



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas
y Empresariales**

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración Y Dirección
de Empresas**

**Club de Fútbol Real Oviedo:
Valoración Estratégica**

Presentado por:

Sagar Marino Fernández Arraiza

Tutelado por:

María del Valle Santos Álvarez

Valladolid, 18 de Julio de 2022

Resumen

Hemos realizado una valoración estratégica del Real Oviedo, así como la puesta en marcha del plan estratégico que va a seguir la entidad con el objetivo de colocar al club en una posición superior para competir.

Dicha valoración estratégica se va a llevar a cabo analizando las variables relevantes que van a afectar a la empresa, ya sean internas o bien externas. Una vez determinadas cuales son esas variables se van a elaborar las conclusiones principales del estudio de forma que se implementen en la estructura de la entidad.

Palabras clave: Real Oviedo, valoración estratégica, plan estratégico, crecimiento, entidad deportiva

Abstract

We have made a strategic evaluation of Real Oviedo as well as the implementation of the strategic plan that the club Will follow with the aim of placing the club in a better position to compete.

This strategic assessment will be carried out by analyzing the relevant variables that will affect to the company, whether internal or external. Once these variables are determined, the main conclusions of the study will be drawn up so that they are implemented in the structure of the club.

Keywords: Real Oviedo, valoración estratégica, plan estratégico, crecimiento, entidad deportiva

Códigos de clasificación JEL (Journal of Economic Literature): M10 L83

ÍNDICE

CAPITULO 1: INTRODUCCION	4
1. Objetivo del TFG	4
2. Historia de la entidad	4
CAPITULO 2: Valoración estratégica de la entidad: Análisis externo	6
1. Valoración Estratégica de la entidad.....	6
1.1 Análisis de variables externas: el entorno y el sector.	6
1.2 Análisis de competidores directos. Relación con la competencia	13
CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS DEL CLUB	18
1. Formas jurídicas en el mundo del fútbol	18
1.1 Asociaciones Deportivas	18
1.2 Sociedades Anónimas Deportivas	19
2. Valoración inicial de la entidad	20
3. Objetivos del plan de negocios	20
4. Dimensión interna: Variables internas y Áreas funcionales del club. 22	
4.1 Variables internas	22
- 4.1.1 Situación económico-financiera de la entidad	22
- 4.1.2 Instalaciones y plantilla	24
- 4.1.3 Grado de globalización de la marca y posibilidad de crecimiento.....	25
- 4.1.4 Ubicación del Club y masa social.....	26
- 4.1.5 Características del club y conclusiones de la valoración estratégica de la entidad	27
4.2 Organigrama deportivo.....	29
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES	44
CAPITULO 5: BIBLIOGRAFIA	46
1. Referencias Bibliográficas	46
2. Bibliografía consultada.....	48

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1. Objetivo del TFG

El presente TFG se articula en la valoración de un club de fútbol de la Segunda División Española de Fútbol, comúnmente denominada; *"Liga Smartbank"*, en este caso el club elegido es el Real Oviedo S.A.D. Este proceso se va a iniciar con una breve descripción del club elegido, así como de su historia, posteriormente, se va a llevar a cabo una valoración de la entidad, describiendo en este apartado la forma jurídica del club, así como las características que lo definen.

A continuación, se va a proponer el plan de negocios, para lograr una reestructuración de la entidad de forma completa. Finalmente se va a elaborar un resumen o conclusiones del análisis con diversas medidas para mejorar la entidad.

Por lo tanto, el objetivo de este trabajo va a ser llevar a cabo un análisis del club para posteriormente establecer una serie de medidas para colocar a la entidad en una posición más adecuada para conseguir una serie de objetivos más ambiciosos, desde la consecución de títulos hasta lograr una estructura globalizada.

2. Historia de la entidad

El Real Oviedo fue fundado en el año 1926 a través de la fusión de dos clubes, el Stadium Club Ovetense y el Real Club Deportivo Oviedo, constituyéndose bajo el nombre de Oviedo Foot-ball Club.

A lo largo de sus 96 años de historia ha pasado por numerosos nombres, siendo el último de todos estos el que se ha instaurado desde el año 1992; Real Oviedo S.A.D.¹

¹ S.A.D acrónimo de Sociedad Anónima Deportiva

El club solo cuenta con cinco títulos a nivel profesional, todos ellos logrados ganando la Segunda División de España, logrando el último en la temporada 1974/1975.

Actualmente la entidad milita en la Segunda División Española desde su ascenso en la temporada 2015-2016 (Tranafermarkt, 2022), dando resultados las primeras medidas propuestas por la nueva propiedad del club, la cual compró más del 50% del Real Oviedo en la temporada 2012/2013.

