

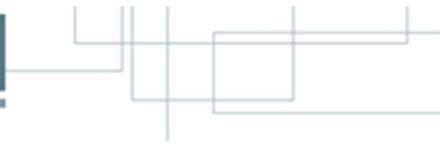


PLAN VIABILIDAD

MÁLAGA C.F., S.A.D.

**INDICE**

1.	ANTECEDENTES PROCESALES.....	3
2.	ANTECEDENTES	3
3.	PLAN MARKETING. ANALISIS DAFO	7
4.	SITUACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO	10
4.1	Contexto de Málaga.	10
4.2	Contexto Málaga C.F.....	12
5.	PLAN DE TRABAJO ÁREAS MÁLAGA CF.....	19
5.1	ÁREA DE NEGOCIOS Y SERVICIOS GENERALES	21
5.1.1.	COMERCIAL (PUBLICIDAD-PATROCINIOS).....	21
5.1.2.	SECCIÓN VIP Y MBC (MALAGA BUSINESS CLUB)	22
5.1.3.	TICKETING	23
5.1.4.	IT, INFORMÁTICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS	24
5.1.5.	RETAIL	24
5.1.6.	MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURAS	25
5.1.7.	SEGURIDAD	26
5.2	ÁREA DE RELACIONES INSTITUCIONALES	26
6.	PLAN ECONÓMICO	57
6.1	ANTECEDENTES: LÍMITE DE PLANTILLA TEMPORADA 19-20.....	57
6.2	COMPARATIVA DE GASTOS DE PERSONAL NO DEPORTIVO CON OTROS CLUBES.....	60
6.3	BALANCE DE SITUACIÓN ESTIMADO A 30 DE JUNIO DE 2020.....	64
6.4	CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESTIMADA A 30 DE JUNIO DE 2020	68
6.5	PROYECCIÓN FINANCIERA TEMPORADA 20-21 Y 21-22.....	70
7.	CONCLUSIONES.....	72



1. ANTECEDENTES PROCESALES

Procedimiento de Diligencias Previas nº 1723/2018, incoadas ante el Juzgado de Instrucción nº 14 de Málaga.

En fecha 19 de febrero de 2020, el Juzgado al que me dirijo, dictó AUTO por el que se acordó la administración judicial de Málaga C.F., S.A.D. y cuyo tenor, en relación al presente informe de viabilidad, exponía: *“deberá elaborarse por el Administrador judicial un informe sobre la solvencia y viabilidad de la empresa Sociedad Anónima Deportiva”*.

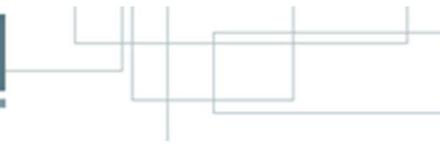
2. ANTECEDENTES

La situación actual del Málaga Club de Fútbol requiere, a nivel interno, de un análisis exhaustivo. Un análisis interno, pero también externo, que permita comprobar la coherencia del proyecto: sacar al Club de la situación económica actual.

Para ello hay que establecer los objetivos a corto plazo, que no son otros que reducir gastos, incrementar ingresos y generar una estructura de profesionales sólida, efectiva y asumible por el Club. Con esta estructura se podrá acometer el futuro más fácilmente.

No se puede olvidar que se trata de un Club de fútbol profesional y que está sujeto a la normativa que establecen los órganos reguladores de esta disciplina, es decir, la Real Federación Española de Fútbol y LaLiga Nacional de Fútbol Profesional. Por este motivo, es fundamental conocer y estudiar las reglas de obligado cumplimiento establecidas por ambos para poder competir en la categoría actual: La Segunda División.

A través de este plan de viabilidad se pretende revisar cada uno de los diferentes departamentos o sectores que forman la estructura del Málaga Club de Fútbol. Estudiar el número de personas que los integran y decidir si está sobredimensionado, analizar los salarios, gastos actuales de cada departamento, revisar todos los contratos firmados con anterioridad y



rehacer aquellos cuyas condiciones parezcan desproporcionadas, optar a posibles inyecciones económicas y/o ayudas de las administraciones, revisar las ayudas económicas recibidas por los organismos reguladores, etc. Y todo ello respetando las necesidades básicas para el funcionamiento de un Club de fútbol, la actividad debe continuar. Personal deportivo mínimo, normas de seguridad que hay que cumplir y revisar las instalaciones en las que se desarrolla la actividad y la mejor forma de optimizar los recursos.

Por último, no hay que olvidar dos puntos clave:

- El primero: los inversores y patrocinadores, la necesidad de hacerles partícipes directos de los logros y avances para estrechar lazos, a la vez que seguir trabajando para atraer nuevas empresas del tejido empresarial.
- El segundo punto es no descuidar la imagen externa del Club y la necesidad de afianzar relaciones con los apoyos: abonados, afición, peñas y administraciones públicas. Es decir, realizar este trabajo de fondo sin descuidar la comunicación y relaciones institucionales. Sin dar la espalda a la opinión pública, máximo aliado en tiempos de crisis.

No hay que olvidar que se trata de un plan de viabilidad sobre un producto que es viable. El Málaga Club de Fútbol se encuentra entre los primeros Clubes de LaLiga Smartbank en cuanto a número de abonados. ¿Cómo se puede eliminar del mercado un producto que demandan los clientes? La marca Málaga Club de Fútbol está avalada no sólo por los 20.000 abonados que decidieron seguir a su Club en tiempos de crisis (colocando al Club entre las aficiones más numerosas de segunda división), sino por la fuerza de su afición, la calidad de sus profesionales y el nivel de sus instalaciones, consideradas a nivel internacional como de "Primera División".

Son muchos los datos que avalan esto, como por ejemplo las cifras en redes sociales. Málaga CF es el tercer Club de Segunda con más "engagement", los dos primeros son los líderes de la tabla y va justo detrás de ellos. Si estuviese en otra realidad deportiva, seguramente estaría mejor

posicionado.

#	Team	Posts	Instagram	YouTube	Twitter	Facebook	Sina Weibo	Total	Average Eng/Post	Roster Engagement
1	Real Zaragoza	16,631	10,566,580	1,417,529	1,012,869	807,763	0	13,804,741	830	2,319,728
2	UD Almería	16,113	4,560,262	4,210,407	1,663,129	1,655,949	0	12,089,747	750	469,591
3	Cádiz CF	24,505	5,360,244	709,443	1,061,551	739,135	22,408	7,892,781	322	1,037,778
4	Deportivo de La Coruña	8,267	3,751,025	1,245,048	579,880	505,492	0	6,081,445	735	1,459,819
5	Málaga CF	10,904	4,400,645	623,445	415,212	488,774	0	5,928,076	543	1,965,451
6	Real Oviedo	7,579	3,275,030	424,740	526,742	318,184	0	4,544,696	599	803,658
7	Girona FC	5,509	3,367,237	212,767	268,441	146,975	0	3,995,420	725	887,576
8	UD Las Palmas	12,840	2,499,187	434,147	287,428	251,401	188	3,472,351	270	610,459
9	Sporting de Gijón	6,990	1,868,263	629,459	224,864	243,437	0	2,966,023	424	981,675
10	Racing de Santander	8,157	1,761,105	199,581	360,921	165,978	0	2,487,585	304	300,110
11	SD Huesca	8,096	1,769,656	131,386	300,133	199,771	21,079	2,422,025	299	1,251,791
12	Rayo Vallecano	6,468	1,573,206	182,502	154,653	40,124	0	1,950,485	301	2,344,520

(Fuente: blinkfire analytics)

Desde el mes de Julio, esta es la exposición que se le ha dado al principal patrocinador y su valor SOLO en las RRSS, a lo que habría que sumarle la audiencia televisiva en los partidos y demás soportes. Otro motivo que soporta el hecho de que los patrocinadores seguirán apoyando y apostando económicamente por el Club: una gran masa social es el mejor escaparate para cualquier empresa.

Brand	Posts	In pictures	In video	@mentions	#hashtags	Branded Content	Total engagement	Estimated Impressions	Link clicks	€ Brand Valuation
Tsesa	1,358	986,459	3,149,586	-	-	-	986,459	29,762,292	37,028	542,777.65€

(Fuente: blinkfire analytics)

En cuanto a audiencias televisivas, el Málaga CF es uno de los equipos

con más audiencia de televisión y el que más gusta tanto dentro como fuera de la provincia. En la pasada campaña 18/19, el Club fue el segundo más visto por la pequeña pantalla, con 7,5 millones de espectadores. Y todo eso pese a la complicada situación que se vivía en el Club y la situación de inestabilidad.

El Málaga CF cerró el 2019 con una asistencia media de 15.810 espectadores lo que le ha situado en el tercer puesto de estadios de Segunda División con mayor asistencia, sólo tras La Romareda (22.183) y El Molinón (17.876) estuvieron por delante.

Por no olvidar que el domingo 23 de febrero de este mismo año (penúltima jornada de la presente Liga) el Málaga CF registraba una asistencia de 24.773 que la situaba en el sexto puesto de todos los encuentros de la jornada no sólo en LaLiga Smartbank, sino incluyendo LaLiga Santander.

ESTADIO	ASISTENCIA
Camp Nou	66.970
Metropolitano	54.462
Benito Villamarín	47.231
Reale Arena	31.381
La Romareda	28.024
La Rosaleda	24.773
Ciutat de València	23.566
José Zorrilla	19.645
Mendizorroza	19.412
Balaídos	19.335

La muestra de que es un Club de Primera División y de que la afición, desde el 20 de febrero, se ha vuelto a ilusionar con el equipo. Un equipo que

está más a tono que nunca, que ha dado su mejor versión en los dos últimos encuentros logrando atraer, más aún si cabe, a una afición que se vuelve clave en el futuro como Club.

Aún existen muchos aspectos en los que trabajar. Y para lograr el avanzar en esta línea ascendente, se desarrolla a continuación el completo plan de acción.

3. PLAN MARKETING. ANALISIS DAFO

Debilidades

- El límite salarial actual de LaLiga supone actualmente un freno para poder realizar inversiones que puedan estar más orientadas a los aficionados o tengan un contenido más social.
- Nivel salarial deportivo muy alto, lo que dificulta la posibilidad de regeneración de la plantilla dentro de las mismas condiciones que los equipos de la competición.
- Actualmente el ticket medio del cliente es bajo por motivos socio económicos de la ciudad (los salarios medios no son muy altos) y por el nivel de calidad del producto. Esta situación impone márgenes de actuación muy cortos al igual que merma la capacidad de inversión y crecimiento.
- La estructura empresarial no está adaptada a la situación deportiva actual, 2ª división, lo que implica unos niveles de costes elevados que no permiten realizar inversiones orientadas a la generación de ingresos y mejora del producto.
- No contar con una ciudad deportiva, además de tener consecuencias negativas de carácter operativo, no permite generar una unidad más sólida alrededor de La Academia como "producto".
- La situación de inestabilidad del Club.

- Los procesos judiciales que rondan la titularidad de las acciones del Club generan incertidumbre al no terminar y a su vez no poder cerrar un proyecto de Club con carácter definitivo.

Amenazas

- La consecución de temporadas en 2ª división pueden provocar la pérdida de cada vez más masa social además de devaluar la confianza dentro de las empresas que acompañan al Club.
- El ascenso del Marbella C.F a la misma categoría puede generar un gran competidor dentro del sector.
- Los procedimientos judiciales en los que está inmerso el Club o sus accionistas, es un claro factor distorsionante.

Fortalezas

- El sentimiento del aficionado que desea ver un cambio en el rumbo.
- A nivel local, un nombre de marca Málaga C.F con gran peso en la ciudad y por historia con reconocimiento fuera de la ciudad.
- Quinta ciudad de España, por lo que tiene un potencial de seguidores grande.
- Un estadio con capacidad de organizar eventos y ofrecer espacios que generen ingresos adicionales a la entidad.
- Dispone de un aforo de estadio de 30.000 localidades con grandes equipamientos tanto operativos como estructurales enfocados a disfrutar de los partidos de fútbol, permitiendo ser uno de los mejores estadios de España.

- Una cantera, La Academia, de alto nivel y referente en España.
- El proyecto de la ciudad deportiva sigue despertando gran interés e ilusión tanto dentro del Club como de la ciudad.
- Una plantilla deportiva que se encuentra entre las mejores de la categoría.
- Dispone de instalaciones deportivas dentro del estadio con capacidad de proporcionar a la plantilla todas las necesidades deportivas.
- Fundación activa, con un posicionamiento a nivel local que permite hacer más humano al Club al igual que acercarlo a la ciudad.
- El Club está en una ciudad, Málaga, con un alto nivel turístico y centro deportivo de concentraciones de equipos de fútbol de alto nivel para sus pretemporadas. Este es un gran nicho de mercado que genera un importante tráfico dentro del estadio, tanto en museo como en los partidos. También permite una visibilidad de marca de forma Internacional.
- El equipo Femenino, supone una fuente potencial de crecimiento tanto de marca como de ingresos. Las empresas actualmente, al igual que con la Fundación, ven en estas nuevas áreas una buena relación para mejorar su imagen de marca.

Oportunidades

- Crecimiento del consumo vía Internet de futbol, ya sea a través del ordenador, móvil o tabletas
- Aprovechar el uso de redes sociales y medios digitales para fidelizar clientes y aumentar la venta de los productos/servicios oficiales del Club.
- Creación e implantación de e-sport del Málaga C.F para entrar en un novedoso mercado que proporcione nuevos ingresos a la vez que

acceso a un nuevo nicho de clientes.

- Digitalización del Club como medio de optimización de recursos y mejora en la calidad de los servicios además de actualizarlos a las necesidades de los nuevos clientes que están llegando al mercado.
- Avances tecnológicos que dan la posibilidad de innovar en marketing, merchandising, etc.
- Abrir la posibilidad de realizar conciertos y eventos deportivos en el estadio como fuente de ingresos.
- Aprovechar la corriente positiva de la ciudad de Málaga para asociar la marca como foco de interés empresarial y turístico.
- Establecer alianzas con las instituciones para poder aprovechar todos los proyectos que actualmente tienen activos y pueden convertirse en grandes valores para la entidad (ej.: Málaga ciudad del deporte, Polo digital, etc...).
- Ofrecer la posibilidad de generar ingresos con la realización de “bolos-partidos” de pretemporada aprovechando las estancias de equipos de otras ligas durante los periodos de verano.
- Hay que desarrollar un plan de acción con una fuerte implicación social con respecto a los nuevos valores en auge y que buscan las empresas.

4. SITUACIÓN Y ESTUDIO DE MERCADO

4.1 Contexto de Málaga.

España en la actualidad es considerada el tercer destino preferido en el mundo con unas cifras de 68,2 millones de personas de tráfico y unos ingresos que suponen 5,6 billones de ingresos.

En este contexto la ciudad de Málaga está situada en lo que se denomina "La Costa del Sol", una localización y climatología privilegiada que le permite ostentar el título de ser la costa más visitada de España con 4,7 millones de visitantes al año y cuarta ciudad del territorio nacional con respecto al número de visitantes.

Dentro de los municipios de la provincia de Málaga destaca:

- Málaga capital: cerca de 600.000 habitantes,
- Marbella: con unos 150.000 habitantes
- Vélez-Málaga: 80.000 habitantes
- Mijas: 80.000 habitantes
- Fuengirola: 80.000 habitantes.

La ciudad de Málaga es el quinto área metropolitana de España. La provincia cuenta con 1,6 millones de habitantes de los cuales resaltan un 20% de esta cifra como residentes extranjeros, siendo uno de los mercados más cosmopolitas de España.

La ciudad de Málaga cuenta con el tercer aeropuerto con mayor tráfico de España con 12 millones de pasajeros al año y el segundo puerto de España en número de cruceristas con más de 600.000 pasajeros anuales.

Las excelentes comunicaciones nacionales con Madrid y Barcelona, además del resto del mundo, han permitido a Málaga cobrar un papel relevante como epicentro empresarial tanto a nivel nacional como internacional. Cabe destacar las infraestructuras del aeropuerto, trenes de alta velocidad y carreteras que sumados a su gran oferta en turismo y restauración han convertido Málaga en un motor económico de Andalucía.

