

**PLAN ESTRATÉGICO DE UNA
SOCIEDAD DEPORTIVA.
DEPORTIVO DE VALENCIA.**

Egiguren Balerdi, Josu

Dirigido por: Joaquín Loras Campos

TRABAJO FIN DE GRADO



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD

POLITÉCNICA DE VALENCIA

CURSO 2014/1015

JUNIO 2015

VALENCIA

Resumen

El objetivo de este trabajo es plantear un escenario de un equipo de fútbol de media tabla de la Primera División de la Liga de Fútbol Profesional que acaba de superar una situación de concurso de acreedores. Para ello, se tendrán en cuenta las condiciones impuestas por el convenio aprobado y tras realizar un análisis sobre el entorno en el que compiten los equipos de fútbol, se fijará la estrategia a seguir en todos los departamentos del organigrama: Marketing, dirección deportiva, área económica, recursos humanos, logística...

Una vez fijada la estrategia y planificadas las acciones que se llevarán a cabo, se controlará el cumplimiento del plan mediante mecanismos de control.

Palabras clave: Fútbol, Concurso de acreedores, Estrategia, Marketing, Entorno, Planificación.

Resum

L'objectiu d'aquest treball és plantejar un escenari d'un equip de futbol de mitja taula de la Primera Divisió de la Lliga de Futbol Professional que acaba de superar una situació de concurs de creditors. Per a això, es tindran en compte les condicions imposades pel conveni aprovat i després de realitzar una anàlisi sobre l'entorn en què competixen els equips de futbol, es fixarà l'estratègia que s'ha de seguir en tots els departaments de l'organigrama: Màrqueting, direcció esportiva, àrea econòmica, recursos humans, logística...

Una vegada fixada l'estratègia i planificades les accions que es duran a terme, es controlarà el compliment del pla per mitjà de mecanismes de control.

Paraules clau: Futbol, Concurs de creditors, Estratègia, Màrqueting, Entorn, Planificació.

ÍNDICE

1. DESDE LA DEFINICIÓN DE LA EMPRESA A LA DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA.	1
1.1. Descripción de la misión, visión, principios, valores y definición del negocio.	1
1.2. Presentación de la empresa.	3
1.3. Descripción de los objetivos corporativos de la empresa.	5
1.4. El concurso de acreedores	5
1.5. Análisis externo.	23
1.5.1. Análisis del macroentorno.	23
1.5.2. Análisis del sector y tendencias.	33
1.5.3. Previsión de la evolución de la posición competitiva de la empresa en el sector. Descripción de la situación de rivalidad competitiva en la que se encuentra la empresa.	38
1.5.4. Análisis del consumidor.	40
1.6. Ventajas competitivas	42
1.7. Análisis de recursos tangibles e intangibles.	44
1.8. Diagnóstico DAFO.	48
1.9. Definición de la estrategia.	49
1.9.1. Estrategia de posicionamiento.	50
1.9.2. Estrategia de crecimiento.	52
1.9.3. Estrategia competitiva.	55
2. PROGRAMACIÓN DE ACCIONES.	57
2.1. Fijación de precio.	57
2.2. Política de producto.	60
2.2.1. Política deportiva	60
2.2.2. Productos de la tienda	62

2.2.3.	Servicios a los aficionados.	65
2.2.4.	Calidad del servicio.	66
2.2.5.	Servicios a empresas.	67
2.3.	Política de distribución.	71
2.3.1.	Venta de entradas.	71
2.3.2.	Diseño del canal.	72
2.3.3.	Longitud y liderazgo del canal.	73
2.3.4.	Tipo de establecimiento.	75
2.3.5.	Entorno y localización.	75
2.3.6.	Logística.	76
2.4.	Política de comunicación.	78
2.4.1.	Publicidad.	78
2.4.2.	Venta personal.	79
2.4.3.	Promociones.	79
2.4.4.	Relaciones públicas.	79
2.5.	Política de personal.	83
3.	PRESUPUESTO.	89
4.	CALENDARIO DEL PLAN ESTRATÉGICO.	93
5.	EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN.	97
6.	CONCLUSIÓN	101
	BIBLIOGRAFÍA	103

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Calendario de pagos propuestos. (Elaboración propia).....	10
Tabla 2: Clasificación de la deuda. (Elaboración propia).....	13
Tabla 3: Amortización del nuevo préstamo. (Elaboración propia)	17
Tabla 4: Tipos de cotización régimen general. (Seguridad Social, BOE del 31/01)..	18
Tabla 5: Bases de cotización Jugadores Profesionales de Fútbol. (Seguridad Social, BOE del 31/01).....	18
Tabla 6: Deuda actualiza en Textos definitivos. (Elaboración propia).	20
Tabla 7: Superávit patrimonial y concursal de la sociedad. (Elaboración propia).....	21
Tabla 8: Calendario de pagos en primera división (Elaboración propia).	22
Tabla 9: Calendario de pagos en segunda división (Elaboración propia).....	22
Tabla 10: Ingresos por patrocinio principal de la camiseta.....	28
Tabla 11: Ingresos por televisión. (as.com; modificada).....	29
Tabla 12: Estadios y asistencia. (sphasports.com (modificada)).....	32
Tabla 13: Ranking de fichajes más caros de la historia del futbol. (Wikipedia).	46
Tabla 14: Diagnóstico DAFO. (Elaboración propia).....	48
Tabla 15: Productos de la tienda (Elaboración propia).....	64
Tabla 16: Ingresos esperados. (Elaboración propia).....	89
Tabla 17: Gastos. (Elaboración propia).	90
Tabla 18: Planificación del año 2015 (temporada 2015/2016). (Elaboración propia).	94
Tabla 19: Planificación del año 2016 (temporada 2015/2016). (Elaboración propia).	95

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Escudo del equipo. (Elaboración propia).....	3
Figura 2: Logotipo Comunidad Valenciana (comunitatvalenciana.com).....	27
Figura 3: Socios y abonados. (Fuente de elaboración propia).	32
Figura 4: Representación del sistema de análisis de rendimiento AMISCO. (http://entrenamientoactual.blogspot.com.es/).....	34
Figura 5: Ejemplo de publicidad en camisetas. (businessofsoccer.com).....	36
Figura 6: Publicidad en las medias de los jugadores. (Elaboración propia).	36
Figura 7: Presupuestos de los equipos de Primera División en la temporada 2013/2014. (Fuente de elaboración propia).....	39
Figura 8: Base de la estrategia. (Elaboración propia).....	50
Figura 9: Matriz de Igor Ansoff. (Ambrosio, A. (2013).	53
Figura 10: Matriz 2x2 estrategias para la empresa, Michael Porter. (Wikipedia).....	55
Figura 11: Diseños para ser votados. (Elaboración propia).....	63
Figura 12: Ejemplo bufanda. (Elaboración propia).	65
Figura 13: Diseño de sudadera. (Elaboración propia)	65
Figura 14: Estadio de Wembley (Gran Bretaña). (Gysin, C).....	68
Figura 15: Estadio de Old Trafford (Gran Bretaña). (Executive club).	69
Figura 16: Estadio de Santiago Bernabeu (España). (Ausin, A).....	69
Figura 17: Canales de distribución: Venta de entradas. (Elaboración propia).....	74
Figura 18: Canales de distribución: Venta de artículos de las tiendas. (Elaboración propia).	74
Figura 19: Estructura de esta sociedad. (Elaboración propia).....	84

PLAN ESTRATÉGICO

1. DESDE LA DEFINICIÓN DE LA EMPRESA A LA DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA.

1.1. Descripción de la misión, visión, principios, valores y definición del negocio.

Visión: El Fútbol Club Deportivo de Valencia S.A.D. es una empresa cuyo fin es obtener el máximo rendimiento deportivo, fomentando ciertos valores en la sociedad y siendo económicamente viable. A nivel deportivo busca la consolidación en la Primera División de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) de España, siendo un habitual en esta categoría durante muchos años.

Por otro lado, el factor clave para cumplir los objetivos son los aficionados, por lo que hay que buscar la manera de cumplir las exigencias requeridas por este grupo. Es por ello, que es necesario identificar lo que esperan de esta entidad, satisfaciendo sus expectativas y/o necesidades. El servicio principal que ofrece esta entidad es la de un espectáculo deportivo por el que el público paga por ver. En consecuencia, uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es ser fiel a los valores que han caracterizado al equipo y mostrarlo en el terreno de juego.

Además opinamos que no es suficiente con dar un rendimiento deseado en el campo para los aficionados, ya que el Deportivo de Valencia es una empresa sobradamente conocida en toda España y hay que realizar acciones que enorgullecen a los aficionados, haciendo crear una unión entre los seguidores y la marca.



Misión: Históricamente el club Deportivo de Valencia siempre se ha caracterizado por ser un equipo que apuesta por jugadores de casa, un perfil de jugador que se reconoce como un jugador que en cuanto a técnica no es superdotado, pero que se deja la piel en el campo. Esa cualidad es determinante a la hora de atraer aficionados al campo, que desea ver cómo sus jugadores pelean cada balón. Por lo tanto, el escudo del equipo siempre se ha relacionado con valores como esfuerzo, sacrificio, compañerismo, lucha... por encima de factores puramente técnicos o tácticos. Esto implica que la imagen de la entidad puede ser un factor importante.

Para explorar esa faceta y conseguir una plantilla basada en la cantera, se ha invertido mucho en los equipos inferiores e instalaciones de entrenamiento, a pesar de no tener un estadio en propiedad. Por lo tanto, la composición de la estructura de fútbol base es una ventaja competitiva muy relevante en comparación a los competidores.

Además de lo mencionado, hay que subrayar que una plantilla formada mayoritariamente por jugadores de casa, hace que los salarios de la plantilla sean menores que si hubiese que pagar a jugadores foráneos, ya que estos jugadores suelen exigir una contraprestación económica superior para acceder a jugar en un equipo lejano a su hogar. De esta manera, se podría destinar el dinero restante a otras tareas, en este caso la de pagar las deudas de la entidad.

Definición del Negocio: Como hemos dicho, el servicio principal que ofrece el Deportivo de Valencia, es el espectáculo deportivo. Sin embargo, también ofrece otros servicios distintos como la venta de artículos del club, apoyo a los aficionados para partidos de fuera de casa, coaching para las empresas, todos los servicios disponibles en los palcos privados, etc.

Todos estos servicios van a ser ofrecidos a todos los ciudadanos que lo deseen y a las empresas interesadas. Exceptuando el servicio de *coaching*, que está destinada a las empresas, el resto de servicios están destinados a todos los públicos, aunque el perfil más habitual es el de hombres de entre 30 y 40 años.

La tecnología no es un factor determinante para adquirir ventaja competitiva en este sector, ya que en el estadio no hace falta ningún tipo de maquinaria avanzada. Sin embargo, los servicios médicos puede que requieran instalaciones muy avanzadas, pero esto no depende del Deportivo de Valencia, ya que el seguro contratado cubre todos los cuidados que necesiten los jugadores y los hospitales relacionados ya disponen de toda esta tecnología de alto nivel. La única inversión en tecnología se realizará para mejorar los métodos de entrenamiento una vez superadas las dificultades económicas.

1.2. Presentación de la empresa.

El Deportivo de Valencia es un equipo fundado en el año 1911 en Valencia. Actualmente juega en la Primera División Española, teniendo una gran trayectoria. El escudo del equipo es el que se puede observar en la figura 1.



Figura 1: Escudo del equipo. (Elaboración propia).



En cuanto al palmarés el título más brillante obtenido en todos estos años ha sido la Copa del Rey del año 1987 pero también ha tenido que competir en la Segunda División. El último ascenso se tuvo en la temporada 2008/2009 por lo que se puede considerar que aún está en proceso de consolidación en la máxima categoría.

Desde el día de su fundación el color principal de la camiseta ha sido el blanco, con el rojo como color secundario. Sin embargo, no hay ningún color fijo para la segunda camiseta, ya que ha ido cambiando cada temporada. Por otro lado, publicidad que aparece en la camiseta es de la Comunitat Valenciana, que a la vez es el mayor patrocinio que ostenta la entidad. El estadio en el que juega como local se llama *Valstadium*, con un aforo de 27.500 espectadores. Actualmente se encuentra en el puesto 24 de la clasificación histórica de la Primera División Española y es el 10º equipo que más jugadores ha aportado a la Selección Española de Fútbol.

El Deportivo de Valencia siempre ha mantenido una gran rivalidad con el Valencia C.F., ya que es el otro equipo de la ciudad. Sin embargo, los objetivos por los que han luchado ambos equipos han sido diferentes, ya que siempre ha podido contar con más recursos que el Deportivo de Valencia. Además con la reciente entrada de capital extranjero en la entidad, han podido confeccionar una plantilla muy competitiva, que luchará por entrar en la Champions League, a no ser que haya una sorpresa. De todas formas, también existe una fuerte rivalidad con otros equipos de la Comunitat Valenciana como pueden ser el Villarreal o Elche en primera y Hércules, Castellón o Alicante en categorías inferiores.

En cuanto al segundo equipo, el Deportivo de Valencia B, compite en la Segunda División B. Históricamente este equipo ha sido un gran soporte para el equipo principal, por lo que la entidad siempre se ha esforzado en reforzarlo y cuidarlo.

1.3. Descripción de los objetivos corporativos de la empresa.

En la temporada 2014/2015 el equipo acabó en el puesto 14 de la primera división de la Liga de Fútbol Profesional, teniendo que luchar por no descender, pero sin sufrir demasiado por la consecución de ese objetivo.

En lo económico la situación es peor que en lo deportivo, ya que la entidad acaba de superar una situación de Concurso de Acreedores. Es por ello que en la actualidad tiene la obligación de cumplir el convenio al que se adhirieron los acreedores. En febrero de 2015, los pasivos corrientes superaban ampliamente los activos a corto plazo, lo que derivó en una demanda voluntaria de Concurso de Acreedores.

El objetivo de la SAD es mejorar la situación económico-financiera de la entidad, superando las dificultades actuales, tras conseguir salir de la situación del Concurso de Acreedores, siguiendo en todo momento en la Primera División de la Liga de Fútbol Profesional. Para ello, será imprescindible fomentar el apoyo de la afición, ya que esto repercute indudablemente en el resultado deportivo y económico de cualquier equipo deportivo.

1.4. El concurso de acreedores

Debido a las dificultades que sufrió el Deportivo de Valencia a la hora de afrontar sus pagos, solicitó el concurso voluntario de acreedores en fecha 3 de febrero de 2015, tal y como requiere el artículo 5 de la Ley Concursal. “El deudor deberá solicitar la declaración de concurso dentro de los dos meses siguientes a la fecha en que hubiera conocido o debido conocer su estado de insolvencia.”

Por otro lado, según el artículo 2 de la Ley Concursal se entiende que una sociedad está en estado de insolvencia cuando



Exista incumplimiento generalizado de obligaciones de alguna de las clases siguientes: las de pago de obligaciones tributarias exigibles durante los tres meses anteriores a la solicitud de concurso; las de pago de cuotas de la Seguridad Social, y demás conceptos de recaudación conjunta durante el mismo período; las de pago de salarios e indemnizaciones y demás retribuciones derivadas de las relaciones de trabajo correspondientes a las tres últimas mensualidades.

El Deportivo de Valencia adeudaba a los jugadores las nóminas de Noviembre y Diciembre de 2014 y la de Enero de 2015. En consecuencia, sí que se cumplían los periodos estipulados por la ley, ya que la solicitud se realizó en ese plazo de tres meses. En caso de no haberlo realizado, se podría haber incurrido en un supuesto de culpabilidad de los administradores, con la consecuencia de que habrían tenido que responder solidariamente de la deuda de la entidad en caso de que el Juez hubiese declarado que fueron culpables del estado de insolvencia de la entidad. Además también se debían dos cuotas a la AEAT en conceptos de IRPF y el Impuesto de Sociedades del ejercicio 2009, el último en el que la entidad generó beneficios. El pago del Impuesto de Sociedades del ejercicio 2009, fue aplazado a 6 años, y la cuota que debía pagar en 2015 no estaba vencida. La deuda con la Hacienda pública se elevaba hasta 2.670.000 €.

La situación se podía considerar de cierta gravedad, ya que tal y como hemos explicado en el apartado del análisis del macroentorno todas las obligaciones contraídas y vencidas con futbolistas, técnicos y otros clubes debían estar al corriente de pago a las 12:00 horas del último día hábil del mes de junio. Por lo tanto, el objetivo más importante fue el de conseguir la liquidez necesaria para cumplir con las obligaciones económicas de manera urgente. Para ello, se contemplaba la posibilidad de tener que vender algunos activos de la concursada (principalmente jugadores). Hasta la fecha, ningún equipo ha sido descendido por estas causas pero era un riesgo muy elevado que ni el Deportivo de Valencia, ni la Administración Concursal estaban dispuestos a asumir.

En consecuencia, era de vital importancia que se pagara o garantizase la deuda antes de la mencionada fecha y si no renegociar la deuda aplazando la exigibilidad. La forma más simple, rápida y efectiva era la aprobación de un Convenio, que estableciese un plan de pagos, fijando nuevos vencimientos de las deudas ya vencidas.

En la demanda presentaron los documentos necesarios como la lista de acreedores, el inventario de bienes y derechos y la memoria en el que se expresan las causas de la insolvencia. En ella los administradores societarios enumeraban las causas de la insolvencia.

- 1) Inversiones en jugadores que no han dado el resultado esperado.
- 2) Reducción de ingresos (tanto en taquilla, como en las tiendas).
- 3) Elevada deuda con la AEAT, que limitaba la viabilidad de la sociedad y las dificultades para devolver el préstamo con garantía otorgado por *Caixabank*.
- 4) Dificultad a la hora de obtener financiación.

El juez del Juzgado Mercantil número 1 de Valencia aceptó la solicitud y declaró a la entidad Deportivo de Valencia, S.A.D, en concurso voluntario de acreedores mediante auto de fecha 15 de marzo de 2015. Por otro lado, designó como Administrador Concursal a la persona jurídica UPV Administradores Concursales, siendo nombrado representante D. Juan Gómez. Así pues, las facultades de administración y disposición sobre el patrimonio de la deudora quedaban intervenidas.

En fecha 18 de marzo de ese mismo año, D. Juan Gómez, en representación a la entidad UPV Administradores Concursales acepta el cargo designado por el juez y comienza el ejercicio del cargo de la Administración Concursal mediante las actuaciones siguientes:

- Publicación en el Boletín Oficial del Estado, quedando abierto el plazo de un mes para que los acreedores comunicasen su crédito frente a la concursada, etc.



- Se acordó una fecha para que la Administración Concursal acudiese a las instalaciones del equipo para que pudiese realizar una reunión con los Administradores Societarios y evaluar así la situación de los activos de la empresa.
- La Administración Concursal entregó a la concursada el memorándum de instrucciones en el que figuraban las obligaciones que tenía que cumplir de acuerdo a lo establecido en la Ley Concursal (siendo el deber de colaboración la base de todas estas obligaciones)
- Se intervino una de las cuentas bancarias del club. A su vez, se solicitó la transferencia de todos los saldos disponibles del resto de las cuentas a esta cuenta. De esta manera, a partir de ese momento resultaba imposible efectuar ningún pago sin la autorización expresa de la Administración Concursal. Además, de esa forma se podía llevar un control adecuado del crédito contra la masa (los gastos devengados con fecha posterior a la fecha de declaración de concurso y que se pagan en el orden en el que se genera la obligación de pago).
- Se realizó un llamamiento a todos los acreedores, notificando la situación de concurso del Deportivo de Valencia, y pidiéndoles que comunicaran y justificaran el crédito que ostentaban frente a la concursada, conforme a lo establecido en el artículo 85 de la L.C

Artículo 85 Comunicación de créditos

1. Dentro del plazo señalado en el número 5.º del apartado 1 del artículo 21, los acreedores del concursado comunicarán a la administración concursal la existencia de sus créditos.

2. La comunicación se formulará por escrito firmado por el acreedor, por cualquier otro interesado en el crédito o por quien acredite representación suficiente de ellos, y se dirigirá a la administración concursal. La comunicación podrá presentarse en el domicilio designado al efecto el cual deberá estar en la localidad en la que tenga su sede el juzgado, o remitirse a dicho domicilio. También podrá efectuarse la comunicación por medios electrónicos. El domicilio y la dirección electrónica señalados a efectos de comunicaciones serán únicos y deberán ser puestos en conocimiento del juzgado por el administrador concursal al tiempo de la aceptación del cargo o,

en su caso, al tiempo de la aceptación del segundo de los administradores designados.

De esta forma, la Administración Concursal pudo clasificar la deuda para establecer las prioridades de pago, por medio de la composición de la Masa Pasiva.

Una vez evaluados los activos de la concursada, así como los derechos que ostentaba, también se obtuvo la Masa Activa.

Con fecha 29 de marzo, una comisión formada por 18 jugadores a los que se les adeudaba el salario, presentó en el Juzgado Mercantil la Propuesta Anticipada de Convenio(en adelante PAC), con la que se intentaba garantizar la viabilidad de la entidad. Dichos acreedores representaban un total del 32% del pasivo total, un porcentaje superior al 20% que requiere el artículo 106 de la Ley Concursal “Para su admisión a trámite, la propuesta deberá ir acompañada de adhesiones de acreedores de cualquier clase, prestadas en la forma establecida en esta Ley y cuyos créditos superen la quinta parte del pasivo presentado por el deudor.”

Esta propuesta tuvo la consideración de Propuesta Anticipada debido a que fue presentada en el plazo estipulado por el artículo 104 de la Ley Concursal.

Desde la solicitud de concurso voluntario o desde la declaración de concurso necesario y, en ambos casos, hasta la expiración del plazo de comunicación de créditos, el deudor que no hubiese pedido la liquidación y no se hallare afectado por alguna de las prohibiciones establecidas en el artículo siguiente podrá presentar ante el juez propuesta anticipada de convenio.

Según la alternativa propuesta, la deuda ordinaria de la Sociedad se reduciría hasta la mitad y se pagaría el resto en 5 años desde la fecha de aprobación de este convenio. Hay que tener en cuenta que los ingresos obtenidos en Primera División son muy superiores a los que se obtienen en Segunda División, por lo que era necesario plantear dos escenarios diferentes. Por lo tanto, el calendario de pagos propuesto sería que se puede observar en la tabla 1:



Tabla 1: Calendario de pagos propuestos. (Elaboración propia).

CALENDARIO DE PAGOS DEL CRÉDITO ORDINARIO		
Fecha de Vencimiento	Compite en Primera División	Compite en Segunda División
Al final del primer año	15%	0%
Al final del segundo año	20%	0%
Al final del tercer año	20%	20%
Al final del cuarto año	25%	30%
Al final del quinto año	Resto de la deuda	Resto de la deuda

En cuanto a los créditos privilegiados, se considera que no se adhieren al convenio, ya que, o bien disponen de garantías de cobro (privilegiados especiales), como pueden ser avales o pignoraciones de créditos, por ejemplo, o bien la ley les otorga un privilegio subjetivo (privilegiados generales). Sin embargo, fue imprescindible negociar con los titulares de dichos créditos para mejorar las condiciones de pago, sobre todo con Hacienda, que era una de las condiciones necesarias para garantizar la viabilidad.

