

INFORME

26 de Julio de 2007

GESTIÓN DE FICHAJES Y VENTAS DE JUGADORES POR PARTE DEL REAL BETIS BALOMPIÉ, S.A.D. (ESTUDIO SOBRE 10 TEMPORADAS: 96/97 a 05/06).

Informe realizado por el Grupo Económico-Jurídico de "POR NUESTRO BETIS"

El presente informe se basa exclusivamente en datos ciertos, auditados y extraídos del Registro Mercantil (Cuentas Anuales del Real Betis Balompié S.A.D. de los ejercicios 1996/1997 a 2005/2006 ambos inclusive). Como consecuencia, no se analiza el ejercicio 06/07 porque las cuentas no están aún presentadas ni auditadas.

No obstante, no descartamos efectuar en Septiembre, como complemento al presente informe, un avance de valoración de la gestión de adquisiciones y ventas desde el 30.6.2006 hasta el 31.8.2007 una vez finalice el periodo de altas y bajas, y tomando con la debida prudencia los datos disponibles.

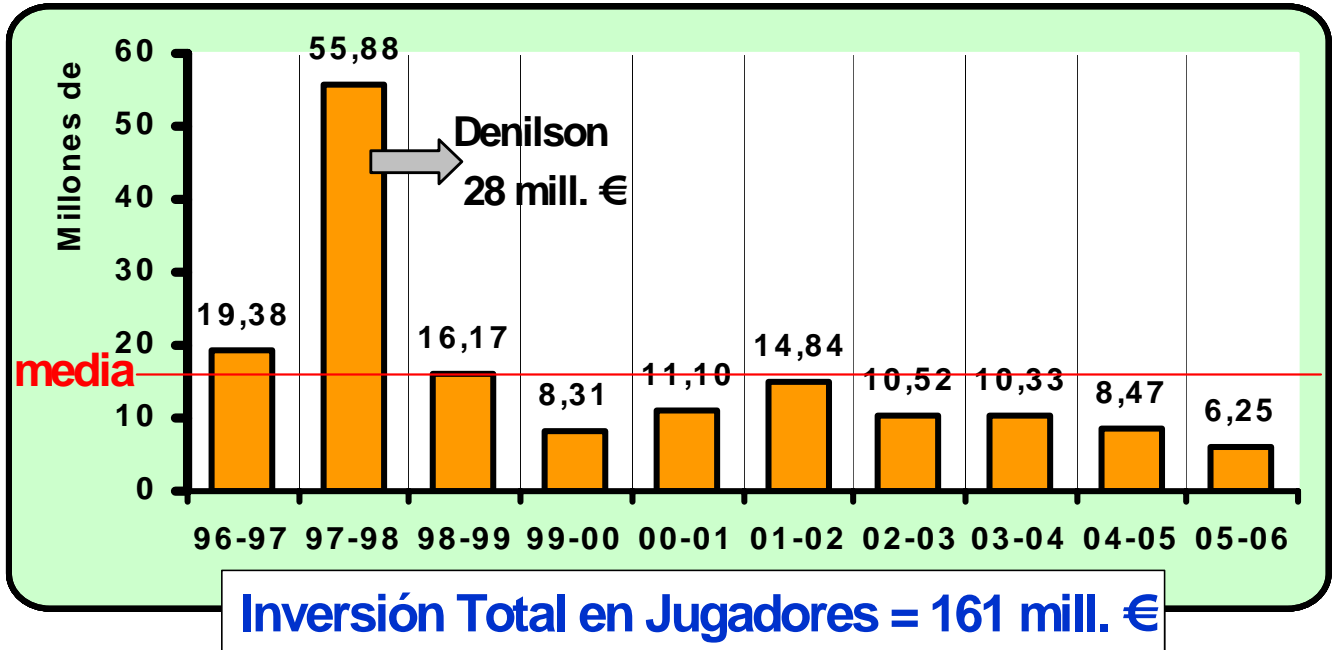
Índice del Informe

- Inversión efectuada en fichajes a cargo del club y rentabilización económica y deportiva de los mismos
- Resultados contables por las ventas de jugadores y su influencia en los resultados económicos del club
- Mantenimiento del valor en el periodo 1996 a 2001
- Fuerte depreciación en el periodo 2001 a 2006
- La generación de valor a través de la cantera
- Otras circunstancias reseñables
- Resumen de los principales defectos del modelo
- Pautas mínimas para un modelo alternativo
- Aclaración de conceptos económicos usados