Durante los últimos tiempos, la apuesta de Málaga por el aspecto tecnológico es evidente viendo el crecimiento de su inversión en este sector.

Crecimiento en su apuesta universitaria, gran apuesta por el Parque Tecnológico o grandes apuesta como el Polo Digital.

Con respecto a los datos económicos de la población y dentro de la actual situación de emergencia sanitaria hay que tener en cuenta los siguientes datos mostrados en el gráfico.



(Fuente: La Opinión)

4.2 Contexto Málaga C.F.

El Málaga C.F es el equipo de fútbol referente de la ciudad de Málaga, fundado en 1904 como Club Atlético Malagueño Asociado al Club Deportivo Málaga hasta 1992. En 1994 el Club adoptó su nombre actual: Málaga Club de Fútbol. El Club ha estado en 21 temporadas en 1ª división del fútbol español.

Tiene su "casa" en el estadio de "La Rosaleda". El estadio ha tenido numerosas reformas siendo la última en 2016 dotándolo con una imagen

moderna y única dentro de su entorno. Posee grandes reconocimientos como el concedido por LaLiga en la temporada 14/15 como “Mejor estadio del año”.

El estadio está equipado con todas las necesidades deportivas para la competición. Considerado un estadio de máxima categoría UEFA 4/4 estrellas. Tiene una capacidad para 30.000 asistentes de los cuales 1.000 de ellos son localidades VIP. También está dotado de instalaciones interiores que complementan su actividad económica y comercial permitiendo la realización de eventos deportivos y empresariales fuera de las competiciones oficiales.

El Málaga C.F cuenta con una Fundación que refuerza la relación e implicación social del Club con su entorno con proyectos de relevancia como pueden ser la construcción de la nueva ciudad deportiva de la entidad, proyectos educativos como Valores Blanquiazules, el equipo Genuine o los premios “Siempre Fuerte” entre otras muchas actividades y proyectos con gran calado social.

Situación Masa Social Málaga C.F.

Durante la temporada 19/20, la situación del Málaga con relación a su exposición comercial queda resumida en la siguiente imagen:



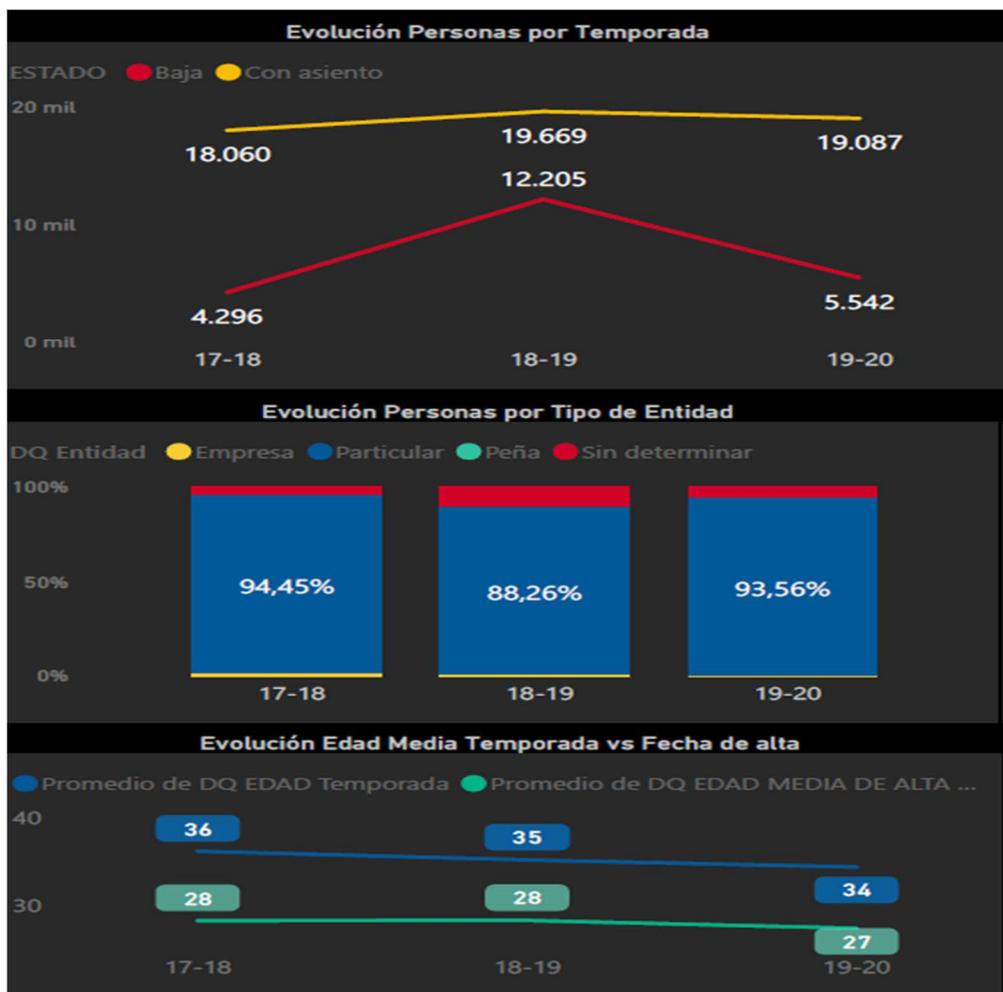
(Fuente: LaLiga)

La Rosaleda se ha consolidado como uno de los estadios con mayor asistencia media durante la presente temporada. Cabe resaltar el partido disputado contra el Racing de Santander donde se consiguió comercializar todas las localidades del estadio.

Con el descenso de categoría del equipo la cifra de abonados sufrió un descenso del 20%. Durante las dos temporadas en la categoría de plata, el Club ha conseguido estabilizar la masa de abonados sin que la continuidad una segunda temporada en esta categoría fuera un motivo por el cual el número de abonados se viera perjudicado.

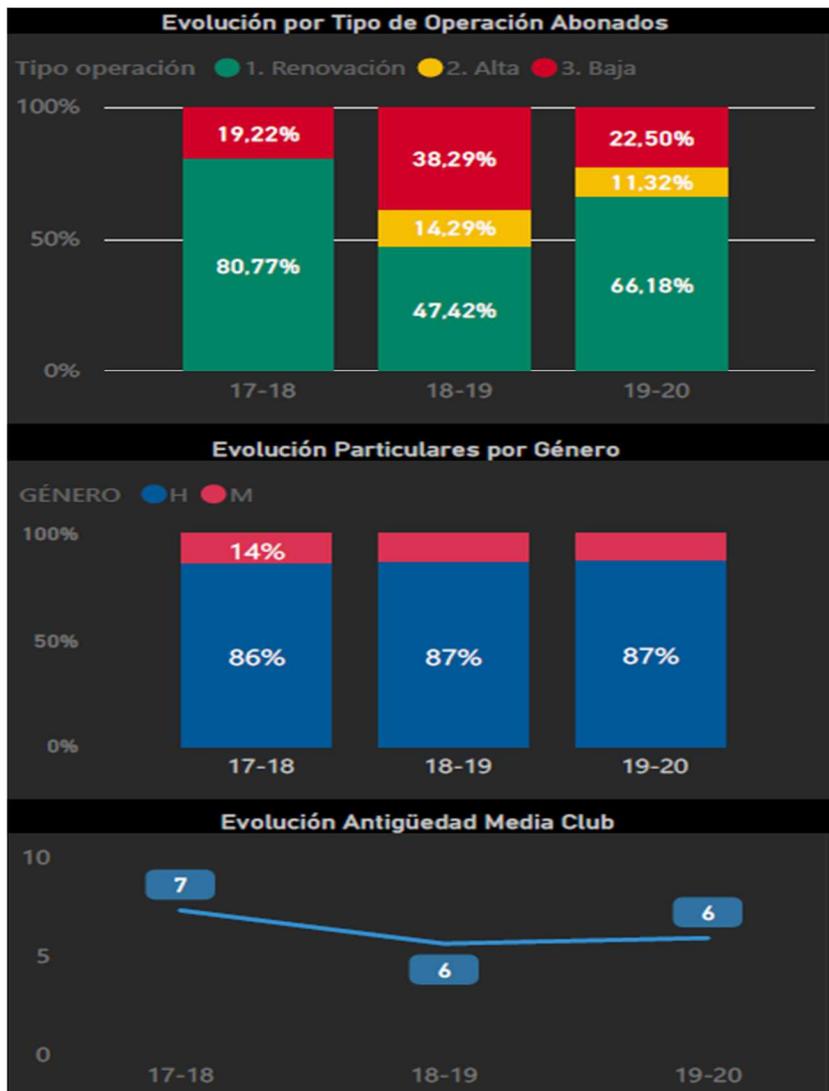
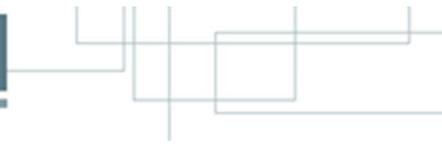
Un dato significativo de estas últimas temporadas, pudiendo ser provocado por la disminución del coste de los abonos por temporada es la reducción de edad media del colectivo de abonados. Igualmente ha ido disminuyendo la edad media en la que los aficionados se dan de alta como abonados. Este dato indica que se debe adaptar los servicios a este nuevo colectivo de abonados-edad que tienen su propia manera de consumo y disfrute de su tiempo de ocio.

En las últimas temporadas se ha visto, aunque de manera muy leve, disminuir el número de abonos contratados por empresas como recurso o herramienta comercial dentro de sus planes de marketing o negocio. Si bien, se ha conseguido realizar cambios para mitigar esta tendencia hay que continuar en la elaboración de planes de negocio para conseguir volver a formar parte de los activos comerciales del tejido empresarial de Málaga. Actualmente y tras los diferentes cambios de la dirección del Club, la desconfianza por parte del empresario ha tornado en una nueva "ilusión" que hay que saber interpretar y aprovechar para monetizar de nuevo.



(Fuente: LaLiga)

Durante esta temporada se ha podido corregir la tendencia negativa en las renovaciones de la masa de abonados. Este aspecto es clave para la estabilidad económica y crecimiento en el área de ingresos por abonados. Actualmente y si la tendencia continúa siendo el aumento porcentual de renovaciones se pueden realizar campañas más orientadas a la captación de nuevo público que permita pensar en un incremento de la masa de abonados. Hay que aprovechar que se tienen unas franjas de edad nuevas que ofrecen nuevos nichos de público que no se tenía anteriormente.

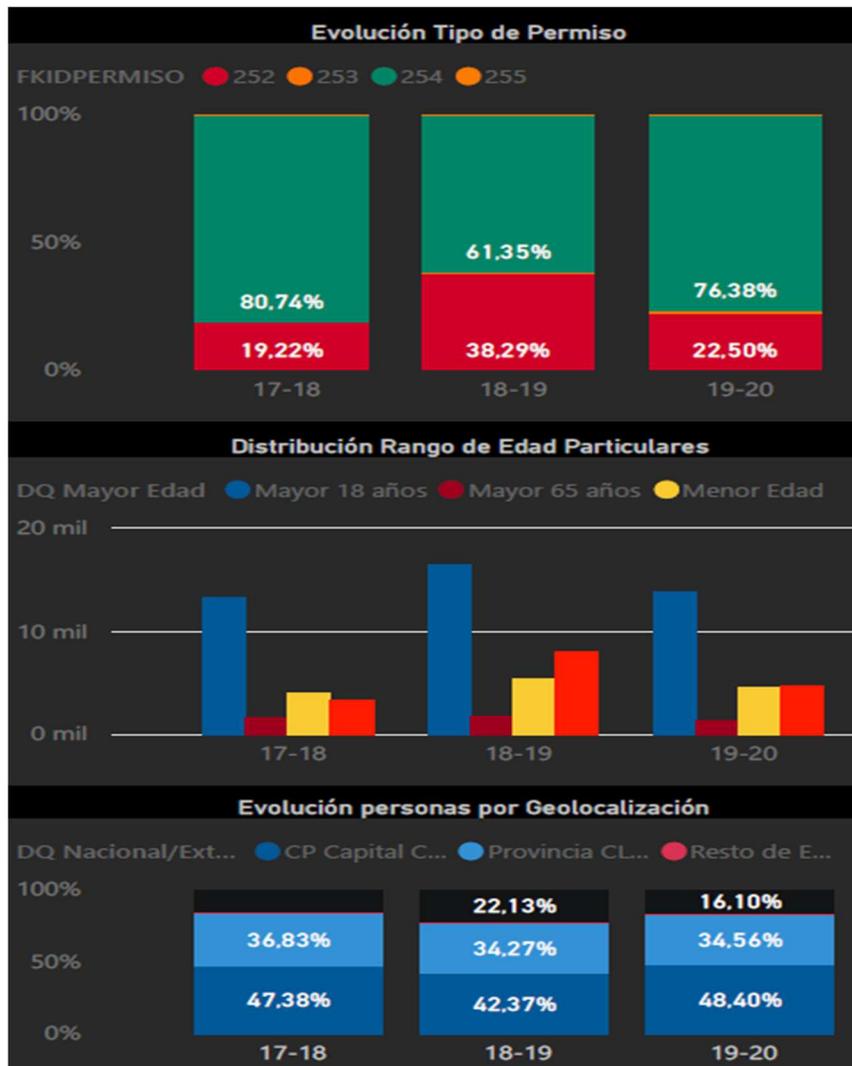


(Fuente: LaLiga)

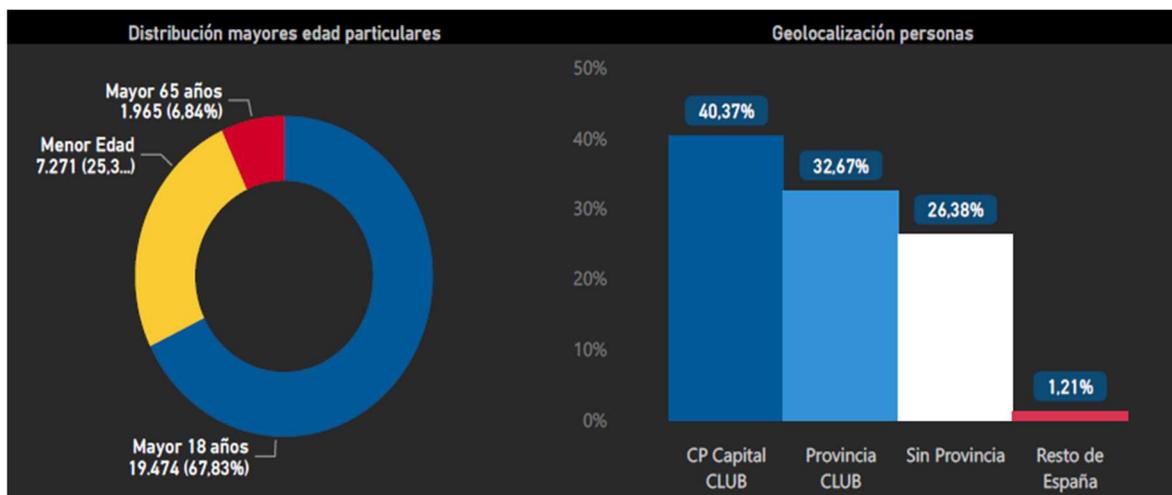
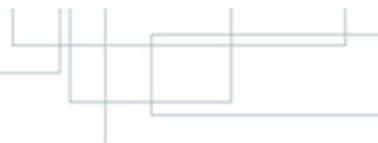
Los datos de las últimas temporadas ayudan para comprender que en la actualidad el potencial cliente son hombres y mujeres mayores de edad y residentes en Málaga capital. Por un lado se sabe cuál es el público objetivo pero también hace entender donde hay que reforzar la acción ya que no se puede olvidar que los menores de edad posiblemente por acompañar a un adulto y los residentes en la provincia son porcentualmente un gran número dentro del total de los abonados. La estabilidad en el número de mujeres,



también indica que hay que incrementar la acción en este colectivo.



