

Marc Buscail Briansó

AVALUACIÓ ECONOMICOFINANCERA DE CLUBS DE BÀSQUET A L'ACB

TREBALL DE FI DE GRAU



Àrea temàtica: Direcció financera

Doble grau ADE + Dret



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2025-26

1. Resum

1.1 Resum (CAT-CAS-ENG)

RESUM

Aquest treball analitza la situació econòmica i financera de cinc clubs professionals de la Lliga ACB —Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket i València Basket— amb l'objectiu d'avaluar la seva viabilitat, solidesa i model de gestió. A través de la informació dels comptes anuals dels darrers cinc exercicis, s'examinen l'estructura patrimonial, la rendibilitat, l'endeutament i els principals components del resultat d'explotació. El treball també incorpora una comparativa transversal per identificar diferències significatives derivades del nivell competitiu i de les estratègies financeres de cada club. Finalment, s'ofereixen reflexions i línies de recerca orientades a la sostenibilitat futura del sector.

RESUMEN

Este trabajo analiza la situación económica y financiera de cinco clubes profesionales de la Liga ACB —Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket y Valencia Basket— con el objetivo de evaluar su viabilidad, solidez y modelo de gestión. A partir de la información de los estados financieros de los últimos cinco ejercicios, se examinan la estructura patrimonial, la rentabilidad, el endeudamiento y los principales componentes del resultado de explotación. El estudio incorpora además una comparativa transversal para identificar diferencias significativas derivadas del nivel competitivo y de las estrategias financieras de cada club. Finalmente, se plantean reflexiones y líneas de investigación orientadas a la sostenibilidad futura del sector.

ABSTRACT

This thesis analyses the economic and financial situation of five professional ACB League basketball clubs —Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket and Valencia Basket— with the aim of assessing their viability, financial strength, and management models. Using financial statements from the last five seasons, the study examines balance sheet structure, profitability, indebtedness, and the key determinants of operating results. A cross-club comparative analysis is also included to identify significant differences arising from competitive level and financial strategies. The work concludes with reflections and future research proposals focused on improving the long-term sustainability of the sector.

1.2 Paraules clau (CAT-CAS-ENG)

Clubs esportius professionals; ACB; anàlisi econòmicofinancera; rendibilitat; endeutament; sostenibilitat; models de gestió.

Clubes deportivos profesionales; ACB; análisis económico-financiero; rentabilidad; endeudamiento; sostenibilidad; modelos de gestión.

Professional sports clubs; ACB League; economic-financial analysis; profitability; indebtedness; sustainability; management model

Índex contingut

1. Resum	2
1.1 Resum (CAT-CAS-ENG)	2
1.2 Paraules clau (CAT-CAS-ENG)	2
2. Presentació	6
3. Introducció	7
3.1. Objectiu general del treball	7
3.2. Objectius específics	7
3.3. Justificació del tema	8
3.4. Breu descripció dels clubs analitzats	8
4. Marc teòric	11
4.1. Les finances en els clubs esportius professionals	11
4.2. Particularitats comptables en entitats esportives	12
5. Metodologia	13
5.1. Enfocament de l'estudi	13
5.2. Fonts d'informació	13
5.3. Període temporal analitzat (p. ex. 2019–2024)	13
5.4. Procediment d'anàlisi	13
6. Aplicació pràctica	15
6.1. Anàlisi individual de cada club	15
6.1.1. Joventut Badalona	17
6.1.2. Baskonia	22
6.1.3. Club Breogán	29
6.1.4. Bilbao Basket	34
6.1.5. València Basket	41
6.2. Comparativa transversal entre els clubs	48
6.3. Discussió dels resultats	54
7. Conclusions	55
7.1. Resum dels resultats principals	55
7.2. Resposta als objectius plantejats	57
7.3. Limitacions del treball	58
7.4. Propostes de futur i línies d'investigació	59
8. Bibliografia	60
9. Annexos	61

Índex taules

Taula 1. Balanç abreujat Joventut (2020-2024).....	17
Taula 2. Ràtios d'estructura financera Joventut (2020-2024).....	18
Taula 3. Rendibilitats Joventut (2020-2024).....	19
Taula 4. % de les partides de despesa respecte INXN Joventut (2020-2024).....	19
Taula 5. % que suposen les subvencions respecte l'INXN a Joventut (2020-2024).....	21
Taula 6. Balanç abreujat Baskonia (2020-2024).....	22
Taula 7. Ràtios d'estructura financera Baskonia (2020-2024).....	23
Taula 8. Rendibilitats Baskonia (2020-2024).....	24
Taula 9. % de les partides de despesa respecte l'INXN Baskonia (2020-2024).....	25
Taula 10. Estat de fluxos d'efectiu Baskonia (2020-2024).....	27
Taula 11. Balanç abreujat Club Breogán (2020-2024).....	29
Taula 12. Ràtios d'estructura financera Club Breogán (2020-2024).....	30
Taula 13. Rendibilitats Club Breogán (2020-2024).....	31
Taula 14. % de les partides de despesa respecte l'INXN Club Breogán (2020-2024).....	31
Taula 15. Balanç abreujat Bilbao Basket (2020-2024).....	34
Taula 16. Ràtios d'estructura financera Bilbao Basket (2020-2024).....	36
Taula 17. Rendibilitats Bilbao Basket (2020-2024).....	36
Taula 18. % de les partides de despesa respecte INXN Bilbao Basket (2020-2024).....	38
Taula 19. Balanç abreujat València Basket (2020-2024).....	41
Taula 20. Ràtios d'estructura financera València Basket (2020-2024).....	43
Taula 21. Rendibilitats València Basket (2020-2024).....	43
Taula 22. % de les partides de despesa respecte INXN València Basket (2020-2024).....	44
Taula 23. Estat de fluxos d'efectiu València Basket (2020-2024).....	46
Taula 24. Dades econòmiques contextuais dels 5 clubs analitzats.....	49
Taula 25. Altres dades contextuais d'interès dels 5 clubs analitzats.....	49
Taula 26. Taula-resum viabilitat dels clubs.....	55

Índex gràfics

Gràfic 1. Masses patrimonials Joventut (2020-2024).....	17
Gràfic 2. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Joventut (2020-2024).....	18
Gràfic 3. Masses patrimonials Baskonia (2020-2024).....	22
Gràfic 4. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Baskonia (2020-2024).....	26
Gràfic 5. Masses patrimonials Club Breogán (2020-2024).....	29
Gràfic 6. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Club Breogán (2020-2024).....	32
Gràfic 7. Masses patrimonials Bilbao Basket (2020-2024).....	34
Gràfic 8. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Bilbao Basket (2020-2024).....	39
Gràfic 9. Masses patrimonials València Basket (2020-2024).....	41
Gràfic 10. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors València (2020-2024).....	45
Gràfic 11. Despesa en personal respecte l'INXN (Despesa pers / INXN) per clubs (%).....	50
Gràfic 12. Fons de maniobra dels 5 clubs ACB.....	51
Gràfic 13. Endeutament dels clubs ACB.....	52

Índex annexos

Annex 9.1.....	61
Annex 9.2.....	61
Annex 9.3.....	62
Annex 9.4.....	62
Annex 9.5.....	62

Índex imatges

Captura d'imatge 1. INXN Club Breogán.....	33
Captura d'imatge 2. Tipus d'interès (TAE i TEDR) de noves operacions.....	38

2. Presentació

El present Treball de Final de Grau sorgeix de la confluència entre dues dimensions que han estat fonamentals tant en el meu recorregut personal com acadèmic: el bàsquet i l'àmbit economicofinancer. Com a jugador de bàsquet semi-professional durant diversos anys, he tingut l'oportunitat de conèixer de primera mà el funcionament intern dels clubs esportius, la seva dependència d'unes estructures de gestió complexes i la importància decisiva que tenen les finances en la configuració i sostenibilitat dels projectes esportius. Aquesta experiència directa m'ha permès intuir la fragilitat de moltes entitats, tot i no saber exactament d'on provenien aquestes dificultats dels clubs per tirar endavant la seva activitat esportiva i econòmica.

En paral·lel, la meua formació en Administració i Direcció d'Empreses ha consolidat un interès creixent per l'anàlisi econòmica i financera com a eina essencial per a la presa de decisions. Assignatures com Direcció Financera (Finançament), Direcció Financera (Inversió), Direcció Estratègica i Anàlisi dels Estats Financers han estat especialment rellevants en el desenvolupament d'aquest treball, ja que m'han dotat de les competències necessàries per interpretar estats financers, construir ràtios d'anàlisi, identificar problemes estructurals i comprendre com les decisions empresarials es vinculen a resultats tangibles. També han estat importants les competències transversals del grau, com la capacitat d'anàlisi crítica, el raonament quantitatiu, l'ús de l'Excel i la interpretació rigorosa de resultats.

A partir d'aquesta doble perspectiva —la del jugador immers en la dinàmica esportiva i la de l'estudiant interessat en la gestió empresarial— vaig sentir-me profundament motivat per escollir el tema del present treball, donat que a més, es va observar la manca d'estudis detallats que examinessin la realitat econòmica dels clubs de bàsquet professionals des d'una mirada individualitzada, comparativa i enfocada a la sostenibilitat. Mentre que la major part de la informació mediàtica se centra en l'àmbit esportiu, sovint queda en segon pla la situació financera que hi ha al darrere, malgrat ser un factor determinant en la capacitat competitiva i en les decisions estratègiques de cada entitat.

Per tot això, vaig considerar pertinent i enriquidor realitzar un anàlisi economicofinancer de diversos clubs de la Lliga ACB, amb l'objectiu de comprendre com gestionen els seus recursos, quines diferències existeixen entre models de gestió i fins a quin punt els objectius esportius condicionen la seva estructura econòmica. Aquest treball, per tant, no només respon a un interès personal i acadèmic, sinó que també pretén aportar una mirada crítica i útil sobre la sostenibilitat del bàsquet professional a Espanya.

3. Introducció

3.1. Objectiu general del treball

L'objectiu general d'aquest treball és analitzar en profunditat la situació econòmica i financera de cinc clubs de la Lliga ACB —Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket i València Basket— amb la finalitat de determinar la seva viabilitat, solidesa i model de gestió. A més, el treball busca realitzar una comparativa sistemàtica entre aquests clubs per identificar possibles diferències significatives derivades del seu nivell competitiu i dels objectius esportius que persegueixen.

La selecció d'aquests cinc clubs respon a dues raons principals. En primer lloc, tots ells competeixen en la mateixa lliga, fet que permet una comparació més realista i homogènia, atès que operen sota el mateix marc competitiu, regulador i econòmic. En segon lloc, es tracta d'entitats amb perfils esportius diferenciats: Baskonia i València Basket participen regularment a l'Eurolliga, màxima competició europea; Bilbao Basket i Club Breogán centren els seus esforços en assegurar la permanència a la Lliga ACB; i Joventut Badalona es troba en una posició intermèdia, amb aspiracions competitives variables segons la temporada. Aquesta diversitat d'objectius esportius proporciona un context ideal per explorar fins a quin punt les diferències competitives es reflecteixen —o no— en els seus estats financers i en la seva gestió econòmica.

3.2. Objectius específics

Per tal de donar resposta a l'objectiu general, aquest treball es planteja els següents objectius específics:

- Examinar els estats financers (balanç, compte de pèrdues i guanys i memòria) de cadascun dels cinc clubs seleccionats per identificar la seva estructura econòmica i patrimonial.
- Analitzar la liquiditat, la solvència, l'endeutament i la rendibilitat de cada club mitjançant l'aplicació de ratis i indicadors financers.
- Avaluar l'evolució econòmica i financera dels clubs durant el període analitzat, identificant tendències, millores o debilitats rellevants.
- Comparar els resultats obtinguts entre els cinc clubs, destacant similituds i diferències en els seus models de gestió i en la seva situació econòmica.
- Relacionar les característiques esportives i els objectius competitius de cada club (participació en competicions europees, lluita per la permanència, estabilitat a mitja taula...) amb els seus resultats i decisions financeres.
- Identificar els factors que poden influir en la viabilitat econòmica dels clubs de bàsquet professional a la Lliga ACB.

- Proposar interpretacions i reflexions sobre la sostenibilitat financera del sector i sobre els elements que poden contribuir a una gestió econòmica més eficient en el context del bàsquet professional.

3.3. Justificació del tema

L'elecció d'aquest tema es justifica, més enllà de l'interès personal ja mencionat, per la creixent importància de la gestió econòmica i financera en l'esport professional. Els clubs de bàsquet, més enllà del seu vessant esportiu, funcionen com a organitzacions empresarials que han de garantir la seva sostenibilitat econòmica en un entorn altament competitiu i en clar creixement, condicionat per limitacions pressupostàries, regulacions específiques i una forta dependència dels resultats esportius.

A més, amb l'aparició cada vegada amb més força de clubs esportius amb propietats multimilionàries, els clubs esportius tradicionals es troben cada vegada més amb la necessitat d'optimitzar els seus recursos i cercar formes de fer sostenible la seva activitat, que no només és econòmica en els clubs esportius, sinó que també compleixen amb una funció social i lúdica.

Finalment, aquest estudi podria resultar d'interès no només en l'àmbit acadèmic, sinó també per a professionals de la gestió esportiva, dirigents de clubs i altres agents del sector, en tant que aporta una visió comparativa sobre la sostenibilitat financera dels clubs de bàsquet de la Lliga ACB.

3.4. Breu descripció dels clubs analitzats

A continuació, es realitza una introducció dels 5 clubs ACB escollits per analitzar, de forma que es pugui entendre les diferències en ambicions, objectius i història dels mateixos.

1. Club Joventut Badalona

El Club Joventut Badalona, conegut popularment com la Penya, és un dels clubs històrics del bàsquet espanyol. Fundat l'any 1930 a Badalona, ha estat tradicionalment vinculat a la formació de jugadors i al desenvolupament de talent propi, consolidant-se com una de les entitats amb millor reputació en el treball de base a nivell estatal.

Al llarg de la seva trajectòria, el club ha combinat etapes d'alta competitivitat —incloent títols nacionals i europeus— amb períodes de transició i ajust estructural. El seu model esportiu s'ha caracteritzat per una aposta clara per la pedrera i per una gestió orientada a l'equilibri entre competitivitat i sostenibilitat.

Actualment competeix a la Lliga ACB i manté una identitat molt marcada vinculada al territori i a la tradició formativa.

2. Saski Baskonia

Saski Baskonia, amb seu a Vitòria-Gasteiz i fundat el 1959, és un dels clubs més consolidats del bàsquet professional espanyol i europeu. Durant les darreres dècades s'ha

posicionat com un equip habitual en competicions continentals d'alt nivell, fet que li ha atorgat una dimensió internacional significativa.

El club ha desenvolupat un model orientat a la competitivitat esportiva constant, amb presència recurrent en competicions europees i amb una estructura professionalitzada tant en l'àmbit esportiu com en la gestió.

Baskonia representa un model de club amb aspiracions d'elit, amb una estructura organitzativa sòlida i una clara orientació a mantenir-se entre els equips capdavaners del panorama estatal.

3. Club Baloncesto Breogán

El Club Baloncesto Breogán, fundat l'any 1966 i amb seu a Lugo, és una entitat amb una forta vinculació territorial i una trajectòria marcada per alternances entre la màxima categoria i divisions inferiors del bàsquet espanyol.

Breogán representa un model de club amb una dimensió més moderada en comparació amb entitats habitualment presents en competicions europees. La seva identitat està fortament vinculada al suport local i a una estructura adaptada a la realitat econòmica del seu entorn.

En els darrers anys ha aconseguit establir la seva presència a la Liga ACB, consolidant-se com un projecte competitiu dins de les seves possibilitats estructurals.

4. Bilbao Basket

El Bilbao Basket és un club fundat l'any 2000 a Bilbao. Tot i la seva joventut relativa en comparació amb altres entitats històriques, ha aconseguit consolidar-se com un projecte estable dins del panorama del bàsquet professional espanyol.

Al llarg de la seva trajectòria ha experimentat etapes de creixement significatiu, incloent participacions europees, així com períodes de dificultat esportiva i institucional. Aquesta evolució ha configurat un model que combina ambició competitiva amb prudència estructural.

El club manté una forta connexió amb el seu entorn i una orientació cap a la consolidació dins de la màxima categoria.

5. Valencia Basket

El Valencia Basket, fundat el 1986, és una de les entitats que ha experimentat un creixement més notable en el bàsquet espanyol contemporani. Amb una estructura moderna i una clara orientació a la professionalització, el club s'ha consolidat com un dels projectes més sòlids de la Liga ACB.

En els darrers anys ha mantingut una presència continuada en competicions europees i ha desenvolupat una estructura esportiva i organitzativa orientada a la competitivitat d'alt nivell.

El club representa un model de creixement progressiu, amb una aposta per la consolidació institucional i esportiva dins del panorama nacional i internacional.

4. Marc teòric

En aquest apartat de l'estudi, es fa una explicació teòrica de les particularitats i realitats existents en l'àmbit econòmic i financer que tenen els clubs esportius, de forma que el treball s'entengui dins de la lògica que segueixen aquest tipus d'entitats.

4.1. Les finances en els clubs esportius professionals

Abans que res, és d'interès ressaltar que la gestió economicofinancera dels clubs esportius professionals presenta característiques pròpies que els diferencien clarament d'altres tipus de societats mercantils. Tot i que la majoria de clubs adopten la forma jurídica de Societat Anònima Esportiva (SAE), el seu objectiu fonamental no és estrictament la maximització del benefici, sinó l'assoliment de resultats esportius que permetin mantenir la competitivitat del projecte, consolidar la base social i satisfer les expectatives dels patrocinadors i del territori. Aquesta dualitat entre objectius esportius i econòmics configura un model de gestió singular.

En aquest context, la planificació financera d'un club esportiu es troba fortament condicionada per la necessitat de mantenir un equip competitiu, fet que comporta que la despesa en personal esportiu sigui, habitualment, la partida més rellevant del pressupost. Aquest element genera una pressió financera constant, ja que els salaris dels jugadors i cossos tècnics sovint superen la capacitat d'ingressos recurrents del club, especialment en entitats de mercats reduïts o amb menor presència mediàtica.

A diferència de les empreses tradicionals, els ingressos dels clubs són altament volàtils i depenen en gran mesura del rendiment esportiu, de la categoria de competició en què participen i del grau de vinculació de la base social. Factors com l'assistència al pavelló, els patrocinis, els drets televisius o la participació en competicions europees poden variar substancialment d'un exercici a l'altre.

A tot això s'afegeix la presència d'altres particularitats financeres, com la dependència de subvencions públiques, aportacions d'accionistes o entitats del grup empresarial, mecanismes de finançament específics i la possible obtenció d'ingressos no recurrents derivats de la venda de jugadors. Tot plegat configura un entorn en què la sostenibilitat econòmica requereix un equilibri delicat entre la gestió prudent i l'ambició esportiva.

En definitiva, les finances dels clubs esportius professionals es caracteritzen per un model híbrid en què conviuen lògiques empresarials i objectius socials i esportius. Comprendre aquest marc és essencial per analitzar el comportament econòmic dels clubs de bàsquet objecte d'aquest treball i interpretar les diferències en les seves estructures financeres i operatives.

4.2. Particularitats comptables en entitats esportives

Les entitats esportives professionals, i especialment les Societats Anònimes Esportives (SAE), presenten una sèrie de particularitats comptables que les diferencien clarament d'altres societats mercantils.

Una de les característiques més rellevants és el tractament comptable de l'immobilitzat intangible esportiu, que inclou els drets federatius dels jugadors. Aquests drets es registren com un actiu intangible i s'amortitzen durant la vigència del contracte del jugador. En el cas que un jugador sigui traspassat, l'operació genera un resultat en la partida de "Resultats per baixes i alienacions de l'immobilitzat", que pot ser positiu o negatiu en funció del valor net comptable pendent d'amortitzar.

Altres particularitats habituals són les provisions per riscos i despeses, derivades de litigis esportius, indemnitzacions contractuals, acomiadaments de tècnics o reclamacions federatives. Aquestes provisions reflecteixen la inestabilitat jurídica pròpia del sector i han d'estar correctament reconegudes per garantir la imatge fidel de la situació financera del club.

