



IB DIPLOMA PROGRAMME  
PROGRAMME DU DIPLÔME DU BI  
PROGRAMA DEL DIPLOMA DEL BI

**BUSINESS AND MANAGEMENT  
CASE STUDY: RAINBOW CLUB LTD**

For use in May 2003 and November 2003

**COMMERCE ET GESTION  
ÉTUDE DE CAS : LE CLUB ARC-EN-CIEL SARL**

Pour utilisation lors des sessions de mai 2003 et novembre 2003

**EMPRESA Y GESTIÓN  
ESTUDIO DE UN CASO: EL CLUB ARCO IRIS SA**

Para uso en las convocatorias de mayo de 2003 y noviembre de 2003



**BUSINESS AND MANAGEMENT  
CASE STUDY: RAINBOW CLUB LTD**

For use in May 2003 and November 2003

---

**INSTRUCTIONS TO CANDIDATES**

- Case study booklet required for Higher Level paper 1 and Standard Level paper 1 Business and Management examinations.

## **RAINBOW CLUB LTD**

*Rainbow Club Ltd* runs four senior and three junior ice hockey sides, with both male and female teams. The men's first team, the *Rainbow Raiders*, competes in the national premier league and won the national title in 2001.

*Rainbow Club Ltd* operates out of a community centre which is open to the general public and has an ice rink and a ski slope. The centre is owned by the local government and *Rainbow Club Ltd* rents the ice rink from them for all their ice hockey games and pays a contribution towards the maintenance of the rink. Finance for the operation of the ice hockey teams comes from ticket sales, sales of merchandise such as team kit and hockey equipment and from sponsorship and advertising. The only fixed assets owned by *Rainbow Club Ltd* are a club shop next to the centre and a fleet of cars purchased for the players and senior management.

### **Personnel**

*Rainbow Club Ltd* was established in 1986 by the Swale family, several of whom played ice hockey to an international standard. All the family members agreed that the teams should be truly international. The present chief executive officer and chairman, Joe Swale, is the major shareholder, with a 60 % stake. His brother, George and his sister, Nancy, own the remaining shares. George runs the administration of *Rainbow Club Ltd*, including the human resource function. He has no particular training in these areas but has acquired considerable experience over the last ten years since he joined the club. Nancy, who has a management degree, is in charge of corporate communications, merchandising and marketing. The organization structure of the club is shown in *table 1*.

Both George and Nancy are popular with the employees and players and take an active role in the day-to-day operations of the club. Nancy frequently visits local schools and children's homes and her work with disabled groups has been promoted through clever public relations and praised in the local press. Recently, *Rainbow Club Ltd* sponsored a disabled team, which competed successfully in the National Athletics Championships and the trophies won are displayed in the club's reception area.

Joe Swale recently appointed a long time friend, Robert Graves, to oversee the financial side of the business. Robert has a background in sports finance and corporate sponsorship and is working to secure longer-term contracts with companies boasting international sporting reputations. Robert is highly respected as a "financial fixer", but even he is worried about the present financial position of the club.

Joe Swale runs the club like a personal possession. Popular with club supporters, who respect his passion for the game, Joe is credited with responsibility for the club's successes. He is highly charismatic<sup>1</sup> and exudes charm in public. He makes sure he attends all games and always invites carefully selected club supporters into the director's bar during the intervals. In fact, Joe spends little time in the club dealing with policy and overall administration as he has many other business commitments not related to ice hockey. His visits are becoming increasingly infrequent and are often fast and furious. He treats with contempt those staff and players who he believes are not committed to the club and has been known to bring even the strongest of players close to tears. Joe fails to recognize that publicly disciplining players is insensitive. George Swale, who believes more in employee participation attempts to calm those who have been upset, but with limited success.

Administrative staff are paid only about 80 % of the salaries earned by employees of similar clubs. As a consequence there is high staff turnover (nearly 30 % last year) and low morale. Players' salaries, however, are in line with national averages. Many players respect Joe's approach and his passion and knowledge of the game has attracted key players to join the club in the past.

Joe's long-term vision is to develop *Rainbow Club Ltd* into a major international commercial enterprise to enable the *Rainbow Raiders* to compete on the world stage and to compete with their greatest rivals, the locally based *Jets*. He sees this as a matter of personal reputation and a source of pride for the supporters. The *Jets* have always been the larger of the two local clubs with more resources to attract the best foreign players. In support of his vision to make the *Rainbow Raiders* a major international enterprise, Joe is in negotiations with a multinational media corporation. They are planning to show *Rainbow Raiders'* games across the globe on satellite and via the Internet. This should generate significant merchandising and marketing opportunities.

### **The playing side**

The *Rainbow Raiders'* chief coach is Dan Carderelli. He set up an extensive scouting system for new talent when he joined the club in 1997. Of the present senior *Rainbow Raiders* squad, twelve come from different countries, satisfying Joe's desire for a truly global squad. Of the remaining squad members, seven came up through the junior ranks. The present team captain, Brad Mansoff, represented his country at both under 14 and under 16 levels and is now a senior international.

Last season (2001–2002) the *Rainbow Raiders* dominated the premier league leaving the *Jets* languishing ten points behind them. The *Rainbow Raiders* have in fact won the league four times in the last six years. However, everything is far from perfect this season. They have played all but three of their scheduled league games and lie near the bottom of the league table. The *Jets* are holding onto the top spot. Dan Carderelli does not feel very secure in his job knowing that Joe sacked three coaches in quick succession after the team performed poorly in the early 1990s.

The *Rainbow Raiders'* players seem to lack motivation. Perhaps, as a consequence of this and a lack of dedication in training, several players are receiving treatment for injuries. Joe believes that Brad Mansoff has been spending too much time undertaking promotional activities and not enough time training. He has threatened to sell Brad to another club unless he returns next season, fitter and more focused on winning.

---

<sup>1</sup> charismatic: inspiring leader

Recently, Dan Carderelli has had several very public rows with Joe Swale, who has begun to interfere in the selection of teams and bought and sold players against Dan's advice. New additions to the team include three overseas players. Dan is concerned that they have been bought more for the merchandising opportunities they bring to the club, rather than for the talent they contribute to the team. Joe always maintains that the club is a business and that he has to be sensitive to its financial position.

### **Financial matters**

In addition to problems on the ice, the club has recently been running at a weekly loss, which is creating significant cash flow problems. The major club sponsor had been *The New Dominion Bank*, but it withdrew its sponsorship at the end of November 2002. It is now near the end of May 2003 and the current season finishes soon and the new season does not begin until the middle of July. Negotiations with a possible new sponsor *DQ Sports Inc*, a multinational sportswear and equipment company, are well advanced. However, contracts have not been signed and several suppliers of equipment have outstanding invoices and are threatening legal action. A cash flow statement for the past six months of operations is shown in **table 2**. It illustrates the problems *Rainbow Club Ltd* is presently suffering. There will be no ticket and merchandising revenues during the six week off season break (June-July 2003) but most of the club's overheads will continue at their present levels. The summary trading, profit and loss account and summary balance sheet for *Rainbow Club Ltd* is shown in **table 4**. It is believed that merchandise revenues will increase significantly once the *Rainbow Raiders* link up with *DQ Sports Inc*, which own many domestic and international retail outlets. The mark-up on replica shirts is already over 300 % on cost and expected to rise, given the purchasing power of *DQ Sports Inc*.

As a result of poor liquidity, the players and coaching staff have not been paid for May, causing unrest and anger in the team. There are rumours that some senior players and their agents have been in discussions with other ice hockey teams, including the *Jets*, regarding possible transfers.

The players are members of PACKICE, the trade union for professional ice hockey players. Following several meetings between *Rainbow Club Ltd* officials, the union and senior players, the players have agreed that they will wait for three months for payment, whilst the club attempts to sort out its cash flow problems. After this period the players are threatening to strike if the issue is not resolved.

### **The facilities and ticketing**

The ice rink itself is showing signs of wear and tear and is in need of significant renovation. Its seating capacity of 3500 is well below the league average of 8000 spectators and it is close to full for every game. As a result Robert Graves believes that ticket prices for the better seats should be increased, as demand for the seats is relatively price inelastic. A few hundred seats have a restricted view, and it is these which often remain unsold despite a discounted price. Ticket sales for the past six months are shown in **table 3**.