(Fuente: LaLiga)



(Fuente: LaLiga)

Uso Internet por generaciones	Descripción general
<p>Tradicional Generación silenciosa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nacidos en épocas de entreguerras Mundiales y Civil e influenciados por la gran depresión. - Vivieron la innovación tecnológica de Radio, teléfono analógico, aviones. - Gran desigualdad de ingresos y educacional. Destaca el trabajo en equipo, el sacrificio para superar y progresar. Interesados en la moral personal, religión, sentido cívico de votar, matrimonio para toda la vida y lealtad y necesidad de pertenencia. Generación sindical. - Compradores en efectivo y sin deudas. Austeros y sin grandes comodidades.
<p>Babyboomers</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nacidos en incrementos de tasa de natalidad entre los años 1946-1964. - Viven el cambio de la incorporación de la mujer al mercado laboral. - El trabajo es relevante, son comprometidos y fieles a la vida profesional, son los mentores de los mileniales. - Se preocupan por el aspecto físico, la vida saludable, clubes deportivos. - Menos familiarizados con las RR.SS y si lo usan es para leer y no interacción.
<p>Generación X</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nacidos entre los años 1965-1980 y encargados de mantener el mercado laboral y la economía. - Trabajan en equipo y establecen relaciones de confianza, son reflexivos antes el cambio pero se adaptan bien a dichos cambios cuando toman la decisión. - Utilizan internet casi a diario, compran por internet pero prefieren el cara a cara. Tienen presencia más destacada en RR.SS.
<p>Millennials</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Primera generación de nativos digitales. - Nacidos entre los años 1980-1995. - Compradores por internet, el smartphone como principal dispositivo y el tiempo de ocio lo pasa en internet. Compradores multidispositivo. - Idealistas, liberales y con grandes aspiraciones. - La relación con las marcas es por los ojos.
<p>Generación Z</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nacidos del 1995 en adelante. Son los llamados hijos perfectos. - Generación digital 100%, multitarea, internet de alta velocidad, enganchados a la mensajería instantánea y RR.SS. Se educan con recursos didácticos multimedia, contenidos interactivos/video. - Realistas, autodidactas, aprenden por medio de internet y el uso de la Tablet. - La relación con las marcas es a través del corazón para captar y mantener la atención. Alto sentido de responsabilidad social. Se resumen en Personalización, Integración, Autenticidad, buscan que les den valor añadido para unirse a los "buenos".

(Fuente: LaLiga)



Evolución por temporada y Tipo de Generación

Personas por Generación y Temporada				
Tipo de generación Generacion	17-18	18-19	19-20	Total
01.Tradicional: 1901 -1945	605	562	432	667
02.Baby Boomers: 1946 - 1964	3.011	3.364	2.697	3.800
03.Generación X: 1965 - 1980	5.265	6.370	5.247	7.486
04.Millenials o Generación Y: 1981 - 1995	4.911	6.246	5.264	7.631
05.Generación Z: 1995 - 2000	1.044	1.443	1.250	1.813
06.Generación Z: Boomlets > 2000	4.069	5.777	4.988	7.684
07.Sin especificar Edad para generación	3.451	8.112	4.751	11.253
Total	22.356	31.874	24.629	40.265

(Fuente: LaLiga)

5. PLAN DE TRABAJO ÁREAS MÁLAGA CF.

La decisión de reestructurar el Club en cuatro grandes áreas se debe al fracaso del sistema excesivamente vertebrado y compartimentado con el que se trabajaba previamente. Un sistema en el cual se encontraban con más de 10 responsables de departamento que tomaban decisiones en sus respectivas áreas de un modo unilateral y descoordinado. Por no hablar del clima de desconfianza y desunión que se vivía entre este grupo de responsables. Además, el Club se veía obligado a hacer frente a altos salarios fijados por convenio que en la mayoría de los casos se encontraban muy por encima del mínimo establecido en este acuerdo de trabajadores.

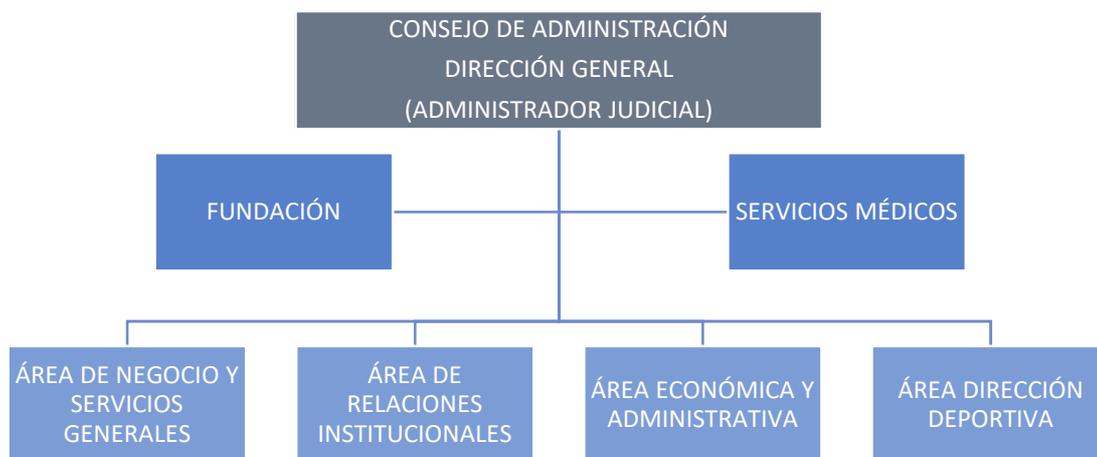
Para solucionar ambos aspectos (reducción de altos salarios y crear un grupo unido en cuanto a persecución de objetivos y toma de decisiones) se dividirá el Club en 4 grandes Áreas:

Área de Negocios y Servicios Generales.

Área de Relaciones Institucionales.

Área de Dirección Deportiva.

Área Económica y Administrativa.



Como núcleos independientes pero cercanos en la planificación del trabajo diario, estarán también:

Fundación

Servicios Médicos.

Una de las ausencias en el Club es la falta de manuales de procedimientos y de tareas de los empleados del Club. Por eso, al margen de esta estructura, es preciso indicar las funciones de cada Área.

5.1 ÁREA DE NEGOCIOS Y SERVICIOS GENERALES

Como premisa común a todas las diferentes secciones, debe ser una norma favorecer la comunicación constante de información con el objetivo de fomentar el consenso en la toma de todas las decisiones entre todos los departamentos del Club.

Todas las decisiones finales con independencia de las diferentes capacidades organizativas y operativas esta supeditadas a la aprobación de la dirección de la empresa.

5.1.1. COMERCIAL (PUBLICIDAD-PATROCINIOS)

Se debe controlar toda relación que exista o pueda existir entre el Club y cualquier empresa que por el motivo que fuera establezca una relación con el mismo con independencia de motivo de la vinculación (colaboración, contratación, convenio, etc...). El objetivo único es establecer unos criterios únicos en todas las relaciones con las empresas en virtud de defender los intereses económicos del Club en dichas relaciones establecidas.

Una vez establecida la relación deben, como norma general, establecerse relaciones con el departamento legal para formalizar la relación mediante documento escrito y firmado por ambas partes. También debe informarse y comunicar cualquier vinculación y en que formas con la sección de comunicación y marketing para por un lado cumplir los parámetros definidos por la sección de Marketing y por otro para las posibles comunicaciones que puedan ser necesarias o de interés.

Con independencia de lo descrito, en caso de ser necesario se deberá contar con el consenso de cualquier otro departamento que por necesidades operativas o parte afectada deben ser informados de cualesquiera de los acuerdos /contratos (ej.: acuerdos con instalaciones deportivas, residencias, etc....)

Como norma general, no deben cerrarse de forma definitiva acuerdos que no sean totalmente aceptados de forma interna por las partes nombradas e implicadas.

Sera responsabilidad de esta sección elaborar y mantener actualizado un plan comercial que sirva de guía para todos los estamentos del Club. Los criterios que en el queden fijados, como soportes comercializables, precios y cualquier otro aspecto de este debe quedar consensuado y finalmente autorizado por la dirección del Club con objeto de fijar un criterio comercial común dentro del Club que deba ser seguido por todos sus integrantes.

En el apartado de proveedores y otras necesidades que pueda tener el Club, como norma general y con el fin de ser totalmente transparentes hay que reforzar la publicidad de las ofertas de servicios al exterior al igual que una vez establecida la necesidad y los requisitos de tener tres ofertas. En este apartado de transparencia se puede trabajar en el futuro teniendo un comité interno de transparencia, por ejemplo.

Quedan incluidos dentro del ámbito de actuación de esta área todos los departamentos del Club al igual que la Fundación y todos sus departamentos.

5.1.2. SECCIÓN VIP Y MBC (MALAGA BUSINESS CLUB)

En esta sección deben controlarse todas las localidades y servicios catalogados como VIP/Premium y cualquier actividad derivada del uso, promoción y comercialización de las mismas. Igualmente deberán ser supervisados todos los servicios y actividades vinculados al uso de estos servicios VIP/MBC.

Como norma general deberán comunicarse todos los planes de comercialización con el Área de Relaciones Institucionales para poder establecer una línea conjunta en el Club. El Área de Relaciones Institucionales

en sus secciones de comunicación y marketing se encargarán de la desarrollar la publicidad y patrocinio tras venta inicial por parte de comercial.

Será responsabilidad de la sección comercial desarrollar y mantener un catálogo que permita no solo la difusión de los servicios y localidades sino además conocer los precios de estas. En el desarrollo de dicho catálogo deben hacerse partícipes lo estamentos implicados (comunicación y marketing) con el objetivo de integrar dicha información dentro de las líneas generales establecidas para todo el Club.

5.1.3. TICKETING

Esta sección recoge la responsabilidad del uso del aforo de la instalación o instalaciones para la realización de eventos de cualquier índole. También asume la responsabilidad de todo aquello que esté relacionado con títulos de acceso (entradas, abonos, QR, etc.) que se puedan precisar en el desarrollo de cualquier evento organizado por el Club. Tiene como función la atención y resolución de incidencias y cuestiones que se deriven de la prestación por estos servicios por parte del Club.

Deberán desarrollar, mantener y actualizar un plan anual (por temporada futbolística) en el cual queden fijados los criterios tanto normativos como económicos del uso de los diferentes tipos y modalidades de títulos de acceso para todos los eventos que el Club tenga la función de organizador.

Tendrán también como función, el desarrollo de tantos informes como sean requeridos relacionados con la BB.DD. generada por su desempeño y que puedan ser de uso por cualquier otro estamento del Club en el desarrollo de sus funciones.

Como norma general en la elaboración de campañas, documentos o cualquier otro tipo de información, publicación o comunicación que tengan

un carácter público e informativo deben quedar consensuadas con la sección legal y marketing del Club con el objetivo de cumplir con la normativa vigente, las líneas gráficas y de comunicaciones comunes y establecidas en el Club.

5.1.4. IT, INFORMÁTICA Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

Esta sección tiene como función principal la de proveer al Club de las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo de las funciones de cualesquiera de los departamentos del Club (ej.: telefonía, ordenadores, desarrollos web, software de gestión, etc.)

Deberán desarrollar, mantener y actualizar un inventario detallado de los equipamientos, aplicaciones y cualesquiera de los recursos que pongan a disposición de cualquier departamento o trabajador.

Como norma general, la contratación, desarrollo, compra, alquiler y uso de cualquier equipamiento, software o similar de índole tecnológico y sea cual sea el estamento del Club debe contar con la validación y supervisión de esta sección.

Será también su cometido, el desarrollo de un plan de digitalización por escrito con una visión futura y de implementación de 5 temporadas. Deben detallarse los objetivos, líneas de trabajo y puntos de control. El desarrollo e implementación debe ser consensuada con todos los estamentos del Club quedando reflejadas todas las necesidades e inquietudes que cualquier área pueda requerir. Debe ser autorizado expresamente una vez redactado y consensuado por la dirección del Club.

5.1.5. RETAIL

Esta sección tendrá como cometido principal el control, adquisición, distribución y comercialización de todo el stock de producto relacionado con

ropa de índole deportivo y material, ropa o complementos considerados merchandising del Club por cualquiera de los canales que sean considerados oportunos.

Como norma general, deberán comunicar cualquier necesidad de comunicación externa al área de Marketing y comunicación además del departamento legal con el objetivo cumplir con las normativas legales y con las diferentes directrices comunes establecidas por el Club para la gestión de la imagen y comunicación.

Se deberá desarrollar, mantener y actualizar un inventario del stock de todos los productos antes mencionados. Deberán consensuarse con las áreas que sean precisas los pedidos de material para el desarrollo de la temporada precisando la validación definitiva por la dirección del Club y gestionar el establecimiento de la TIENDA ROSALEDA y ONLINE.

Como decisión estratégica, se van a cerrar las tiendas en los centros comerciales de Larios y Vialia. Estas tiendas han venido sufriendo pérdidas importantes en los tres últimos ejercicios.

5.1.6. MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURAS

Esta sección tiene como objetivo principal el mantenimiento, conservación y mejora de las instalaciones que el Club y sus actividades puedan requerir para el desarrollo de su actividad.

Deberán redactar, mantener y actualizar un documento/libro de mantenimiento en el cual queden reflejadas las instalaciones que se deban mantener como Club y todas aquellas revisiones, inspecciones o intervenciones que deban ser realizadas, su frecuencia y los puntos de control para poder revisar el cumplimiento de las mismas. Finalmente el objetivo del documento es generar un denominado "MANUAL DE LA INSTALACIÓN".

Tendrán como función la supervisión de la actividad de todas aquellas

empresas que por necesidades operativas colaboren en el mantenimiento de las instalaciones y desarrollo de actividades del Club.

5.1.7. SEGURIDAD

Esta sección tiene como misión principal velar por la seguridad tanto de las instalaciones como de las personas que forman parte del Club. Serán los encargados de controlar todos los medios personales y físicos necesarios para el cumplimiento de dicha función.

Como norma general deben hacer partícipes a todos los estamentos implicados del Club de las medidas relacionadas con la seguridad de las instalaciones y su propia persona o trabajadores.

Deberán desarrollar, mantener y actualizar un Plan de Seguridad con carácter anual, consensado con todos los departamentos necesarios para que cumpliendo las normativas y directrices en materia de seguridad pertinentes pueda ajustarse a todos los parámetros del Club con el objetivo de favorecer siempre el uso y el desarrollo tanto de las instalaciones como de cualquiera de las actividades en beneficio del Club.

5.2 ÁREA DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Las relaciones institucionales no dejan de ser una rama de la comunicación, "las relaciones públicas institucionales", como se le conocía en sus orígenes. Aunque al principio se centraba en la relación de la empresa con la prensa, en líneas generales, el Área de Relaciones Institucionales abarca muchas otras parcelas de trabajo.

Miriam Riera Creus, indica que "Más allá de incluir funciones de comunicación, protocolo y organización de eventos, las relaciones públicas institucionales han ido adquiriendo un rol indispensable para cualquier

empresa o institución: la relación directa y positiva, periódica y estable, con otras organizaciones que tienen o pueden tener influencia en su ámbito de trabajo –y sobre las que influir– para conseguir determinados objetivos y desarrollar proyectos propios o compartidos”.

De este modo, el Área de Relaciones Institucionales abarcará la comunicación general del Club como de cualquier empresa, y la comunicación de una empresa se mueve en diferentes núcleos de acción o secciones:

Comunicación

Marketing y publicidad

Protocolo y eventos

El Área de RRII del Club se encargará de ser el enlace principal con las principales instituciones de la ciudad, como son Ayuntamiento, Diputación y Junta de Andalucía y Subdelegación de Gobierno. Así como de mantener unas relaciones positivas con las principales asociaciones/organizaciones deportivas (ej.: LaLiga y la RFEF). Además, se preocupará por mantener la colaboración y buenas relaciones con los diferentes estamentos de la sociedad malagueña en general. Representantes Institucionales, medios de comunicación, cuerpos de seguridad, empresas, asociaciones o peñas malaguistas y afición en general y para ello usará las herramientas de las que dispone: la comunicación, eventos y marketing general.

