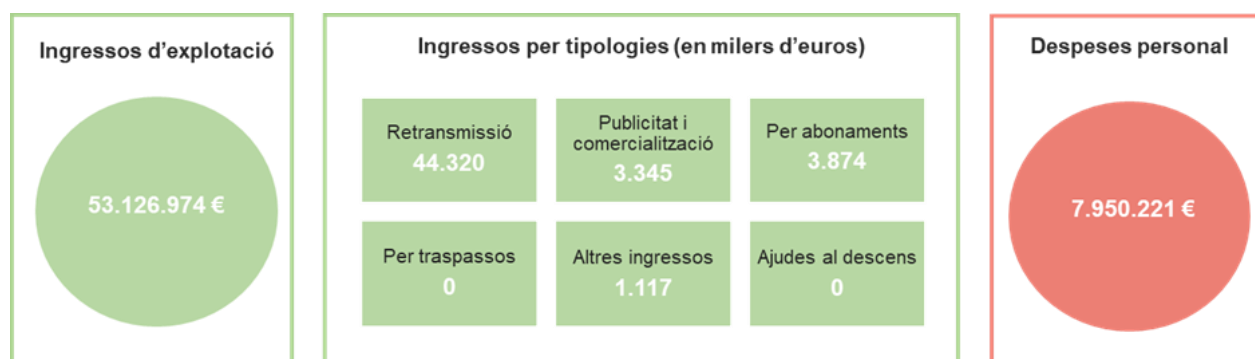
La proposta esportiva per a la temporada era una semi remodelació de la plantilla, amb cares noves que ajudessin a aconseguir l'objectiu combinat amb l'experiència al club de fitxes conegudes. Per una banda, de les 16 altes que es van produir, només 3 van ser atribuïbles a una transacció econòmica. Això significa que 13 jugadors van arribar lliures a l'entitat, una estratègia similar a la implementada pel Girona aquella mateixa temporada, però en competicions diferents. Pel que fa al capítol de baixes, el club no va ser capaç de retenir ni un sol euro en matèria de traspassos. El mateix motiu produït en les altes, succeïa ara amb les baixes del club per afrontar la temporada.

Però el millor indicatiu de l'entitat va ser la seva massa social. En les 38 jornades de campionat hi va haver una assistència mitjana a l'estadi de 22.976 espectadors, que suposava més de tres quartes parts de l'aforament total.

## CLUB ATLÉTICO OSASUNA<sup>5</sup>



L'Osasuna va ser l'equip de la primera divisió que més jornades va ocupar les posicions de descens. Des de la jornada 3, el conjunt entrenat per Quique Martín va ocupar les places de descens, que certificarien més endavant el descens del conjunt navarrès, amb una dada preocupant a nivell esportiu. L'equip va rebre un total de 94 gols, essent l'equip més golejat i rebent una mitjana de gairebé 2,5 gols per partit.



- Estructura accionariat:

El Club Atlético Osasuna és un dels 4 clubs a Espanya que no es constitueixen com a Societat Anònima Esportiva (SAE). Per aquest motiu, els propietaris de l'entitat corresponen al conjunt

<sup>5</sup> <https://www.osasuna.es/>

de socis i sòcies que en formen part. El president, Luis Sabalza Iriarte, és escollit en Assamblea i les normes de funcionament es regeixen pels estatuts del club.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)

Resultat exercici 20.083	Fonts propis 17.348	Endeutament 16 (%)	Tresoreria N/D
Despeses personal 7.950.221€	EBITDA 23.186	Autonomia financera a mitjà i llarg termini N/D	Rati Solvència N/D

## BLOC 2. PART ESPORTIVA

Rotació plantilla: 15 altes – 9 baixes

**Canvis cos tècnic:** El navarrès Enrique Martín inicia la campanya 2016-17 a l'entitat després de poc més d'una temporada al conjunt grana. La seva estada finalitza el 7 de novembre de 2016 i el relleva Joaquín Caparrós, cessat tan sols 58 dies després. El relleu l'agafa el serbi Petar Vasiljevic fins a final de temporada.

Nº fitxatges: 15

Cost total en fitxatges: 2,2

Cost mitjà en fitxatges:  $\frac{2,2}{15} = 146.667 \text{ €}$

Socis temporada 2015-16: 12.789

Socis temporada 2016-17: 15.000

Variació socis abonats: +3.789

Assistència mitjana temporada: 14.757 espectadors

Capacitat estadi: 18.375

% assistència:  $\frac{14.757}{18.375} = 80,31\%$

## BREU ANÀLISI DESCENS CLUB ATLÉTICO OSASUNA 2016-17:

El descens consumat la temporada 2016-17 significava fer un re plantejament en el rumb de l'entitat. La naturalesa de l'entitat, que es constitueix com a club, té el seu màxim actiu en el soci, el principal propietari de la mateixa.

A nivell econòmic, no es varen produir variacions significatives en el transcurs de la temporada, però la vessant esportiva no era acompanyava aquesta estabilitat econòmica. En aquest context, dels 2,2 milions d'euros en altes, només es va fer un desemborsament econòmic per a dos d'elles. La primera, amb un pagament de 1,7 milions per un jugador i la segona amb un cost de 500 milers d'euros. La resta corresponia a jugadors lliures que arribaven de franc. En el capítol de baixes, només es va produir una transacció econòmica, ja que la resta van marxar lliures. Però aquesta transacció fou de 3,75 milions d'euros, una xifra molt elevada per un club modest com CA Osasuna.

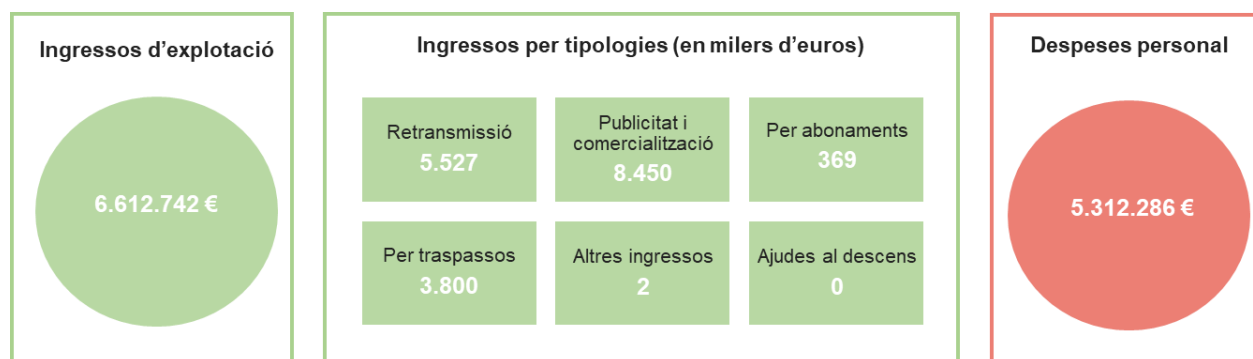
En l'àmbit social, l'Osasuna manté a dia d'avui una de les aficions més fidels en el panorama futbolístic espanyol, amb una assistència mitjana a l'estadi del 80,31% en una temporada repleta de mals resultats, derivats en un descens a la segona divisió espanyola.

## TEMPORADA 2017-18

### SOCIEDAD DEPORTIVA HUESCA<sup>6</sup>



La Sociedad Deportiva Huesca fa història la temporada 2017-18 en aconseguir un històric ascens a primera divisió. El club aragonès perd la primera plaça de la classificació a la jornada 30 després de mantenir-la des de la jornada 14. Finalment acaba la temporada segon, només per darrere del Rayo Vallecano. El Huesca aconsegueix el premi de l'ascens a la màxima categoria estatal amb 40 gols en contra, essent el segon equip juntament amb Sporting de Gijón que menys gols va encaixar durant la temporada 2017-18, només per darrere del Cadis, amb 29 gols en contra.



<sup>6</sup> <https://www.sdhuesca.es/>



- Estructura accionariat:

Actualment la presidència del Huesca està vacant, després de la dimissió del president Agustín Lasasa el 2019. L'estructura d'accionariat està formada per Manuel Torres, conseller delegat i president del Consell, i un total de 9 consellers més en l'estructura societària de l'entitat aragonesa.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)

<b>Resultat exercici</b> 151	<b>Fonts propis</b> 2.507	<b>Endeutament</b> 43 (%)	<b>Tresoreria</b> 1.442
<b>Despeses personal</b> 5.312.286 €	<b>EBITDA</b> 418	<b>Autonomia financera a mitjà i llarg termini</b> 7,69	<b>Rati Solvència</b> 1,26

## BLOC 2. PART ESPORTIVA

La temporada comença amb Rubi com a entrenador, que aconsegueix ascendir l'equip a primera divisió. L'únic fet destacable és que el club aragonès decideix no renovar-li el contracte amb l'equip ja ascendit.