Ticket prices for games vary from \$30 to \$80 according to the seating position. These prices compare favourably with the league average of \$40 to \$100 and particularly well with the *Jets*' prices of \$45 to \$120. However, the seating at the *Jets*' stadium is superior, as are all their facilities. The *Jets* even have conference rooms for corporate entertainment. The *Rainbow Raiders* only have four corporate boxes where sponsors and their guests can sit. For these the sponsors pay an additional annual fee. On average the seats in these boxes make a profit of \$130 per person per game.

The *Rainbow Raiders* have an extremely loyal core of supporters, estimated at 4500, who attend more than ten games per season. It is believed that there are another 4000 spectators who might be persuaded to buy tickets for *Rainbow Raiders*' games. At present, they are put off by the facilities at the ice rink and the difficulty of obtaining the better seats.

Without a major sponsor, there are lower revenues from the corporate boxes as well as reduced finances available for running the team. The revenue generated from selling seats and merchandise is insufficient to cover the club's running costs, and this is at the root of the present liquidity problems. *The New Dominion Bank* is currently guaranteeing the firm's overdraft, but has informed the club that it will expect this to be repaid by December 2003.

### **Medium term options**

Joe Swale, Robert Graves, the board of *DQ Sports Inc* and the local government recently met to discuss the *Rainbow Club Ltd*'s options. Two possible plans are under review:

#### **Option A**

The redevelopment of the community centre. This would involve acquiring adjacent land to build a larger rink, with seating for 10 000 spectators and the construction of several retail units and a cinema complex. This might be possible as there is a derelict industrial site next to the ground. Extended car parking facilities are available at a nearby hotel, which is prepared to consider a joint venture with the *Rainbow Club Ltd*. The major drawback of this option is increased traffic congestion, which is already causing problems in the nearby town centre. It would also result in the loss of the artificial ski slope, as the area would be required for the retail units. Naturally the local government has concerns about this option.

#### **Option B**

Move the whole ice hockey club to the village of Carlton, a new site thirty kilometres to the south in a rural setting, but alongside an existing motorway. This would involve a merger with a local lower division ice hockey club. It is the preferred option of Joe Swale, as it would allow the construction of a larger purpose-built entertainment and leisure centre with extensive car parking facilities and future expansion opportunities. It is also popular with two further potential club sponsors who see the opportunity for developing their corporate hospitality interests. However, there is concern that existing loyal fans may not be prepared to travel the extra distance and may switch support to the local rivals, the *Jets*.

Recent market research carried out by the marketing organization *Target Data*, commissioned by Joe Swale, examined demographic profiles and trends in the area around the community centre. They found that the local population was ageing as younger people moved to the cities for employment. However, if the club were to move to Carlton, the proximity to the motorway would allow the club to attract a whole new set of fans from the regional capital who are younger, with considerably higher disposable income. *Target Data* also criticized the club for its existing confused marketing messages and recommended that Nancy Swale should identify more precisely the *Rainbow Raiders*' target market to allow for more cost-effective promotional activities.

News that the club might be moving away from the area has leaked out and opposition to the possible move is growing. The editor of the club's team fan magazine, *The Roar*, has written a critical report about Joe Swale for the next edition under the title, "Betrayed". Several hundred fans are planning to demonstrate against the proposed move after the next ice hockey game. Some local firms, such as hotels, travel companies and bars, have expressed concern that they will lose business opportunities and are seeking a meeting with the club. It is also believed that local environmental groups will oppose the move to Carlton as several species of rare insects have been found in the area.

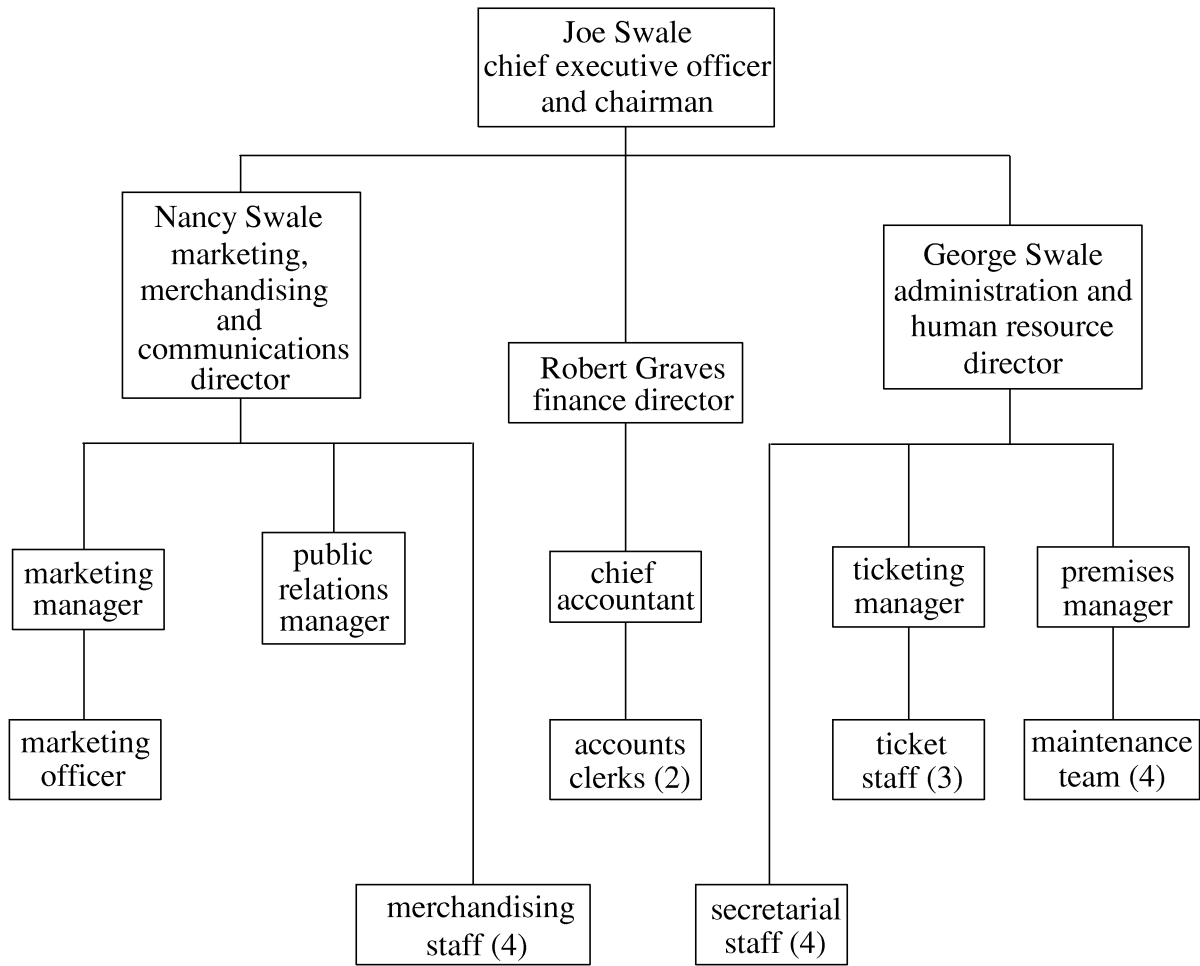
Both options under consideration for expansion will require considerable extra finance. The advantages of further development are the higher potential revenues and economies of scale in the operation of the business, plus the possible realization of Joe's vision for the club.

The main issue is how the club will survive in the short-term.