Actividades de uso generalizado en todas las secciones que integran esta área:

A. Elección de Embajadores de marca.

El Área de RRII deberá plantear la posibilidad de contar con Embajadores para los viajes con el equipo (protocolo), comidas de directivas

(protocolo), asistencia a eventos importantes (protocolo/marketing) y apoyo en campañas de marketing. Su figura es colaborativa. Debe haber sido una figura importante del Club. Tener presencia, saber estar y poder comunicativo. Es un ídolo de masas para la afición.

B. Mensaje Institucional

El Área de RRLL redactará un documento que establezca en cada caso el mensaje institucional a transmitir. Así se definirá el mensaje clave a comunicar y los hot topics (es decir, temas calientes, aquellas preguntas que más daño hacen en cada momento, o los temas que preocupan al Club y podrían llevar a una crisis). El objetivo es tener claros los puntos fuertes y debilidades y la línea en la que hay que trabajar.

C. Gestión de crisis

El Área de RRLL al completo conformará el gabinete que se encargará de plantear el problema, desarrollar las causas, exponer la situación actual y estudiar las consecuencias.

Comunicación, protocolo, relaciones institucionales y marketing, son los pilares fundamentales para la gestión de cualquier crisis interna o externa en el Club. Tras definir las bases de la crisis, deberán estar en comunicación directa con el resto de los responsables de Área para comunicarles la estrategia del Club en cada caso y trabajar en sintonía con todas las parcelas que componen el equipo de trabajo diario del Málaga Club de Fútbol.

D. Protocolo y eventos

Eventos:

La sección dedicada al protocolo, relaciones públicas y eventos se encargará del diseño, organización y asesoramiento de cualquier tipo de evento que tenga lugar en el Club impulsado por el propio Club. Se excluyen los eventos privados contratados por empresas externas. Siempre y cuando en estos eventos no se haya contratado los servicios del personal del Club

para la ejecución de este, es decir, aquellos en los que únicamente se cedan las instalaciones.

Trabajo previo:

Existirá un dossier de eventos y zonas ofertadas que el Área de Negocio habrá confeccionado junto con la sección de marketing, y que pondrán en conocimiento de protocolo y eventos.

Protocolo deberá elegir la mejor ubicación para el mismo, decoración, iluminación y catering a ofrecer. Es importante tener en cuenta la categoría del evento en sí y solicitar tres presupuestos a empresas diferentes para su realización, independientemente de la empresa que lleve los catering de eventos masivos como partidos, siendo preferible que sean empresas vinculadas la ciudad. Necesidades de servicio de megafonía, si habrá intercambio de presentes o se necesitan trofeos en el mismo.

La sección de protocolo deberá solicitar del mismo modo tres presupuestos distintos a las diferentes empresas que se encarguen de realizar estos trofeos, tratándose preferiblemente de empresas locales, y hasta la temperatura idónea de la sala. Así como enviar invitaciones y establecer el mapa de ubicaciones según el protocolo establecido en cada caso. Siempre en estrecha colaboración con el departamento que organice el evento en sí, ya sea Fundación, Vip, MBC, etc.

Durante el evento:

Recibimiento de invitados en colaboración con el departamento anfitrión, presentaciones, dirigir al personal del catering para controlar los correctos tiempos, e incluso guiar a los asistentes dentro del propio evento (en caso de que tengan lugar pequeños actos dentro del propio acto en sí).

Finalizar el evento:

Despedir a los invitados y analizar a posteriori el éxito del evento, tras cada evento se desarrollará un informe con los puntos a mejorar y las

incidencias detectadas en el mismo, y los errores cometidos para poder estudiar las mejoras a realizar en futuras ocasiones.

Esta sección estará en contacto permanente con comercial y VIP en el caso de los eventos que se contraten en el Club. El núcleo dedicado a las labores de comercial y VIP deberá poner en conocimiento de protocolo la agenda de eventos y contar con las aportaciones del mismo para aquellos eventos que se organicen en el Club.

Protocolo y eventos colaborará con todas las secciones del Club. Estará implicado en un evento de Fundación, Academia, MBC o cualquier acto conmemorativo y homenaje.

E. Invitaciones a eventos externos:

Además, se ocupará de gestionar las invitaciones de eventos formales externos, es decir, las invitaciones recibidas en el Club. De este modo, se valorará qué persona es la más indicada para representar al Club en cada evento en cuestión junto con la Dirección General del Club/Presidente. El resto de las secciones deberán compartir con RRH las invitaciones recibidas para decidir conjuntamente asistencia oficial y mejor embajador según la ocasión.

F. Partidos:

Antes de cada partido, el departamento de protocolo deberá analizar si existe algún acontecimiento especial cercano del que se deba hacer eco. Días internacionales, fallecimientos, grandes hazañas, catástrofes naturales, e incluso festivales de cine o grabaciones cinematográficas (películas o series).

El motivo es hacer eco en el encuentro de la actualidad del momento y contar con esos personajes como invitados. Utilizar el encuentro en sí como herramienta de marketing y comunicación. Protocolo y eventos valorará junto con Fundación, Área de Negocios y el Coordinador de partidos la

realización de:

- minutos de silencio.
- saques de honor
- actos protocolarios/comerciales en la previa del partido o en el descanso.

Tras su aprobación, deberá estudiarse conjuntamente el desarrollo de estos y Protocolo / Fundación / Área de Negocio se encargarán de pedir la autorización en la plataforma de LaLiga para su aprobación.

Además, protocolo será el enlace con el Club visitante, en partidos en casa y fuera de casa. Atendiendo sus peticiones en cuanto a entradas de cortesía, localizaciones en palco de honor, acreditaciones necesarias, etc.

Del mismo modo valorará la realización de una comida protocolaria entre directivas y realizará la reserva e invitación del Club visitante a la misma, como comprobación del menú, transporte, carteles de comensales, etc. Es importante que el Área de Negocio ponga en conocimiento de protocolo los restaurantes con los que se cierran acuerdo para tal fin y el presupuesto con el que se cuenta. Existirá una carpeta dónde protocolo dejará anotado el gasto de cada comida y que manipulará conjuntamente con Área de Negocio y Área Económica y Financiera.

También previo al encuentro protocolo debe realizar las siguientes tareas:

- Envío de invitaciones oficiales a las Instituciones, tales como Ayuntamiento, Junta y Diputación. Teniendo claro que sólo estará invitada a palco de honor la autoridad principal de cada organismo, como Alcalde, Presidente de la Diputación de Málaga y Delegado de la Junta de Andalucía en Málaga. Así como el Secretario de Deportes y el Subdelegado del Gobierno en la ciudad y su representante principal del Área de Deportes.
- Organizar las ubicaciones por orden protocolario en palco de honor

respetando la normativa existente basada en el Real Decreto 2099/1983, de 4 de agosto, por el que se aprueba el Ordenamiento General de Precedencias en el Estado, en cuanto a precedencias oficiales dentro de la Comunidad Autónoma, siguiendo siempre la normativa vigente para competiciones deportivas.

- Comprobar la correcta colocación de banderas oficiales y escudo, siguiendo las normas de protocolo.
- Recibir, analizar y gestionar la aprobación de aquellas solicitudes protocolarias de invitaciones, peticiones y solicitudes que deben quedar registradas por email y controladas en un mismo documento tras su aprobación para su posterior comprobación anual por el inspector de LaLiga de Fútbol Profesional.

Siempre siguiendo la normativa establecida por el Club "Protocolo de Invitaciones y Acreditaciones", la sección de protocolo deberá realizar la revisión y readaptación a las circunstancias actuales del documento de "Protocolo de Invitaciones" confeccionando el actual en colaboración con el Área de Negocio. Se perseguirá la eliminación de privilegios de miembros de directiva con acciones como la puesta a la venta de las 10 entradas VIP reservadas para la dirección, reducción de las invitaciones VIP adaptándolas a la Segunda División, etc.

Confeccionar un listado definitivo que será enviado al máximo responsable del Club para su control y aprobación final.

Durante el encuentro.

- Protocolo deberá revisar la sala de la comida de directiva en caso de organizarse.
- Recibir a la directiva visitante
- Supervisar la correcta colocación de los carteles nominativos no sólo en la comida de directivas sino también los situados en los asientos de palco

de honor (la sección de marketing y en especial el diseñador gráfico del Club se encargará de facilitar estos soportes a protocolo).

- Colaborar en la puesta en escena de los actos protocolarios cerrados con anterioridad y notificados a LaLiga.

No olvidar que el núcleo de trabajo encargado de protocolo junto con VIP, serán las dos secciones que controlen las comunicaciones con la empresa de catering y la empresa de azafatas. El enlace directo de las empresas con el Club.

Por último, habrá que solicitar también presupuesto a mínimo tres empresas distintas para seleccionar la empresa encargada de envíos florales en defunciones, nacimientos, etc. Existirá un documento de control de gasto en este caso que actualizará protocolo.

Protocolo dispondrá de un almacén con merchandising, bolígrafos, pines, camisetas firmadas, balones, etc. para aquellas solicitudes oficiales como reuniones, peticiones externas para sorteos, eventos solidarios, detalles con patrocinadores, etc.

Importante poner en valor las camisetas firmadas por jugadores. Área de RRLL, Área de Negocio y Área de Dirección Deportiva, deberían tener una reunión con jugadores y técnicos para explicarle la importancia de los patrocinadores, de la marca Club y de dar exclusividad a las camisetas firmadas como queda reflejado en la parte de este documento dedicada al Área de Dirección Deportiva que se desarrolla el grupo creado para tal fin.

Existirá un inventario de los objetos almacenados así como un documento firmado por la directiva del Club con la salida dada a los mismos. La dirección del Club deberá autorizar todo este gasto.

También se cuenta con inventario de los elementos publicitarios, mesas, sillas, jarrones, manteles, traseras...es decir, todo elemento decorativo a usar en los eventos del Club.

G. Comunicación

Las funciones principales de la sección de trabajo dedicada a coordinar la comunicación del Club consisten en:

- Gestionar las relaciones con los medios.
- Cerrar las entrevistas solicitadas, poniendo en contacto a los medios con los jugadores, valorando cada caso para conceder las entrevistas y revisar el contenido de las mismas.

Ningún medio deberá contactar directamente con ningún jugador, técnico o trabajador del Club y en el caso contrario, estos no deberán conceder ninguna entrevista sin ponerlo en conocimiento de comunicación. Se elegirá un par de días en la semana para centralizar estas comparecencias. Dirección Deportiva deberá informar a los jugadores de este tema en colaboración con la responsable de comunicación en una reunión de arranque de temporada, podrá ser la misma reunión en la cual se trate el tema de las camisetas firmadas.

- Seguimiento de todo lo publicado en los principales medios escritos mediante clipping de noticias y envío a todos los trabajadores del Club. Así mismo, análisis de lo publicado en medios oficiales en sus páginas online. Pese a monitorizar lo publicado, comunicación no puede controlar exhaustivamente lo publicado en RRSS externas al Club. No se cuenta con el personal ni los medios. Se hará un seguimiento aproximado.

- Hacer de enlace entre opinión pública y el Club. Estudiar qué piensan, qué información demandan y qué crisis rodean al Club para afrontarlas del mejor modo posible.

Eventos.

Colaborar con las diferentes secciones del Club para dar cobertura

gráfica (foto y video) a todos los eventos. Como por ejemplo:

- Actos de peñas malaguistas
- Firmas de jugadores (comercial)
- Homenajes (protocolo)
- Actos de Fundación (como Valores Blanquiazules, inauguración de puertas, placas, etc.)
- Eventos o actividades del MBC (Malaga Bussiness Club, comercial)
- Galas importantes y presencia del Club en eventos de primer nivel (protocolo)

Actividades comerciales.

Colaborar con marketing y comercial en el cumplimiento de los requisitos establecidos en los acuerdos/convenios:

- Eventos con presencia de jugador.
- Campaña de camiseta
- Campañas de abonados
- Vídeos promocionales con apoyo de los jugadores/as.
- Catálogos para tiendas
- Fotografía publicitaria para nuevos lanzamientos o eventos comerciales puntuales.
- Servir de plataforma publicitaria para todas las campañas del Club y de las empresas colaboradoras en los casos establecidos por contrato.

Por otro lado, comunicación también elaborará videos corporativos, e incluso para las ocasiones en las que se contrate los servicios de cámara, fotografía o edición en eventos externos al Club, siguiendo los precios establecidos en acuerdos cerrados por comercial (Área de Negocio).

Hay que tener en cuenta que se priorizará la cobertura de eventos más importantes o aquellos con repercusión económica para el Club. Se dispondrá de una cámara y un fotógrafo, todos los departamentos deberán consultar la disponibilidad de foto/cámara con comunicación antes de planificar el evento. 2 días a la semana los medios gráficos están a disposición del primer equipo para partido y previa, los otros dos días descanso del personal, hay 2/3 días semanales para la realización de eventos.

Entrenamientos y partidos

- Entrenamientos. Comunicación cubrirá los entrenamientos y acompañará a los medios gráficos en los minutos de sesión gráfica abierta para los mismos.
- Rueda de prensa semanal a medios con un jugador (siempre que sea posible porque no coincida con evento ineludible) y la rueda de prensa con el Míster del día anterior al encuentro.
- Acreditaciones a LaLiga para todos los partidos celebrados dentro y fuera de casa, las acreditaciones se realizan por la plataforma oficial de LaLiga y el plazo finaliza los miércoles a las 15.00 horas.
- Recibir a los medios, acreditarles, provisionarles de petos reglamentarios y acompañarlos a sus zonas de acción durante los encuentros de manera que se respete la normativa establecida por LaLiga.
- Comunicación en RRSS de todo lo que suceda durante el encuentro y sea relevante, tal como cambios de jugador, lesiones, tarjetas, goles, etc.

Hay que recordar que todas estas comunicaciones están patrocinadas y deberán controlar el lenguaje comunicativo en RRSS y asegurar de nombrar a las empresas patrocinadas del modo adecuado en estos posts. La persona encargada de todo esto debe ser el Community Manager, o experto en RRSS del Club.

- En los partidos fuera de casa un redactor viajará con el equipo para

encargarse de toda la comunicación.

Comunicaciones oficiales

Comunicación debe estar informado de todos los pasos y decisiones importantes que vaya a tomar la dirección del Club. Por ello, es importante que exista una comunicación directa y sin filtros entre la dirección del Club, el director deportivo en caso de anuncio de fichajes, cesiones, etc.

El jefe médico del Club deberá informar a comunicación de la evolución en el estado de jugadores lesionados, y ofrecer información de primera mano del desarrollo de cualquier protocolo sanitario que afecte al desarrollo de la actividad del Club y el responsable de comunicación.

Es importante que comunicación esté informada desde el principio para, juntos, organizar el plan de acción de cómo se trasladará a los medios la noticia. Decisión final que se tomará entre las áreas implicadas (incluyendo servicios sanitarios, Dirección general, Área de negocio, y, RRLL) teniendo en cuenta la opinión de cada uno de ellos.

H. Marketing y publicidad

El marketing, aplicado al fútbol, acoge todas las formas de comercialización de los productos y servicios relacionados al consumo de este deporte, ya sea como practicante, aficionado o espectador. No es más que un conjunto de actividades desplegadas por las organizaciones futbolísticas para satisfacer las necesidades de los consumidores de este deporte y cumplir con sus objetivos institucionales.

Plan de Marketing

Marketing desarrollará un plan de marketing estratégico específico por temporada. Para su desarrollo se estudiará la situación actual del Club, con dos tipos de análisis:

- Interno, teniendo en cuenta los recursos, capacidades actuales y el

producto real.

- Externo, analizando el micro y macroentorno, abonados, afición, competencia, etc. Ambos se verán reflejados en un análisis DAFO final. Para la elaboración de este plan contará con el Área de Negocio.

Campañas de Marketing

Primero hay que entender el público al que se dirige. Un cliente busca un beneficio económico o funcional, mientras los aficionados se mueven por sentimientos. La lealtad entre consumidor y marca va más allá. Es algo que no eligen, lo hacen por tradición, por principios, por sentimiento.

- Conocer al aficionado. Mediante encuestas, acciones con abonados, email marketing, envío de newsletter. Existen las cuentas marketing@ y malaguista@, SMS y marketing "one to one", es decir, telemarketing o llamadas telefónicas.