Por último, cabe destacar la clasificación histórica de clubes en España en la que el Oviedo ocupa la posición 19, actualizado a la última jornada de la temporada 2021/2022 (Marca, 2022) y habiendo disputado un total de 38 temporadas en la Primera División Española (Sánchez, 2019).

CAPITULO 2: Valoración estratégica de la entidad: Análisis externo

1. Valoración Estratégica de la entidad.

Para llevar a cabo la valoración estratégica de la entidad vamos a analizar las variables externas que afectan a la entidad.

El objetivo fundamental de esta valoración va a ser determinar los factores más influyentes a la hora de valorar y gestionar un club, de forma que se puedan conseguir los objetivos de la entidad de forma más eficiente, llegando a transformar el club en algo más grande con el paso del tiempo, siguiendo el ejemplo del Villarreal, que pasó de militar en Segunda División B (actualmente Primera División de la RFEF²) a disputar la Champions.

1.1 Análisis de variables externas: el entorno y el sector.

Para empezar a valorar la entidad habrá que analizar detenidamente el entorno en el que se va a mover, esto es fundamental para conocer bien nuestros competidores, así como las características concretas del sector, lo cual se asemeja a un estudio de mercado. Para este análisis, llevaremos a cabo una investigación de mercado para analizar el conjunto de factores que nos van a incidir de forma significativa y no se pueden controlar por el club.

La finalidad principal de este análisis es determinar contra quienes se va a competir y en qué condiciones, buscando encontrar oportunidades para aprovecharlas y amenazas para localizarlas a tiempo y poder protegernos frente a ellas. Para conocer esta información se va a recurrir al análisis PESTEL³, que es un análisis que tiene en cuenta seis dimensiones o factores externos. Estos factores del entorno son relevantes para la entidad y los deberá tener en cuenta a la hora de tomar cualquier decisión, puesto que si no los tiene en cuenta podría cometer errores graves que los lleven a una situación compleja.

² Acrónimo que significa; Real Federación Española de Fútbol.

³ Acrónimo que significa variables Políticas, Económicas, Socioeconómicas, Tecnológicas, Ecológicas y Legales

El sector en el que se mueve la entidad es el sector futbolístico, concretamente se ha analizado el sector futbolístico de España, ya que es el país en el que compete en Real Oviedo y no disputa competiciones internacionales, por lo que el ámbito de estudio es nacional.

- Variables Políticas; Este factor va a analizar las políticas del país en el que la empresa realice operaciones, la estabilidad del país y los acuerdos internacionales que este tenga con otros países y que incidan sobre la empresa.

En el caso que nos ocupa, las variables políticas que influyen sobre el sector futbolístico son fundamentalmente dos; en primer lugar el libre tránsito de ciudadanos sin fronteras dentro de la UE, lo que genera dinamismo y permite fácil movimiento de personas entre sus estados miembros, permitiendo que las aficiones de los clubes se desplacen fácilmente a cualquier país para seguir a su equipo, y en segundo lugar la instauración de la denominada "ciudadanía europea" través de la cual todo ciudadano de un estado miembro se convierte en ciudadano de la Unión Europea, lo que permite evitar los permisos de residencia o de trabajo y proporciona muchas facilidades a la hora de contratar futbolistas con nacionalidad de los 27 estados miembros de la Unión Europea junto con los nacionales de Noruega, Islandia, Liechtenstein y Suiza (GOAL, GOAL, 2020).

Estas normas vienen establecidas por la Comisión Europea, sin embargo, su adaptación al sector futbolístico corresponde a la UEFA⁴, que es la organización encargada de gestionar y coordinar el sector futbolístico en Europa⁵. En cuanto al número de futbolistas extranjeros, la UEFA, ha delegado la decisión en las federaciones futbolísticas de cada país. Por ejemplo, la Liga Española solo se permiten tres jugadores

⁴ Acrónimo de; "Unión des Associations Européennes de football" o la Unión de Federaciones Europeas de Fútbol en español

⁵ Considerando en este caso Europa al continente europeo, que incluye a los 27 estados miembros de la UE junto con Rusia, Bielorrusia, Kazajistán, Georgia, Armenia, Turquía, Noruega, Suiza, Islandia, Serbia, Bosnia y Herzegovina, Montenegro, Macedonia del Norte, Moldavia, Ucrania, Liechtenstein, San Marino, Albania y e caso particular de Israel.

que no tengan un pasaporte de los países previamente mencionados (GOAL, GOAL, 2020).