**Rotació plantilla:** 16 altes – 12 baixes

**Canvis cos tècnic:**

**Nº fitxatges:** 16

**Cost total en fitxatges:** 400.000 €

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{400.000}{16} = 25.000 \text{ €}$

**Socis temporada 2016-17:** 2.250

**Socis temporada 2017-18:** 4.107

**Variació socis abonats:** +1857

**Assistència mitjana temporada:** 4.187 espectadors

**Capacitat estadi:** 7.638

**% assistència:**  $\frac{4.187}{7.638} = 54,81\%$

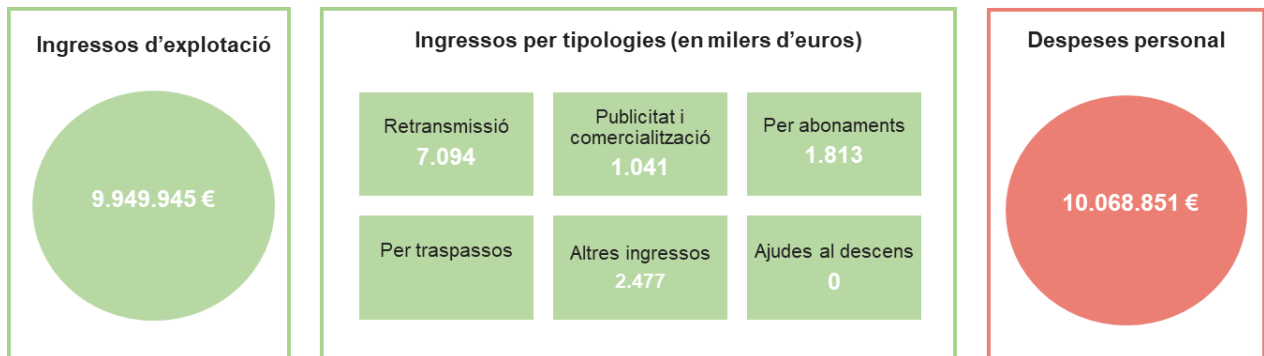
#### BREU ANÀLISI DESCENS SD HUESCA ASCENS TEMPORADA 2017-18:

Després de l'històric ascens aconseguït per l'entitat, es pot considerar el club aragonès com un dels més modestos dins la màxima categoria del futbol estatal. En aquest sentit, cal destacar que els ingressos per abonaments varen ser dels més baixos, amb poc més de 369.000€. La resta d'ingressos de l'entitat es mantenen també en un nivell molt modest per un equip de primera divisió.

La parcel·la esportiva de l'entitat manté la mateixa tendència que l'econòmica. Amb un cost mitjà de 25.000€ és la plantilla que presentava un cost mitjà més baix, fet que remarcava el caràcter modest de l'equip, així com també la capacitat econòmica i esportiva de l'entitat. En la temporada de l'ascens de la SD Huesca va ser capaç d'obtenir un 86% més d'abonats. Aquesta dada cal contextualitzar-la en un estadi amb capacitat per 7.638 espectadors i una xifra d'abonats a segona divisió de socis.

**REAL VALLADOLID<sup>7</sup>**

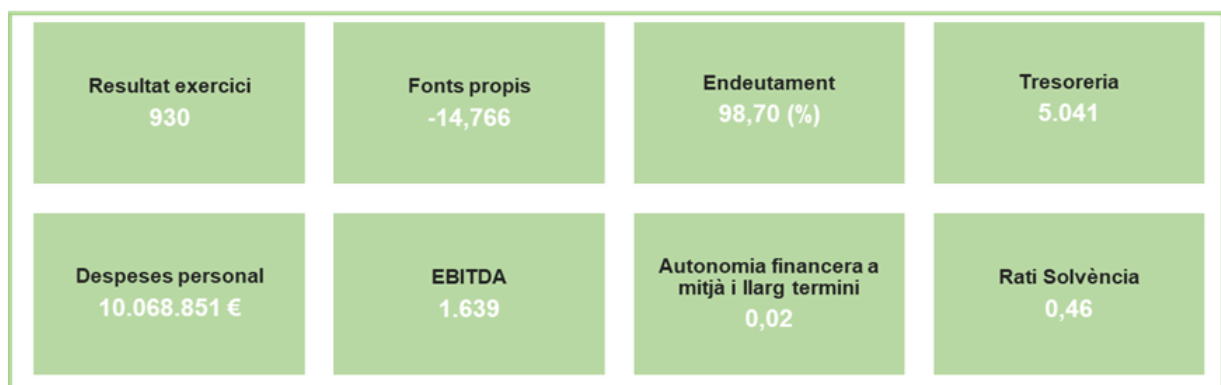

L'equip val·lisoletà acaba la temporada 2017-18 a segona divisió com a cinquè classificat, després d'una temporada en què no va situar-se en posicions de play-off de promoció d'ascens a primera divisió fins la jornada 40, a dues jornades per la fi de la competició. En el play-off d'ascens aconseguí una treballada victòria a domicili davant el CD Numància per 0 a 3, que el fa pujar a primera divisió.



- Estructura accionariat:

L'exjugador brasiler Ronaldo Nazário de Lima és el president de l'entitat des de setembre de 2018 i màxim accionista. Per darrere seu hi figuren conseller delegat i vocal, secretari no conseller del Consell d'Administració i president d'honor.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)



<sup>7</sup> <https://www.realvalladolid.es/>

**BLOC 2. PART ESPORTIVA**

**Rotació plantilla:** 26 altes – 23 baixes

**Canvis cos tècnic:** Luis César Sampedro agafa el timó de l'equip per donar inici a la temporada. El seu lloc l'acaba ocupant Sergio al cap de 38 jornades, a només 4 partits per finalitzar la competició. Des de l'abril de 2018, Sergio es manté com a entrenador del conjunt val·lisoletà.

**Nº fitxatges:** 26

**Cost total en fitxatges:** 50.000€

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{50.000}{26} = 1.923,07 \text{ €}$

**Socis temporada 2016-17:** 11.421

**Socis temporada 2017-18:** 9.013

**Variació socis abonats:** -2.408

**Assistència mitjana temporada:** 10.591 espectadors

**Capacitat estadi:** 27.618

**% assistència:**  $\frac{10.591}{27.618} = 38,35\%$

**BREU ANÀLISI ASCENS REAL VALLADOLID TEMPORADA 2017-18:**

La temporada a la segona divisió del Real Valladolid va caracteritzar-se per ser del tot irregular. La seva determinació en el play-off d'ascens li va permetre ascendir a la màxima categoria.

El tret diferencial de la temporada, juntament amb l'ascens, va ser el canvi en l'estructura de l'accionariat de l'entitat. El canvi, protagonitzat per Ronaldo Nazario Da Lima, va ser molt mediàtic, va donar un impuls a l'entitat, que actualment milita a la primera divisió del futbol professional.

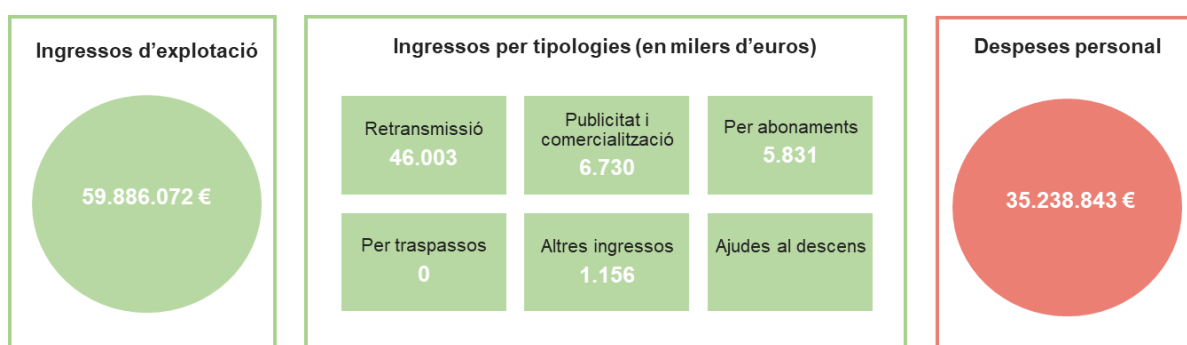
A nivell esportiu, la secretaria tècnica va apostar per una renovació total de la plantilla a un cost molt baix, fet que va permetre adquirir molts jugadors lliures on en qualitat de cedits. Pel

que fa al component social de l'entitat, es va produir una variació negativa de 2.408 en els socis abonats respecte la temporada anterior. Aquest fet, unit al percentatge d'assistència mitjà del 38,35% fa del Valladolid, una de les aficions menys fidels del panorama esportiu del present treball.

## DEPORTIVO DE LA CORUÑA<sup>8</sup>



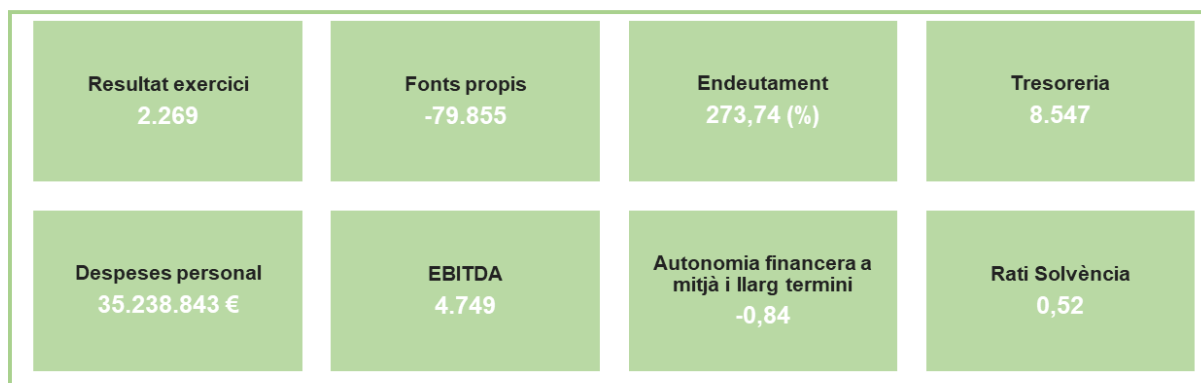
El Deportivo acaba el 18è classificat amb 29 punts, a 14 punts de la salvació. La temporada 2017-18 va ser dura pels tres equips descendits. El descens matemàtic de tots tres a falta de diverses setmanes per finalitzar la competició va fer que encara fos més difícil.