En cuanto a la Propuesta de Convenio, en fecha 4 de abril el Juez requirió a la Administración Concursal que emitiese un informe de evaluación en un plazo de 10 días desde que el juzgado le diera traslado de su presentación. De esta forma, el día 10 de abril la Administración Concursal presentó el informe de evaluación de la Propuesta de Convenio presentada por los acreedores de la Sociedad en el Juzgado Mercantil nº 1 de Valencia. En dicho informe se analizaban los diversos escenarios que se planteaban en la propuesta presentada y se emitió una opinión acerca de la posibilidad de cumplimiento. Por un lado, explicaba por qué el Plan de Viabilidad contemplaba tan solo dos escenarios diferentes: Competir en Primera División durante los cinco años o en Segunda División. Si hubiese habido que combinar estos escenarios, alternando la militancia en una u otra división el número de combinaciones habría sido muy elevado y los datos aportados eran suficientes para comprender las cifras que se manejarían en esos escenarios mixtos.

El Plan de Viabilidad proponía diferentes medidas para generar liquidez para que se cumpliesen las obligaciones derivadas del Convenio; reducción de los gastos (sobre todo los inherentes a la plantilla, más pronunciada en Segunda División), y mejoras en las fuentes de ingresos.

La Administración Concursal emitió una opinión favorable en cuanto al posible cumplimiento del Plan de Pagos propuesto aunque con una salvedad muy a tener en cuenta: Realmente, no existía certeza absoluta de que las negociaciones para aplazar los créditos privilegiados fuesen a llegar a buen puerto. Como hemos mencionado, para que la entidad fuese viable era necesario conseguir el compromiso de estos acreedores, sobre todo con la Agencia Tributaria y la entidad *Caixabank*. Sin embargo, viendo los antecedentes existentes en el fútbol español en cuanto a las negociaciones entre la Hacienda Pública y los equipos de fútbol en concurso (Deportivo de la Coruña, Racing de Santander o Real Sociedad, por ejemplo), la Administración Concursal era optimista en cuanto a la probabilidad de conseguir este acuerdo.

Por otro lado, no había que olvidar que si no se aprobase ninguna propuesta de Convenio y la entidad se viese abocada a la liquidación los acreedores concursales no tendrían expectativas de cobro. La base de esta afirmación es que como muestran las Cuentas Anuales, la mayor parte del activo estaba integrada por derechos intangibles tales como derechos de jugadores o concesión del estadio. En caso de no poder continuar con la actividad deportiva, estos derechos no tendrían ningún valor económico y no se podrían generar ingresos para poder atender a las deudas contraídas.

En consecuencia, la Administración Concursal evaluó favorablemente la Propuesta de Convenio emitida por los acreedores, pero con la mencionada reserva. Adicionalmente, advirtió de que la viabilidad del Deportivo de Valencia estaba condicionada por la capacidad de adaptar y reducir la masa salarial, intentando reducir la partida de gastos de personal. Recomendó rescindir los contratos de los jugadores cuyo nivel deportivo no corresponde a su nivel salarial. También consideró necesario implantar políticas de austeridad y apoyo al fútbol base, fijando estrategias



a largo plazo, pero siempre con el objetivo en mente de mantenerse en Primera División. Por lo tanto, dicha Propuesta quedaba pendiente de aprobación, a la espera de obtener la proporción mínima del pasivo ordinario.

Cumpliendo con el deber que indica el artículo 75 de la Ley Concursal, el informe de la Administración Concursal fue presentado en fecha 18 de abril. En dicho informe se efectuaba un análisis sobre los datos y circunstancias que comunicó el Deportivo de Valencia en la demanda del Concurso y emitía un juicio sobre la situación financiera de la entidad. Además, también redactaba las principales decisiones y actuaciones hasta la fecha. Según el artículo 191.2 de la Ley Concursal: “El administrador concursal deberá presentar el informe previsto en el artículo 75 en el plazo de un mes, contado a partir de la aceptación del cargo. Razonadamente, podrá solicitar una prórroga que en ningún caso excederá de 15 días”.

En cuanto a las causas, se reconocía que el descenso de los ingresos debido a la crisis económica fue una causa clave de la situación de insolvencia, ya que se redujo el dinero proveniente de las taquillas, las tiendas e incluso de los sponsor en un 40%. Sin embargo, esto no se debía tan solo a la crisis económica, sino que también a lo referido en el punto 1 explicado anteriormente: las malas decisiones tomadas en el ámbito de la política deportiva. El gasto en personal (salarios de la plantilla) y el inmovilizado intangible habían aumentado significativamente en los últimos 5 ejercicios, algo que no se vio reflejado en la clasificación del equipo a final de temporada, ni tampoco en un aumento de ingresos. Realmente, la única consecuencia de la arriesgada política seguida, fue un excesivo endeudamiento, tal y como ha ocurrido con muchas otras Sociedades Anónimas Deportivas en España. Las cifras son significativas: “España es el país con mayor número de casos de insolvencia de clubes profesionales toda Europa (22 casos sobre un total de 33 clubes europeos), y, al mismo tiempo, registra una de las más altas tasas de reflotamiento (Storm y Nielsen, 2010) y, por otro, que mientras entre las sociedades mercantiles su eficacia es marginal (apenas un 6%) (Van Hemmen, 2014) en el de las SAD de clubes de 1ª y 2ª División, en 2014 esa tasa está alrededor del 90%. (Rico, M & Puig, F. (2015). p 2).

Además otra de las graves consecuencias de la crisis actual ha sido la dificultad a la hora de obtener financiación. Las entidades bancarias han restringido el crédito a las empresas, cosa que dificultó enormemente las posibilidades de afrontar los pagos inmediatos y esto unido a la reducción de los ingresos hizo que la situación económica fuese insostenible.

De todas formas, no todas las hipótesis planteadas se tomaron como válidas, ya que mencionar que la elevada deuda con la Agencia Tributaria limitaba la viabilidad de la sociedad no podía ser asumida como cierta. No se le podía achacar la culpabilidad de la situación de la sociedad a la Agencia Tributaria, ni a los demás acreedores, ya que habían ejercido sus facultades legales de manera legítima.

Tras haber analizado la contabilidad y las comunicaciones de crédito recibidas, se puede observar en el informe que la masa activa de la entidad era de 68.901.525,08 € y la masa pasiva de 46.173.441,41 €, además de créditos contra la masa por importe de 1.495.283,67 €. Todo ello resultaba en un superávit concursal de 21.232.800,00 €.

Además la deuda se clasificó de la manera que se puede observar en la tabla 2, ordenadas por orden de prelación de créditos.

Tabla 2: Clasificación de la deuda. (Elaboración propia)

	INFORME
Privilegio especial	11.283.220,42 €
Privilegio general	2.871.668,50 €
Ordinario	23.358.896,89 €
Subordinado	8.659.655,60 €
TOTAL	46.173.441,41 €



La clasificación de los créditos fue la siguiente en el caso del Deportivo de Valencia:

- **Créditos con privilegio especial:** Son los créditos garantizados con una hipoteca inmobiliaria o mobiliaria, o con prenda constituida en documento público. También se incluyen en este grupo los créditos por cuotas de arrendamiento financiero. En este apartado se clasificaron por ejemplo, los préstamos concedidos por las entidades bancarias, ya que incluían garantías de cobro. El único crédito con privilegio especial del Deportivo de Valencia fue el préstamo concedido por la entidad *Caixabank*, ya que para cerrar la operación fue necesaria aportar como garantía la concesión del estadio *Valstadium*.
- **Créditos con privilegio general:** Los créditos por salarios hasta el triple del salario mínimo interprofesional multiplicado por el número de días de salario pendientes de pago. Las indemnizaciones hasta el triple del mínimo legal calculado sobre una base que no supere el triple del salario mínimo interprofesional. Las indemnizaciones por accidente de trabajo o enfermedad profesional, devengados con anterioridad al concurso. Las retenciones tributarias y de Seguridad Social. La mitad del resto de créditos públicos que no sean retenciones. En este apartado se incluyeron los salarios de todos los futbolistas, técnicos y demás trabajadores hasta el límite establecido en la ley, así como las indemnizaciones por despido.
- **Créditos subordinados:** Créditos comunicados de manera tardía (no obstante, aún comunicados tardíamente, los que dispongan una garantía real inscrita en registro público se incluyen donde corresponda). Los créditos por recargos e intereses o multas y sanciones pecuniarias. Y por último también se incluyen las que se hayan contraído con personas especialmente vinculadas.
- **Créditos ordinarios:** El resto de créditos anteriores a la fecha de declaración de concurso y que no gozan de privilegio alguno. Un gran

porcentaje de los salarios de los jugadores de la primera plantilla se incluyeron en este grupo, ya que eran de una cuantía superior que los límites máximos fijados para la clasificación de la deuda con privilegio general.

- Nota: Los 30 últimos días anteriores de trabajo efectivo a la declaración de concurso se consideran crédito contra la masa.

Ante la existencia de una PAC presentada por el deudor, hay que tener en cuenta que ninguna otra propuesta presentada por cualquier otro acreedor (como puede ser Hacienda, la Tesorería General de la Seguridad Social o un acreedor común) pudo ser tramitada a no ser que se hubiese rechazado la PAC en trámite. Por otro lado, hay que subrayar que una vez cerrado el plazo de comunicación de créditos sin que se hubiese recibido ninguna otra propuesta de convenio, las presentadas en el Juzgado Mercantil nunca habrían tenido la consideración de PAC.

En este escenario comenzaron las necesarias negociaciones con la Agencia Estatal de la Administración Tributaria. Las cantidades que se adeudaban a Hacienda, y que se habían reconocido fueron las siguientes: Dos cuotas de IRPF, lo que hacían una suma de 2.025.000 € y que se reconoció como deuda privilegiada. Además, también se debían 645.000 € por el Impuesto de Sociedades del ejercicio 2009. La mitad de esta cuantía se clasificó como deuda ordinaria y la otra mitad como privilegiada. Ante esta situación el objetivo de la Administración Concursal era que la Agencia Tributaria aceptara las mismas condiciones que se les planteó al resto de los acreedores ordinarios en cuanto a los créditos ordinarios. En referencia a la deuda privilegiada, el objetivo fue establecer un nuevo vencimiento más allá del último día de junio y que fuese asumible para la entidad. En caso de que las negociaciones no hubiesen fructificado, en cuanto se aprobase el convenio (necesariamente antes del último día de junio) la deuda privilegiada habría vuelto a ser exigible y existirían deudas por un importe superior a 2.300.000 €. En ese caso, la situación habría sido similar a la del Real Murcia o el Elche, por lo que tras la aprobación de convenio, la situación habría vuelto a ser muy grave y el cumplimiento del convenio estaría en entredicho.



Por lo tanto, la Administración Concursal emprendió unas negociaciones con la AEAT, que fue una de las claves para la viabilidad de la sociedad. La primera oferta realizada por UPV Administradores Concursales fue pagar la deuda privilegiada en 5 años, de la misma forma que la deuda ordinaria y una quita del 20%. Sin embargo, Hacienda no estaba dispuesta a aceptar ninguna quita y los negociadores opinaban que el periodo era demasiado largo. Las negociaciones acabaron con el acuerdo entre las dos partes: El pago de la deuda privilegiada se realizaría en 4 años, sin quita alguna. El pago de la deuda ordinaria se realizaría en igualdad de condiciones con el resto de acreedores

Por otro lado, también fue imprescindible negociar con la entidad *Caixabank*, ya que el Deportivo de Valencia tenía una deuda de 11,2 millones de euros por un préstamo concedido para financiar la adquisición de tres jugadores en verano de 2013. Como hemos dicho, la garantía que se aportó fue una hipoteca por la concesión del estadio, por lo que en caso de continuos impagos, el banco podría haber ejecutado la hipoteca y el equipo no habría tenido ningún lugar donde poder desarrollar su actividad: los partidos de fútbol. Obviamente, durante el periodo del concurso de acreedores, no se disponía de liquidez suficiente para afrontar el pago de las cuotas, por lo que la negociación fue indispensable.

En dichas negociaciones participaron los administradores societarios, la Administración Concursal y los dirigentes de la entidad bancaria. Se renegociaron las condiciones del préstamo y se acordó devolver todo el importe en un periodo de 15 años, mediante el método de cuotas anuales constantes. El tipo de interés será del 2,75% nominal anual. La razón de establecer un periodo de 15 años fue que la concesión del estadio termina tras la temporada 2029/2030.

En la tabla 3 se puede observar la amortización del nuevo préstamo.

Tabla 3: Amortización del nuevo préstamo. (Elaboración propia)

PERIODO	CUOTA	AMORTIZACIÓN	INTERÉS	CAPITAL PENDIENTE
0	0,00 €	0,00 €	0,00 €	11.283.220,42 €
1	928.148,38 €	617.859,82 €	310.288,56 €	10.665.360,60 €
2	928.148,38 €	634.850,96 €	293.297,42 €	10.030.509,64 €
3	928.148,38 €	652.309,37 €	275.839,01 €	9.378.200,27 €
4	928.148,38 €	670.247,87 €	257.900,51 €	8.707.952,40 €
5	928.148,38 €	688.679,69 €	239.468,69 €	8.019.272,71 €
6	928.148,38 €	707.618,38 €	220.530,00 €	7.311.654,32 €
7	928.148,38 €	727.077,89 €	201.070,49 €	6.584.576,44 €
8	928.148,38 €	747.072,53 €	181.075,85 €	5.837.503,91 €
9	928.148,38 €	767.617,02 €	160.531,36 €	5.069.886,88 €
10	928.148,38 €	788.726,49 €	139.421,89 €	4.281.160,39 €
11	928.148,38 €	810.416,47 €	117.731,91 €	3.470.743,92 €
12	928.148,38 €	832.702,92 €	95.445,46 €	2.638.041,00 €
13	928.148,38 €	855.602,25 €	72.546,13 €	1.782.438,74 €
14	928.148,38 €	879.131,32 €	49.017,07 €	903.307,43 €
15	928.148,38 €	903.307,43 €	24.840,95 €	0,00 €

La cuota se calcula de la siguiente forma:

$$\text{Cuota} = C_0 \times \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1} = 11.283.220,42 \times \frac{0,0275 \times (1 + 0,0275)^{15}}{(1 + 0,0275) - 1}$$

$$\text{Cuota} = 928.148,38 \text{ €}$$

A la hora de fijar el plan de pagos, hubo que tener en cuenta los intereses, ya que es una partida muy a tener en cuenta a la hora de afrontar las obligaciones futuras.

Por otro lado, la deuda con la Tesorería General de la Seguridad Social ascendía hasta los 35.326,85 €. En cuanto el desglose de la deuda, existían 3 cuotas impagadas, las de los meses de noviembre, diciembre y enero. La información para calcular las cuantías adeudadas por las cuotas correspondientes a los salarios de los futbolistas se extrajo de las tablas 4 y 5.



Tabla 4: Tipos de cotización régimen general. (Seguridad Social, BOE del 31/01)

CONTINGENCIAS	EMPRESARIO	TRABAJADOR	TOTAL
Contingencias Comunes	23,60	4,70	28,30
Horas extraordinarias (1):			
- Fuerza mayor	12,00	2,00	14,00
- No Fuerza mayor	23,60	4,70	28,30
Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales	(4)		
Otras Cotizaciones			
Desempleo (6)			
Fogasa	0,20		0,20
Formación Profesional.	0,60	0,10	0,70

Tabla 5: Bases de cotización Jugadores Profesionales de Fútbol. (Seguridad Social, BOE del 31/01)

CATEGORÍA CLUB	GRUPO DE COTIZACIÓN	BASE MÍNIMA	BASE MÁXIMA
		EUROS	EUROS
Primera División	2	876,60	3.606,00
Segunda División A	3	762,60	3.606,00
Segunda División B	5	756,60	3.606,00
Restantes Categorías	7	756,60	3.606,00

Viendo la tabla superior se observa que el Deportivo de Valencia debía pagar un tipo de 24,40%, que se divide en 23,6% por contingencias comunes (accidentes no laborales y enfermedades comunes), 0,2% para el *Fogasa* y 0,6% por la Formación Profesional.

Teniendo en cuenta que todos los jugadores tenían un salario superior a 3.606 €, que es la base máxima de cotización y que el número de cuotas impagadas era 3, la parte de la cuota de Seguridad Social que adeudaba la empresa se desglosa de la siguiente forma:

$$\text{Seguridad Social a cargo de la empresa} = 0,244 \times 3606 \times 23 \times 3 = 60.710,62 \text{ €}$$

Por otro lado, las empresas también tienen que ingresar la parte correspondiente a los trabajadores, cosa que debido a la situación de insolvencia en la que se encontraba la entidad, le había resultado imposible. Por ello, también deberá ingresar la siguiente cuantía:

$$\textit{Seguridad Social a cargo del trabajador} = 0,048 \times 3606 \times 23 \times 3 = 11.943,07 \text{ €}$$

Por lo tanto, sumando ambas cuantías se podrá conocer el importe total adeudado a la Tesorería General de la Seguridad Social por las cuotas de los futbolistas.

$$60.710,62 + 11.943,07 = 72.653,69 \text{ €}$$

Hay que tener en cuenta, que de esta cuantía la mitad de la deuda tenía carácter de privilegio general y la otra mitad era deuda ordinaria.

Tras realizar la misma operación con el resto de empleados, usando las tablas adecuadas para cada grupo de trabajadores, se obtuvo que la cuantía total que se adeudaba a la Seguridad Social ascendía hasta 114.353 €.

El día 27 de abril el Juzgado ordenó la unión a los autos del informe y estableció el plazo para impugnar el Inventario de bienes y derechos y la Lista de Acreedores. Al tratarse de un concurso en el que se presentó una Propuesta Anticipada de Convenio, este plazo también se dio para que los acreedores presentasen su adhesión al convenio. Los votos en contra o la abstención no suman, ni restan a la hora de llegar al mínimo establecido para aprobar el convenio, ya que solo cuentan los votos positivos. Una vez cerrado este periodo, se abrió el plazo para verificar si el porcentaje del crédito ordinario adherido era suficiente para la aprobación del convenio. Dicho plazo es de 5 días.

En el periodo de presentación de adhesiones, el 63% de los acreedores ordinarios apoyaron el convenio propuesto, cuantía más que suficiente para que pudiese ser aprobado el convenio propuesto por los jugadores al superar la mitad del pasivo ordinario, tal y como dice el artículo 124 de la Ley Concursal sobre las Mayorías necesarias para la aceptación de propuestas de convenio. “El 50 por ciento del pasivo ordinario, cuando la propuesta de convenio contenga quitas iguales o inferiores a la mitad del importe del crédito”.



Hay que mencionar que en este porcentaje no se incluía a la AEAT, ya que no presentó su adhesión, pero tampoco votó en contra, cosa que sí hizo el club francés *Saint-Etienne*, que ostentaba un crédito ordinario de 2.500.000 € por la venta de un jugador.

En el periodo estipulado por el Juez no hubo impugnación alguna al activo presentado en el informe, ni contra el listado de acreedores. No obstante, sí que existieron comunicaciones de crédito posteriores que variaron algunos saldos de acreedores. Dichos cambios hubo que tenerlos en cuenta a la hora de emitir los Textos Definitivos.

Por lo tanto, en fecha 26 de junio la Administración Concursal presentó los Textos Definitivos. En dicho documento, se actualizaba el crédito contra la masa, así como el saldo de los acreedores que realizaron su comunicación de crédito después de haber presentado el informe provisional. En la tabla 6 podemos observar la clasificación actualizada de la deuda que fue presentada en los Textos Definitivos:

Tabla 6: Deuda actualiza en Textos definitivos. (Elaboración propia).

	INFORME	AJUSTES	TEXTOS DEFINITIVOS
Privilegio especial	11.283.220,42 €	0,00 €	11.283.220,42 €
Privilegio general	2.871.668,50 €	0,00 €	2.871.668,50 €
Ordinario	23.358.896,89 €	0,00 €	23.358.896,89 €
Subordinado	8.659.655,60 €	2.364,26 €	8.662.019,86 €
TOTAL	46.173.441,41 €	2.364,26 €	46.175.805,67 €

Además en la tabla 7 podemos ver el superávit patrimonial y concursal de la sociedad.

Tabla 7: Superávit patrimonial y concursal de la sociedad. (Elaboración propia).

MASA ACTIVA	Importes
Inmovilizado Intangible	52.203.153,76 €
Inmovilizado material	12.876.937,03 €
Inversiones financieras a largo plazo	77.693,98 €
Activos por impuesto diferido	0,00 €
Existencias	168.585,49 €
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	3.092.963,21 €
Inversiones financieras a corto plazo	3.865,34 €
Efectivo y tesorería	478.326,27 €
TOTAL MASA ACTIVA (1)	68.901.525,08 €
MASA PASIVA	
Créditos con Privilegio Especial	11.283.220,42 €
Créditos con Privilegio General	2.871.668,50 €
Créditos Ordinarios	23.358.896,89 €
Créditos Subordinados	8.662.019,86 €
TOTAL MASA PASIVA (2)	46.175.805,67 €
SUPERÁVIT PATRIMONIAL (1)-(2)	22.725.719,41 €
CRÉDITOS CONTRA LA MASA (3)	1.482.389,68 €
SUPERÁVIT CONCURSAL (1)-(2)-(3)	21.243.329,73 €

Todo ello significa que el Deportivo de Valencia, tenía activos por valor de casi 69 millones de euros para atender a un pasivo de más de 46 millones. Es importante mencionar que la mayor parte del inmovilizado intangible la forman la concesión del estadio y los derechos de adquisición de jugadores, activos por los que es difícil obtener flujos monetarios en caso de liquidación de la sociedad. Por otro lado, el inmovilizado material mostraba un importe bastante elevado debido en gran medida al valor de las instalaciones del equipo donde se ubica el campo de entrenamiento.

De esta forma, el calendario de pagos de primera y segunda división sería el que se observa en las tablas 8 y 9.



Tabla 8: Calendario de pagos en primera división (Elaboración propia).

	Todas las temporadas en primera división					
	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	Posteriores
Privilegio especial	928.148 €	928.148 €	928.148 €	928.148 €	928.148 €	9.281.484 €
Privilegio general	229.733 €	344.600 €	574.334 €	717.917 €	1.005.084 €	0 €
Ordinario	3.503.835 €	4.671.779 €	4.671.779 €	5.839.724 €	4.671.779 €	0 €
Subordinado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	8.662.020 €
TOTAL	4.661.716 €	5.944.528 €	6.174.261 €	7.485.790 €	6.605.012 €	17.943.504 €

Tabla 9: Calendario de pagos en segunda división (Elaboración propia).

	Todas las temporadas en segunda división					
	1º Año	2º Año	3º Año	4º Año	5º Año	Posteriores
Privilegio especial	928.148 €	928.148 €	928.148 €	928.148 €	928.148 €	9.281.484 €
Privilegio general	229.733 €	344.600 €	574.334 €	717.917 €	1.005.084 €	0 €
Ordinario	0 €	0 €	4.671.779 €	7.007.669 €	11.679.448 €	0 €
Subordinado	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	8.662.020 €
TOTAL	1.157.882 €	1.272.749 €	6.174.261 €	8.653.735 €	13.612.681 €	17.943.504 €

Después de transcurrir los diez días previstos para presentar las oposiciones a la aprobación judicial de convenio sin que nadie lo hiciese, el Juez dictó Sentencia de Aprobación de Convenio en fecha 9 de mayo. Dicho Convenio adquiriría eficacia desde la fecha de la sentencia y tal y como indica el artículo 133.2 de la L.C. cesaron todos los efectos de la declaración de concurso, salvo el deber de colaboración e información que consistirá en informar semestralmente sobre el cumplimiento del Convenio aprobado. La última tarea encomendada a la Administración Concursal fue la de rendir cuentas de su actuación ante el Juez.