Table 1:

Organization structure of *Rainbow Club Ltd*



**Table 2:**

*Cash Flow statement for Rainbow Club Ltd for the last six months, November 2002 to April 2003*

	\$000s					
	Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
<b>Receipts</b>						
Ticket sales	560	600	545	562	584	584
Sponsorship	875	345	175	235	215	250
Advertising	45	75	50	55	42	45
Merchandise and catering	155	368	164	160	205	165
<b>Total receipts</b>	<b>1635</b>	<b>1388</b>	<b>934</b>	<b>1012</b>	<b>1046</b>	<b>1044</b>
<b>Payments</b>						
Rent	150	150	150	150	150	150
Marketing and publicity	40	40	40	40	40	40
Administration and salaries	240	280	240	240	240	240
Players' salaries and bonuses	800	1000	800	800	800	800
Overheads and cost of goods	46	60	46	46	46	46
Maintenance	68	80	68	68	68	68
League fees	40	40	40	40	40	40
Kit and equipment	12	12	12	12	12	12
<b>Total payments</b>	<b>1396</b>	<b>1662</b>	<b>1396</b>	<b>1396</b>	<b>1396</b>	<b>1396</b>
<b>Net cash flow</b>	<b>239</b>	<b>(274)</b>	<b>(462)</b>	<b>(384)</b>	<b>(350)</b>	<b>(352)</b>
<b>Opening balance</b>	<b>705</b>	<b>944</b>	<b>670</b>	<b>208</b>	<b>(176)</b>	<b>(526)</b>
<b>Closing balance</b>	<b>944</b>	<b>670</b>	<b>208</b>	<b>(176)</b>	<b>(526)</b>	<b>(878)</b>

**Table 3: Monthly ticket sales November 2002 to April 2003**

Nov	Dec	Jan	Feb	Mar	Apr
12432	13616	11912	12800	13400	13400

**Table 4:**

***Rainbow Club Ltd***

***Summary trading, profit and loss account for the years ending 31 December***

	<b>2001</b>		<b>2002</b>	
	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>
Ticket sales		6.3		6.7
Advertising and sponsorship		11.3		10.9
Merchandise and catering	2.2		2.6	
<i>less</i>				
Cost of goods sold	<u>0.6</u>	<u>1.6</u>	<u>0.8</u>	<u>1.8</u>
Gross profit		19.2		19.4
<i>less</i>				
Overheads		<u>15.6</u>		<u>16.3</u>
Net profit		<u>3.6</u>		<u>3.1</u>

***Summary Balance Sheet as at 31 December:***

	<b>2001</b>		<b>2002</b>	
	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>
Fixed assets		2.4		3.5
<i>Plus</i>				
Current assets	2.5		2.9	
<i>less</i>				
Current liabilities	<u>1.1</u>		<u>2.3</u>	
Net current assets		<u>1.4</u>		<u>0.6</u>
<b>Total/net assets employed</b>		<b><u>3.8</u></b>		<b><u>4.1</u></b>
<i>Represented by:</i>				
Share capital		1.2		1.2
Reserves		<u>2.6</u>		<u>2.9</u>
<b>Total Capital Employed</b>		<b><u>3.8</u></b>		<b><u>4.1</u></b>





**COMMERCE ET GESTION**  
**ÉTUDE DE CAS : LE CLUB ARC-EN-CIEL SARL**

À utiliser en mai 2003 et novembre 2003

---

**INSTRUCTIONS DESTINÉES AUX CANDIDATS**

- Ce livret d'étude de cas est indispensable pour les examens de Commerce et Gestion niveau supérieur épreuve 1 et niveau moyen épreuve 1.

## LE CLUB ARC-EN-CIEL SARL

Le *Club Arc-en-Ciel Sarl* gère quatre sections seniors et trois sections juniors de hockey sur glace, avec des équipes masculines et féminines. La première équipe masculine, les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel*, joue en ligue nationale de première division et a gagné le titre national en 2001.

Le siège du *Club Arc-en-Ciel Sarl* est situé dans un centre de loisirs municipal ouvert au public qui dispose d'une patinoire et d'une piste de ski. Ce centre appartient à la municipalité. Le *Club Arc-en-Ciel Sarl* lui loue la patinoire pour tous ses matchs de hockey sur glace et contribue financièrement à l'entretien de la patinoire. Le financement nécessaire au fonctionnement des équipes provient de la vente des billets, de la vente de produits tels que les maillots des équipes ou les équipements de hockey ; les autres sources de revenus sont le parrainage et la publicité. Les seuls biens propres que possède le *Club Arc-en-Ciel Sarl* sont la boutique du club, située à côté du centre de loisirs, et une flotte de véhicules achetés pour les joueurs et l'encadrement.

### Personnel

Le *Club Arc-en-Ciel Sarl* a été fondé en 1986 par la famille Savale dont plusieurs membres ont été des joueurs internationaux de hockey. Tous les membres de la famille étaient d'accord pour que les équipes soient vraiment internationales. Le président-directeur général actuel, Jean Savale, est actionnaire majoritaire avec une participation de 60 %. Son frère, George, et sa sœur, Nathalie, possèdent le reste des parts. George s'occupe de l'administration du *Club Arc-en-Ciel Sarl*, y compris des ressources humaines. Il n'a pas reçu de formation spécifique dans ces domaines, mais il a acquis une expérience considérable depuis qu'il a rejoint le club il y a dix ans. Nathalie, qui a un diplôme de gestion, s'occupe de la communication d'entreprise, de la vente des produits et du marketing. Le **tableau 1** décrit la structure organisationnelle du club.

George et Nathalie sont tous deux appréciés des employés et des joueurs et ils participent activement aux opérations quotidiennes du club. Nathalie se rend fréquemment dans les écoles locales et les foyers pour enfants. Son travail en faveur des handicapés a été mis en valeur par d'habiles relations publiques, et salué par la presse locale. Récemment, le *Club Arc-en-Ciel Sarl* a parrainé une équipe d'handicapés qui s'est illustrée aux championnats nationaux d'athlétisme. Depuis, les trophées gagnés sont exposés dans le hall d'accueil du club.

Jean Savale a récemment chargé un ami de longue date, Robert Graves, de superviser les finances de l'affaire. Robert a de l'expérience dans le financement sportif et le parrainage d'entreprises. Il travaille actuellement à la signature de contrats à long terme avec des entreprises qui peuvent se prévaloir d'une réputation sportive internationale. Robert est grandement respecté comme "sauveteur financier", mais, malgré cela, même lui s'inquiète de la situation financière actuelle du club.

Jean Savale gère le club comme s'il lui appartenait. Il est apprécié des supporters du club qui le respectent pour sa passion du jeu et lui attribuent une bonne part des succès du club. Il est très charismatique<sup>1</sup> et très avenant en société. Il tient à assister à tous les matchs et sait inviter des supporters judicieusement choisis au bar "VIP" du club pendant les mi-temps. En réalité, Jean passe peu de temps au club à s'occuper de la stratégie et de l'administration du club car il a de nombreux autres engagements professionnels en dehors du hockey. Ses visites sont de moins en moins fréquentes, souvent rapides, voire colériques. Il traite avec mépris les membres du personnel et les joueurs qui, selon lui, ne s'investissent pas suffisamment dans le club. Il a été jusqu'à pousser le meilleur joueur au bord des larmes. Jean n'admet pas qu'il manque de tact quand il règle les problèmes de discipline des joueurs en public. George Savale, qui croit davantage à la participation des employés, essaie de calmer ceux qui ont été offensés, mais sans grand succès.

Le personnel administratif touche seulement 80 % des salaires couramment pratiqués dans des clubs équivalents. En conséquence, la rotation du personnel est très importante (30 % l'an dernier) et le moral est au plus bas. Les salaires des joueurs sont, en revanche, alignés sur la moyenne nationale. De nombreux joueurs respectent la façon de voir les choses de Jean. Sa passion et sa connaissance du jeu ont incité des joueurs réputés à rejoindre le club par le passé.

La stratégie à long terme de Jean est de développer le *Club Arc-en-Ciel Sarl* pour qu'il devienne une importante entreprise commerciale, d'envergure internationale. Cela permettrait aux *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* de participer à des compétitions internationales et de se mesurer à leurs plus grands rivaux, leurs voisins, les *Guépards*. Jean en fait un point d'honneur personnel et ce serait une source de fierté pour les supporters. Les *Guépards* ont toujours été le club le plus important des deux, avec de meilleures ressources pour attirer les meilleurs joueurs étrangers. Pour appuyer sa stratégie, qui est de faire des *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* une grande entreprise internationale, Jean est en pourparlers avec un réseau international de communication. Ils projettent de diffuser les matchs des *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* à travers le monde par satellite ou via l'Internet. Ceci devrait générer des rentrées substantielles grâce à la vente de produits et grâce au marketing.