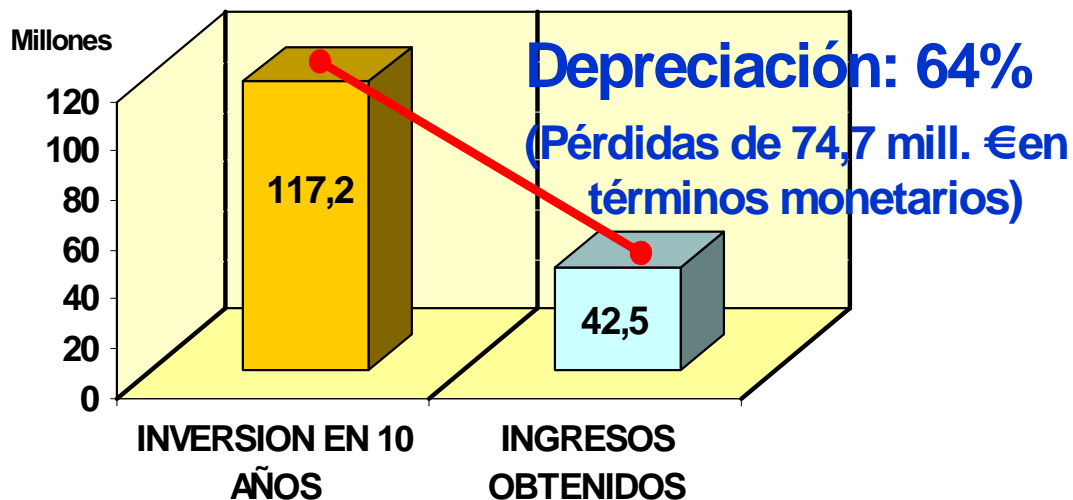


Inversión efectuada en fichajes a cargo del club y rentabilización económica y deportiva de los mismos

Durante las 10 temporadas situadas entre 30.6.1996 y 30.6.2006, el Betis ha adquirido **50 jugadores** (con coste de adquisición), por los que ha invertido **161 millones €** (26.825 mill. ptas.). Esto supone una elevada inversión, con una media de **15,76 mill. € por temporada** (2.682 mill. ptas) y de **3,3 mill. € por jugador** (536 mill. ptas).



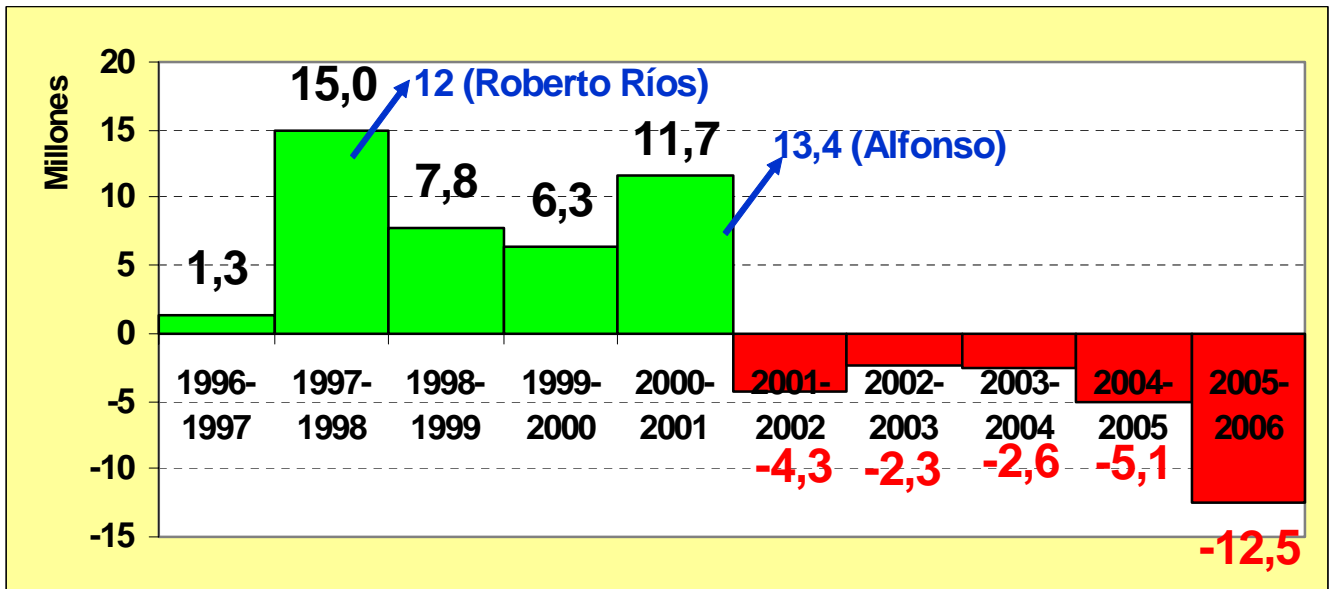
El **retorno de esta inversión**, durante el periodo situado entre 30.6.1996 y 30.6.2006 debe calificarse como muy deficitario: **De los 50 jugadores adquiridos en este periodo, 36 han sido vendidos**. Estos 36 jugadores costaron **117,2 mill. €** y se obtuvo por ellos **42,5 mill. €**; se depreciaron por tanto un **64%** (casi 75 mill. €)



Los **resultados deportivos de esta inversión** se concentran en periodos coincidentes con la dirección de **Lorenzo Serra o Juande Ramos**: 1 Copa del Rey (2005), 3 Finales (1997, 2005 y Supercopa 2005) y 4 clasificaciones europeas (Champions -2005-, Recopa -1997- y UEFA -1998, con Aragonés, y 2002-). La rentabilización deportiva de esta inversión de 10 temporadas se limita por tanto a 4 de ellas. Las restantes 6 temporadas, 5 si excluimos el ascenso de 2002, han tenido un resultado deportivo bastante alejado de la cuantía invertida.