Sin embargo, hay que subrayar que mediante la consecución de la aprobación de convenio, la entidad cumplió con los requisitos establecidos en el artículo 192 del Reglamento de la Real Federación Española de Fútbol. Con el plan de pagos que se propuso en el convenio aprobado, no existirá deuda vencida en el último día hábil de junio, por lo que no se pudo dar el descenso administrativo. No obstante, las

condiciones fijadas requirieron un sacrificio muy grande a la entidad y tuvo que hacer un esfuerzo para cumplir con los plazos establecidos a la hora de afrontar todas las obligaciones.

1.5. Análisis externo.

1.5.1. Análisis del macroentorno.

Como se ha visto en el apartado anterior, en febrero de 2015 la situación era crítica, ya que el activo corriente era muy inferior al pasivo corriente, teniendo grandes dificultades para afrontar los pagos inmediatos. Dicho de otra manera, el Deportivo de Valencia estaba en una situación de quiebra técnica. Las deudas con la Agencia Tributaria, jugadores, técnicos, clubes rivales... hacían que la entidad fuese inviable. Es por ello que la única alternativa fue la solicitud del Concurso de Acreedores en el Juzgado Mercantil de Valencia ya que el riesgo del descenso administrativo era muy importante y por lo tanto la supervivencia del Deportivo de Valencia corría peligro.

Tras la actuación de la Administración Concursal y la aprobación del Convenio se superó el compromiso que suponía la fecha límite del 30 de junio. Además con la renegociación de la deuda se establecieron plazos más cómodos que daban un margen de maniobra a la sociedad y con la quita de la deuda ordinaria se redujo el volumen de la deuda. Sin embargo, sigue existiendo la obligación de pagar las deudas anteriores al concurso de acreedores por lo que la austeridad seguirá siendo una constante obligatoria.

Para analizar el entorno que rodea al Deportivo de Valencia, empezaremos por el aspecto legal, ya que la amenaza de descenso administrativo que suponía la legislación ha sido determinante en el desarrollo del Concurso de Acreedores.

Esa posibilidad de perder la categoría por las deudas se debe a al cambio de la Ley Concursal de Julio del 2012. Es sabido por todos que la economía mundial se encuentra en medio de una crisis económica muy relevante. Debido a las



dificultades muchas entidades deportivas se acogieron a la Ley Concursal de aquel entonces, ya que cuando una empresa se acoge al Concurso de Acreedores se paraliza temporalmente el pago de las deudas anteriores a la fecha de declaración de concurso. Dicha paralización ha servido para que varios equipos hayan solicitado el concurso para reestructurar su situación financiera incumpliendo de esta forma lo que indica el artículo 192 del Reglamento de la Real Federación Española de Fútbol:

A las 12:00 horas del último día hábil del mes de junio de cada año, los clubes habrán de tener cumplidas íntegramente, o debidamente garantizadas a satisfacción del acreedor, sus obligaciones económicas contraídas y vencidas con futbolistas, con técnicos o con otros clubes.

Debido a que la Ley Concursal prevalece sobre el Reglamento de la Real Federación Española de Fútbol, los clubes podían fichar jugadores sin pagar al resto de equipos o contar con una plantilla fuera de sus posibilidades económicas y a la vez seguir compitiendo en sus respectivas categorías violando el principio de igualdad de condiciones que impera en el deporte. Por lo tanto, en la práctica, hubo equipos que solicitaron el concurso para aprovecharse de ella y no pagar las fichas de sus jugadores sin riesgo de descender.

En consecuencia, para intentar solventar estas circunstancias se publicó la Ley 38/2011, de 10 de octubre, de reforma de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal:

La sujeción a la Ley Concursal no impedirá la aplicación de la normativa deportiva que regula la competición, evitando que se pueda inaplicar y dejar sin efecto dicha normativa. Efectivamente, el acceso y participación en una competición deportiva de carácter profesional depende de los resultados deportivos, pero también exige cumplir, entre otros, con determinados criterios de tipo económico que garanticen que quien participa en la competición está en condiciones de hacer frente a los compromisos y obligaciones económicas que se exigen para tomar parte en la misma.

Sin embargo, se conocen muy pocos casos de descenso administrativo en España. Uno de ellos fue el de Real Murcia en agosto de 2014. Dicho descenso de categoría estuvo motivado por una deuda superior a 12 millones de euros con la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, lo que hacía que no pudiese cumplir los ratios de deuda exigidos por la LFP.

La LFP esgrimió que el Murcia fue sancionado hasta en cinco ocasiones por incumplimientos de pago a Hacienda y afirmó que el Murcia conocía los ratios económicos desde mayo, al igual que otros clubes como el Real Zaragoza o el Racing de Santander, que finalmente consiguieron cumplir con las condiciones. (20minutos.com (2014)).

Asimismo, la situación del Elche es similar a la del Murcia, ya que acaba de sufrir un descenso administrativo, tras no poder abonar la cantidad necesaria a Hacienda y tiene cuatro expedientes sancionadores abiertos. Uno de esos expedientes es en contra del Consejo de Administración y los otros tres contra la misma entidad, ya que han superado el límite presupuestario para la confección de la plantilla y han incumplido los ratios económicos a causa de la elevada deuda con la Agencia Tributaria. Además los jugadores también llevan varios meses sin cobrar su salario.

Por lo tanto, vemos que las instituciones reguladoras están muy concienciadas en contra de los impagos y han empezado a sancionar duramente a los equipos que no cumplen con sus obligaciones económicas. Es por ello que la situación puede volverse crítica si no se consiguen devolver las cantidades adeudadas a la Agencia Tributaria.

Por otro lado, aprovechando que el equipo posee una estructura muy potente de categorías inferiores y que históricamente ha dado un resultado más que notable, la dirección deportiva ha decidido que la línea general de actuación debe de ser la de dar la oportunidad de tener participación en el primer equipo. Esa podría ser una forma de ahorrar en los salarios de la primera plantilla, ya que las fichas de este tipo de jugadores suelen ser inferiores a las de los fichajes externos. Además fichar a



futbolistas de fuera será muy complicado debido a las fuertes limitaciones que establece el convenio concursal.

También hay que mencionar que durante los últimos años se ha fichado a muchos jugadores y no han dado el resultado deportivo esperado, lo que ha supuesto unos importes muy importantes en materia de fichajes y salarios. Este es una de los motivos principales de la mala situación económica en la que se encuentra la entidad. Eso ha tenido otras dos consecuencias fatales, además de la económica, para el club: La primera es que se ha descuidado el segundo equipo con la consecuencia de que los jóvenes se han desmotivado viendo que se apostaba antes por los fichajes que por ellos. Eso hace que se corte su progresión y se devalúe un activo potencial muy considerable. La segunda consecuencia es que la afición se ha desilusionado, esperando mucho de unas contrataciones por las que se ha pagado en exceso y que han resultado ser nefastas económicamente. Se puede decir que se ha perdido la identidad del equipo y eso ha hecho que el apoyo del aficionado local sea mucho menos importante que el habitual. Todo esto se refleja en la reducción en las ventas de entradas y en los artículos de la tienda del club, una caída más que considerable teniendo en cuenta que la afición local es muy sensible, tanto a los actos buenos como a los malos.

Mediante estas actuaciones se pretende que las ventas del club aumenten a pesar de la crisis, ya que probablemente la afición se verá más identificada con la primera plantilla. Además si los jugadores de la segunda plantilla ven que se les están dando oportunidades para subir al primer equipo debe aumentar la motivación y con ello el rendimiento tanto del primer equipo como del segundo.

Otro de los aspectos negativos relacionados con el entorno del club es la dificultad de conseguir ingresos por la publicidad, a causa de la crisis en la que se encuentra inmersa la economía mundial. Todo esto hace que sea necesario cuidar a los patrocinadores actuales, nombrarlos en distintos actos del club y hacer lo posible para encontrar nuevos inversores. Actualmente el patrocinador que llevan los jugadores en la camiseta es la Comunitat Valenciana. Esto se debe a que el club

recibe una subvención de 1,5 millones de euros por temporada, pero a cambio tiene que mostrar el logo que se observa en la figura 2.



Figura 2: Logotipo Comunidad Valenciana (comunitatvalenciana.com).

Hay que mencionar que si comparamos la cantidad recibida con la que reciben el resto de equipos de la liga que tienen un nivel similar al Deportivo de Valencia, no es una cifra despreciable, como se puede observar en la tabla 9. Examinando lo que han recibido los equipos de la Liga de Fútbol Profesional en la temporada 2014/2015 vemos que algunos no pudieron o no quisieron obtener ni un euro y de los que pudieron conseguir algún ingreso, tan solo siete equipos superaron esta cifra. Por lo tanto, para que la entidad sea viable es vital que se mantenga el apoyo de la Administración Pública.

El plazo que queda hasta el vencimiento del contrato de patrocinio es de 2 años. Como se ha dicho, será indispensable renovar este contrato o encontrar otro patrocinador que ofrezca una cantidad similar, o a ser posible superior. De todas formas, todos los indicios apuntan a que no va a existir ningún problema para prorrogar este contrato, ya que la previsión económica para el año 2016 es mejor y la Administración Pública está mostrando un interés muy grande en promover y apoyar el deporte en la Comunidad Valenciana. Sin embargo, todos los trabajadores



del club deben de conocer la importancia de este patrocinador y tienen que hacer lo posible para mostrarlo ante los medios de comunicación.

Tabla 10: Ingresos por patrocinio principal de la camiseta
(Fuente de elaboración propia)

Club	Compañía	Valor del Acuerdo Anual
F.C. Barcelona	Qatar Airways	32.000.000 €
Real Madrid	Emirates	25.000.000 €
Atlético de Madrid	Azerbaiyán	12.000.000 €
Espanyol	Power 8	5.000.000 €
Villarreal	Pamesa Cerámica	2.500.000 €
Athletic de Bilbao	Petronor	2.100.000 €
Sevilla	Visit Malaysia	2.000.000 €
Deportivo de Valencia	Comunitat Valenciana	1.500.000 €
Celta de Vigo	Citroën	1.500.000 €
Real Sociedad	Qbao.com	1.200.000 €
Rayo Vallecano	Qbao.com	700.000 €
Deportivo de La Coruña	Estrella Galicia	300.000 €
Córdoba	RD Impagos	250.000 €
Elche	Gioseppo	250.000 €
Eibar	Hierros Servando Fernández	120.000 €
Málaga	Unesco	0 €
Valencia	Sin sponsor	0 €
Almería	Urcisol.com	Sin Confirmar
Getafe	Tecnocasa Group	Sin Confirmar
Granada	Solver Sports Capital	Sin Confirmar

Nota: No hay cifras oficiales en cuanto al patrocinio de Getafe, Granada y Almería.

Dejando a un lado los patrocinios, *merchandising* y publicidad, la mayor fuente de ingresos de un equipo de fútbol en España es la que proviene de los derechos televisivos. El reparto de los ingresos por estos derechos es muy desigual en España que en el resto de Europa. Podemos ver esa característica en la tabla 11 en la que se representan los ingresos por televisión de las 5 ligas más importantes del mundo: España, Inglaterra, Alemania, Italia y Francia. Los datos son de la temporada 2013/2014.

Tabla 11: Ingresos por televisión. (as.com; modificada).

REPARTO TELEVISIVO 2013-14 EN LAS PRINCIPALES LIGAS EUROPEAS									
ESPAÑA		INGLATERRA		BUNDESLIGA		ITALIA		FRANCIA	
Equipo	Millones €	Equipo	Millones €	Equipo	Millones €	Equipo	Millones €	Equipo	Millones €
1 Real Madrid	140	1 Liverpool	117	1 Bayern	36,9	1 Juventus	94	1 PSG	44,6
- Barcelona	140	2 Man. City	115,8	2 B. Dortmund	35,5	2 Inter	80,4	2 Marsella	41,8
3 Valencia	48	3 Chelsea	112,9	3 B. Leverkusen	33,6	3 Milán	77,9	3 Lyon	40,9
4 Atlético	42	4 Arsenal	111,4	4 Schalke	33,3	4 Roma	61,4	4 Lille	36,5
5 Sevilla	32	5 Tottenham	107,6	5 B. M'Gladbach	31,9	5 Nápoles	59,8	5 Burdeos	32,1
- Athletic	32	6 Man. United	106,9	6 Hannover	30,7	6 Lazio	49,8	6 Saint Etienne	31,9
- Villarreal	32	7 Everton	102	7 Wolfsburgo	30,1	7 Fiorentina	44,4	7 Monaco	29,5
8 Betis	30	8 Newcastle	92,8	8 Mainz	29	8 Torino	35,5	8 Rennes	24
9 Espanyol	28	9 Southampton	92,3	9 Friburgo	28,1	9 Udinese	34,9	9 Toulouse	21,4
10 Real Sociedad	25	10 Stoke	90,8	10 Stuttgart	27,2	10 Parma	34,3	10 Lorient	21,7
- Málaga	25	11 Swansea	89	11 W. Bremen	26,2	- Sampdoria	34,3	11 Montpellier	21,4
- Getafe	25	12 West Ham	88,4	12 Hoffenheim	25,1	12 Genoa	33,3	12 Stade Reims	17,1
13 Osasuna	22	13 Crystal Palace	87,8	13 Hamburgo	24	13 Cagliari	30,9	13 Nantes	16,7
- Celta	22	14 Aston Villa	86,7	14 Nuremberg	22,9	14 Bolonia	30	14 Bastia	16,4
- Dep. Valencia	22	15 Sunderland	86	15 E. Frankfurt	21,7	15 Catania	29,4	- Niza	16,4
16 Granada	18	16 Hull	80,4	16 Au rgo	20,5	16 Atalanta	29,1	16 Evian	16,3
- Elche	18	17 West Brom.	78,9	17 Hertha	19,3	17 Chievo	26	17 Valenciennes	15,5
- Valladolid	18	18 Norwich	77,4	18 E. Braunschweig	18,2	18 Verona	23,2	18 Guingamp	14,8
- Rayo	18	19 Fulham	75,9			19 Livorno	19,5	19 Sochaux	14,2
- Almería	18	20 Cardiff	74,5			20 Sassuolo	17,9	20 Ajaccio	13,1
Total	755	Total	1.875,2	Total	495	Total	846,1	Total	487,9

De esta figura podemos extraer varias conclusiones. La primera de ellas es que en la Liga Inglesa los derechos de televisión otorgan mucho más dinero que en la Liga Española. No obstante podemos ver que la cantidad recibida por los clubes de la LFP no es nada despreciable, ya que es la tercera liga del mundo en cuanto al orden de ingresos. Sin embargo, los dos equipos que más cobran en el mundo son el Real Madrid y el Fútbol Club Barcelona. Por lo tanto, la segunda conclusión es que el reparto es mucho más desigual en España que en el resto de países, lo que hace que la competencia se vea muy mermada. Se estima que en las temporadas siguientes se va a mantener este criterio, por lo que calculamos que el equipo recibirá entre 20 y 24 millones de euros por temporada.



Hoy en día, cada equipo negocia sus contratos de forma individualizada con las televisiones o productoras interesadas. El poseedor de estos derechos para la temporada 2015/2016 es la sociedad *Mediapro*, cuyo contrato se acordó para un año. Aun así no se puede omitir de ninguna manera que este ingreso se mantendrá solo en el caso de que el equipo no descienda a segunda división, ya que en este caso esos ingresos serían de aproximadamente 2 millones de euros, por lo que como hemos mencionado anteriormente, la permanencia es una condición indispensable para la viabilidad económica de la entidad.

No obstante, varios clubes de la Primera División se han mostrado muy contrarios al reparto actual y están ejerciendo presión para que se negocien los contratos televisivos de manera colectiva tal y como ocurre en la *Barclays Premier League inglesa*. Esta presión está surtiendo efecto ya que el Gobierno se está planteando la implementación de un Decreto Ley que modifique la Ley del Deporte actual. De esta forma, el 50% de la cuantía total se repartiría equitativamente entre todos los clubes, el 25% en función de los resultados deportivos y el 25% restante dependerían del número de partidos televisados y las audiencias registradas. En el caso de que esta iniciativa viese la luz, la mayoría de equipos se vería muy beneficiada y supondría un impulso muy importante a la situación financiera de la entidad.

Dicho reparto desigual puede ser una de las causas de que los clubes pequeños y medianos de la Liga de Fútbol Profesional hayan adoptado unas políticas tan temerarias, consistentes en un endeudamiento excesivo. Para poder competir contra equipos que tienen unos ingresos mucho mayores, varios equipos han aprobado presupuestos más altos de lo debido, aumentando sustancialmente las necesidades financieras (y en consecuencia los gastos financieros), para poder acometer inversiones que muchas veces no han resultado ser fructíferas.

Sin embargo, existe otro dato muy significativo: Mientras que las sociedades mercantiles en Concurso de Acreedores tienen una tasa de supervivencia muy reducida (alrededor del 6%), en las Sociedades Anónimas Deportivas se registran

unas tasas cercanas al 50%. ¿A qué se debe una tasa de éxito tan elevada en comparación al resto de las sociedades mercantiles?

La viabilidad de los clubes dependerá más de otros acreedores, y entre ellos las AAPP parecen tener un peso determinante. Ese apoyo de las AAPP puede venir de forma de subvenciones, condonación de deudas o aplazamiento de su pago (Rico, M & Puig, R. (2015). p. 12).

La liquidación del patrimonio del club concursado sería una solución alternativa peor a la del convenio, dado el predominio de los balances de intangibles de difícil realización (derechos federativos de los futbolistas). (Rico, M & Puig, R. (2015). p. 14).

Debido al peso social en las regiones de origen, que les permite ser tratados como empresas de especial transcendencia, pudiendo así superar los límites que la LC establece para los términos de los convenios. (Rico, M & Puig, R. (2015). p. 14).

Por otro lado, hay que tener muy en cuenta la implantación de la norma del “*Fair Play Financiero*” por parte de la UEFA. Según esta norma, sólo los equipos que tengan unos ingresos mayores que los gastos podrán jugar competiciones europeas, algo que debe hacer cambiar la estrategia de los equipos punteros, y aumentar la competitividad en las ligas nacionales.

Para terminar, hay que hablar de los ingresos por entradas. Como se ha mencionado anteriormente la afición no ha estado muy ilusionada con el equipo en las últimas temporadas. Eso se refleja en la reducción de la venta de entradas que han experimentado las taquillas del estadio *Valstadium*. El estadio municipal cuenta con un aforo de 27.500 espectadores, que es una capacidad no muy elevada si lo comparamos con otros estadios de primera. Aun así, la asistencia media fue del 68% del total, una cifra muy mejorable en todos los aspectos.

Para ello, se debe de aumentar el número de abonados, que actualmente es de 17.393, como podemos observar en la figura 3. Hay que apuntar que los nuevos horarios que establece la Liga de Fútbol Profesional, la existencia de otro equipo en la ciudad con un apoyo muy numeroso en número de aficionados y la crisis



económica no contribuyen mucho a ello, pero se tomaran medidas para conseguir unas cifras mejores.

Tabla 12: Estadios y asistencia. (spherasports.com (modificada)).

Ranking	Equipo	Estadio	Asistencia media (1ª vuelta)	Capacidad	% de asistencia
1	Real Madrid	Santiago Bernabeu	75763	81044	93,5%
2	Athletic	San Mamés	46389	53332	87,0%
3	At. Madrid	Vicente Calderón	47553	54907	86,6%
4	Málaga	La Rosaleda	24960	30044	83,1%
5	Eibar	Ipurúa	4662	5859	79,6%
6	Villarreal	El Madrigal	19258	25000	77,0%
7	Valencia	Mestalla	42055	55000	76,5%
8	Barcelona	Camp Nou	73823	98772	74,7%
9	Real Socieda	Anoeta	23839	32000	74,5%
10	Almería	Juegos del Mediterráneo	11152	15000	74,3%
11	Rayo Vallecano	Vallecas	10843	14708	73,7%
12	Granada	Los Cármenes	16248	22500	72,2%
13	Córdoba	El Arcángel	15732	21822	72,1%
14	Deportivo de Valencia	Valstadium	18700	27500	68,0%
15	Celta	Balaídos	19318	29000	66,6%
16	Sevilla	Sánchez Pizjuán	29920	45500	65,8%
17	Elche	Martínez Valero	20887	35000	59,7%
18	Deportivo de La Coruña	Riazor	20333	34600	58,8%
19	Getafe	Coliseum	7840	17000	46,1%
20	Espanyol	Cornellá	17006	40500	42,0%

Figura 3: Socios y abonados. (Fuente de elaboración propia).



1.5.2. Análisis del sector y tendencias.

Hoy en día la globalización es un componente que se percibe en todos los ámbitos de la vida, incluida la deportiva. Este fenómeno también influye al fútbol, como se percibe en la creciente tendencia de los últimos años en cuanto a la adquisición de equipos tradicionales y con mucha historia por parte de inversores extranjeros que invierten en el equipo tratando de conseguir éxitos deportivos que les aporte prestigio. En consecuencia, algunos equipos europeos que están dirigidos por magnates rusos o árabes en su gran mayoría disponen de presupuestos que hace imposible competir con ellos. Puede ser el caso de equipos como el *Chelsea* en Inglaterra, o el *Paris Saint Germain* en Francia. En España, ha habido casos como el de Málaga con el qatarí *Abdullah bin Nasser Al Thani* o el Valencia con el magnate singapurense *Peter Lim*. La consecuencia de la existencia de estos inversores es que si algún jugador de equipos pequeños despunta y los “grandes” de Europa se fijan en él, es imposible retenerlo. Esta circunstancia es más evidente gracias a los avances en los medios de comunicación, transporte, mercados financieros... que hace que las distancias (geográficas y culturales) sean mucho más reducidas.

El Deportivo de Valencia, no tiene constancia de la existencia de ningún interesado en la posibilidad de ser adquirida por personas de este tipo, por lo que a medio plazo es muy improbable que se dé esta situación. Además opinamos que el equipo está muy arraigado a la ciudad de Valencia por lo que un inversor de este calibre podría hacer disminuir el interés de los aficionados ya que probablemente se verían menos identificados con un equipo dirigido por inversores extranjeros y que esté plagado de jugadores fichados, con poco peso relativo de la cantera.

Cambiando de asunto, vemos que en el mundo del deporte se están dando grandes avances en todos los ámbitos, pero vamos a diferenciarlos en tres grandes grupos:



- Tecnología aplicada al entrenamiento: Debido a los potentes sistemas informáticos existentes en el mercado, se pueden analizar muchos valores de los entrenamientos y de los partidos, obteniendo estadísticas a tiempo real y posibilitando de una manera los puntos fuertes y débiles del equipo. De esta forma, se facilita mucho el trabajo de los entrenadores y permite que el trabajo realizado en los entrenamientos pueda ser más efectivo. En la figura 4 una representación del sistema AMISCO que sirve para analizar el rendimiento de los jugadores (pases intentados y acertados, distancia recorrida, velocidad, ubicación de los jugadores, etc.).