Pel que fa als ingressos, és habitual trobar contractes plurianuals —tant en patrocinis com en subvencions públiques— que es reconeixen comptablement d'acord amb el principi d'imputació temporal. Igualment, els ingressos per abonaments, que sovint es cobren de manera anticipada, poden generar passius per ingressos diferits fins al moment en què s'executen els partits.

Un altre element rellevant és el paper de les aportacions d'accionistes, habituals en clubs que necessiten sanejament recurrent per compensar pèrdues d'explotació. Aquestes aportacions poden materialitzar-se com a ampliacions de capital, primes d'emissió o préstecs del soci.

En conjunt, les particularitats comptables dels clubs esportius responen a la naturalesa híbrida d'aquestes organitzacions, que no només busquen l'eficiència econòmica sinó també la consecució d'objectius esportius i socials. Entendre aquests elements és fonamental per interpretar adequadament els estats financers i els resultats econòmics dels clubs analitzats en aquest treball.

En definitiva, la comprensió d'aquest marc teòric és essencial per interpretar amb rigor l'activitat econòmica i financera dels clubs esportius professionals i, en particular, dels clubs de bàsquet de l'ACB. Les especificitats del seu model de gestió, la naturalesa híbrida entre objectius esportius i criteris empresarials, així com les particularitats comptables que afecten la seva informació financera, configuren un entorn complex que requereix una lectura matisada de les seves comptes anuals. A partir d'aquests fonaments, el present treball es proposa analitzar en profunditat la situació econòmica i financera de cinc clubs de la Lliga ACB —Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket i València Basket— amb la finalitat de determinar la seva viabilitat, solidesa i model de gestió. Així mateix, es desenvoluparà una comparativa transversal que permeti identificar diferències significatives derivades del seu nivell competitiu, de la seva estructura d'ingressos i despeses, i dels objectius esportius que persegueixen. D'aquesta manera, el marc teòric establert serveix com a base conceptual imprescindible per contextualitzar i justificar les interpretacions que es presentaran en les seccions posteriors del treball.

5. Metodologia

5.1. Enfocament de l'estudi

La metodologia d'aquest treball es fonamenta en l'anàlisi dels estats financers oficials dels cinc clubs seleccionats: Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket i València Basket. Aquests estats financers —que inclouen el balanç, el compte de pèrdues i guanys, l'estat de fluxos d'efectiu, i la memòria econòmica— constitueixen la base principal per a l'estudi de la seva situació econòmica i patrimonial.

5.2. Fonts d'informació

La informació utilitzada prové dels comptes anuals publicats pels propis clubs, accessibles atès que operen com a Societats Anònimes Esportives (SAD), fet que els obliga a la transparència i a la publicació dels seus estats financers. L'accés concret a aquests documents s'ha pogut obtenir gràcies a contactes empresarials, que han facilitat la recopilació de les darreres versions dels comptes anuals disponibles per a cadascun dels clubs.

5.3. Període temporal analitzat (p. ex. 2019–2024)

L'anàlisi econòmic i financer realitzat en aquest treball comprèn un període de cinc exercicis, des de l'any 2020 fins a l'any 2024. Aquest interval temporal permet observar l'evolució recent dels clubs analitzats i identificar possibles tendències en els seus principals indicadors econòmics i financers.

Cal tenir en compte que els clubs de bàsquet estructuren els seus exercicis econòmics d'acord amb el calendari esportiu, i no amb l'any natural. En aquest sentit, la majoria de clubs finalitzen el seu exercici comptable el 30 de juny, coincidint amb la finalització de la temporada esportiva.

Per aquest motiu, quan en aquest treball es fa referència a un any determinat (per exemple, 2020 o 2024), en realitat s'està fent referència a l'exercici econòmic corresponent a la temporada esportiva que finalitza en aquell any. Així, l'exercici 2020 correspon al període comprès aproximadament entre l'1 de juliol de 2019 i el 30 de juny de 2020, mentre que l'exercici 2024 correspon al període entre l'1 de juliol de 2023 i el 30 de juny de 2024.

Aquest criteri permet mantenir la coherència amb la informació financera publicada pels clubs i facilita una anàlisi comparativa homogènia entre els diferents exercicis analitzats.

5.4. Procediment d'anàlisi

En el següent apartat del treball (punt 6), es farà un anàlisi individual de cada club per observar quina és la situació econòmicofinancera de cada club ACB dels 5 analitzats. L'anàlisi es dividirà fonamentalment en les 5 seccions detallades a continuació:

1) Anàlisi de l'estructura financera

En aquest apartat es farà un estudi de la composició del balanç de situació amb l'objectiu d'identificar el nivell d'endeutament del club, la distribució del finançament entre recursos propis i aliè i la qualitat del passiu. L'anàlisi inclou l'estudi del passiu financer, la proporció de deute a curt i llarg termini, la solidesa patrimonial i la relació entre actiu i finançament. Aquest apartat permet valorar la situació financera estructural de cada club i el seu nivell de risc.

2) Anàlisi de la rendibilitat econòmica i financera

Aquest apartat examina la capacitat del club per generar resultats a partir dels seus actius i del seu patrimoni net. S'analitzen la rendibilitat econòmica (RA) i la rendibilitat financera (RF), així com el cost del deute i el seu impacte sobre el resultat final. L'objectiu és determinar si el club aconsegueix transformar els seus recursos en resultats positius i si la seva estructura financera maximitza o dificulta aquesta rendibilitat.

3) Anàlisi de l'estructura i pes de les despeses operatives

En aquesta secció s'analitza la composició de les despeses operatives del club, amb especial atenció a les partides més significatives en el sector del bàsquet professional, com ara les despeses de personal esportiu. L'objectiu és determinar quin pes representen aquestes despeses sobre els ingressos operatius i com ha evolucionat aquesta relació al llarg del període analitzat.

4) Anàlisi de l'estructura i singularitat dels ingressos operatius

Aquest apartat examina les fonts principals d'ingressos de cada club i les particularitats del seu model d'obtenció de recursos. Alguns clubs depenen més dels abonats, d'altres del patrocini públic o privat, i d'altres obtenen una part significativa dels seus ingressos d'activitats complementàries. L'objectiu és comprendre quins factors expliquen el volum i l'estabilitat dels ingressos i com aquest model condiciona el seu funcionament econòmic.

5) Anàlisi de la capacitat de generació de tresoreria (Baskonia i Valencia Basket)

Aquest apartat, basat en l'Estat de Fluxos d'Efectiu, analitza la capacitat real del club per generar caixa a partir de la seva activitat ordinària, així com la seva dependència del finançament extern. L'estudi dels fluxos d'efectiu operatius, d'inversió i de finançament permet valorar la sostenibilitat del club en termes de liquiditat i estabilitat financera. No obstant, aquest anàlisi només el podrem realitzar a dos clubs dels analitzats: Baskonia i Valencia Basket. Això és degut a que la resta de clubs presenten comptes anuals abreujats.

6. Aplicació pràctica

6.1. Anàlisi individual de cada club

Abans que res, a destacar que en clubs professionals de bàsquet, els ingressos habitualment es concentren en:

- Ingressos per competicions (ACB, competicions europees)
- Drets audiovisuals
- Patrocinis i ingressos comercials
- Abonaments i ticketing

L'anàlisi de la composició mostra que el model d'ingressos dels clubs presenten una forta dependència dels ingressos d'explotació recurrents vinculats a l'activitat esportiva. Això implica que el volum d'ingressos està altament condicionat pel rendiment esportiu i per la participació en competicions d'alt nivell.

Durant el període analitzat s'observa una certa recuperació dels ingressos en els darrers exercicis, especialment després dels exercicis més afectats per la situació sanitària del 2020. Aquesta evolució indica una normalització progressiva de l'activitat i una millora en la capacitat de generació d'ingressos.

Tanmateix, la variabilitat observada entre exercicis confirma que el model d'ingressos no és completament estable i que està sotmès a factors volàtils (resultats esportius, classificació per competicions europees, context econòmic general).

Pel que fa a les despeses, En clubs de bàsquet professional, la partida més rellevant del compte de resultats acostuma a ser:

- Despeses de personal (jugadors, cos tècnic i estructura esportiva)

S'observa que els costos de personal representen una proporció molt significativa dels ingressos totals, fet habitual en el sector esportiu professional.

Abans de començar amb aquest anàlisi exhaustiu dels diferents clubs ACB que s'han escollit, voldria destacar una qüestió que es va produir durant aquella època:

Durant l'exercici 2021-2022, els clubs de bàsquet que competien a la Lliga ACB, incloses les Societats Anònimes Esportives, van rebre una subvenció extraordinària concedida pel Consejo Superior de Deportes (CSD) amb l'objectiu de pal·liar l'impacte econòmic derivat de la pandèmia de la COVID-19. Aquesta línia d'ajudes formava part d'un programa estatal de suport al sector esportiu i estava destinada principalment a compensar la reducció d'ingressos provocada per les limitacions d'aforament i la manca de públic als pavellons durant les temporades afectades per la pandèmia.

En el cas dels clubs de la Lliga ACB, el programa preveia una dotació màxima aproximada de 8 milions d'euros, que es van repartir entre els diferents equips de la competició.

Les quantitats percebudes pels clubs no van ser homogènies, ja que el repartiment es va determinar en funció de diversos criteris econòmics. Entre els principals factors utilitzats per establir la quantia de la subvenció es trobaven les pèrdues derivades de la reducció d'ingressos per taquilla a causa de l'absència de públic, així com els costos addicionals associats a les mesures sanitàries i proves de detecció de la COVID-19 que els clubs van haver d'assumir durant la competició.

Com a conseqüència d'aquests criteris, els imports finals rebuts pels diferents clubs van variar de manera significativa, depenent tant del volum d'ingressos habituals de cada entitat com de l'impacte econòmic concret que la pandèmia va tenir en la seva activitat.

A continuació, es comença a exposar les diferents situacions economicofinanceres dels diferents clubs de bàsquet ACB analitzats.

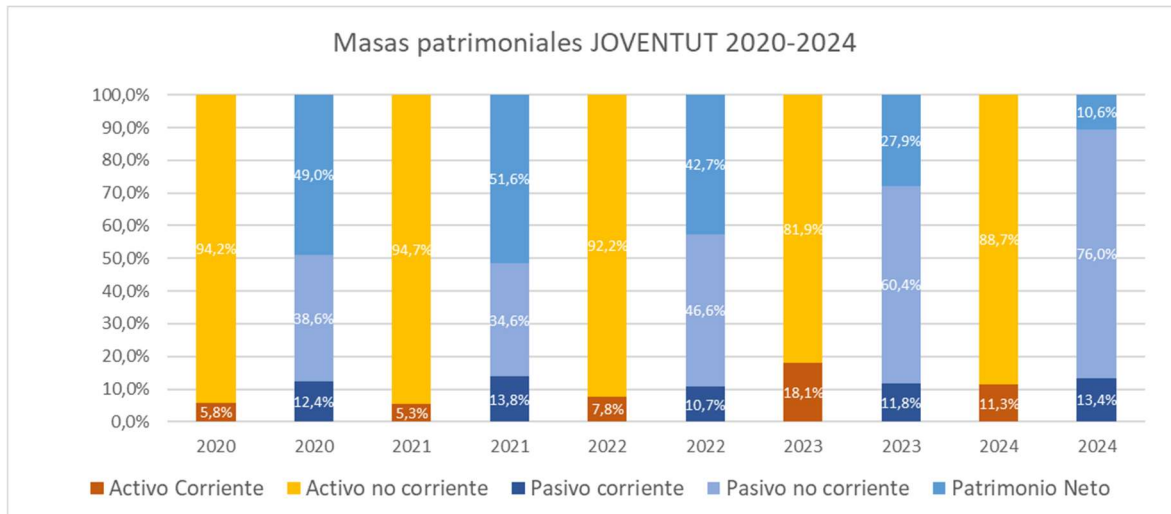
6.1.1. Joventut Badalona

Abans d'iniciar l'anàlisi individualitzat del club, és convenient observar la composició de l'estructura econòmica i financera que mostra el Balanç de Situació (Abreujat), així com la composició de les masses patrimonials que en formen part. Observi's la taula i el gràfic:

BALANÇ ABREUJAT

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
A) ACTIVO NO CORRIENTE	25.701.329	26.325.809	25.603.172	23.537.806	23.160.825
B) ACTIVO CORRIENTE	1.578.307	1.484.417	2.167.918	5.187.474	2.953.071
TOTAL ACTIVO (A+B)	27.279.636	27.810.226	27.771.090	28.725.280	26.113.896
A) PATRIMONIO NETO	13.364.831	14.336.671	11.866.912	8.009.773	2.771.611
B) PASIVO NO CORRIENTE	10.526.475	9.625.551	12.927.515	17.338.223	19.846.244
C) PASIVO CORRIENTE	3.388.329	3.848.004	2.976.663	3.377.284	3.496.042
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	27.279.636	27.810.226	27.771.090	28.725.280	26.113.896

Taula 1. Balanç abreujat Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia



Gràfic 1. Masses patrimonials Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Anàlisi de l'estructura financera

L'anàlisi del balanç de situació del Joventut Badalona durant el període 2020–2024 mostra un club que ha passat d'una situació de relativa solvència patrimonial a una estructura fortament apalancada, amb una pèrdua progressiva de pes del patrimoni net en favor del passiu. El total d'actiu presenta una evolució amb lleugeres oscil·lacions. Aquest volum d'actius està concentrat de manera aclaparadora en l'actiu no corrent, que representa de mitjana més del 80% de l'estructura total (arribant al 94,7% l'any 2021).

Pel que fa a l'actiu corrent, s'observa una evolució molt irregular. Després de mantenir-se en nivells baixos entre 2020 i 2022, l'any 2023 va experimentar un repunt significatiu fins als 5,1 M€, per tornar a caure fins als 2,9 milions d'euros el 2024. Aquesta volatilitat, combinada amb un passiu corrent que es manté estructuralment per sobre de l'actiu corrent en gairebé tot el període, genera un fons de maniobra negatiu durant tot el període, excepte 2023. Això indica una possible tensió de liquiditat a curt termini, obligant el club a dependre de la generació de caixa operativa o de refinançaments per fer front a les seves obligacions immediates.

L'aspecte més crític de l'anàlisi patrimonial és la degradació del patrimoni net. L'any 2020, el club gaudia d'una capitalització notable amb 13,3 milions d'euros (un 49% del finançament total). No obstant això, aquesta xifra ha patit un descens ininterromput fins a situar-se en només 2,77 milions d'euros el 2024, representant actualment només el 10,6% del total del passiu i patrimoni net. Com a conseqüència directa, la ràtio d'endeutament general s'ha disparat: ha passat de valors prudents de 0,51 el 2020 a un preocupant 0,89 el 2024. Això significa que el 89% de l'estructura del Joventut ja es finança amb recursos aliens.

A continuació, es passa a analitzar un seguit de ratis per avaluar l'estructura financera:

1) Ràtios d'estructura financera	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
1.a Endeutament	0,51	0,48	0,57	0,72	0,89	$P/(P+PN)$
1.b Endeutament financer	0,18	0,12	0,11	0,62	0,85	$PF/(PF+PN)$
1.c Qualitat del deute	0,24	0,29	0,19	0,16	0,15	Pct/P
1.d Qualitat del deute financer	0,15	0,26	0,22	0,07	0,10	$PFct / PF$

Taula 2. Ràtios d'estructura financera Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'endeutament financer segueix una tendència molt accentuada, passant d'un 0,18 el 2020 a un 0,85 el 2024. Aquest increment dràstic evidencia que la càrrega del deute amb entitats financeres ha crescut exponencialment respecte als recursos propis, augmentant l'exposició del club als costos financers.

D'altra banda, si mirem la qualitat del deute, s'observa una dada positiva: la ràtio ha baixat del 0,24 (2020) al 0,15 (2024). Això indica que, tot i que el deute total és molt elevat, la gran majoria (el 85%) està compromès a llarg termini (passiu no corrent), el que dona un cert marge de respir a la tresoreria immediata. Aquesta mateixa tendència s'observa en la qualitat del deute financer, que se situa en un baix 0,10 el 2024, indicant que només el 10% del deute bancari venç a curt termini.

En síntesi, el Joventut de Badalona presenta una estructura financera en procés de transformació cap a un model d'alt apalancament. Si bé la progressiva pèrdua de patrimoni net i l'augment del deute financer situen el club en una posició de major risc financer, la concentració del deute en el llarg termini (baixa ràtio de qualitat del deute) actua com un mecanisme de protecció davant d'una fallida immediata de liquiditat. L'estabilitat futura dependrà de la capacitat del club per frenar el consum de recursos propis i gestionar el pes creixent del seu passiu no corrent.

Anàlisi de la rendibilitat econòmica i financera

Concepte	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
Ra	-0,04	-0,13	-0,15	-0,39	-1,30	BAIT/(RP+PF)
Rf	-0,06	-0,15	-0,17	-0,41	-1,69	BAT / RP
Cost endeutament	0,73	0,83	0,95	1,85	4,64	INT / PF

Taula 3. Rendibilitats Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a l'estudi de les rendibilitats, l'anàlisi de la rendibilitat del Joventut Badalona durant el període 2020–2024 revela una trajectòria de deteriorament progressiu, marcada per resultats negatius que s'han anat accentuant en els darrers exercicis analitzats.

La rendibilitat econòmica (Ra d'aquí en endavant), presenta valors negatius durant tot el període. Això indica que les inversions del club no estan generant prou beneficis operatius per cobrir els actius utilitzats, amb una eficiència que ha caigut dràsticament en l'últim any.

Segueix una dinàmica similar la rendibilitat financera (Rf d'aquí en endavant). Es reflecteix la pèrdua de valor per als propietaris o socis, on la rendibilitat dels recursos propis és inexistent i fortament negativa, especialment per l'impacte combinat dels mals resultats econòmics i l'alt apalancament.

En paral·lel a la caiguda de la rendibilitat, el cost del finançament aliè s'ha disparat. Mentre que el 2020 el cost era d'un 0,73, l'any 2024 ha escalat fins al 4,64. Aquest augment de gairebé sis vegades el cost inicial posa de manifest una pressió financera creixent que dificulta la viabilitat dels marges del club.

Anàlisi de l'estructura i pes de les despeses operatives

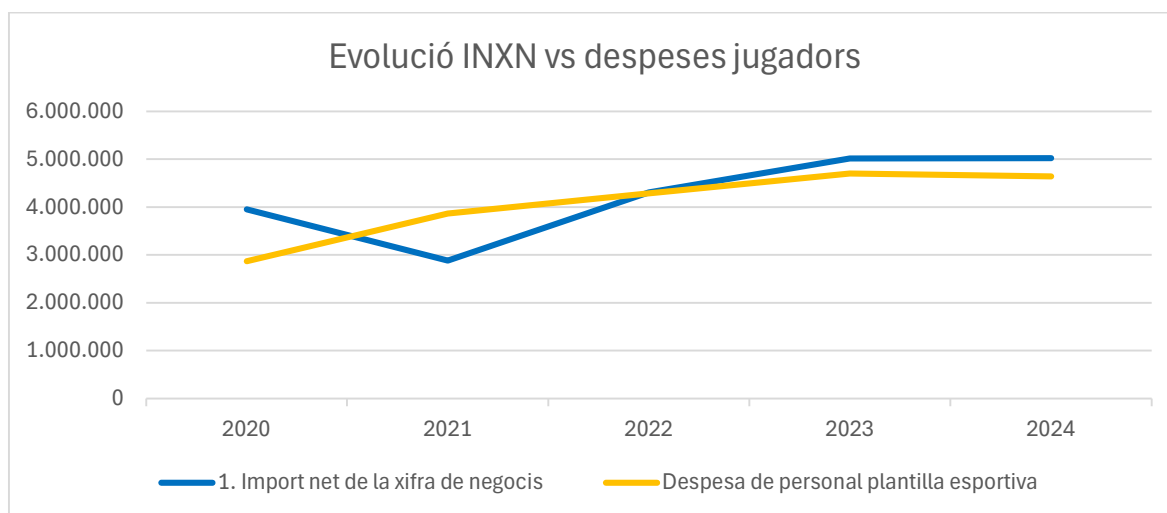
Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
1. Importe neto de la cifra de negocios	3.949.762	2.885.869	4.309.247	5.019.630	5.018.468
6. Gastos de personal	96%	160%	118%	113%	120%
7. Otros gastos de explotación.	43%	63%	56%	62%	59%
8. Amortización del inmovilizado	22%	33%	25%	21%	21%
15. Gastos financieros.	7%	10%	5%	8%	17%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN (A)	-554.224	-1.940.261	-1.775.205	-3.223.559	-3.849.986

Taula 4. % de les partides de despesa respecte INXN Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Aquesta taula mostra el que representen les partides més rellevants de despesa ordinària en clubs de bàsquet respecte els seus ingressos operatius. A més, també mostra el percentatge que representa la despesa financera respecte els mateixos ingressos operatius.