- Estructura accionariat:

L'enginyer gallec Antonio Couteiro és el president del club. En l'organigrama societari hi figuren un total de 4 consellers, tots ells vinculats amb la indústria de l'esport. No s'han produït canvis significatius en l'estructura de l'entitat els darrers anys.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)



<sup>8</sup> <https://www.rcdeportivo.es/>

**BLOC 2. PART ESPORTIVA****Rotació plantilla:** 21 altes – 19 baixes**Canvis cos tècnic:****Nº fitxatges:** 21**Cost total en fitxatges:** 9.500.000€**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{9.500.000}{21} = 452.380,95 \text{ €}$ **Socis temporada 2016-17:** 26.510**Socis temporada 2017-18:** 27.358**Variació socis abonats:** +848**Assistència mitjana temporada:** 20.518 espectadors**Capacitat estadi:** 32.912**% assistència:**  $\frac{20.518}{32.912} = 62,34\%$ **BREU ANÀLISI DESCENS DEPORTIVO DE LA CORUÑA 2017-18:**

El Deportivo de la Corunya no va ser capaç de mantenir la categoria, tot i disposar d'uns ingressos d'explotació de gairebé 60 milions d'euros. En aquest capítol destaquen els ingressos per retransmissió, de més de 46 milions d'euros per la temporada.

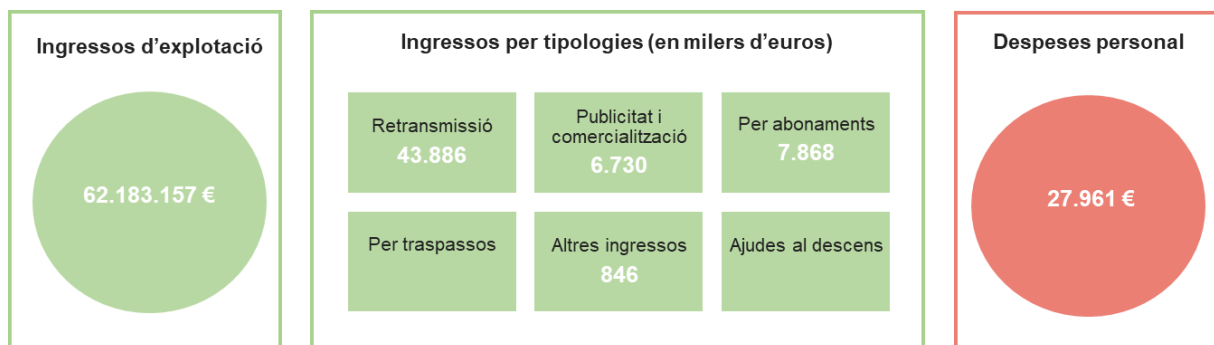
Però on sí que hi ha gran significat és en el capítol econòmic del club galleg. Aquest es trobava a inicis de la campanya del descens amb uns fons propis de 79 milions d'euros en negatiu, és a dir, es tractava d'un club descapitalitzat i amb un nivell d'endeutament superior al 270%. Aquesta hemorràgia econòmica de l'entitat anava acompanyada d'una reestructuració de la plantilla amb 21 altes i 19 baixes, i amb un cost total en fitxatges de més de 9,5 milions d'euros.

Pel que fa a l'afició gallega, es pot observar que aquesta es manté fidel a l'equip, amb un percentatge mitjà d'assistència a l'estadi del 62,34%, fet que cal posar en valor després que l'equip perdés la categoria diverses setmanes abans de la fi de la competició.

## UNIÓ DEPORTIVA LAS PALMAS<sup>9</sup>



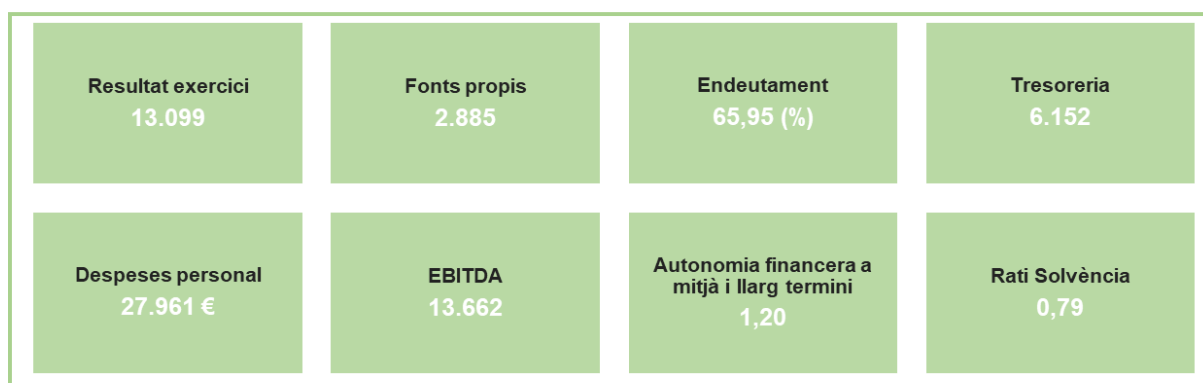
La Unión Deportiva Las Palmas va acabar la temporada 2017-18 amb 24 gols a favor, essent l'equip menys golejadore juntament amb el Màlaga, últim classificat. Per altra banda, va ser el 2n equip més golejat amb 74 gols.



- Estructura accionariat:

L'estructura societària de la UD Las Palmas no presenta grans variacions. El president és Miguel Ángel Ramírez y el consell d'administració conclou amb la figura de vicepresident i de dos consellers més.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)



<sup>9</sup> <https://www.udlaspalmas.es/>

**BLOC 2. PART ESPORTIVA**

**Rotació plantilla:** 19 altes – 21 baixes

**Canvis cos tècnic:** Un total de 4 entrenadors van comandar el timó de la UD Las Palmas en la temporada del descens. Márquez, Ayestarán, Ortiz i Jémez van ser els encarregats de redirigir la dinàmica de l'equip, però cap d'ells va aconseguir-ho.

**Nº fitxatges:** 19

**Cost total en fitxatges:** 4.000.000

**Cost mitjà en fitxatges:**  $\frac{4.000.000}{19} = 210.526,31\text{€}$

**Socis temporada 2016-17:** 19.355

**Socis temporada 2017-18:** 17.939

**Variació socis abonats:** -1.416

**Assistència mitjana temporada:** 16.098 espectadors

**Capacitat estadi:** 32.400

**% assistència:**  $\frac{16.098}{32.400} = 49,69\%$

**BREU ANÀLISI DESCENS UD LAS PALMAS TEMPORADA 2017-18:**

La UD Las Palmas va descendir amb una mitjana de poc més de 0,5 gols per partit. Aquesta xifra va penalitzar el conjunt canari, que va veure com també perdia la categoria setmanes abans de donar per finalitzada la seva etapa a la primera divisió espanyola de futbol.

La tendència a nivell econòmic era molt similar a la del seu competidor gallec, amb uns ingressos d'exploració de 62 milions d'euros i un nivell d'endeutament del 65,95%.

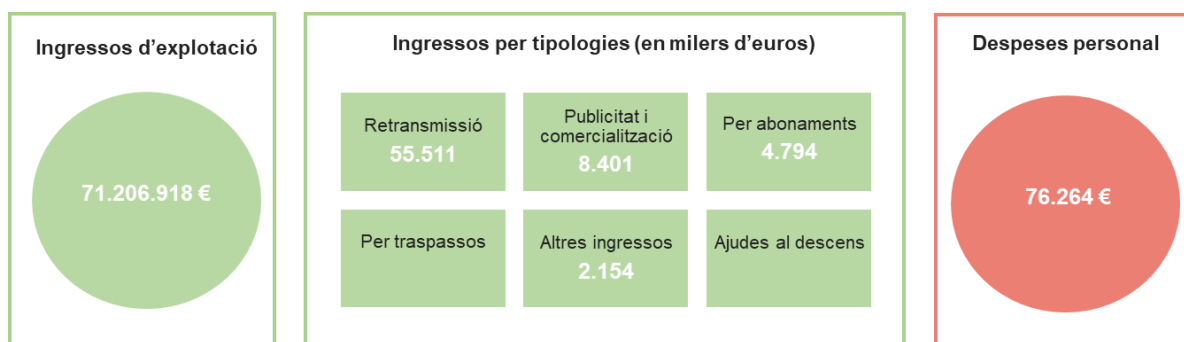


A nivell esportiu el Deportivo també va apostar per donar aire fresc a l'equip i ho va fer amb un total de 19 altes i 21 baixes, i un cost mitjà de 210.526,31€ per fitxatge. La fidelitat en el perfil d'aficionat del Deportivo de la Coruña és variable en el sentit que el percentatge mitjà d'assistència va situar-se per sota del 50%.

## MÁLAGA CLUB DE FUTBOL<sup>10</sup>



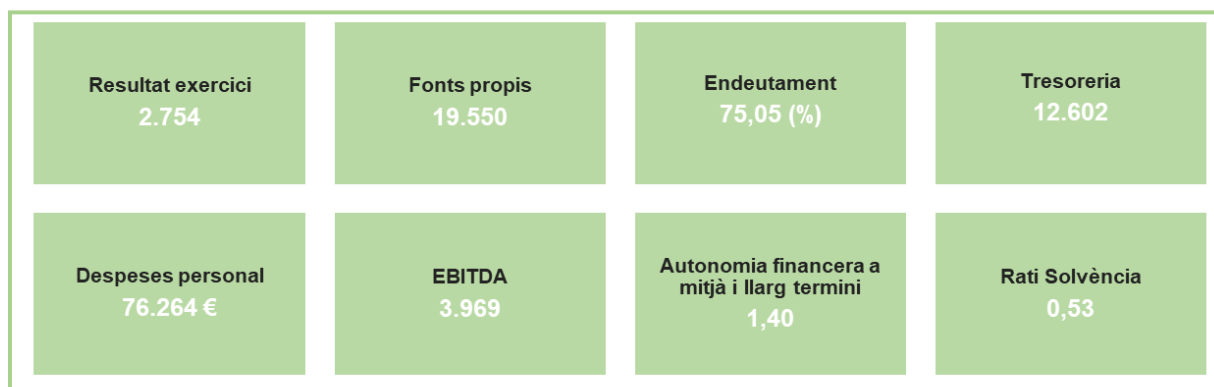
El club andalús va resultar cuer a la seva temporada a primera divisió. Amb només 5 victòries va ser l'equip que menys punts va assolir, un total de 20. D'aquestes 5 victòries, només una es va produir a domicili, essent l'equip de la lliga que menys victòries va aconseguir lluny de l'estadi La Rosaleda.