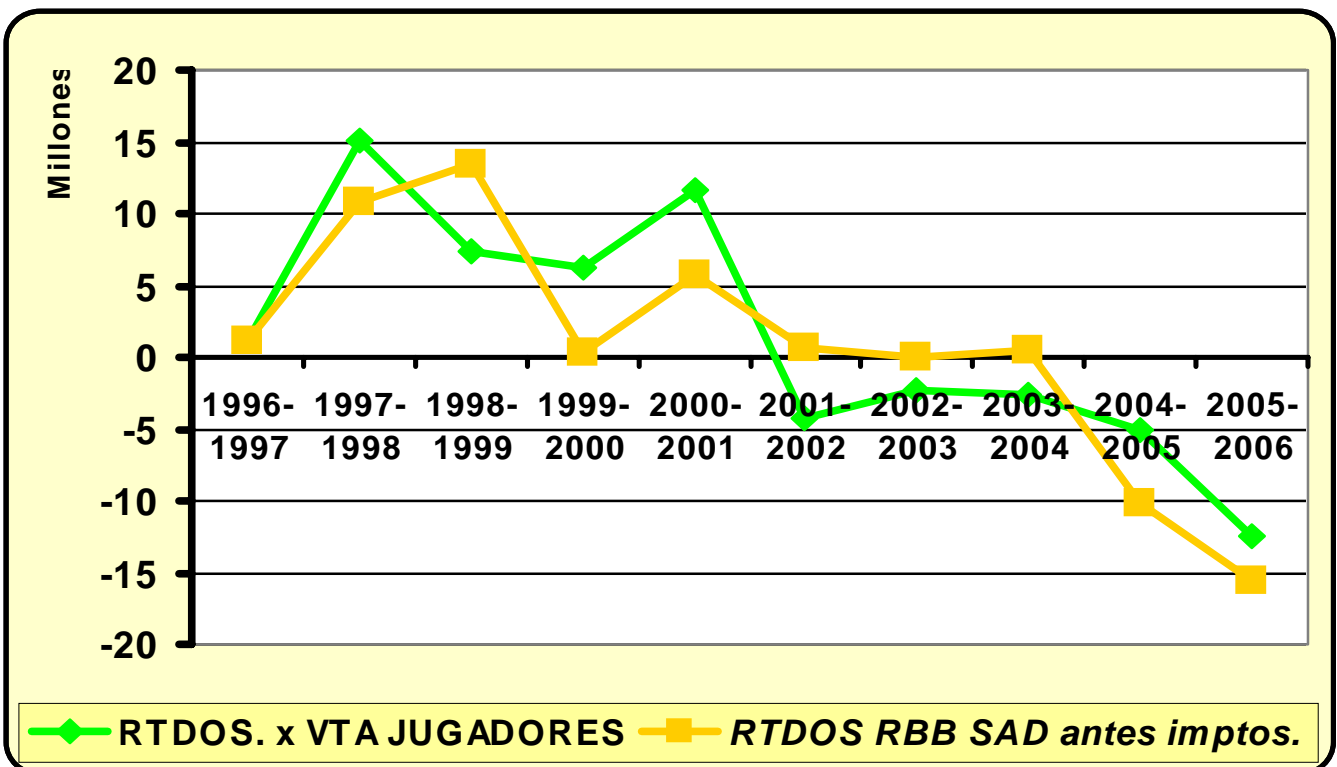


Resultados contables por ventas de jugadores e influencia en resultados económicos del club