Sin embargo, la delicada situación económica del club hace que a corto plazo sea imposible invertir en este tipo de tecnología, ya que el rendimiento deportivo no es inmediato y el pago a realizar sería inasumible en estos momentos. En cuanto se mejore la situación económica y se disponga de un excedente de recursos se destinará la parte necesaria de beneficios a este apartado, ya que al fin y al cabo no nos podemos olvidar de que el componente más importante de cualquier equipo de alto nivel es el rendimiento deportivo.



Figura 4: Representación del sistema de análisis de rendimiento AMISCO.
(<http://entrenamientoactual.blogspot.com.es/>)

- Marketing: Este es el ámbito que más está evolucionando y de manera muy rápida además. La parte no tan positiva es que las empresas más importantes del mercado buscan invertir en equipos grandes en los que el impacto publicitario es mucho mayor. Vemos que cada vez más estadios tienen nombres de marcas como puede ser el *Allianz Arena (Bayern Munchen)*, *Emirates Stadium (Arsenal)*, *Reebook Stadium (Bolton)* o el Estadio *Omnilife* (Chivas de Guadalajara). De todas formas, hay empresas que también patrocinan a equipos que no son de primer nivel europeo como ha ocurrido con el *Iberostar* Estadi del Mallorca y el Reyno de Navarra del Osasuna. Por lo tanto, es una posibilidad que cabe tener en cuenta. Una de las dificultades que presenta el no disponer de estadio propio viene en el sentido de que una empresa esté dispuesta a pagar para que el estadio cambie de nombre habría que negociar conjuntamente con la marca y también con el Ayuntamiento de Valencia.

Otro de los cambios significativos relacionados con el ámbito del marketing viene en la colocación de la publicidad en el equipamiento de los jugadores. Hoy en día no se suele poner la publicidad tan sólo en la parte delantera de las camisetas como se ha hecho en los últimos años. Los inversores están dispuestos a pagar buenas cantidades de dinero para que los jugadores lleven el nombre de la marca en cualquier parte de sus atuendos de partido. Por poner un ejemplo significativo de esta tendencia, comentar que la marca estadounidense Intel pagó al Fútbol Club Barcelona por llevar la publicidad en la parte interior de sus camisetas, tal y como se ve en la figura 5.



Figura 5: Ejemplo de publicidad en camisetas. (businessofsoccer.com).

Por otro lado, en la temporada anterior también aparecieron patrocinadores que estaban dispuestos a pagar para que los jugadores llevaran publicidad en las medias de estos, como es el caso del Atlético de Madrid, Málaga, Espanyol o el Racing de Santander, esto se puede observar en la figura 6.

En este caso tampoco nos podemos olvidar de la situación económica que atraviesa la entidad por lo que en el caso de que alguna empresa quiera patrocinar al equipo y eso suponga poner más publicidad que los competidores (siempre en una medida razonable) no puede existir ningún inconveniente, ya que la publicidad tradicional de la camiseta es de una entidad pública y también es interesante recibir capital privado.



Figura 6: Publicidad en las medias de los jugadores. (Elaboración propia).

Otro aspecto que ha evolucionado de una manera muy significativa es la gestión de las redes sociales, causado por los avances tecnológicos que han hecho que la manera de comunicarse de las personas haya cambiado. Es por ello, que los equipos han creado cuentas de *Twitter*, *Facebook*, *Instagram*, etc. y realizan actividades de relaciones públicas. Es una herramienta muy efectiva ya que según la última investigación de *Ipsos/Reuters* el 85% de la población mundial está activa en Internet y más de un 60% se comunica a través de las redes sociales. En consecuencia, es una herramienta gratuita que permite comunicar con una población muy extensa y permite expresar las ideas que se quieran transmitir desde cualquier departamento de la entidad. Por lo tanto, viendo que no tiene ningún coste y a la vez, es muy efectivo, se hará un esfuerzo considerable en reforzar la imagen del club a través de las redes sociales y la página web del equipo.

Por último, como ya se explicará más adelante, los equipos están ofreciendo la posibilidad de comprar palcos privados a las empresas, posibilidad que se podría incorporar a la actual política del club.

- Gestión de la primera plantilla: En este apartado los cambios han sido mucho más graduales y constantes que en el *marketing*, cuya evolución va acorde al descubrimiento de las técnicas más efectivas de gestión de recursos humanos. Sin embargo, hay dos tendencias muy extendidas en cuanto a la organización de la estructura deportiva. En la primera forma de organizar existen las figuras del director deportivo (y a veces del secretario técnico) a parte del entrenador. El director deportivo es el encargado de fichar al entrenador, ocuparse de las negociaciones, contratos... en general, de la planificación de la plantilla, mientras que el secretario técnico puede realizar tareas de *scouting* u ojeador, reuniendo información sobre posibles futuros fichajes para que el director deportivo pueda ejercer sus tareas. El entrenador realiza peticiones sobre el tipo de jugador que hace falta en su plantilla, pero su tarea principal es la de obtener el máximo rendimiento posible con los jugadores disponibles.



Sin embargo, la otra tendencia consiste en suprimir la figura del director deportivo, otorgando todo el poder al entrenador, que a su vez será el manager general del ámbito deportivo, aunque tiene ayudantes para las funciones de ojeador o negociador. Este modelo es más usual que se dé en los equipos ingleses como el Arsenal con *Arsene Wenger* y el *Chelsea* con José Mourinho. No obstante, opinamos que puede existir un exceso de funciones para el entrenador por lo que su trabajo puede perder eficacia. En consecuencia, optaremos por seguir con el modelo clásico siempre que exista una coordinación total entre el entrenador y el director deportivo, tratando de conseguir una sinergia.

1.5.3. Previsión de la evolución de la posición competitiva de la empresa en el sector. Descripción de la situación de rivalidad competitiva en la que se encuentra la empresa.

En este apartado vamos a distinguir dos tipos de rivalidades: la rivalidad local y la rivalidad con los equipos de nivel similar en la Liga Nacional:

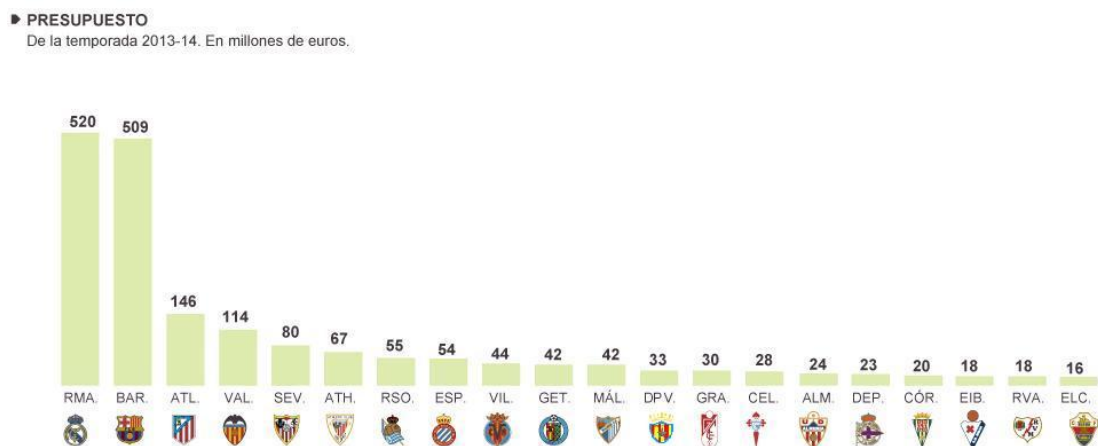
- A nivel local el Deportivo de Valencia debe de competir con el Valencia CF un equipo histórico de la primera división y que juega asiduamente en torneos continentales (*Champions League* o *Europa League*). Viendo el número de abonados y la asistencia media del estadio de este equipo vemos que es un competidor muy fuerte y con el que no se puede competir en resultados, que al fin y al cabo es un elemento clave en el deporte. Por lo tanto, habrá que fomentar el apoyo local desde otra perspectiva y con actos diferentes para intentar captar la atención de la población que tienda hacia el otro equipo de la ciudad.

Además con la intervención del empresario singapurense Peter Lim, ha superado las dificultades económicas que venía arrastrando desde hace algunas temporadas, que hicieron que el rendimiento deportivo no fuese el

deseado por los aficionados. El dueño del 70,4% del capital social del Valencia ha invertido mucho dinero y han podido confeccionar un equipo muy competitivo, lo que ha hecho que la dificultad de conseguir nuevos aficionados se haya vuelto mucho mayor. Por lo tanto, habrá que intentar ofrecer a los aficionados unos valores distintos a las que ofrece el equipo rival, ya que en cuanto a resultados y competitividad es difícilmente alcanzable a medio plazo.

- A nivel estatal hay varios equipos que luchan por no descender y hay mucha igualdad entre ellos, tanto a nivel de presupuesto, a nivel de calidad de equipo y sobre todo en dificultades económicas. Como hemos visto en los puntos anteriores, los ingresos que obtienen estos equipos, tanto por televisión, como por venta de entradas son similares. Estos equipos podrían ser: Celta, Granada, Almería, Córdoba, Rayo Vallecano, Elche, Getafe... que cuentan con un presupuesto más o menos similar al del Deportivo de Valencia. En la figura 7 podemos observar los presupuestos de los equipos de Primera División en la temporada 2013/2014:

Figura 7: Presupuestos de los equipos de Primera División en la temporada 2013/2014. (Fuente de elaboración propia).





Sin embargo, estos equipos no los podemos considerar como competidores a vista de conseguir aficionados, ya que es muy difícil aumentar el número de seguidores fuera de la provincia en la que se ubica el equipo, a no ser que se trate de un equipo puntero en cuanto a resultados en España y Europa. Esta rivalidad radica en la consecución del objetivo de la permanencia y de los derechos televisivos.

Los equipos que cuentan con un presupuesto muy superior no se considerarán competidores directos ya que no se dispone de recursos suficientes (económicos o de plantilla) para competir con ellos y los objetivos a conseguir son totalmente diferentes a pesar de estar en la misma liga. Por otro lado, los rivales de las otras ligas europeas tampoco se considerarán competidores, ya que lamentablemente el Deportivo de Europa no juega competiciones europeas y es difícil que lo pueda hacer a corto plazo.

1.5.4. Análisis del consumidor.

Los “consumidores” del servicio que ofrece el Deportivo de Valencia son muy variados. Sin embargo, vamos a distinguir entre las empresas y el resto de la sociedad.

En cuanto al perfil de las empresas que están dispuestas a invertir en el equipo, la mayoría son de un tamaño mediano y están ubicadas en la provincia. El objetivo que tienen a la hora de realizar estas inversiones suele ser el de conseguir una notoriedad de la marca mayor, tanto en el sector, como en la sociedad. Hay que tener en cuenta, que para las marcas esta manera de anunciarse es muy cara, ya que llega a un público muy amplio y el impacto es muy grande. Es por ello, que las empresas que plantean invertir en el equipo, son empresas que ofrecen productos de consumo con un mercado objetivo muy numeroso.

Las empresas más significativas del mundo prefieren invertir en equipos punteros de Europa, ya que así consiguen que la marca se vea en todo el mundo. Obviamente, la inversión requerida es mucho mayor por lo que muy pocas empresas disponen de recursos suficientes para realizarla. Es por ello, que las empresas que desean invertir en la entidad sean de una capacidad adquisitiva menor. De todas formas, estas compañías sí que tienen cierto poder económico ya que somos conscientes de que la realización de publicidad a través de un equipo de elite requiere un esfuerzo muy significativo que no está al alcance de las empresas pequeñas.

Resumiendo, el perfil de las empresas es el siguiente: Compañías relativamente grandes o medianas que ofrecen productos o servicios de consumo.

En cuanto a la población que acude al estadio y compra productos de la tienda, vemos que están muy influenciados por la crisis económica. Todo esto ha hecho que hayan desarrollado una sensibilidad al precio muy superior a la que tenían en la época anterior a la crisis. Para establecer el perfil predominante entre los abonados se clasifican por sexo y edades. De esta manera, vemos que el grupo más numeroso es el de hombres de entre 30 y 40 años.

No obstante, para conocer el perfil de las personas que compran entradas hay que utilizar la observación, ya que debido a la compleja red de venta de entradas (bares, internet, taquilla, etc.) es muy complejo conocer la edad de los compradores. Algo similar ocurre con los productos de las tiendas del club, ya que realizar cuestionarios a los consumidores puede crear cierto rechazo, algo inasumible en estos momentos. Por lo tanto, no existe un perfil muy definido de los consumidores, ya que existe una gran diversidad.

Lo que sí podemos afirmar con seguridad es que la mayor parte de los clientes son de clase media, que seguramente sea el grupo que más se identifica con los valores que representa el equipo. Para la clase baja es primordial satisfacer las necesidades básicas antes de cualquier otra cosa y lamentablemente un equipo de fútbol no ofrece este servicio, ni con sus entradas ni con sus productos de la tienda. Se hará un esfuerzo considerable para que cada vez más gente vea asumible



realizar un gasto en los productos del equipo, reduciendo los precios hasta tener un margen aceptable. Como se ha dicho antes, el objetivo es conseguir un apoyo cada vez mayor de los aficionados, algo que no se conseguirá si no hay apoyo por parte del club. Lamentablemente, la clase alta no apoya de forma muy clara al club, probablemente debido a la imagen que se ha proyectado desde siempre, pero a pesar de que tienen un nivel adquisitivo importante, el grupo es muy poco numeroso, por lo que por ahora no nos vamos a centrar claramente en este segmento.

1.6. Ventajas competitivas

Una de las mayores ventajas competitivas de un club como el Deportivo de Valencia es la percepción que se tiene de ella. Todo ello se consigue a través de la gestión de la marca. Para definir la política de marca a seguir en el futuro es necesario definir que es la marca.

Una marca es un conjunto de percepciones, significados, emociones y expectativas generadas en la mente de los públicos internos y externos acerca de una organización, producto o servicio como resultado de su interacción con todos los puntos de contacto que tienen con una organización. *(Mesonero, M & Alcaide, JC. (2012). p. 318).*

Partiendo de esta definición podemos afirmar que el escudo no se puede considerar una marca, ni el nombre “Deportivo Valencia”, ni tampoco la publicidad que se realiza. Las connotaciones que sí se pueden extraer de esta definición son que una marca es una percepción que se crea entre los grupos de interés. En consecuencia para la construcción de la marca todas las empresas deben conocer qué ideas se quieren transmitir y qué imagen se quiere proyectar a la sociedad. Es por ello que todos los integrantes de la organización deben de comprender el posicionamiento que se quiere adoptar, ya que todas las acciones que se realizan contribuyen a crear la marca. Sin una buena comprensión cada componente del personal remaría en una dirección con una pésima coordinación y un rendimiento nefasto.

Mediante la política realizada se pretende que los aficionados se sientan identificados con los valores que se transmiten, consiguiendo una ventaja competitiva ante los competidores y consiguiendo unos seguidores fieles. En consecuencia, pretendemos aportar valor a los consumidores ya que seguir al Deportivo de Valencia no implica tan solo seguir a un equipo, alegrarse con sus victoria, etc. sino que implica formar parte de un grupo que se caracteriza por todos los valores que fomenta la entidad (compañerismo, lucha, sacrificio, orgullo por pertenecer a la ciudad, etc.). “En esencia, una marca es la promesa de ofrecer un producto o servicio con unos resultados predecibles. Una promesa de marca es la idea de lo que debe significar y hacer la marca para los consumidores”. (Kotler, P & Keller, KL, (2006). p.278).

Por lo tanto, la marca implica unas perspectivas por parte de los consumidores, o en este caso aficionados. Los grupos de interés tienen unas perspectivas comunes que deben de ser colmadas por las acciones realizadas por todos los departamentos de la sociedad. Por lo tanto, conocer la situación del entorno y lo que eso implica a los seguidores es vital para forjar la marca.

Como hemos dicho en anteriores apartados, los socios y el resto de aficionados han sido duramente castigados por la crisis, al menos la gran mayoría de ellos y por ello es importante difundir una imagen de austeridad pero a la vez esfuerzo y compromiso. Las decisiones tomadas en todos los ámbitos van en esta dirección y tratamos que la afición se sienta importante en todo momento. Sin embargo, se tratará no renunciar a las señas de identidad que han caracterizado el club desde su creación: equipo guerrero y luchador que no puede disponer de grandes lujos y estrellas pero que sale adelante año tras año gracias a la lucha de los jugadores de la cantera.

No hay que olvidarse de que en el momento en el que se dejó de ser fiel a estos valores y se empezó a realizar desembolsos importantes por fichar a otros jugadores, se debilitó la percepción de los grupos de interés hacia el equipo, se incumplieron sus expectativas y si eso fuese poco la entidad entró en estado de insolvencia. Resumiendo, el no ser fiel a los principios y valores característicos del



Deportivo de Valencia debilitó considerablemente la marca, desilusionando a los seguidores y creando graves problemas económicos.

Para volver a los orígenes en cuanto a la percepción del equipo es necesario conseguir una plantilla basada en la cantera, por lo que se ha invertido mucho en los equipos inferiores e instalaciones de entrenamiento, a pesar de no tener un estadio en propiedad. Por lo tanto, la composición de la estructura de fútbol base es una ventaja competitiva muy relevante en comparación a los competidores.

Además de lo mencionado, hay que subrayar que un equipo formado mayoritariamente por jugadores de casa, hace que los salarios de la plantilla sean menores que si hubiese que pagar a jugadores foráneos, ya que estos jugadores suelen exigir una contraprestación económica superior para acceder a jugar en un equipo lejano a su hogar. De esta manera, se podría destinar el dinero restante a otras partidas, preferentemente al pago de la deuda

1.7. Análisis de recursos tangibles e intangibles.

Para empezar a analizar este apartado hay que apuntar que poca gente duda de que el activo más importante de las empresas son las personas. El talento, la experiencia o la formación acumulada no se reflejan en los activos de los balances, pero son factores determinantes del rendimiento de una empresa o de cualquier equipo deportivo. Los jugadores del Deportivo de Valencia son en su gran mayoría jóvenes con poca experiencia pero muy talentosos, con un futuro esperanzador por delante. Esta ventaja competitiva se consigue en gran medida gracias a los convenios, pero sobre todo a la buena cantera que requiere un gran trabajo pero cuyos beneficios son indudables a largo plazo.

Observando el balance del Deportivo de Valencia o cualquier equipo de élite deportivo, podemos comprobar que la mayor parte del activo de un equipo está integrado por activos intangibles. En consecuencia, vemos que más de 50.000.000 €, se clasifican como otro inmovilizado material, que representan en gran medida las cantidades pagadas por los jugadores para poder adquirirlos. Sin embargo, esta cantidad no es representativa, ya que la contabilidad no refleja la imagen fiel del valor de la plantilla: los jugadores adquiridos como libres (sin contrato) o los que hayan salido de la cantera tienen un valor de cero en esta partida. Por lo tanto, al tratarse de un equipo de cantera como el Deportivo de Valencia este valor es completamente ficticio. Como anécdota, comentar que uno de los mejores jugadores de todo el planeta, como es Lionel Messi, aporta un valor de 0 en esta partida para la contabilidad de su club, el Fútbol Club Barcelona, ya que se trata de un jugador de cantera. Además, el pagar mucho por los jugadores en forma de derechos de adquisición o salario no tiene por qué representar que vaya a rendir bien, por lo que este valor no representa el valor de la plantilla.

Sin embargo, este valor sí que sirve para ver la dimensión de algunos equipos que compiten en la misma categoría, ya que muchos equipos han solido comprar jugadores que superan ampliamente el valor de esta partida de todo el equipo Deportivo de Valencia, como vemos en la tabla 13.

En este caso, tan sólo la aportación del fichaje de *Neymar* aportaría a la partida de otro inmovilizado intangible un valor de 99.700.000€, un valor muy superior a la de toda la plantilla del Deportivo de Valencia.



Tabla 13: Ranking de fichajes más caros de la historia del fútbol. (Wikipedia).

POSICIÓN	AÑO	FUTBOLISTA	CLUB DE ORIGEN	CLUB DESTINO	VALOR EN MILLONES (€)
1	2013	 Neymar	 Santos F. C.	 F. C. Barcelona	99,7
2	2009	 Cristiano Ronaldo	 Manchester United F. C.	 Real Madrid C. F.	96
3	2013	 Gareth Bale	 Tottenham Hotspur F. C.	 Real Madrid C. F.	91
4	2014	 Luis Suárez	 Liverpool F. C.	 F. C. Barcelona	81,554

(Nota: en ningún caso las cifras son exactas u oficiales, sino estimativas y aproximadas. La confidencialidad de los mismos impide pues una referencia exacta de los diferentes costes totales de los traspasos).

Por otro lado, vemos que dentro del activo no corriente el valor del inmovilizado inmaterial es muy superior al del inmovilizado material. La razón de esa diferencia es que la concesión del campo de *Valstadium* por parte del Ayuntamiento de Valencia tiene un valor de más de 22.000.000€. Si el estadio fuese propiedad de la sociedad, el valor del estadio estaría en el inmovilizado material y sería mucho más elevado.

Por lo tanto, vemos que la situación económico financiera del Deportivo de Valencia tiene un riesgo muy elevado, ya que gran parte del activo es intangible, que está representado en gran medida por la concesión del estadio y los derechos de traspaso de los jugadores. Eso implica que una mala gestión de los contratos de la plantilla haría que los jugadores más importantes pudiesen abandonar gratis el equipo, y por lo tanto el valor de las inmovilizaciones intangibles deportivas se vería claramente mermado. Otra cuestión muy importante es que el dinero que se pueda obtener por el traspaso de los jugadores depende en gran medida de su rendimiento

deportivo, por lo que es un valor muy difícilmente controlable. Por otro lado, si el ayuntamiento decidiese anular la concesión del estadio, el problema sería muy grave: no habría ningún lugar donde jugar los partidos y encima el valor del activo se reduciría en un 20%, algo que supondría la inviabilidad de la sociedad, y muy seguramente la extinción de la sociedad deportiva.

En cuanto al inmovilizado material vemos que la suma de los valores de los terrenos y construcciones y de las instalaciones técnicas y otro inmovilizado material es de 12.876.937,03 €. Realmente es un valor reducido en comparación a las otras partidas, pero se trata del valor de las oficinas del club y del campo de entrenamiento (incluido el valor del terreno). Como hemos dicho, la causa de que el valor no sea elevado es que el campo en el que se juegan los partidos es propiedad del Ayuntamiento de Valencia.

Para terminar, en cuanto al activo corriente, vemos que se compone en su gran mayoría por la partida de deudores y otras cuentas a cobrar. Este concepto engloba a los clubes rivales que han fichado a los jugadores del equipo y no han pagado todavía, compras en las tiendas del club que están pendientes de pago, o el importe de los abonos que aún no han sido satisfechos. El total de esta suma asciende a 3.092.963,21 €.



1.8. Diagnóstico DAFO.

En este apartado encontraremos el diagnóstico DAFO, en la tabla 14.