Hay que ofrecerle premios a la fidelidad, estudiar el abonado más antiguo, llamar en su cumpleaños a aquel que no haya faltado a ningún encuentro, etc. Seguir apostando por lo que funciona como los paquetes familiares y descuentos puntuales.

- Desarrollar la identidad de la marca. "Nuestro equipo" "Nuestro escudo". Se debe tener un potente manual de marca con los criterios en cuanto a branding: colores, efectos, estilos gráficos, tipografías usadas, versión monocroma de mi logo/escudo, digital y offline, etc. Todos estos elementos básicos deben recogerse en el manual de marca.

- Conocer el producto

La importancia de pensar, por ejemplo, en el caso de los abonos, un paquete de servicios. Es decir, convertir el ser abonado en una experiencia única ofreciéndoles:

- Facilidades de uso (una idea es un abono digital que llevar en el

móvil, no como tarjeta física. Si se paga con el móvil, ¿por qué no entrar al Estadio con mi móvil, sin carné?)

- Bienes asociados. Tener descuentos en muchos lugares colaborando con todas las empresas asociadas a las que en esta época de crisis le vendrá especialmente bien ese descuento ofrecido al abonado para atraer clientes.

- Un marketing de sensaciones cargado de experiencias. Visitar el palco de honor junto a políticos, personalidades deportivas, poder asistir a entrenamientos, vivir el partido desde zonas privilegiadas, hacer del descanso un momento de fiesta, e incluso, con patrocinadores principales que puedan asistir a una comida de directivas previa a los encuentros en casa para sentirse parte de la directiva del Club, acción que sólo desarrollaría, en principio, en Segunda División con el dueño/CEO de la empresa, sin que pueda delegar.

Existe algo similar con acciones como el tercer banquillo, experiencia 360 o VIP, hay que seguir desarrollando nuevas experiencias.

- Información. Posiblemente no sea suficiente con las newsletter enviadas y sea necesario hacerles partícipes de los cambios en el Club y las decisiones. La exclusividad que te aporta el ser de los primeros en enterarse de los cambios en el Club. La sinceridad como arma de atracción y acercamiento a los abonados.

- El desarrollo de la idea/Campañas

En el Club se centrarán en sacar adelante dos campañas principales por temporada:

1.- La campaña de promoción de la camiseta.

2.-La campaña de abonados.

A partir de esto, el resto de las campañas extra que se desarrollarán a lo largo del año, dependerán de los recursos humanos con los que se cuente.

Es decir, a campañas como Día del padre/ Día de la Madre/ Campaña de Navidad/ lanzamiento de campus, etc.

Estas campañas se desarrollarán en colaboración con el Área de Negocio.

El desarrollo de la idea o campaña se perfilará mediante tormenta de ideas o "brainstorming" en las cuales colaborará el departamento de RRH al completo e incluso el Área de Negocio en las ocasiones en las que sea posible. Contratando empresas externas únicamente en los casos en los que se considere estrictamente necesario.

La promoción.

Habrá que tener en cuenta que en la promoción del producto hay que seleccionar los medios de comunicación donde se presentará la campaña o principales soportes publicitarios a usar para hacer visible nuestro mensaje.

Una vez elegido los medios que podrán ser convencionales como radio, televisión, prensa etc. o no convencionales: como merchandising, eventos, actos de patrocinio o ferias/exposiciones. Habrá que seleccionar los soportes si el medio es la tv, el soporte es el canal. Para seleccionar los soportes se tendrán en cuenta los acuerdos con los diferentes medios locales existentes. Se ha de encontrar en estrecha colaboración con comercial, quien deberá dejar claro las plataformas donde se puede publicitar sin coste y el número de veces que se puede usar este servicio según lo establecidas por contrato.

Control de contratos por intervenciones del primer equipo o gestión de espacios para la promoción.

Es importante que marketing controle los detalles de los contratos para conocer este punto de primera mano y poder modificar los errores que se están cometiendo actualmente en cuanto a precios de espacios muy por

encima del mercado.

Además, marketing debería estar en conocimiento de los deberes contraídos por el Club en cuanto a presencia de jugadores en el resto de los contratos con patrocinadores. Habría que cambiar este punto ofreciendo a jugadores según la inversión económica realizada. Así como dividir en categorías o añadir a directiva, embajadores etc. Como un plus. Es decir, es importante que en la elaboración de los contratos el Área de Negocio cuente con el Área de RRLL comunicación y marketing para ver si son factibles las acciones con las que se comprometen.

Una vez elegido el medio, y el soporte, marketing diseñará los diferentes formatos necesarios para la promoción y adecuarlos a todos los soportes donde se decide promocionar la campaña. Ya sea en medios online u offline, cuñas para radio, spot en televisión, marquesinas en piezas publicitarias exteriores, banner digital en webs o videomarketing, post patrocinados, publlirreportajes...

Acciones con el Primer Equipo

- Gestión del calendario de eventos y acciones comerciales en los que estén implicados jugadores a lo largo de la temporada. Este calendario se desarrollará en colaboración con comunicación, comercial/Vip y Fundación, principales departamentos implicados en acciones con jugadores.
- Colaborar en la organización de acciones internas como presentaciones de jugadores (en línea directa con la persona de comunicación encargada y con Dirección Deportiva), calendarios, fotografía oficial del Primer Equipo, firmas de merchandising, creación de postales oficiales, o en días de partido las acciones de experiencias con el abonado, Escort Kids, etc.
- Se pensará si poder seguir con estas acciones, si sería bueno darles una vuelta o si se necesita colaborar con un mayor número de voluntarios en días

de partido para su desarrollo.

- Comercialización y apoyo en la organización de rodajes cinematográficos, publicitarios, y eventos. Siempre en colaboración con el Área de Negocio.

Es importante que se realice el mismo proceso de elección de la empresa con la que se trabaja en cuanto a encargables los trabajos de papelería del Club, soportes de marketing y protocolo, merchandising (bolígrafos, pins oficiales, etc.).

Días de partido.

-Contacto directo con el Speaker para transmitirle los mensajes de las diferentes acciones

- Nexo con responsables de gestionar el Videomarcador y la U-Televisiva.

Siempre en colaboración con el Área de Negocio o Fundación en caso de tratarse de una acción organizada por estos últimos.

-Acciones como 360, Experiencia de Cine (Vialia CC), etc.

-Contacto con Mediapro para tomar fotografías y comprobar correcta emisión de sus soportes (publimetas).

-Comprobar la correcta publicación de post patrocinados (el gol del partido, tiempo de descanso, jugador más energético, etc.)

El equipo de RRII al completo tendrá que desarrollar funciones de protocolo, eventos, comunicación y marketing. La idea es crear un equipo multitarea capaz de controlar cada espacio comunicativo del Club. Cada miembro del equipo estará especializado en una sección en especial, pero todos podrán sustituir a su compañero en sus funciones y colaborarán activamente en las acciones desarrolladas por otros departamentos.

5.3 ÁREA DE DIRECCIÓN DEPORTIVA

El objetivo principal es hacer que la estructura deportiva del Málaga Club de Fútbol evolucione convirtiéndose en un área integradora de todas las diferentes secciones o unidades deportivas del Club.

Por otro lado, hasta hoy, en el Área de Dirección Deportiva el modelo excesivamente vertebrado en cuanto a responsables del Club y presidencialista en lo que se refiere a que no se podía desarrollar ninguna acción sin el aprobado del Presidente, dificultaba el trabajo diario. La no presencia del Presidente en el día a día del Club y la ausencia de una figura que tomase las decisiones en su defecto, hacía imposible la agilidad en la toma de decisiones. Una ardua tarea que se volvía lenta y difícil llevando en ocasiones a perder grandes oportunidades en cuanto a firma de jugadores que se veían bloqueadas y que podrían haber dado la vuelta a la realidad deportiva y financiera del Club.

La figura principal o cabeza de esta área es el director deportivo, máximo responsable desde cantera a primer equipo. Entre sus capacitaciones estará el ser especialista en la primera y segunda división española.

Funciones principales:

- Establecer buenas relaciones con otros Clubes y con representantes de jugadores de cara a alcanzar el éxito en las operaciones futuras.
- Elegir un equipo de ojeadores competente. Clave para el progreso del Málaga Club de Fútbol. En este equipo lo más importante es la confianza total en las decisiones tomadas por tus ojeadores.
- Relación diaria y directa con el entrenador del Primer Equipo y los jugadores.
- Establecer las estrategias a seguir en los mercados de fichajes.

- Comparecer ante los medios de comunicación para dar las ruedas de prensa informativas de cierre de mercado y en situaciones excepcionales que se puedan generar.
- Colaborar activamente en la realización del plan de comunicación global de la empresa y en el gabinete de crisis del Club.
- Relación estrecha con el responsable del Área de RR.HH. Importante establecer unas líneas generales a seguir en las redes sociales de los jugadores. Líneas que serán definidas junto a la sección de comunicación y que serán transmitidas al equipo. Además, las RRSS ofrecen información para adelantarse en operaciones e incluso desbloquear operaciones que pueden estar estancadas. Es importante contar con la información que comunicación puede aportar en este punto.

En el calendario de trabajo genérico se siguen dos fases importantes:

- Volumen:

Es la fase de captación general. Con un análisis de partidos, jugadores y un gran volumen de información adicional que analizar para llegar a la fase de definición. Suele durar de septiembre a noviembre. En noviembre el trabajo se centra en el mercado de invierno, detectando altas y bajas y centrándose en las negociaciones.

- Definición:

Se trata de un proceso de captación específica. Se hace un seguimiento individualizado a cada jugador de interés. Comprende los meses de febrero a junio y llevará a la confección de la plantilla en el mercado de verano (julio/agosto).

Cabe destacar cinco grandes cambios que se desarrollarán más adelante:

1. Reestructurar la plantilla para reducir el coste salarial, que en estos momentos se sitúa muy por encima de lo permitido por LaLiga.
2. Apuesta por el talento local y la integración de jugadores. Con el consiguiente ahorro en cuanto a residencia de los jugadores.
3. Crear una sección de captación eficaz que permita reducir el número de ojeadores.
4. Establecer una clara línea de trabajo (directa y efectiva) entre Director General, el Director Deportivo y el Director de la Academia.
5. Integrar el Málaga Club de Fútbol Femenino en la estructura del Área de Dirección Deportiva.

De este modo, se pretende conseguir una misma línea de trabajo y unificar criterios. Se pasa a desarrollar el Área de Dirección Deportiva dentro de sus tres grandes núcleos.

El Área de Dirección Deportiva está dividida en las siguientes parcelas o secciones:

Primer Equipo

Academia

Femenino

Primer Equipo

1.-Reestructurar la plantilla.

Con el objetivo de reducir el coste salarial del Primer Equipo, se centran en reestructurar la plantilla. Se fijará como objetivo a futuro cercano el crear un Primer Equipo que se nutra de jugadores locales que hayan evolucionado en la Academia (este punto se desarrollará en la descripción Academia).

Se destinará una parte del presupuesto importante a reforzar esta plantilla con aquellos jugadores con ciertas características específicas que se deba

traer de fuera para reforzar el conjunto.

2.-Apuesta por el talento local.

El primer punto a favor para traer a jugadores de nivel al equipo es que el Club sigue siendo un equipo fuerte y atractivo, a pesar de la evidente crisis actual, y con una localización única gracias a su clima suave que empuja a muchos jugadores a elegir Málaga como destino.

El hecho de que el Málaga CF pasase en un pasado reciente de competir en Segunda División a Champions League ha creado una cuna fuerte de aficionados jóvenes malaguistas y jóvenes talentos futbolísticos. La cultura del fútbol se ha arraigado en la ciudad. No sólo es importante conseguir analizar, localizar y atraer al jugador a la oferta como Club, sino garantizar el triunfo del mismo en las filas. Analizando el fracaso de algunos jugadores en un Club mientras en su carrera posterior y anterior han triunfado en otros Clubes, se hace patente la importancia de lograr la integración del jugador en la ciudad y el equipo.

Para ello, se desarrollará una sección de “Atención al jugador”. Pretendiendo detectar prematuramente el problema y atajarlo a tiempo. Con la falta de efectivos en la dirección deportiva, esta labor la asumirá el director deportivo junto con el Psicólogo del Club.

Teniendo en cuenta que en la próxima temporada el coste de plantilla será mucho más bajo, el Club no se puede permitir el lujo de que los jugadores que vengan no se adapten bien y rápido al nuevo entorno de vida y trabajo.

Con este fin, se creará esta sección de trabajo directo con los fichajes nuevos. Además, en este grupo de trabajo se mantendrá informado al jugador sobre la situación del Club organizando las reuniones necesarias para que la comunicación fluya entre otras áreas y el jugador, de modo que logren interiorizar el mensaje en cuanto a colaboración con patrocinadores, importancia de marca, etc.

En el Primer Equipo se reduce el núcleo de dirección deportiva destinado a captación de jugadores de 7 a 2. Dos ojeadores que se encargarán de crear una plantilla fuerte y competitiva. Este equipo de trabajo intentará controlar el mercado y gestionar la información para completamente para adelantarse al resto. Este equipo de ojeadores se verá reforzado por el trabajo de análisis realizado por Academia.

3.-Trabajo del área de dirección deportiva, ojeadores.

El mercado, debido a las restricciones de LaLiga y la realidad del Club, es muy completo pero a la vez, reducido. La Segunda División se convierte en el mercado de referencia. Junto con los 4 grupos de segunda B, que son 4 ligas, 80 equipos. Analiza las realidades de otros países, jugadores que acaban contrato, con pocos minutos pero que hayan rendido bien en alguna ocasión, jugadores españoles en otros países, e incluso jugadores malaguistas que estén fuera.

Para el análisis efectivo del excesivo volumen de jugadores en el mercado, gracias a la evolución de la tecnología, se tienen todos los medios posibles al alcance.

Entre las herramientas de uso estarán:

- “Wyscout” dónde se puede ver los partidos de cientos de países además de todo tipo de acciones individuales de cualquier jugador.
- En cuanto a video, se usará “Footers” dónde visualizar todos los partidos de Segunda B.
- Los informes de esos partidos serán archivados en “Scout 7”. Esta herramienta permitirá poder tener al alcance y ordenados para su fácil manejo, todos los comentarios e informes hechos de todos los jugadores analizados en las distintas temporadas, la presente y las anteriores. Guardar mucha información que en cualquier momento puede ser útil. Eso es lo esencial.

- Por último, la herramienta de *Big Data* "ProFootballDB", creada por "Bessocer". Nuevamente, el Club apuesta por lo local ayudando al uso y difusión del producto de los patrocinadores Bessocer, una empresa malagueña con un enorme desarrollo nacional e internacional. Con ella se accederá a datos y estadísticas. Ayudará a llegar donde los ojos a veces no llegan. El equipo deberá saber analizar lo que es válido, lo que es trascendente en el juego y no sólo un número. El *Big Data* aportará pero los ojeadores insisten en el "creer en lo que vemos", de ahí la importancia de esa red de captación creada y con base en Academia que se desarrolla en el siguiente punto.

Academia

Red de Captación:

El cambio principal es que se apuesta por la creación de una red de captación que logra reducir costes en la cantera. En la reestructuración del Club se crea este modelo de captación interna para reducir salarios sin reducción de objetivos.

En la red de captación interna se apostará por el talento local (como ya se ha perfilado en el apartado del primer equipo) que se nutrirá en gran parte del capital humano reclutado en Academia.

La estructura de la Academia está constituida por una red de entrenadores y segundos entrenadores de cada plantilla que realizarán el trabajo de ojeadores reportando a los dos ojeadores que se quedan:

- El coordinador de infantiles y F7 (encargado de la captación de infantiles).
- El coordinador de captación (que organizará y planificará los partidos para filtrar a los jugadores destacados).

Estos, a su vez, informarán directamente al director de la Academia, máximo responsable que deberá visualizar a todos los equipos para lograr

localizar a los destacados.