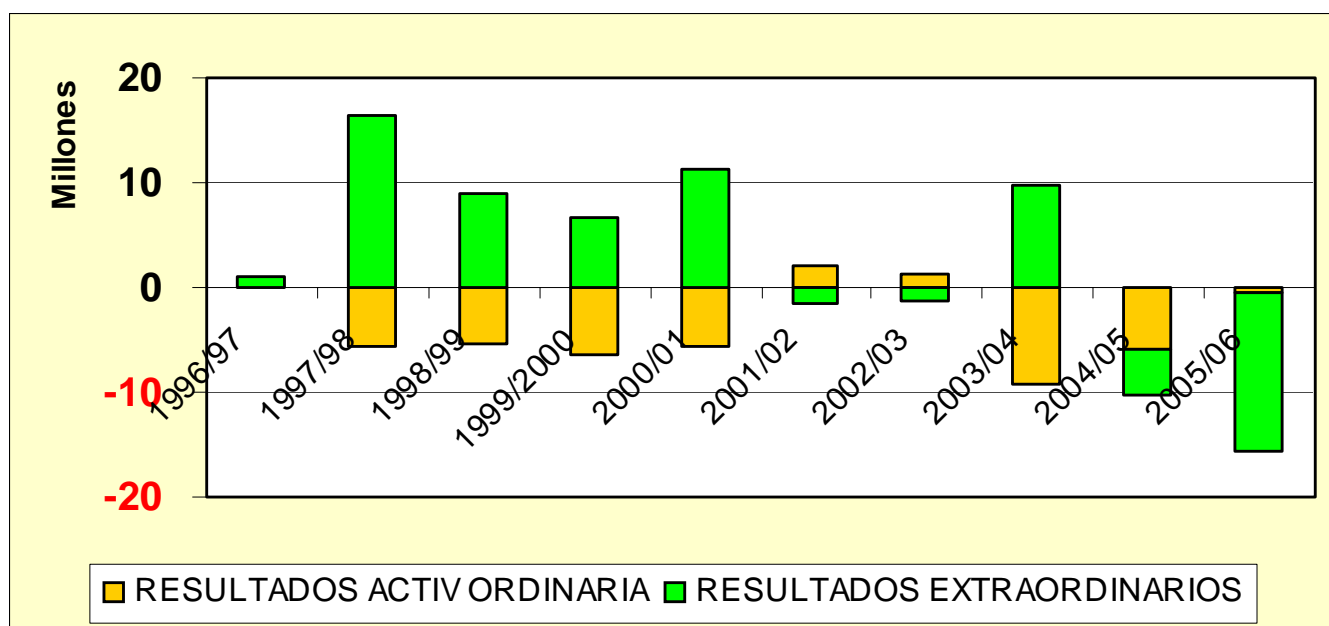


Durante las **primeras 5 temporadas** objeto del informe (30.6.1996 - 30.6.2001) las ventas y traspasos de jugadores generaron beneficios contables y fiscales al club. La temporada 1997-1998 se cierra con beneficios gracias a la marcha del canterano **Roberto Ríos**, y la 2000-2001 se hubiera cerrado con pérdidas de no ser por la venta de **Alfonso Pérez**. Por el contrario, las **últimas 5 temporadas** objeto del informe (30.6.2001 - 30.6.2006) han arrojado unas **enormes pérdidas contables extraordinarias**, como más tarde analizaremos.

En el gráfico podemos ver la enorme **influencia** que los resultados obtenidos por ventas y traspasos suponen en los Resultados del club antes de impuestos.



Igualmente, vemos cómo durante los **5 primeros años** del periodo objeto del informe (1996-2001), los Resultados de la actividad ordinaria del club (Resultados de Explotación + Resultados Financieros) se compensan con los Resultados Extraordinarios, básicamente obtenidos por venta de jugadores.



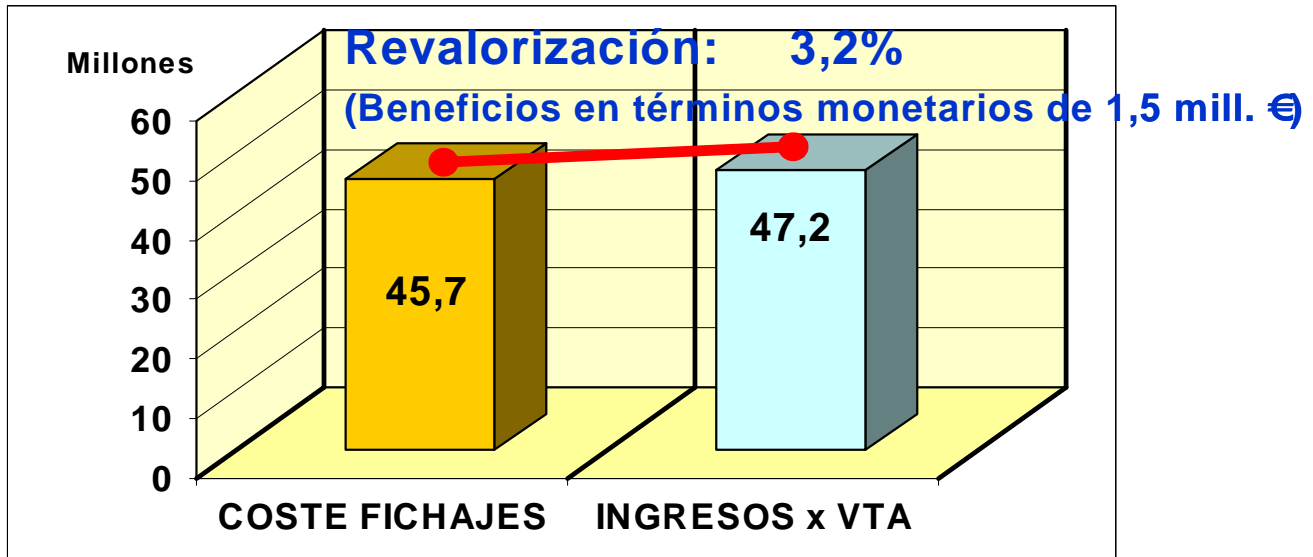
Por el contrario, **a partir de 2001 se rompe esta tendencia** y las pérdidas extraordinarias por ventas de jugadores empiezan a lastrar la cuenta de resultados en 2001/2002 y 2002/2003. En la temporada 2003-2004 también se generan pérdidas por ventas de jugadores por importe de 2,6 mill. €, pero se contabilizan unos beneficios extraordinarios de 8,6 millones € por la cesión de los derechos urbanísticos futuros a Encadesa.