Tabla 14: Diagnóstico DAFO. (Elaboración propia).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Imagen del club - Modelo deportivo basado en la cantera - Buena estructura de formación - 3 tiendas - Masa salarial de la plantilla no muy elevada (en comparación a los competidores) - Apoyo de la prensa local - Apoyo de las Administraciones Públicas (concesión, esponsorización, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Situación económica debilitada - Deuda elevada - Dependencia del convenio aprobado judicialmente - Presupuesto escaso - Jugadores con valor del mercado muy bajo. - No disponer de un estadio en propiedad - Dependencia del Ayuntamiento de Valencia
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Reducción de la deuda en caso de cumplimiento de convenio - Conocimiento de la marca en el resto del país - Buena imagen del club en el exterior - Aficionados sensibles a los actos de atracción (día del club, actos de firmas, etc) - Precios muy altos de los competidores - Nuevas oportunidades de negocio - Posible nuevo reparto televisivo - Edad media de la primera plantilla 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis económica - Competidor muy fuerte en la ciudad - Nuevos inversores de gran poder adquisitivo en clubes rivales - Reparto desigual de los derechos televisivos en la liga española - Cambio en la legislación sobre el concurso de acreedores - Inflexibilidad de los órganos rectores ante los impagos

1.9. Definición de la estrategia.

A la hora de definir la estrategia a adoptar, es imprescindible intentar comprender los cambios que suceden en el entorno de la entidad. Observando las políticas que siguen el resto de equipos de la Primera División de la Liga de Fútbol Profesional, se puede comprobar que se opta por una estrategia de márgenes elevados, ya que cada equipo defiende ciudades, ideas, valores o modelos de juego diferentes. Por lo tanto, una política de precios no se ajusta a ese punto de vista. Sin embargo, siendo conscientes de la situación económica que atraviesa la ciudad de Valencia, como el resto de ciudades españolas, se podría adaptar una estrategia de precios bajos y pretender obtener una rotación más alta. De esa forma a lo mejor se podría atraer un número mayor de aficionados y obtener un volumen de ventas superior. Por lo tanto, definir una estrategia de precios adecuada será una de las claves de la estrategia.

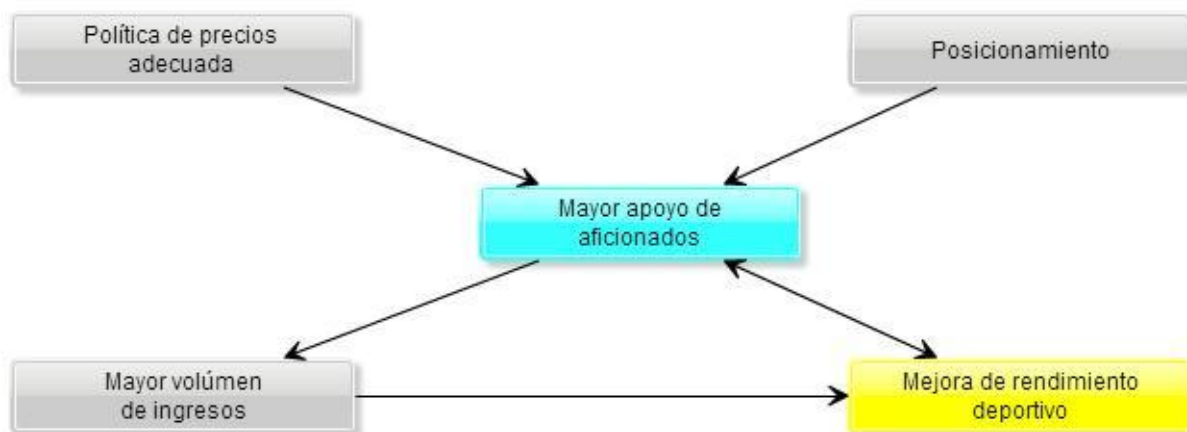
Si se consigue identificar al equipo con la ciudad mediante una campaña de imagen adecuada y económica, se podría obtener una mejora en el porcentaje de aficionados respecto al rival, ya que nos estaríamos diferenciando. Lo que se pretende conseguir es un sentimiento en los ciudadanos de que el equipo pertenece a la ciudad y que se identifique al equipo con Valencia. Si se consiguiese un apoyo similar al del Valencia C.F. los ingresos por los derechos televisivos podrían incluso doblarse, así como las ventas de los artículos del club. Esta estrategia podría implicar una pérdida de apoyo de aficionados situados fuera de la provincia, por lo que es importante que se siga reforzando esa percepción de equipo luchador y guerrero que se tiene en toda España, ya que son valores que se aprecian mucho. Además en términos absolutos, y con datos de la tienda on-line en mano, los ingresos por ventas de artículos fuera de Valencia suponen una cantidad muy escasa de dinero en comparación a las ventas en la misma provincia.

En consecuencia, para cumplir el objetivo de toda entidad deportiva, la obtención de resultados deportivos, es vital fomentar el apoyo de la afición, tal y como muestra la figura 8. Un mayor número de aficionados conlleva un mayor volumen de ingresos para invertir en el equipo, además de lo que supone para el equipo jugar con un estadio lleno y la presión que ello traslada a los rivales. Para eso, se podrían



rebajar los precios razonablemente y la estrategia de posicionamiento adquirirá una importancia capital.

Figura 8: Base de la estrategia. (Elaboración propia).



1.9.1. Estrategia de posicionamiento.

Cuando nos referimos a la estrategia de posicionamiento nos referimos a la representación conjunta de los atributos del servicio y de sus competidores. De esa forma, es necesario identificar cuáles van a ser los atributos del Deportivo de Valencia. Además, no necesariamente la imagen que se quiere transmitir a los aficionados va a ser la que perciban ellos, ya que el mensaje puede ser distorsionado. Por otro lado, hay que decir que para cualquier empresa es muy importante que los clientes lo identifiquen y relacionen con un atributo, que tengan una idea sobre lo que pueden esperar de ella, ya que la indiferencia es algo muy negativo. Cuando un cliente necesita satisfacer una necesidad opta por una empresa que pueda satisfacerla en la forma que desee, busca unas características de ese servicio. Nunca va a acudir a una empresa que no destaque en nada.

Los medios de comunicación son una buena forma de conocer lo que piensa la gente, ya que en teoría deben de hacer las funciones de portavoz de la sociedad. Si analizamos la forma en el que hablan los medios de comunicación neutrales, vemos que estas son las características que perciben los agentes externos a la entidad.

- Nivel deficiente de la alta dirección: La población opina que la crisis financiera se debe a las malas decisiones tomadas por la alta dirección, fichando a jugadores sin ningún rendimiento y endeudándose en exceso. Todo ello, supone una limitación en el campo, ya que no se puede invertir para mejorar la situación.
- Equipo guerrero/duro: Los jugadores sí que han comprendido la actitud de equipo guerrero y luchador que se quiere ver en el campo. Es por ello que mucha gente ve que los jugadores se esfuerzan en el campo y lo dan todo por el escudo que defienden. Sin embargo, también existe la percepción de que esta mentalidad hace que se superen los límites del juego duro o brusco, algo que no gusta a muchas personas.
- Importancia de la cantera: La cantera del Deportivo de Valencia ha dado grandes jugadores, muchos de ellos han jugado hasta en la Selección Española de Fútbol. Hasta hace bien poco, el equipo estaba compuesto por un gran porcentaje de jugadores de casa, con el que la afición sentía una gran unión. En los últimos años el porcentaje de jugadores provenientes del Deportivo de Valencia B ha bajado y con ello el rendimiento deportivo. Suele ser habitual ver a ojeadores de los grandes equipos de Europa cerca de las instalaciones del equipo.
- Unido a Valencia: La gran mayoría de los jugadores son de la provincia de Valencia, la ropa del equipo siempre ha llevado símbolos de la tierra y el apoyo del ayuntamiento ha sido muy importante para sacar adelante este proyecto. Todo esto se ve reflejado en la imagen que se tiene del equipo desde el exterior. La parte mala es que algunas personas tienen la percepción



de que no se tiene en cuenta a los aficionados del resto de España y han llegado a tachar al equipo de “racista”.

Como conclusión, hay que mencionar que un producto, marca o empresa que se diferencia de sus competidores adquiere una ventaja competitiva, ya que habrá clientes que busquen esas características. Se seguirá una estrategia de tratar de mantener los puntos positivos como la cercanía a la cantera o el principio del sacrificio, ya que son la base de la ventaja competitiva y es la esencia del equipo, mientras que se intentará corregir la mala percepción que se tiene de la alta dirección. La perspectiva que se tiene es que mediante las medidas que se van a tomar y se han explicado en este plan de marketing se vea al Deportivo de Valencia como una entidad muy cercana a sus aficionados y que se esfuerza por ellos, tanto como lo hacen los jugadores en el campo.

1.9.2. Estrategia de crecimiento.

En la actualidad el crecimiento de la entidad no está entre los objetivos primordiales. Teniendo en cuenta la delicada situación económica en la que se encuentra el Deportivo de Valencia, todos los esfuerzos se centrarán en la recuperación del equilibrio económico-financiero. Sin embargo, como hemos dicho, una de las bases más importantes de la estrategia será la consecución de aficionados, lo que puede hacer que haya un crecimiento orgánico de la entidad, ya que una mayor masa de aficionados supone un mayor número de ingresos. Además el contar con la cantera y dar así oportunidades a jóvenes puede hacer que su valor de mercado aumente y generar mayores ingresos por ventas de jugadores.

Para analizar la estrategia de crecimiento de la empresa usaremos la matriz, que observamos en la figura 9, creada por Igor Ansoff en 1957. Esta matriz también se conoce como vector de crecimiento.



Figura 9: Matriz de Igor Ansoff. (Ambrosio, A. (2013).

En cuanto a los mercados, ya hemos dicho que uno de los objetivos específicos de la entidad es “captar” aficionados al otro equipo de la ciudad. En consecuencia, mediante las políticas planteadas se pretende conseguir nuevos aficionados que en el ámbito de los negocios se podría considerar como cliente o consumidor. Por lo tanto, se pretende conseguir nuevos aficionados en un mismo mercado. No obstante, es importante recordar que se va a tener en cuenta a los seguidores actuales, ya que descuidando este aspecto no se conseguirían el resto de los objetivos planteados. Es por ello, que se han adoptado políticas que pretenden fortalecer los vínculos que unen a los ciudadanos con el club, siendo la fidelidad una meta esencial para la entidad.

Si se analizan los servicios que ofrece y los productos que vende el Deportivo de Valencia vemos que existen novedades respecto a las temporadas anteriores. Por un lado, se estudiará la posibilidad de ofrecer a las empresas la posibilidad de adquirir palcos privados en el estadio, algo que no se ha ofrecido hasta ahora. Por otro lado, el servicio de *coaching* que ofrecerán los ex-jugadores también es completamente novedoso. Por lo tanto, el Deportivo de Valencia no se limita tan solo a ofrecer la posibilidad de ver fútbol o comprar productos de la tienda como se hacía hasta ahora, sino que oferta a quien lo desee la posibilidad de contratar servicios distintos a los que se han ofrecido hasta la actualidad.



En consecuencia, la estrategia de crecimiento adoptada será de desarrollo de productos, ya que se han desarrollado nuevos servicios y se pretende conseguir nuevos aficionados pero sin cambiar de segmento o ámbito geográfico.

El crecimiento que se espera tener está basado en la consolidación, obteniendo más clientes en Valencia sobre todo y haciendo que realicen un gasto mayor. Por otro lado, no se plantea la posibilidad de fusionarse o adquirir otras empresas, por lo que la única manera de crecimiento a largo plazo sería un crecimiento orgánico, pero si se va a intentar conseguir alianzas estratégicas con otros clubes de la provincia para intentar fortalecer el nivel de las categorías inferiores. El objetivo final de estas alianzas será generar una red de equipos convenidos en categorías inferiores que haga que todas las jóvenes promesas de la provincia acaben en el organigrama del club.

Además el Deportivo de Valencia se comprometerá a ceder jugadores a estos clubes para que puedan contar con una plantilla adecuada para la categoría en la que estén. Con estas cesiones ganan los dos clubes; ya que estos equipos de divisiones inferiores podrán contar con jugadores de un nivel notable en sus plantillas y los jugadores cedidos podrán progresar en su formación. Adicionalmente la entidad tendrá un derecho preferencial sobre los jugadores que destaquen en equipos valencianos de categorías inferiores. Para que los clubes con los que deseemos establecer la alianza accedan a ello, es muy importante reforzar la imagen del club, dándole mucha importancia a mostrar el buen trato que se le da a la cantera y la importancia que tiene para la entidad. De esta manera, se intentará crear un ambiente de confianza, algo necesario para que una alianza sea exitosa. Obviamente, estas alianzas serán formales, mediante contratos de una duración elevada, a ser posible.

En cuanto a las acciones, una Sociedad Anónima Deportiva debe de cumplir unos requisitos especiales para poder repartir dividendos (como por ejemplo, la constitución de una única reserva legal) pero de ninguna manera es obligatorio hacerlo si se cumplen dichas condiciones. La política de la organización es que esta SAD no está constituida para obtener beneficios personales, sino para mantener un

equipo deportivo en lo más alto, por lo que a no ser que el beneficio sea muy alto, cosa muy improbable a largo plazo, no se repartirán dividendos

1.9.3. Estrategia competitiva.

Para definir la estrategia competitiva a seguir nos basaremos en la clasificación realizada por Michael Porter, profesor de la Universidad de *Harvard Business School*. Porter realizó dos divisiones, obteniendo una matriz 2x2 en el que se muestran las diversas estrategias que pueden de seguir las empresas, como se observa en la figura 10.

Según este autor, para que las empresas tengan éxito es necesario apostar por una estrategia definida.



Figura 10: Matriz 2x2 estrategias para la empresa, Michael Porter. (Wikipedia).

El Deportivo de Valencia no está destinado a un segmento específico, a pesar de que sí que existe un perfil más habitual de aficionados que acuden al campo. Sí que se ha decidido fortalecer la imagen de empresa muy arraigada a Valencia, pero ello no quiere implicar que no se tenga en cuenta al resto de aficionados de fuera de la ciudad. En consecuencia, está claro que se rechaza realizar una estrategia de



segmentación o enfoque, sino que los servicios o productos ofrecidos se destinan a todo el sector.

Una vez eliminada la fila inferior de la matriz, nos queda definir si se va a optar por un liderazgo en costes o una estrategia de diferenciación. Hay que tener en cuenta que cuando una persona sigue a un equipo de fútbol, no lo hace de forma razonada, existe un sentimiento hacia ese equipo. El ofrecer precios más bajos que otros equipos no aumentaría de manera notable el arraigo que sienten los seguidores hacia el equipo y tampoco conseguiríamos que renunciaran a seguir a los rivales. Dicho esto, es obvio que cuando se trata de un equipo de fútbol la estrategia de liderazgo en costes no es la más adecuada. Los seguidores más acérrimos de cada equipo desean ver a sus jugadores, no irán a los estadios rivales sea cual sea el precio.

Por lo tanto, la estrategia competitiva adoptada será la de diferenciación, ya que todos los equipos ofrecen partidos de fútbol, pero todos son diferentes para los aficionados. Esta diferencia proviene del sentimiento de unión que sienten los seguidores hacia el equipo, sea cual sea la razón (la localización, los jugadores, historia, características de los aficionados, etc.).

Para acabar, hay que mencionar que muchas veces una estrategia de diferenciación implica unos márgenes muy elevados, cosa que no se va a cumplir en este caso. Un precio bajo no hará conseguir más aficionados pero sí que puede conseguir que muchos más seguidores puedan permitirse acudir al estadio y que lo hagan. Opinamos que es mejor una estrategia de diferenciación de márgenes no muy elevados pero de una rotación mucho más elevada, con más entradas vendidas en cada partido. De esa forma, la entidad se podría beneficiar de la sensibilidad al precio que ha desarrollado la ciudadanía, aumentando el número de abonados e impulsando a su vez el rendimiento deportivo.

2. PROGRAMACIÓN DE ACCIONES.

2.1. Fijación de precio.

Lo que vende un club de fútbol es un espectáculo deportivo, cuyos consumidores son los espectadores. Como hemos explicado, el punto de partida de todas las acciones del club es la consecución del aumento del número de seguidores para fomentar el rendimiento deportivo y conseguir que de alguna manera generen ingresos para superar las dificultades económicas actuales. La condición indispensable para conseguirlo es llenar el estadio en todos los partidos que se jueguen en casa y la política de precios es una herramienta muy relevante para conseguir este objetivo.

Como todos sabemos el objetivo primordial de todo club deportivo es el rendimiento deportivo, y la mayor contribución que pueden realizar los aficionados es acudir al campo cada vez que les sea posible. Si se llena el campo en todos los partidos la motivación de los jugadores aumenta, puede causar miedo escénico a los rivales y los árbitros también pueden sentirse presionados, lo que puede llevar a conseguir una ventaja que debe de reflejarse en los resultados. De ahí la necesidad de aumentar el porcentaje de asistencia del estadio.

Hay que tener en cuenta, que la provincia de Valencia está sufriendo una crisis económica importante y sin lugar a dudas ha repercutido en los bolsillos de la población, reduciendo la renta media de las familias de forma significativa. Todo esto hace que las familias controlen mucho más el gasto y no puedan permitirse gastar 70€ ó 90€ por una camiseta de su equipo. Podemos afirmar que la elasticidad del mercado ha aumentado sin duda y esto hace que no podamos vender los productos de la tienda, las entradas para los partidos o los abonos a un precio elevado. Si intentásemos fijar una estrategia de precios altos, los aficionados dejarían de acudir a las tiendas y no se comprarían abonos, por lo que es necesario adaptar los precios a la coyuntura económica actual, fijando unos precios atractivos para todos los públicos.



La reducción de los precios se llevará a cabo en abonos de temporada y en general, en el precio de las entradas. Donde no se van a reducir los precios es en las entradas de palco, ya que esa zona está reservada para gente de mayor poder adquisitivo a la que no le hace falta tener unos precios asequibles para poder asistir al estadio. Si no se hiciese de esa forma, el Deportivo de Valencia estaría perdiendo dinero.

Mediante esta estrategia se pretende aumentar ese porcentaje de asistencia del 68% que ha habido en la última temporada. Si se observase que el apoyo del público es masivo y se llena el estadio en casi todos los partidos se procedería a aumentar el precio ligeramente, ya que dejar a aficionados fuera del estadio supondría perder dinero, debido a que es gente que está dispuesta a pagar por el servicio ofrecido, pero que no pueden hacerlo por falta de entradas. Así pues, la estrategia competitiva tendrá una influencia muy significativa a la hora de establecer los precios de las entradas, tal y como ocurre en todas las organizaciones exitosas; es imposible triunfar en el mercado si la política de precios no va acorde a la estrategia empresarial.

Todo ello implica que los márgenes de beneficio por entrada o abono tienen que ser reducidos. En consecuencia, se usará el método de los costes, ya que habrá que calcular la suma de los costes que suponen organizar un partido de fútbol de primera división (mantenimiento, salarios, seguridad, equipos electrónicos, etc.), y aplicarle un diferencial como margen de beneficio.

Por otra parte, en España el precio medio de las entradas es la más alta de las cuatro grandes ligas europeas (Italia, Inglaterra, Alemania y España), a pesar de que el salario medio es bajo y la tasa de desempleo muy elevada. El precio medio de las entradas es de 53 euros, mientras que en Alemania es de 30, en Inglaterra de 44 y en Italia de 48 euros. La otra gran diferencia está en el precio mínimo; 25 euros en España, mientras que en Alemania puede llegarse a ver un partido por seis euros, aunque lo normal sea que el precio mínimo ronde los 10 euros, así como en Italia.

La intención del Deportivo de Valencia es adoptar el modelo alemán. De esta manera, se pretende ser un equipo mucho más accesible para todo el mundo, lo que puede hacer que mejore el posicionamiento respecto a los competidores, ya que la mayoría ofrece unos precios elevados en cuanto a precios de entradas y de artículos de club. Esto debería de reflejarse en un aumento considerable de la asistencia del público. En Alemania e Inglaterra la asistencia media es superior al 95%, mientras que en España no llega al 75%, gracias sin duda a la diferencias en los precios. Por lo tanto, se utilizará también la estrategia de fijación de precios en función de la competencia, ya que se pretende ofrecer un producto de calidad similar pero a un precio más reducido. Realmente, los rivales no son competidores directos, ya que en el mundo del deporte la competencia no es directa, al existir una clara influencia de los sentimientos, no es una compra razonable. De todas formas, es importante que los aficionados vean que el club realiza un esfuerzo mayor que el resto de los equipos de Primera División con la esperanza de que los aficionados comprendan este sacrificio y se cree un sentimiento de pertenencia mayor.

Aparte de las entradas y abonos, la entidad vende artículos en los tres establecimientos que posee y en la tienda on-line. La política de precios va a ser la misma en este aspecto: precios asequibles para intentar conseguir vender muchas unidades y así intentar fidelizar al aficionado. La forma de conseguir estos precios será negociando con proveedores de marcas deportivas añadiendo un pequeño margen al coste del producto.

De la misma manera, pensamos que es difícil fijar precios diferentes a cada segmento de aficionados, pero pensamos que es importante premiar de alguna forma a los abonados o a los grupos sociales que hagan un esfuerzo extra por apoyar al equipo. En consecuencia, para premiar el apoyo incondicional de los abonados habrá un descuento del 20% en las tiendas. Por otro lado, para los grupos de mayores de 65 años, discapacitados, parados, menores de 18 años, estudiantes y familias numerosas habrá descuentos, tanto en las tiendas como en las taquillas del club, siempre que acrediten su condición.



Por último, también se utilizará un método basado en el consumidor en ciertos productos, en los que el precio sea muy bajo, como en los artículos de aficionado. En estos productos se utilizará el precio psicológico para crear un grado de atracción superior hacia ellos, para intentar aumentar así el número de unidades vendidas y teniendo en cuenta que el margen sobre el precio es superior.

En consecuencia, no se puede decir que se usará tan sólo un método u otro para fijar el precio, sino que se utilizará una mezcla de estos tres métodos. Los tres métodos serán complementarios entre ellos.

2.2. Política de producto.

En este apartado vamos a distinguir dos tipos de producto: la política deportiva y los artículos que se venden en las tiendas. Incluimos la política deportiva en este apartado porque la necesidad que hay que satisfacer a los aficionados cuando acuden al campo es ver a su equipo jugar bien y ganar.

2.2.1. Política deportiva

En términos de *marketing* un producto es: “Conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus necesidades o deseos”. (Maqueda, J & Llaguno, J I. (1995). p.69).

En consecuencia, es aquello que busca cuando consume un producto o servicio. Si aplicamos esta definición al deporte, significaría aquello que buscan los seguidores cuando acuden al campo, o dicho de otra manera, como quieren que sea su equipo.

Como hemos dicho anteriormente el Deportivo de Valencia siempre se ha caracterizado por ser un equipo competidor, con mucha ambición y que se entrega en todos los partidos. Por lo tanto, estas son unas cualidades que todos los aficionados buscan cuando acuden a *Valstadium* a ver un partido. Los jugadores que mejor cumplen estos requisitos suelen ser frecuentemente aquellos que han

defendido la misma camiseta desde pequeños, porque sienten el escudo que defienden. En consecuencia, opinamos que la base del equipo debe de ser la cantera.