- VARIABLES ECONÓMICAS; este factor va a tener en cuenta todas aquellas variables macroeconómicas que afecten tanto positiva como negativamente a las empresas, entre las que podemos encontrar el ciclo económico, la tasa de desempleo o la inflación entre otras. Para profundizar en este análisis se han escogido dos variables muy relevantes que han afectado a los clubes debido a la pandemia:

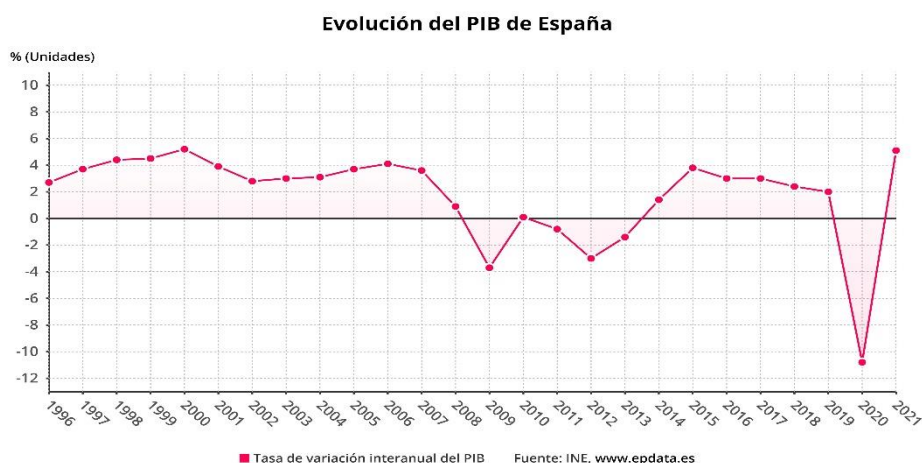
- En cuanto al PIB, es importante destacar la influencia que ha tenido la pandemia ocasionada por el virus SARS-COV-2 o comúnmente conocida por el nombre de Coronavirus.

Esta enfermedad ha ocasionado unas pérdidas enormes derivadas del cierre de estadios que se produjo durante la primera ola de la pandemia y el descenso del consumo no solo en bienes deportivos sino en todo tipo bienes debido a la cuarentena que se impuso en numerosos países, entre ellos España, lo que ocasionó un retroceso en el PIB de en torno a un 10,8% (Datosmacro, 2022).

Esta bajada el PIB afecta también al mundo del fútbol ya que aporta cerca del 1,37% del PIB que son unos 15,68 miles de millones de euros (PwC, 2021), para la temporada 2016/2017, aunque para la temporada 2020/2021 habría aumentado hasta casi los 30 mil millones de euros, destacando que, sin la situación vivida por la pandemia este aumento habría sido mayor, esto hace que todos los clubes de la liga española hayan sufrido especialmente los efectos de la pandemia.

En el caso concreto a estudiar, el Real Oviedo sufrió en la temporada 2019/2020 unas pérdidas de dos millones de euros, debido a este fenómeno (García, 2020), logrando estabilizar la situación gracias a las ampliaciones de capital llevadas a cabo por el Grupo Carso para dirimir los afectos negativos de esta pandemia en las temporadas 2019/2020 y 2020/2021.

Figura 1.1.1 Evolución del PIB en España



Fuente: INE

- En lo referido a la tasa de desempleo, esta disminución del PIB y de la actividad provocó un aumento significativo de las tasas de paro que volvió a ascender de nuevo tras la recuperación económica de la crisis del año 2008, situándose en el segundo trimestre de 2021 cerca de los cuatro millones de parados (EPA, 2022). Aunque actualmente se han mejorado esos datos, aun se sienten los efectos de este incremento del paro, lo que ha lastrado la economía y ha asestado un nuevo golpe a los clubes, ya que ha disminuido el poder adquisitivo de las personas y por ello también se ha reducido la frecuencia con la que asistían a partidos de fútbol o compraban merchandising.

Sin embargo, esta situación se ha revertido notablemente y se espera una recuperación absoluta de dichos efectos para la temporada 2022/2023 o en términos nacionales para el tercer y cuarto trimestre del año 2022, como se puede apreciar en el siguiente gráfico cuya fuente es Epdata con datos del INE.

Esta variable es de suma importancia ya que además el mundo futbolístico emplea de forma directa a un total de 414.000

personas según el mismo estudio de elaborado por PwC⁶ para la temporada 2016/2017.