Finalmente, en las 2 últimas temporadas objeto del informe (**2004/2005 y 2005/2006**), la gestión del club lleva a **pérdidas tanto ordinarias como extraordinarias**, lo que acaba plasmándose a fecha 30 de Junio de 2006 en una delicada situación de liquidez y un notable descenso de los recursos propios: de haberse tenido en cuenta las salvedades presentadas por los Auditores en referencia a las actas con Hacienda por importes pendientes de pago de más de 18 mill. €, se trataría de una situación real de fondos propios negativos. **Esta situación lleva a la venta de Joaquín y Oliveira en Agosto de 2006** (correspondiente al ejercicio 2006/2007, aún no formulado), como la vía más rápida de paliar las pérdidas en la gestión del negocio.



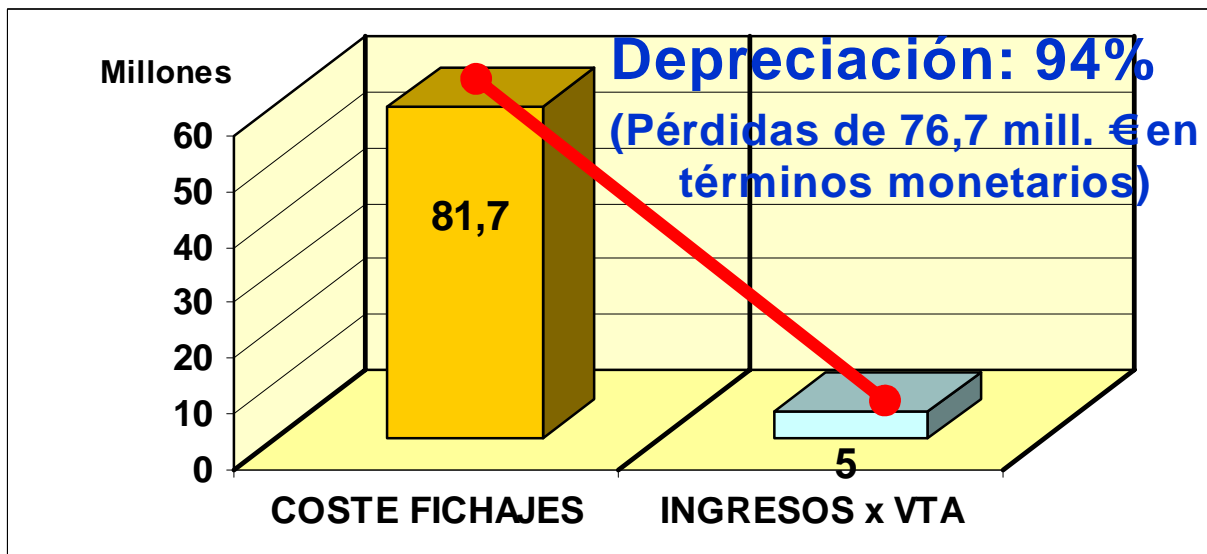
Mantenimiento del valor en el periodo 1996 a 2001

Excluyendo a los canteranos (por los que no se contabiliza coste de adquisición), los **23 jugadores vendidos** en las primeras 5 temporadas objeto del informe (1996-2001) generan unos ingresos por ventas equivalentes a su coste de adquisición. Esto genera unos beneficios en términos contables y monetarios, y una ligera revalorización de estos 23 jugadores de un 3,2%.



Fuerte depreciación en el periodo 2001 a 2006

En cambio, los **25 jugadores vendidos** en las últimas 5 temporadas objeto del informe (30.6.2001-30.6.2006), excluyendo canteranos por los que no se contabiliza coste de adquisición, han depreciado su valor en el mercado un 94%: se invirtió en ellos 81,7 mill. € y se obtuvieron sólo 5 millones de ingresos.



En las siguientes páginas se desglosa uno por uno todos los jugadores que fueron objeto de venta desde el 30.6.1996 al 30.6.2001 y desde esta fecha hasta el 30.6.2006.

Desglose (I): 1996 a 2001 – Revalorización global

Sombreados en verde los canteranos, por los que no se contabiliza coste de adquisición.