Aun así, sabemos que es muy difícil encontrar en la cantera a todos los jugadores de nivel y de diversas características que exige jugar en la primera división de una liga tan importante como la española. Por ello, sabemos que es necesario realizar algún fichaje para completar la plantilla y que aporte los rasgos que no posean los jugadores de la plantilla actual. Sin embargo, las experiencias de temporadas anteriores muestran que es importante realizar pocos fichajes pero que den un salto cualitativo al equipo. Aunque parezca obvio, hay que evitar fichar a futbolistas que no mejoren el nivel de la plantilla, algo que se ha hecho, y ha dado un resultado económico, pero sobre todo deportivo, nefasto. La búsqueda de los jugadores apropiados para suplir las carencias la va a realizar el ojeador de la primera plantilla, pero teniendo que asumir las limitaciones económicas que provienen del convenio aprobado judicialmente.

En cuanto a los jugadores que forman el primer equipo, hay que decir que es un grupo joven, que aún necesita ser consolidado en primera división. La edad media de todos los jugadores es de 24 años y 11 meses, siendo el equipo más joven de toda la liga. Esta característica puede ser negativa porque puede indicar falta de experiencia de los futbolistas que componen la plantilla, pero a su favor, hay que decir que ilusiona a la afición. Otro aspecto positivo, es que en el futuro la mayoría de los integrantes del equipo deben de progresar, por lo que se espera mucho de este equipo en un plazo no muy lejano. Esto indica que no será necesario invertir mucho dinero en fichajes, que por otro lado no va a ser posible debido a las dificultades que atraviesa la entidad.

En lo que sí que va a tener que trabajar mucho la directiva es en cuidar a los jugadores más prometedores y evitar de alguna forma que los grandes equipos los fichén. Para conseguir eso será necesario renovar los contratos antes de que se aproxime el vencimiento del acuerdo que les une con la entidad, ofreciéndoles un salario lo más alto posible, y estableciendo unas cláusulas de rescisión muy



elevadas. De esta forma, si los clubes más adinerados del mundo se interesan por alguno de los jugadores tendrían que pagar la cláusula de rescisión íntegramente, lo que supondría un ingreso extraordinario para las arcas del club.

2.2.2. Productos de la tienda

Antes de definir la estrategia que hay que seguir en este aspecto hay una pregunta que debe de responderse: ¿Qué es lo que busca el cliente cuando compra un artículo del Deportivo de Valencia? La experiencia nos muestra que los niños e incluso personas más mayores buscan artículos que les hagan sentirse como sus ídolos, por lo que buscan las camisetas de los partidos, el chándal de entrenamiento, la misma ropa de calle, etc.

Para ello se va a negociar con la marca proveedora del equipamiento para intentar conseguir unos precios reducidos y un diseño atractivo. El proveedor que mejor se ha adecuado a nuestras peticiones ha sido la marca PUMA, ya que se ha comprometido a realizar ropa deportiva de buena calidad a un precio relativamente bajo. Además se ha hablado con la empresa para que colabore con el club a la hora de elegir la camiseta para la temporada siguiente. Para ello, PUMA ha diseñado unos bocetos de camisetas que se subirán a la página web del club para que los aficionados voten la que más les guste. Después de cerrar el plazo de votaciones saldrá a la venta la camiseta más votada. De esta manera, se asegura que la camiseta que usen los jugadores y que se venderá en las tiendas del club será del agrado de la mayoría de los aficionados. Si a eso le unimos un precio razonable, tiene los elementos necesarios para que sea un éxito de ventas

La camiseta de los partidos, que va a ser elegida por los aficionados, será diseñada por PUMA y los jugadores usarán la misma que se venda en las tiendas. En la figura 11 podemos observar los tres diseños que nos ha ofrecido la marca deportiva:



Figura 11: Diseños para ser votados. (Elaboración propia)

Obviamente, se ofrecerá la posibilidad de personalizar las camisetas en la misma tienda.

Los seguidores más jóvenes prefieren las equipaciones de partido mientras que la gente más adulta tiende a comprar más productos como bufandas, DVDs, tazas, gorras, etc. en gran parte por su menor precio. Este tipo de productos se conocen como artículos para aficionados. Para poder explotar este segmento de mercado se ha diseñado una gran variedad de productos de aficionado.

En la tabla 15 se resume la clasificación de los productos que se ofrecerán en la tienda.



Tabla 15: Productos de la tienda (Elaboración propia)

Réplica	Equipación partido	1º equipación	Camiseta	Manga corta	
				Manga larga	
			Pantalón		
			Medias		
			2º equipación	Camiseta	
				Pantalón	
				Medias	
		Portero	Camiseta		
			Pantalón		
			Medias		
		Entrenamiento	Camiseta	Manga corta	
				Manga larga	
			Pantalón	Corto	
	Largo				
	Sudadera				
	Chubasquero				
	Ropa de calle		Polo	Manga corta	
			Camiseta	Manga corta	
		Manga larga			
		Sudadera			
	Artículos de aficionado	DVD			
Bufanda					
Llaveros					
Bandera					
Póster					
Balón					
Gorra					
Taza desayuno					

En la figura 12 vemos un ejemplo de las bufandas que se venderán en la tienda.



Figura 12: Ejemplo bufanda. (Elaboración propia).



Y en la figura 13 el diseño de la sudadera del catálogo de ropa de calle.

Figura 13: Diseño de sudadera. (Elaboración propia)

De todas formas, existirá un catálogo más amplio de artículos para el aficionado, que dependerá del departamento de *marketing*.

2.2.3. Servicios a los aficionados.

En cuanto a la compra de entradas el equipo puede ofrecer el servicio de asesorar a los aficionados una vez estén dentro del estadio. De esa forma no existirán equivocaciones ni conflictos entre los aficionados. Esta tarea corresponderá al personal del estadio. Por otro lado, los interesados podrán contar con la ayuda del personal de taquillas para realizar la compra de entradas online, que intentará



facilitar todo el proceso a través de un número de teléfono disponible en la página web del equipo.

Si nos referimos a la tienda del club, los servicios que se ofrecerán a los aficionados son la posibilidad de realizar devoluciones en 30 días a partir de la fecha de entrega del producto, siempre y cuando se entregue el *ticket* de compra y la posibilidad de personalizar las camisetas adquiridas con el nombre y número que desee cada cliente.

Por último, se entablarán negociaciones con las agencias de viajes más importantes de España con el objetivo de llegar a un acuerdo para que organicen los viajes cuando se jueguen los partidos fuera de casa. El Deportivo de Valencia no se llevará ninguna comisión por estos servicios, ya que el fin es conseguir que los jugadores sientan el apoyo de los seguidores incluso cuando jueguen fuera de casa. De esa manera, la agencia de viajes consigue nuevos clientes y a los aficionados se les brinda la posibilidad de acudir a todos los partidos de la temporada.

2.2.4. Calidad del servicio.

En aras de garantizar un correcto servicio de las tiendas y el personal estarán disponibles las hojas de reclamaciones para quien lo desee, aparte del número de atención al aficionado que se facilitará en la página web. El apartado de la gestión de quejas y reclamaciones se analizará en el apartado de Relaciones Públicas (2.4.4).

Además, si se vende algún producto con algún defecto (Rotura, suciedad, algún fallo de serigrafía, etc.) y el comprador acredita que el fallo ha sido de producción se devolverá el dinero inmediatamente.

Al tratarse de un equipo deportivo de élite nadie puede garantizar el buen rendimiento de los jugadores y menos aún los buenos resultados. Sin embargo, el objetivo primordial siempre será atender a los deseos de los aficionados, tomando todas las decisiones en esta dirección e intentando tener en cuenta la opinión de los fans.

2.2.5. Servicios a empresas.

Una fuente muy interesante de obtener ingresos, que no se está explotando lo suficiente es el de las empresas. En consecuencia la pregunta que nos hacemos es: ¿De qué manera podemos conseguir que las empresas puedan invertir en el equipo? Aparte de los ingresos por publicidad hay que ofrecer a las empresas algún tipo de servicio y para ello podemos basarnos en los recursos disponibles. Uno de los recursos disponibles es la amplia sala de juntas que está ubicada en las instalaciones de entrenamiento. La mencionada sala se utiliza para realizar reuniones entre directivos, con jugadores, con inversores, etc. pero se podría obtener un rendimiento mucho mayor al que se le saca actualmente, ya que no se obtiene ningún beneficio económico por ese lado.

En consecuencia, se baraja la posibilidad de alquilar la Sala de Juntas a las empresas que lo deseen, ofreciendo un espacio amplio y bien preparado para todo tipo de charlas o reuniones. De esta forma, podríamos ofrecer un servicio por el que probablemente las empresas estarían dispuestas a contratar.

De la misma forma, es de sobra conocido que en los palcos de los campos de fútbol se realizan muchos negocios. Por ello, actualmente cada vez más equipos ofrecen espacios acondicionados a las empresas, que son conocidos como los palcos privados o palcos de empresa. El margen de beneficio es muy elevado en este tipo de servicio por lo que es una inversión muy interesante para los equipos. Por lo tanto, se baraja la posibilidad de contratar este tipo de palcos, con acceso al *parking* privado del estadio, un catering a la altura y en ubicados en puntos donde se puedan ver los partidos de la mejor forma posible. La inversión, estará supeditada a las restricciones impuestas por el plan de pagos incluido en la Propuesta Anticipada de Convenio aceptada. Estas inversiones se acometerán en el caso de que exista un excedente de recursos de tesorería tras el pago de la deuda.

Además, aun sabiendo que el Deportivo de Valencia no es un equipo puntero de España, hay que tener en cuenta que Valencia sí que es una ciudad muy importante desde el punto de vista de los negocios, por lo que puede ser una oportunidad muy importante para este tipo de servicio.



Los expertos hablan de una mezcla de ocio y negocio para justificar tanta demanda. Un fenómeno a medio camino entre el marketing y las relaciones públicas que causa furor. ‘La empresa que alquila estos recintos selecciona a quién invita. Se crea un ambiente positivo en un contexto festivo que predispone a la gente a hacer negocios en común. (Una idea de Francisco Iniesta, leído en una publicación de futbolfinanzas.(2014).

“Los palcos privados en los estadios de fútbol se han convertido en objeto de deseo por parte de todo tipo de empresas. El mayor exponente es el Real Madrid. El club dispone de 200 palcos [...] A pesar de esta oferta, la lista de espera se acerca a las 300 compañías” (Díaz, FD. (2003)).

El precio de cada palco VIP para seis personas puede valer hasta 100.000€ por temporada, en el caso de estadios como el Santiago Bernabéu (Real Madrid) o el Camp Nou (F.C. Barcelona). Sin embargo, el precio de cada palco privado en el *Valstadium* será de 40.000 € anuales y contará con los servicios ya mencionados. Teniendo en cuenta las características del estadio se acondicionarían 10 palcos durante el primer año, y dependiendo del éxito que se consiga se tomarán las medidas oportunas (aumento o reducción de precio, acondicionamiento de más palcos, etc.)

En las figuras 14, 15 y 16 veremos varios de los ejemplos de los palcos de algunos de los estadios más importantes de Europa:



Figura 14: Estadio de Wembley (Gran Bretaña). (Gysin, C).



Figura 15: Estadio de Old Trafford (Gran Bretaña). (Executive club).



Figura 16: Estadio de Santiago Bernabeu (España). (Ausin, A).

Otra forma de obtener mayores recursos consistiría en aprovechar la experiencia de antiguos entrenadores o jugadores que puedan impartir cursos de formación a las empresas. Realmente existen muchas similitudes entre el mundo empresarial y el deporte, ya que se basa en un sistema competitivo, en el que el objetivo es ser el mejor, usando cada uno sus recursos y ante una influencia significativa del entorno. Hay que adaptarse a las reglas preestablecidas, que en teoría son iguales para todos. Por lo tanto, hay que contactar con los ex jugadores o entrenadores que hayan formado parte de la historia del club y sean representativos, para que puedan



transmitir sus conocimientos sobre liderazgo, motivación o competitividad. Debido a las similitudes mencionadas, podemos pensar que los consejos de un entrenador con una gran experiencia podrían servir para los directivos para el desempeño de su trabajo. Otros conceptos como el *coaching* o estilos de liderazgo también podrían ser expuestos por gente del club.

Sin embargo, no cualquier persona puede impartir estos cursos, ya que deben de tener unas cualidades mínimas para ello: saber expresarse de manera adecuada, la capacidad de transmitir los conocimientos, que haya sido una persona importante en la historia del club. etc. Además, necesitará cierta formación que obviamente, correrá a cargo del club. Estos cursos podrán ser impartidos en las instalaciones del equipo y podrá contar con la participación de los componentes actuales de la plantilla con tal de motivar a los participantes de los cursos de formación. La cantidad y la variedad de los cursos que se impartirán dependerán del número de candidatos adecuados y disponibles que estén dispuestos a participar en esta iniciativa.

Es importante subrayar que cualquier empresa que decida invertir en un equipo de la Primera División Española tendrá un impacto publicitario muy significativo, ya que el logo o nombre de la marca patrocinada aparecerá en los medios de comunicación de todo el mundo. Todo esto unido a la buena imagen que goza la entidad, sobre todo en la prensa local, debe de tener una repercusión notable para los agentes que decidan invertir en el Deportivo de Valencia. Es realmente importante que los negociadores que estén en contacto con los potenciales inversores tengan este factor muy en cuenta y les recuerden que invertir en el equipo puede tener un atractivo muy significativo para ellos.

2.3. Política de distribución.

2.3.1. Venta de entradas.

Como se ha mencionado anteriormente el servicio que ofrece el Deportivo de Valencia es un espectáculo deportivo. La herramienta que se utiliza para vender ese espectáculo es la venta de entradas (aparte de los ingresos por televisiones, analizado en el apartado 1.5.1.). Por ello, en este apartado se analizará de qué forma pueden llegar dichas entradas a manos de los aficionados.

El canal que más se reforzará es la venta de entradas *on-line*. Es una vía en la que no existe ningún intermediario, ya que el que desee asistir al espectáculo puede imprimir el justificante y recoger la entrada en el estadio el día del partido, o incluso imprimir directamente la entrada y acceder con ella al recinto deportivo. Consideramos que este canal es el más rápido y barato, por lo que se centrarán todos los esfuerzos en hacer que sea muy sencillo para el usuario. La tienda *on-line* debe ser muy intuitivo, con toda la información necesaria explicada de forma sencilla y se deben de ofrecer varias formas de pago (por tarjetas de crédito, *Paypal*, a contra-reembolso, etc.).

Por otro lado, es la única forma de adquirir los billetes para gente de fuera de España, por lo que es necesario que la página web esté por lo menos en cuatro lenguas extranjeras (Inglés, Francés, Alemán y Portugués). Para ello, se revisará la tienda de la página web del club.

La forma más clásica de vender las entradas, es que el interesado acuda a la taquilla directamente y las compre allí mismo. Lo más cómodo para los aficionados sería que las taquillas del estadio tuviesen un horario de venta muy amplio para poder asistir cuando desearan. Sin embargo, ese sistema tiene el inconveniente de que los gastos de personal de taquilla aumentan considerablemente. Por ello, se ha decidido abrir las taquillas sólo en los días de partido. Aprovechando que una de las tres tiendas físicas se encuentra en el estadio, la venta de entradas se realizará allí el resto de días, ya que de esta forma no hay que pagar a más trabajadores y el



horario de dicho establecimiento es muy amplio. De esa forma, se ahorrará dinero y no entorpecerá la venta de entradas.

A causa de que el Deportivo de Valencia es un club histórico, en la grada del estadio de *Valstadium* se encuentra mucha gente mayor que no puede desplazarse a la tienda y no puede adquirir las entradas por Internet por falta de conocimiento del uso de ordenadores. Además una gran parte de estos clientes potenciales se encuentra muy dispersa por la provincia de Valencia. En consecuencia, se ofrecerá a los aficionados la posibilidad de encargar entradas en varios establecimientos (bares o tiendas por ejemplo) de toda la provincia. El precio de venta a dichos intermediarios será un 10% más barato que en el estadio, y el precio de venta al cliente el mismo que si lo comprase en las taquillas, en la tienda o por Internet. La razón de establecer estos márgenes es intentar encontrar la mayor cantidad de distribuidores posibles, consiguiendo un pequeño margen por su trabajo de intermediario. De esta forma, los aficionados tendrán la posibilidad de comprar entradas donde lo deseen, y dichos establecimientos tendrán un atractivo mayor de cara a los consumidores, sin asumir ningún tipo de riesgo.

Usando esta red de distribución, se persigue el objetivo de evitar canales de distribución largos que supongan un coste mucho mayor de las entradas por la participación de los intermediarios en la distribución de las mismas. Además también se quiere evitar de todas las maneras posibles evitar que aquellos que deseen acudir al estadio no puedan hacerlo por no poder adquirir los billetes.

2.3.2. Diseño del canal.

En cuanto a la venta de los artículos del equipo habrá varias maneras de hacerles llegar a los consumidores. La primera será la venta en las tiendas del club: Los proveedores enviarán los productos a las tiendas y éstas se venderán a un precio ligeramente superior. Algo similar ocurre con la venta online, con la diferencia de que el consumidor no tendrá que pasar por la tienda a por su adquisición, sino que se enviará a domicilio a través de un servicio de mensajería. En este caso, el

pedido se gestionará a través de la tienda y el precio de los productos será exactamente igual, con el añadido de los gastos de envío correspondientes.

Asimismo se podrán adquirir los productos en las tiendas de deporte (físicas u online) que quieran venderlos. La primera norma en este tipo de distribución será que el precio del producto nunca podrá ser inferior al de las tiendas oficiales, ya que el club estaría perdiendo dinero. Los artículos del club vendidos en las tiendas de deporte también aportaran recursos a las arcas, ya que un porcentaje del precio se suele destinar al equipo, algo lógico viendo que se está vendiendo un producto con el nombre y la marca del Deportivo de Valencia. En este caso, puede que exista algún mayorista.

La marca que fabrica los productos, en este caso PUMA, también podrá vender los artículos del equipo de la misma forma que las tiendas de deporte, siempre cumpliendo la norma principal comentada en el párrafo anterior. Sin duda este será el canal más corto, pero no podrá ser más barato que el que ofrece el club.

Por lo tanto, existen varios canales diferentes de distribución, todos ellos diferentes y con el objetivo de hacer llegar a los aficionados los productos que deseen de la forma más cómoda para cada uno y aportando recursos monetarios a la entidad.

2.3.3. Longitud y liderazgo del canal.

En este apartado mediante las figuras 17 y 18 veremos los esquemas de los canales de distribución.



Figura 17: Canales de distribución: Venta de entradas. (Elaboración propia).



Figura 18: Canales de distribución: Venta de artículos de las tiendas. (Elaboración propia).

Nota: En la venta a través de otras tiendas y en la venta directa del proveedor el producto no pasa por la tienda del club, pero sí que se obtiene un porcentaje por la venta de, ya que son productos oficiales y el Deportivo de Valencia es una marca registrada.

2.3.4. Tipo de establecimiento.

Las tres tiendas del club tienen sus peculiaridades y las tres son muy diferentes entre sí. La primera de ellas está ubicada en los bajos del estadio *Valstadium*. Es un local de 180 m² por lo que se pueden exponer todos los productos con total comodidad. Además el local contiguo es donde se guardan todos los artículos que se venderán en las tres tiendas. La ubicación del estadio hace que cuando no haya partido no se consigan unas ventas muy elevadas, al contrario de lo que ocurre los días en los que sí hay partido.

La segunda tienda física se encuentra en el centro de la ciudad y es donde se realizará la investigación de mercado. La afluencia de esta tienda es muy superior a las demás, gracias a su ubicación, por lo que será la tienda a la que más atención se deberá de prestar debido al gran peso que tiene en los beneficios por la venta de artículos del club. Este establecimiento también tiene un pequeño almacén donde guardar los artículos más demandados por los clientes, ya que una rotura de *stock* en esta tienda tendría unas consecuencias fatales en beneficios y en prestigio. El diseño de esta tienda se controlará de manera estricta, de acuerdo a las conclusiones obtenidas en la investigación comercial realizada.

Por último, la tercera tienda física. Este establecimiento es un pequeño puesto de 20 m² en el que no se pueden exponer demasiados artículos, ya que no dispone de almacén, y debe de reabastecerse en muchas ocasiones para evitar la rotura de *stock*. En esta tienda se expondrán los artículos más vendidos en las demás tiendas, como camisetas de los partidos, polos, sudaderas, etc.

2.3.5. Entorno y localización.

Valstadium, el estadio del equipo, se encuentra a las afueras de Valencia, al norte de la ciudad. Tiene un buen acceso, ya que dispone de una estación de metro a 50 metros y está rodeado por muchas plazas de parking para los aficionados que deseen acudir al campo en coche. Además existen muy buenas conexiones de autobús que terminan en una parada que está a 120 metros, aproximadamente. Por lo tanto, a pesar de que el estadio está ubicado a 4 kilómetros del centro de



Valencia, se puede llegar rápidamente de muchas maneras. El campo de entrenamiento y las oficinas del club están ubicados en Torrent.

Una de las tres tiendas del club, está en los bajos del estadio, la tienda principal está en la calle Pintor Sorolla y la tercera está ubicada en el Centro Comercial Bonaire de Aldaia.

2.3.6. Logística.

La logística se encarga de gestionar el proceso que empieza con el aprovisionamiento y termina con la satisfacción de la necesidad de los clientes. De esta forma, una definición que se ha dado sobre la logística es la siguiente: “La logística es la función de la empresa encargada de satisfacer las necesidades del cliente, proporcionando el producto en el momento, lugar y cantidad en que lo demande el cliente, todo ello al mínimo coste”. (López, R. (2010). p. 2).

El Deportivo de Valencia no es el encargado de fabricar los productos que vende en las tiendas, por lo que no se implica en el proceso de obtención de la materia prima y producción de las mismas. Por lo tanto, para la sociedad el proceso empieza en el momento en el que los proveedores descargan los productos en el almacén ubicado en los bajos de *Valstadium*. La cantidad solicitada de cada producto se determina en función de las ventas anteriores y el *stock* de seguridad. Cuando se ha negociado con los proveedores se han buscado empresas que pudiesen ofrecer ciertas garantías de disponer de stock cuando se necesitara, realizando el transporte en un plazo razonable.

Una vez que los productos se encuentran en los almacenes se realiza una distribución distinta a cada tienda ya que el tipo de establecimiento es completamente distinto, como ya se ha dicho con anterioridad.

Si nos referimos a la tienda del estadio la distribución es realmente simple, ya que simplemente consistirá en acudir al almacén que está en el local adyacente y coger los productos que se requieran en cada momento. Obviamente, se llevará un control sobre el almacén, por lo que todas las entradas y salidas tendrán que estar

contabilizadas para que no existan pérdidas. Los encargados de realizar esta tarea serán los mismos empleados de la tienda.