Figura 1.1.2 Evolución del número de parados en España



Fuente: INE

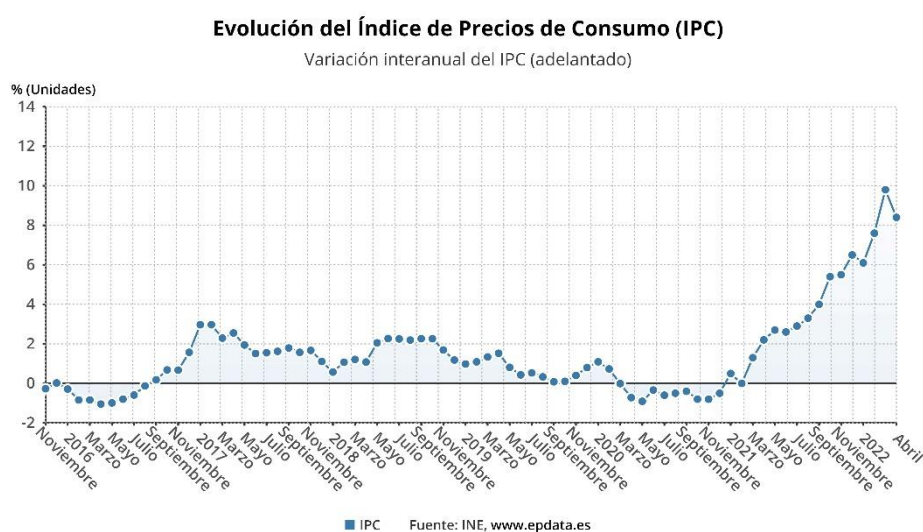
- Por último, hay que destacar el papel de la inflación debido a la invasión que ha llevado a cabo Rusia sobre Ucrania, que ha aumentado los precios de todos los productos debido fundamentalmente al aumento tanto de los combustibles fósiles como de productos esenciales como el trigo, lo que encarece los precios de todos los bienes, incluidos los deportivos y otros auxiliares como el gas, la luz o las subidas salariales que se llevan a cabo para paliar estos efectos. Esto se puede apreciar en este gráfico cuya fuente es Epdata con datos del INE.

Cabe destacar la incidencia que ha tenido este efecto en el mundo del fútbol, tanto en la compra de camisetas oficiales (pasando de tener un precio en tiendas de 85 euros a valer cerca de 115 euros en el caso del Real Madrid) como en el mercado de fichajes, al encontrarnos que hasta el año 2010 solamente un club había superado la barrera de pagar 100 millones por un jugador,

⁶ PwC es el acrónimo de PricewaterhouseCoopers que es una multinacional que se dedica a actividades de asesoría consultoría y auditoría, considerada una de las *Big Four*.

mientras que para el año 2022 ya eran doce los fichajes que habían alcanzado esa suma (Salazar, 2022), por lo que supone una dificultad para el Oviedo al tener que pagar más por los mismos jugadores y no disponer de los mismos recursos económicos que otros clubes similares a nosotros como el Real Sporting de Gijón o el Real Valladolid.

Figura 1.1.3 Evolución del IPC



Fuente: INE

- Variables Socioeconómicas; En esta variable se tendrán en cuenta aspectos como la religión, la cultura o la demografía. Para poder analizar correctamente estas variables, se han escogido una serie de variables muy relevantes en el entorno en el que nos encontramos:
 - Demográficas; España es un país en el que actualmente hay cerca más de 47 millones de personas (INE, 2021), de los cuales, unos 25 millones son aficionados al fútbol de forma directa (Proch, 2018), por lo que el público objetivo es elevado, lo que constituye una oportunidad, ya que solo en la ciudad de Oviedo hay más de 210.000 habitantes (Oviedo, 2022), por lo que el número de aficionados potenciales es alto.

- Culturales; como se ha mencionado en las anteriores variables, el hecho de que más del 50% de la población española sea aficionada de al menos un equipo de la liga española, significa que el fútbol está impregnado dentro de la sociedad española, ello se demuestra en los dos grandes clubes de España; el Real Madrid y el FC Barcelona, que son dos de los clubes con más títulos de la historia (Bolañus, 2022), eso hace que el fútbol en España se conozca comúnmente como; “*el deporte rey*”, siendo el más practicado a nivel federado, con más de un millón de personas, sacando una distancia de 700 mil personas al baloncesto que es la segunda modalidad (García I. , 2021). Este aspecto también es importante y puede considerarse una oportunidad, ya que en los últimos años han salido grandes futbolistas de Asturias, como David Villa, Santi Cazorla o Juan Mata (campeones del mundo en 2010 con la Selección Española), lo que demuestra que el fútbol es un rasgo cultural de Asturias y además provoca un “efecto llamada” en los jóvenes para orientarse deportivamente al mundo del fútbol.
- Variables Tecnológicas; en este aspecto se encuentran todas aquellas innovaciones tecnológicas que se incorporan al mercado, aquí se incluyen no solo los derechos televisivos que cada vez aumentan más al llegar a más partes del mundo o la introducción de la reproducción de partidos a través de plataformas de streaming como Twitch o YouTube, sino también aquellas innovaciones que afectan al mundo deportivo, destacando la incorporación del VAR⁷, que ha beneficiado al fútbol, pudiendo rectificar ciertas decisiones arbitrales en caso de error u omisión, disminuyendo la polémica y las quejas generadas por el arbitraje.