Temporada venta o cesión	Jugador	Coste	Ingresos por venta	Beneficio/pérdida contable	Beneficio/pérdida monetaria
96-97	JOSE MARI	345.582	1.502.530	1.219.225	1.156.948
	CANTERANO	0	60.101	60.101	60.101
97-98	BJELICA	1.202.024	1.202.024	695.425	0
	PIER	1.592.682	2.404.048	1.667.730	811.366
	ROBERTO RIOS	0	12.020.242	12.020.242	12.020.242
	JARO-SABAS	?	?	624.500	0
98-99	JOSETE	135.228	150.253	116.999	15.025
	JARNI	1.315.117	4.207.085	3.721.828	2.891.968
	FERREYRA	1.893.188	0	-1.803.913	-1.893.188
	IVAN PEREZ	300.506	3.658.781	3.451.432	3.358.275
	JACQUES	275.756	60.101	-134.098	-215.655
	POLI	0	360.607	360.607	360.607
	PINTO	0	1.202.024	1.202.024	1.202.024
	DIEGO TRISTAN	0	901.518	901.518	901.518
99-00	FINIDI	3.702.205	4.116.933	3.376.492	414.728
	NADJ	1.853.065	961.619	-183.219	-891.445
	JAIME	420.708	1.202.024	1.143.474	781.316
	ARPON	601.012	180.310	-17.634	-420.702
	AYALA	4.807.057	3.005.061	-629.476	-1.801.997
	KARHAN	1.736.925	3.169.942	1.997.007	1.433.017
	FERNANDO S.	4.507.591	2.854.807	-278.990	-1.652.783
	MARQUEZ	0	751.254	751.265	751.265
	VARELA	0	108.182	108.182	108.182
	GALAN	0	37.563	37.563	37.563
00-01	VIDAKOVIC	300.506	0	-28.873	-300.506
	KOWALCZYK	1.318.951	30.051	-410.353	-1.288.901
	ALFONSO	6.010.121	15.025.303	13.441.119	9.015.182
	OLI	6.010.121	3.305.567	487.463	-2.704.555
	OTERO	1.202.024	0	0	-1.202.024
	SOLOZABAL	3.275.516	0	-312.064	-3.275.516
	ANDREI	2.929.934	150.253	-1.526.667	-2.779.681
	NIÑO-JUANITO	0	15.025	15.025	15.025
1996-2001	TOTAL 23 NO CANTERANOS	45.735.819	47.186.693	19.093.518	1.450.874

Se evalúa el beneficio contable y monetario de las ventas de jugadores fichados en su momento, excluyendo a estos efectos las ventas o cesiones de canteranos.

Desglose (II): 2001 a 2006 – Fuerte depreciación global

Sombreados en verde los canteranos, por los que no se contabiliza coste de adquisición.

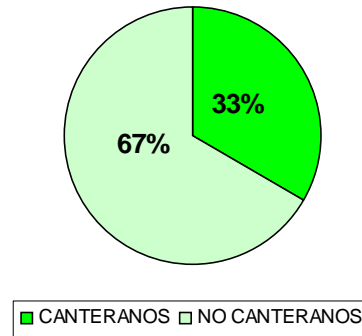
Temporada venta o cesión	Jugador	Coste	Ingresos por venta	Beneficio/pérdida contable	Beneficio/pérdida monetaria
01-02	VALERIO	300.506	6.012	-106.404	-294.494
	CUELLAR	1.803.036	0	-753.624	-1.803.036
	CHIROLA ROMERO	4.963.404	20.915	-2.881.244	-4.942.489
	TORRES MESTRE	390.658	0	-183.712	-390.658
	PAVÓN	495.835	0	-343.419	-495.835
	MELLI	0	3.005	3.005	3.005
02-03	GÁLVEZ	2.404.048	0	-750.223	-2.404.048
	CROSA	3.216.124	1.413.440	119.103	-1.802.684
	CASTAÑO	60.101	0	-29684	-60.101
	CÉSAR	462.160	0	0	-462.160
	AMATO	1.134.044	0	-401.940	-1.134.044
	FABAO	1.898.056	0	-1.232.686	-1.898.056
	Varios canteranos	0	24.140	24.140	24.140
03-04	FILIPESCU	6.945.620	2.589.634	-2.486.964	-4.355.986
	BELENGUER	1.191.663	0	-100.798	-1.191.663
04-05	CASAS	6.182.338	0	-1.215.526	-6.182.338
	CALADO	1.562.632	0	-620.855	-1.562.632
	GUDJONSSON	4.306.215	0	-2.092.437	-4.306.215
	ALFONSO	0	0	-1.171.973	0
05-06	PRATS	2.404.048	0	0	-2.404.048
	DENILSON	28.033.398	950.000	-8.604.241	-27.083.398
	ITO	5.709.615	0	-1.157.567	-5.709.615
	MINGO	2.494.200	0	-808.806	-2.494.200
	TAIS	2.283.495	0	0	-2.283.495
	ISMAEL	1.352.277	0	-669.158	-1.352.277
	TOTE	1.262.125	0	-759.040	-1.262.125
	CASTELLINI	850.000	0	-516.841	-850.000
2001-2006	TOTAL 25 NO CANTERANOS	81.705.601	4.980.001	-26.768.039	-76.725.600

Se evalúa el beneficio contable y monetario de las ventas de jugadores fichados en su momento, excluyendo a estos efectos las ventas o cesiones de canteranos.



La generación de valor a través de la cantera

Operaciones de venta en las que se obtienen beneficios		
CANTERANOS	15.423.573€	33,3%
NO CANTERANOS	30.842.571€	66,7%
Total Benef. obtenidos	46.266.144€	100%



Durante los 10 años objeto del estudio, de cada 100 € de beneficio por la venta de un jugador, 33 € han sido generados por la cantera del Betis. Y eso **sin tener en cuenta los beneficios obtenidos por la venta de Joaquín** producida en Agosto de 2006 (unos 25 mill.€ aprox.), que situarían el porcentaje en más del 50%.