- Estructura accionariat:

Des de l'any 2014 el Màlaga Club de Futbol s'organitza en forma d'administració judicial, juntament amb l'empresa catari NAS FOOTBALL. Actualment l'administrador judicial de l'entitat és José María Muñoz Jiménez. L'entitat catari es va crear exclusivament per a tal efecte.

- Principals indicadors econòmics financers (en milers d'euros)



<sup>10</sup> <https://www.malagacf.com/>

**BLOC 2. PART ESPORTIVA**

Rotació plantilla: 22 altes – 24 baixes

Canvis cos tècnic:

Nº fitxatges: 22

Cost total en fitxatges:

Cost mitjà en fitxatges:  $\frac{4.000.000}{22} = \text{€}$ 

Socis temporada 2016-17:

Socis temporada 2017-18:

Variació socis abonats:

Assistència mitjana temporada:

Capacitat estadi: 30.044

% assistència:

**BREU ANÀLISI DESCENS MÀLAGA CF TEMPORADA 2017-18:**

El Màlaga CF va ser el primer dels 3 equips descendits de la temporada 2017-18, amb unes xifres econòmiques i esportives demolidores per l'entitat andalusa.

Un resultat positiu de 2 milions d'euros no va ser suficient per mantenir a l'equip a la màxima categoria del futbol estatal. El nivell elevat d'endeutament tampoc va ser capaç de revertir la xifra de 22 altes i una rotació de les més altes de la categoria.

**TAULA RESUM (en milers d'euros)**

	Ascens					Descens				
	Temporada 2016-2017			Temporada 2017-2018		Temporada 2016-17		Temporada 2017-18		
	Llevant (A)	Girona (A)	Getafe (A)	Huesca (A)	Valladolid (A)	Sporting (D)	Osasuna (D)	Deportivo de la Coruña (D)	Las Palmas (D)	Málaga (D)
<b>BLOC 1. PART</b>										
<b>ECONÒMICA</b>										
Ingressos d'explotació	40.408	8.514	38.959	6.612	9.949	52.357	53.126	59.886	62.183	71.206
Ingressos per competicions	N/D	N/D	377	264	398		468	1.321	2.853	2.499
Ingressos per retransmissió	8.092	6.695	23.754	5.527	7.094	40.846	44.320	46.003	43.886	55.511
Ingressos per publicitat i comercialització	2.428	1.216	1.683	450	1.041	4.236	3.345	6.730	6.730	8.401
Ingressos per abonaments	1.441	887	835	369	1.813	5.236	3.874	5.831	7.868	4.794
Ingressos per traspessos	4.670	0	4.175	3.800	N/D	0	N/D	0	N/D	N/D
Altres ingressos	1.980	283	8.135	2	2.477	N/D	1.117	1.156	846	2.154
Despeses de personal	21.977	11.502	17.994	5.312	10.068	25.154	7.950	35.238	27.961	76.264
Resultat exercici	2.226	-5.589	4.381	151	930	1.589	20.083	2.269	13.099	2.754

Anàlisi d'indicadors financers dels equips  
 que baixen de categoria: el cas de LaLiga

Fons propis	22.265	2.070	-18.073	2.507	-14.766	-14.399	17.348	-79.855	2.885	19.550
Endeutament (%)	68,65%	126,92%	169,00%	43,00%	98,70%	187,86%	16,00%	273,74%	65,95%	75,05%
Tresoreria	796	2.357	226	1.442	5.041	1.185	N/D	8.547	6.152	12.602
EBITDA	6.947	1.420	11.840	418	1.639	25.154	23.186	4.749	13.662	3.969
Autonomia financ. A mig i							N/D			
llarg termini	0,66	-0,68	-1,92	7,69	0,02	-1,78		-0,84	1,2	1,4
Solvència	0,41	0,47	0,35	1,26	0,46	0,25	N/D	0,52	0,79	0,53

**BLOC 2. PART**
**ESPORTIVA**

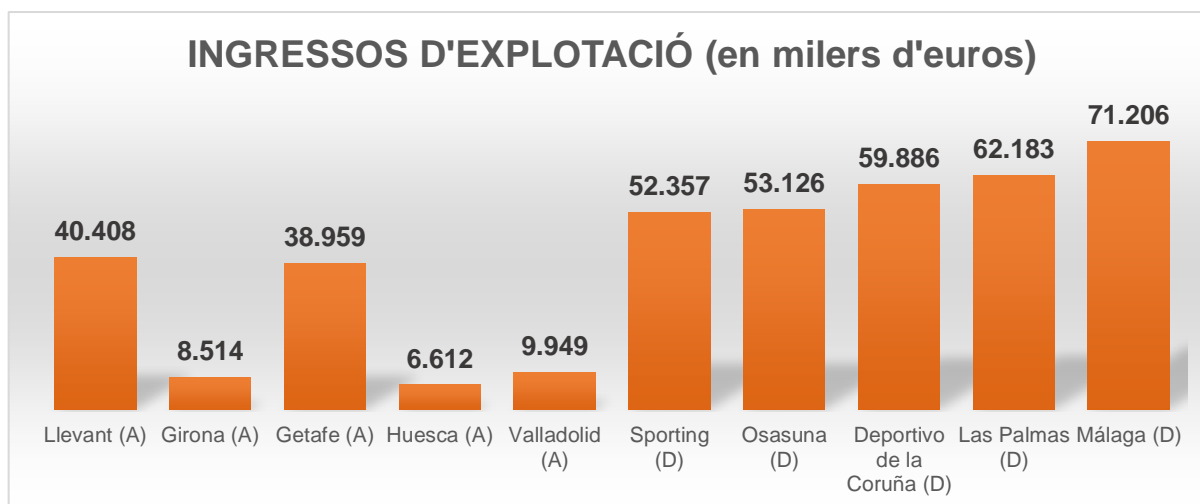
Altes plantilla	20	21	22	16	26	16	15	21	19	22
Baixes plantilla	17	18	20	12	23	1	9	19	21	24
Cost total en fitxatges	3.150	0	1.350	400	50	1.000	2.200	9.500	4.000	N/D
Cost mitjà en fitxatges	157,5	0,0	61,4	25,0	1,9	62,5	146,7	452,4	210,5	#VALOR!
Socis temporada n-1	18.600	5.213	N/D	2.250	11.421	N/D	12.789	26.510	19.355	N/D
Socis temporada n	15.363	N/D	N/D	4.107	9.013	24.290	15.000	27.358	17.939	N/D
Variació socis abonats	-3.237	#VALOR!	#VALOR!	1.857	-2.408	#VALOR!	2.211	848	-1.416	N/D
Assistència mitjana										N/D
temporada	12.038	5.583	6.576	4.187	10.591	22.976	14.757	20.518	16.098	N/D
Capacitat estadi	26.354	11.286	16.500	7.638	27.618	30.000	18.375	32.912	32.400	30.044
% assistència	45,68%	49,47%	39,85%	54,82%	38,35%	76,59%	80,31%	62,34%	49,69%	#VALOR!

## 4.2. ANÀLISI DE DADES

### 4.2.1 BLOC 1. PART ECONÒMICA

#### 4.2.1.1 INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ

**Figura 11.** *Ingressos d'exploració*



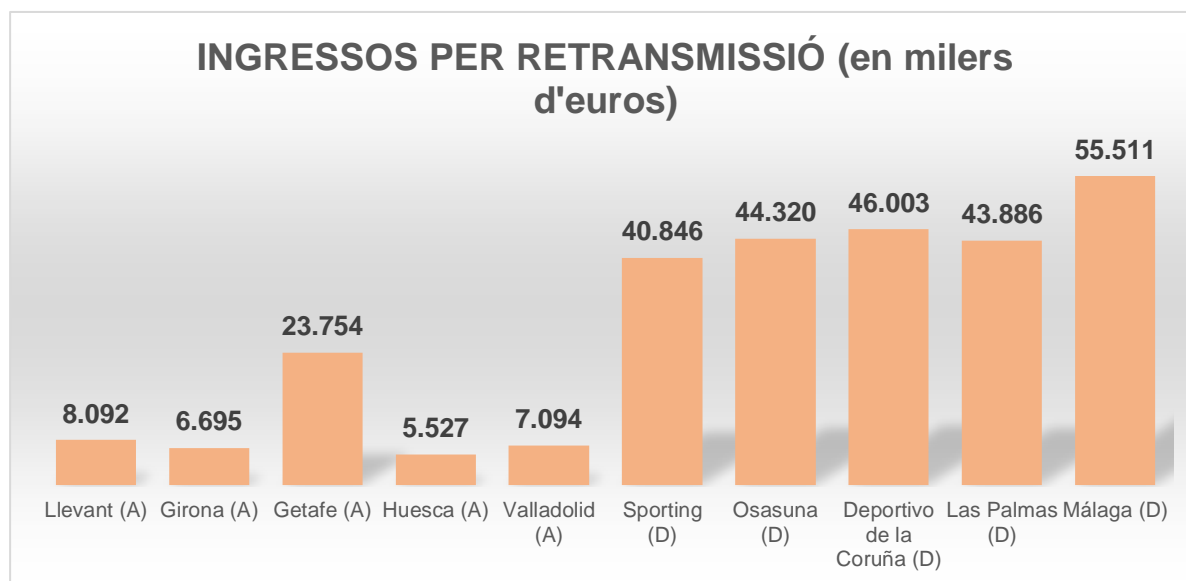
Font: elaboració pròpia

La primera part de l'anàlisi multivariant de la **Figura 11. Ingressos d'exploració** mostra la primera relació inversa amb el canvi de categoria i els ingressos d'exploració. D'esquerra a dreta, els 5 primers equips del gràfic varen ascendir entre les temporades 2016-17 i 2017-18. Els 5 equips restants que es mostren a la part dreta del gràfic són els que varen descendir les temporades 2016-17 i 2017-18. En els equips ascendits la mitjana d'ingressos entre els 5 clubs és de 20.888 milers d'euros, mentre que en els equips descendits va ser de 59.752 milers d'euros, gairebé el triple. Però entre els ingressos dels equips ascendits, només Llevant i Getafe superen els 10 milions d'euros d'ingressos d'exploració. Per tant, en aquest primer anàlisi un variable dels ingressos d'exploració s'evidencia la primera relació inversa, en aquest cas entre el canvi de categoria. Els equips que ascendeixen tenen una mitjana d'ingressos d'exploració més baixa que els equips que perden la categoria.