Además, reviste de gran importancia la aplicación al mundo del fútbol del Big Data, que en los últimos años ha crecido exponencialmente,

⁷ Acrónimo que significa “*Video Assistant Referee*” que en español quiere decir árbitro asistente de video.

concretamente en el área deportiva para localizar jugadores de fútbol que jueguen en países lejanos y comparar sus estadísticas de juego para ayudarnos a optimizar las incorporaciones que hagamos para reforzar la plantilla.

- Variables Ecológicas; En estas variables se incluyen aquellas relacionadas con el medioambiente y su conservación. El mundo del fútbol no tiene un impacto especialmente negativo en el medio ambiente, si bien se han tomado medidas para ayudar a minimizar al impacto de dicho sector, entre las medidas, se ha llevado a cabo cambios en la iluminación de estadios y ciudades deportivas, cambiando las bombillas tradicionales por luces leds que consumen menos y disminuyen el impacto eléctrico para así reducir la contaminación lumínica, además las camisetas se fabrican con material reciclable lo que disminuye los residuos y el impacto negativo del sector del fútbol.
- Variables Legales; por último, hay que analizar las leyes que los clubes están obligados a cumplir, destacando el papel del SMI (Salario Mínimo Interprofesional) que todos los clubes están obligados a cumplir, además destaca el papel de las cotizaciones a la seguridad social por parte de la empresa de cada uno de los trabajadores del club y por último los impuestos asociados a dichos salarios, que también son elevados.

1.2 Análisis de competidores directos. Relación con la competencia

En el ámbito externo es importante definir las amenazas que puedan provenir del exterior, se han mencionado previamente situaciones que pueden llevar a una recesión como la Invasión de Ucrania por parte de Rusia o la crisis ocasionada por el SARS-COV2, sin embargo, a gran amenaza proveniente del exterior son los competidores y ello hace que cobren especial importancia, además cualquier fallo que ellos tengan puede generarnos una oportunidad de forma que es esencial saber quiénes son nuestros competidores y en qué condiciones compiten con nosotros.

Para determinar nuestros competidores se han tenido en cuenta muchas variables diferentes, desde el ámbito geográfico, pasando por las instalaciones, hasta la dimensión más relevante, el ámbito deportivo, y se ha determinado

que actualmente vamos a tener dos grandes competidores que rivalizan con el club en cuanto a objetivos, geografía e instalaciones que son el Sporting de Gijón y el Real Valladolid.

- Comparación entre el Real Oviedo y el Real Sporting de Gijón

Se ha escogido al Real Sporting de Gijón como uno de los dos principales competidores en base a diferentes variables:

- Basándonos en criterios geográficos y poblacionales, el Sporting presenta similitudes más que evidentes con el Oviedo, ya que la ciudad de donde es originario el club, la ciudad de Gijón está a menos de 25 minutos en coche por lo que el público objetivo de ambas entidades será el mismo, así como las oportunidades que puedan surgir del entorno.
- En cuanto a las comunicaciones el Real Oviedo posee una ventaja al disponer de aeropuerto propio, sin embargo, es una ventaja mínima al estar ambas ciudades tan próximas. En cuanto al resto de las comunicaciones no hay diferencias apreciables, por lo que esta variable hace que el club sea un competidor directo.
- En el ámbito de las instalaciones, el Sporting dispone de un estadio modernizado, llamado "El Molinón" al haber acometido una reforma integral del mismo entre los años 2009 y 2011, mientras que el estadio del Oviedo data del año 2000, en cuanto a la capacidad de los estadios es exactamente la misma, ambos disponen de 30.000 asientos para sus hinchadas. En cuanto a la ciudad deportiva, el Sporting presenta más campos de entrenamiento (más del doble) e instalaciones más modernas que el Oviedo, sin embargo, les diferencia un aspecto fundamental que genera una ventaja por parte del Oviedo; la ciudad deportiva del Sporting no es de su propiedad, pertenece al Ayuntamiento de Gijón mientras que las del Real Oviedo son de su propiedad.
- Por último, en cuanto al aspecto deportivo el Sporting presenta mejores condiciones para competir. En primer lugar, el valor del club es de 28,9 millones de euros (Transfermarkt, Transfermarkt,

2022) lo que le coloca en el puesto número siete de la categoría plata mientras que el Oviedo se sitúa en el puesto doce, con un valor de 16,5 millones de euros según la misma web. En segundo lugar, ha ganado cinco veces el título de la Segunda División Española (Fichajes.com, 2022) con lo que tiene más títulos que el club en cuestión. Por último, cuenta con un mayor reconocimiento que nuestro club al situarse tres puestos por delante en la clasificación histórica de La Liga, habiendo disputado más temporadas en primera y habiendo obtenido más puntos.⁸ Sin embargo tales diferencias son mínimas lo que hace del Oviedo un club similar en cuanto al ámbito deportivo.