## Les joueurs

Daniel Carderelli est l'entraîneur en chef des *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel*. Il a mis en place un système de détection des nouveaux talents quand il a rejoint le club en 1997. Au sein de l'équipe des *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* senior actuelle, douze nationalités différentes sont représentées, ce qui va dans le sens des désirs de Jean d'avoir une équipe véritablement internationale. Parmi les autres membres de l'équipe, sept joueurs sont issus des rangs des équipes juniors du club. L'actuel capitaine de l'équipe, Brad Mansoff, a représenté son pays dans la catégorie des moins de quatorze ans, puis celle des moins de seize ans ; il est maintenant international senior.

La saison dernière (2001-2002), les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* ont dominé la première division avec dix points d'avance sur les *Guépards*. En réalité, les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* ont gagné la ligue quatre fois ces six dernières années. Cependant, tout est loin d'être parfait cette saison. Ils n'ont plus que trois matchs de ligue à jouer et se retrouvent en queue du tableau. Les *Guépards* se maintiennent en tête du tableau. Daniel Carderelli est inquiet pour son poste depuis qu'il a appris que Jean a renvoyé trois entraîneurs d'affilée après une mauvaise saison au début des années 90.

---

<sup>1</sup> charismatique : qui a une autorité naturelle

Les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* semblent manquer de motivation. C'est sans doute pour cela et par manque de régularité aux entraînements que plusieurs joueurs sont actuellement soignés à la suite de blessures. Jean pense que Brad Mansoff a passé trop de temps à faire de la promotion au détriment de l'entraînement. Il a menacé Brad de le vendre à un autre club s'il ne revient pas la saison prochaine en meilleure forme et plus "gagneur".

Récemment, Daniel Carderelli a eu, en public, plusieurs disputes avec Jean Savale car celui-ci s'est mis à intervenir dans la sélection des équipes, a vendu et acheté des joueurs contre l'avis de Daniel. Trois des nouvelles recrues viennent d'outre-atlantique. Daniel pense que Jean les a fait venir plus pour les possibilités commerciales qu'elles apportent que pour le talent qu'elles mettent au service de l'équipe. Jean affirme sans cesse que le club est une entreprise et qu'il doit tenir compte de sa situation financière.

### Questions financières

En plus des problèmes sur la glace, le club est confronté à des pertes hebdomadaires, ce qui cause de sérieux problèmes de trésorerie. Le partenaire principal du club était la banque *Nouveau Crédit* mais elle a retiré son financement à la fin novembre 2002. C'est maintenant presque la fin mai 2003, la saison se termine bientôt et la nouvelle saison ne commence pas avant la mi-juillet. Les négociations avec un nouveau partenaire potentiel, *DQ Sports SA*, une multinationale fabriquant des vêtements et des équipements de sport, sont déjà bien avancées. Cependant, les contrats n'ont pas été signés et plusieurs fournisseurs d'équipements ont des factures en attente ; ils menacent le club de poursuites judiciaires. Un relevé des flux de trésorerie pour les six derniers mois est présenté dans le **tableau 2**. Il illustre les difficultés que traverse le *Club Arc-en-Ciel Sarl*. Il n'y aura aucune rentrée provenant de la vente de billets ou de produits durant l'intersaison (juin-juillet 2003) qui dure six semaines. Mais, la plupart des charges du club continueront à courir à leur niveau actuel. Le résumé du compte d'exploitation, du compte de résultat et un résumé du bilan font l'objet du **tableau 4**. On peut croire à un accroissement significatif des ventes de produits dès que les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* seront liés avec *DQ Sports SA*, qui possède de nombreux points de ventes à travers le pays et à l'étranger. La marge sur les répliques des maillots atteint déjà 300 % sur le prix de revient et devrait augmenter, compte tenu du pouvoir d'achat de *DQ Sports SA*.

Du fait du manque de trésorerie, les joueurs et l'encadrement n'ont pas été payés en mai, ce qui a provoqué une grande colère et de vives protestations dans l'équipe. Le bruit court que quelques joueurs seniors et leurs agents seraient en pourparlers avec d'autres équipes de hockey sur glace, y compris les *Guépards*, pour un transfert éventuel.

Les joueurs sont membres de PACKICE, le syndicat des joueurs de hockey professionnels. Après plusieurs réunions entre la direction du *Club Arc-en-Ciel Sarl*, le syndicat et les joueurs seniors, les joueurs ont accepté d'attendre trois mois avant d'être payés, le temps que le club essaie de résorber ses problèmes de trésorerie. Les joueurs menacent de se mettre en grève au-delà de cette période si aucune solution n'est trouvée.



## Les installations et la billetterie

La patinoire elle-même montre des signes de vétusté et a besoin d'une importante rénovation. Sa capacité de 3 500 places est bien en dessous de la moyenne de 8 000 places de la ligue. Elle est presque pleine à tous les matchs. Aussi, Robert Graves pense que l'on devrait augmenter le prix des billets pour les sièges les mieux placés, étant donné que la demande pour ces sièges ne varie pratiquement pas avec le prix. Quelques centaines de sièges ont une vue limitée, et ce sont souvent les places invendues, même à prix réduit. Les ventes de billets sur les six derniers mois sont reprises dans le *tableau 3*.

Le prix des billets pour chaque match varie de \$30 à \$80 selon l'emplacement. Ces prix sont plutôt bas comparés à la moyenne pratiquée par la ligue qui est de \$40 à \$100 et nettement plus bas que ceux pratiqués par les *Guépards*, de \$45 à \$120. Cependant, on est mieux assis dans le stade où jouent les *Guépards*, d'ailleurs, toutes leurs installations sont meilleures. Les *Guépards* ont même des salles de conférences pour accueillir les soirées organisées par des entreprises. Les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* n'ont que quatre loges réservées pour les partenaires et leurs invités. Les partenaires s'acquittent pour cela d'une redevance annuelle supplémentaire. Ces places rapportent en moyenne \$130 par siège et par match.

Les *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* ont un noyau de supporters extrêmement fidèles, estimé à 4 500 personnes, qui assistent à au moins dix matchs dans la saison. On peut estimer à 4 000 le nombre d'autres spectateurs susceptibles d'acheter des billets pour les matchs des *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel*. Pour l'instant, ce sont les installations de la patinoire et la difficulté d'obtenir les meilleurs sièges qui dissuadent ces derniers de venir.

L'absence de partenaire principal signifie moins de revenus provenant des loges réservées aux entreprises et moins de moyens financiers disponibles pour le fonctionnement des équipes. Les revenus de la vente des billets et des produits dérivés sont insuffisants pour couvrir les coûts de fonctionnement du club. C'est la première raison des difficultés de trésorerie actuelles. La banque *Nouveau Crédit* garantit actuellement le découvert de l'entreprise, mais elle a informé le club qu'elle exigeait un remboursement au plus tard en décembre 2003.

## Options à moyen terme

Jean Savale, Robert Graves, le conseil d'administration de *DQ Sports SA* et les autorités locales se sont récemment rencontrés pour débattre des options possibles pour le *Club Arc-en-Ciel Sarl*. Deux plans sont à l'étude :

### Option A

Le redéveloppement du centre de loisirs municipal. Cela impliquerait l'achat du terrain adjacent pour construire une nouvelle patinoire plus grande, avec une capacité d'accueil de 10 000 spectateurs et la construction de plusieurs surfaces de ventes et de plusieurs salles de cinéma. Cela semble possible puisqu'il existe un site industriel en ruine à côté du centre. Le parking d'un hôtel à proximité pourrait offrir des places de stationnement supplémentaires. L'hôtel semble d'ailleurs disposé à envisager une coentreprise avec le *Club Arc-en-Ciel Sarl*.

L'inconvénient principal de cette option est l'accroissement de la circulation et des encombrements, problème déjà aigu dans le centre ville avoisinant. Cela impliquerait également la fermeture de la piste de ski artificielle car cet emplacement serait nécessaire pour implanter les surfaces de vente. Naturellement, les autorités locales émettent des réserves sur cette option.

### **Option B**

Il s'agit de déplacer l'ensemble du club de hockey vers le village de Caverdon, un nouvel emplacement situé à trente kilomètres au sud, en zone rurale, mais à proximité d'une autoroute existante. Cela impliquerait la fusion avec un club de hockey local de division inférieure. C'est l'option que préfère Jean Savale, parce qu'elle permettrait de construire un complexe de loisirs et de divertissements plus grand, bien conçu, avec de grands parkings et des possibilités d'extension future. C'est une option qui plait à deux futurs partenaires potentiels qui y voient l'occasion de développer leur activité d'organisation de séminaires d'entreprises. Cependant, il est à craindre que les supporters fidèles actuels ne fassent pas le trajet supplémentaire et reportent leur intérêt sur l'équipe rivale, les *Guépards*.

