



CAS GIRONA FC: ¹

El desafiament d'un equip modest

¹ Cas elaborat pel professor Pere Gómez de Euncet Business School, adscrita a la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) com a base per discussió i treball a classe i no per exemplificació, adequada o inadequada, de una determinada gestió. El cas està basat, en part, en l'article Girona FC. Las claves de un éxito merecido. Mundo empresarial, 10 de julio de 2024. (Amat, 2024) i altre material sobre el sector i el Girona FC de l'autor. L'autor ha simulat el tancament 2023/2024 i ha fet diverses assumpcions a efectes purament pedagògics i que en cap reflecteixen cas la realitat posterior al tancament de la temporada 2022/2023, darrera amb informació real.

ABSTRACT

Després de la seva tornada a primera divisió la temporada 2022-23, el FC Girona ha aconseguit un èxit esportiu rellevant al finalitzar la temporada següent, la 2023-2024 en tercera posició de laLliga. Per un equip modest i amb una limitada font d'ingressos que condiciona el planter de jugadors, les infraestructures i la pròpia competitivitat, el Girona FC ha sigut capaç de mantenir un excel·lent rendiment esportiu. Tanmateix, l'èxit esportiu ha estat associat a una política a llarg termini, de prudència econòmica, de recolzament financer de l'accionariat quan ha estat necessari, i d'adaptació gradual a les noves necessitats de infraestructures i jugadors. El cas comença amb una breu revisió de la història del club i els seus factors clau d'èxit. Seguidament, s'aporta informació financera i de gestió del club com la composició dels ingressos i els pes dels drets televisius, la incorporació a la "Champions", i informació comparativa de laLliga sobre ingressos, costos de personal, endeutament i rendibilitat. Finalment, es disposa de balanços i comptes de resultats del club des de la temporada 2016/2017 a la darrera disponible del 2022/2023, en que s'accedeix a la laLliga. Els estats financers de la temporada 2023/2024 en que s'arriba a la tercera posició del campionat han estat estimats seguint criteris pedagògics, donat que no estan encara publicats. Amb la informació facilitada i ,seguint una sèrie de directrius simulades per l'autor, es planteja: a) què l'alumne mitjançant la elaboració d'un DAFO resumeixi els factors claus que impacten en Girona FC, tanmateix, se li demana una avaluació de la situació financera del club abans de començar l'etapa e creixement. b) l'elaboració d'una previsió financera (balanç, compte de resultats i estat de fluxos de caixa) per la temporada 2023/25 on l'alumne haurà de considerar els nous fitxatges i baixes de jugadors, la previsió d'ingressos (amb la nova font de premis UEFA i els recursos de laLliga Impulso entre d'altres.

PARAULES CLAU: Anàlisi Financera, Planificació financera i estats provisionals, Pressa de decisions, Fútbol Professional.

DESTINATARIS: professors de comptabilitat i finances.

NOTA PEDAGÒGICA: arxiu excel de suport i nota pedagògica.

ÍNDEX

1.	Introducció.....	4
2.	El Girona FC.....	5
3.	Estratègia de negoci i financera.....	7
4.	Estructura econòmica i financera	¡Error! Marcador no definido.
5.	Preparant la nova temporada	14

1. Introducció



*"Estem donant alegria a la ciutat i als nostres seguidors.
Que puguem donar aquesta alegria a la gent ens fa sentir orgullosos.
Avui molts nens han anat a l'escola amb la samarreta del Girona."*²

Delfi Geli, president del Girona FC

*"S'ha de gaudir al màxim, però tenint
clar que hem de tenir els peus a terra."*³

Pere Guardiola, president del Girona FC

El Girona FC, SAD és un club modest que la temporada 2021-2022 va assolir de nou l'accés a primera divisió. Un cop garantida la permanència, la temporada 2022-2023, el club va invertir en infraestructures i jugadors per assentar l'equip a la primera divisió tot respectant els límits d'equilibri financer i cost salarial que fixa la lliga. L'èxit va ser rotund i el Girona FC va estar bona part de la lliga lluitant de tu a tu amb equips com el FC Barcelona, el Real Madrid, o l'Atlético, amb pressupostos i valor de mercat molt per sobre del Girona FC, arribant finalment a la tercera posició del campionat.

Tanmateix, la tercera posició donava accés a la competició europea de la UEFA ("Champions") i, per tant, implicaria més recursos per premis, publicitat i merchandising. Per poder competir a nivell europeu, es van fer certs canvis a nivell d'accionariat per garantir la independència del Girona FC i el Manchester City.

La Direcció estava planificant la temporada 2024-2025 i la tercera posició de la temporada 2022-2023 suposava un repte sense precedents pel club.

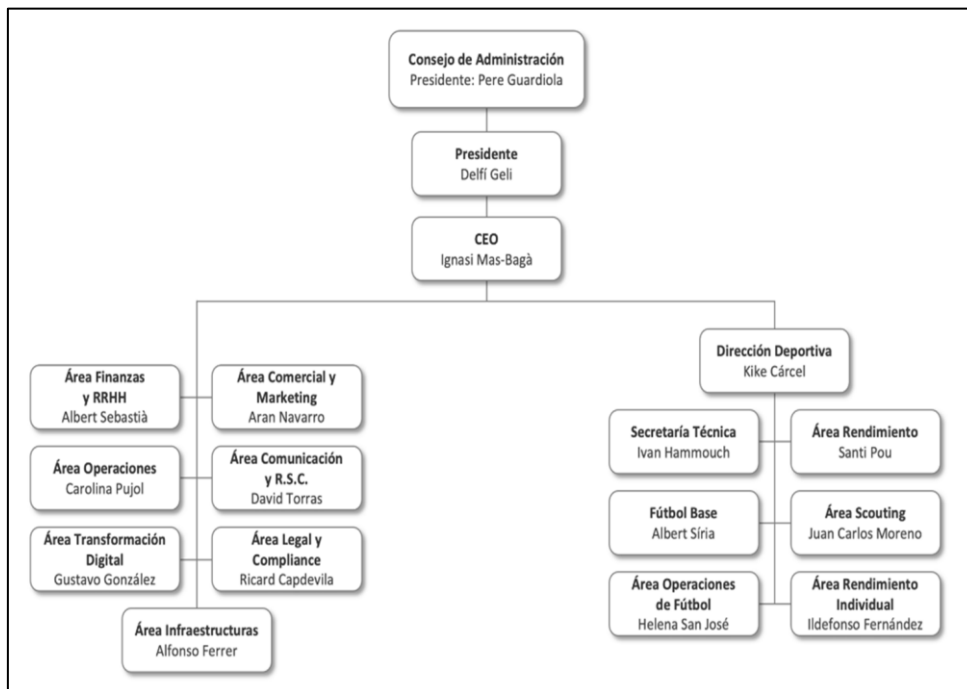
- a) A nivell esportiu, l'entrenador Michel havia de continuar la tasca i consolidar un equip "modest" amb rendiment de "gran", mantenint la filosofia ofensiva i el caràcter que havia fet al Girona FC tercer de la LaLiga, i el Kike Càrcel era clau en les altes de nou jugadors i la gestió de les baixes. (Veure Organigrama a Figura 1)
- b) A nivell de direcció, el consell d'Administració, el president i el CEO, Delfi Geli, havien de definir els límits pressupostaris, les prioritats, i els objectius per la temporada, tot garantint una estructura financera sanejada a la fi de la temporada.