El Joventut Badalona gasta més del 100% dels seus ingressos operatius en despesa de personal durant tot el període analitzat excepte l'any 2020. La despesa de personal és la partida més rellevant d'entre les de despeses operatives en un club esportiu. Ara bé, això supera valors raonables, ja que només amb aquesta partida ja buida tot l'import net de la xifra de negocis i més encara. És per això fonamentalment, sumat a altres despeses d'explotació i l'amortització de l'immobilitzat, que el seu resultat d'explotació ja és molt negatiu durant tot el període. Hi ha un gran desequilibri entre els seus ingressos operatius i les seves despeses ordinàries.

Observi's ara aquest gràfic:



Gràfic 2. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

En aquest gràfic, es mostra l'evolució durant el període analitzat de l'import net de la xifra de negocis i les despeses relatives a sous dels jugadors (per tant, únicament plantilla esportiva).

S'observa clarament com l'any 2021, la pandèmia COVID-19 va tenir un impacte negatiu al club, donat que els ingressos operatius van baixar considerablement. Els ingressos per taquillatge, abonaments i merchandising es van veure clarament afectats. Tot i la situació excepcional del COVID-19, durant els anys següents, s'observa com únicament els sous de la plantilla esportiva pràcticament igualen els ingressos operatius. Això és un indicador molt negatiu pel club, ja que ni tan sols estem tenint en compte tot el personal que treballa al club, i ja pràcticament es deixen els ingressos operatius liquidats.



Anàlisi de l'estructura i singularitat dels ingressos operatius

Pel que fa als ingressos operatius, a destacar del Club Joventut de Badalona que rep cada any 1.200.000 euros de patrocini de l'Ajuntament. Un percentatge molt elevat de l'import net de la xifra de negocis:

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
Patrocini Ajuntament respecte INXN	30%	42%	28%	24%	24%

Taula 5. % que suposen les subvencions respecte l'INXN a Joventut (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

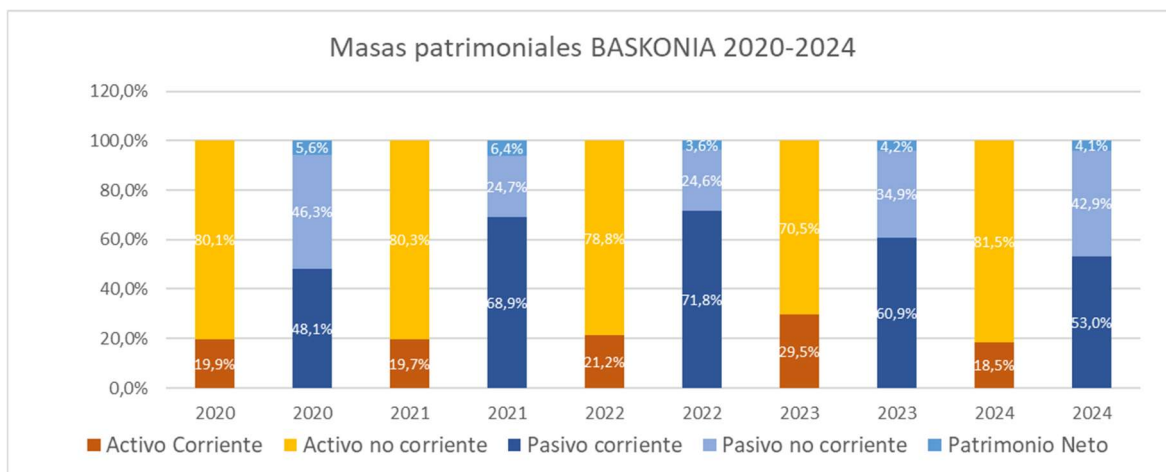
6.1.2. Baskonia

Abans d'iniciar l'anàlisi individualitzat del club, és convenient observar la composició de l'estructura econòmica i financera que mostra el Balanç de Situació (Abreujat), així com la composició de les masses patrimonials que en formen part. Observi's la taula i el gràfic:

BALANÇ ABREUJAT

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
A) ACTIVO NO CORRIENTE	17.333.054	16.347.161	17.388.533	17.372.358	22.610.693
B) ACTIVO CORRIENTE	4.295.370	4.004.353	4.683.586	7.278.892	5.116.009
TOTAL ACTIVO (A+B)	21.628.424	20.351.514	22.072.119	24.651.250	27.726.702
A) PATRIMONIO NETO	1.203.979	1.295.192	798.364	1.045.322	1.135.218
B) PASIVO NO CORRIENTE	10.018.806	5.028.425	5.434.467	8.598.938	11.898.847
C) PASIVO CORRIENTE	10.405.639	14.027.897	15.839.288	15.006.990	14.692.637
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	21.628.424	20.351.514	22.072.119	24.651.250	27.726.702

Taula 6. Balanç abreujat Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia



Gràfic 3. Masses patrimonials Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Anàlisi de l'estructura financera

L'anàlisi del balanç de situació del Baskonia durant el període 2020–2024 mostra un club amb una estructura financera fortament apalancada i amb un pes molt elevat del passiu sobre el total de l'actiu. El total d'actiu passa de 21,6 milions d'euros el 2020 a 27,7 milions el 2024, un increment significatiu que s'explica principalment per l'augment de l'actiu no corrent, que creix fins als 22,6 milions el 2024.

Per entendre l'increment de l'Actiu No Corrent (que arriba als 22,6 milions d'euros el 2024) i la composició de l'Actiu Corrent, cal posar el focus en la partida de Inversions en empreses del grup i inversions financeres. Segons es desprèn de la memòria de l'auditoria, aquesta partida és la més rellevant de tot el balanç, sumant més de 17 milions d'euros (dades de 2021, amb tendència ascendent).

Paral·lelament, l'actiu corrent mostra una evolució més irregular. Tot i el repunt notable de 2023 (7,28 M€), l'any 2024 retorna a 5,1 M€, valors similars als del 2020. Aquesta fluctuació, sumada al pes del passiu corrent, dona lloc a un fons de maniobra persistentment negatiu en tots els exercicis analitzats. El passiu corrent supera de manera molt notable l'actiu corrent al llarg de tot el període (per exemple, 14,7 M€ de passiu corrent davant 5,1 M€ d'actiu corrent el 2024), fet que indica que el club es finança amb deute a curt termini per cobrir necessitats estructurals de llarg termini. Aquesta situació suposa un risc de tensió de tresoreria, ja que el club depèn de renegociacions constants o de la renovació del deute per mantenir l'activitat ordinària.

Des del punt de vista patrimonial, el patrimoni net és molt reduït, situant-se al voltant d'1 milió d'euros en tots els anys i representant només entre un 4% i un 6% del finançament total del club. Aquesta baixa capitalització fa que el Baskonia presenti ràtios d'endeutament molt elevats. El ràtio d'endeutament general es manté entre 0,94 i 0,96 durant tot el període, mostrant que el 94%–96% del finançament total del club prové de passius i només un 4%–6% de recursos propis. Es tracta d'un nivell d'endeutament estructuralment molt alt, que reforça la idea d'un model basat en finançament aliè.

A continuació, es passa a analitzar un seguit de ratis per avaluar l'estructura financera:

1) Ràtios d'estructura financera	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
1.a Endeutament	0,94	0,94	0,96	0,96	0,96	$P/(P+PN)$
1.b Endeutament financer	0,83	0,81	0,89	0,85	0,84	$PF/(PF+PN)$
1.c Qualitat del deute	0,51	0,74	0,74	0,64	0,55	P_{ct}/P
1.d Qualitat del deute financer	0,08	0,90	0,83	0,90	0,88	PF_{ct}/PF

Taula 7. Ràtios d'estructura financera Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'endeutament financer, calculat com $PF / (PF + PN)$, oscil·la entre 0,81 i 0,89, evidenciant que la major part del passiu està compost per passiu financer i que aquest manté un pes crític en l'estructura del club. En paral·lel, la qualitat del deute, mesurada com passiu corrent sobre passiu total, presenta valors que arriben fins al 0,74 en els anys 2021 i 2022, indicant que gairebé tres quartes parts del deute era a curt termini en aquests exercicis. Encara que el 2024 aquest indicador millora fins al 0,55, continua mostrant una dependència significativa del deute a curt termini.

Tanmateix, la dada més rellevant és la qualitat del deute financer, que presenta valors extremadament elevats: al voltant de 0,90 durant tot el període. Aquest ràtio indica que entre el 80% i el 90% del passiu financer és a curt termini, un factor de risc molt important que exposa el club a obligacions de pagament immediates i a una dependència continuada de refinançament. Aquesta estructura fa que el Baskonia presenti una vulnerabilitat

significativa pel que fa a la seva liquiditat i reforça la idea d'una estructura financera tensionada i poc flexible.

En síntesi, el Baskonia mostra una estructura financera consolidada en termes de volum d'actiu i capacitat d'inversió, però amb una dependència molt elevada del deute i amb un fons de maniobra persistentment negatiu. La baixa capitalització, l'alt pes del passiu i la proporció molt destacada de deute financer a curt termini reflecteixen una estructura de risc considerable que exigeix una gestió acurada del finançament i de la tresoreria per mantenir l'estabilitat del club.

Anàlisi de la rendibilitat econòmica i financera

Concepte	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
Ra	-0,09	0,04	-0,04	0,06	0,08	BAIT/(RP + PF)
Rf	-0,80	0,07	-0,62	-0,04	0,03	BAT / RP
Cost endeutament	0,06	0,05	0,04	0,09	0,11	INT / PF

Taula 8. Rendibilitats Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi de la rendibilitat econòmica (RA), la rendibilitat financera (RF) i el cost de l'endeutament del Baskonia durant el període 2020–2024 evidencia un comportament molt volàtil i fortament condicionat tant per la naturalesa del model de negoci d'un club esportiu com per l'elevat nivell d'endeutament estructural del club.

Pel que fa a la rendibilitat econòmica, els resultats mostren oscil·lacions importants al llarg del període analitzat. El 2020 i el 2022 la RA presenta valors negatius, fet que indica que el club no va generar prou resultat operatiu per remunerar el conjunt dels recursos invertits (RP + PF). Aquest comportament és habitual en clubs esportius amb costos operatius elevats i forta rigidesa de costos, situacions en què petites variacions en els ingressos poden provocar entrades o sortides de resultats d'explotació. En canvi, el 2021, 2023 i sobretot 2024 la rendibilitat econòmica passa a ser positiva, mostrant una recuperació progressiva de la capacitat del club per generar resultats operatius a partir dels seus actius. Aquest creixement és coherent amb la millora dels ingressos observada en els darrers exercicis i reflecteix una gestió més eficient de l'estructura de costos.

La rendibilitat financera, per la seva banda, presenta una volatilitat encara més elevada. El 2020 i el 2022 els valors són clarament negatius, la qual cosa era esperable en un club amb una estructura de finançament extremadament apalancada i amb un patrimoni net molt reduït. Quan el patrimoni net és tan baix, qualsevol resultat negatiu, encara que no sigui especialment elevat en termes absoluts, genera ràtios de rendibilitat financera molt negatius. El 2021 i el 2023 la RF esdevé lleugerament positiva, però torna a valors molt reduïts el 2024, mostrant que el club, tot i la millora operativa recent, continua sense generar una rendibilitat financera significativa per als recursos propis. Aquest comportament és conseqüència directa de la seva baixa capitalització: amb un patrimoni net molt petit, la rendibilitat financera esdevé extremadament sensible a les variacions del resultat.

Pel que fa al cost de l'endeutament, els valors del període oscil·len entre el 4% i l'11%. Destaca especialment l'increment del cost del deute el 2024, un possible reflex de l'encariment del finançament i d'un volum de passiu financer elevat i predominantment a curt termini. En diversos exercicis (com 2021, 2022 o 2023), el cost de l'endeutament es manté per sota de la rendibilitat econòmica, fet que indica que el club aconsegueix, en certa manera, que els actius generin un retorn superior al cost que implica finançar-los. Tanmateix, la combinació de rendibilitat financera baixa i un endeutament molt intens suggereix que aquest marge és insuficient per crear valor per als recursos propis.

En conjunt, l'estructura de rendibilitats del Baskonia mostra un club amb capacitat de generar rendibilitat operativa en els darrers anys, però que encara es veu fortament condicionat pel seu nivell d'endeutament i pel pes tan reduït del patrimoni net. La volatilitat dels resultats financers i l'escassa rendibilitat per als recursos propis són conseqüència directa de l'apalancament estructural i de la dependència del club del finançament aliè. Això situa el Baskonia en un context en què la gestió eficient dels costos i el control del deute són elements crítics per garantir una rendibilitat i sostenibilitat financera adequades en el futur.

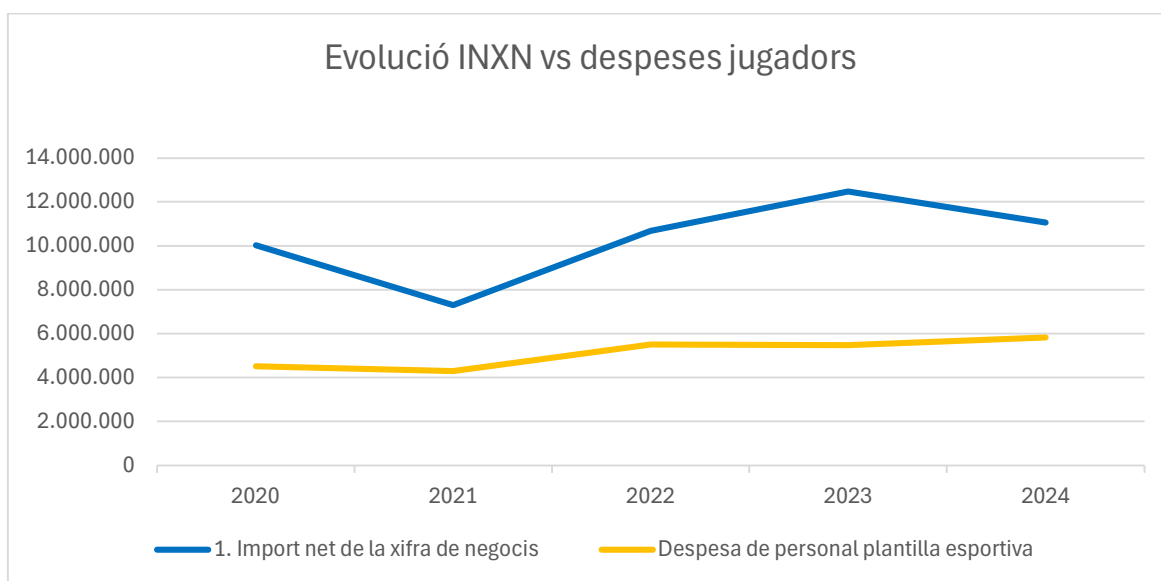
Anàlisi de la capacitat de generació de tresoreria

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
1. Importe neto de la cifra de negocios	10.025.944	7.303.335	10.682.651	12.483.017	11.052.015
6. Gastos de personal	109%	117%	95%	75%	94%
7. Otros gastos de explotación.	48%	55%	52%	61%	63%
8. Amortización del inmovilizado	6%	7%	5%	5%	5%
15. Gastos financieros.	3%	4%	3%	4%	6%
RESULTADO EXPLOTACIÓN	-675.370	295.962	-270.752	427.067	567.470

Taula 9. % de les partides de despesa respecte l'INXN Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Al Baskonia, la despesa de personal durant el període analitzat va començar sent molt elevada respecte els ingressos operatius, donat que la despesa en personal ja cobria tots els ingressos operatius, però poc a poc ha anat disminuint en percentatge. Aquesta situació de les despeses ordinàries podrien donar peu a creure que ha de portar a una situació de pèrdues en el resultat d'explotació. Tanmateix, això no és així, ho veurem posteriorment al punt on s'analitzen les altres partides on el club ingressa.

Observi's ara aquest gràfic:



Gràfic 4. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Pel que fa al gràfic d'evolució dels ingressos operatius i les despeses en sous de jugadors, mostra que al 2021 es produeix una forta davallada de l'import net de la xifra de negocis, mentre que la despesa de personal en plantilla esportiva es manté estable, donat que la competició d'elit va continuar. A partir d'aquell any, l'INXN del Baskonia experimenta una recuperació molt significativa i un creixement sostingut fins a 2023. Paral·lelament, les despeses de personal de la plantilla esportiva també augmenten, però de manera més moderada.

S'observa que la tendència de Baskonia és força positiva, donat que la despesa de personal en plantilla esportiva és constant, mentre que l'INXN es troba molt per sobre, per la qual cosa té marge per pagar a la plantilla.

Anàlisi de l'estructura i singularitat dels ingressos operatius

Pel que fa a la resta de partides relatives a ingressos operatius, a destacar una partida que permet al club equilibrar la situació econòmica. Son els "altres ingressos d'explotació", es troben al punt 16.3 de la memòria desglossats. El subepígraf amb un valor més elevat dins de l'epígraf "altres ingressos d'explotació", és novament "altres ingressos d'explotació", sense més detall. Per la qual cosa no es té més informació per saber d'on provenen els mateixos.

A part, la venda de jugadors en alguna de les temporades permet al club seguir equilibrant la situació econòmica.

Per veure aquest efecte, vegem per exemple la temporada 2020-2021, afectada greument per la pandèmia COVID-19, té un import net de la xifra de negocis baix comparat amb la resta d'anys, ja que els ingressos per abonaments i entrades són 0. Malgrat això, la despesa en personal segueix sent elevada, tot i que és cert que baixa una mica. Això, sumat a altres despeses d'explotació i a l'amortització de l'inmobilitzat, diríem que condueix

a pèrdues d'exploració segur. Ara bé, això no és així pels motius exposats anteriorment. Baskonia té altres ingressos d'exploració per valor de 3.775.571,02 i una venda de jugadors en concepte de "Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado" per valor de 2.639.212,96 que permet pal·liar la situació que semblava molt negativa. Acabava amb un resultat d'exploració positiu de 295.962,01.

Aquest efecte observat es produeix en altres temporades.

Anàlisi de la capacitat de generació de tresoreria

ESTAT DE FLUXOS D'EFFECTIU	2020	2021	2022	2023	2024
			-	-	-
_ F.E Activitats Explotació	-39.517	-430.837	4.863.798	3.671.069	3.570.042
_ F.E Activitats Inversió	617.202	2.053.491	113.480	341.921	1.794.167
		-			
_ F.E Activitats Finançament	-759.166	1.547.115	4.675.223	3.351.398	1.805.061
Efecte de variacions tipus de canvi					
Augment/Disminució d'Efectiu	-181.481	75.538	-75.095	22.250	29.185
Efectiu a l'Inici de l' Exercici	209.181	27.700	103.238	28.143	50.393
Efectiu al Final de l' Exercici	27.700	103.238	28.143	50.393	79.578

Taula 10. Estat de fluxos d'efectiu Baskonia (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'estat de fluxos d'efectiu del Baskonia mostra un comportament que reflecteix fidelment la situació econòmica i financera analitzada en els apartats anteriors. En primer lloc, els fluxos d'efectiu procedents de les activitats d'exploració presenten valors sistemàticament negatius durant tot el període 2020–2024, oscil·lant entre –39.517 € i –4,86 milions d'euros. Aquesta tendència confirma que l'activitat ordinària del club no és capaç de generar caixa suficient per cobrir les seves necessitats operatives, fet coherent amb la seva estructura de costos —especialment el pes elevat de les despeses de personal esportiu— i amb els marges d'exploració reduïts o negatius observats en diversos exercicis.