En segon lloc, es pot comprovar que de l'afirmació plantejada s'observa una altra característica. Dels equips descendits, com més ingressos tenen els equips més dràstic és el descens en matèria esportiva, és a dir, menys bones són les estadístiques futbolístiques. En aquest sentit, el Málaga CF va ser el 2n equip amb menys gols a favor i l'equip més golejat, essent l'equip que abans va certificar el descens de categoria.

#### 4.2.1.2 INGRESSOS PER RETRANSMISSIÓ

**Figura 12.** *Ingressos per retransmissió*



Font: elaboració pròpia

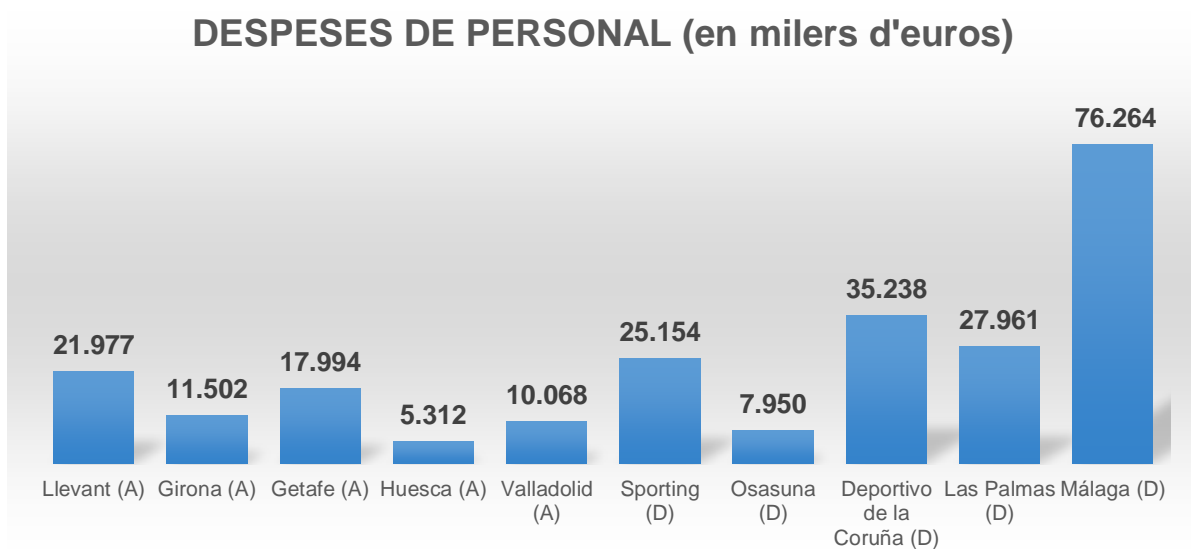
Es repeteix la mateixa tònica en els ingressos per retransmissió. Els equips ascendits mantenen una mitjana d'ingressos per retransmissió més baixa que els equips descendits. A més, cal destacar que els casos de Màlaga i UD Las Palmas, descendits en la temporada 2017-18 el descens es va produir diverses jornades abans d'acabar la competició. La mitjana d'ingressos per retransmissió en els equips descendits va ser de 10.232 milers d'euros. En el cas dels equips descendits la mitjana va ser de 46.113 milers d'euros, més d'un 400% més. Per tant, es torna a observar una relació inversa entre ingressos i canvi de categoria, en aquest cas entre ingressos per retransmissió i canvi de categoria.

La radiografia dels ingressos per retransmissió és molt similar a la d'ingressos d'explotació. En la vessant esquerra del gràfic, només el Getafe es manté per sobre del 20 milions d'euros en ingressos per retransmissió, amb una xifra de 23,754 milions d'euros. En la vessant dreta del gràfic, tots els equips descendits es mantenen per sobre del 40 milions d'euros. Però el cas del Màlaga CF encara és més significatiu, amb uns ingressos per retransmissió per sobre dels 55 milions d'euros.

Les característiques en aquests dos primers anàlisis uni variants són molt similars. Les diferències entre equips ascendits i descendits són molt evidents: en primer lloc, la relació és inversa entre ingressos i ascensos i descensos dels equips un o dos equips de la banda dels ascendits destaquen per sobre dels altres equips també ascendits. En segon lloc, entre els equips descendits, la relació entre ingressos i situació esportiva és inversa. A més nivell d'ingressos dels equips descendits, més dramàtic és el descens dels mateixos. Aquest dramatismes es valora a partir dels indicadors esportius proposats per al present treball, com ara la posició a la taula classificatòria.

#### 4.2.1.3 DESPESES DE PERSONAL

**Figura 13.** *Despeses de personal*



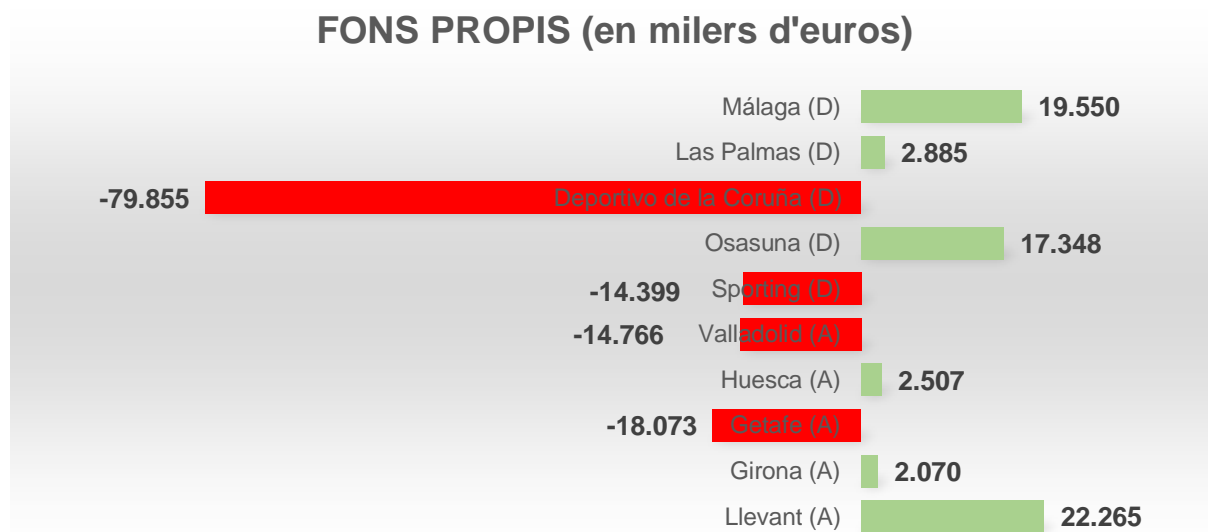
*Font: elaboració pròpia*

En el capítol de despeses de personal no existeix cap relació evident entre els equips ascendits i descendits. Els equips descendits presenten despeses de personal més elevades, donat que les fitxes dels jugadors que havien de mantenir eren elevades a causa dels elevats sous de jugadors. A excepció del Málaga Club de Futbol, amb més de 76 milions d'euros en despeses de personal, no s'evidencien grans diferències entre equips ascendits i descendits.

A nivell esportiu tampoc s'observa cap relació entre els equips ascendits i descendits entre si. Les despeses de personal no esdevindran per si soles un instrument d'utilitat per al present treball. La inexistència de tendències clarificadores faran que s'ignorin en la dimensió pràctica del present document. L'anàlisi un variant de les despeses de personal no aporta contingut de valor que permeti contrastar les hipòtesis plantejades.

## 4.2.1.4 FONS PROPIS

Figura 14. Fons propis



Font: elaboració pròpia

L'apartat de fons propis presenta algunes característiques especials. En ambdós casos (equips ascendits i descendits) no hi ha cap tipus de relació. El fet de més rellevància és que del gràfic hi ha un total de 4 equips (2 ascendits i 2 descendits) en què la temporada en què van canviar de categoria es trobaven descapitalitzats, és a dir, amb fons propis negatius. És el cas de Getafe i Valladolid en els seus ascensos, i Deportivo de la Coruña i Sporting en els seus descensos. El fet més preocupant és el del Deportivo de la Coruña, en què la xifra de fons propis la temporada del seu descens va ser de més de 79 milions d'euros de fons propis, en sentit negatiu.

El fet de trobar el 40% dels equips descapitalitzats és un fet preocupant per a qualsevol empresa, però més encara per a una societat anònima esportiva, i és que la situació accionarial dels clubs pot desencadenar en la situació esportiva i també social.

El que es pot observar en el gràfic és que el Deportivo de la Coruña presentava per a la temporada 2017-18 una situació molt delicada amb -79 milions d'euros de fons propis, unit a una situació esportiva també delicada amb el descens de categoria. En canvi, el Valladolid i el Getafe van aconseguir un ascens però van haver de pagar un preu elevat. Ambdós equips van ascendir de categoria amb uns fons propis negatius i un club descapitalitzat.

La millor situació del gràfic la presenta el Llevant UE. El conjunt valencià va ser capaç de mantenir uns fons propis positius de més de 22 milions d'euros, i va certificar l'ascens de categoria setmanes abans de donar per finalitzada la competició.