Por tanto, en base a estos criterios el Real Sporting de Gijón es un competidor directo nuestro al que habrá que tener muy presente al situarse tan próximo al Oviedo.

- Comparación entre el Real Oviedo y el Real Valladolid

El otro club escogido es el Real Valladolid, este ha sido elegido en base a una serie de criterios a comparar con el Oviedo.

- En cuanto a criterios geográficos y de comunicaciones nos encontramos en una situación difícil para competir con el Real Valladolid ya que la ciudad de Valladolid se encuentra muy próxima al gran núcleo urbano de España: Madrid, concretamente se sitúa a menos de una hora (50 minutos) en tren o a dos horas en coche, además es un núcleo urbano mayor ya que, solo la provincia de Valladolid dispone de la mitad de habitantes que toda la Comunidad Autónoma de Asturias, en concreto 520 mil habitantes según datos de Eurostat, por lo que es más fácil acceder a Valladolid desde cualquier parte del mundo así como a un mayor público objetivo. El único punto fuerte en este aspecto que nos permite competir es el tamaño de nuestro aeropuerto,

⁸ La clasificación histórica de La Liga es una clasificación de los clubes que han disputado en algún momento la Primera División Española, obteniendo mejores puestos en función de los puntos obtenidos

que, según el número de pasajeros en 2022 es hasta siete veces superior al de Valladolid (Villanubla).

- En cuanto a las instalaciones el Oviedo se encuentra en una situación favorable y notablemente superior al Real Valladolid, ya que no solo disponemos de un estadio con más capacidad y sensiblemente más moderno, sino que también el club cuenta con una Ciudad Deportiva mientras que el Real Valladolid no dispone de ninguna, aunque actualmente ha iniciado los trámites para poder construir una cerca del actual estadio José Zorrilla.
- En lo referido al área deportiva el Real Valladolid está muy por encima actualmente. En primer lugar, el club de Castilla y León acaba de lograr el ascenso a Primera División Española, además el club se sitúa como la segunda entidad más valiosa de Segunda División, teniendo un valor en junio de 2022 de 46,7 millones de euros según Transfermarkt y cuenta con jugadores destacados como Shon Weissman, Gonzalo Plata o Sergio León. En segundo lugar, se sitúa en el puesto trece de la clasificación histórica de La Liga por lo que está hasta seis puestos por encima del Oviedo lo que le sitúa en mejor posición. Por último y el único aspecto más igualado es el palmarés ya que cuenta con tres títulos de la Segunda División Española, aunque cuenta con un título de la extinta Copa de la Liga, equiparable con la actual Copa del Rey.

Por todos estos criterios el Real Valladolid es considerado un rival directo ya que se sitúa a tres horas de distancia de Oviedo y compite en las mismas condiciones que nosotros con objetivos similares.

A raíz de este análisis sobre la competencia se puede observar que el club se encuentra en una posición adecuada para competir con sus rivales, centrándonos en sus dos rivales directos, se sitúa en mejor posición que el Real Sporting de Gijón en líneas generales ya que adicionalmente dispone de una situación económica saneada mientras que el Sporting presente ciertas dificultades, que, debido a ello, está inmerso en un proceso de venta a un grupo inversor de México, mientras que la competencia con el Real Valladolid

es más difícil al haber ascendido recientemente y tener una situación económica mejor además de los criterios previamente descritos.

Adicionalmente se podrían valorar competidores adicionales como la SD Ponferradina, el Burgos CF o el Racing de Santander, sin embargo, se considera que se encuentran en una posición inferior y no compiten por los mismos objetivos, pero no debemos descuidarlos debido a su potencial.

-Conclusiones

Una vez realizada la valoración de la entidad se puede determinar que el Real Oviedo se encuentra en un entorno estable, con posibilidades de crecimiento como demuestra el análisis PESTEL. Las diferentes variables analizadas reflejan una situación que, pese a la actual inflación y la Invasión de Ucrania, el mundo del fútbol está creciendo anualmente, acercándose poco a poco a niveles de negocio previos a la pandemia.

En cuanto a la competencia, el club tiene grandes posibilidades de lograr su principal objetivo, que no es otro que el ascenso a Segunda División Española. Dichos competidores tienen una situación económica más compleja, a excepción de dos clubes: el Real Valladolid y el Girona CF, por lo que las posibilidades del club de adquirir jugadores de más nivel son mayores.