L'organigrama del club es presenta a continuació en la Figura 1.

² (Amat, 2024)

³ Op.cita.

Figura 1: organigrama del Girona FC



Font: Web del Girona FC (s.f.) <https://www.gironafc.cat/es/organigrama>

2. El Girona FC⁴

“El Girona Futbol Club va ser fundat el 23 de juliol de 1930, en un moment en què els clubs gironins fundats anteriorment havien desaparegut. És el cas de l'Strong Esport, fundat el 1909 i que va durar vuit anys. O la Unió Esportiva Girona, fundada el 1921 i que va tancar el 1930. Al llarg de la seva història, el Girona ha tingut moments destacats, com la temporada 1935-36, quan, després de vendre dos jugadors clau al FC Barcelona, va competir per l'ascens a Primera Divisió, tot i que va ser sense èxit. Més tard, va ser molt influent la figura de Domènec Balmanya, tant pel seu pas com a jugador al Barça com pel posterior retorn al Girona com a tècnic. En els anys de la Guerra Civil Espanyola hi va haver moltes dificultats. Els campionats es limitaven a tornejos regionals. L'estadi Vista Alegre va patir. El 1946 es va fundar el Club Esportiu Girona, que un any més tard va passar a ser filial del Girona. A les dècades, el Girona va fluctuar entre Segona i Tercera Divisió, fins a la construcció de l'estadi de Montilivi el 1970, que es va convertir en la nova llar del club. L'estadi és de l'Ajuntament, però està cedit al club fins al 2042. El període entre els exercicis 2005 i 2008 va ser crucial, amb el club ascendint de Tercera a Segona Divisió A i marcant el començament d'una nova etapa. En la dècada del 2010 va viure grans èxits sota la direcció de Pablo Machín, amb l'equip molt a prop de l'ascens directe a Primera i participant en emocionants playoffs d'ascens. L'ascens a l'elit del futbol espanyol es va produir el 4 de juny de 2017, un assoliment històric per al club, ja que es va convertir en el vuitè club català que ha militat a Primera Divisió. El 2017 es va produir un altre fet decisiu: Pere Guardiola, germà de Pep Guardiola (amb l'empresa Girona Football Group), i City Football Group entraran a l'accionariat del Club. City Football Group, propietat d'Abu Dhabi United Group, té el Manchester City

⁴ Seguim amb (Amat, 2004).

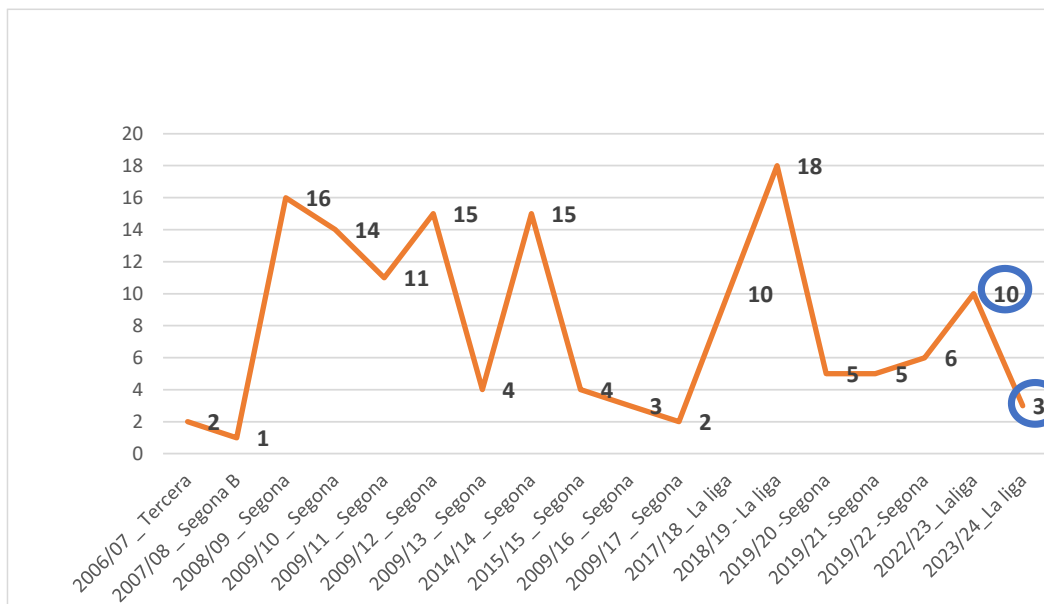
i dotze clubs més d'Europa, Amèrica i Àsia. L'any 2020 entra a l'accionariat MC Girona LLC (signatura de l'empresari bolivià Marcelo Claure). Després de tots aquests moviments l'estructura accionarial resultant és:

- Montilivi LTD, que va absorbir les accions de Girona Football Group (15,8948%).
- City Football Group Limited (47,85%).
- MC Girona LLC (35,0395%). L'entrada dels nous accionistes va marcar l'inici d'una nova etapa, ja que els nous propietaris tenen una visió clara per al futur: consolidar l'equip a Primera Divisió i dotar-lo de les infraestructures necessàries per convertir-lo en un referent a nivell nacional.”

En el Gràfic 1 es pot comprovar l'evolució esportiva del club en els darrers quinze anys.