Une étude de marché récente réalisée par la société de marketing *Target Data*, mandatée par Jean Savale, a examiné les profils démographiques et les tendances dans la zone autour du centre de loisirs. Elle montre que la population locale vieillit car les jeunes en quête de travail migrent vers les villes. Cependant si le club devait se déplacer à Caverdon, la proximité de l'autoroute permettrait au club d'attirer de nouveaux supporters plus jeunes et disposant de meilleurs revenus, qui viendraient de la capitale régionale. *Target Data* a également critiqué le club pour ses messages publicitaires confus et a recommandé à Nathalie Savale d'identifier plus clairement la cible des *Chevaliers de l'Arc-en-Ciel* pour mettre en place des activités promotionnelles plus rentables en terme de rapport coût - efficacité.

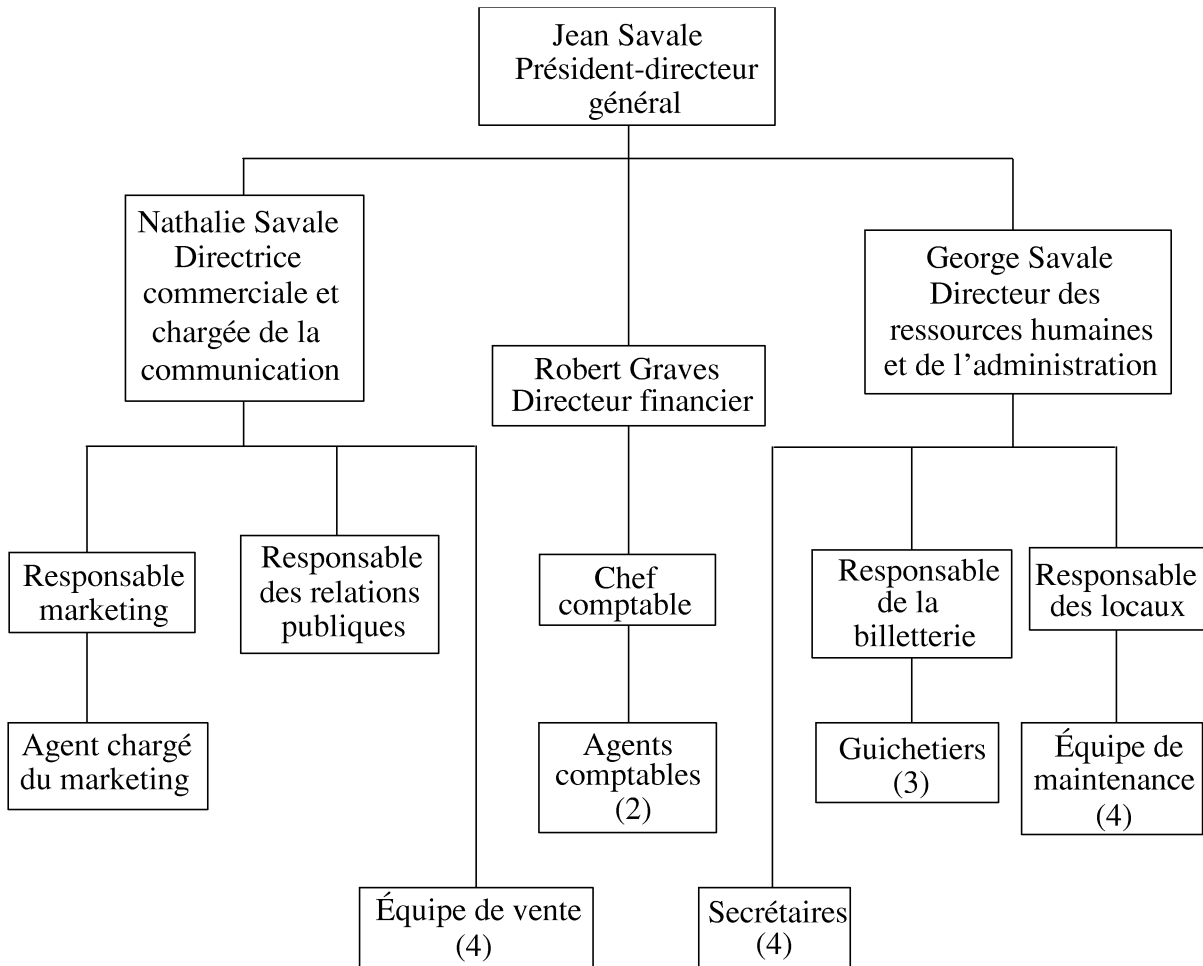
Des informations sur un déménagement éventuel du club ont filtré. Une opposition à ce déplacement s'amplifie. Le rédacteur en chef du magazine des fans de l'équipe, *Le Combattant*, a écrit un article à paraître dans le prochain numéro, critiquant Jean Savale, sous le titre "Trahis". Plusieurs centaines de fans ont prévu de manifester contre le déménagement après le prochain match de hockey. Plusieurs entreprises locales, telles des hôtels, des voyagistes, des bars s'inquiètent de la baisse d'activité que cela entraînerait ; ils ont demandé à rencontrer les dirigeants du club. Il est également à craindre que des groupes locaux d'écologistes s'opposent au déplacement vers Caverdon car plusieurs espèces d'insectes rares ont été trouvées sur le site.

Les deux options d'extension à l'étude nécessiteront un apport financier supplémentaire considérable. Mais ces deux projets permettraient d'accroître les revenus du club, de réaliser des économies d'échelle dans sa gestion. De plus, ils s'inscrivent dans l'ambition que Jean a pour l'entreprise.

Le problème essentiel reste la survie du club à court terme.

Tableau 1 :

**Structure du Club Arc-en-Ciel Sarl**



**Tableau 2 :**

**Relevés de trésorerie du Club Arc-en-Ciel Sarl  
pour les six derniers mois, novembre 2002 à avril 2003**

(En milliers de \$)

\$000s

	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr
<b>Recettes</b>						
Vente de billets	560	600	545	562	584	584
Parrainage	875	345	175	235	215	250
Publicité	45	75	50	55	42	45
Ventes et restauration	155	368	164	160	205	165
<b>Total des recettes</b>	<b>1 635</b>	<b>1 388</b>	<b>934</b>	<b>1 012</b>	<b>1 046</b>	<b>1 044</b>
<b>Dépenses</b>						
Location	150	150	150	150	150	150
Marketing et publicité	40	40	40	40	40	40
Frais administratifs et salaires	240	280	240	240	240	240
Salaires des joueurs et primes	800	1 000	800	800	800	800
Fournitures et charges	46	60	46	46	46	46
Entretien et maintenance	68	80	68	68	68	68
Redevance ligue	40	40	40	40	40	40
Petit matériel et équipements	12	12	12	12	12	12
<b>Total des dépenses</b>	<b>1 396</b>	<b>1 662</b>	<b>1 396</b>	<b>1 396</b>	<b>1 396</b>	<b>1 396</b>
<b>Flux net de trésorerie</b>	<b>239</b>	<b>(274)</b>	<b>(462)</b>	<b>(384)</b>	<b>(350)</b>	<b>(352)</b>
<b>Solde de départ</b>	<b>705</b>	<b>944</b>	<b>670</b>	<b>208</b>	<b>(176)</b>	<b>(526)</b>
<b>Solde à la clôture</b>	<b>944</b>	<b>670</b>	<b>208</b>	<b>(176)</b>	<b>(526)</b>	<b>(878)</b>

**Tableau 3 : Nombre de billets vendus par mois, de novembre 2002 à avril 2003**

Nov	Déc	Jan	Fév	Mar	Avr
12 432	13 616	11 912	12 800	13 400	13 400

Tableau 4 :

*Club Arc-en-Ciel Sarl**Résumé du compte d'exploitation, du compte de résultat  
par année clôturée au 31 décembre*