CAPITULO 3: PLAN DE NEGOCIOS DEL CLUB

1. Formas jurídicas en el mundo del fútbol

En el mundo del fútbol existen dos grandes formas jurídicas, la primera de ellas es la denominada; "asociación deportiva" que consiste en que la propiedad del club es de la afición, y la segunda de ellas es la denominada; "sociedad anónima deportiva" que consiste en que la propiedad del club se divide en acciones.

Desde la introducción del fútbol en España en 1870, la única forma jurídica existente era la asociación deportiva por lo que las limitaciones de los clubes pequeños eran significativas, además de generar una deuda cuantiosa.

La Ley 10/1990 de 15 de octubre, creó las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD) (Cultura, 1999), lo cual cambió el panorama futbolístico del momento, al transformarse a dicha forma jurídica la mayoría de las entidades en el mundo del fútbol, antes de eso solo se reconocía como forma jurídica la Asociación Deportiva, dicha forma solo la conservan aún cuatro clubes en España; Real Madrid, FC Barcelona, CA Osasuna y Athletic Club de Bilbao.

1.1 Asociaciones Deportivas

Actualmente solo existen cuatro clubes que operan con esta modalidad; Real Madrid, FC Barcelona, Athletic de Bilbao y CA Osasuna. Estos clubes no presentaban el requisito fundamental para convertirse en SAD en el año 1990, como ya se ha mencionado previamente. Estos clubes por tanto no tienen su capital dividido en acciones, el club pertenece a los aficionados a través de las cuotas de socio que se pagan, por lo que se aplica el criterio de "una persona, un voto".

Si bien es una situación que podría considerarse idílica al ser los socios sus propietarios, supone una mayor limitación sobre todo en el aspecto económico, ya que, en caso de necesidad de capital, las posibilidades que brinda la Sociedad Anónima Deportiva son mayores al poder llevarse a cabo

ampliaciones de capital y por lo tanto inyectar liquidez si es necesario, bien sea por problemas económicos o bien sea para acometer fichajes.

1.2 Sociedades Anónimas Deportivas

Las Sociedades Anónimas Deportivas establece un modelo de responsabilidad jurídica y económica para los clubes deportivos que tiene como objetivo principal dotar de un mayor grado de control y transparencia por parte de los clubes.

Esta forma jurídica es una variante de la Sociedad Anónima características del Derecho mercantil, por lo que el capital de las entidades que adopten esta forma jurídica estará dividido en acciones y tendrá un máximo accionista que tendrá el control efectivo.

Esta modalidad se puso en marcha en los años 90 con la aprobación de la Ley 10/1990 de 15 de octubre, del Deporte y su posterior modificación con la Ley 50/1998 de 30 de diciembre. A través de esta ley y su posterior modificación, el gobierno de entonces, buscaba reducir la deuda que por entonces tenían los clubes deportivos con Hacienda, cifrada en 16 mil millones de pesetas, obligando a convertirse a esta modalidad jurídica a aquellos clubes que presentaran saldos negativos en el balance desde la temporada 1985/1986 o cualquiera de esos años, lo que afectaba a prácticamente todos los clubes de primera y segunda división exceptuando a los cuatro clubes previamente citados, lo que convertía al resto en SAD⁹.

Tras haber analizado las diferentes formas jurídicas existentes en el mundo del fútbol y determinado que la Sociedad Anónima Deportiva es la forma adecuada y la única para poder analizar la entidad deportiva, hay que seleccionar aquellos criterios o aspectos que van a determinar nuestra valoración.

El Real Oviedo, va a tener un accionista mayoritario, que va a ser aquel que tenga más poder o control sobre la entidad, en este caso el propietario del Real

⁹ Acrónimo que significa; Sociedad Anónima Deportiva

Oviedo es el Grupo Carso, que es un conglomerado mejicano propiedad de Carlos Slim.

2.Valoración inicial de la entidad

Una vez seleccionada la entidad, en este caso, el Real Oviedo, habrá que realizar una valoración interna de la entidad, analizando los recursos con los que contamos y las carencias que tiene la entidad para cubrirlas adecuadamente.

Como se ha mencionado previamente, nos encontramos una situación económico-financiera saneada, libre de deuda y con un margen salarial elevado, en torno a 9,9 millones de euros (LaLiga , 2022), lo cual es de suma importancia a la hora de incorporar mejores jugadores, así como profesionales destacados para los diferentes puestos de gestión, además de plantearnos objetivos más ambiciosos.

Por otro lado, es de vital importancia disponer de instalaciones propias, así como un estadio en buenas condiciones, para ello habrá que evaluar el estado de estas y analizar las posibles reformas que se deban acometer.