Gràfic 1. Posició del Girona FC temporades 2006/2007 a 2023/2024

Font: Elaboració pròpia a partir de @Swiss Ramble en (Amat, 2024)



A l'Annex 1 es pot consultar una biografia dels fet més rellevants del Club.

3. Estratègia de negoci

Factors clau d'èxit⁵

Els factors clau d'èxit són aquells elements distintius de l'estratègia que el club o la companyia considera que són clau per garantir l'èxit i la rendibilitat en el sector i competència amb qui s'opera. En el cas del Girona FC, la seva història, marcada per alts i baixos i la nova empremta donada pel president del consell i l'equip directiu havien anat destil·lant una sèrie de principis, estratègies i creences que es resumeixen a continuació.

- ✓ **Estratègia orientada al llarg termini:** El Girona prioritza objectius a llarg termini, acceptant sacrificis i incomprensió a curt termini. Per exemple, s'ajustaven despeses per complir les normes de la Liga, protegint així les finances del club.
- ✓ **Humilitat i benchmarking:** La direcció del club es manté humil i disposada a aprendre dels millors, reconeixent les seves limitacions.
- ✓ **Suport dels accionistes:** En els moments difícils, els accionistes han fet ampliacions de capital per garantir una plantilla competitiva i finances sanejades, reinvertint els beneficis en lloc de repartir-los.
- ✓ **Gestió econòmica prudent:** El Girona és un dels clubs més modestos de Primera Divisió i ajusta fitxatges i despeses als ingressos per mantenir l'equilibri pressupostari.
- ✓ **Inversions en infraestructures:** La modernització de l'estadi i les instal·lacions d'entrenament ha millorat l'experiència dels aficionats. Els ingressos per drets de televisió, patrocinis i merchandising han augmentat significativament en el temps.
- ✓ **Encerts de la direcció esportiva i desenvolupament de talent:** El club posa èmfasi en el desenvolupament de jugadors del filial, estalviant en fitxatges i creant una connexió més forta amb la comunitat. Els jugadors del filial han generat guanys importants en transferències.
- ✓ **Adaptabilitat i innovació:** La capacitat d'adaptació i l'adopció d'estratègies innovadores en fitxatges i gestió financera han estat clau per mantenir-se competitiu.
- ✓ **Compromís amb els aficionats:** Amb 9.100 socis amb abonament i 2.500 sense, el suport dels aficionats ha estat fonamental. El club treballa per mantenir una relació estreta amb ells, millorant l'experiència del dia de partit i mantenint preus accessibles.
- ✓ **Relació amb el Manchester City:** Aquesta col·laboració ha aportat recursos addicionals, com la cessió de jugadors prometedors, i ha facilitat el coneixement i les millors pràctiques en àrees esportives i de màrqueting.

⁵ (Amat, 2004)

Mirant al Futur⁶

“De cara al futur, un tema clau serà la inversió en l'estadi. Com diu Ferran Soriano, conseller delegat del City Football Group: "Necessitem un estadi de Primera Divisió en què la gent vingui a veure partits de màxim nivell amb totes les comoditats, i l'actual no ho és".

La transformació de Montelivi suposarà ampliar l'aforament dels 11.810 espectadors actuals a un mínim de 20.000. Tanmateix s'espera obtenir una concessió addicional de l'estadi per part de l'ajuntament per cinquanta anys més.

Un altre pol de futur es la Ciutat Esportiva, on ja s'ha començat a invertir. Com comenta Guardiola: "Tenir uns bons camps d'entrenament és clau també per a la captació de nous talents. Els joves futbolistes no necessitaran anar a Barcelona o Anglaterra per estar a l'elit".

D'altra banda, serà fonamental mantenir una gestió prudent. Sens dubte, en el futbol la sort també compta i la pilota ha d'entrar, però una bona gestió econòmica i esportiva augmenta les possibilitats d'èxit.

En moments de resultats esportius desfavorables, serà essencial que els dirigents del club i l'afició no oblidin les claus que van permetre superar els anys difícils i convertir el Girona FC en el club que a principis de 2024 va despertar l'admiració de tothom.”

4. Estratègia financera

Després de l'èxit esportiu del club en la temporada 2022-2023 consolidant la permanència en la primera divisió de la Lliga i, especialment, en la temporada 2023-24 agafant-se en la tercera posició amb els equips grans, s'amaga també una significativa transformació econòmica i financera.

El 2009 i el 2010 el Girona FC va passar per una situació econòmica i financera complicada que va desembocar el gener del 2013 en un concurs voluntari de creditors que es va aixecar el 2015 després de la negociació amb proveïdors i l'establiment d'un pla de viabilitat que incloïa la reducció de despeses, la reestructuració de la plantilla i la recerca de noves fonts d'ingressos. El 2017 es produeix l'entrada a l'accionariat de Pere Guardiola (amb l'empresa Girona Football Club) i del City Football Group i s'estabilitza la situació financera fins que el 2020 la Covid 19 impacta de ple en la font d'ingressos de tots els clubs i **estén els seus efectes a les temporades 2018-2019, 2020-2021 i 2021-2022**. La temporada 2022-2023, el Girona FC es recupera i ja assoleix els nivells de facturació pre-Covid.

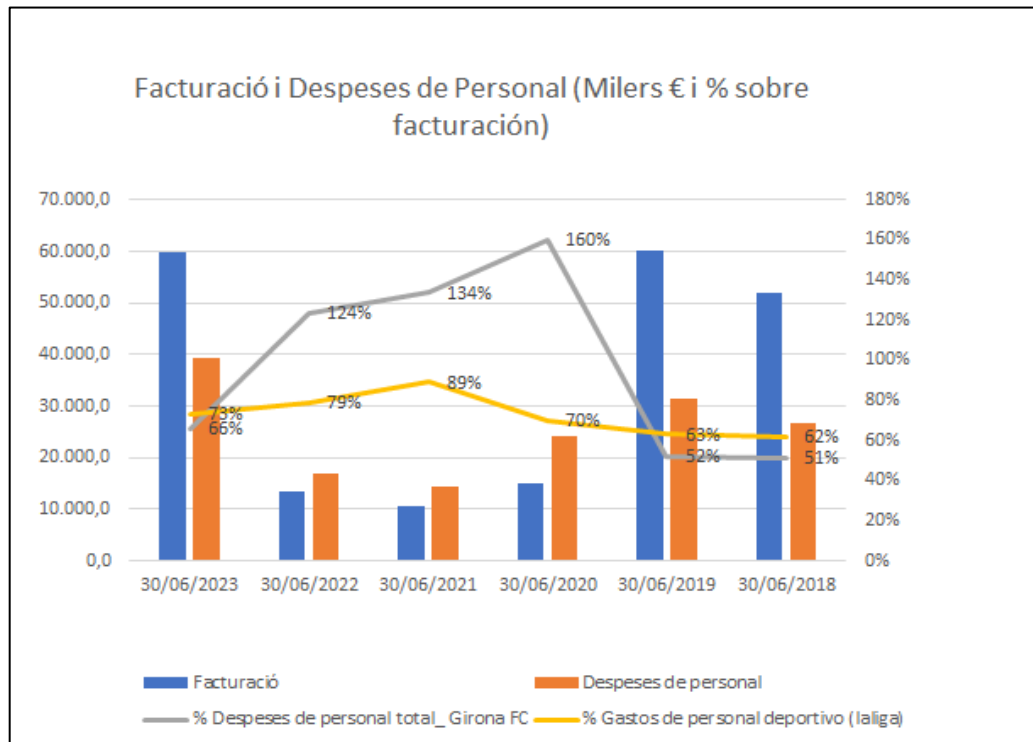
Als annexes 2 i 3 s'adjunten el balanç i compte de resultats del Girona FC de les temporades 206/2017 a 2022/2023.