En contraposició, els fluxos d'inversió són generalment positius. Això s'explica pel fet que el club té un nivell molt limitat d'inversions estructurals i, en alguns exercicis, registra desinversions o recuperacions de valor vinculades a immobilitzat o actius financers. Aquest resultat acostuma a explicar-se per la venda d'immobilitzat intangible (desinversions).

En els anys 2020 i 2021, els fluxos de finançament són fortament negatius (–759.166 € i –1.547.115 €, respectivament). Aquests valors negatius indiquen que el club va destinar recursos a amortitzar obligacions financeres o deutes a curt termini, reduint així part del passiu corrent. Aquesta sortida de caixa encaixa amb el comportament del balanç d'aquests anys, en què el club presentava nivells elevats d'endeutament corrent i necessitava reduir-lo.

En canvi, els exercicis 2022, 2023 i 2024 mostren fluxos de finançament positius i de gran volum (entre 1,8 i 4,6 milions d'euros). Aquestes entrades de caixa s'expliquen per la necessitat del club de compensar els fluxos operatius negatius, ja que l'activitat ordinària del Baskonia és incapaç de generar efectiu suficient per sostenir els seus costos.



Finalment, el saldo d'efectiu al final de l'exercici mostra fluctuacions importants, passant de 27.700 € l'any 2020 a 79.578 € el 2024. Aquest increment no prové de l'activitat ordinària, sinó principalment de les entrades de finançament i, en menor mesura, de moviments d'inversió puntuals.

En conjunt, l'estat de fluxos d'efectiu del Baskonia posa de manifest un model econòmic basat en una activitat operativa deficitària que requereix aportacions externes recurrents per garantir la continuïtat de la seva activitat i sostenir una estructura de costos molt elevada en relació amb la seva capacitat d'ingressos operatiu.



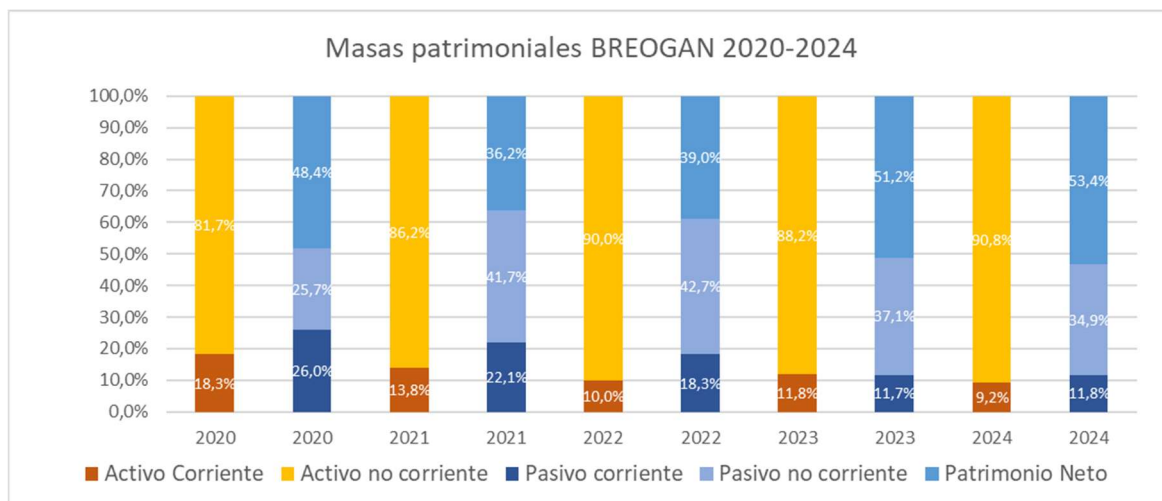
6.1.3. Club Breogán

Abans d'iniciar l'anàlisi individualitzat del club, és convenient observar la composició de l'estructura econòmica i financera que mostra el Balanç de Situació (Abreujat), així com la composició de les masses patrimonials que en formen part. Observi's la taula i el gràfic:

BALANÇ ABREUJAT

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
A) ACTIVO NO CORRIENTE	4.601.322	4.417.026	4.738.920	5.050.110	5.853.690
B) ACTIVO CORRIENTE	1.032.374	1.012.232	527.486	676.237	590.476
TOTAL ACTIVO (A+B)	5.633.696	5.429.258	5.266.406	5.726.347	6.444.166
A) PATRIMONIO NETO	2.723.963	2.159.401	2.055.981	2.929.161	3.438.467
B) PASIVO NO CORRIENTE	1.446.595	2.137.973	2.246.186	2.125.784	2.246.667
C) PASIVO CORRIENTE	1.463.138	1.131.884	964.239	671.402	759.032
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	5.633.696	5.429.258	5.266.406	5.726.347	6.444.166

Taula 11. Balanç abreujat Club Breogán (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia



Gràfic 5. Masses patrimonials Club Breogán (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Anàlisi de l'estructura financera

L'anàlisi del balanç de situació del Breogán durant el període 2020–2024 mostra un club amb una estructura financera que ha evolucionat cap a una major estabilitat, presentant un perfil molt menys apalancat que altres models esportius. El total d'actiu passa de 5,6 milions



d'euros el 2020 a 6,4 milions el 2024, un creixement sostingut que es recolza principalment en l'augment de l'actiu no corrent, en concret, de les inversions financeres a llarg termini.

D'altra banda, l'actiu corrent presenta una tendència a la baixa, passant d'1 milió d'euros el 2020 a poc més de 590.000 euros el 2024. Malgrat aquesta reducció, a diferència del model comparatiu, el Breogán ha aconseguit corregir el seu fons de maniobra. Si bé en els primers anys del període el passiu corrent superava l'actiu corrent, a partir de 2023 s'observa un equilibri on l'actiu corrent (676.237 €) ja és superior al passiu a curt termini (671.402 €), situació que es manté l'any 2024 amb un passiu corrent de 759.032 € enfront d'una estructura de deute més controlada. Aquesta evolució redueix el risc de tensions de tresoreria i indica una menor dependència de les renegociacions constants per mantenir l'activitat ordinària.

Des del punt de vista patrimonial, el patrimoni net del Breogán ha experimentat un enfortiment notable, situant-se en 3,4 milions d'euros el 2024, cosa que representa un 53,4% del finançament total del club. Aquesta solvència es tradueix en ràtios d'endeutament significativament moderats en comparació amb el sector. El ràtio d'endeutament general ha baixat del 0,52 el 2020 al 0,47 el 2024, evidenciant que menys de la meitat del finançament prové de passius, mentre que el 53% restant es cobreix amb recursos propis. Aquesta capitalització sòlida allunya el club d'un model basat exclusivament en finançament aliè.

A continuació, es passa a analitzar un seguit de ratis per avaluar l'estructura financera:

1) Ràtios d'estructura financera	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
1.a Endeutament	0,52	0,64	0,61	0,49	0,47	$P/(P+PN)$
1.b Endeutament financer	0,37	0,48	0,41	0,28	0,21	$PF/(PF+PN)$
1.c Qualitat del deute	0,50	0,35	0,30	0,24	0,25	Pct/P
1.d Qualitat del deute financer	0,65	0,30	0,39	0,32	0,22	$PFct/PF$

Taula 12. Ràtios d'estructura financera Club Breogán (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Pel que fa a l'endeutament financer, el ràtio se situa en un 0,21 l'any 2024, una millora constant des del 0,37 inicial, fet que demostra que el passiu financer té un pes decreixent i saludable en l'estructura del club. En paral·lel, la qualitat del deute ha millorat de manera dràstica: si el 2020 el 50% del deute era a curt termini, l'any 2024 aquest indicador ha baixat fins al 0,25, indicant que només una quarta part del deute total té un venciment immediat.

Finalment, la dada sobre la qualitat del deute financer també mostra una evolució positiva i diferencial, baixant del 0,65 el 2020 al 0,22 el 2024. Aquest ràtio indica que actualment només el 22% del passiu financer és a curt termini, un factor que redueix dràsticament l'exposició a obligacions de pagament imminents i la vulnerabilitat pel que fa a la liquiditat.

En síntesi, el Breogán presenta una estructura financera sanejada i resilient, amb una dependència del deute sota control i una capitalització creixent que garanteix una estabilitat estructural molt superior a la de períodes anteriors.



Rendibilitat econòmica i financera

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
Ra	-0,04	-0,10	0,11	0,26	0,16	BAIT / (RP + PF)
Rf	-0,07	-0,20	0,16	0,34	0,19	BAT / RP
Cost endeutament	0,02	0,03	0,03	0,05	0,07	INT / PF

Taula 13. Rendibilitats Club Breogán (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

La rendibilitat econòmica mostra una evolució condicionada pel context post pandèmia i per la pròpia dimensió del club. S'observen exercicis amb resultats operatius ajustats i certa volatilitat, però sense desviacions extremes.

La RA indica que el club opera amb marges reduïts, fet habitual en entitats amb pressupostos limitats i dependents de la permanència esportiva. La recuperació progressiva dels ingressos en els darrers exercicis permet una millora moderada del resultat d'explotació. No obstant això, la rendibilitat econòmica no presenta valors elevats, cosa que reflecteix una capacitat limitada de generació de benefici operatiu.

La rendibilitat financera presenta oscil·lacions superiors a la rendibilitat econòmica, habitual en presència d'endeutament.

Tot i això, l'efecte multiplicador del deute no és extrem, fet que indica que el nivell d'apalancament financer no amplifica de manera desproporcionada el resultat net.

En exercicis amb resultat positiu, la RF es veu reforçada; en exercicis amb tensions operatives, la rendibilitat es redueix considerablement, però sense arribar a nivells crítics.

Anàlisi de l'estructura i pes de les despeses operatives

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
	0	1	2	3	4
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.238.543	1.040.893	3.031.036	3.906.680	4.281.356
6. Gastos de personal	75%	91%	53%	46%	58%
7. Otros gastos de explotación.	44%	54%	34%	25%	23%
8. Amortización del inmovilizado	12%	15%	4%	4%	3%
15. Gastos financieros.	3%	5%	1%	1%	1%
RESULTADO EXPLOTACIÓN	-163.839	-380.644	367.223	1.056.904	697.883

Taula 14. % de les partides de despesa respecte l'INXN Club Breogán (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

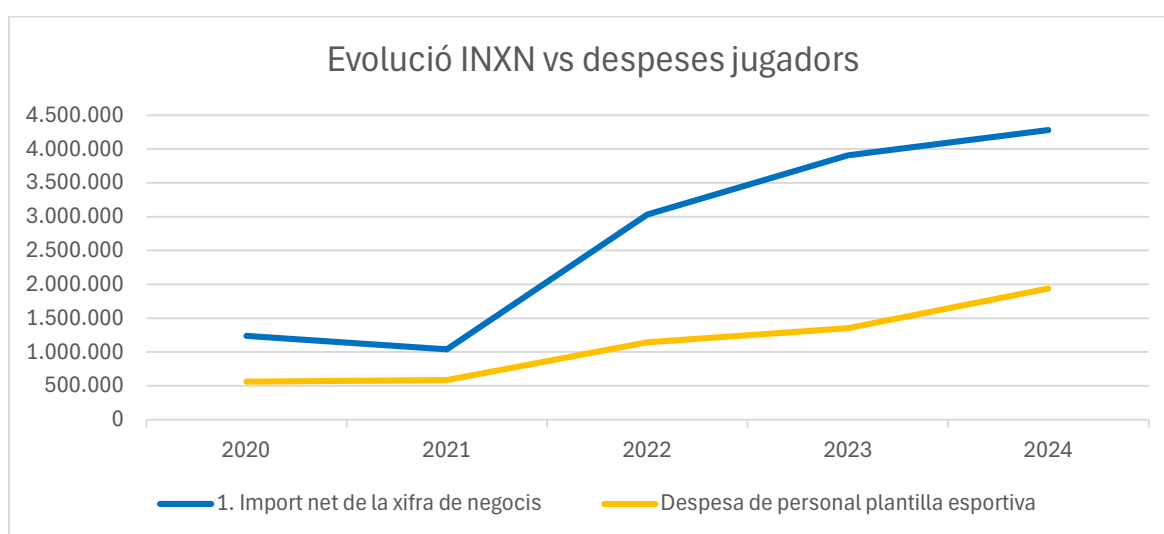
Abans de prosseguir amb l'anàlisi del Club Breogán és d'especial interès destacar una qüestió que s'ha analitzat a fons donada la seva anomalia. Això és el fet que l'exercici 2020-2021 presenta una particularitat, i és que inicialment es registra comptablement com ingrés per import de 152.000€ per un patrocini esportiu de la Diputació Provincial de Lugo corresponent al 50% restant de l'anualitat que corresponia. No obstant això, a la presentació de comptes anuals de l'exercici 2021-2022, es fa una correcció respecte dels



comptes anuals de l'exercici anterior (2020-2021) degut a que no s'ha formalitzat el contracte i la Diputació Provincial de Lugo no reconeix dit import, per aquest motiu, la Societat corregeix l'error comptable¹.

El Club Breogán gasta en sous de personal (fonamentalment la plantilla del primer equip) un gran percentatge del que ingressa, tot i que aquest percentatge ha anat baixant en els darrers anys. Això té un sentit pel fet que tot i que les despeses de personal han augmentat (sobre tot degut a l'ascens el juny del 2021 a l'ACB), els ingressos operatius han augmentat més proporcionalment (s'han més que triplicat), i això fa que les despeses de personal representin menys percentatge respecte l'import net de la xifra de negocis que abans de l'ascens.

Observi's ara aquest gràfic:



Gràfic 6. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Club Breogán (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

S'observa al gràfic com es fa un salt elevadíssim l'any de l'ascens a ACB pel que fa als ingressos operatius. El primer any a ACB (temporada 2021-2022), el Breogán augmenta en un 191% l'import net de la xifra de negocis. En canvi, la despesa més important (despesa de personal) augmenta un 96%.

Això és molt positiu, ja que vol dir que l'ascens de categoria li ha aportat molts més ingressos que no pas despeses en la seva activitat ordinària.

Anàlisi de l'estructura i singularitat dels ingressos operatius

Ara, veiem d'on prové aquest salt brutal dels ingressos d'explotació. Aquests, tal com es veu clarament a la nota 14.1 de la memòria dels comptes anuals dels anys 2020-21 i 2021-

¹ Vegi's el punt 2.4 de la memòria de: Club Baloncesto Breogán, S.A.D. (2021-2022). *Comptes anuals de l'exercici 2021-2022*



22, venen fonamentalment dels ingressos de competició de l'ACB, l'augment del merchandising, el patrocini i sponsors i les quotes d'abonats. Aquests nous ingressos provenen gràcies a l'ascens a l'ACB, que permet sobre tot rebre una quantia molt elevada per part de la mateixa competició ACB. En la taula d'aquesta nota es pot observar la diferència brutal desglossada en aquests diferents conceptes mencionats.

A tenir en compte que aquesta taula que es mostra a continuació s'extreu dels documents comptables dels anys 2020-2021, que mostren un import net de la xifra de negocis de l'exercici 2021 de 888.393,35 mentre que a la taula anterior s'han agafat les dades del mateix any 2021, però presentades en primera instància a través dels documents comptables dels anys.

	2021-22	2020-21
• Taquilla e ingresos por competiciones	218.172,47	90.602,73
• Cuotas de abonados	533.437,11	67.549,40
• Publicidad Estática	100.604,99	182.219,73
• Patrocinio y esponsorización	1.281.935,04	548.021,49
• Merchandising	108.871,32	-
• ACB ingresos competición y otros	788.015,50	-
	3.031.036,43	888.393,35

Captura d'imatge 1. Font: Comptes anuals 2020-2021 Club Breogán – INXN Club Breogán

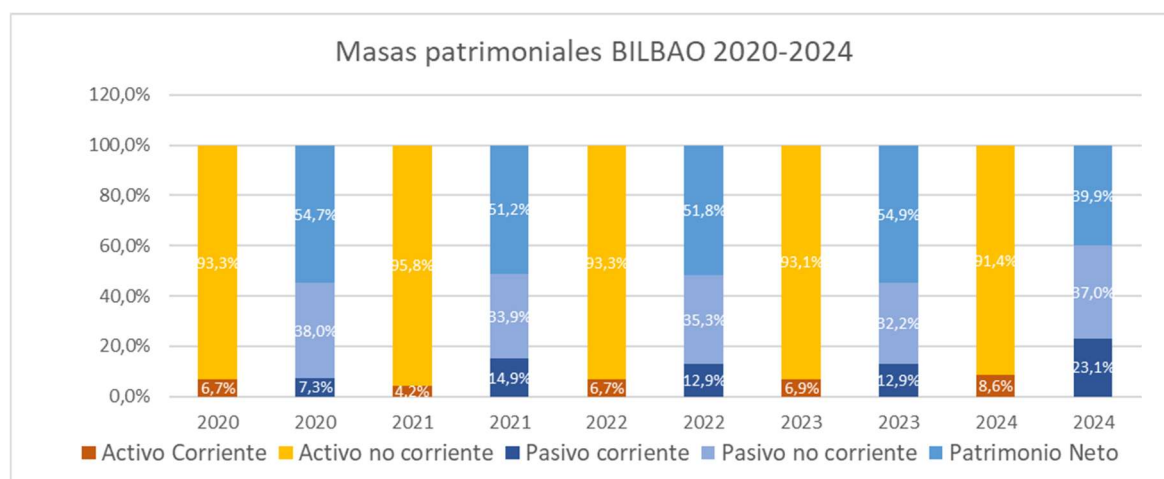
6.1.4. Bilbao Basket

Abans d'iniciar l'anàlisi individualitzat del club, és convenient observar la composició de l'estructura econòmica i financera que mostra el Balanç de Situació (Abreujat), així com la composició de les masses patrimonials que en formen part. Observi's la taula i el gràfic:

BALANÇ ABREUJAT

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
A) ACTIVO NO CORRIENTE	9.151.410	9.635.376	9.878.364	10.263.069	6.889.319
B) ACTIVO CORRIENTE	657.450	425.767	707.313	763.014	645.338
TOTAL ACTIVO (A+B)	9.808.860	10.061.143	10.585.676	11.026.083	7.534.657
A) PATRIMONIO NETO	5.369.898	5.150.670	5.487.451	6.049.434	3.005.674
B) PASIVO NO CORRIENTE	3.724.205	3.413.167	3.737.457	3.550.269	2.788.444
C) PASIVO CORRIENTE	714.757	1.497.305	1.360.768	1.426.380	1.740.539
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	9.808.860	10.061.143	10.585.676	11.026.083	7.534.657

Taula 15. Balanç abreujat Bilbao Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia



Gràfic 7. Masses patrimonials Bilbao Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Anàlisi de l'estructura financera

L'anàlisi del balanç de situació del Bilbao Basket durant el període 2020–2024 mostra una estructura financera relativament equilibrada, amb un pes significatiu del patrimoni net en el conjunt del finançament i un nivell d'endeutament moderat.

Pel que fa a l'estructura econòmica, el club presenta un clar predomini de l'actiu no corrent dins del total de l'actiu. Aquest fet, tot i que molt accentuat en el cas de Bilbao Basket, és



habitual en entitats esportives professionals, ja que una part important dels seus recursos es troba vinculada a inversions a llarg termini i altres actius estructurals necessaris per al desenvolupament de l'activitat esportiva. L'any 2024, però, es produeix una reducció significativa de l'actiu no corrent, que passa a situar-se en 6,9 milions d'euros, fet que provoca també una disminució del total d'actiu.

L'actiu corrent presenta valors molt més reduïts durant tot el període analitzat, situant-se sempre per sota del milió d'euros. Pel que fa al fons de maniobra, el Bilbao Basket presenta un fons de maniobra negatiu durant tot el període analitzat, ja que l'actiu corrent es manté sistemàticament per sota del passiu corrent. Tot i que aquesta pràctica no és estranya en entitats esportives professionals, pot generar certes tensions de liquiditat si el club no gestiona adequadament els venciments del seu deute a curt termini.