En conclusió, les despeses de personal no són un bon indicador a nivell d'anàlisi univariant, però pot ajudar a reflexionar els equips sobre la gestió de les mateixes. És a dir, amb uns nivells més elevats (fitxes més altes) i amb jugadors amb més qualitats futbolístiques,

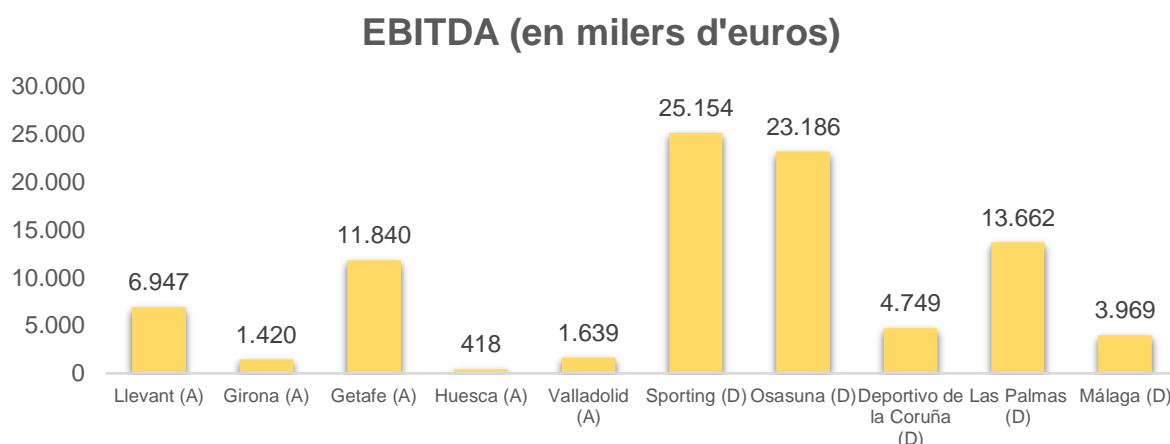


s'haurien pogut evitar descensos? O bé: per als casos de Getafe i Valladolid, és adient haver de pagar el preu de descapitalitzar el club per assolir l'ascens?

Sembla que el temps ha donat la raó als clubs en qüestió. A data d'avui, ambdós equips es mantenen a primera divisió.

#### 4.2.1.5 EBITDA

**Figura 15. EBITDA**



*Font: elaboració pròpia*

L'EBITDA no aporta tampoc grans diferències entre equips ascendits i descendits. L'únic fet remarcable en aquest capítol és que l'equip amb EBITDA més baix és el Huesca (equip ascendit), amb 418 milers d'euros, i l'EBITDA més alt del gràfic el lidera l'Sporting de Gijón (equip descendit). Aquest fet pot fer pensar que l'EBITDA no presenta una relació directa, doncs mantenir un EBITDA elevat no és garantia de tenir èxit en la temporada esportiva.

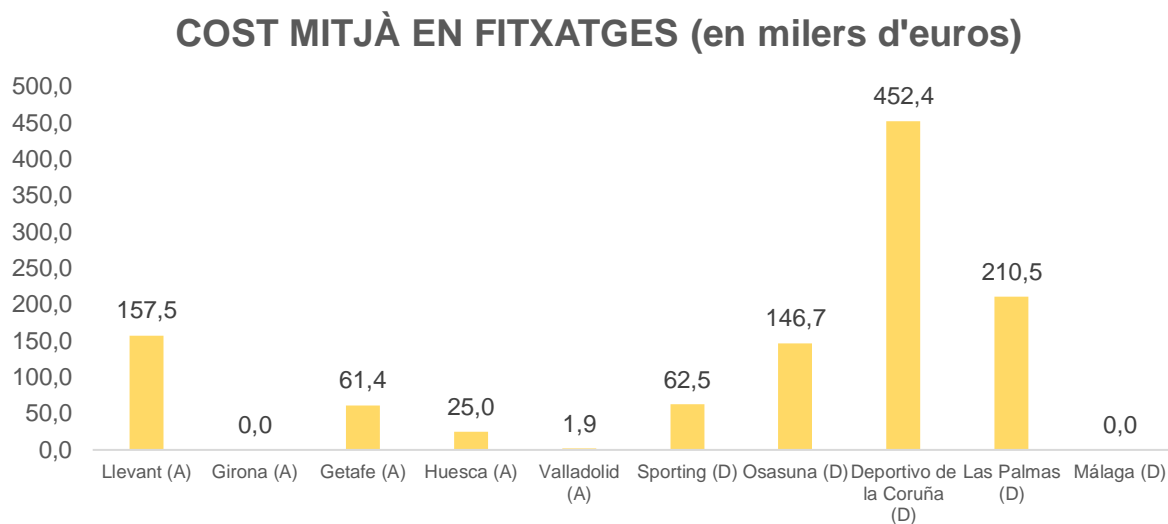
No s'observen grans diferències amb les dades de l'EBITDA, però dos dels equips descendits es mantenen amb unes xifres d'EBITDA elevades. És el cas de l'Sporting de Gijón i l'Osasuna, amb 25.154 i 23.186 milers d'euros, respectivament.

L'altra cara de la moneda la representa el Llevant, amb 6.947 milers d'euros i un ascens certificat abans de la finalització de la competició.

## 4.2.2 BLOC 2. PART ESPORTIVA

### 4.2.2.1 COST MITJÀ EN FITXATGES

**Figura 16.** Cost mitjà en fitxatges



Font: elaboració pròpia

El cost mitjà en fitxatges mostra que els equips descendits han tingut més despesa mitjana en fitxatges que els equips ascendits. Els casos de Girona i Valladolid són els més rellevants. El primer no es va gastar res en fitxatges la temporada de l'ascens a primera divisió, mentre que el segon es va gastar només 1.900 euros. D'altra banda, el cas de Deportivo de la Coruña és el més significatiu. Tot i gastar-se més de 450.000 euros, no va ser capaç de mantenir la categoria. El cost mitjà en fitxatges sí que té una relació directa amb l'èxit esportiu. En aquest apartat s'observa que més despesa en fitxatges no significa més èxits. De fet, s'observa que la relació és inversa, doncs menys despesa en fitxatges sí que pot significar més èxits esportius.

Aquest fet pot tenir una relació amb la naturalesa de la planificació esportiva dels equips. Això significa que els equips que mantenen el bloc esportiu de l'any anterior poden tenir més capacitat d'assolir els objectius plantejats per la temporada.

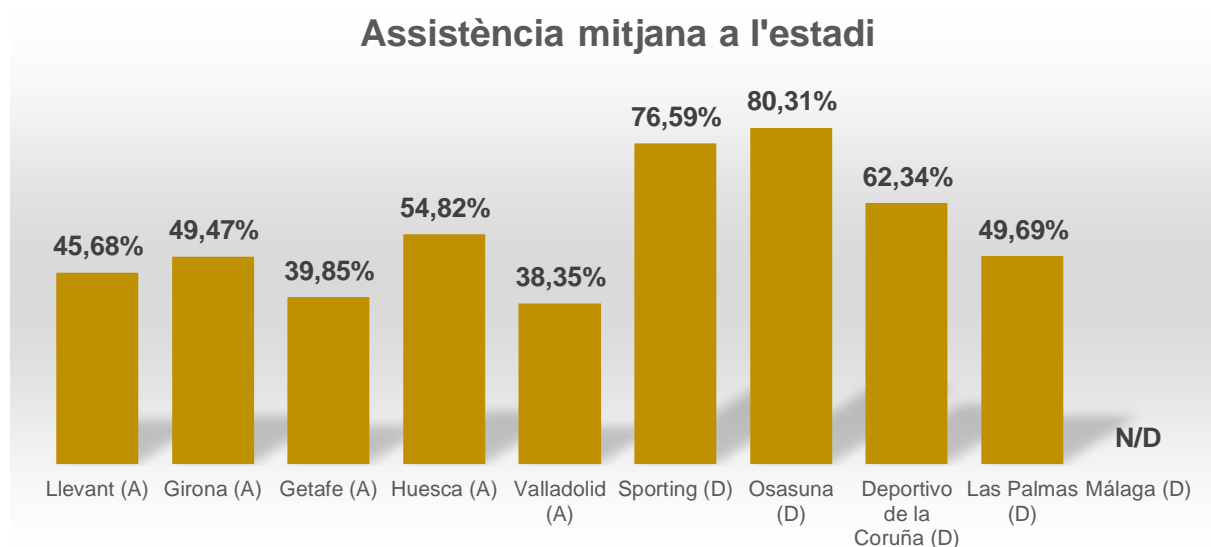
El gràfic CVX és un instrument també per posar en valor la tasca de la secretaria tècnica dels equips. A nivell absolut, el Girona i el Valladolid són els dos equips ascendits que millor han gestionat els recursos financers, mentre que el Llevant ha hagut de plantejar un desemborsament en fitxatges més atrevit.

El cas dels equips descendits és més preocupant. El Deportivo de la Coruña, com s'ha vist en anteriors apartats, és l'equip que més destaca per la banda negativa, amb un cost mitjà de 452 milers d'euros. El segueixen el Las Palmas i l'Osasuna, amb 210,5 i 146,7 milers d'euros, respectivament.

El cost mitjà en fitxatges dels equips analitzats evidencia, d'una banda, la necessitat de tenir d'assumir que més despeses en fitxatges no garanteix assolir els objectius proposats. En canvi, mantenir el bloc competitiu i/o no assumir riscos amb molts fitxatges i gran desemborsament econòmic, pot donar peu a tenir més opcions i oportunitats d'aconseguir els objectius inicialment proposats.