⁶ Amat (2004)

Nivell d'ingressos i despeses de personal

Al **Gràfic 2** següent es compara la facturació del Girona FC amb les despeses de personal i el % sobre la facturació que suposen.

Gràfic 2: Facturació i despeses de personal del Girona FC i % de despeses de personal



Font: Elaboració pròpia a partir de base de dades SABI i Informe de la Lliga (2023).

Respecte a les despeses de personal, en el cas del Girona FC es pot assumir **que un 90% corresponen a despeses esportives** que son les que contenen pel límit de despesa salarial que que periòdicament fixa laLliga per intentar garantir el punt d'equilibri (benefici zero)⁷

Una part essencial del Financial fair Play (FFP) és el control dels salaris. La UEFA recomana que els clubs no dediquin més del 70% dels seus ingressos a salaris dels jugadors i el personal tècnic. Això inclou no només els sous, sinó també els bonificacions i altres compensacions.

Els últims límits salarials fixats per laLliga es detallen seguidament.

⁷ laLliga estableix el punt d'equilibri com la diferencia entre Ingressos i costos rellevants, que suposen una serie d'ajustos per descomptar determinades operacions o categories de despesa o ingrès.

Taula 1: Límits salarials establerts per laLliga (en milions d'euros) Setembre 2023 i Febrer 2024

 Font: LaLiga (2024) <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/limite-coste-plantilla>

	Rk	LCPD Sep 2023		Rk	LCPD Feb 2024
Real Madrid	1	727	Real Madrid	1	727
Atlético de Madrid	2	296	Atlético de Madrid	2	303
FC Barcelona	3	270	FC Barcelona	3	204
Sevilla FC	4	169	Sevilla FC	4	152
Villarreal CF	5	144	Real Sociedad	5	145
Real Sociedad	6	125	Villarreal CF	6	144
Athletic Club	7	100	Athletic Club	7	100
Real Betis	8	90	Real Betis	8	93
Valencia CF	9	85	Valencia CF	9	86
RC Celta	10	80	RC Celta	10	81
UD Almería	11	62	UD Almería	11	67
RCD Mallorca	12	61	Granada CF	12	63
Girona FC	13	52	RCD Mallorca	13	61
Rayo Vallecano	14	52	CA Osasuna	14	53
Cádiz CF	15	49	Girona FC	15	52
Granada CF	16	48	Rayo Vallecano	16	52
CA Osasuna	17	47	Cádiz CF	17	49
Getafe CF	18	40	Getafe CF	18	42
UD Las Palmas	19	35	UD Las Palmas	19	33
Deportivo Alavés	20	31	Real Valladolid	20	31
		2.563			2.538

Pel que fa a la facturació a la Taula 2 següent es pot veure com es compara el mix d'ingressos del Girona FC amb la Lliga. En un principi els drets de televisió van ser el gran revulsiu a totes les lligues europees, amb la Premier League com capdavantera, Però aquest ingressos per la part de lliga nacional començaven a estabilitzar-se i els clubs estaven fent gran esforços per desenvolupar la comercialització, generar drets digitals i potenciar el patrocini i la publicitat.

Taula 2: Mix de facturació Girona FC i la Lliga (Milers d'€ i%)

	Girona FC				LaLiga	
	2021/2022		2022/2023		2022/2023	
	Milers €	%	Milers €	%	Milers €	%
Match Day	2.396,0	18%	5.812	10%	675.000	18%
UEFA	37,0	0%	0	0%	387.000	10%
Merchandising	1.876,0	14%	7.343	12%	987.000	26%
Publicitat	1.050,0	8%	1.009	2%	211.000	6%
Drets TV	7.937,0	58%	44.659	75%	1.530.000	40%
Altres	282,0	2%	1.022	2%		0%
Total	13.578,0	100%	59.845	100%	3.790.000	100%

Font: Comptes anuals Girona FC i Informe laLiga 2023.

A continuació es mostra el repartiment dels drets de televisió per la temporada 2023-2024 que no diferien massa, en el cas del Girona FC, respecte els de la temporada anterior.

Taula 2: Repartiment dels drets de televisió temporada 2022/2023 (milions d'euros, %, % Ac)

Club	Rk	2022/2023	%	%Ac
Real Madrid	1	161	12%	12%
Barcelona	2	161	12%	23%
Atletico Madrid	3	119	9%	32%
Sevilla	4	82	6%	38%
Real Betis	5	70	5%	43%
Valencia	6	67	5%	48%
Athletic Bilbao	7	67	5%	53%
Real Sociedad	8	65	5%	58%
Villarreal	9	63	5%	62%
Getafe	10	53	4%	66%
Español	11	51	4%	70%
Celta Vigo	12	51	4%	73%
Osasuna	13	49	4%	77%
Girona	14	46	3%	80%
Valladolid	15	46	3%	84%
Rayo Vallecano	16	45	3%	87%
Cadiz	17	45	3%	90%
Elche	18	45	3%	94%
Almeria	19	45	3%	97%
Mallorca	20	45	3%	100%
Total	20	1.374,02		
Promig		68,70		

Font: laLiga (2024) <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>

El repartiment dels drets de televisió a la Primera Divisió de la Lliga Espanyola es basa en una sèrie de criteris establerts pel Reial decret llei 5/2015. El sistema de repartiment es divideix en diverses parts per intentar garantir una distribució més equitativa entre els clubs participants.