<i>(En millions de \$)</i>	<b>2001</b>		<b>2002</b>	
	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>
Ventes de billets		6,3		6,7
Publicité et parrainage		11,3		10,9
Ventes de produits et restauration	2,2		2,6	
<i>moins</i>				
Coût des produits vendus	<u>0,6</u>	<u>1,6</u>	<u>0,8</u>	<u>1,8</u>
Bénéfice brut		19,2		19,4
<i>moins</i>				
Charges		<u>15,6</u>		<u>16,3</u>
Bénéfice net		<u>3,6</u>		<u>3,1</u>

*Résumé du bilan au 31 décembre :*

<i>(En millions de \$)</i>	<b>2001</b>		<b>2002</b>	
	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>	<b>\$m</b>
Immobilisations		2,4		3,5
<i>Plus</i>				
Actifs courants	2,5		2,9	
<i>moins</i>				
Passifs courants	<u>1,1</u>		<u>2,3</u>	
Actif net		<u>1,4</u>		<u>0,6</u>
<b>Total actifs nets utilisés</b>		<u>3,8</u>		<u>4,1</u>
<i>Constitués par :</i>				
Capital en actions		1,2		1,2
Réserves		<u>2,6</u>		<u>2,9</u>
<b>Total capital utilisé</b>		<u>3,8</u>		<u>4,1</u>





**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**ESTUDIO DE UN CASO: EL CLUB ARCO IRIS SA**

Para uso en mayo de 2003 y noviembre de 2003

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- Cuadernillo de estudio de un caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Empresa y Gestión.

## EL CLUB ARCO IRIS SA

El *Club Arco Iris SA* gestiona cuatro equipos sénior y tres equipos juveniles de hockey sobre hielo, con jugadores tanto masculinos como femeninos. El primer equipo masculino, los *Leones del Arco Iris*, compite en la liga nacional y ganó el título nacional en 2001.

El *Club Arco Iris SA* realiza sus operaciones en un centro social que está abierto al público y que cuenta con una pista de hielo y otra de esquí. El centro es propiedad del gobierno local y el *Club Arco Iris SA* le alquila la pista de hielo para todos los partidos de hockey sobre hielo, además de pagar una contribución para el mantenimiento de dicha pista. La financiación para la operación de los equipos de hockey procede de la venta de entradas, ventas de mercancías, tales como artículos deportivos de los equipos, así como del patrocinio y la publicidad. Los únicos activos fijos propiedad del *Club Arco Iris SA* son una tienda del club situada al lado del centro y una flotilla de vehículos adquirida para los jugadores y la directiva superior.

### Personal

El *Club Arco Iris SA* fue establecido en 1986 por la familia Gallardo, varios de cuyos miembros fueron jugadores de hockey sobre hielo de grado internacional. Todos los miembros de la familia acordaron que los equipos deberían ser verdaderamente internacionales. El jefe ejecutivo y presidente actual, José Gallardo, es el principal accionista, con una participación del 60 %. Su hermano, Jorge, y su hermana, Nuria, son propietarios del resto de las acciones. Jorge dirige la administración del *Club Arco Iris SA*, incluyendo la función de recursos humanos. Éste no tiene una formación particular en estas áreas pero ha adquirido una experiencia considerable durante los últimos diez años, desde que se unió al club. Nuria, que tiene una licenciatura en empresariales, está a cargo de comunicaciones corporativas, comercialización de mercancías y marketing. El organigrama del club se muestra en la **tabla 1**.

Tanto Jorge como Nuria son populares entre los empleados y los jugadores, y desempeñan una función activa en las operaciones diarias del club. Con frecuencia, Nuria visita escuelas locales y hogares infantiles, y su trabajo con grupos de personas discapacitadas se ha promocionado a través de relaciones públicas inteligentes, y ha sido alabado en la prensa local. Recientemente, el *Club Arco Iris SA* patrocinó a un equipo de deportistas discapacitados que compitió con éxito en los Campeonatos Nacionales de Atletismo, y los trofeos ganados se exponen en el área de recepción del club.

Últimamente, José Gallardo nombró a un antiguo amigo suyo, Roberto Iglesias, para que supervisara el lado financiero del negocio. El historial de Roberto está conectado con la financiación de deportes y el patrocinio corporativo, y está trabajando para asegurar contratos a largo plazo con empresas que proclaman tener una gran reputación deportiva a nivel internacional. Roberto es muy respetado como “un genio en asuntos de finanzas”, pero incluso a él le preocupa el estado financiero actual del club.



José Gallardo gestiona el club como una posesión personal. José, popular entre los aficionados del club quienes le respetan por su pasión por el juego, es considerado como la persona responsable de los éxitos del club. Es muy carismático<sup>1</sup> y emana encanto ante el público. Se asegura de asistir a todos los partidos y siempre invita a aficionados del club cuidadosamente seleccionados al bar de los directores durante los descansos. No obstante, José pasa poco tiempo en el club tratando con cuestiones relacionadas con la política y la administración general del club, ya que tiene muchos otros compromisos de negocios ajenos al hockey sobre hielo. Sus visitas son cada vez menos frecuentes, y a menudo, rápidas y airadas. Trata con desprecio al personal y a los jugadores que él considera poco dedicados al club, e incluso, no sería la primera vez que casi hace llorar al jugador más fuerte. José no parece darse cuenta de que disciplinar públicamente a los jugadores es insensible. Jorge Gallardo, que cree más en la participación de los empleados, intenta calmar a los que se sienten molestos, pero con poco éxito.

El personal administrativo sólo recibe un 80 % aproximadamente del sueldo que ganan los empleados de clubes semejantes. Como consecuencia, el movimiento de personal es alto (casi un 30 % el año pasado) y la moral, baja. Sin embargo, los sueldos de los jugadores son equiparables a las medias nacionales. Muchos jugadores respetan el planteamiento de José, y en el pasado, su pasión y conocimiento del juego han atraído a jugadores clave a unirse al club.

La visión de José a largo plazo es convertir al *Club Arco Iris SA* en una gran empresa comercial a nivel internacional, para que los *Leones del Arco Iris* puedan jugar a escala mundial y competir con sus mayores rivales, los *Veloces* quienes están ubicados localmente. Para él, ésta es una cuestión de reputación personal, y para sus aficionados es una fuente de orgullo. Los *Veloces* siempre han sido el más grande de los dos clubes locales, y cuentan con más recursos para atraer a los mejores jugadores extranjeros. Para apoyar su visión de convertir a los *Leones del Arco Iris* en una gran empresa internacional, José está negociando con una corporación multinacional de medios de comunicación. Están planeando emitir los juegos de los *Leones del Arco Iris* en todo el mundo, por vía satélite y a través de Internet. Esto generaría unas oportunidades significativas de comercialización de mercancías y marketing.

## **El equipo**

El entrenador jefe de los *Leones del Arco Iris* es Daniel Carderelli. Cuando se unió al club en 1997, creó un sistema extensivo de reconocimiento para descubrir nuevos talentos. En el grupo sénior actual de los *Leones del Arco Iris*, doce de sus jugadores proceden de distintos países, lo cual satisface el deseo de José de ser un equipo auténticamente global. Del resto de los miembros del equipo, siete jugadores ascendieron de los rangos juveniles. El capitán actual del equipo, Juan Luis Calvo, representó a su país en las categorías de menores de 14 y menores de 16, y ahora es un jugador sénior internacional.

En la última temporada (2001-2002), los *Leones del Arco Iris* dominaron la liga de primera división, dejando batidos a los *Veloces* diez puntos por detrás. De hecho, los *Leones del Arco Iris* han ganado la liga cuatro veces en los últimos seis años. A pesar de ello, las cosas no van tan bien esta temporada. Han jugado todos menos tres de sus partidos programados de liga y están situados casi al final de la clasificación. Los *Veloces* se mantienen a la cabeza. Daniel Carderelli no se siente muy seguro en su puesto ya que sabe que José despidió a tres entrenadores en rápida sucesión después de que el equipo obtuviera malos resultados a principios de los años 90.

---

<sup>1</sup> carismático: líder inspirador

Los jugadores de los *Leones del Arco Iris* parecen carecer de motivación. Quizás, como resultado de esto y de una falta de dedicación en los entrenamientos, varios jugadores están recibiendo tratamiento por lesiones. José considera que Juan Luis Calvo ha dedicado demasiado tiempo a participar en actividades promocionales, y no suficiente al entrenamiento. Ha amenazado con vender a Juan Luis a otro club a menos que vuelva la próxima temporada en mejor forma y más mentalizado para ganar.