Des del punt de vista del finançament, Bilbao Basket presenta una estructura en què el patrimoni net té un pes considerable dins del passiu total. Entre 2020 i 2023 el patrimoni net es manté al voltant dels 5–6 milions d'euros, representant aproximadament la meitat del finançament del club. Aquesta situació reflecteix una base patrimonial relativament sòlida. No obstant això, l'any 2024 es produeix una reducció significativa del patrimoni net que passa a situar-se en 3 milions d'euros, fet que incrementa el pes relatiu del deute dins de l'estructura financera. Aquesta variació de més de 4 milions d'euros s'explica fonamentalment per la revaloració i els moviments en l'epígraf de "Drets d'ús" de les instal·lacions esportives, que es detallen a continuació:

La disminució més rellevant es deu a una operació de retirada (baixa) comptable en el dret d'ús del pavelló Bilbao Arena. Segons recull la memòria de Bilbao Basket (exercici 2023-2024, apartat 4t), s'ha produït una minoració del valor raonable d'aquest actiu.

Aquesta correcció de valor respon a una menor utilització prevista de la instal·lació, tal com s'explica a la memòria. Aquesta revaloració té una afectació també al patrimoni net, en concret, tal com s'explica a l'informe d'auditoria del mateix exercici, aquest canvi en el dret d'ús dels pavellons "Bilbao Arena" i "Arxanda" estan vinculats a unes subvencions, que es veuen reduïdes.

Pel que fa al passiu, el passiu no corrent es manté relativament estable durant el període analitzat, situant-se al voltant dels 3 milions d'euros durant el període analitzat. El passiu corrent, en canvi, mostra una tendència lleugerament creixent, especialment en els darrers exercicis.

Pel que fa als indicadors d'endeutament, el ràtio d'endeutament general se situa entre 0,45 i 0,49 durant els exercicis 2020–2023, mostrant que aproximadament la meitat del finançament del club prové de recursos aliens. Aquest nivell pot considerar-se moderat dins del context dels clubs esportius professionals. Tanmateix, l'any 2024 aquest indicador augmenta fins a 0,60, fet que indica un increment del pes del deute en l'estructura financera, en gran part derivat de la reducció del patrimoni net observada en aquest exercici.

A continuació, es passa a analitzar un seguit de ratis per avaluar l'estructura financera:

1) Ràtios d'estructura financera	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
1.a Endeutament	0,45	0,49	0,48	0,45	0,60	$P/(P+PN)$
1.b Endeutament financer	0,06	0,09	0,15	0,15	0,21	$PF/(PF+PN)$
1.c Qualitat del deute	0,16	0,30	0,27	0,29	0,38	Pct / P
1.d Qualitat del deute financer	0,34	0,10	0,38	0,25	0,41	$PFct / PF$

Taula 16. Ràtios d'estructura financera Bilbao Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'endeutament financer presenta valors relativament baixos durant tot el període, tot i que amb una clara tendència creixent. Aquest passa de 0,06 el 2020 a 0,21 el 2024, fet que indica que el pes del passiu financer dins del conjunt del finançament ha anat augmentant progressivament. Tot i aquest increment, els nivells continuen sent moderats si es comparen amb altres clubs del sector, la qual cosa suggereix una dependència relativament limitada del finançament estrictament financer.

En relació amb la qualitat del deute, els valors mostren una tendència a l'alça al llarg del període analitzat. Aquest ràtio passa de 0,16 el 2020 a 0,38 el 2024, indicant que el pes del deute a curt termini dins del passiu total ha anat augmentant progressivament. Aquesta evolució pot suposar un increment del risc financer, ja que implica una major concentració d'obligacions amb venciment a curt termini.

Finalment, la qualitat del deute financer, presenta valors variables durant el període analitzat. Aquest indicador oscil·la entre 0,10 i 0,41, mostrant que una part significativa del deute financer del club es concentra en el curt termini en determinats exercicis.

En conjunt, l'estructura financera del Bilbao Basket mostra un club amb un nivell d'endeutament moderat i amb una base patrimonial rellevant, especialment durant els primers anys del període analitzat. No obstant això, la reducció del patrimoni net el 2024 i l'increment del pes del deute a curt termini apunten cap a una estructura financera lleugerament més tensionada en els darrers exercicis, fet que pot requerir una gestió acurada de la liquiditat i del finançament en el futur. Segurament això és degut a una voluntat del club de creixement.

Anàlisi de la rendibilitat econòmica i financera

Concepte	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
Ra	0,11	-0,02	0,07	0,04	0,14	$BAIT/(RP + PF)$
Rf	0,10	-0,04	0,09	0,04	0,14	BAT / RP
Cost endeutament	0,37	0,11	0,01	0,04	0,11	INT / PF

Taula 17. Rendibilitats Bilabo Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi de la rendibilitat econòmica (RA), la rendibilitat financera (RF) i el cost de l'endeutament del Bilbao Basket durant el període 2020–2024 permet observar una



evolució relativament positiva de la capacitat del club per generar rendiment a partir dels seus recursos, tot i presentar certes oscil·lacions al llarg dels exercicis analitzats.

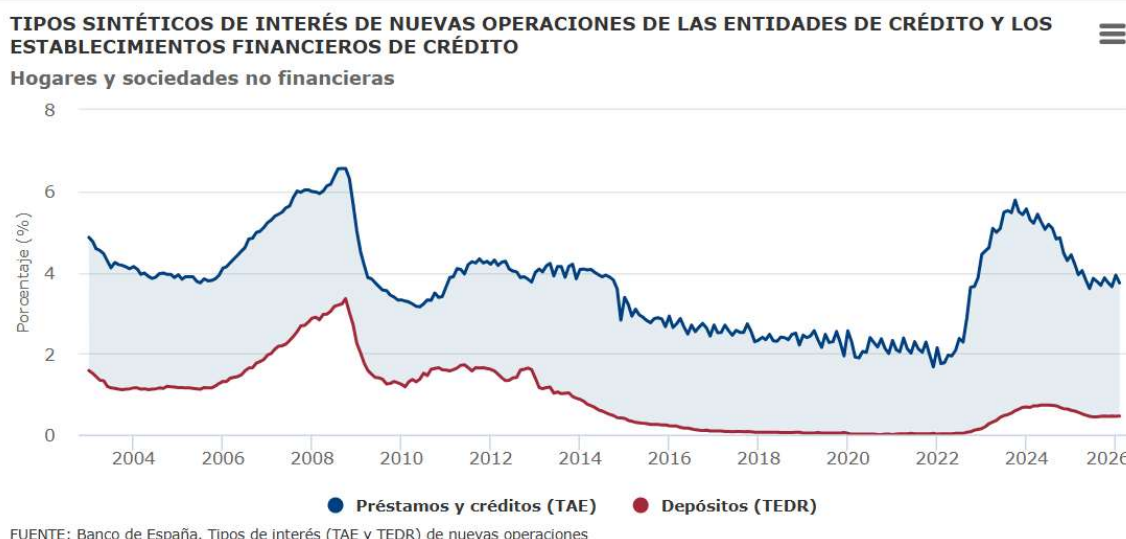
Pel que fa a la rendibilitat econòmica, els valors mostren una evolució variable però majoritàriament positiva. L'any 2020 el club presenta una rendibilitat econòmica del 0,11, indicant una bona capacitat de generació de resultat operatiu en relació amb els recursos utilitzats. No obstant això, l'any 2021 aquest indicador passa a ser lleugerament negatiu, fet que reflecteix un exercici amb un resultat operatiu insuficient per remunerar els recursos invertits. Aquest comportament pot estar relacionat amb les dificultats econòmiques que van afectar el sector esportiu en aquell període (època COVID-19).

A partir de 2022 la rendibilitat econòmica torna a situar-se en valors positius, amb un 0,07 el 2022 i un 0,04 el 2023. Finalment, el 2024 es registra el valor més elevat del període, la qual cosa indica una millora significativa de l'eficiència operativa del club i de la seva capacitat per generar resultats a partir dels seus actius. Aquesta evolució suggereix una recuperació progressiva de l'activitat econòmica del club en els darrers exercicis.

Pel que fa a la rendibilitat financera, que mesura el rendiment obtingut pels recursos propis del club, els resultats mostren una evolució molt similar a la de la rendibilitat econòmica. L'any 2020 la rendibilitat financera se situa en el 0,10, reflectint una capacitat positiva de generar retorn per als recursos propis. Tanmateix, l'any 2021 aquest indicador esdevé negatiu, evidenciant un exercici en què els resultats obtinguts no van permetre remunerar adequadament el patrimoni net del club. Finalment, el 2024 s'observa un increment notable fins al 0,14, que representa el valor més alt del període analitzat.

Pel que fa al cost de l'endeutament, els valors mostren una evolució irregular al llarg del període. L'any 2020 el cost de l'endeutament és relativament elevat, fet que pot indicar un volum reduït de passiu financer o unes despeses financeres puntualment elevades en relació amb aquest. En els anys següents aquest indicador disminueix de manera significativa, mostrant valors baixos.

Al 2020, aquest valor del cost de l'endeutament és elevat, i això pot ser degut a dos factors: El tipus d'interès pagat pels préstecs i el volum total del deute o actualitzacions del deute. Pel que fa al tipus d'interès, si observem la gràfica que ofereix el Banc d'Espanya sobre els tipus d'interès del mercat, veiem que en el període 2018-2022 justment, són bastant estables entorn el 2%:



Captura d'imatge 2. Font: Banc d'Espanya – Tipus d'interès (TAE i TEDR) de noves operacions

No obstant, el factor que explica aquest elevat valor del cost de l'endeutament l'any 2020 es troba a la nota 16 dels comptes anuals dels exercicis 2019/2020-2020/2021, on s'especifica que la raó és una actualització del deute de la Diputació Foral de Bizkaia.

En conjunt, l'evolució d'aquests indicadors mostra que el Bilbao Basket ha estat capaç de mantenir una rendibilitat operativa i financera positiva en la major part dels exercicis analitzats, amb una clara millora en els darrers anys del període. Tot i les oscil·lacions observades, especialment el 2021, el club presenta una capacitat creixent de generar resultats tant a nivell operatiu com en relació amb els recursos propis, mentre que el cost de l'endeutament es manté en nivells relativament moderats en els darrers exercicis.

Anàlisi de l'estructura i pes de les despeses operatives

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
1. Importe neto de la cifra de negocios	2.712.852	1.563.224	2.810.447	3.354.541	3.800.155
6. Gastos de personal	70%	140%	78%	72%	62%
7. Otros gastos de explotación.	38%	77%	49%	40%	40%
8. Amortización del inmovilizado	29%	50%	28%	23%	14%
15. Gastos financieros.	5%	4%	0%	1%	2%
RESULTADO EXPLOTACIÓN	650.335	129.847	478.745	268.067	518.127

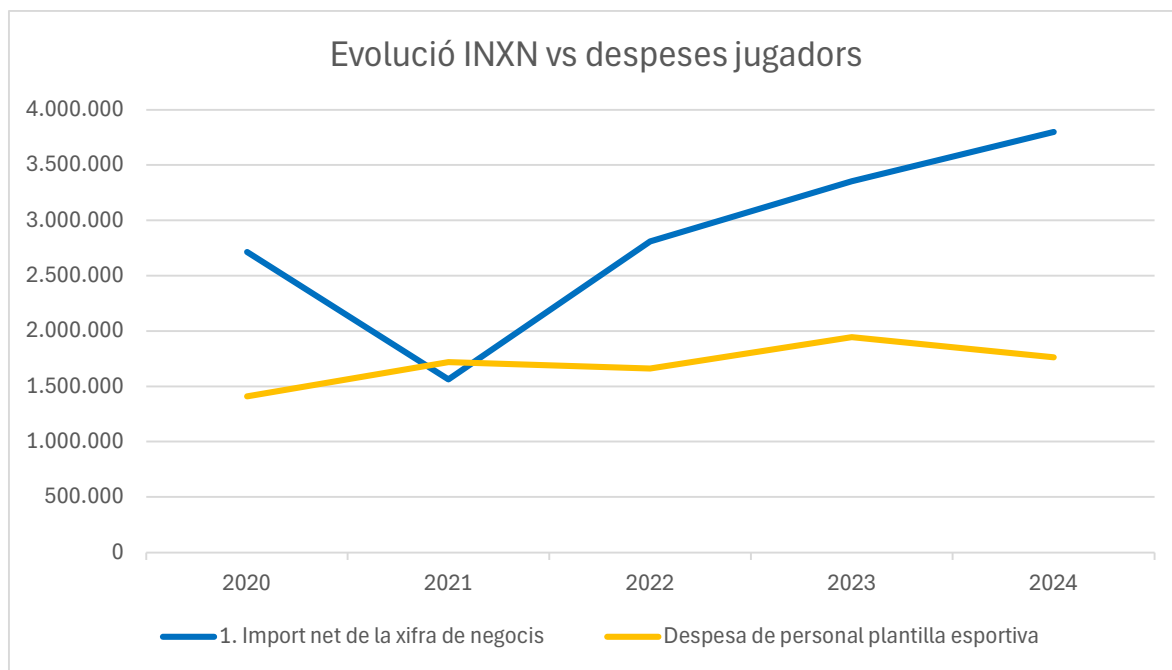
Taula 18. % de les partides de despesa respecte INXN Bilbao Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi de l'estructura de les despeses operatives del Bilbao Basket en relació amb l'import net de la xifra de negocis permet observar el pes de les principals partides de cost dins del model econòmic del club.

Com ja sabem, en clubs esportius la despesa de personal representa la partida amb major pes dins de les despeses d'exploració. Al llarg del període analitzat, aquesta partida oscil·la entre el 62% i el 78% dels ingressos d'exploració, amb l'excepció de l'any 2021, en què arriba al 140% com a conseqüència d'una reducció significativa dels ingressos del club. A partir de 2022 s'observa una tendència de reducció progressiva del pes dels costos de personal, situant-se en el 62% dels ingressos el 2024, fet que indica una millora relativa en l'equilibri entre ingressos i costos esportius, ja que l'import net de la xifra de negocis augmenta significativament, mentre que la despesa de personal es manté força estable.

Tot i que podria semblar que afegint a la despesa de personal, les altres despeses d'exploració i l'amortització de l'immobilitzat el club obtindria pèrdues, la partida "altres ingressos d'exploració" i la "imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres" aconseguixen pal·liar aquesta situació. Veurem en el següent apartat d'on provenen aquests ingressos operatius.

Observi's aquest gràfic:



Gràfic 8. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors Bilbao Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'evolució de la comparativa entre l'import net de la xifra de negocis i les despeses en sous de jugadors ha evolucionat en una tendència positiva a Bilbao Basket durant els darrers exercicis. Des de la situació de COVID-19 on les despeses en sous de plantilla esportiva sobrepassa l'import net de la xifra de negocis (l'import net de la xifra de negocis cau un 42%), el club augmenta el seu import net de la xifra de negocis clarament i la diferència respecte les despeses en sous de jugadors cada any es major, quelcom positiu.



Anàlisi de l'estructura i singularitat dels ingressos operatius

Aquest augment de l'import net de la xifra de negocis que s'ha pogut observar al darrer apartat i gràfic es deu fonamentalment al retorn dels ingressos per abonaments, donat que els aficionats ja van poder tornar a gaudir de bàsquet a les graderies una vegada va acabar la pandèmia COVID-19, així com els ingressos per publicitat i taquillaatge.

Ara bé, és d'interès destacar que durant la temporada 2020-2021, tot i que es produeixen pèrdues en el resultat d'explotació (-129.847), aquestes pèrdues es minimitzen degut a una estratègia que segueix el club. Bilbao Basket, per fer front a la situació de COVID-19 que es va viure, va decidir, tal com es detalla a l'apartat 16 de la memòria anual (dins de l'epígraf d'altres ingressos d'explotació), el club va haver de dissenyar una estratègia per mitigar l'impacte financer de la impossibilitat d'oferir partits amb públic.

El Consell d'Administració va aprovar una reclassificació dels imports ja facturats per als abonaments de la temporada 2020/2021:

- ➔ Compensació de costos d'estructura: El 30% de l'import de cada abonament (que sumava un total de 194.117,97 €) es va imputar directament com un ingrés de l'exercici. L'objectiu d'aquesta mesura era que els propis abonats contribuïssin directament al sosteniment de les despeses fixes i l'estructura operativa del club, malgrat no rebre la contraprestació del servei.
- ➔ Drets d'assistència futurs: El 70% restant de l'import es va reconèixer com un dret per als socis a compensar en les quatre temporades següents, evitant així una sortida massiva de tresoreria per devolucions en efectiu.

A més, Fundació Bizkaia va contribuir a pal·liar la mala situació econòmica que podia generar la COVID-19 aportant 70.000 euros. Per últim, el club va ingressar del "Consejo Superior de Deportes" la temporada 2021-2022 una quantitat de 429.634,86 enregistrats també a "Altres resultats d'explotació".

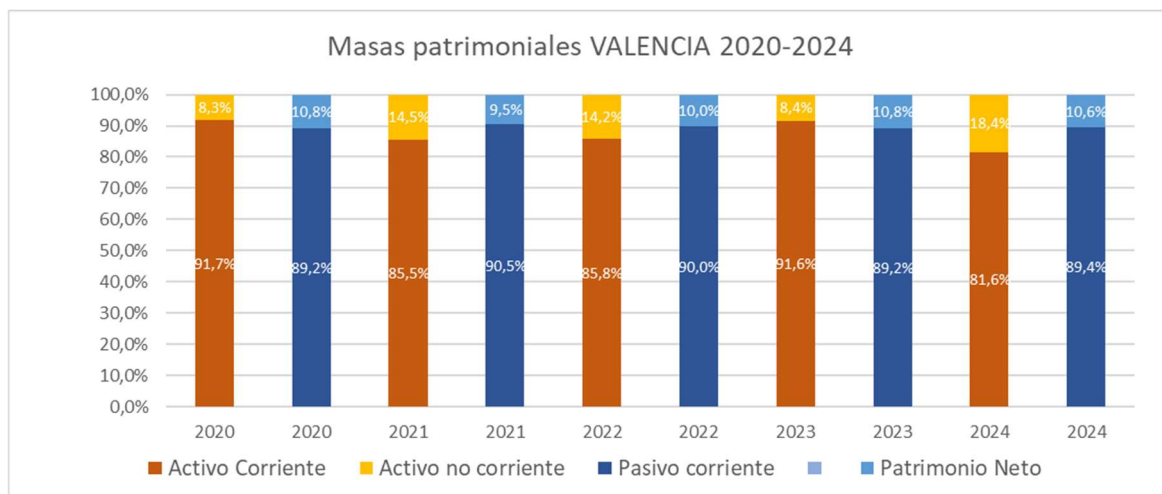
6.1.5. València Basket

Abans d'iniciar l'anàlisi individualitzat del club, és convenient observar la composició de l'estructura econòmica i financera que mostra el Balanç de Situació (Abreujat), així com la composició de les masses patrimonials que en formen part. Observi's la taula i el gràfic:

BALANÇ ABREUJAT

Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
A) ACTIVO NO CORRIENTE	473.357	942.126	875.706	481.618	1.080.544
B) ACTIVO CORRIENTE	5.248.329	5.564.003	5.291.866	5.240.570	4.793.405
TOTAL ACTIVO (A + B)	5.721.686	6.506.129	6.167.572	5.722.188	5.873.949
PATRIMONIO NETO	619.764	619.764	619.764	619.764	619.764
PASIVO NO CORRIENTE	-	-	-	-	-
PASIVO CORRIENTE	5.101.922	5.886.365	5.547.808	5.102.424	5.254.185
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO	5.721.686	6.506.129	6.167.572	5.722.188	5.873.949

Taula 19. Balanç abreujat València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia



Gràfic 9. Masses patrimonials València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Anàlisi de l'estructura financera

L'anàlisi del balanç de situació del Valencia Basket durant el període 2020–2024 mostra una estructura financera particular dins del conjunt de clubs analitzats, caracteritzada per una elevada dependència del passiu corrent i una presència molt reduïda de patrimoni net dins del total del finançament del club.



Pel que fa a l'estructura econòmica, el club presenta un clar predomini de l'actiu corrent sobre l'actiu no corrent, fet que no és habitualment recurrent en clubs de bàsquet, tal com s'ha vist en la resta de clubs analitzats. Això és degut a que València Basket no registra com a immobilitzat intangible el pavelló on realitzen la seva activitat esportiva. Valencia Basket llogava el pavelló (ara s'han traslladat al Roig Arena, des de la temporada 2025-2026), per la qual cosa aquesta partida es registra al Compte de Pèrdues i Guanys. A més, els drets d'adquisició de jugadors i drets de competició queden força compensats per l'amortització acumulada dels mateixos.