#### 4.2.2.2 ASSISTÈNCIA A L'ESTADI

**Figura 17.** Assistència mitjana a l'estadi



Font: elaboració pròpia

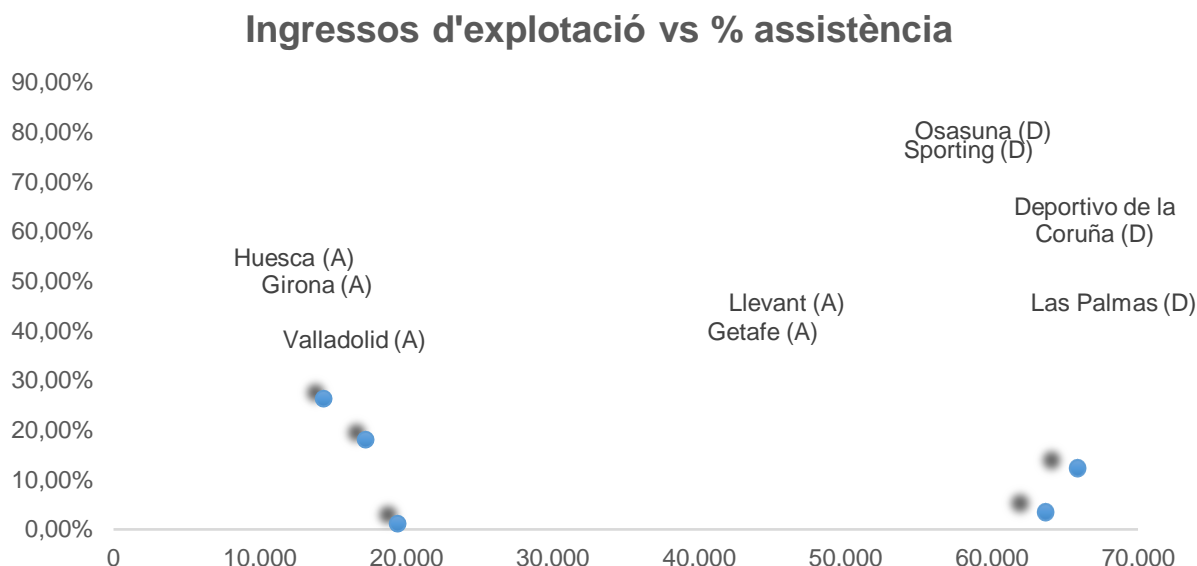
L'assistència mitjana a l'estadi mesura el percentatge d'ocupació del mateix al llarg de la temporada, és a dir, l'assistència mitjana d'espectadors durant la temporada i la capacitat de l'estadi. Els resultats tornen a presentar una relació inversa. Els equips que més percentatge d'ocupació han tingut durant tota la temporada han estat els mateixos que han acabat perdent la categoria. En canvi, dels equips ascendits, només el Huesca va ser capaç de superar la barrera del 50% d'ocupació. Per tant, es pot considerar l'assistència a l'estadi com un indicador de fidelitat de les aficions, però la relació observada entre assistència mitjana i canvi de categoria és inversa.

Aquest component pot tenir relació amb la naturalesa històrica de l'entitat. Equips com Sporting, Osasuna o Deportivo de la Coruña són històrics en el panorama futbolístic de l'estat espanyol, amb una afició molt vinculada a l'equip. No obstant això, es tracta d'un fet sorprenent que anul·la la hipòtesis plantejada que els equips amb més percentatge de mitjana d'assistència són els que puguen de categoria.

A més, aquesta fidelitat es confirma amb un altre fet. Els estadis d'Osasuna, Deportivo de la Coruña i Las Palmas són de més capacitat que els estadis de Girona, Llevant i Huesca. Per tant, a priori és més difícil omplir estadis de més de 20.000 espectadors, que fer-ho en camps de menys de 13.000 espectadors.

#### 4.2.2.3 INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ I PERCENTATGE D'ASSISTÈNCIA

**Figura 18.** Ingressos d'exploració i percentatge d'assistència



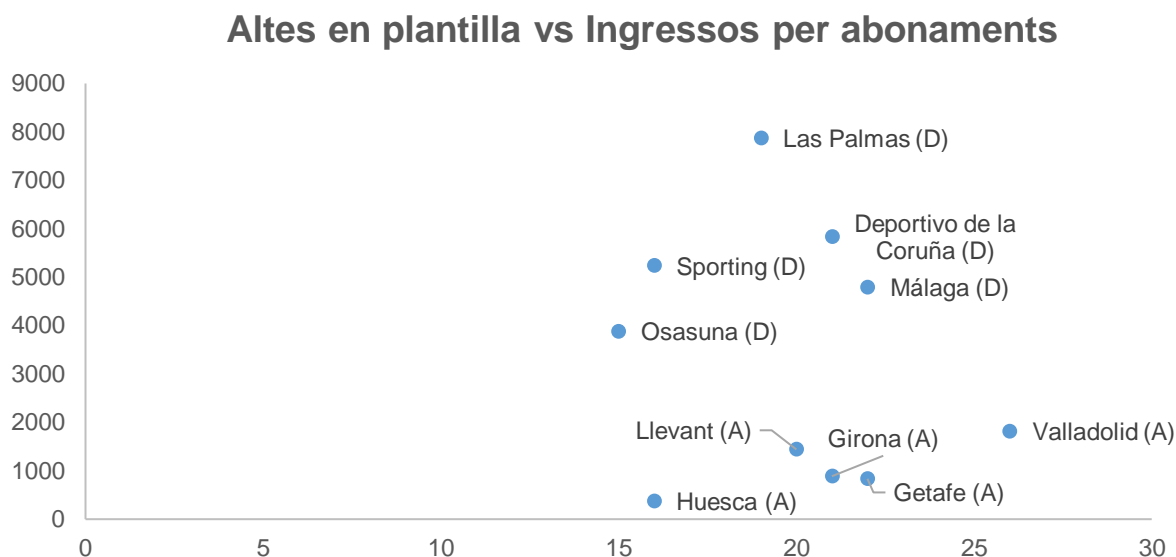
Font: elaboració pròpia

El primer anàlisi bivariant de la vessant pràctica mostra els ingressos d'exploració (eix d'abscisses) i l'assistència en percentatge dels equips analitzats (eix d'ordenades). Es pot observar que la relació entre el percentatge d'ocupació o d'assistència dels equips ascendits es menor que en el cas dels equips descendits, en conjunt. Però a més, els equips ascendits presenten uns ingressos d'exploració més baixos. En aquest punt és important destacar que els ingressos d'exploració són un "fals amic" dels equips de futbol de primera i segona divisió. És a dir, el fet de **mantenir uns ingressos d'exploració elevats no garanteix pujar de categoria, sinó que pot ser un sinònim que no s'estan optimitzant els recursos financers de la millor manera possible.**

Com ja s'ha vist en anteriors capítols, dintre de cada grup existeixen algunes diferències significatives. Per exemple, el Llevant va aconseguir una fita històrica certificant l'ascens molt abans de finalitzar la lliga. Aquesta bonança esportiva va anar acompanyada d'uns ingressos d'exploració elevats en comparació als altres equips ascendits, però a més també va obtenir un percentatge d'assistència de gairebé el 50%.

#### 4.2.2.4 ALTES EN PLANTILLA I INGRESSOS PER ABONAMENTS

**Figura 19.** *Altes en plantilla i ingressos per abonaments*



Font: elaboració pròpia

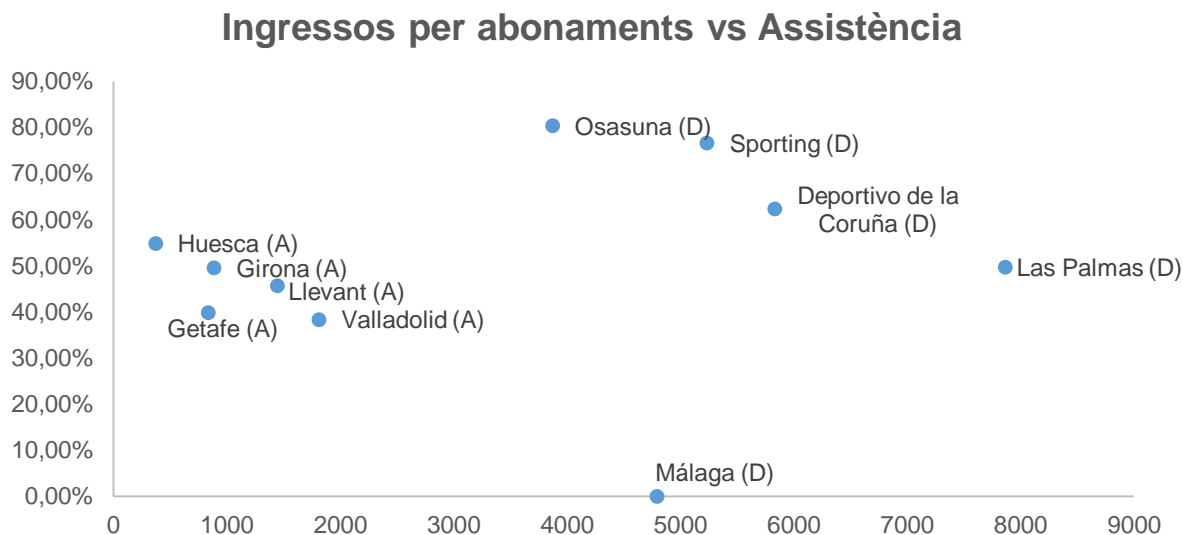
Les altes en plantilla no són un bon indicador de gestió dels equips per si sol. Els equips presentats es mostren al vessant dret del gràfic. Això significa que tots els equips, ascendits i descendits, van apostar la temporada 2016-17 i 2017-18 per renovar la plantilla. L'equip amb menys noves incorporacions va ser l'Osasuna, amb 15 cares noves i va acabar descendint. L'equip més renovat a nivell de plantilla va ser el Valladolid, que va ascendir amb un total de 26 noves incorporacions al llarg de la temporada. El fet més rellevant del gràfic és que els ingressos per abonaments mantenen una relació inversa amb les altes en plantilla. Els ingressos per abonaments són menors en els equips ascendits en un context amb altes renovacions de la plantilla.

La hipòtesi H5 planteja que "com més altes en plantilla hi ha, més ingressos per abonaments obté el club" queda descomprimida en aquest gràfic. Els equips ascendits mostraven uns ingressos per abonaments menors que els equips descendits. Es pot pensar que el Huesca sigui l'equip amb menys ingressos per abonaments perquè la capacitat de l'estadi és molt limitada. En canvi, segons la hipòtesi plantejada el Llevant, Girona, Getafe i Valladolid haurien de posicionar-se en el quadrant dret superior del gràfic, donades les dimensions dels respectius estadis.