1. **Repartiment Equitatiu (50%):** La meitat dels ingressos es reparteixen a parts iguals entre tots els clubs de la Primera Divisió. Això assegura que tots els equips rebin una part dels ingressos, independentment del seu rendiment esportiu o popularitat.
2. **Resultats Esportius (25%):** Una quarta part dels ingressos es distribueix en funció dels resultats esportius dels clubs en les últimes cinc temporades. Es dona més importància a les temporades més recents, amb un 35% per a la darrera temporada i un 15% per a la de fa cinc temporades.
3. **Implantació Social (25%):** L'última quarta part es reparteix segons la implantació social de cada club, que es mesura a través dels ingressos per abonaments i taquilles (un terç) i l'aportació del club a la generació de valor dels drets audiovisuals, com ara les audiències televisives (dos terços).

A la lliga Hypermotion (segona divisió) les xifres que es mouen per drets de televisió son molt menors. El total de drets arriba als 152 milions amb una mitja per equip entorn els 7 milions d'euros. En el cas de que un equip que cau a segona divisió com a conseqüència d'un descens s'estableix una compensació addicional que, la temporada 2022-2023, va ser al voltant dels 20 milions d'euros (laLiga, 2024). Finalment. El programa Impulso-CVC pot suposar alguns petits ajustos sobre les xifres definitives rebudes en drets de televisió.

Estructura Financera

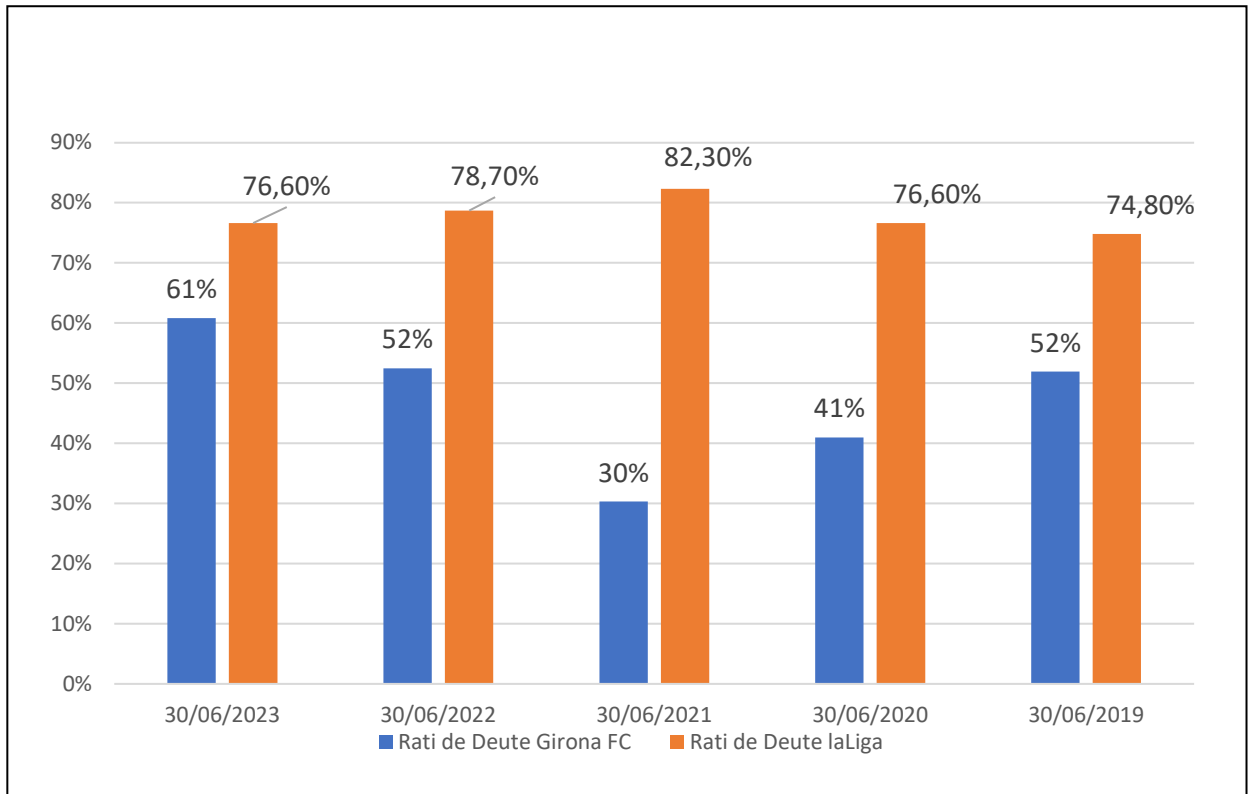
Nota: Cas redactat per nom i afiliació dels autor.

Any de redacció: 2024

Tema: Anàlisi financer i previsions financeres

L'evolució del rati de deute del Girona FC en comparació amb la mitja dels equips de la Lliga a la temporada 2022-2023 es presenta en el gràfic 3.

Gràfic 3: Rati de deute (Total passiu/Patrimoni net)



Font: Comptes Anuals Girona (2023) i Informe laLiga (2023).

L'acord laLiga Impulso -CVC

L'acord LaLiga Impulso amb CVC es va signar el 21 de desembre de 2021 amb la majoria d'equips excepte alguns grans com el Real Madrid o el FC Barcelona. Es tracta d'una col·laboració estratègica destinada a impulsar el creixement de LaLiga i els seus clubs participants. Aquest acord implica una inversió de 2.000 milions d'euros per part del fons d'inversió CVC, a canvi d'un percentatge dels ingressos futurs dels drets audiovisuals de LaLiga durant els pròxims 50 anys.



El Girona FC està acollit al pla impulso i al 31 de juny de 2023 havia rebut fons per import de 8 milions d'euros que s'han destinat a la nova ciutat esportiva.

Marges i rendibilitat

Els marges i la rendibilitat del Girona FC, com per la resta d'equips de la Lliga, van estar molt condicionats per la COVID 19 sent la temporada 2022-2023 la primera en que es torna a la normalitat d'ingressos i financera.