Durant tot el període analitzat, l'actiu corrent se situa al voltant dels 5 milions d'euros, representant la major part dels recursos econòmics del club. En canvi, l'actiu no corrent té un pes molt reduït dins del balanç, situant-se generalment per sota del milió d'euros. Aquesta estructura reflecteix un model econòmic amb una menor presència d'inversions estructurals a llarg termini i una major concentració d'actius vinculats a l'activitat operativa del club.

El total d'actiu es manté relativament estable al llarg dels exercicis analitzats, oscil·lant entre aproximadament 5,7 i 6,5 milions d'euros. Aquesta estabilitat indica que el volum d'activitat econòmica del club no experimenta variacions significatives durant el període estudiat.

Des del punt de vista del finançament, l'estructura del Valencia Basket es caracteritza per un nivell molt reduït de patrimoni net, que es manté constant en 619.764 euros durant tot el període analitzat. Aquest patrimoni net representa aproximadament entre el 9% i el 11% del total del finançament del club, fet que implica una dependència molt elevada dels recursos aliens.

En relació amb el passiu, cal destacar que la totalitat del deute del club correspon a passiu corrent, ja que no es registra passiu no corrent en cap dels exercicis analitzats. El passiu corrent se situa al voltant dels 5 milions d'euros durant tot el període, fet que indica que la pràctica totalitat del finançament aliè del club té venciment a curt termini.

Pel que fa al fons de maniobra, aquest mostra una evolució variable al llarg del període analitzat. L'any 2020 el club presenta un fons de maniobra lleugerament positiu, ja que l'actiu corrent supera el passiu corrent. No obstant això, l'any 2021 la situació es capgira i el fons de maniobra passa a ser negatiu, amb un passiu corrent superior a l'actiu corrent. Aquesta situació es manté també l'any 2022, encara que amb una diferència menor.

Posteriorment, el 2023 el club torna a presentar un fons de maniobra positiu, ja que l'actiu corrent torna a superar lleugerament el passiu corrent. Finalment, el 2024 el fons de maniobra torna a ser negatiu. En conjunt, aquesta evolució reflecteix una situació de liquiditat ajustada, amb valors molt propers entre actiu corrent i passiu corrent, fet que indica que l'equilibri financer a curt termini depèn en gran mesura d'una gestió acurada del circulant.

Pel que fa als indicadors d'endeutament, el ràtio d'endeutament general, presenta valors molt elevats durant tot el període, situant-se entre 0,89 i 0,90. Aquest indicador mostra que aproximadament el 89% o 90% del finançament del club prové de recursos aliens, mentre

que només al voltant del 10% correspon a recursos propis. Aquest nivell d'endeutament és elevat i reflecteix una estructura financera fortament apalancada.

A continuació, es passa a analitzar un seguit de ratis per avaluar l'estructura financera:

1) Ràtios d'estructura financera	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
1.a Endeutament	0,89	0,90	0,90	0,89	0,89	$P/(P+PN)$
1.b Endeutament financer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	$PF/(PF+PN)$
1.c Qualitat del deute	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	P_{ct} / P
1.d Qualitat del deute financer	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	PF_{ct} / PF

Taula 20. Ràtios d'estructura financera València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

En relació amb l'endeutament financer, els valors són nuls durant tot el període analitzat. Això indica que el club no presenta passiu financer dins de la seva estructura de deute, donat que el finançament aliè prové principalment d'altres tipus d'obligacions, com poden ser deutes amb proveïdors, creditors o altres passius vinculats a l'activitat ordinària del club.

Pel que fa a la qualitat del deute, mesurada com el pes del passiu corrent sobre el passiu total, el valor és de 1,00 durant tots els exercicis analitzats. Això confirma que la totalitat del deute del club té venciment a curt termini. Aquesta situació pot incrementar el risc de liquiditat, ja que obliga el club a afrontar la totalitat de les seves obligacions financeres en períodes relativament curts.

Finalment, la qualitat del deute financer presenta valors nuls durant tot el període analitzat, en coherència amb l'absència de passiu financer dins de l'estructura de finançament del club.

En conjunt, l'estructura financera del Valencia Basket mostra un model caracteritzat per una elevada dependència del passiu corrent i una baixa capitalització, però al mateix temps amb una absència de deute financer. Aquesta combinació suggereix un model de finançament basat principalment en passius operatius a curt termini, fet que requereix una gestió acurada de la liquiditat i del circulat per garantir l'equilibri financer del club.

Anàlisi de la rendibilitat econòmica i financera

Concepte	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024	Fórmula
Ra	-26,34	-29,32	-24,55	-22,16	-25,79	$BAIT/(RP+PF)$
Rf	-26,54	-31,11	-25,18	-23,87	-29,17	BAT / RP
Cost endeutament	#DIV/0!	5,01	11,66	0	0	INT / PF

Taula 21. Rendibilitats València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi de les ràtios de rendibilitat del Valencia Basket durant el període 2020-2024 mostra una situació clarament negativa en tots els exercicis. Tant la rendibilitat econòmica



(Ra) com la rendibilitat financera (Rf) presenten valors negatius de manera sostinguda, fet que reflecteix que el club genera resultats d'exploració i resultats finals insuficients per remunerar adequadament els recursos invertits.

La rendibilitat econòmica (Ra) oscil·la entre el -22% i el -30% al llarg del període, sense que en cap exercici s'assoleixi un valor positiu. Aquests valors indiquen que, en relació amb el volum d'actius totals, el club no aconsegueix generar un resultat operatiu suficient. Posteriorment, en l'anàlisi de l'estructura i pes de les despeses operatives es veurà a què es deu aquesta rendibilitat econòmica tant negativa.

Pel que fa a la rendibilitat financera (Rf), els valors també són persistentment negatius, movent-se entre el -23% i el -31% segons l'any. Aquesta ràtio, calculada a partir del benefici abans d'impostos i el patrimoni net, reflecteix que el club no genera resultats suficients per remunerar el seu escàs patrimoni net. Cal recordar que el Valencia Basket presenta un patrimoni net molt reduït durant tot el període (al voltant de 620.000 €), fet que amplifica el comportament de la ràtio i provoca que mínimes variacions en el resultat tinguin un impacte molt significatiu sobre la rendibilitat financera.

L'anàlisi del cost de l'endeutament del Valencia Basket presenta una situació poc habitual, derivada de l'estructura de finançament del club.

El club no registra passiu financer ni a curt ni a llarg termini durant alguns exercicis, la qual cosa impedeix calcular el cost de l'endeutament, ja que la fórmula requereix dividir les despeses financeres entre el passiu financer. Tot i que no té passiu financer, sí registra despeses financeres en alguns exercicis, fet que indica que el club utilitza instruments financers que no es classifiquen estrictament com a deute financer (per exemple, despeses vinculades a la línia de crèdit del grup o costos de gestió financera interna).

Concretament, segons s'indica al punt 10.a) de la memòria dels comptes anuals del 2021, el Valencia Basket disposa d'una línia de crèdit renovable per import de 17 milions d'euros amb una empresa del mateix grup empresarial. Aquest recurs actua com a mecanisme de finançament flexible, permetent al club cobrir necessitats de tresoreria, equilibrar tensions de liquiditat o compensar dèficits estructurals.

Anàlisi de l'estructura i pes de les despeses operatives

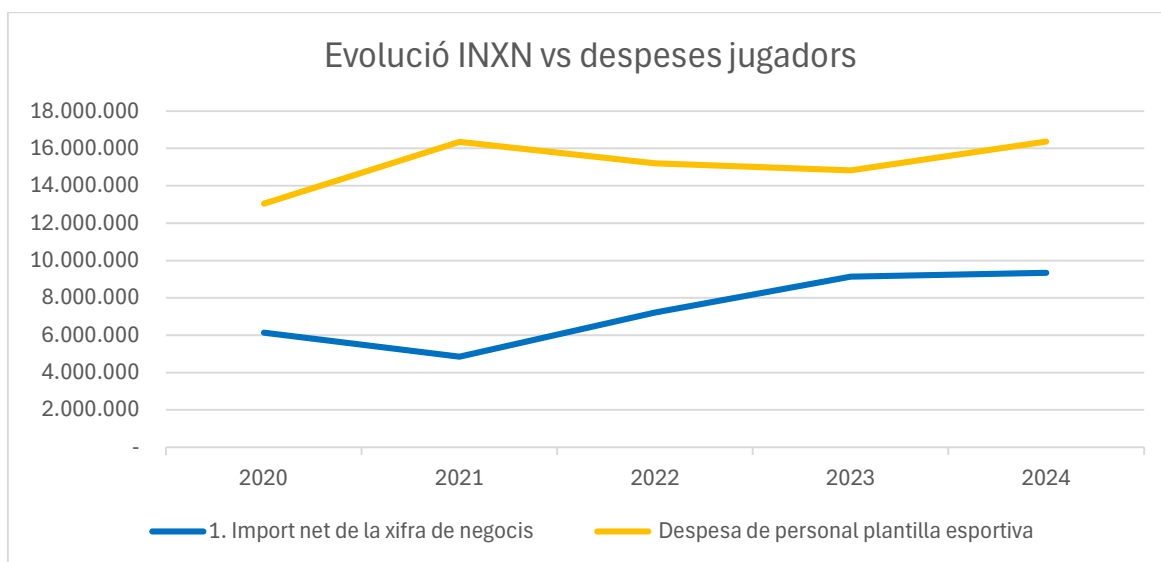
Concepto	30/06/2020	30/06/2021	30/06/2022	30/06/2023	30/06/2024
1. Importe neto de la cifra de negocios	6.130.954	4.851.609	7.215.702	9.135.731	9.352.481
6. Gastos de personal	267%	414%	259%	206%	230%
7. Otros gastos de explotación.	90%	91%	52%	57%	54%
8. Amortización del inmovilizado	6%	8%	7%	6%	5%
15. Gastos financieros.	2%	3%	2%		
D) RESULTADO DEL EJERCICIO	- 16.450.000	- 19.280.069	- 15.602.613	- 14.790.933	- 18.075.904

Taula 22. % de les partides de despesa respecte INXN València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi del pes de les principals despeses operatives del Valencia Basket evidencia un desequilibri estructural molt marcat. Les despeses de personal són, amb diferència, la partida més rellevant i arriben a situar-se entre el 200% i el 414% de l'import net de la xifra de negocis segons l'exercici. Això significa que només amb el cost de la plantilla esportiva, el club ja supera àmpliament els ingressos que genera de manera ordinària.

Aquest desequilibri és tan pronunciat que ni tan sols la suma de les altres partides operatives —com els altres gastos d'explotació, que també representen percentatges elevats, situats sovint entre el 50% i el 90% dels ingressos— és suficient per corregir la situació. Tot plegat implica que el club opera de manera recurrent amb un nivell de costos molt superior a la seva capacitat d'ingressos, fet que explica que el resultat de l'exercici sigui profundament negatiu cada any.

Observi's el següent gràfic:



Gràfic 10. Evolució de l'INXN comparat amb despesa de jugadors València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Aquest gràfic ho diu tot. València Basket no és sostenible des del punt de vista de la seva activitat d'explotació. Només els costos per sots de la plantilla esportiva es situen molt per sobre de l'import net de la xifra de negocis. De fet, és pràcticament el doble! A simple vista doncs, és un club completament insostenible.

Anàlisi de l'estructura i singularitat dels ingressos operatius

En el cas de València Basket, l'import net de la xifra de negocis no és un valor baix, el problema sorgeix per l'elevada despesa en sots de jugadors, que es deu a una ambició del club en els últims anys per aspirar a grans fites esportives. El que ens plantejem en el cas del València Basket, no és tant quins són els ingressos operatius, ja que són els habituals de qualsevol club esportiu, i a més són valors alts, sinó com fa sostenible aquest model amb tanta diferència entre ingressos i despeses d'explotació.



El model de sostenibilitat financera del Valencia Basket es fonamenta en un sistema de suport econòmic recurrent articular a través dels seus accionistes majoritaris, principalment vinculats al grup Inmo-Alameda. Malgrat que l'entitat presenta volums elevats de despeses de personal, especialment derivats de la plantilla esportiva necessària per a la competició d'elit, l'equilibri patrimonial no s'obté mitjançant el benefici operatiu de l'activitat esportiva, sinó a través d'aportacions directes per a la compensació de pèrdues.

Aquestes injeccions de capital es registren comptablement en l'estat de canvis en el patrimoni net sota l'epígraf d'operacions amb socis o propietaris. Per exemple, durant l'exercici 2022, es van realitzar aportacions per un valor aproximat de 14,79 milions d'euros per a compensar el resultat negatiu del període. Aquest mecanisme permet que la societat mantingui uns fons propis estables i compleixi amb el principi d'empresa en funcionament, garantint la continuïtat de les operacions malgrat el dèficit estructural generat pels costos laborals esportius.

Així mateix, la gestió financera de la SAD complementa aquestes aportacions amb la generació d'ingressos propis provinents de la comercialització i el patrocini, el taquillatge i les quotes d'abonats i socis. Tot i que aquestes partides són significatives, resulten insuficients per a cobrir la totalitat dels costos operatius, fet que reforça la dependència del model de mecenatge empresarial per a garantir la viabilitat a llarg termini de la institució en el context del bàsquet professional.

Anàlisi de la capacitat de generació de tresoreria

ESTAT DE FLUXOS D'EFFECTIU	2020	2021	2022	2023	2024
	-	-	-	-	-
	17.092.71	19.052.81	14.875.73	14.869.23	17.356.27
_ F.E Activitats Explotació	5	4	3	4	0
_ F.E Activitats Inversió	31.807	556.563	-424.350	-406.477	-1.425.902
	16.450.00	19.280.06	15.602.61	14.790.93	18.075.90
_ F.E Activitats Financiació	0	9	3	3	4
Efecte de variacions tipus de canvi	-4.376	2.306	684	-128	-1.733
Augment/Disminució de l' Efectiu	-615.284	786.124	303.214	-484.906	-708.001
Efectiu a l'Inici de l' Exercici	4.295.296	3.680.012	4.466.136	4.769.350	4.284.444
Efectiu al Final de l' Exercici	3.680.012	4.466.136	4.769.350	4.284.444	3.576.443

Taula 23. Estat de fluxos d'efectiu València Basket (2020-2024) - Font: Elaboració pròpia

Valencia Basket té un flux d'efectiu d'explotació molt negatiu durant tot el període degut a les elevadíssimes pèrdues que obté cada any al compte de pèrdues i guanys.

En canvi, el flux d'efectiu d'inversió és en alguns anys positiu i en alguns negatiu, sense presentar valors extrems, perquè tot i que realitza pagaments per inversions, en alguns anys (2020, 2021, i 2022), el club cobra per reinversions.

En analitzar l'estat de fluxos d'efectiu de les activitats de finançament del club, s'observa una estructura financera singular que destaca per la seva total dependència del mecenatge



privat i la gestió de deute circular amb entitats vinculades. El flux net d'efectiu per activitats de finançament prové íntegrament de l'epígraf de subvencions, donacions i llegats rebuts. És fonamental subratllar que aquests fons no responen a ajuts públics, sinó a aportacions a fons perdut realitzades per la propietat del club per equilibrar el pressupost operatiu i garantir la viabilitat de l'activitat esportiva sense recórrer a l'endeutament bancari extern. Aquesta injecció de capital per part dels propietaris actua com el motor financer principal de l'entitat, permetent una capitalització constant que no genera costos financers ni obligacions de devolució.

D'altra banda, l'apartat d'instruments de passiu financer revela una operativa de refinançament interna on l'emissió de deute amb empreses del grup i associades, que puja a 15.660.948,00 euros el 2020, és neutralitzada exactament pel mateix import en el concepte de devolució i amortització

6.2. Comparativa transversal entre els clubs

Un cop realitzat l'anàlisi individual de cadascun dels cinc clubs seleccionats —Joventut Badalona, Saski Baskonia, Club Baloncesto Breogán, Surne Bilbao Basket i Valencia Basket— s'inclou en aquest apartat una comparativa transversal que permet observar de manera conjunta les principals diferències estructurals i econòmiques entre aquestes entitats. L'objectiu és situar en un mateix marc d'anàlisi la realitat financera d'aquests clubs i identificar patrons comuns o divergències rellevants en la seva gestió.

En primer lloc, es presenta una taula de dades bàsiques corresponent a l'últim exercici disponible. Aquesta taula té com a funció contextualitzar la dimensió institucional i econòmica de cada club a partir de variables com el nombre d'empleats, la xifra d'ingressos operatius, el nivell de capitalització o les subvencions rebudes. D'aquesta manera, el lector pot obtenir una visió clara de la posició relativa de cada entitat abans d'analitzar les magnituds financeres de major profunditat.

A continuació, es duu a terme una comparació gràfica centrada en dos aspectes que resulten crítics per entendre el model econòmic dels clubs de bàsquet professional. En primer lloc, s'analitza el pes que representa la despesa de personal esportiu sobre l'import net de la xifra de negocis, una variable determinant atesa la importància que té el cost de la plantilla en el pressupost global de qualsevol club esportiu. La comparativa permet evidenciar fins a quin punt cada club depèn de recursos externs per finançar el seu projecte esportiu i si el nivell d'esforç salarial és assumible en funció dels ingressos generats per l'activitat ordinària.

En segon lloc, es presenta un gràfic sobre l'estructura de l'endeutament, mitjançant la ràtio d'endeutament general. Aquesta anàlisi permet identificar el grau de dependència dels clubs respecte al finançament aliè, així com distingir quines entitats operen amb models més apalancats i quines disposen d'una major solidesa patrimonial. L'objectiu és detectar si les diferències en l'ús del deute responen a estratègies de gestió, a les seves realitats competitives o a decisions estructurals vinculades a la seva dimensió o al suport institucional.

Finalment, i a partir de les conclusions derivades dels gràfics i de la taula contextual inicial, es proposa una reflexió sobre les causes que expliquen la manera en què cada club estructura els seus costos i el seu finançament. Aquesta reflexió incorpora factors com els objectius esportius, la participació en competicions europees, la capacitat d'atracció de patrocinadors, el pes de la massa social o el model de propietat de cada entitat. Això permet oferir una lectura integrada que relaciona les decisions financeres amb la realitat competitiva i la projecció esportiva de cada club.