Las categorías en las que se desarrollará este trabajo son:

- 1.-Atlético Malagueño
- 2.-Juvenil "A"
- 3.-Juvenil San Félix
- 4.-Juvenil Nacional
- 5.-Cadete "A"
- 6.-Cadete San Félix
- 7.-Infantil "A"
- 8.-Infantil "B"

En esta propuesta de introducir a los entrenadores como ojeadores para reducir costes, para buscar una organización sencilla se usará "GESPED" como plataforma de uso para poder revisar los informes realizados por cada entrenador de categoría y segundo entrenador. A esta herramienta tendrán acceso el director deportivo, el director de Academia, y sus dos ojeadores principales (coordinador de infantiles y F7 y coordinador de captación).

Establecer una clara línea de trabajo (directa y efectiva) entre Director General, el Director Deportivo y el Director de la Academia. De este modo, se pretende lograr un intercambio fluido de talentos locales entre los equipos que logren evolucionar en "familia" en el seno del Málaga Club de Fútbol y nutrir al Primer Equipo.

Se necesita controlar el mercado para captar los mejores jugadores para el primer equipo. La Academia se convierte en la base de este trabajo. Otro de los objetivos es continuar ampliando una base de datos de vital importancia, que pertenezca al Club, desde fútbol profesional a amateur.

Femenino

Hasta este momento, el Málaga Club de Fútbol Femenino no se encontraba incluido en la gestión del Área Deportiva. Una organización sin sentido que alejaba al Femenino de uno de los objetivos que se persiguen, el sentido de pertenencia a una gran familia y la búsqueda de objetivos comunes.

Además, este hecho hacía que los gastos en el femenino se hubieran disparado sin existir un criterio común para la reducción de los mismos en consonancia con el resto de los equipos. Por no hablar del agravio comparativo generado en muchas ocasiones por desconocimiento y falta de comunicación con el coordinador de este equipo.

Con el objetivo de eliminar todos estos errores y encaminarnos juntos a confeccionar un equipo femenino fuerte e integrado, esta sección pasa a depender del Área de Dirección Deportiva.

Del mismo modo se perseguirá buscar un equipo compacto y unido e invertir en decisiones que lleven a crear un grupo en su mayoría local y potente en cuanto a jugadoras competitivas. Se tendrá en cuenta la influencia de jugadoras referencia y líderes de opinión para establecer una base sólida histórica de apasionados por este Club y por esta categoría en particular.

Conclusiones finales

Lo que se pretende es establecer una hoja de ruta inteligente con una gestión de tiempo milimétrica que permita disponer de buenos jugadores que no bajen su rendimiento en ningún caso. Lograr sacar lo mejor de ellos para tener opciones reales de escalar posiciones.

Las principales motivaciones para el desarrollo son, ni más ni menos, darle cordura y normalidad al Club en la parcela deportiva desde la unión, el buen dialogo y el trabajo estructurado en equipo. Algo que dará resultados positivos y que no ha existido en un pasado cercano. Es decir, establecer una

base firme de confianza entre el equipo de profesionales que liderará este cambio.

Una base centrada en la elección de capital humano fiel al Club, con un afianzado sentido de pertenencia y que alcance el máximo rendimiento en la persecución de objetivos comunes claramente definidos con antelación en este documento.

Establecer el dialogo y la unión como piezas claves para alcanzar el rendimiento esperado. Un rendimiento que se acerque a la estabilidad, un firme pilar que dará soporte en la lucha por lograr los objetivos.

Se pretenderá crear un “MODELO DE CLUB” reconocible teniendo claro que es aquello que queremos y podemos ser. Hacer esta lectura de la realidad es el primer paso que se ha desarrollado para la correcta planificación deportiva.

Finalmente, se evolucionará hacia el equilibrio deportivo, económico y social pretendido. Para esto, se necesitará de una gran coordinación con todas las Áreas del Club.

La situación actual de desencanto tras la crisis sanitaria en gran parte de los Clubes españoles, unido a los ERTES sufridos por gran parte de las plantillas, nos acercan al objetivo final ya que el Málaga CF se ha centrado en mantener la tranquilidad y la unidad de su equipo para crear el clima idóneo de trabajo que permita reducir el esfuerzo para alcanzar el objetivo final, la permanencia.

Compilar el área deportiva en uno solo grupo y que futbol profesional y Academia estén unidos, facilita llevar un mismo criterio en todo, mejorar la cohesión entre futbol profesional y cantera para perseguir acabar con los continuos cambios en todas las parcelas (tanto deportivas como de gestión) y alcanzar la base sólida que permita crecer incluso en estos momentos de crisis económica.

Esta área deberá tener relación estrecha con el Área Económico-Financiera clave en cualquier movimiento, saber qué hay y qué se necesita es fundamental a la hora de analizar mercados de posibles incorporaciones y de encontrar soluciones que puedan llegar de la venta de jugadores propios.

5.4. ÁREA ECONÓMICA Y ADMINISTRATIVA

El Área Económica y de Administración integra diversas secciones o núcleos de trabajo, siendo un área que aglutina o concentra información del resto de áreas del Club convirtiéndose en un punto de apoyo para los mismos donde la coordinación es un aspecto fundamental para que el trabajo realizado se materialice en los libros contables y para asegurar el cumplimiento de los procedimientos establecidos.

Se incluyen dentro del área económica y de administración 4 secciones diferenciadas:

Departamento Financiero

Departamento Academia

Departamento RRHH

Departamento Legal

Departamento Financiero

Desde la sección financiera se gestionan los siguientes aspectos:

- Realización de Presupuestos y proyecciones de PYG y tesorería, así como todo tipo de informes a requerimiento de LaLiga, Consejo Superior de Deportes, RFEF y, en definitiva, cualquier informe o proyección a requerimiento de la Presidencia del Club/Fundación que pueda contribuir a nivel estratégico en la toma de decisiones.

- Control del Mercado de Fichajes: en coordinación con el Área de Dirección Deportiva y con los compañeros de la sección legal. Es fundamental la coordinación de cara a la estrategia a seguir para poder inscribir jugadores, conocimiento de la normativa de elaboración de presupuestos y pasos a dar para cumplir todos los ratios requeridos y no tener sanciones que puedan afectar en lo económico o deportivo.
- Contabilización de Ingresos y seguimiento de cobros: en coordinación con las áreas que generan ingresos en el Club, como el Área de Negocio, se procede a la identificación de los ingresos recibidos y conciliación, así como al control y seguimiento de cuentas a cobrar y coordinación con otros departamentos para la gestión del cobro o de impagos, en caso de producirse.
- Contabilización de gastos y gestión de compras: asimismo financiero debe coordinarse con el resto de las áreas del Club para contribuir a que se implemente de forma efectiva un proceso de control de compras que sea efectivo y contribuya a optimizar los procesos y a garantizar la máxima rentabilidad para el Club. Debiendo asegurar la sección financiera el cumplimiento de los procedimientos que se establezcan.

En este sentido se propone revisión de los principales acuerdos de proveedores junto con el Área de negocio y establecer un procedimiento de concurso, dependiendo del volumen de contratación de 3 presupuestos de proveedores diferentes. Se establecerá una mesa de contratación formada por los distintos responsables de áreas con Presidencia para evaluar las decisiones a acometer. Muy importante es asegurar además que se dejen documentados todos los procesos de decisión en Acta, dónde se adicione los presupuestos recibidos y que una vez tomadas las decisiones oportunas la sección financiera se encargue del archivo de dichos procesos.

- Elaboración de impuestos: en coordinación con la asesoría fiscal. Se desarrollarán impuestos, presentación y pago. En este sentido es muy

importante la coordinación con asesoría fiscal y la anticipación ya que puede suponer un ahorro en un pago a cuenta fraccionado del impuesto de sociedades, por ejemplo, y es muy importante prever los impactos que pueden tener las operaciones que se realicen en el Club también a nivel fiscal ya que la incidencia en tesorería y PYG pueden ser de gran relevancia.

- Relación con auditores: preparación de cierres e informes y relación con auditores para cumplimentar y tener en fecha todos los reportes requeridos.
- Relación con bancos y gestión de la tesorería diaria, pagos a realizar, etc.
- Apoyo a RRHH en nóminas y seguros sociales. Hoy se hace una labor en este sentido por parte de la sección financiera que hay que revisar y debería limitarse a una conciliación mínima de los informes recibidos por la asesoría laboral, ya que hay que trasladar esos ficheros a la contabilidad de costes, pero probablemente estableciendo un protocolo con vinculaciones en Excel se podría optimizar. Esta labor será revisada en profundidad junto con RRHH para garantizar los procesos y ayudar a RRHH en lo que se requiera junto con asesoría laboral.
- Otros procedimientos: en coordinación con las demás áreas del Club el departamento financiero debe ser garante del cumplimiento de los procedimientos que se lleven a cabo. Es muy importante revisar los procedimientos de control de stock interno en el Club, así como los procedimientos de anticipos que se den a trabajadores o jugadores por camisetas, abonos, etc. En el Área Deportiva se deberá fijar bien por procedimiento cuantas camisetas se dan a los jugadores, etc. Todo lo que se establezca entre las distintas áreas hay que dejarlo por escrito en un procedimiento claro para todos y que todo empleado conozca cómo proceder. Este punto se presentará ante la sección de apoyo al jugador creada en el Área Deportiva para implicar a los jugadores en la necesidad

de reducir el número de camisetas que se consumen en estos momentos.

Departamento Academia

Este departamento debe trabajar en coordinación con el departamento financiero y con el director de La Academia para asegurar el control de todos los costes, seguimiento de contratos, elaboración de cuadros de control, etc. que permitan el control de todos los equipos de la Academia. Adicionalmente, desde dicha sección se dará apoyo a todo lo que son trámites que hay que seguir para la inscripción de jugadores y en los sistemas Red de La RFEF y RFAF así como todo trámite y gestión administrativa que se requiera.

Otra de las funciones que tendrá esta sección es dar apoyo a la redacción de contratos de la sección legal. Es importante que legal establezca unos modelos de contratos tanto para jugadores profesionales, como para ayudas de desplazamiento y formación. Una vez establecidos esos modelos, la sección de Academia debe proporcionar los contratos para su revisión tanto por parte de Legal como por el Área Deportiva antes de pasarlos a firma y revisión de Presidencia.

Departamento RRHH

La sección de RRHH humanos trabaja en coordinación con el resto de las secciones del área económica y de administración, así como con el resto de las áreas del Club.

Entre sus funciones está la de coordinar a la asesoría laboral e informar de altas, bajas, modificaciones contractuales, laborales, médicas y, en su caso, coordinar con el departamento financiero la información.

Coordinación con el servicio de riesgos laborales, protocolos de actuación, formación, formación bonificada, control de jornada laboral, vacaciones, permisos, asuntos propios, excedencias, etc.

Además, la sección de RRHH también se hace cargo de los viajes o

tramitación de desplazamientos de scouting, personal deportivo, directivos, liquidaciones de gastos y mensajería. Así como de la gestión de multas, actualización de bases de datos de empleados, números de cuenta, preparación de remesas de pago de nóminas, etc.

Otra de las funciones de RRHH consiste en estar en contacto con la mutua para tramitar los partes por accidentes de trabajo.

Estas funciones explicadas en los párrafos anteriores se engloban dentro de la función de tramitación de documentación solicitada por los trabajadores. En este sentido, se formalizará un protocolo para los casos de solicitud de información por parte de ya que se ha detectado que cuando dejan el Club a veces escriben a través de un nuevo agente. En estos momentos se les está pidiendo una autorización por parte del jugador, si bien lo ideal sería que el jugador fuese el que tuviese el contacto del Club y solicitase la información o mandase el documento de autorización a la persona que la vaya a pedir.

Coordinación y relaciones con el comité de empresa.

Encargarse de aquellos pedidos de material de oficina, o que pueda afectar al personal del Club.

Tras la reestructuración, RRHH se encargará de coordinar la recepción de documentación relevante y la organización de reuniones con alta dirección. Se estudiará cuál sería el protocolo detallado a seguir en estos casos.

Departamento Legal

La sección legal de forma general debe estar en conexión con todas las áreas del Club para la elaboración de contratos o modelos de contratos federativos, comerciales, de proveedores, etc. Y en cualquier caso para su revisión previa a firma.

También será destacable la función legal en cuanto a la gestión de

reclamaciones, tanto de agentes como Clubes, y coordinación con la sección financiera para proponer acuerdos de pago específicos en cada caso.

Por otro lado, será cometido de la sección legal la coordinación con el Área de Dirección Deportiva y Financiera en la introducción de datos en los periodos de fichajes en el Anexo VI y la gestión de la documentación legal para dar de alta e inscribir a los jugadores.

Legal se encargará de interponer demandas ante clientes que no hayan pagado al Club y que el único camino posible sea la reclamación judicial, y revisar aquellos casos que no estén completamente cerrados.

En cuanto a los procesos de auditoría y para la correcta asignación de provisiones en libros contables, la sección jurídica se encarga de establecer y llevar la relación de litigios que tiene el Club así como la estimación económica de las consecuencias que puedan tener los mismos.

6. PLAN ECONÓMICO

6.1 ANTECEDENTES: LÍMITE DE PLANTILLA TEMPORADA 19-20

Los razonamientos que se van a efectuar parten como premisa que el Club estará la temporada 2020-21 en la Segunda División A del Fútbol Español. Si el club militase en 1ª División las situaciones descritas experimentarían una mejora sustancial. Como dato a resaltar en este sentido cabe destacar que el Málaga CF facturó por derechos televisivos una cantidad de 53,4 millones de euros en la temporada 17-18 todavía en primera división; siendo dicho importe estimado en la temporada 19-20 de 9,1 millones de euros. Es decir, hay una caída sólo en la facturación de derechos televisivos del 82%.

El límite de plantilla concedido para la temporada 2019-20 por LaLiga es de 9.904.320 €. Sin embargo, el coste de la plantilla deportiva es de menos

22.335.750 €.

Por lo tanto, el Málaga CF presenta una desviación, a efectos de límite de plantilla deportiva de menos 12.431.430 €.

Este desfase se ha reducido recientemente con el envío en este mes de mayo de varios certificados de incremento del límite de plantilla a LaLiga. Certificados de incremento de ingresos por traspasos de jugadores y de ingresos comerciales no certificados hasta la fecha. El importe total de dichos incrementos asciende a 3.392.772,31 euros. Destaca el de traspaso al Granada del jugador conocido como "Antoñin" por 1.500.000 euros.

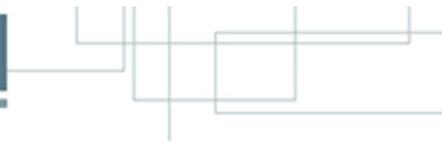
Por tanto con este incremento la situación que quedaría sería la siguiente:

Límite de Plantilla 19-20 Concedido	13.297.092,31
TOTAL Plantilla Deportiva 19-20	-22.335.750,00
Desviación Límite de Plantilla 19-20	-9.038.657,69

Este desfase pone en riesgo al club y además se acumula en la temporada 20-21 como diferencia negativa a reducir si el club quiere poder inscribir jugadores por encima del salario mínimo en Segunda División A.

Se sigue trabajando en tomar medidas de reducción de coste y de hecho ya se han tomado algunas como las siguientes:

- La empresa ha procedido a cancelar por completo los salarios de los miembros del Consejo de Administración, de los cuales se habían percibido en la temporada 19-20 cuatro mensualidades. Esto supone una reducción de costes de 963 mil euros en la temporada 19-20 y de 1,4 millones de euros en la temporada 20-21
- Asimismo, se ha solicitado la rescisión de los contratos de alquiler de las viviendas de uso privativo por la familia Al Thani, que lleva implícito



todos los gastos asociados a las mismas. Esto va a suponer un ahorro por temporada de alrededor de 650 mil euros aproximadamente.