Un altre factor que s'observa en el gràfic és que les altes no representen un increment en el perfil de l'aficionat en els equips ascendits i descendits. La renovació de la plantilla no té vinculació amb la motivació i la il·lusió de l'aficionat. Aquest fet es pot corroborar en els equips ascendits. Una gran renovació de la plantilla no ha anat acompanyada amb uns alts ingressos per abonaments, tot i ser els equips que van aconseguir l'objectiu de l'ascens.

#### 4.2.2.5 INGRESSOS PER ABONAMENTS I ASSISTÈNCIA

**Figura 20.** *Ingressos per abonaments i assistència*

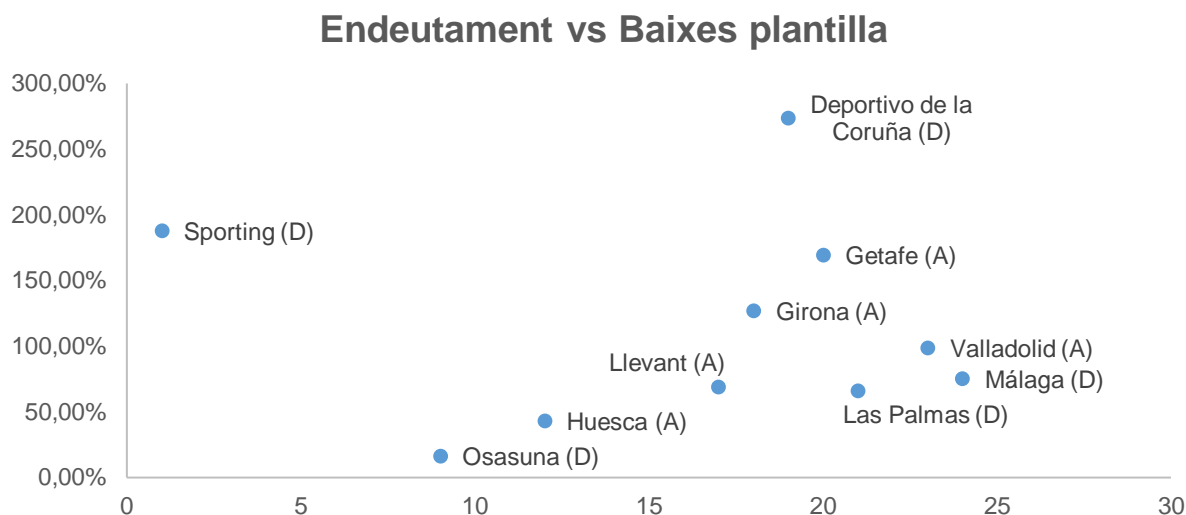


Font: elaboració pròpia

La **Figura 20.** *Ingressos per abonaments i assistència* mostra la relació entre els ingressos per abonaments i el percentatge d'assistència als estadis entre els equips ascendits i descendits. En el capítol d'anàlisi univariant s'ha pogut comprovar que la relació entre ascens de categoria i percentatge d'assistència era inversa. Els equips descendits presentaven les temporades 2016-17 i 2017-18 uns percentatges d'assistència més alts que els equips ascendits. En aquest apartat cal destacar que la relació entre ingressos per abonaments i assistència és directa. Els equips descendits, amb més ingressos d'assistència, eren capaços d'omplir l'estadi d'aficionats. Però el fet més significatiu del gràfic és el següent: els equips ascendits presenten ingressos per abonaments inferiors als 3 milions d'euros, amb una mitjana de poc més d'1 milió d'euros. Els equips descendits obtenien una mitjana de més de 5,5 milions d'euros, un 83% més en ingressos. Per tant, els equips ascendits no eren capaços de competir amb equips amb aficions tant fidels, tot i els descensos dels seus equips. En canvi, en els equips ascendits s'observa que tenen la capacitat de mantenir un percentatge elevat en comparació als ingressos obtinguts. La mitjana d'assistència en els equips ascendits és d'un 45,63%. En els equips descendits, aquest percentatge ascendia fins el 67,23%, un 47% més que en els equips ascendits. Els equips ascendits presenten un percentatge d'assistència i d'ingressos per abonaments més baix que els equips ascendits, però comparativament la relació entre ambdós indicadors mostra que els equips ascendits presenten millor relació que els equips descendits.

#### 4.2.2.6 ENDEUTAMENT I BAIXES EN PLANTILLA

**Figura 21.** *Endeutament i baixes en plantilla*



Font: elaboració pròpia

La **Figura 21.** *Endeutament i baixes en plantilla* mostra la relació del rati d'endeutament i de baixes en plantilla dels equips ascendits i descendits les temporades 2016-17 i 2017-18.

La primera observació del gràfic és que la major part dels equips se situen en el quadrant dret del mateix. Això significa que el nombre de baixes, és a dir, la rotació de la plantilla, va ser alta en les dues temporades analitzades. També es pot comprovar que en aquest context d'alta rotació no s'observa cap diferència significativa ni cap tipus de tendència entre equips ascendits i descendits. Per tant, es pot concloure en aquesta anàlisi que no hi ha cap mena de relació entre el rati d'endeutament i el nombre de baixes en plantilla en els equips ascendits i descendits les temporades 2016-17 i 2017-18.

Però sí que es pot observar que hi ha una relació directa entre endeutament i baixes en plantilla, independentment de la situació esportiva dels equips. En aquest sentit, es pot comprovar que el nivell d'endeutament és baix amb un nivell elevat de baixes. Per tant, els ingressos per baixes en plantilla ajuden a mantenir uns nivells d'endeutament moderats.

## 5. CONCLUSIONS

El treball de fi de màster de Direcció d'Empreses de l'Esport ha intentat donar resposta a les hipòtesis plantejades i conèixer una mica més a fons l'engranatge i l'estructura representativa del futbol i, en concret, dels equips que van ascendir i descendir de categoria les temporades 2016-17 i 2017-18 en la màxima categoria del futbol estatal.

La primera conclusió a la qual cal fer referència és a l'ecosistema creat pel futbol i la seva naturalesa. La realització del treball m'ha permès identificar el posicionament del futbol en tota l'estructura esportiva, tant a nivell nacional com en l'àmbit internacional. A més, conèixer la seva relació amb els indicadors macro econòmics més importants m'ha facilitat l'aproximació al contingut del capítol pràctic.

En segon lloc, les hipòtesis plantejades en el present document han estat gairebé totes refutades. Els ingressos d'explotació han permès determinar que, malgrat la relació sigui inversa en els equips que ascendeixen, és a dir, els equips ascendits tenen menys ingressos d'explotació que els equips descendits, són una eina molt útil a l'hora de determinar l'horitzó financer i esportiu i que pot fer replantejar el recorregut en la planificació econòmica i esportiva en els equips. Així, mentre que fins ara es podia pensar que mantenir uns ingressos d'explotació elevats, uns ingressos per retransmissió elevats, un EBITDA elevat o unes despeses de personal elevades (jugadors amb fitxes més altes) garantien l'ascens de categoria, s'ha comprovat que no és així.

En aquest sentit, cal també fer referència a la vessant esportiva del treball. En aquest capítol no s'ha detectat cap patró de comportament en els equips que els vinculin als èxits o fracassos esportius. Però, és important posar el focus en dues de les dades esportives. Del total d'equips analitzats, no n'hi ha cap que hagi sigut capaç de mantenir un bloc competitiu respecte de la temporada anterior. Aquest fet no ha suposat que hi hagi cap relació entre els equips ascendits i descendits. En segon lloc, l'anàlisi del percentatge d'assistència als estadis dels equips seleccionats tampoc no ha permès visualitzar un patró de conducta amb els ascensos i descensos de categoria. En aquest sentit, s'ha pogut determinar que els equips amb més percentatge d'assistència a l'estadi no necessàriament han estat els equips que han ascendit de categoria, i a l'inrevés.

En suma, la realització del treball sí que ha permès determinar la importància d'alguns dels indicadors financers i esportius, així com la combinació d'aquests. Aquesta combinació ha permès determinar quins són els indicadors, tant del bloc econòmic com del bloc esportiu, que millor s'ajusten a l'hora de determinar la gestió dels propis equips, així com la relació existent entre cadascun dels equips que poden ajudar a determinar les pautes per contribuir a la planificació econòmica i esportiva dels equips. Aquesta planificació remet a l'objectiu principal de tota Societat Anònima Esportiva (SAD) i club de futbol.



## 6. REFERÈNCIES

(2021). Recollit de Real Valladolid Club de Fútbol: <https://www.realvalladolid.es/>

(2021). Recollit de Club Atlético Osasuna: <https://www.osasuna.es/>

(2021). Recollit de Real Club Deportivo de la Coruña: <https://www.rcdeportivo.es/>

(2021). Recollit de Unión Deportiva Las Palmas: <https://www.udlaspalmas.es/>

(2021). Recollit de Málaga Club de Fútbol: <https://www.malagacf.com/>

(2021). Recollit de Getafe Club de Fútbol: <https://www.getafecf.com/>

Deloitte. (2019). *Annual Review of Football Finance*.

*Girona Futbol Club*. (2021). Recollit de <https://www.gironafc.cat/>

LaLiga. (2018). *Informe económico-financiero del fútbol profesional 2018*.

*Levante Unión Deportiva*. (sense data). Recollit de <https://www.levantead.com/es/>

Liébana, J. M. (sense data). *Las finanzas del fútbol: de los clubes top 20 a las 5 grandes ligas europeas*.

PricewaterhouseCoopers S.L. (2020). *Termómetro del ecosistema del deporte en España*.

*Real Sporting*. (2021). Recollit de <https://www.realsporting.com/>

*Sociedad Deportiva Huesca*. (2021). Recollit de <https://www.sdhuesca.es/>