Como elemento de reflexión para el lector, cabría analizar si la actual gestión en materia de inversión en cantera favorece o dificulta la llegada a corto y medio plazo a la primera plantilla de nuevos jugadores canteranos, que tanto valor han aportado económicamente en el periodo objeto del informe.



Otras circunstancias reseñables

Al margen de los aspectos ya expuestos, es importante destacar las siguientes circunstancias vinculadas al informe y constatadas en la información indicada al inicio:

- **Pagos a TEGASA** en ventas de jugadores. Dos ejemplos:
 - 1,2 mill. € por la compra por Roberto Ríos de su libertad al Betis (R.D. 1006), cuantía pactada en un contrato entre el Real Betis y Tegasa.
 - 1,2 mill € para seguir abonando a Alfonso el Contrato de imagen,

- **Importes significativos de las comisiones pagadas en algunos fichajes.** Como ejemplos:
 - 644.166€ por Oliveira
 - 345.600€ por Pavón (el coste del fichaje era de 150.000€)
 - 259.000€ por Belenguer (el coste del fichaje era de menos de 1 millón €)
 - 132.000€ por Gudjonsson
 - 120.000€ por Gastón Casas
 - 100.000€ por Assuncao
 - 90.000 por Mingo
 - 60.100€ por Nano
 - 60.100€ por Calado
 - 30.050€ por Tais (un jugador presuntamente libre)

- **Malas prácticas fiscales, según criterio de la Inspección de Hacienda y auditores,** en varios ejercicios de los años noventa, al utilizarse un método de amortización de jugadores cuyas consecuencias han derivado en un sensible perjuicio económico al club (con sus sanciones e intereses de demora correspondientes).



Resumen de los principales defectos del modelo

- **Ausencia de una Secretaría Técnica profesionalizada, con medios y autonomía suficiente**, lo que ha redundado en perjuicio de la planificación Deportiva, en beneficio de los intereses de los intermediarios y a favor de una visión cortoplacista.
- **Elevada inversión a cargo del club** (161 mill. € en los 10 años objeto del informe, 29 mill. por un solo jugador), **que no ha sido garantía de rentabilidad ni en un plano económico ni deportivo**, probablemente porque los criterios de inversión han primado en muchas ocasiones aspectos personales o populistas, y han tomado como única o principal fuente de información informes externos al club.
- A pesar de las cuantías reseñadas, los **momentos puntuales en los que el club ha tenido la oportunidad de crecer deportivamente** (Navidad de 2001, Verano de 2005) han sido justamente los de mayor restricción de la inversión en fichajes.
- **Las desinversiones han sido generalmente obligadas**, bien por necesidades de la cuenta de resultados o de **liquidez** (Alfonso y, fuera del periodo objeto del informe, Oliveira y Joaquín), bien por la necesidad de “aligerar” la plantilla, lo que ha producido que en muchas ocasiones la salida se produzca **a un precio de venta de 0€**: sin ir más lejos, 19 jugadores desde el 30.6.2001 hasta el 30.6.2006.
- En general, los contratos son de **larga duración**, con formas de pago basadas en **pagarés**, retribuciones con distintos pagadores y una gestión de los **incentivos** muy discutible.
- **Falta de inversión y de atención en materia de cantera**, postergada a pesar de ser uno de los principales activos del club y, sin duda, el más rentable: en términos sociológicos, de costes de adquisición y salarios, y de ingresos por ventas.



Pautas mínimas para un modelo alternativo

- Con orientación no solo a corto, sino también a **medio y largo plazo**.
- En coherencia con el punto anterior, cualquier modelo debe basarse prioritariamente en la **política de cantera**, dotándola de más medios e inversión, dado que:
 - Es **rentable sociológicamente**, en términos de aceptación y vinculación para los aficionados.
 - Es **rentable económicamente**, en términos de coste de adquisición y mantenimiento, de permanencia en el club, de ingresos por ventas; además, la inversión en cantera es un gasto fijo y por tanto predecible.
 - Es **rentable deportivamente**, o al menos lo ha sido si atendemos a los resultados recientes de plantillas con peso importante de cantera.
- **Secretaría Técnica profesionalizada, con medios, autonomía, poderes, etc.**
- Política de fichajes, traspasos e incentivos orientada siempre a la mejora de los recursos deportivos del Club dentro de los márgenes económicos fijados por el Consejo.
- Y, en general, todos los aspectos planteados en el **decálogo del Betis del siglo XXI** incluido en la Hoja de Ruta presentada el pasado 18 de Junio.