A continuació, la taula per contextualitzar la realitat dels clubs (dades corresponents a l'últim exercici disponible):

	JOVENTUT	BASKONIA	BREOGÁN	BILBAO	VALENCIA
Logo					
Actiu total	26.113.896	27.726.701	6.444.165	7.534.656	5.873.949
Capital social	8.612.220	808.751	2.672.626	1.421.342	867.724
Patrimoni net	2.771.611	1.135.217,89	3.438.467	3.005.674	619.764
Ràtio d'endeutament [P/(P+PNet)]	0,89	0,96	0,47	0,60	0,89
Xifra de negoci	5.018.467	11.052.014	4.281.356	3.800.155	9.352.481
Benefici net	-4.692.697	121.737	605.640	272.231	-18.075.904

Taula 24. Dades econòmiques contextuais dels 5 clubs analitzats - Font: Elaboració pròpia

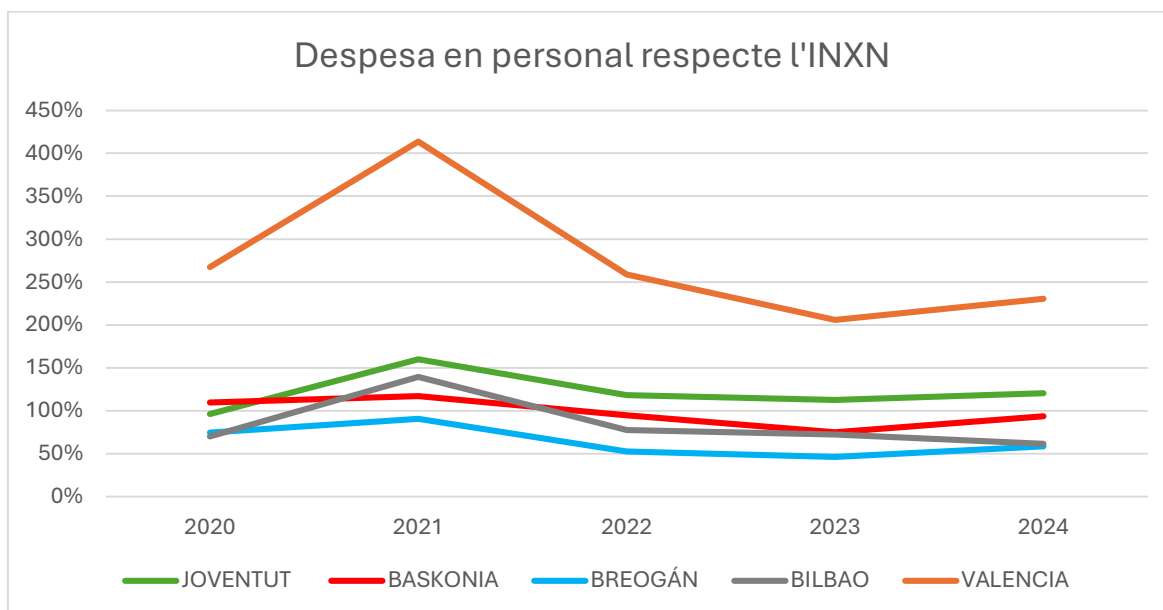
Altres dades interessants:

Any de constitució	1930	1959	1966	2000	1986
Nombre d'empleats mig	33,1	40	35	29,45	95
Comptes anuals abreujats?	Sí	No	Sí	Sí	No
Auditor	Uniaudit Oliver Camps, S.L.	Gabinete Técnico de Auditoría y Consultoría S.A.	Gabinete Técnico de Auditoría y Consultoría S.A.	PKF Attest. Servicios Empresariales, S.L	EY

Taula 25. Altres dades contextuais d'interès dels 5 clubs analitzats - Font: Elaboració pròpia

A continuació, es procedeix a analitzar una comparativa relacionant i contrastant diferents aspectes clau dels clubs esportius, a partir de tres eixos representats als següents gràfics:

- Una o dues variables
- Els 5 clubs
- El període de 5 anys



Gràfic 11. Despesa en personal respecte l'INXN (Despesa pers / INXN) per clubs (%) - Font: Elaboració pròpia

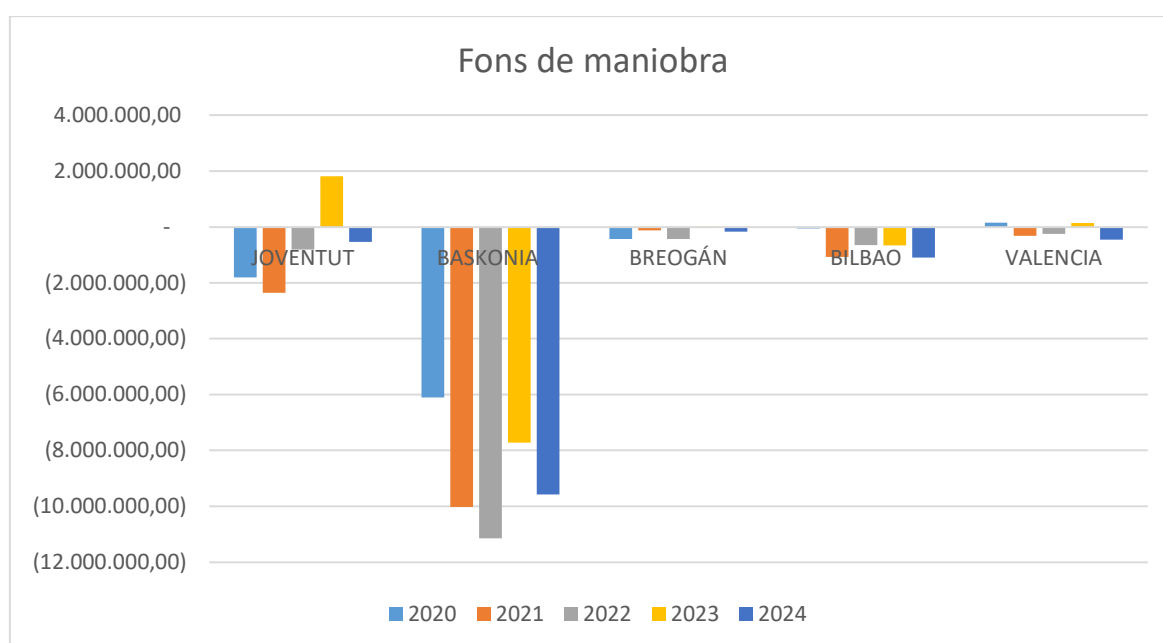
L'anàlisi de la ràtio de despesa en personal sobre l'import net de la xifra de negocis posa de manifest diferències significatives entre els clubs analitzats al llarg del període 2020–2024. El comportament general mostra un augment molt marcat l'any 2021, derivat principalment de l'impacte econòmic de la COVID-19. La temporada 2020-2021 es va caracteritzar per una forta reducció d'ingressos operatius a causa de les restriccions d'aforament i l'absència de públic als pavellons, mentre que la despesa en personal es va mantenir relativament estable. Aquesta desconexió entre una partida rígida (els salaris i contractes signats prèviament), i una caiguda abrupta dels ingressos provoca que la ràtio s'inflés de manera extraordinària en tots els clubs, fent evident com la pandèmia va alterar les relacions econòmiques habituals del sector.

Dins d'aquest mateix patró conjuntural, destaca especialment el comportament del Valencia Basket, que presenta uns percentatges molt superiors a la resta durant tot el període analitzat. Aquestes xifres tan elevades no només reflecteixen l'impacte de la pandèmia, sinó també el model econòmic propi del club, fortament dependent del suport del seu accionista principal i menys vinculat als ingressos directes d'explotació. Això fa que, en relació a la xifra de negocis estricta, la despesa en personal representi un percentatge molt més alt, situant el club en una posició aparentment extrema quan es compara amb els altres. En canvi, els clubs Joventut Badalona, Baskonia, Bilbao Basket i CB Breogán mantenen una evolució molt més moderada i homogènia, amb variacions més estretes i percentatges situats dins d'uns marges més pròxims als estàndards del sector. En aquests casos, la recuperació progressiva de l'activitat i el retorn del públic a partir del 2022 permeten una normalització de la ràtio, que tendeix a estabilitzar-se a mesura que els ingressos tornen a nivells previs a la pandèmia. El club més sa en aquest sentit és clarament Breogán, donat que sense tenir en compte la situació excepcional de la pandèmia, es situa sempre al voltant del 50% de despesa de personal respecte l'INXN, això permet al club tenir marge per donar cabuda a altres despeses d'explotació i a l'amortització de l'immobilitzat.

S'ha de tenir en compte que a part de la despesa en personal, els clubs han d'afrontar altres despeses importants com altres despeses d'explotació, o l'amortització de

l'immobilitzat. Tot i que també és cert que pel que fa a ingressos, els clubs poden afegir a l'INXN els altres ingressos d'explotació, convé que aquesta ratio representada al gràfic no sigui molt elevada, per poder tenir marge per cobrir la resta de despeses d'explotació mencionades.

A més, l'anàlisi individualitzat de cada club mostra un patró recurrent: quan la ràtio de despesa en personal no supera aproximadament el 125 % de l'import net de la xifra de negocis, els clubs acostumen a poder compensar aquest desajust mitjançant la resta d'ingressos d'explotació. En el cas d'entitats amb una activitat significativa en el mercat de traspassos, com Baskonia, aquesta compensació pot provenir també dels resultats per vendes de jugadors, reflectits al compte de pèrdues i guanys sota l'epígraf "11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado". Però quan la ràtio supera aquest llindar aproximat del 125 %, la despesa en personal esdevé tan elevada que, en la majoria dels casos, ja no pot ser compensada amb la resta d'ingressos recurrents, revelant una estructura de costos difícilment sostenible sense aportacions extraordinàries o sense modificar la massa salarial.



Gràfic 12. Fons de maniobra dels 5 clubs ACB - Font: Elaboració pròpia

En aquest gràfic s'observa l'evolució del fons de maniobra (FM) dels clubs analitzats, i es mostren diferències molt significatives en l'equilibri financer a curt termini, evidenciant realitats econòmiques molt distintes entre ells.

El Joventut presenta al llarg del període un fons de maniobra clarament negatiu, tot i mostrar una lleu millora puntual l'exercici 2023. Aquest patró reflecteix una tensió recurrent en la liquiditat, típica d'un model en què el club opera amb un passiu corrent superior als actius corrents. Malgrat això, no s'aprecia un empitjorament sostingut, cosa que indica una certa estabilitat dins d'un marc financer limitat, però habitual en entitats esportives amb pressupostos ajustats.

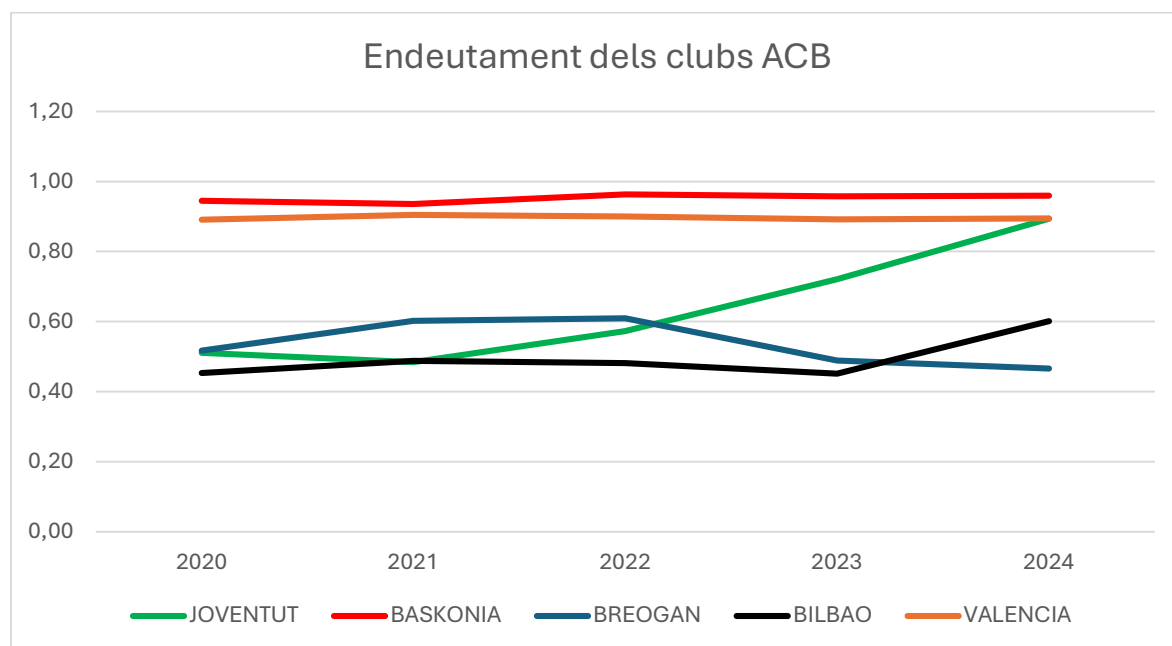
Baskonia destaca com el club amb una situació més compromesa a curt termini, amb fons de maniobra extraordinàriament negatius en tots els anys analitzats (arribant fins als -10 i -11 milions). Aquest patró suggereix una dependència elevada del finançament espontani

i/o de refinançaments continus del passiu corrent. Aquesta estructura implica riscos de tensió de tresoreria significatius.

Breogán és el club amb un fons de maniobra més proper a l'equilibri, amb valors lleugerament negatius però molt més moderats que la resta. Això indica un model de gestió més prudent, en què el club manté una estructura propera al balanç neutre. Tot i operar amb cert dèficit a curt termini, no presenta signes de tensió greu, situant-se en una franja de risc moderat però controlat.

Bilbao mostra un fons de maniobra negatiu recurrent, però fluctua entre anys amb certa millora i d'altres amb deteriorament. A diferència de Baskonia, els seus valors no arriben a xifres extremes, però indiquen una estructura financera on els deutes a curt termini superen de manera sistemàtica els actius corrents. És una posició que obliga a una gestió acurada de la tresoreria, però que encara es manté dins d'un llindar operable.

València és l'únic club que manté un fons de maniobra lleugerament positiu o quasi neutre en la majoria d'exercicis. Això reflecteix una estructura patrimonial més sòlida, típica d'un club amb fort suport econòmic i capacitat d'inversió. La seva posició indica estabilitat a curt termini i una menor dependència de deutes immediats, cosa que els permet operar amb més flexibilitat financera.



Gràfic 13. Endeutament dels clubs ACB - Font: Elaboració pròpia

En aquest gràfic, es mostra l'anàlisi de l'estructura financera i de la solvència dels 5 clubs ACB analitzats, a partir de l'indicador d'endeutament, definit com la relació entre el passiu i la suma del passiu i el patrimoni net $[P/(P+PNET)]$. Aquest gràfic permet observar fins a quin punt l'estructura financera dels clubs està finançada per tercers en comparació amb els recursos propis. Una ràtio propera a 1,00 indica una dependència gairebé total del deute, mentre que valors inferiors reflecteixen una major capitalització i autonomia financera.

En aquest context, destaca especialment el cas del Joventut de Badalona, que presenta un increment molt marcat de l'endeutament a partir de 2022 fins a aproximar-se al 0,90

l'any 2024. Aquesta evolució respon a la combinació de dos factors de risc principals: una descapitalització derivada d'una caiguda significativa del patrimoni net i un augment notable del passiu no corrent, fet que suggereix que el club ha hagut de recórrer a finançament extern de llarga durada per compensar pèrdues o mantenir la seva activitat davant la reducció dels recursos propis.

Paral·lelament, el Baskonia i el València Basket es mantenen de forma sostinguda en els nivells més elevats del gràfic, sempre per sobre del 0,90, tot evidenciant una estructura fortament apalancada. En el cas del Baskonia, el deute és clarament l'eix central del seu model financer i la seva viabilitat depèn de la capacitat de renovar-lo o mantenir-lo constantment davant un patrimoni net molt reduït.

Pel que fa al València Basket, la seva estabilitat aparent es deu a un patrimoni net pràcticament immòbil i a l'absència de passiu no corrent, cosa que indica un model basat en aportacions o crèdits a curt termini que es renoven de manera cíclica sense alterar l'estructura de capital fonamental.

En aquest sentit, és fonamental destacar que tot i que la ràtio d'endeutament del València Basket i del Baskonia presenta valors molt similars —situant-se al voltant de 1,90—, aquesta coincidència no implica que els dos clubs facin servir un mateix model de finançament. Al contrari, darrere d'aquest indicador hi ha realitats econòmiques radicalment diferents que cal interpretar de manera diferenciada.

En el cas del Baskonia, la ràtio reflecteix fidelment una estructura de finançament basada en un volum molt elevat de passiu, tant corrent com no corrent. Es tracta d'un club que efectivament recorre a l'endeutament tradicional per sostenir la seva activitat i el seu nivell competitiu, fet que es veu corroborat per la presència d'un passiu financer significatiu, un fons de maniobra negatiu persistent i una dependència notable de finançament extern.

En canvi, al València Basket, una ràtio similar sorgeix per un motiu completament diferent. El club no presenta un volum d'endeutament elevat en termes absoluts —el passiu corrent és relativament contingut, al voltant de 5 milions—, però el patrimoni net apareix artificialment reduït. Això es deu al fet que el soci majoritari compensa any rere any les pèrdues operatives mitjançant aportacions directes o préstecs del grup, mantenint així el patrimoni net en xifres molt baixes. Aquesta configuració provoca que la ràtio d'endeutament sigui elevada, però no perquè el club estigui fortament endeutat, sinó perquè el denominador (el patrimoni net) és anòmalament petit.

Per tant, la ràtio d'endeutament en el cas del València Basket no reflecteix la seva veritable política de finançament, i pot resultar enganyosa si s'interpreta de manera aïllada. En canvi, en el Baskonia, sí que és un indicador representatiu de la seva estructura real de recursos. Aquesta diferència posa de manifest la importància d'acompanyar les ràtios d'una lectura qualitativa del model de gestió de cada club, ja que números similars poden amagar fonaments econòmics completament oposats.

A l'extrem oposat, el Breogán i el Bilbao Basket presenten una situació molt més sòlida i equilibrada. El Breogán és el club que mostra la millor evolució en termes de solvència, ja que redueix la seva ràtio per sota del 0,50 l'any 2024 gràcies a un augment del patrimoni net i a la disminució del passiu corrent, fet que reflecteix un procés de sanejament que

reforça la seva autonomia financera. El Bilbao Basket, tot i experimentar un petit increment del risc en el darrer exercici, es manté en valors moderats entorn del 0,50-0,60 i mostra un creixement controlat en què el deute i els recursos propis evolucionen de manera proporcional.

En conjunt, l'anàlisi comparativa permet distingir clarament dos grups: d'una banda, Baskonia, València i Joventut operen sota un model de risc elevat amb una dependència extrema del finançament aliè, superior al 80-90%, mentre que, de l'altra, Breogán i Bilbao presenten una estructura molt més capitalitzada i resiliència. Tot i així, el cas que genera una preocupació més immediata és el del Joventut, l'únic club que evidencia una degradació accelerada de la seva autonomia financera al llarg del període estudiat.

6.3. Discussió dels resultats

L'anàlisi individual i la comparativa transversal realitzades en els apartats anteriors permeten establir una sèrie de consideracions de caràcter global sobre la situació econòmica i financera dels cinc clubs estudiats. En aquest subapartat, es discutiran els resultats obtinguts a la llum del marc teòric exposat al capítol 3, amb l'objectiu d'identificar patrons comuns, divergències significatives i factors explicatius associats al model de gestió, al nivell competitiu i a la dimensió econòmica de cada entitat.

Aquesta discussió no es limita a reiterar les xifres obtingudes, sinó que pretén interpretar-les en el seu context. En primer lloc, s'analitzarà en quina mesura els resultats corroboren les particularitats pròpies dels clubs esportius professionals, especialment la dependència d'ingressos volàtils i el pes elevat de la despesa en personal esportiu. En segon lloc, s'avaluarà com els diferents models de propietat i finançament —patrocinadors principals, suport institucional, aportacions d'accionistes o massa social— influeixen tant en l'estructura financera com en la seva sostenibilitat a mitjà termini. Finalment, també es discutiran les diferències observades en l'ús de l'endeutament, la capacitat de generar recursos propis i la incidència dels objectius esportius en la configuració de cada model econòmic.

Aquest apartat, per tant, servirà per integrar els resultats empírics amb les bases conceptuals del treball i per oferir una interpretació coherent i crítica de la realitat financera dels cinc clubs analitzats.

7. Conclusions

L'objectiu d'aquest últim apartat és oferir una reflexió final, coherent i estructurada, sobre els resultats obtinguts en el present treball, tot integrant-los amb els objectius inicials plantejats i aportant una valoració crítica del model econòmic i financer dels clubs de l'ACB analitzats. Les conclusions es realitzaran en forma de síntesi interpretativa que pretén donar significat global al conjunt de l'estudi, destacant allò que realment s'ha aconseguit amb la investigació.

A partir de l'anàlisi individual i comparat realitzat al llarg del treball, aquest apartat presenta les idees principals que emergeixen de l'estudi i raona per què els resultats observats responen a determinades dinàmiques estructurals del sector. Es tracta, per tant, de recuperar els punts clau del treball per reinterpretar-los críticament, aportant nous punts de vista i reflexions pròpies sobre la viabilitat, solidesa i sostenibilitat dels diferents models de gestió que coexisteixen a la Lliga ACB, tenint en compte també els objectius que es marquen els diferents clubs, que òbviament, son diferents.

Finalment, es proposen possibles línies de recerca futures que podrien ampliar o complementar aquest estudi, donant continuïtat a les reflexions generades i obrint la porta a noves aproximacions sobre la gestió econòmica de l'esport professional.