A continuació es presenten les Taula 3 on es detallen les principals xifres de rendibilitat i rendibilitat econòmica i financera.

Taula 3: Resum de dades clau de rendibilitat Girona FC i Mitja laLiga

Girona FC - Milers d'Euros					
	T 22-23 (post COVID)	T 21-22 (COVID)	T 20-21 (COVID)	T 19-20 (COVID)	T 18-19 (pre COVID)
Facturació	59.846	13.578	10.720	14.998	60.130
Despeses de personal	39.397	16.791	14.325	24.013	31.316
EBITDA	5.152	-13.036	-4.929	5.050	13.184
%	8,6%	-21,8%	-8,2%	8,4%	22,0%
EBIT	1.704	-15.414	-8.895	34	7.079
%	2,8%	-25,8%	-14,9%	0,1%	11,8%
Resultat	675,6	-12.017,7	-6.798,0	-34,1	5.279,0
%	1,1%	-20,1%	-11,4%	-0,1%	8,8%
Fons Propis	19.881,8	19.359,9	31.531,4	18.487,2	18.675,1
Actiu	50.763,8	32.309,9	31.942,0	27.471,9	33.767,6
Rendibilitat econòmica (ROA) - GIR	3,36%	-47,71%	-27,85%	0,12%	20,96%
Rendibilitat financiera (ROE) - GIR	3,40%	-62,07%	-21,56%	-0,18%	28,27%
Laliga - Milions d'euros					
	T 22-23 (post COVID)	T 21-22 (COVID)	T 20-21 (COVID)	T 19-20 (COVID)	T 18-19 (pre COVID)
INCEN- Facturació (Matchday, TV, marketing i altres).	3.601	3.539	2.981	3.511	3.791
Resultat d'explotació	204	-31	-899	156	378
Resultat	225	52	-899	-140	200
ACTIU	9.729	8.067	8.739	7.481	6.819
PN	1.716	1.748	1.189	1.106	1.388
Rendibilitat econòmica (ROA)	2,1%	-0,4%	-10,3%	2,1%	5,5%
Rendibilitat financiera (ROE)	13,1%	3,0%	-75,6%	-12,7%	14,4%

Font: Comptes anuals Girona FC i Informe laLiga 2023.

5. Preparant la nova temporada⁸

PART I

Mantenir la permanència continuava sent una prioritat essencial, però amb la tercera posició a la Liga i competint a Europa, l'objectiu per la temporada havia de ser molt més ambiciós. Tanmateix no és podia renunciar als factors d'èxit estratègics.

En uns dies es reunia el comitè de Direcció i us havien encomanat a vosaltres que preparéssiu els temes següents:

A) Fes un DAFO del Girona FC on incloguis tant aspectes de negoci, com sectorials i financers.

B)

Fortaleses	Debilitats
Amenaces	Oportunitats

B) Anàlisi financera del Girona FC del 2017 al 2023

Valora la gestió financera del Girona FC, especialment la temporada 2022/2023 en que van arribar a primera divisió i van consolidar la posició.

arribar a primera divisió i van consolidar la posició.

Perquè la facturació de les temporades 2017-2018 i 2018-2019 es molt mes gran que la 206-2017?

Analitza la temporada 2022/2023 respecte els anys anteriors i senyala el mes rellevant.

Què et semblen les pràctiques de fair play amb la fixació de cost salarial i punt d'equilibri (resultat positiu)?

⁸ Elaborat pel autors amb fins merament pedagògics per la qual cosa les transaccions i fets reflectits han estat modificats per necessitats del cas.

Què diferència més al Girona FC d'un equip mig de laLiga en quant a capacitat de generar ingressos?

Als Annexes 3 i 4 i en Excel tens un resum de la informació financera.

PART II

1. Les comptes anuals de la temporada 2023-2024 encara no estaven tancades però disposes d'un balanç i compte de resultats estimat al 30 de juny del 2024.

Per la direcció era important disposar d'uns estats financers provisionals pel 2024-2025 on es pogués veure l'impacte de certes decisions en la estructura financera i la rendibilitat.

Es disposa de la següent informació:

Compte de resultats

Ingressos:

- Ingress per TV segons assignació facilitada per la lliga a febrer de 2024.
- Merchandising: 15% més que el 2023
- Publicitat: 20% més que el 2023
- Ticketing: 20% més que 2023
- Altres 10%
- UEFA: aquesta fons d'ingrés era una mica trencaclosques pel Club (veure Annex 2). El mínim per participar eren 15 milions d'euros segons l'any passat. La fase de grups tenia bonificacions segons es guanyes o s'empatés i les classificacions a vuitens suposaven 9,6 milions per equip, la semifinal, 15,6 milions d'euros i la final 4,5 milions d'euros addicionals. A demés estaven els drets de televisió i el merchandising que depenen molt de la repercussió de l'equip en el seu mercat nacional i internacional.

La mitja d'ingressos per equip que participa a la UEFA Champions League, basant-se en un total de 2.032 milions d'euros distribuïts entre els 32 equips de la fase de grups, és d'aproximadament 63,5 milions d'euros per equip. Els equips que menys havien obtingut, com el Dinamo de Zagreb, estaven al voltant dels 20 milions.

La direcció havia considerat inicialment com a objectiu els **35 milions d'euros per tots els conceptes**.

Despeses:

- **Despeses de personal esportiu:** el límit salarial fixava actualment 51 milions d'euros, però la Direcció confiava que s'actualitzés per tenir en compte les noves fons d'ingressos. Van acordar que serien conservadors i no passarien del 60%.
- **Despeses de personal no esportiu:** 10% de les despeses totals.
- **Altres despeses d'exploració:** mateix 21% sobre vendes.
- **Amortitzacions:** a calcular. (veure
- **Despesa financera:** 6% . Se estima en 2.293 milers d'euros.
- **Impost de societats:** 25%

Balanç

Actiu intangible:

- Terminen contracte jugadors als quals no se'ls renova i que marxen lliures, sense que suposi cap ingrés ni despesa (estan 100% amortitzats) pel Girona FC.
- D'altra banda, el club ven al Bayern Leverkusen a Aleix Garcia per 10 milions d'euros. Suposem que el valor net comptable eren 10 milions de euros. Es cobra 25% comptat i resta aplaçat a tres anys. L'amortització del jugador l'any passat havia estat de 3 milions d'euros.
- L' Abel Ruiz (davanter) i Ladislav Krejci (defensa) son adquirits per un preu conjunt de 17 milions d'euros segons transfermarkt.com amb una duració de contracte estimada de 4 anys

i es paguen 25% al comptat i la resta a tres anys. Els jugadors s'amortitzen al llarg de la duració del contracte per un import anual de 4,25 milions d'euros.