En cuanto a la tienda ubicada en el Centro Comercial Bonaire, los productos partirán del mismo almacén que para las otras tiendas. La característica que distingue a este establecimiento respecto a las demás es su pequeña dimensión. Es por ello que no se pueden exponer demasiados productos y debe de ser reabastecido constantemente porque además la cifra de ventas obtenida no es nada despreciable, con un aumento importante durante los fines de semana. Con la intención de conocer si es más rentable contratar a dos personas con vehículos propios o una empresa de transporte que cobra por servicio para realizar esta tarea, se hizo un análisis cuando se abrió la tienda. El resultado fue que contratar a un transportista autónomo salía más rentable, a pesar de que entre semana había días en los que se hacen muy poquitas entregas o ninguna en el establecimiento de Bonaire. Sin embargo, si las personas contratadas colaboraban también entregando la mercancía en la tienda ubicada en el centro, apenas tenían tiempo ocioso por lo que esta opción es mucho más rentable. No se planteó contratar tan solo a un transportista ya que el horario de apertura es muy amplio y en caso de enfermedad o accidente se cortarían el suministro.

Como consecuencia se optó por contratar a un autónomo a tiempo completo y otro a tiempo parcial, ambos con vehículo propio que se encargan de realizar el transporte desde el almacén de *Valstadium* hasta las tiendas de Bonaire y la calle Pintor Sorolla.

De esa forma, también se soluciona el problema del transporte de los productos a la tienda ubicada en el centro. La ventaja de esta última tienda es que también dispone de un pequeño almacén en el que se puede acumular una pequeña cantidad de *stock*. Así el transportista no tiene que estar tan pendiente de la tienda de la calle Pintor Sorolla y sí que puede estarlo de la tienda de Bonaire. Los envíos a la tienda del centro serán mucho menos numerosos pero la carga en cada pedido será muy superior. Además disponiendo siempre a alguien que se encarga de



realizar envíos nos aseguramos de poder dar una respuesta rápida a las necesidades provenientes de las tiendas.

Una vez el producto esté en la tienda, los trabajadores de la misma se encargarán de recibirlo, almacenarlo si hace falta y venderlo en las mejores condiciones.

2.4. Política de comunicación.

Como se ha dicho anteriormente, el Deportivo de Valencia es un equipo histórico de la Liga de Fútbol Profesional, por lo que es una marca deportiva sobradamente conocida en toda Valencia, incluso en España. Consecuentemente, los objetivos de la variable de comunicación son más a largo plazo, centrados en fortalecer la imagen comercial de la entidad: La imagen que se desea proyectar es la de un equipo de cantera que valora el esfuerzo y la lucha por encima de todo, como suelen mostrar los jugadores en cada partido. El punto de partida de toda la estrategia no deportiva es el buen trato al aficionado. Por ello, toda persona que trabaje para el club (vendedores de la tienda, administración, los que se ocupen del mantenimiento, incluso los jugadores y el cuerpo técnico) deben de ser conscientes de que es vital tener un trato amable y cordial con cualquiera que tenga una relación con el club.

Los instrumentos de la comunicación comercial son cuatro; Publicidad, venta personal, promociones y relaciones públicas.

2.4.1. Publicidad.

La publicidad consiste en pagar por transmitir un mensaje controlado en un medio de comunicación de masas. Es un medio muy efectivo, sobre todo a largo plazo, pero también muy caro por lo que se va a evitar usar este instrumento por la delicada situación económica que atraviesa el club.

2.4.2. Venta personal.

En este apartado trataremos sobre cómo debe de ser el trato de los vendedores de la tienda (y taquillas) con los clientes. Esta es una herramienta muy importante en la política del club, ya que es una forma de que el aficionado se sienta satisfecho. Sentirse bien atendido cuando tengan que realizar alguna adquisición es vital para que haya retorno, algo indispensable para que se mantengan o aumenten los ingresos. Se van a realizar numerosos controles para analizar si este objetivo se cumple o no, que van a ser detallados en el apartado Política de Personal.

Además, es una herramienta que tiene una gran influencia a largo plazo, acorde a los objetivos de la estrategia de comunicación.

2.4.3. Promociones.

En un principio las promociones no van a ser una base en la que se va a sostener la estrategia comercial de este club. Ocasionalmente se van a realizar promociones en la tienda, por ejemplo a final de temporada para vaciar todo el stock o cuando se saque la nueva camiseta.

En cuanto a las promociones en la venta de entradas la estrategia va a ser similar, ya que de vez en cuando si se van a promover iniciativas para que el público asista masivamente el estadio, pero no va a ser lo habitual. El motivo principal de esa decisión es que el precio de las entradas ya es lo suficientemente bajo como para hacer promociones muy frecuentes.

2.4.4. Relaciones públicas.

Este es el instrumento de comunicación comercial que más se va a explotar, porque es barato y puede ser muy efectivo. El resto de entidades deportivas también se ha dado cuenta del poder de las redes sociales y las están explotando al máximo. Una de las bases de esta política será el uso de las redes para contactar con los aficionados más jóvenes.



Se abrirán perfiles en *Twitter* y *Facebook*, en los que se va a dar la posibilidad de seguir la actualidad del equipo en todo momento. Sería importante conseguir que los jugadores del primer equipo participaran activamente en estas redes, para que tenga un atractivo mayor para todos los seguidores. Además esto podría convertirse en una herramienta muy relevante de comunicación pero siempre teniendo en cuenta que se debe mantener una actitud muy activa, publicando noticias, entrevistas, comunicados... con una frecuencia muy alta. Si no se consigue esto, la gente deja de seguirlos y pierde toda la utilidad. No hay que olvidarse de que estas plataformas son totalmente gratuitas y pueden ser muy poderosas, por lo que hay que explotarlas.

En este ámbito se va a fijar otro objetivo: Aumentar las visitas diarias de la página web en un 75%. Para eso se va a renovar la página web y se va a plantear como una herramienta en la que participen los aficionados. La meta es conseguir una página web de un diseño atractivo, con toda la información de las plantillas, un amplio contenido multimedia y que se actualice constantemente. Como se ha dicho antes, dicha página web debe de estar en varias idiomas (incluyendo el valenciano). De todas formas, tener una página bien diseñada no asegura tener muchos visitantes. Para ello, es importante que los aficionados tomen parte en ella. Con la intención de fomentar la participación de los usuarios se van a implementar actividades como sorteos en los que los participantes podrán conseguir artículos de la tienda, juegos, o concursos. Si estos contenidos consiguen enganchar a los aficionados se aseguraría una frecuencia de visitas elevada. Para llevar a cabo todas estas tareas será necesario contratar a un pequeño equipo de expertos, pero los costes no parecen ser elevados comparando con los beneficios que pueden aportar.

En los medios de comunicación la figura más influyente suelen ser los jugadores. Por ello, la repercusión de cualquier acto que realicen los futbolistas suele ser muy grande. Este elemento puede ser muy desfavorable para la reputación de la entidad pero también es algo que puede usarse para construir una buena reputación.

Para darnos cuenta de la utilidad de las redes sociales basta con recurrir a citas como el de Jaime Casas, responsable de la comunicación digital del F.C. Barcelona.

“Los mensajes, vídeos e imágenes que los jugadores cuelgan en sus perfiles se viralizan; de esta manera consiguen más seguidores y, por tanto, más audiencia expuesta a la información que genera el FC Barcelona. Con el tiempo, el crecimiento de la audiencia en los perfiles de jugadores como Messi, Iniesta, Neymar y Luis Suárez se refleja en un incremento de las ventas directas del Barça: camisetas, entradas y merchandising. También repercuten en las ventas indirectas, como son la posibilidad de nuevos acuerdos de patrocinio y la revalorización de los derechos de retransmisión televisivos”. (Casas, J. (2015)).

Siendo conscientes de este hecho, pensamos que hay que establecer unas pautas y “educar” de alguna forma a los jugadores de la plantilla. De esta forma se conseguirá que el equipo transmita unos valores positivos a la sociedad, algo totalmente necesario, como aparece en la misión de la empresa.

Por un lado se darán unas pautas de comportamiento a los jugadores, para que sean accesibles para los aficionados, siempre que esos comportamientos no perjudiquen al rendimiento del equipo. Por poner un ejemplo, no se va a realizar un acto de firmas la noche anterior a un partido, ya que eso haría que el futbolista descansase menos de lo necesario y afecte a su rendimiento en el partido. A no ser que el entrenador decida lo contrario, los entrenamientos serán a puerta abierta para que los seguidores puedan ver gratuitamente a sus ídolos. También es importante que los jugadores no se muestren contrarios a firmar autógrafos o sacarse fotos con los niños. A pesar de que parece que es un hecho que no tiene ninguna relevancia, es algo que no cuesta esfuerzo a los futbolistas y hace ilusión a los aficionados, sobre todo a los más jóvenes. Además, se van a realizar actos de firmas cada vez que se solicite al club, siempre que las circunstancias deportivas lo hagan posible. En eso podrían jugar un papel muy importante los jugadores lesionados.

Otro acto que tiene una repercusión importante en los medios de comunicación es cuando los futbolistas acuden a hospitales para animar a los aficionados enfermos o cuando llevan a cabo actos benéficos. Se van a organizar actos de este tipo con cierta frecuencia y también tendrán mucha participación los futbolistas que



no estén activos para los entrenamientos o partidos. Todos estos actos son muy importantes para construir una reputación envidiable, consiguiendo un apoyo masivo de todos si aparecen en los medios de comunicación. Ese apoyo masivo bien gestionado puede convertirse en mayores ingresos para la entidad.

Acabando con este apartado, hay que recalcar en que se tratará de construir una imagen pública impecable. Para conseguir el apoyo de la prensa es vital tratarlos bien, no tener enfrentamientos con los periodistas y conceder facilidades para contactar con las personas que deseen. La prensa es un elemento muy poderoso que puede manipular a la población, por lo que tenerlo en contra puede minar de manera muy significativa la confianza y el apoyo de los seguidores. En consecuencia, cuando haya artículos que no sean de agrado hay que acatar las críticas y no ir contra ellas, siguiendo el lema “las críticas no serán agradables, pero son necesarias” (Churchil, W (s. f)). Es importante que los jugadores interioricen este comportamiento y en ese proceso tendrán un papel primordial el presidente y los entrenadores, que hablarán con ellos constantemente recordándoles cuál es la importancia de este comportamiento.

Este lema se va a seguir en todos los aspectos, no sólo en temas relacionados con los periodistas. Algo relacionado con eso es la gestión de quejas y reclamaciones, que deben de servir para mejorar a la entidad en todos los aspectos. En consecuencia, cuando haya artículos que no sean de agrado, habrá que saber acatar y tomar las medidas necesarias e intentar responder al cliente de la mejor manera posible. Para ello, se destinarán las quejas al departamento de Marketing, que las destinará al departamento oportuno. En caso, de que no pueda adjudicárselo a ninguno de ellos se destinará a la alta dirección, que tomará las medidas oportunas.

2.5. Política de personal.

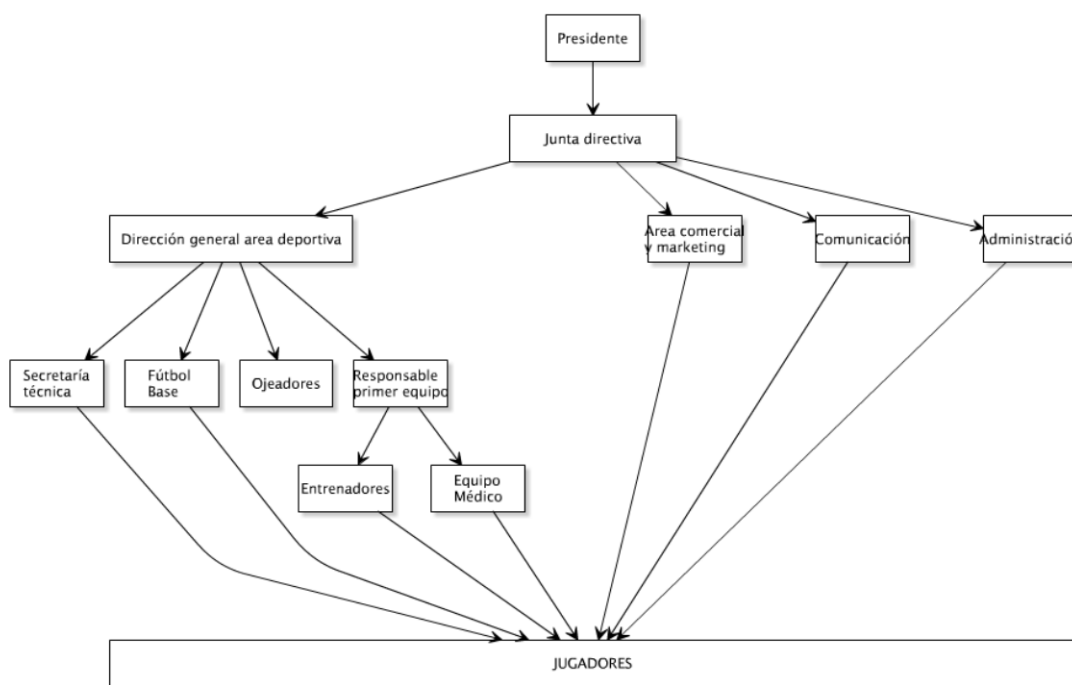
Antes de empezar a describir la política de personal hay que definir quiénes son los que trabajan para el club y quienes pertenecen a las empresas subcontratadas. Todos aquellos que pertenezcan al organigrama de la sociedad son trabajadores del club. Sin embargo, los operarios que se ocupan de la limpieza de las instalaciones (oficinas, estadio, instalaciones de entrenamiento, etc.), del cuidado del césped, del catering del estadio, la seguridad privada, etc. son personas subcontratadas. Se han realizado estudios para analizar la viabilidad de contratar a estas personas, pero viendo las garantías que ofrecen sus empresas y el precio moderado por la que ofrecen sus servicios, no rentabiliza contratar a estas personas.

La estructura organizativa es funcional, ya que opinamos que en un equipo deportivo muchas decisiones hay que tomarlas muy rápidamente y este tipo de organización favorece la especialización de todos los integrantes. Dicha especialización favorece la eficiencia de los trabajadores, algo necesario en épocas de dificultades económicas. Además teniendo en cuenta la delicada situación que atraviesa la sociedad, es muy importante evitar la duplicidad de costes de estructuras como la divisional. Cada departamento tendrá un responsable al mando, que va a ser el máximo responsable de los actos de los empleados que estén a sus órdenes. Al final de cada ejercicio deportivo la Junta Directiva evaluará el trabajo de cada uno de los departamentos

La estructura de esta sociedad es la que se observa en la figura 19:



Figura 19: Estructura de esta sociedad. (Elaboración propia).



- Ⓢ Presidente de la entidad: Es el máximo responsable de la sociedad.
- Ⓢ Junta Directiva: La representación del club en actos institucionales corresponde a los integrantes de la Junta Directiva. Es el órgano que se encarga de gestionar las relaciones con otras entidades deportivas y organismos como la FIFA, UEFA, la Federación Española de Fútbol o la Liga de Fútbol Profesional. También se encarga de la evaluación de los diversos departamentos que integran la estructura organizativa y de tomar las decisiones estratégicas a largo plazo como por ejemplo, las inversiones en las instalaciones o decisiones de ampliar o reducir capital.
- Ⓢ Dirección General Área Deportiva: Se encarga de coordinar todas las áreas relacionadas con el rendimiento deportivo del equipo. Las líneas estratégicas deportivas se van a establecer en este departamento y se encargarán de

supervisar su aplicación en todos los ámbitos. El objetivo siempre será la formación de un equipo deportivo de mayor rendimiento posible en la actualidad, pero también a largo plazo.

- ◆ Secretaría técnica: Se encargará de la gestión de los recursos humanos deportivos: Fichajes, bajas, cesiones, renovaciones, etc. Tendrá que colaborar con el departamento financiero. También se ocupará de las relaciones con los clubes de la provincia con los que se hayan establecido alianzas.
- ◆ Fútbol Base: Los responsables de esta área tienen la importante misión de inculcar los valores con los que se identifica al club a los jóvenes futbolistas de las categorías inferiores. Es la apuesta a largo plazo del club, por lo que tiene un peso muy importante en el ámbito deportivo. Las relaciones con los padres de los menores que sean parte de la cantera también las gestionaran los trabajadores de este campo. Hay que tener claro que la prioridad de todas las personas que participan en el Fútbol Base es conseguir buenos futbolistas para el primer equipo en el futuro y no la consecución de resultados en la actualidad.
- ◆ Ojeadores: Se encargan de observar y recomendar jugadores de todo el mundo a la Dirección General mediante informes. Este grupo de trabajo va a estar formada por dos personas, una especializada en el mercado nacional y otra en el mercado internacional. La estrategia adoptada es la de apoyar la cantera por encima de los fichajes por lo que no dispondrá de una gran cuantía económica, ya que se presupone que el excedente tras pagar las deudas que figuran en el convenio será de unos 1,5 millones de euros. Encima, los gastos por los viajes de los ojeadores suelen ser elevados para el beneficio que aportan. En consecuencia, no es un área prioritaria.



- ◆ Responsables del primer equipo (Entrenadores): Integrado por el entrenador principal, el segundo entrenador, el preparador físico, preparador de porteros y demás asistentes. Tiene el único objetivo de lograr el rendimiento óptimo de todos los jugadores de la plantilla. Para ello, es necesario conseguir una buena coordinación entre todos los técnicos que contribuya a que existan sinergias. Además colaborarán con todos los departamentos de la Área Deportiva: Ojeadores, Fútbol Base y la Secretaría Técnica. Planificarán todo lo relacionado con los entrenamientos, elegirán la estrategia que se va a desarrollar en el campo de fútbol, propondrán fichajes y renovaciones... También contribuirán a que haya un buen clima entre los jugadores y supervisarán la disciplina.
- ◆ Responsables del primer equipo (Médicos): Personas que se ocupan de la salud de los jugadores, con el objetivo de que estén en plenas condiciones el mayor tiempo posible. Los tratarán en caso de lesión o enfermedad, colaborando con el equipo de entrenadores. También se ocuparán de realizar controles médicos cuando estimen necesario y realizarán reconocimientos a los futbolistas antes de fichar por el club.
- Ⓢ Área Comercial y Marketing: Este departamento tiene tres funciones principales que tiene como objetivo principal la obtención de ingresos:
 - a) La gestión de los artículos del club y las tiendas: Diseñaran nuevos productos, analizaran su rentabilidad y gestionaran todo lo relacionado con las tiendas del club (empleados, stock, organización de las tiendas, etc.).
 - b) Las relaciones con los patrocinadores y negociación por los derechos televisivos.
 - c) La gestión de las quejas y reclamaciones.

- ④ **Comunicación:** Son los responsables de la comunicación del club con los aficionados y con los medios de comunicación. Organizarán las ruedas de prensa de los jugadores y entrenadores y les aconsejarán sobre cómo hacerlas. Aparte de haber sido los responsables de la comunicación interna dentro de la sociedad la van a supervisar y controlar. Además serán los encargados de la página web del club y la gestión de las redes sociales, un punto fundamental de la estrategia adoptada para atraer a los aficionados. Las relaciones con las peñas y los socios también dependerán de este departamento, así como la organización de los actos para atraer a los aficionados.

- ④ **Administración:** Este departamento tiene muchas funciones en las que se encuentran la elaboración del presupuesto, gestionar la relación con los bancos, tesorería, llevar la contabilidad, autorizar las compras que se realicen, etc. Los encargados de la gestión de los recursos humanos no deportivos (contrataciones, nominas, despidos, etc.) también serán de este grupo. Debido a la reciente situación de concurso de acreedores deberán informar constantemente al Juzgado Mercantil del estado económico de la sociedad para que se pueda certificar el cumplimiento del convenio.

- ④ **Jugadores:** Es la parte imprescindible de cualquier equipo de fútbol. En este grupo se encuentran todos los jugadores de todas las divisiones del equipo. Es lo que más valor aporta a la organización, ya que la buena marcha de la sociedad dependerá sin duda de las personas que forman este grupo. Está relacionado con todos los departamentos: depende indudablemente de la Dirección deportiva, pero también de los departamentos de comunicación (tomando parte en diversas actividades) o marketing (posando con los artículos que se venden en las tiendas).



3. PRESUPUESTO.

Todas las medidas que se van a tomar se han planteado con el objetivo de mejorar la situación económica de la sociedad. La masa salarial estaba muy inflada debido a las elevadas fichas de jugadores adquiridos de otros clubes cuyo rendimiento no fue el esperado. Por ello, se ha decidido prescindir de 3 de los 5 jugadores que más cobraban de la plantilla y han generado ingresos necesarios para hacer frente al crédito contra la masa presentado en el informe. Esta política de reducción de salarios unido a los cambios propuestos en este plan deben de voltear la tendencia de los últimos años y en la temporada siguiente ya se espera no tener pérdidas como ha ocurrido en las últimas. Sin embargo, hay que tener en cuenta que el equipo ha superado recientemente un proceso de concurso de acreedores, por lo que todo el beneficio irá destinado a cubrir las pérdidas generadas y a pagar a los acreedores pendientes de pago.

En la tabla 16 se observa un breve resumen de los ingresos esperados para la temporada 2015/2016:

Tabla 16: Ingresos esperados. (Elaboración propia).

CONCEPTO	CANTIDAD (€)
Televisión	14.000.000
Patrocinador camiseta	1.500.000
Otros patrocinadores	1.000.000
Venta de entradas y abonos	6.800.000
Ingresos de la tienda	2.300.000
Otros servicios	3.270.000
Venta de inmovilizado	0
Subvenciones	4.100.000
TOTAL	32.970.000

Nota: Dentro de otros servicios se incluyen servicios como el de *coaching* y el de la venta de palcos privados.



Hay que tener en cuenta que también se incurrirá en algunos gastos que son inevitables como pueden ser los gastos de aprovisionamiento de las tiendas, el mantenimiento del campo, los gastos de viaje de los jugadores, el salario, etc. Este es un breve resumen de esos gastos (Tabla 17).

Tabla 17: Gastos. (Elaboración propia).

CONCEPTO	CANTIDAD
Gastos de personal	22.500.000
Servicios exteriores	3.100.000
Aprovisionamiento	1.700.000
Amortizaciones	3.700.000
Gastos financieros	175.000
Tributos	36.000
TOTAL	31.211.000

Sobre estos gastos hay varios comentarios que se deben de hacer:

- Sobre los salarios hay que mencionar que del importe que figura en la tabla, el 84% corresponde a los salarios de los jugadores de la primera plantilla. Por lo tanto, es la partida más importante de las cuentas del equipo y debe de someterse a un control muy riguroso.
- En los servicios exteriores se incluyen el servicio de seguridad del campo, el mantenimiento de las instalaciones, el transporte de las tiendas, etc.

Por lo tanto, vemos que la cantidad disponible para otros gastos (como pueden ser fichajes) y otras desviaciones es de 1.759.000 €. Sin embargo, los administradores societarios deberán ser muy rigurosos con el control de los gastos, ya que si algún fichaje o cualquier otro gasto pudiese poner en peligro el cumplimiento del convenio, ya que el beneficio será destinado a reequilibrar la situación económica y no al crecimiento interno de la empresa, ni al reparto de dividendos.