7.1. Resum dels resultats principals

Abans de començar amb el resum dels resultats extrets de l'estudi, es mostra una taula-resum aclaridora per tal de poder sintetitzar algunes de les informacions més rellevants a mode de conclusió. Observi's la taula:

Viabilitat	Joventut	Baskonia	Breogán	Bilbao	València
Sous vs INXN (aproximat)	100%	120%	60%	60%	+200%
Fons propis (FP, - o +)	-	+	+	+	+
Tendència FP	↓	↑	↑	↑	=
Tendència endeutament	↑	=	↓ (dos últims anys)	↑ (últim any)	=
Subvencions	15M	0,5M	2,3M	2,9M	-
Fons de maniobra (- o +)	-	- (molt)	-	-	-

Taula 26. Taula-resum viabilitat dels clubs – Font: Elaboració pròpia

L'anàlisi economicofinancera realitzat al llarg del treball ha permès identificar patrons molt diferenciats entre els cinc clubs estudiats i, al mateix temps, ha aportat una visió global sobre la sostenibilitat del model de funcionament de les entitats professionals de la Lliga ACB. A partir de les dades examinades per al període 2020–2024, els resultats obtinguts permeten extreure diverses conclusions rellevants sobre la solidesa patrimonial, la dependència del deute, la capacitat de generar ingressos i la gestió dels costos operatius dels clubs analitzats.

En primer lloc, l'estudi posa de manifest l'existència de dos models financers clarament diferenciats: d'una banda, clubs amb una estructura altament apalancada i amb una dependència sistemàtica del finançament extern (Baskonia i Joventut Badalona); i, de l'altra, entitats amb una capitalització més sòlida, una menor exposició al risc financer i un equilibri estructural més estable (Breogán i, en menor mesura, Bilbao Basket). El cas del València Basket destaca com un model singular, caracteritzat per una forta aportació del seu accionista principal, que actua com a mecanisme de sosteniment essencial per mantenir un nivell competitiu elevat.

De fet, son especialment aquells clubs amb objectius esportius més ambiciosos, com és el cas del València Basket i el Baskonia, els qui tenen una necessitat de finançament extern més elevada (sigui directament de passiu o aportacions de socis), i tots dos club son participants habituals a l'Eurolliga. Aquest patró no és casual, sinó que respon a una dinàmica estructural pròpia del negoci del bàsquet professional: quan un club aspira a competir al màxim nivell, els costos necessaris per mantenir un equip competitiu creixen molt més ràpidament que els ingressos que genera aquesta mateixa competitivitat.

Això es deu a que la participació en competicions europees o la lluita per posicions capdavanteres a l'ACB no garanteixen un increment proporcional dels ingressos, ja que aquests depenen en gran mesura de factors com les quotes d'abonats, els patrocinadors, les subvencions públiques i la venda de jugadors, partides que no sempre augmenten de manera significativa encara que el nivell esportiu millori. En canvi, la massa salarial s'incrementa de forma immediata i abrupta quan un club vol reforçar la plantilla amb jugadors de major qualitat, ja que els sous en el mercat europeu d'elit són substancialment més elevats.

Aquesta asimetria estructural entre la capacitat d'ingressar i la necessitat de gastar obliga els clubs amb ambicions esportives elevades a recórrer sistemàticament a l'endeutament, sovint a través de línies de crèdit, préstecs o suport financer d'empreses del mateix grup (cas del València Basket). En conseqüència, aquests clubs presenten nivells d'endeutament notablement superiors als d'entitats amb objectius més modestos, com el Breogán o el Bilbao Basket.

Pel que fa a la rendibilitat, s'observa que el sector treballa amb marges molt estrets o negatius, especialment en aquells clubs amb plantilles costoses o amb projectes esportius d'alt nivell. La rendibilitat econòmica dels clubs es veu fortament condicionada pel pes dels costos de personal, tenint major incidència en els clubs més grans (Baskonia i València Basket especialment, degut a que els costos de personal augmenten més que proporcionalment que els ingressos), mentre que la rendibilitat financera és molt baixa en tots els clubs i durant tot el període analitzat. Això és així perquè el benefici abans d'impostos (BAT) és molt reduït en els exercicis en què és positiu, i per tant, independentment que el patrimoni net sigui baix en alguns casos, no s'obté una rendibilitat significativa.

L'estudi conclou també que els ingressos dels clubs són altament dependents de factors esportius, com la participació en competicions europees o l'ascens a la Lliga ACB, elements que poden provocar increments sobtats i molt significatius en la xifra de negocis, tal com es demostra clarament en el cas del Breogán. Per contra, Joventut i Baskonia presenten una dependència rellevant d'ingressos no estrictament recurrents (com subvencions, aportacions d'accionistes o vendes de jugadors) per equilibrar els seus resultats.

Finalment, l'anàlisi comparativa revela que el cost de personal esportiu és la partida crítica que defineix l'estabilitat o tensió financera dels clubs, representant entre el 75% i més del 120% dels ingressos operatius en diversos casos, i arribant a més del 200% en el cas de València Basket. Aquesta pressió de costos estructurals explica la volatilitat dels resultats d'explotació i la necessitat recurrent d'ingressos addicionals o finançament extern per garantir la continuïtat dels projectes esportius.

En conjunt, els resultats obtinguts permeten afirmar que els clubs analitzats presenten diferències significatives en els seus models econòmics i patrimonials, però comparteixen una característica comuna: la seva sostenibilitat financera depèn estretament de l'equilibri entre rendiment esportiu, (que garanteix un nivell d'ingressos via patrocini, drets audiovisuals i organitzadors de les pròpies competicions que resulta molt variable), control de costos i capacitat d'obtenir recursos addicionals més enllà de l'activitat ordinària.

7.2. Resposta als objectius plantejats

El present treball tenia com a objectiu principal analitzar en profunditat la situació econòmica i financera de cinc clubs de la Lliga ACB —Joventut Badalona, Baskonia, Club Breogán, Bilbao Basket i València Basket— amb la finalitat de determinar la seva viabilitat, solidesa i model de gestió. Addicionalment, es pretenia realitzar una comparativa sistemàtica que permetés identificar diferències significatives derivades del seu nivell competitiu, de la seva dimensió i de les estratègies de gestió econòmica aplicades per cadascun.

A la llum dels resultats obtinguts, es pot afirmar que tots els objectius plantejats han estat assolits de manera satisfactòria.

En relació amb el primer objectiu, l'anàlisi individualitzada dels clubs ha permès identificar amb precisió els seus punts forts i febles des del punt de vista financer. L'estudi del balanç i del compte de pèrdues i guanys, juntament amb l'anàlisi de les ratis corresponents, ha permès establir un diagnòstic fundat de la situació de cada club. En aquest sentit, s'ha constatat que diversos clubs presenten tensions estructurals recurrents, com el fons de maniobra negatiu, una elevada dependència del finançament aliè o un pes excessiu del cost de personal en relació amb els ingressos operatius. Paral·lelament, s'han identificat casos amb estructures econòmiques més equilibrades i amb una gestió més prudent, que operen amb nivells d'endeutament moderats i una estructura de cost més adaptada als recursos disponibles.

En relació amb el segon conjunt d'objectius específics, l'anàlisi comparativa transversal ha facilitat l'establiment de patrons comuns i diferències rellevants entre els clubs. Aquesta comparació ha permès confirmar que existeixen models de gestió clarament diferenciats dins de l'ACB: clubs altament dependents d'aportacions externes, i projectes esportius ambiciosos sostinguts per finançament recurrent (Baskonia i Joventut Badalona), clubs amb una estructura més equilibrada que adapten la seva despesa al volum real d'ingressos (cas de Breogán i Bilbao Basket), i casos singulars en què el suport d'un accionista principal defineix completament la sostenibilitat del projecte (València Basket). Aquest contrast ha

contribuït a assolir l'objectiu d'identificar les implicacions del nivell competitiu i de les estratègies de gestió sobre la realitat financera de cada entitat.

Finalment, el treball també havia plantejat com a objectiu la comprensió de fins a quin punt el model de negoci dels clubs de l'ACB condiciona la seva sostenibilitat econòmica. L'anàlisi ha permès demostrar que la majoria dels clubs depenen d'ingressos que no provenen exclusivament de l'activitat ordinària, i que la sostenibilitat dels projectes esportius requereix un equilibri delicat entre resultats esportius, generació d'ingressos recurrents, control de costos i aportacions externes. Aquesta constatació dona resposta directa a l'objectiu d'avaluar la solidesa del model i permet establir reflexions fonamentades sobre la seva viabilitat futura, que en el cas de Joventut Badalona, es troba molt compromesa, donat que el desequilibri entre despeses en plantilla esportiva i INXN no es compensa amb aportacions externes ni ingressos extraordinaris.

En conjunt, els resultats obtinguts confirmen que els objectius inicials han estat complerts i que la investigació ha aportat una visió clara, estructurada i crítica de la realitat econòmica i financera dels clubs de bàsquet analitzats.

7.3. Limitacions del treball

Tot i que aquest estudi ofereix una anàlisi detallada de la situació econòmica i financera dels cinc clubs objecte d'estudi, cal reconèixer diverses limitacions que condicionen l'abast dels resultats.

En primer lloc, el treball es fonamenta exclusivament en la informació disponible als comptes anuals oficials. Tot i ser la font més fiable, aquests documents sovint presenten mancances de detall: la informació sobre contractes dels jugadors, polítiques internes de gestió salarial o la naturalesa de determinats ingressos extraordinaris no sempre es presenta de manera desglossada. Això dificulta interpretar amb precisió algunes variacions anuals i limita la comparabilitat entre clubs, ja que les memòries no mantenen un nivell d'informació homogeni.

En segon lloc, el període analitzat —cinc exercicis— és suficient per identificar tendències, però no per captar dinàmiques de llarg termini. Canvis estructurals, modificacions en l'ambició esportiva o reestructuracions internes sovint requereixen períodes més amplis per ser apreciats. Una sèrie temporal d'entre 10 i 15 anys permetria observar amb major claredat com l'increment d'ambicions esportives condueix, de manera recurrent, a una major dependència del finançament extern, atès que els ingressos no creixen al ritme de les despeses necessàries per competir al màxim nivell.

En tercer lloc, el sector esportiu professional presenta una elevada volatilitat. Resultats esportius, classificacions europees, lesions rellevants o variacions en la massa social poden alterar de manera notable els números d'un exercici concret. Això implica que algunes conclusions són representatives del període estudiat, però no necessàriament extrapolables a futurs escenaris.

A més, el treball no inclou informació interna relativa a pressupostos, previsions, estratègies amb patrocinadors o polítiques de captació de talent, elements rellevants però no públicament accessibles. L'anàlisi, per tant, s'ha realitzat des d'una perspectiva externa i basada exclusivament en dades publicades.

Malgrat aquestes limitacions, el treball ofereix una visió sòlida i representativa que permet assolir els objectius plantejats i comprendre les dinàmiques financeres que caracteritzen els clubs professionals de la Lliga ACB.

7.4. Propostes de futur i línies d'investigació

Els resultats obtinguts en aquest treball obren la porta a múltiples vies de recerca futura que permetrien aprofundir en la comprensió del model econòmic del bàsquet professional i, al mateix temps, contribuir a la reflexió sobre la sostenibilitat del sector. Mentre que el present treball s'ha centrat fonamentalment en l'anàlisi econòmic i financer (tant individual com comparat de diferents clubs de l'ACB), una posterior investigació podria orientar-se a identificar i avaluar les possibles estratègies que permetessin assolir un model de sostenibilitat permanent, reduint al mínim la dependència de factors externs i inestables.

Les conclusions obtingudes de l'anàlisi mostren que la majoria de clubs de l'ACB no aconsegueixen generar beneficis de manera recurrent i que el seu funcionament depèn, en gran mesura, de finançament extern o de suports institucionals. En aquest sentit, una de les línies d'investigació més rellevants seria analitzar si és possible —i en quines condicions— que un club de bàsquet professional generi beneficis de manera sostinguda, sense comprometre la competitivitat esportiva. Aquest estudi hauria de començar per una revisió exhaustiva de l'estructura de costos i d'ingressos, identificant:

- a) quins costos podrien reduir-se sense afectar negativament el rendiment esportiu;
- b) quins ingressos podrien incrementar-se i;
- c) quins límits estructurals presenta cadascuna de les fonts actuals.

Així mateix, seria d'alt interès desenvolupar una línia de recerca centrada en estratègies de creixement dels ingressos operatius. Tenint en compte que, com s'ha observat, els ingressos són la variable que menys creix i que més limita la sostenibilitat financera dels clubs, seria rellevant explorar fins a quin punt aquests podrien ampliar la seva base d'ingressos mitjançant iniciatives de màrqueting, captació de nous socis, fidelització del públic jove, internacionalització del club o la incorporació de patrocinadors estratègics amb capacitat de generar ingressos recurrents i elevats. Aquest tipus d'investigació requeriria estudis de mercat, comparacions internacionals i anàlisis de l'impacte real que tenen les polítiques de màrqueting en la generació de recursos.

Una altra línia de recerca complementària seria aprofundir en el paper del mecenatge, els patrocinadors institucionals i els accionistes majoritaris en la sostenibilitat del bàsquet professional. La dependència del València Basket o la del Baskonia del suport financer d'un grup empresarial posa de manifest una qüestió de fons: fins a quin punt aquest model és sostenible en el temps i com condiona la presa de decisions, la transparència i la independència dels clubs. L'anàlisi podria ampliar-se a altres lligues europees per observar si aquest fenomen és general o específic del context espanyol.

En conjunt, totes aquestes línies d'investigació permeten ampliar i enriquir el debat sobre la viabilitat econòmica de l'esport professional, oferint un marc de reflexió útil tant per a gestors de clubs com per a institucions i investigadors interessats en l'economia de l'esport.

8. Bibliografia

1. Documents comptes anuals auditats (a l'annex es troben adjunts en link)

- Club Joventut Badalona, S.A.D. (2020–2024). *Comptes anuals dels exercicis 2019–2020 a 2023–2024*.
- Saski Baskonia, S.A.D. (2020–2024). *Comptes anuals dels exercicis 2019–2020 a 2023–2024*.
- Club Baloncesto Breogán, S.A.D. (2020–2024). *Comptes anuals dels exercicis 2019–2020 a 2023–2024*.
- Surne Bilbao Basket, S.A.D. (2020–2024). *Comptes anuals dels exercicis 2019–2020 a 2023–2024*.
- Valencia Basket Club, S.A.D. (2020–2024). *Comptes anuals dels exercicis 2019–2020 a 2023–2024*.

2. Normativa i regulació

- Gobierno de España. (1999). Real Decreto 1251/1999, sobre Sociedades Anónimas Deportivas. Boletín Oficial del Estado.
- Gobierno de España. (2022). Ley 39/2022, del Deporte. Boletín Oficial del Estado.
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2007). Plan General de Contabilidad. BOE.
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2016). Resolución sobre el tratamiento contable del inmovilizado intangible. BOE.
- Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB). (2023). Normativa económica y de inscripción de clubes. ACB.

3. Bibliografia sectorial i informes

- Tipus d'interès sintètic Banc d'Espanya:
<https://www.bde.es/webbe/es/estadisticas/temas/tipos-interes.html>

9. Annexos

Documents comptables:

9.1 Documents comptables Joventut Badalona

- 2018-2019:

https://drive.google.com/file/d/1nCyqaLobm4W_5joN5nH411TFZXriO4ui/view?usp=sharing

- 2020-2021:

https://drive.google.com/file/d/1hRePwLYfpQChw7ncVJuiKPtdmDF4oY4_/view?usp=sharing

- 2021-2022:

<https://drive.google.com/file/d/1YOY0GoXduKKHljDVgC80auaHEUHVOMG/view?usp=sharing>

- 2022-2023:

<https://drive.google.com/file/d/1YTCli-gVdg12sgXLJ3iXs2webfubprNS/view?usp=sharing>

9.2 Documents comptables Baskonia

- 2019-2020:

<https://drive.google.com/file/d/1TWg-fUB63sYwZrb1jkNtY1W4i6t2MR26/view?usp=sharing>

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/100IkAi1B5IPwYFkvy_7N27beMP1NPnGm/view?usp=sharing

- 2022-2023:

<https://drive.google.com/file/d/1wQ50eBAE7efykiwo73ACxacIIxn0CUH5/view?usp=sharing>

9.3 Documents comptables Club Breogán

- 2019-2020:

<https://drive.google.com/file/d/1LS7OMi3q6YGoGDnfUak2ZsMmc1YsMLP/view?usp=sharing>

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/1aZ_TLsUONIVHm78qPkRX4FnDBICniPwC/view?usp=sharing

- 2022-2023:

<https://drive.google.com/file/d/1fJb8nqIOR9yDYkTMHzWOcKdB1NBGVMCE/view?usp=sharing>

9.4 Documents comptables Bilbao Basket

- 2019-2020:

https://drive.google.com/file/d/1xCv00_XvbTv58AUJNvn3RD64JrAu6bi/view?usp=sharing

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/1vDzf22XJ_8Tb7Fgg0ht8clCIDY2b-zTx/view?usp=sharing

- 2022-2023:

https://drive.google.com/file/d/1SZgCfv9awciyPc3mUtKgy5nzK_tbOfWu/view?usp=sharing

9.5 Documents comptables València Basket

- 2019-2020:

<https://drive.google.com/file/d/1moUpbiMsHjn4iYEVRA-MQ0IYLqYAylf5/view?usp=sharing>

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/1-TTEGJsvX1Os5q2c_H8YtasbFuaN9st7/view?usp=sharing

- 2022-2023

<https://drive.google.com/file/d/1q7NQ4k3VjgkJIKRyTpbybzbWbGUb3NqV/view?usp=sharing>

Marc Buscail Briansó

ANNEXOS

Documents comptables:

9.1 Documents comptables Joventut Badalona

- 2018-2019:

https://drive.google.com/file/d/1nCyqaLobm4W_5joN5nH411TFZXriO4ui/view?usp=sharing

- 2020-2021:

https://drive.google.com/file/d/1hRePwLYfpQChw7ncVJuiKPtdmDF4oY4_/view?usp=sharing

- 2021-2022:

<https://drive.google.com/file/d/1YOY0GoXduKKHljDVgC80aaua-HEUHVOMG/view?usp=sharing>

- 2022-2023:

<https://drive.google.com/file/d/1YTCli-gVdq12sqXLJ3iXs2webfubprNS/view?usp=sharing>

9.2 Documents comptables Baskonia

- 2019-2020:

<https://drive.google.com/file/d/1TWg-fUB63sYWZrb1jkNtY1W4i6t2MR26/view?usp=sharing>

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/100lkAi1B5IPwYFkvy_7N27beMP1NPnGm/view?usp=sharing

- 2022-2023:

<https://drive.google.com/file/d/1wQ50eBAE7efykiwo73ACxacIIxn0CUH5/view?usp=sharing>

9.3 Documents comptables Club Breogán

- 2019-2020:

<https://drive.google.com/file/d/1LS7OMi3q6YGoGDnfUak2Z-sMmc1YsMLP/view?usp=sharing>

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/1aZ_TLsUONIVHm78qPkRX4FnDBICniPwC/view?usp=sharing

- 2022-2023:

<https://drive.google.com/file/d/1fJb8nqIOR9yDYkTMHzWOcKdB1NBGVMCE/view?usp=sharing>

9.4 Documents comptables Bilbao Basket

- 2019-2020:

https://drive.google.com/file/d/1xCv00_XvbTv58AUJNvn3RD64JrAu6bi-/view?usp=sharing

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/1vDzf22XJ_8Tb7Fgg0ht8clCIDY2b-zTx/view?usp=sharing

- 2022-2023:

https://drive.google.com/file/d/1SZgCfv9awciyPc3mUtKgy5nzK_tbOfWu/view?usp=sharing

9.5 Documents comptables València Basket

- 2019-2020:

<https://drive.google.com/file/d/1moUpbiMsHjn4iYEVr-aMQ0IYLgYAylf5/view?usp=sharing>

- 2021-2022:

https://drive.google.com/file/d/1-TTEGJsvX1Os5q2c_H8YtasbFuaN9st7/view?usp=sharing

- 2022-2023

<https://drive.google.com/file/d/1g7NQ4k3VigkJIKRyTpbybzbWbGUb3NqV/view?usp=sharing>