- Encara no se ha tancat res i segueixen les negociacions, però es vol considerar la oportunitat de que el jugador MrX, un dels davanters de moda que ha despuntat darrerament vingui cedit quatre anys amb una opció de compra testimonial d'un euro al final del contracte. El valor de mercat de transfermarkt.com es 10 milions d'euros que coincideix pràcticament amb el valor que s'està negociant i el valor actual del finançament associat que donaria una entitat financera (cost amortitzat). El deute inicial serien 3 milions a curt termini i 7 a llarg termini. La duració del contracte 5 anys. L'amortització anual seria de 2 milions d'euros.

Actiu no corrent:

- Es preveu invertir 13 milions d'euros més en la nova ciutat esportiva. La instal·lació es considera en curs i no s'amortitza malgrat algunes instal·lacions d'entrenament han començat ja a operar.

Actiu corrent

El suposarem constant excepte per la variació que pugui haver de tresoreria.

Passiu no corrent.

- Es reben 10 milions del préstec de laLliga impulso-CVC. El préstec és a 50 anys i es destina a la inversió en la ciutat esportiva.
- Inclou el finançament a llarg per compra de jugadors.

Passiu corrent

- Suposarem que es manté constant excepte pel nou deute. deute a curt que pugui haver-hi

No cal considerar l'IVA.

Indicacions mètode 1: Registre de transaccions tipus comptable

1. Utilitza la plantilla de resolució en EXCEL.
2. Fes primer el compte de resultats.
3. Incorpora totes les transaccions de balanç, inclosa l'amortització inicial de 4.500 milers d'euros. Fes-ho a les columnes habilitades a la plantilla amb números 0 a 6. Fixat en les transaccions amb impacte a la tresoreria.
4. Al final hauràs incorporar com ajust amb impacte a patrimoni i tresoreria el resultat de l'exercici, excepte el que ja hagi considerat al fer les transaccions.
5. Fes l'Estat de fluxos d'efectiu seguint la plantilla facilitada. Pel resultat parteix de l'EBITDA.

Indicacions mètode 2: Variacions i quadre de la diferència

1. Utilitza la plantilla de resolució en EXCEL.
2. Fes primer el compte de resultats.
3. Incorpora totes les transaccions ajustant la massa patrimonial afectada. No cal que quadri individualment per transacció.
4. Al final incorpores el resultat net del compte de pèrdues i guanys i mires quin tipus de desquadra és per ajustar per tresoreria o més passiu corrent o no corrent.
5. Fes l'Estat de fluxos d'efectiu seguint la plantilla facilitada. Pel resultat parteix de l'EBITDA.

PART 3: ANALISI FINANCER

Analitza el balanç i compte de resultats estimat de la temporada 2024-2025.

A la plantilla del cas trobaràs els ratis per les temporades anteriors.

Preguntes

El comitè de Direcció us ha transmès les següents inquietuds:

- Es compleix amb el rati de personal (màx 65%).
- Pot assolir-se la compra del jugador MrX amb tranquil·litat?
- Quin creus què es l'element nou d'aquesta temporada que genera més variabilitat en la generació d'ingressos? ¿Per què?
- Recomanaries la compra de nous jugadors?

L'alumne disposa dels estats financers històrics i el nou 2024-2025 que s'ha projectat.

5. Bibliografia

Amat, O (2024), Girona FC. Las claves de un éxito merecido. Mundo empresarial, 10 de julio de 2024. [Girona FC. Las claves de un éxito merecido – Mundo Empresarial \(monempresarial.com\)](https://monempresarial.com)

Comptes Anuals Girona FC 2022-2023: <https://www.gironafc.cat/transparencia>

Laliga (2024), <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/derechos-audiovisuales>
<https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/informe-economico-financiero>
[Laliga https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/limite-coste-plantilla](https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/limite-coste-plantilla)

Transfermarkt.com (2004): <https://www.transfermarkt.com/>

Annex 1: Cronologia del Girona FC

Cronologia esportiva del Girona FC

Principals fets de la seva història

1930: Fundació del Girona FC

1935-1936: Competició per l'ascens a Primera Divisió sense èxit després de vendre dos jugadors clau al FC Barcelona

Guerra Civil: Estancament i dificultats durant la Guerra Civil Espanyola amb danys a l'estadi Vista Alegre

1970: Construcció de l'estadi de Montilivi

1980: Celebració del 50è aniversari del club

2005-2008: Ascens de Tercera a Segona Divisió A, amb l'inici d'una era d'èxit

2010: Millor cicle en la història recent sota la direcció de Pablo Machín, tocant l'ascens directe a Primera Divisió

2017:

- 4 de juny: Ascens a Primera Divisió, l'elit del futbol espanyol

- Agost: City Football Group i Girona Football Group (Pere Guardiola) entren a l'accionariat

2018: Sòlida primera temporada en Primera Divisió

2019: Breu retorn a Segona Divisió

2020: MC Girona LLC (empresa de l'empresari bolivià Marcelo Claure) entra en l'accionariat

2022: Breu retorn a Segona Divisió

2024: Consolidació del Girona FC com un dels clubs més destacats de Catalunya, amb plans d'ampliar l'estadi de Montilivi i desenvolupar una ciutat esportiva

Font: (Amat, 2024)

Annex2: ingressos UEFA

Els ingressos que un club pot obtenir per participar a la UEFA Champions League varien en funció del seu rendiment a la competició i altres factors, però aquí et proporciono una idea general de les principals fonts d'ingressos:

1. **Bonificacions de participació:** Cada club que participa a la fase de grups de la Champions League rep una quantitat fixa per la seva participació. A la temporada 2021/2022, aquesta xifra va ser d'aproximadament 15,64 milions d'euros.
2. **Bonificacions per resultats a la fase de grups:**
 - ✓ Victòria en un partit de fase de grups: aproximadament 2,8 milions d'euros.
 - ✓ Empat en un partit de fase de grups: aproximadament 930.000 euros.
3. **Bonificacions per avançar a la competició:**
 - Classificació a vuitens de final: aproximadament 9,6 milions d'euros.
 - Classificació a quarts de final: aproximadament 10,6 milions d'euros.
 - Classificació a semifinals: aproximadament 12,5 milions d'euros.
 - Classificació a la final: aproximadament 15,5 milions d'euros.
 - Guanyar la final: aproximadament 4,5 milions d'euros addicionals.
4. **Market Pool (Fons de Mercat):** Els ingressos de televisió i comercials es distribueixen entre els clubs participants en funció del valor del seu mercat televisiu nacional i el rendiment dels clubs a la competició. Això pot variar significativament entre clubs.
5. **Ingressos per entrades i marxandatge:** A més dels pagaments directes de la UEFA, els clubs també generen ingressos a través de la venda d'entrades per als partits de Champions League i la venda de productes de marxandatge.