En el caso en el que no existan desviaciones y no se fichara jugadores (o fuesen cedidos con coste cero) el beneficio sería el mencionado arriba, que como hemos dicho se destinaría íntegramente a pagar la deuda concursal. Para conocer la rentabilidad que se obtendría usando este presupuesto se usaría la fórmula de la rentabilidad financiera, que consiste en dividir el resultado neto de intereses e impuestos por el patrimonio neto. Sin embargo, el patrimonio neto de la sociedad tiene un valor muy pequeño debido a las pérdidas acumuladas en temporadas anteriores por lo que obtendríamos un valor muy elevado a la vez que artificial. Es por ello que no merece la pena calcularlo, ya que el valor sería incomparable con el resto de valores existentes en el mercado, aparte de que la rentabilidad para el accionista sería nula, a causa de que el beneficio no irá destinado al crecimiento interno de la empresa, ni al reparto de dividendos.

Un presupuesto ligeramente inferior a 33.000.000 € es muy ajustado, sobre todo comparado con el de los rivales, pero la apuesta que se va a realizar consiste en dar importancia a la cantera, uno de los puntos más fuertes del equipo, y que a la vez nos permite ahorrar una considerable cantidad en fichajes y salarios.

.

.



4. CALENDARIO DEL PLAN ESTRATÉGICO.

Cada departamento definido en el apartado anterior se ocupará de tareas muy diversas. Por ello, es necesario establecer en un calendario en qué momento se va a proceder a realizar cada una de ellas. El momento de realización de estas tareas estará condicionado sobre todo por el calendario de competición, que viene impuesta por la Liga de Fútbol Profesional y los organismos rectores del fútbol europeo.

Para poder interpretar esta tabla es necesario saber que aunque un departamento se centre en la tarea que indique el calendario, no puede descuidar las tareas inherentes que se le suponen. Por ejemplo, el departamento de comunicación se ocupará de gestionar las presentaciones de los nuevos fichajes a partir de la segunda quincena de junio, pero ello no implica que pueda descuidar la gestión de la página web o la actualización de las redes sociales. Este caso, se aplicaría a todos los departamentos.

Por otro lado, no se ha incluido el departamento de Marketing en el calendario, ya que las tareas que debe realizar son continuas y no influye mucho el momento del año en el que se encuentre. Para invierno van a diseñar más ropa de abrigo que en verano, pero las labores de diseño y venta de material deportivo van a ser constantes durante todo el año, así como la gestión de quejas y reclamaciones. Además la búsqueda y negociaciones con los patrocinadores tampoco se pueden ubicar en un momento concreto, ya que se llevarán a cabo en cuanto sea posible.

En las siguientes dos páginas, tablas 18 y 19, se muestra la planificación de la temporada 2015/2016.



Tabla 18: Planificación del año 2015 (temporada 2015/2016). (Elaboración propia).

Mes	Quincena	Calendario de partidos	Administración	Comunicación	Area deportiva	Jugadores	
Junio	1	Final de liga	Observación y autorización negociaciones	Elección de la camiseta de la temporada siguiente	Planificación temporada/Fichajes	Descanso	
	2			Presentación nuevos fichajes			
Julio	1			Presentación camiseta		Pretemporada	
	2						
Agosto	1	Inicio de liga	Control del gasto y llevar la contabilidad	Gestión de las redes sociales y página web / Organización de actos para aficionados / Gestión de las peñas / Relaciones con los medios / Comunicación interna	Control del equipo / Entrenamientos / Viajes de los ojeadores / Control y evaluación fútbol base		Partidos + Entrenamientos
	2						
Septiembre	1						
	2						
Octubre	1						
	2						
Noviembre	1						
	2						
Diciembre	1	Observación y autorización negociaciones	Actos navideños	Fichajes	Descanso		
	2						

Tabla 19: Planificación del año 2016 (temporada 2015/2016). (Elaboración propia).

Mes	Quincena	Calendario de partidos	Administración	Comunicación	Area deportiva	Jugadores
Enero	1		Observación y autorización negociaciones		Fichajes	Partidos + Entrenamientos
	2					
Febrero	1		Formulación cuentas anuales	Gestión de las redes sociales y página web / Organización de actos para aficionados / Gestión de las peñas / Relaciones con los medios / Comunicación interna	Control del equipo / Entrenamientos / Viajes de los ojeadores / Control y evaluación fútbol base	
	2					
Marzo	1					
	2					
Abril	1		Preparación de la Junta General			
	2					
Mayo	1		Junta General Ordinaria de accionistas		Planificación de la pretemporada de la temporada siguiente	
	2		Formulación del presupuesto de la temporada siguiente	Elección de la camiseta de la temporada siguiente		



5. EJECUCIÓN Y CONTROL DEL PLAN.

El control es una función que va a ser ejecutada por la Junta Directiva. Para esa labor, cada departamento se evaluará por un indicador diferente. De esa forma, sabremos qué áreas de trabajo cumplen con los objetivos propuestos y cuáles no. En caso de conseguir cumplir los objetivos se recompensará a los integrantes del departamento con una prima de del 25% en la paga extraordinaria de verano (siempre que el excedente tras cumplir las obligaciones del convenio contemplen esa posibilidad). En caso de que no sea posible la Junta y el Presidente decidirán de qué otras recompensas no monetarias se beneficiaran los empleados.

Por otro lado, si no se consiguen alcanzar los objetivos propuestos se analizará el porqué de este fracaso (empleados ineficientes, circunstancias externas, objetivo demasiado ambicioso, etc.) y se tomarán las medidas oportunas en cada momento.

El objetivo fundamental del departamento deportivo será conseguir una clasificación buena a final de temporada. Como se ha mencionado anteriormente, el objetivo primordial es conseguir la permanencia en primera división. Si no se consigue este objetivo la institución puede que tenga graves problemas incluso para garantizar su existencia. Por lo tanto, este objetivo es completamente cuantificable y muy fácil de controlar, ya que en cualquier momento de la temporada bastará con mirar la clasificación liguera para saber si se está cumpliendo el objetivo o no.

En cambio, el objetivo de la estructura de fútbol base es conseguir buenos futbolistas para el primer equipo. En la temporada 2013/2014 9 canteranos tenían ficha en el primer equipo. En la posterior esa cifra subió a 12. Es una cifra muy mejorable, por lo que el objetivo establecido para la temporada que viene es de 16 jugadores de casa. Esta condición mínima se mantendrá en las temporadas siguientes por lo que el trabajo del área de fútbol base tiene una perspectiva a largo plazo. La propuesta de la Directiva es que en un plazo de 3 años haya 18 jugadores del primer equipo siempre y cuando el nivel de estos jugadores sea aceptable para rendir en primera división. Este objetivo está subordinado al que se menciona en el apartado anterior, por lo que primará más seguir siendo de primera división a tener muchos jugadores de casa. La posibilidad de implantar esta política se basa en las



buenas expectativas de los técnicos sobre las futuras hornadas de canteranos. De no ser así, esta estrategia estaría condenada al fracaso.

Mientras tanto, el departamento de comunicación busca que la marca Deportivo de Valencia SAD sea mundialmente conocida. Opinamos que las redes son una buena herramienta para poder medir la popularidad de un equipo, por lo que nos vamos a fijar en ello. El número de “*followers*” o seguidores que tiene actualmente el *Twitter* oficial del equipo es de 75.000. En este ámbito se hará un esfuerzo muy considerable por lo que el objetivo a alcanzar será muy ambicioso: 120.000 seguidores a finales del mes de mayo del 2016. Por otro lado, en *Facebook* el número de “Me Gusta” a alcanzar es de 200.000, cuando actualmente es de 145.000. En caso de no conseguirlo se analizará si los objetivos fijados han sido demasiado ambiciosos o en cambio, el trabajo realizado no ha sido lo suficientemente bueno. De esta forma, se podrán establecer unos objetivos más acordes a la realidad o tomar medidas dependiendo de las conclusiones del análisis.

En cuanto al departamento comercial, la misión establecida es conseguir la mayor cantidad de ingresos posibles. Los ingresos que se prevé que obtenga la sociedad en la temporada 2015/2016 son de 33.000.000 €, de los cuales 14.000.000 € pertenecen a los derechos televisivos. El dinero proveniente de las entradas y abonos de partidos se espera que llegue hasta los 5.300.000 € y por último los ingresos comerciales hasta los 1.950.000 €. Hay que mencionar que una parte importante de esos ingresos se deberá a la venta de jugadores para paliar las dificultades que suponen cumplir el convenio. Además no hay que olvidarse de que si se pretende aumentar el número de canteranos de la primera plantilla, habría que deshacerse de jugadores foráneos que no han marcado las diferencias esperadas, con los que se espera obtener ingresos.

Sin embargo, dichas ventas se realizarán de una forma coherente, pretendiendo no malvender a dichos jugadores.

A diferencia de la mayor parte de Europa, los derechos televisivos se negocian individualmente en España y no de forma colectiva. Teniendo en cuenta que el contrato termina en verano de 2016, hay que renegociar un nuevo contrato con las compañías Sogecable o Mediapro. El objetivo será asegurarse el mejor contrato posible, estableciendo un mínimo de 12.000.000 €. Si nos referimos a la gestión de la tienda y patrocinadores el objetivo será alcanzar un volumen mínimo de ingresos de 8.500.000 € anuales en un plazo de 2 años. La Junta Directiva opina que todos los actos de captación de aficionados (elección de camiseta, redes sociales, diversos actos, etc.) deben de repercutir muy positivamente en las ventas de las tiendas y consecuentemente debe de captar la atención de los patrocinadores. Por ello, no superar la cantidad lograda en la temporada anterior se considerará un fracaso, se analizarán los motivos para comprender los errores cometidos y se corregirán los apartados correspondientes de este plan estratégico.

Para medir la atención al cliente que ofrece el personal de las tiendas se va a utilizar la herramienta del *mystery shopping*. Un especialista de marketing acudirá a las tiendas en el rol de cliente misterioso. Esta persona actuará como los clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregará un informe sobre cómo fue su experiencia. De esa forma se verá qué aspectos de la tienda hay que mejorar y sobre todo cuál es el comportamiento de los dependientes o dependientas. Este análisis ofrece una base excelente para poder tomar decisiones. Se reportará constantemente a los trabajadores de los resultados obtenidos para que puedan desempeñar cada vez mejor su actividad. En el caso de que la persona en cuestión falle de manera reiterada en un mismo aspecto de su trabajo y tras varias advertencias no se observe mejoría alguna en su desempeño, el departamento comercial tomará las medidas oportunas.

Un objetivo atribuible a todas las áreas de trabajo es la de dar respuesta a las quejas y reclamaciones. Se va a intentar atender y responder a todas las quejas que estén escritas con respeto y sean razonables. Estas acciones deberían de tener una repercusión directa en la imagen comercial del club.



Uno de los grandes problemas de la sociedad española es la corrupción. El Deportivo de Valencia es un club serio en ese aspecto y tiene que mantenerse una imagen indudablemente. Por ello, uno de los primeros objetivos del departamento de Administración es conseguir un informe de Auditoría con una resolución favorable. En caso de no conseguirlo, se analizarán las causas indicadas por los auditores y se intentará corregir los errores detectados con la mayor brevedad posible. Además este departamento será el máximo responsable del control de gasto por lo que el objetivo para la temporada 2015/2016 será conseguir reducir los gastos en un 25%. Concretamente los gastos de la temporada anterior han sido de 39.000.000 €. El nuevo objetivo será conseguir una cifra de 29.250.000 €. Este objetivo también es cuantificable, por lo que en todo momento sabremos si hay que tomar medidas correctoras o no en el departamento correspondiente.

Si se consiguen alcanzar los valores fijados en el convenio la deuda de la sociedad habrá descendido a unos valores óptimos, ya que recordemos que no tener deuda puede no ser bueno dependiendo de la rentabilidad que se obtenga.

6. CONCLUSIÓN

El club está atravesando un periodo muy complicado en el panorama económico y superar las dificultades será un reto muy importante y necesario para poder garantizar la supervivencia del club. De todas formas, no se puede descuidar el aspecto del rendimiento deportivo, ya que es el fin de toda entidad deportiva de alto nivel. Aun así está claro que la situación requiere cambios ya que el modelo adoptado en los últimos años no ha funcionado y ha sido uno de los causantes más importantes de la debacle económica. El núcleo de esta pequeña revolución es la afición, que indudablemente es a quien se dirigen los esfuerzos de todas las personas que integran el Deportivo de Valencia, tanto los jugadores, como los directivos, el cuerpo técnico o incluso los dependientes de las tiendas del club. La organización se compromete a hacer lo posible para que los seguidores disfruten con el equipo y todas las decisiones están encaminadas a ello.

Sin embargo, tras superar la fecha clave del 30 de junio, la Administración Concursal ha sido cesado y la gestión depende de los administradores societarios, cuya misión principal será la de cumplir el convenio al que se han adherido los acreedores. Para ello será muy importante negociar con los sponsors y saber cómo acabaran las conversaciones con el resto de clubes para negociar colectivamente los contratos televisivos. No obstante, la condición indispensable para poder optar a estos ingresos será mantener la categoría.

En un plazo lo más cercano posible se optará por el crecimiento controlado, con una norma por encima de todo: no comprometer la viabilidad económica de la sociedad. Con ese espíritu se invertirán los recursos disponibles en el equipo, un equipo en el que se dará protagonismo a los jugadores de casa, que indudablemente ofrecerán muchas alegrías a los aficionados del Deportivo de Valencia.



BIBLIOGRAFÍA

- ADAMDIDA. (2014). [en línea]
<https://adamdida.wordpress.com/2014/10/20/hace-falta-publicidad-en-las-medias/>. [Consulta: 26 de diciembre de 2014]
- ALARCÓN, JUAN CARLOS. (2013). “*La Liga no engancha*”, [en línea].
<http://www.Plazadeportiva.com>. [Consulta: 19 de enero de 2015].
- AMBROSIO, A. (2013). “*¿Qué es la matriz de Ansoff?*”, [en línea]
<http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>. [Consulta: 14 de marzo de 2015].
- AUSÍN, ARIANA. (2012). “*Los ‘palcos VIP’, un lugar privilegiado para seguir el derbi*”. [en línea] <http://www.Rtve.es>. [Consulta: 16 de marzo de 2015]
- BAYÓN, ROBERTO. (2014). “*Presupuestos de equipos de 1ª división (Liga BBVA)*”. La Nueva España,
- BITACORAS.COM. (2014). “*Diez trucos que hacen los supermercados para que compres más de lo que necesitas*”. Diario ABC.
- BLOG HUERSPI. (2014). “*Inmovilizado intangible deportivo: derechos de adquisición de jugadores*”, [en línea].
<http://huerspi.blogspot.com.es/2013/04/inmovilizado-intangible-deportivo.html>. [Consulta: 3 de febrero de 2015].
- BRISACH, E. (2013). “*AMISCO*”. [figura 4], [en línea]
<http://entrenamientoactual.blogspot.com.es/2013/08/amisco.html>.
[Consulta: 17 de junio de 2015].
- CASAS, J. (2015). “*Redes sociales y jugadores, una ecuación en clave Barça en FC BARCELONA*”, [en línea]. <http://www.fcbarcelona.es/club/barca-2-0/detalle/noticia/redes-sociales-y-jugadores-una-ecuacion-en-clave-barca-fcbarcelona>>. [Consulta: 26 de enero de 2015].



- CENTRO EUROPEO DE EMPRESAS INNOVADORAS DE ALCOY. (2008). “Proceso de elaboración de un Plan estratégico”. En Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana, Valencia
- CHURCHILL, W. (s. f). “Pensamiento de Winston Churchill”, [en línea] http://www.literato.es/pensamiento_de_winston_chirchil/. [Consulta 17 de junio de 2015].
- COMUNITAT VALENCIANA (s. f). [Figura 2], [en línea] <http://comunitatvalenciana.com/>. [Consulta: 18 de diciembre 2014].
- CONSULTIAL MARKETING ONLINE. (2014). “¿Quiere una estrategia para ganar?”, [en línea] <http://consultialmarketingonline.com/estrategias-de-marketing/>. [Consulta: 17 de febrero de 2015].
- CONTRERAS, EMILIO & SILVÁN, NACHO. (2012). “El fútbol más caro de Europa”. Diario Marca.
- CONTRERAS, EMILIO. (2011). “La mitad de la Liga se queda sin patrocinadores”. Diario Marca.
- DIAZ, FD. (2003). “300 empresas esperan un palco en el Bernabéu” en CincoDias”, [en línea]. http://cincodias.com/cincodias/2003/10/13/sentidos/1066012036_850215.html. [Consulta: 15 de Noviembre de 2014].
- ES.REUTERS.COM. (27/03/2012). “La mayor parte del mundo, conectada por mail y redes sociales”. Agencia Reuters, [en línea] <<http://es.reuters.com/article/idESMAE82Q0BK20120327?pageNumber=1&virtualBrandChannel=0>>. [Consulta: 4 de marzo de 2015].
- España. Ley Concursal 22/2003, de 9 de Julio, artículo 106. BOE, 10 de Julio de 2003, núm 164
- EP. (2014). “Madrid y Barça son los clubes de fútbol con más ingresos”. Diario As.

EXECUTIVE CLUB. (s. f). [Figura 15]. [en línea]

<http://www.executiveclub.manutd.com/Hospitality%20Options/Executive%20Boxes.aspx>. [Consulta: 13 de diciembre de 2014].

FUTBOL FINANZAS. (2014). “*El negocio de los pacos VIP*”. [en línea]

<http://futbolfinanzas.com/el-negocio-de-los-palcos-vip/>. [Consulta: 23 de diciembre 2015].

GÓMEZ, SANDALIO & OPAZO, MAGDALENA. (2007). *Características estructurales de un club de fútbol profesional de elite* Barcelona. IESE Business School , Universidad de Navarra.

GÓNZALEZ-MARTÍN, TOMÁS. (2011). “*El Madrid elige el modelo inglés*”. Diario ABC.

GYSIN, C. (2010). ” *John Terry touts his Wembley box for £4,000: England captain's perk offered for cash against all rules*”. [Figura 14], [en línea]

<http://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-1248660/John-Terry-touts-Wembley-box-4-000-England-captains-perk-offered-cash-rules.html>. [Consulta: 30 de diciembre de 2015].

HARRYS, W. (2014). “*Intel Breaks the Mold With Barcelona Inside Shirt Sponsorship Deal*”. [Figura 5], [en línea]

<http://www.businessofsoccer.com/2013/12/17/intel-breaks-the-mold-with-barcelona-inside-shirt-sponsorship-deal/>. [Consulta: 4 de enero de 2015].

JIMÉNEZ, J. (2015). “*El Cardiff cobró 32,5 millones más que el Atlético en 2014*”. [en línea].

http://futbol.as.com/futbol/2015/02/10/primer/1423536882_686465.html. [Consulta: 15 de febrero de 2015]



- JOHNSON, GERRY; SCHOLLES, KEVAN & WHITTINGTON, RICHARD. (2012). *Fundamentos de estrategia*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- JONES, DAN; RAWNSLEY, PAUL; SWITZER, ALAN & ROBERTS, MARK. (2014). *All to play for Football Money League*. Manchester. Deloitte.
- KOTLER, PHILIP & ARMSTRONG, GARY. (2008) “*Fundamentos de Marketing*”. Editorial Pearson.
- KOTLER, P & KELLER, KEVIN LANE. (2006). *Dirección de Marketing*: México. Editorial Pearson.
- LÓPEZ, R. (2010). *Logística Comercial*. Madrid: Ediciones Paraninfo.
- M, H, MARCOS. (2015). “*Angustia por un posible descenso administrativo*”, [en línea]
http://futbol.as.com/futbol/2015/04/25/primera/1429931344_876246.htm
- MALO, VÍCTOR. (2013). “*El concurso de acreedores en el fútbol, ¿una moda en decadencia?*”. Diario Gol.
- MAQUEDA, JAVIER & LLAGUNO, JOSÉ IGNACIO. (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- MARKETINGDEPORTIVOMD.COM. (2014). “*Especial MD: Patrocinio camisetas Liga BBVA 2014/2015.*”, [en línea]
<http://www.marketingdeportivomd.com/2014/08/informe-md-patrocinio-camisetas-liga.html>. [Consulta: 25 de marzo de 2015],
- MARTÍNEZ, JORGE ISAÍAS. (2006) “*La matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después?*”. Contabilidad y negocios.
- MATEO, GERARD. (2012). “*Alemania llena los estadios mientras se vacían en España*”. Diario Gol.

MESONERO, M & ALCAIDE, J. (2012). *Marketing Industrial: Cómo orientar la gestión comercial a la relación rentable y duradera con el cliente*. Madrid: Editorial Pearson.

MORÁN, GENARO & RIVAS, TAMARA. (2012). “¿Qué supone un proceso concursal?”. La Voz de Galicia.

MUNDODEPORTIVO.COM. (2014). “Barça y Real Madrid no lideran la Liga de las aficiones”. El Mundo Deportivo.

PUIG BLANCO, F & RICO LLOPIS, M (s. f). *¿Por qué superan tantos procesos de turnaround los clubes de fútbol españoles*. Artículo de investigación: business review. (Artículo inédito).

REAL RACING CLUB. (2014), [en línea]
http://www.realracingclub.es/comunicacion/actualidad/ampliar.php?Id_contenido=14167. [Consulta: 1 de mayo de 2015].

SEGURIDAD SOCIAL. (2015). “Base de cotización ejercicio 15”. [Tabla 5.], [en línea]
http://www.segsocial.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudacion/0777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/BasesdeCotizacionJu4308/index.htm. [Consulta 18 de mayo de 2015].

SEGURIDAD SOCIAL. (2015). “Tipos de cotización régimen general ejercicio 2015”. [Tabla4], [en línea] http://www.seg-social.es/Internet_1/Trabajadores/CotizacionRecaudacion/0777/Regimenes/RegimenGeneraldeLaS10957/TablasResumendebase9932/TiposdeCotizacion/index.htm, [Consulta: 18 de mayo de 2015].

SILVA, R. (2014). “Gasto en fichajes y presupuesto de los equipos de Primera”, [en línea]
http://elpais.com/elpais/2014/08/22/media/1408732598_232697.html. [Consulta: 14 de abril de 2015]



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. “*Dirección Comercial 2013/2014*”.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. “*Marketing en Empresas y Servicios Industriales 2014/2015*”

URRUTIA, IGNACIO; KASE, KIMIO; OPAZO, MAGDALENA & SANCHÍS, CARLOS. (2006). “*El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca*”. Estrategia Financiera.

VARELA, M. (2015). “*Asistencia media en estadios Liga BBVA 2014-2015*”. [Tabla 12], [en línea] <http://www.spherasports.com/el-real-madrid-es-campeon-de-la-liga-de-las-aficiones-44333/>. [Consulta: 18 de junio de 2015]

WIKIPEDIA. (2014). “*Jugadores comprados*”, [en línea] http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:R%C3%A9cords_de_f%C3%BAtbol. [Consulta: 27 de abril de 2015].

WIKIPEDIA. (2014). “*Matriz 2x2 estrategias para la empresa, Michael Porter*”. [Figura 10], [en línea] https://es.m.wikipedia.org/wiki/Estrategias_gen%C3%A9ricas_de_Porter. [Consulta 7 de enero de 2015].