Recientemente, Daniel Carderelli ha tenido varias discusiones acaloradas y muy públicas con José Gallardo, quien ha comenzado a interferir en la selección de equipos y ha comprado y vendido jugadores contra la voluntad de Daniel. Las nuevas adiciones al equipo incluyen tres jugadores extranjeros. A Daniel le resulta preocupante que estos jugadores se hayan comprado por las oportunidades de comercialización de mercancías que traen al club, más que por el talento que aportan al equipo. José siempre sostiene que el club es un negocio y que él tiene que ser consciente de su situación financiera.

### **Cuestiones financieras**

Además de los problemas sobre el hielo, el club viene funcionando últimamente con pérdidas semanales, que están creando unos problemas significativos de flujo de caja. El principal patrocinador del club había sido el *Banco Nuevos Horizontes*, pero interrumpió su patrocinio a finales de noviembre de 2002. Ahora se ha llegado casi a finales de mayo de 2003, la temporada actual acaba dentro de poco y la nueva temporada no comienza hasta mediados de julio. Las negociaciones con un posible nuevo patrocinador, *Ropa deportiva*, una empresa multinacional de ropa y equipo de deporte, están bastante avanzadas. No obstante, aún no se han firmado contratos y varios proveedores de equipo tienen facturas pendientes y están amenazando con tomar medidas legales. Un estado del flujo de caja de los últimos seis meses de operaciones se muestra en la **tabla 2**. Éste ilustra los problemas que el *Club Arco Iris SA* está sufriendo en la actualidad. No habrá ingresos por venta de entradas ni comercialización de mercancías durante las seis semanas del cierre de temporada (de junio a julio de 2003), pero la mayoría de los gastos generales del club continuarán en sus niveles actuales. El resumen de las cuentas de beneficios brutos y de pérdidas y ganancias, y el resumen de la cuenta de balance del *Club Arco Iris SA* se muestran en la **tabla 4**. Se considera que los ingresos por venta de mercancías aumentarán significativamente una vez de que los *Leones del Arco Iris* se ligan a *Ropa deportiva*, que es propietaria de muchos establecimientos minoristas nacionales e internacionales. El margen de las camisetas de réplica ya supera el 300 % con respecto al costo, y se espera que ascienda gracias al poder adquisitivo de *Ropa deportiva*.

Como resultado de la mala liquidez, los jugadores y el personal de entrenamiento no han recibido el sueldo correspondiente al mes de mayo, lo que ha causado desasosiego e ira en el equipo. Se rumorea que algunos jugadores sénior y sus agentes han entablado conversaciones con otros equipos de hockey sobre hielo, incluyendo los *Veloces*, con respecto a posibles transferencias.

Los jugadores son miembros de PACKICE, el sindicato para jugadores sénior de hockey sobre hielo. Después de varias reuniones entre oficiales del *Club Arco Iris SA*, el sindicato y jugadores sénior, los jugadores han acordado que esperarán tres meses a recibir el pago, mientras el club intenta solucionar sus problemas de flujo de caja. Después de dicho período, los jugadores amenazan con entrar en huelga si la cuestión no se resuelve.

## **Instalaciones y entradas**

La pista de hielo misma está mostrando signos de desgaste y necesita una renovación significativa. Tiene una capacidad de 3500 asientos, muy por debajo de la media de la liga de 8000 espectadores, y se ocupan casi todos en cada partido. Como resultado, Roberto Iglesias considera que los precios de las entradas para los mejores asientos deberían incrementarse, ya que la demanda de los asientos es relativamente inelástica cara al precio. Varios cientos de asientos tienen una visibilidad restringida, y éstos a menudo se quedan sin vender aunque el precio tenga descuento. Las ventas de entradas durante los últimos seis meses se muestran en la *tabla 3*.

Los precios de las entradas para los partidos varían entre \$30 y \$80, dependiendo de la posición del asiento. Estos precios se comparan favorablemente con la media de la liga que está entre \$40 y \$100, y particularmente bien con respecto a los precios de los *Veloces* de entre \$45 y \$120. No obstante, la situación de los asientos en el estadio de los *Veloces* es superior, al igual que todas sus instalaciones. Los *Veloces* cuentan incluso con salas de conferencias para funciones corporativas. Los *Leones del Arco Iris* sólo tienen cuatro palcos corporativos para el uso de los patrocinadores y sus invitados. Por dichos palcos, los patrocinadores pagan una cuota anual adicional. Por término medio, los asientos de estos palcos obtienen unos beneficios por partido de \$130 por persona.

Los *Leones del Arco Iris* cuentan con un contingente extremadamente leal de hinchas, estimado en 4500, que asisten a más de diez partidos por temporada. Se cree que existen otros 4000 espectadores a quienes se les podría persuadir para que compraran entradas para los partidos de los *Leones del Arco Iris*. En la actualidad, lo que les retrae son las facilidades de la pista de hielo y la dificultad para obtener los mejores asientos.

Sin la existencia de un patrocinador principal, los ingresos procedentes de los palcos corporativos son menores, y las finanzas disponibles para la dirección del equipo son reducidas. Los ingresos generados por la venta de entradas y mercancías son insuficientes para cubrir los gastos de funcionamiento del club, y ésta es la raíz de los problemas actuales de liquidez. Actualmente, el *Banco Nuevos Horizontes* está garantizando el descubierto de la empresa, pero ha informado al club de que espera su pago para diciembre de 2003.

## **Opciones a medio plazo**

Recientemente, José Gallardo, Roberto Iglesias, la junta de *Ropa deportiva* y el gobierno local se reunieron para discutir las opciones del *Club Arco Iris SA*. Se están examinando dos planes posibles:

### **Opción A**

La renovación del centro social. Esto supondría la adquisición de terreno adyacente para construir una pista más grande, con capacidad para 10.000 espectadores, y la construcción de varias unidades minoristas, así como un complejo de salas de cine. Ello sería posible ya que existe un solar industrial derruido próximo a la pista. Más facilidades de aparcamiento están disponibles en un hotel cercano, que estaría dispuesto a considerar el establecimiento de una empresa conjunta con el *Club Arco Iris SA*. El principal inconveniente de esta opción es el incremento de la congestión del tráfico, que ya está causando problemas en el centro de la ciudad próxima. También resultaría en la pérdida de la pista artificial de esquí, ya que el área se necesitaría para las unidades minoristas. Naturalmente, el gobierno local tiene sus reservas acerca de esta opción.

## Opción B

Trasladar el club de hockey sobre hielo en su totalidad al pueblo de Villanueva, a un nuevo emplazamiento situado treinta kilómetros al sur en un entorno rural, pero cercano a una autopista existente. Esto requeriría una fusión con un club de hockey sobre hielo local perteneciente a una división inferior. Ésta es la opción preferida de José Gallardo, ya que permitiría la construcción de un centro de actividades y ocio más grande construido especialmente, con amplias facilidades de aparcamiento y oportunidades para la expansión futura. También es popular con otros dos patrocinadores en potencia del club, quienes ven la oportunidad de desarrollar sus propios intereses dentro de la hospitalidad corporativa. Sin embargo, existe la preocupación de que los leales aficionados actuales del club no estén dispuestos a viajar esta distancia adicional y se conviertan en hinchas de los rivales locales, es decir, de los *Veloces*.

Un estudio de mercado reciente realizado por la organización de marketing *Estudios y mercados*, encargado por José Gallardo, examinó tendencias y perfiles demográficos en la zona que rodea al centro social. Se descubrió que la población local estaba envejeciendo ya que los jóvenes se trasladaban a las ciudades para buscar empleo. No obstante, si el club se trasladase a Villanueva, su proximidad a la autopista le permitiría atraer a todo un grupo nuevo de aficionados procedentes de la capital regional, que son más jóvenes y cuentan con unos ingresos disponibles considerablemente más altos. Asimismo, *Estudios y mercados* criticó al club por sus confusos mensajes actuales de marketing y recomendó que Nuria Gallardo identificara con más precisión el mercado objetivo de los *Leones del Arco Iris* para que se pudieran llevar a cabo actividades promocionales de coste más eficaz.