- Ahorro salarios antigua dirección deportiva y dirección general de 377 mil euros en la temporada 19/20 y de 515 mil euros para la temporada 20/21.
- Ahorro salarios despidos en enero de 2020 que van a implicar un ahorro de coste de 15 mil euros en la temporada 19/20 y de 196 mil euros en la 20/21.
- Por otro lado se está en avanzado estado para que el Primer Equipo deje definitivamente el "Estadio Olímpico" y pase a realizar los entrenamientos en La Rosaleda. Esto va a suponer un ahorro de en torno a 465 mil euros en la temporada que viene.
- Se está esperando autorización para vender todos los vehículos propiedad del club que se usaban para Protocolo, y así poder obtener liquidez y ahorrar los costes de su mantenimiento dado que a partir de ahora se va a prescindir por parte del Club de su uso. De hecho, ya se ha prescindido de los servicios de uno de los dos conductores que había en el Club.
- Se vienen tomando medidas de austeridad absoluta en el fichaje de jugadores del primer equipo, donde los últimos fichajes han sido a salario mínimo, sin coste de traspaso o comisiones de agentes.
- Al tiempo del presente, se ha iniciado expediente de despido colectivo del personal no deportivo que va a tener un efecto en reducción de coste salarial para la empresa cercano al millón y medio de euros. El efecto neto con indemnizaciones a pagar va a ser de 1 millón de euros el primer año, pero a partir de ese primer año el efecto es de casi 1,5 millones de euros.
- Reducción de costes de lavandería en aproximadamente 32 mil euros.

- Se están revisando todos los contratos de proveedores del club esperándose un ahorro significativo que hasta la fecha ya supone en la temporada 19-20 un ahorro de coste de 110 mil euros y se sigue trabajando en importantes medidas de ahorro para la temporada 19-20 que pueden tener un efecto muy superior.
- Se ha avanzado en la renegociación de una serie de salarios, que va a suponer un ahorro aproximado de 90 mil euros.
- Se han iniciado conversaciones con los centros comerciales de Larios y Vialia que son tiendas que estaban en pérdidas recurrentes, esperándose por tanto que tenga un ahorro al menos en el primer año de las pérdidas que veníamos teniendo en los últimos ejercicios. Las pérdidas de los últimos ejercicios era de unos 200 mil euros.

Todas estas medidas van a tener un impacto en la temporada 20/21 por encima de los 4,5 millones de euros.

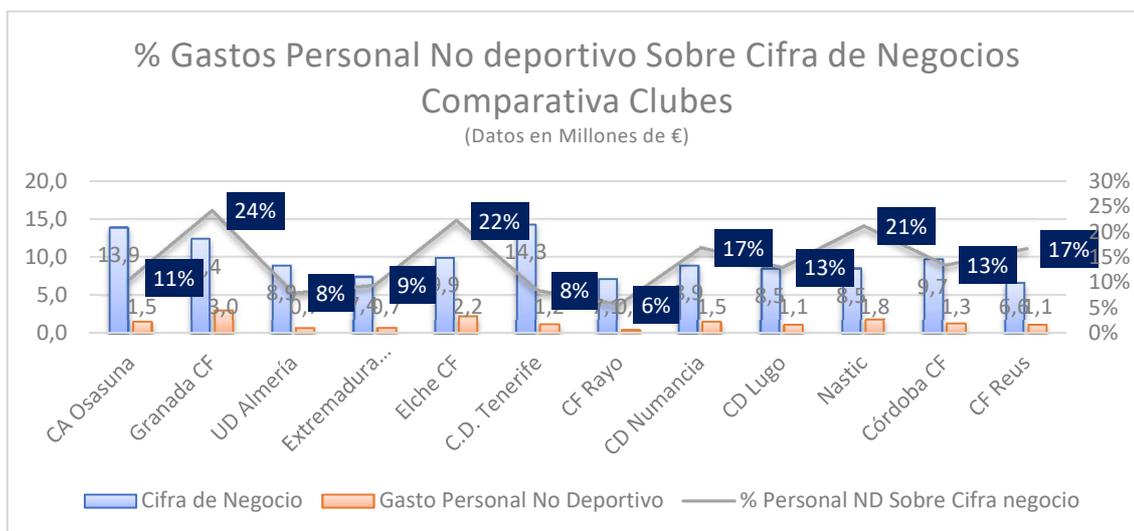
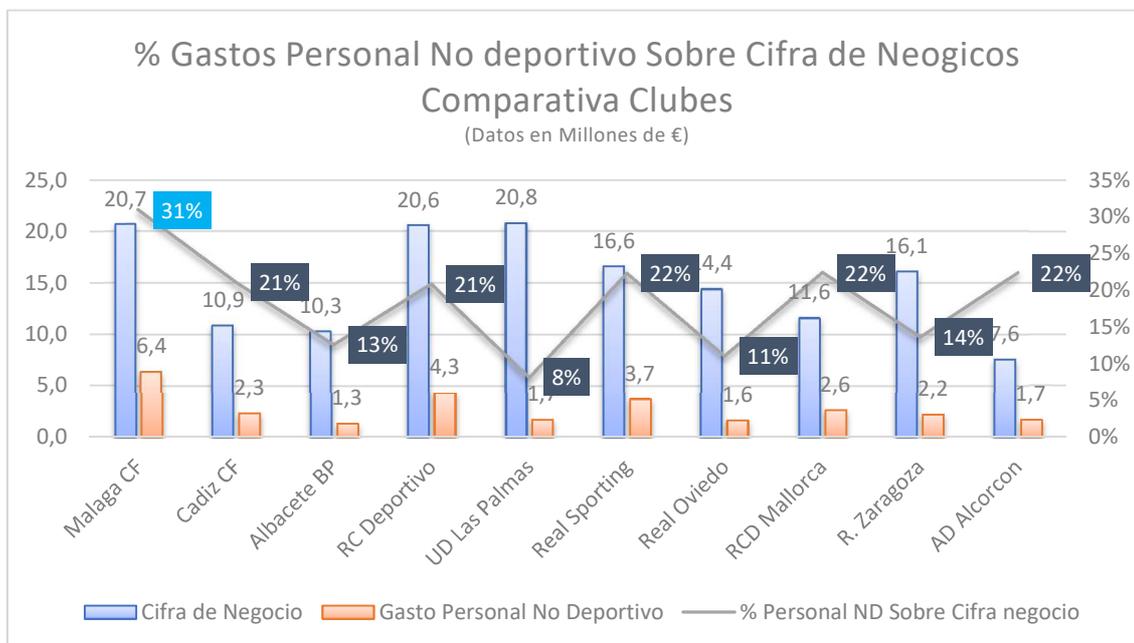
Adicionalmente se estaba trabajando en organizar torneos intercup y conciertos a la finalización de la temporada siempre que fuera posible porque los cuidados del césped así lo permitieran y que podían dejar unos ingresos netos de al menos 100 mil euros en el club. Todo esto ha de quedar en suspenso por la situación del COVID-19.

6.2 COMPARATIVA DE GASTOS DE PERSONAL NO DEPORTIVO CON OTROS CLUBES

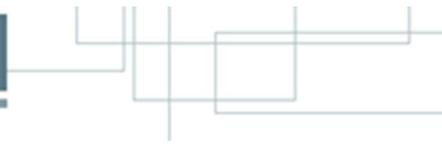
Clubes de segunda división

En el siguiente gráfico se presenta una comparativa con los clubes de 2ª división con datos de la temporada 18/19. En dicho gráfico se puede observar como el Málaga CF es el que presenta un mayor porcentaje del ratio de gastos de personal en relación con la Cifra de negocio, inclusive por encima del RC Deportivo y UD Las Palmas que en esa temporada bajaron a

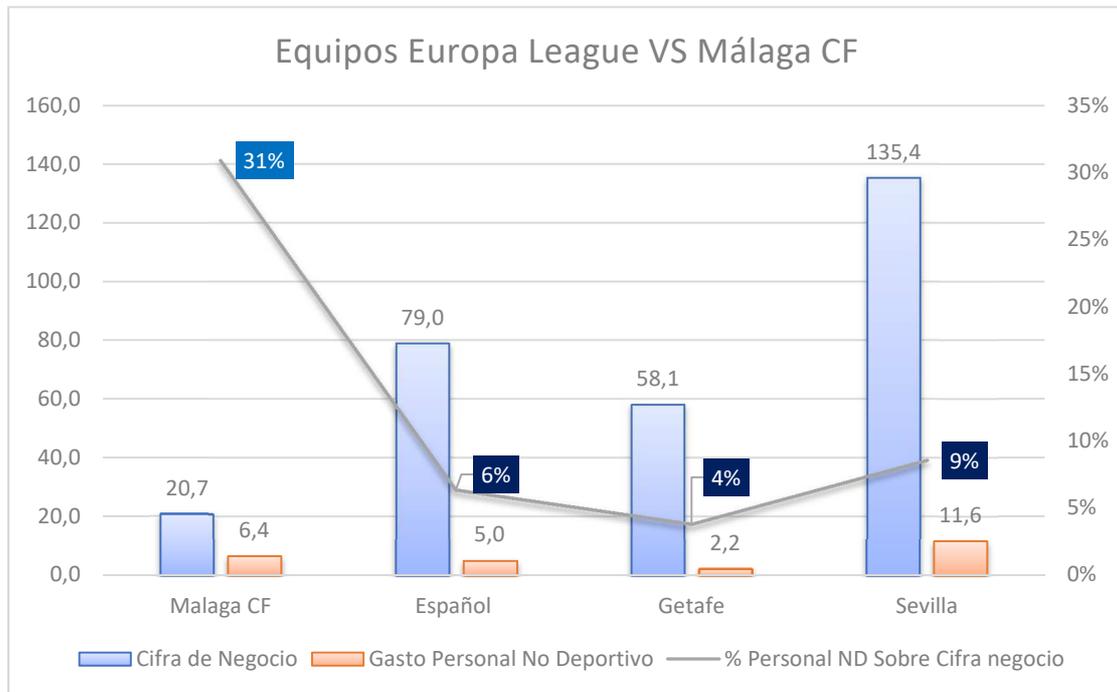
2º junto con el Málaga CF.



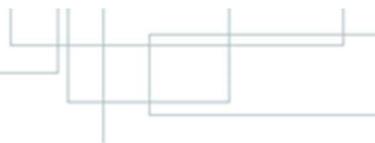
El Málaga CF tiene un 31% de gasto de personal no deportivo respecto a la cifra de negocios, lo cual representa la mayor estructura de gastos de personal en relación a sus ingresos recurrentes.



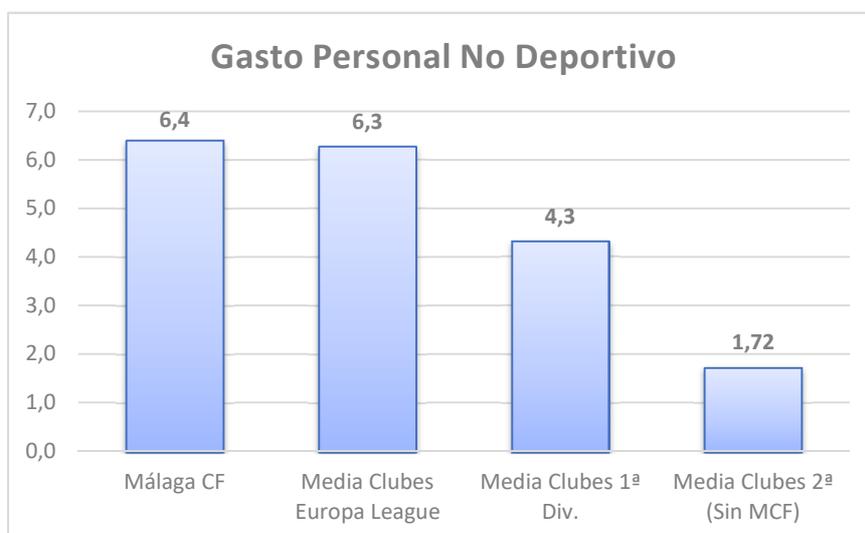
Pero es más, es clara la desproporción de este gasto que si se observa con equipos participantes en la Europa League:



Adicionalmente hemos cogido un grupo de clubes de 1ª División y viendo sus datos en comparación con el Málaga CF vemos como están a un nivel inferior en el ratio que venimos analizando. Recordar que en una situación con parámetros idénticos, el presupuesto del Málaga C.F. sería de unos 15 millones en Segunda División A y de unos 50 millones en Primera División.



Pero es que además si comparamos lo que es el gasto de personal no deportivo del Málaga con la media de los clubes de 1ª que hemos analizado, con los de Europa League y con los de Segunda División, el Málaga CF está por encima en todos los casos:

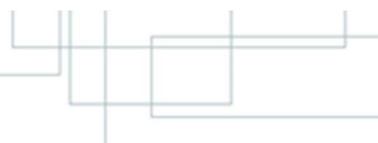


6.3 BALANCE DE SITUACIÓN ESTIMADO A 30 DE JUNIO DE 2020.

BALANCE - ACTIVO	30/06/2020
ACTIVO NO CORRIENTE	29.273.689,06
Inmovilizado intangible	22.301.871,27
Inmovilizado intangible Deportivo	22.259.933,28
Derechos de adquisición de jugadores	1.775.915,31
Otros	20.484.017,97
Inmovilizado intangible No Deportivo	41.937,99
Patentes, licencias, marcas y similares	19.709,73
Aplicaciones informáticas	22.228,26
Inmovilizado material	4.051.108,87
Terrenos y construcciones	2.496.562,49
Instalaciones técnicas, y otro inmovilizado material	1.553.147,78
Inmovilizado en curso y anticipos	1.398,60
Inversiones inmobiliarias	-
Invers. en emp. del grupo y asoc. a largo plazo	425.000,00
Créditos a empresas	200.000,00
Otros activos financieros	225.000,00
Inversiones financieras a largo plazo	1.190.558,80
Otros activos financieros	1.190.558,80
Periodificaciones a largo plazo	-
Activos por impuesto diferido	1.305.150,12
ACTIVO CORRIENTE	21.756.274,16
Activos no corrientes disponibles para la venta	500.000,00
Existencias	1.047.063,41
Deudores com. y otras ctas a cobrar	10.565.073,95
Abonados y socios por cuotas	-
Entidades deportivas deudoras por traspasos /cesiones	6.139.462,60
Entidades deportivas deudoras por otros conceptos	-
Deudores varios	2.407.699,99
Personal deportivo	48.422,66
Personal no deportivo	27.610,33
Activos por impuesto corriente	1.662.494,65
Otros créditos con las Adm. Públicas	279.383,72
Otros deudores y cuentas a cobrar	-
Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	6.843.465,95
Créditos a empresas	3.844.706,19
Otros activos financieros	2.998.759,76
Inversiones financieras a corto plazo	96.823,67
Otros activos financieros	96.823,67
Periodificaciones a corto plazo	298.330,08
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	2.405.517,10
Tesorería	2.405.517,10
TOTAL ACTIVO	51.029.963,22

BALANCE - PATRIMONIO NETO Y PASIVO		30/06/2020
PATRIMONIO NETO		23.443.501,49
Fondos propios		7.890.585,97
Capital		17.547.637,40
Reserva legal y estatutarias		1.998.883,52
Otras reservas		(5.004.507,81)
Resultado de ejercicios anteriores		0,00
Resultado del ejercicio		(6.651.427,14)
Subvenciones, donaciones y Legados recibidos		15.552.915,52
PASIVO NO CORRIENTE		10.540.235,39
Provisiones a largo plazo		3.280.212,84
Otras provisiones		3.280.212,84
Deudas a largo plazo		1.675.616,01
Deudas con entidades deportivas		187.516,00
Otros pasivos financieros		1.488.100,01
Deudas con empresas del grupo y asociadas		-
Pasivos por impuesto diferido		5.584.406,54
Periodificaciones a largo plazo		-
PASIVO CORRIENTE		17.046.226,34
Provisiones a corto plazo		885.957,04
Deudas a corto plazo		5.590.270,34
Deudas con Clubes y/o SADs por traspasos / cesiones		150.014,00
Acreedores por arrendamiento financiero		1.068,17
Otros pasivos financieros		5.439.188,17
Deudas con empresas del grupo y asociadas		-
Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		6.135.822,43
Acreedores		1.423.142,48
Deudas con entidades deportivas		106.683,41
Personal deportivo		3.377.058,40
Personal no deportivo		255.702,21
Otras deudas		1.882,90
Deudas con las Administraciones Públicas		971.353,03
Periodificaciones a corto plazo		4.434.176,53
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO		51.029.963,22

Con esto obtenemos los siguientes ratios de endeudamiento:



	Estimado
	30/06/2020
PASIVO CORTO	-17.046.226,34
PASIVO LARGO	-10.540.235,39
TOTAL PASIVOS	-27.586.461,73
ACTIVOS CORTO	21.756.274,16
DEUDA NETA	-5.830.187,57

La estimación a 30 de junio de 2020 es que la deuda neta del club ascienda a (5.830.187,57) si bien es importante mencionar que dentro del activo a corto hay clasificados según vencimiento cuentas a cobrar con la familia Al Thani y con Nas Football por importe de más de 6,8 millones de euros lo que contribuiría empeorar las cifras en dicho importe dado que no se espera cobrar dichas cantidades si bien se están tomando todas las medidas para su reclamación vía judicial.