Per tant, la quantitat total que un club pot obtenir depèn del seu rendiment a la competició i del seu mercat televisiu nacional. Els equips que avancen a les etapes finals de la competició i que provenen de mercats televisius grans poden obtenir quantitats molt significatives.

Annex 3: Balanços resumits del Girona FC del 2016/2017 a la temporada 2022/2023

Girona FC.

Dades en Milers	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017
Balanç							
ACTIU	50.763,8	40.737,3	45.248,6	31.328,3	34.147,1	27.371,6	12.621,3
Actiu no corrent	37.779,3	23.452,5	24.475,7	24.915,5	28.703,1	18.497,6	5.020,3
-Actiu intangible	21.019,3	11.444,8	14.337,6	17.758,8	21.031,2	11.822,8	458,3
Actiu corrent	12.984,5	17.284,8	20.772,8	6.412,9	5.444,0	8.873,9	7.601,0
PASSIU	50.763,8	40.737,3	45.248,6	31.328,3	34.147,1	27.371,6	12.621,3
Parimoni Net	19.881,8	19.359,9	31.531,4	18.487,2	18.675,1	5.875,2	-4.132,6
Passiu no corrent	12.154,2	5.072,8	7.107,8	3.833,4	3.059,8	3.285,2	1.062,9
Passiu corrent	18.727,9	16.304,5	6.609,4	9.007,7	12.412,3	18.211,2	15.691,0
Deute Financera Neta (DFN)	-923,7	-4.872,1	-8.719,9	-3.105,9	4.973,9	1.185,9	-3.992,6
ACTIU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Actiu no corrent	74%	58%	54%	80%	84%	68%	40%
-Actiu intangible	41%	28%	32%	57%	62%	43%	4%
Actiu corrent	26%	42%	46%	20%	16%	32%	60%
PASSIU	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Parimoni Net	39%	48%	70%	59%	55%	21%	-33%
Passiu no corrent	24%	12%	16%	12%	9%	12%	8%
Passiu corrent	37%	40%	15%	29%	36%	67%	124%
Deute Financera Neta (DFN)	-2%	-12%	-19%	-10%	15%	4%	-32%

Font: SABI

Nota: Cas redactat per nom i afiliació dels autor.

Any de redacció: 2024

Tema: Anàlisi financer i previsions financeres

Annex 4: Compte de pèrdues i guanys resumida del Girona FC del 2016/2017 al 2022/2023

Girona FC.

Dades en Milers	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017
<i>Compte de pèrdues i guanys</i>							
Facturació	59.845,6	13.577,7	10.719,8	14.998,1	60.130,1	51.888,4	9.531,2
Despeses de personal	39.397,2	16.790,9	14.324,6	24.012,8	31.316,1	26.652,9	11.502,9
Altres despeses (Opex)	15.296,2	9.822,9	1.324,4	-14.064,8	15.629,9	13.951,7	4.077,1
Amortitzacions	3.448,3	2.377,7	3.965,8	5.016,5	6.105,1	2.874,1	601,8
EBITDA	5.152,2	-13.036,1	-4.929,2	5.050,1	13.184,0	11.283,8	-6.048,7
EBIT	1.703,9	-15.413,8	-8.895,1	33,6	7.078,9	8.409,7	-6.650,5
Resultat financer	-773,6	-531,8	-221,7	-42,0	-17,6	-447,1	-316,0
Resultat abans d'impostos	930,3	-15.945,7	-9.116,8	-8,3	7.061,3	7.962,5	-6.966,6
Impost de societats	254,7	-3.928,0	-2.318,8	25,8	1.782,4	1.265,5	-1.376,8
Resultat net	675,6	-12.017,7	-6.798,0	-34,1	5.279,0	6.697,0	-5.589,8

Compte de pèrdues i guanys (%)

Facturació	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Despeses de personal	66%	124%	134%	160%	52%	51%	121%
Altres despeses (Opex)	26%	72%	12%	-94%	26%	27%	43%
Amortitzacions	6%	18%	37%	33%	10%	6%	6%
EBITDA	9%	-96%	-46%	34%	22%	22%	-63%
EBIT	3%	-114%	-83%	0%	12%	16%	-70%
Resultat financer	-1%	-4%	-2%	0%	0%	-1%	-3%
Resultat abans d'impostos	2%	-117%	-85%	0%	12%	15%	-73%
Impost de societats	0%	-29%	-22%	0%	3%	2%	-14%
Resultat net	1%	-89%	-63%	0%	9%	13%	-59%

Font: SABI

Nota: Cas redactat per nom i afiliació dels autor.

Any de redacció: 2024

Tema: Anàlisi financer i previsions financeres

Annex 5:



Girona FC.

Ratis financers	30/06/2023	30/06/2022	30/06/2021	30/06/2020	30/06/2019	30/06/2018	30/06/2017
AC/PC	0,7	1,1	3,1	0,7	0,4	0,5	0,5
Passiu/Total Actiu (Rati Deute)	61%	52%	30%	41%	45%	79%	133%
Intangible/Total actiu	41%	28%	32%	57%	62%	43%	4%
Resultat net/Fons propis (ROE)	3,4%	-62,1%	-21,6%	-0,2%	28,3%	114,0%	n.a.
EBIT/Actiu (ROA)	3,4%	-37,8%	-19,7%	0,1%	20,7%	30,7%	-52,7%
EBITDA/Facturació	9%	-96%	-46%	34%	22%	22%	-63%
Benefici net/ Facturació	1%	-89%	-63%	0%	9%	13%	-59%

Font: Elaboració pròpia

Nota: Cas redactat per nom i afiliació dels autor.

Any de redacció: 2024

Tema: Anàlisi financer i previsions financeres