Aclaración de conceptos económicos utilizados

Al hablar de Ganancias o Pérdidas procedentes de ventas y traspasos de jugadores hemos utilizados dos conceptos que explicamos a continuación:

**Ganancias o Pérdidas "Monetarias" =
Precio de venta del jugador – Su Coste de adquisición.**

Ejemplo: adquirimos un jugador por 6 mill. € para 3 temporadas. Años después es traspasado por 3 mill. €. El resultado de la operación ha generado unas pérdidas "monetarias" de 3 mill. €.

$$\begin{aligned} &B^{\circ}/Pérdida \text{ "monetaria"} \\ &= \text{Precio Venta (3)} - \text{Coste Adquis. (6)} \\ &= \text{-3 (pérdida)} \end{aligned}$$

Estas Ganancias o Pérdidas "netas o de tesorería" de 3 mill. € son las mismas sea cual sea la temporada en la que el jugador es traspasado.

**Ganancias o Pérdidas "Contables" =
Precio de venta del jugador – Su Coste de adquisición pendiente de amortizar.**

Estas Ganancias o Pérdidas "contables" son distintas según sea la temporada en que el jugador es vendido, ya que **a mayor tiempo de permanencia en el club más se ha podido amortizar su coste.**

En nuestro ejemplo, como el jugador costó 6 mill. y ha firmado para 3 temporadas, hemos de amortizarlo a razón de 2 millones por cada temporada.

a) Si lo vendemos al final de la 1ª temporada:

$$\begin{aligned} &B^{\circ}/Perdida \text{ "Contable"} \\ &= \text{P. Venta (3)} - \text{Coste adq. pendiente amortizar (6 - 2)} \\ &= \text{3 - 4} = \text{-1 (perdida contable)} \end{aligned}$$

b) Si lo vendemos al final de la 2ª temporada:

$$\begin{aligned} &B^{\circ}/Perdida \text{ "Contable"} \\ &= \text{P. Venta (3)} - \text{Coste adq. pendiente amortizar (6 - 4)} \\ &= \text{3 - 2} = \text{+1 (ganancia contable)} \end{aligned}$$

c) Si lo vendemos al final de la 3ª temporada:

$$\begin{aligned} &B^{\circ}/Perdida \text{ "Contable"} \\ &= \text{P. Venta (3)} - \text{Coste adq. Pendiente amortizar (6 - 6)} \\ &= \text{3 - 0} = \text{+3 (ganancia contable)} \end{aligned}$$

(este último caso c) es poco probable ya que al finalizar el contrato el jugador quedaría libre y no se obtendría nada por él, con lo que Bº/Perdida Contable sería cero: P.Venta (0€) - Coste adq. pendiente amortizar (6 - 6) = 0 - 0 = 0

Para mayor comprensión, la composición del **Inmovilizado Inmaterial** (jugadores en plantilla excluyendo a los procedentes de la cantera que no se contabilizan como activo con coste de adquisición) a **30 de Junio de 2006** era la siguiente:

JUGADOR	COSTE ADQUISICIÓN	AMORTIZACIÓN ACUMULADA	SALDO NETO (AMORTIZACIÓN PENDIENTE)
LUIS FERNANDEZ	1.292.176,02	1.292.176,02	0,00
BENJAMIN	8.414.169,46	6.727.649,19	1.686.520,27
JOAO TOMÁS	3.606.072,63	3.606.072,63	0,00
MARCOS ASSUNÇÃO	6.010.131,04	4.004.916,12	2.005.214,92
FERNANDO	4.507.591,00	2.963.460,81	1.544.130,19
LEMBO	7.487.414,11	3.695.267,22	3.792.146,89
OLIVEIRA	4.555.116,00	1.267.510,54	3.287.605,46
JAIME PÉREZ	60.101,00	35.341,56	24.759,44
RIVERA	3.048.081,00	750.805,33	2.297.275,67
JUANLU	480.809,10	77.336,01	403.473,09
MIGUEL ANGEL	1.743.635,62	403.506,14	1.340.129,48
NANO	1.322.100,00	212.653,95	1.109.446,05
EDÚ	1.560.000,00	48.275,86	1.511.724,14
XISCO	891.250,00	147.115,34	744.134,66
OSCAR LÓPEZ	200.000,00	0,00	200.000,00
TOTAL	45.178.646,98	25.232.086,72	19.946.560,26

Importes en €

Dos conceptos fundamentales para finalizar:

Las inversiones en fichajes se reparten como gasto en varios ejercicios
 Las inversiones en fichajes **no son gasto del ejercicio en el que se realizan**, sino una adquisición de Activo que impacta como **gasto repartido en varias cuentas de resultados** en forma de amortizaciones del Activo **durante los años de contrato del jugador**.

Las ventas de jugadores generan un ingreso y un gasto en ese ejercicio

a) **Ingreso por venta:** Si se obtiene alguna cuantía por la venta del jugador, ese ingreso se contabiliza **íntegramente en el ejercicio en que se produce la venta**. Lógicamente, en el caso de dar la **carta de libertad**, no se genera ingreso alguno.

b) **Gasto por amortización pendiente:** La venta o baja en plantilla de un jugador implica contabilizar como gasto de una vez **todo el coste de adquisición pendiente de amortizar** (la reciente baja de Denilson es paradigmática). Si el jugador que se vende o se da de baja es un **jugador de la cantera**, al no haber amortización, no se genera este gasto.