Fondo de Maniobra:

La evolución del Fondo de Maniobra en los últimos ejercicios ha sido la siguiente:

	CCAA	CCAA	Estimado
	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020
FONDO DE MANIOBRA	(13.657.239,66)	1.703.585,10	4.710.047,82

El Fondo de Maniobra estimado al cierre de junio de 2020 es de

4.710.047,82 euros, no obstante si corregimos el impacto que tienen los créditos de Nas Football y la Familia Al Thani a corto plazo que como hemos indicado ascienden a 6.843.465,95 euros, el Fondo de Maniobra sería negativo por importe de (2.133.418,13 €) si la familia Al Thani no devolviera lo que debe al club.

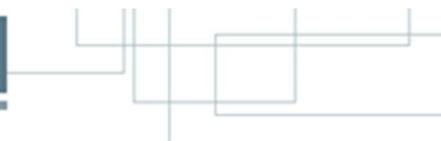
Stock de existencias:

El club tiene más de un millón de euros en stock de existencias (766 mil euros en la temporada 18/19 y 1 millón en la temporada 17/18), se va a proceder a tomar las medidas oportunas para dar salida a todo ese stock entre finales de la temporada 19/20 y principios de la 20/21.

Sorprende este dato ya que la reposición por parte del proveedor es ágil y rápida. De media en los clubes de segunda la cifra de existencias se sitúa en 160 mil euros, tomando datos auditados de la temporada 18/19.

Mantener un stock o existencias alto, tiene un coste financiero que no tiene sentido en un club de fútbol.

Añadir, que parte de esta partida son productos de hace varios años.



6.4 CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS ESTIMADA A 30 DE JUNIO DE 2020

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	PRESUP. 1920
OPERACIONES CONTINUADAS	
Importe neto de la cifra de negocios	17.162.193,97
Ingresos por competiciones (+)	541.266,64
Liga	541.200,52
Otras competiciones y partidos amistosos	66,12
Ingresos por abonados y socios (+)	3.102.108,58
Ingresos por retransmisión (+)	8.190.000,00
Contrato Básico derechos televisivos	8.190.000,00
Ingresos por comercialización (+)	5.328.818,75
Venta tiendas	2.902.433,05
Patrocinios	2.426.385,70
Ingresos por publicidad (+)	-
Aprovisionamientos y variación de existencias (+) / (-)	(1.907.712,93)
Consumos de material deportivo	(2.264.716,84)
Variación de existencias	480.595,93
Otros	(123.592,02)
Otros ingresos (+)	967.115,56
Ingresos LFP	440.000,00
Subvenciones a la explotación y otros	159.772,12
Cesiones	133.888,00
Otros	233.455,44
Gastos de personal no deportivo (-)	(5.713.076,59)
Sueldos y salarios del personal no deportivo	(3.716.479,11)
Indemnizaciones al personal no deportivo	(955.538,76)
Seguridad Social del personal no deportivo	(1.011.843,36)
Cargas sociales	(29.215,36)
Gastos plantilla deportiva (-)	(15.362.990,05)
Gastos plantilla deportiva inscribible en la LFP	(11.091.730,79)
Sueldos y salarios, plantilla deportiva inscribible en la LFP	(10.094.000,00)
Indemnizaciones plantilla deportiva inscribible en la LFP	(620.333,33)
Seguridad Social, plantilla deportiva inscribible en la LFP	(377.397,46)
Gastos plantilla deportiva no inscribible en la LFP	(4.271.259,26)
Sueldos y salarios, plantilla deportiva no inscribible en la LFP	(3.649.071,34)
Seguridad Social, plantilla deportiva no inscribible en la LFP	(622.187,92)
Otros Gastos de explotación (-)	(8.821.164,58)
Servicios exteriores	(4.933.255,28)
Tributos	(20.568,14)
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por oper. comerciales	(65.772,10)
Desplazamientos	(995.257,26)
Otros gastos de gestión corriente	(1.275.008,14)
Gastos de adquisición de jugadores inscribible en la LFP	(1.500.000,00)
Gastos de adquisición de jugadores no inscribible en la LFP	(31.303,66)
Amortizaciones (-)	(9.110.462,34)
Amortizaciones del inmovilizado material	(802.990,04)
Amortizaciones del inmovilizado inmaterial (excluido jugadores)	(2.384.512,28)
Amortización de derechos de adquisición de jugadores inscribible en la LFP	(5.662.913,36)
Amortización de derechos de adquisición de jugadores no inscribible en la LFP	(260.046,66)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras (+)	2.364.901,48
Subvenciones de capital traspasadas al resultado	2.364.901,48
Exceso de provisiones (+) / (-)	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	PRESUP. 1920
Deterioro y resultado por enajenaciones (+) / (-)	13.504.557,71
Beneficios procedentes del traspaso de jugadores (+)	14.202.213,13
Traspasos	14.202.213,13
Otros	-
Pérdidas procedentes del traspaso de jugadores (-)	(344.016,09)
Traspasos	(344.016,09)
Otros	-
Beneficios procedentes del inmovilizado e ingresos excepcionales	-
Pérdidas procedentes del inmovilizado y gastos excepcionales	(353.639,33)
Otros Resultados	(235.550,62)
Resultado de explotación	(7.152.188,39)
Ingresos financieros (+)	446.873,51
De terceros	446.873,51
Gastos financieros (-)	(71.482,00)
Por deudas con terceros	(72.015,97)
Otros	533,97
Deterioro y resultado por enajenaciones de Instrumentos financieros (+) / (-)	-
Total Resultado Financiero	375.391,51
Resultado antes de impuestos	(6.776.796,88)
Impuesto sobre beneficios (+) / (-)	-
RESULTADO EJERCICIO	(6.776.796,88)

La previsión para la temporada 19-20 es obtener pérdidas por importe de 6,7 millones de euros. Dicho importe sería mayor de no haberse tomado medidas indicadas anteriormente y que están contribuyendo a reducir las pérdidas que de otra forma serían aún mayores.

Es importante destacar el efecto reciente que va a tener la gestión de la propiedad y de su Dirección General en este ejercicio en el sentido de que se han tenido que dotar provisiones por importe de 955 mil euros en el área no deportiva por despidos de trabajadores en los que podría haberse llegado a una solución que hubiese hecho que este coste fuese muy inferior. Esto será tratado en escrito independiente al Juzgado.

6.5 PROYECCIÓN FINANCIERA TEMPORADA 20-21 Y 21-22

Principales Premisas

A continuación presentamos una proyección para las dos próximas temporadas donde se reflejan los impactos de las acciones que el Club está implementando de acuerdo con las siguientes premisas:

- Como principal premisa para ambas temporadas y atendiendo a un criterio de prudencia se considera un escenario de permanencia en Segunda División A. En caso de que se produjese una promoción a Primera División tal y como se ha indicado anteriormente las cifras mejorarían de forma significativa.
- Efecto COVID-19: la situación del COVID-19 hace que el mercado de traspasos de jugadores prevea experimentar una caída brusca de estos ingresos debido que son muchos los Clubes en situación complicada con la pérdida de ingresos de taquillas, abonados e incluso derechos televisivos, esto hace que se queden muy mermadas las capacidades financieras de los mismos no pudiendo pagarse por traspasos ni cobrarse lo que se podría esperar. LaLiga en una de sus últimas circulares ha instado a los clubes a presupuestar de entrada ingreso "cero" en dicha partida. En este sentido se van a plantear dos escenarios:
 - Escenario 1: estimamos una PYG para la temporada 20-21 con los efectos previstos del COVID-19 que LaLiga ha remitido por circular a los Clubes de Primera y Segunda División.
 - Escenario 2: estimamos una PYG para la temporada 20-21 sin tener en cuenta los efectos del COVID-19.
 - Para la temporada 21-22 estimamos un único escenario ya sin los efectos del COVID-19.
- Se tienen en cuenta todas las medidas reflejadas en el apartado 6.1.



- No se han presupuestado operaciones de financiación en ningún escenario.

Proyección Cuentas de Pérdidas y Ganancias

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	Sin Efecto COVID 19	Efecto COVID 19	Temporada 21-22
	Temporada 20-21	Temporada 20-21	
OPERACIONES CONTINUADAS			
Importe neto de la cifra de negocios	17.950.000,00	13.180.989,22	16.711.159,00
Ingresos por competiciones (+)	700.000,00	416.492,04	750.000,00
Liga	700.000,00	416.492,04	750.000,00
Ingresos por abonados y socios (+)	3.050.000,00	1.706.159,00	1.706.159,00
Ingresos por retransmisión (+)	8.800.000,00	7.400.000,00	8.800.000,00
Contrato Básico derechos televisivos	8.800.000,00	7.400.000,00	8.800.000,00
Ingresos por comercialización (+)	5.400.000,00	3.658.338,18	5.455.000,00
Venta tiendas	2.900.000,00	1.596.338,18	2.900.000,00
Patrocinios	2.500.000,00	2.062.000,00	2.555.000,00
Aprovisionamientos y variación de existencias (+) / (-)	(1.420.000,00)	(970.000,00)	(1.420.000,00)
Consumos de material deportivo	(1.500.000,00)	(850.000,00)	(1.500.000,00)
Otros	(120.000,00)	(120.000,00)	(120.000,00)
Otros ingresos (+)	720.000,00	720.000,00	720.000,00
Ingresos LFP	440.000,00	440.000,00	440.000,00
Subvenciones a la explotación y otros	160.000,00	160.000,00	160.000,00
Otros	120.000,00	120.000,00	120.000,00
Gastos de personal no deportivo (-)	(3.120.529,36)	(3.120.529,36)	(2.720.529,36)
Sueldos y salarios del personal no deportivo	(2.000.000,00)	(2.000.000,00)	(2.200.000,00)
Indemnizaciones al personal no deportivo	(600.000,00)	(600.000,00)	-
Seguridad Social del personal no deportivo	(505.921,68)	(505.921,68)	(505.921,68)
Aportaciones a sistemas complementarios de pensiones y otras obligaciones con el personal	-	-	-
Cargas sociales	(14.607,68)	(14.607,68)	(14.607,68)
Otros	-	-	-
Gastos plantilla deportiva (-)	(6.275.531,54)	(6.275.531,54)	(6.472.831,54)
Gastos plantilla deportiva inscribible en la LFP	(3.670.000,00)	(3.670.000,00)	(3.867.300,00)
Sueldos y salarios, plantilla deportiva inscribible en la LFP	(1.973.000,00)	(1.973.000,00)	(2.170.300,00)
Indemnizaciones plantilla deportiva inscribible en la LFP	(1.414.000,00)	(1.414.000,00)	(1.414.000,00)
Seguridad Social, plantilla deportiva inscribible en la LFP	(283.000,00)	(283.000,00)	(283.000,00)
Gastos plantilla deportiva no inscribible en la LFP	(2.605.531,54)	(2.605.531,54)	(2.605.531,54)
Sueldos y salarios, plantilla deportiva no inscribible en la LFP	(2.170.000,00)	(2.170.000,00)	(2.170.000,00)
Indemnizaciones plantilla deportiva no inscribible en la LFP	-	-	-
Seguridad Social, plantilla deportiva no inscribible en la LFP	(435.531,54)	(435.531,54)	(435.531,54)
Otros Gastos de explotación (-)	(4.610.284,07)	(4.610.284,07)	(4.960.284,07)
Servicios exteriores	(3.500.000,00)	(3.500.000,00)	(3.850.000,00)
Tributos	(10.284,07)	(10.284,07)	(10.284,07)
Pérdidas, deterioro y variación provisiones por oper. comerciales	-	-	-
Desplazamientos	(1.100.000,00)	(1.100.000,00)	(1.100.000,00)
Amortizaciones (-)	(7.321.548,98)	(7.321.548,98)	(7.321.548,98)
Amortizaciones del inmovilizado material	(802.990,04)	(802.990,04)	(802.990,04)
Amortizaciones del inmovilizado inmaterial (excluido jugadores)	(2.384.512,28)	(2.384.512,28)	(2.384.512,28)
Amortización de derechos de adquisición de jugadores inscribible en la LFP	(3.874.000,00)	(3.874.000,00)	(3.874.000,00)
Amortización de derechos de adquisición de jugadores no inscribible en la LFP	(260.046,66)	(260.046,66)	(260.046,66)
Otras amortizaciones	-	-	-
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras (+)	2.364.901,48	2.364.901,48	2.364.901,48
Subvenciones de capital traspasadas al resultado	2.364.901,48	2.364.901,48	2.364.901,48
Exceso de provisiones (+) / (-)	-	-	-
Deterioro y resultado por enajenaciones (+) / (-)	6.500.000,00	3.378.000,00	6.000.000,00
Beneficios procedentes del traspaso de jugadores (+)	6.500.000,00	3.378.000,00	6.000.000,00
Trasposos	6.500.000,00	3.378.000,00	6.000.000,00
Resultado de explotación	4.587.007,53	(2.654.003,25)	2.700.866,53
Ingresos financieros (+)	342.036,80	342.036,80	342.036,80
De terceros	342.036,80	342.036,80	342.036,80
Gastos financieros (-)	-	-	-
Deterioro y resultado por enajenaciones de Instrumentos financieros (+) / (-)	-	-	-
Total Resultado Financiero	342.036,80	342.036,80	342.036,80
Resultado antes de impuestos	4.929.044,32	(2.311.966,46)	3.042.903,32
Impuesto sobre beneficios (+) / (-)	-	-	-
RESULTADO EJERCICIO	4.929.044,32	(2.311.966,46)	3.042.903,32

La estimación sin efecto COVID 19 daría beneficios en la temporada 20-21 aplicando las medidas adoptadas en el presente plan de viabilidad y teniendo en cuenta un escenario prudente de venta de jugadores.

Impacto en tesorería:

En el caso del Escenario con el COVID 19 y teniendo en cuenta el escenario más prudente que ha presupuestado LaLiga de fútbol profesional se obtienen unas pérdidas en la cuenta de pérdidas y ganancias de 2,3 millones de euros, pero hay que tener en cuenta que si habláramos de EBITDA el resultado sería positivo, y que en cualquier caso, dado que no se ha estimado en las proyecciones acudir a fuentes de financiación podría ser corregido o subsanado dado que se podría acudir al mercado financiero a descontar cobros de derechos de TV de la siguiente temporada o de cantidades a cobrar de clubes (sólo de clubes se puede descontar alrededor de 1 millón de euros de cantidades a cobrar en la Temporada 21-22 y que podrían anticiparse a la temporada 20-21).

7. CONCLUSIONES

Aunque garantizada la posibilidad de no descenso por causas económicas, todas las medidas de reestructuración del Málaga C.F. S.A.D., necesarias, son insuficientes.

Como se ha puesto de manifiesto, la posibilidad de traspasos de jugadores es prácticamente imposible en el denominado mercado de verano.

Para no tener problemas de tesorería en los próximos meses, es preciso que la familia Al Thani empiece a devolver los préstamos que les fueron

concedidos, especialmente los que se encuentran vencidos, líquidos y exigibles.

La posibilidad de solicitar la declaración de concurso de acreedores no es la primera opción. Se ha de acudir a otras vías, al margen de lo expuesto anteriormente, como podría ser una ampliación de capital o cualquier otra fórmula de refinanciación.

José María Muñoz Jiménez

Dr. en Derecho - Economista - Abogado - Auditor de Cuentas