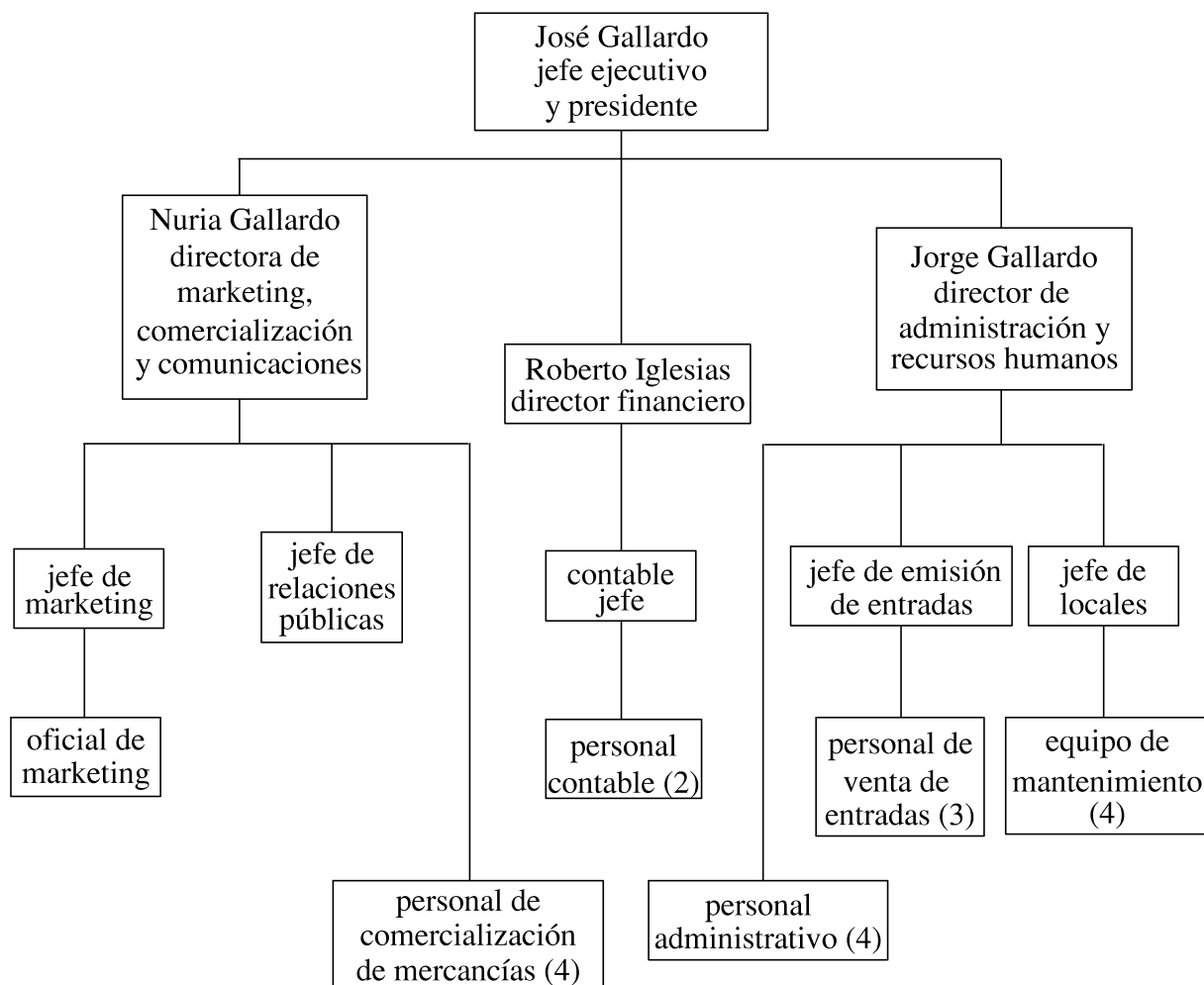
Se ha filtrado la noticia de que el club podría desplazarse de la zona y la oposición ante este posible traslado está creciendo. El editor de la revista *El rugido*, destinada a los hinchas del club, ha escrito un artículo crítico sobre José Gallardo para la próxima edición, titulado, "Traicionados". Varios cientos de aficionados están planeando manifestarse contra el propuesto traslado después del próximo partido de hockey sobre hielo. Varias empresas locales, tales como hoteles, agencias de viajes y bares, han expresado inquietud ante la pérdida de oportunidades comerciales y están intentando convocar una reunión con el club. También se cree que grupos ecologistas locales se opondrán al traslado a Villanueva, ya que se han descubierto varias especies de insectos raros en el área.

Ambas opciones bajo consideración para la expansión requerirán una considerable financiación adicional. Las ventajas de un mayor desarrollo son unos ingresos potencialmente más altos y economías de escala en la operación del negocio, junto con la posible realización de la visión de José para el club.

La cuestión principal es cómo sobrevivirá el club a corto plazo.

Tabla 1:

**Organigrama del Club Arco Iris SA**



**Tabla 2:**

*Estado de los flujos de caja del Club Arco Iris SA relativo a los últimos seis meses: noviembre de 2002 a abril de 2003*

	\$000s					
	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
<b>Cobros</b>						
Venta de entradas	560	600	545	562	584	584
Patrocinio	875	345	175	235	215	250
Publicidad	45	75	50	55	42	45
Mercancías y hostelería	155	368	164	160	205	165
<b>Total cobros</b>	<b>1635</b>	<b>1388</b>	<b>934</b>	<b>1012</b>	<b>1046</b>	<b>1044</b>
<b>Pagos</b>						
Renta	150	150	150	150	150	150
Marketing y publicidad	40	40	40	40	40	40
Administración y salarios	240	280	240	240	240	240
Salarios y primas de jugadores	800	1000	800	800	800	800
Gastos generales y costo de mercancías	46	60	46	46	46	46
Mantenimiento	68	80	68	68	68	68
Cuotas de la liga	40	40	40	40	40	40
Ropa y equipo deportivo	12	12	12	12	12	12
<b>Total pagos</b>	<b>1396</b>	<b>1662</b>	<b>1396</b>	<b>1396</b>	<b>1396</b>	<b>1396</b>
<b>Flujo neto de caja</b>	<b>239</b>	<b>(274)</b>	<b>(462)</b>	<b>(384)</b>	<b>(350)</b>	<b>(352)</b>
<b>Saldo de apertura</b>	<b>705</b>	<b>944</b>	<b>670</b>	<b>208</b>	<b>(176)</b>	<b>(526)</b>
<b>Saldo de cierre</b>	<b>944</b>	<b>670</b>	<b>208</b>	<b>(176)</b>	<b>(526)</b>	<b>(878)</b>

**Tabla 3: Ventas mensuales de entradas: noviembre de 2002 a abril de 2003**

Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
12.432	13.616	11.912	12.800	13.400	13.400

**Tabla 4:**

*El Club Arco Iris SA*

*Resumen de la cuenta de beneficios brutos y de pérdidas y ganancias para los ejercicios finalizados a 31 de diciembre*

	2001		2002	
	\$m	\$m	\$m	\$m
Ventas de entradas		6,3		6,7
Publicidad y patrocinio		11,3		10,9
Mercancías y hostelería	2,2		2,6	
<i>menos</i>				
Costo de mercancías vendidas	<u>0,6</u>	<u>1,6</u>	<u>0,8</u>	<u>1,8</u>
Beneficio bruto		19,2		19,4
<i>menos</i>				
Gastos generales		<u>15,6</u>		<u>16,3</u>
Beneficio neto		<u>3,6</u>		<u>3,1</u>

*Resumen del balance a 31 de diciembre:*

	2001		2002	
	\$m	\$m	\$m	\$m
Activos fijos		2,4		3,5
<i>más</i>				
Activo circulante	2,5		2,9	
<i>menos</i>				
Pasivo circulante	<u>1,1</u>		<u>2,3</u>	
Activo neto circulante		<u>1,4</u>		<u>0,6</u>
<b>Total/activos netos empleados</b>		<u>3,8</u>		<u>4,1</u>
<i>Representados por:</i>				
Capital accionario		1,2		1,2
Reservas		<u>2,6</u>		<u>2,9</u>
<b>Total capital empleado</b>		<u>3,8</u>		<u>4,1</u>