Por último, habrá que poner en marcha el plan de crecimiento del club para crear una estructura globalizada que permita introducir al club en nuevos mercados internacionales, concretamente nuestro objetivo de crecimiento fundamental será introducir al club en países en crecimiento y con una gran tradición futbolística como Brasil o Nigeria.

3.Objetivos del plan de negocios

Teniendo en cuenta lo dispuesto en el apartado anterior vamos a marcar los objetivos en el largo plazo que se marcan una vez se ha analizado la entidad.

Los objetivos en el largo plazo son los primeros que se deben plantear ya que van a influenciar las decisiones que tomemos en el medio y en el corto plazo puesto que son los objetivos generales que vamos a perseguir.

Para poder delimitar correctamente los diferentes objetivos en el largo plazo, vamos a establecer un horizonte temporal superior a los tres años. Dichos objetivos son los siguientes:

- Convertir a la entidad en un club globalizado, logrando aumentar el número de extranjeros en la cantera, así como implantar oficinas comerciales, representación y/o scouting en terceros países.
- Aumentar el presupuesto de la entidad, logrando incrementar el dinero percibido por la publicidad y los derechos televisivos, en base a lograr una mayor visibilidad del club a nivel nacional e internacional.
- Lograr asentar al club en la Primera División Española, optando a clasificarse para posiciones que permitan disputar competiciones europeas e incluso, en un horizonte temporal mayor poder disputar títulos.
- Mejorar las instalaciones del club, no solo modernizándolas o actualizándolas, sino también aumentando la capacidad del estadio, así como la ciudad deportiva para poder acoger a más canteranos y aficionados.
- Presentar una situación económica con superávit en varios ejercicios de forma que se asiente el equilibrio financiero en la entidad y se pueda aumentar el volumen de ingresos para aumentar el gasto en fichajes, cantera e instalaciones.
- Conseguir un equipo con una plantilla y un staff técnico de mayor valor, de forma que se fichen los jugadores y técnicos adecuados para la consecución de los objetivos deportivos planteados y para aumentar los ingresos al poder adquirir mejores jugadores y por tanto hacer que la afición se ilusione y crea en el proyecto, adquiriendo más productos del club y abonándose.
- Colocar al Real Oviedo como principal club del norte de España, pudiendo llegar a desbancar en el corto plazo al Sporting de Gijón o al Celta de Vigo y en última instancia a clubes del nivel de la Real Sociedad o el Athletic Club de Bilbao.
- Conseguir una imagen corporativa y social excelente a ojos no solo de los aficionados del propio club, sino también a ojos de todas las

personas, participando de forma activa en proyectos sociales, ecológicos y benéficos, así como promocionar la ciudad de Oviedo y la Comunidad Asturiana, devolviendo parte de ese futuro crecimiento del club a la sociedad y convirtiendo al Oviedo en un club socialmente responsable.

4. Dimensión interna: Variables internas y Áreas funcionales del club.

4.1 Variables internas

- 4.1.1 Situación económico-financiera de la entidad

Otro aspecto fundamental que se debe analizar es la situación económico-financiera de la entidad. Para ello hay que analizar si la situación económica está saneada, es decir que sus deudas, ya sea con los jugadores, con la Seguridad Social, con la Hacienda Pública o con cualquier otro tipo de acreedor sea reducida.

Es de relevancia la partida de Deudas con la Hacienda pública ya que los nuevos socios están obligados a asumir la deuda del nuevo club que adquieren.

En el caso práctico en cuestión, la situación económico-financiera del Real Oviedo se puede considerar positiva, incluso con la pandemia del SARS-COV 19, sufrida a nivel mundial y que ha tenido un impacto negativo en los clubes al cerrar estadios y parar durante unos meses, lo que ha provocado el descenso de los ingresos de los clubes. A cierre de la campaña 2020-2021, el club reportó unas pérdidas de 2,5 millones, que sumadas a las de la campaña 2020-2021, elevaban el montante a 5,2 millones (Izquierdo, 2021), sin embargo, el propietario a través del Grupo Carson ha llevado a cabo numerosas ampliaciones de capital para solventar los efectos de la pandemia. La temporada 18/19 fue la primera temporada en la que se acabó con la deuda histórica del club pese a registrar unas pérdidas de 50.000 euros (Fernández, 2019), por lo que la temporada 19/20 era la primera en la que el Oviedo lograba en denominado "equilibrio presupuestario", que fundamentalmente consiste en adecuar los gastos a los ingresos. Ello supone una fortaleza al tener mejor situación económico-financiera que otros clubes que rivalizan con nosotros como el Real Sporting de Gijón o el recién descendido Deportivo Alavés.

En este apartado cabe hacer una especial mención al denominado "Fair Play"¹⁰ financiero de la Liga Española, que consiste en regular el gasto que puede asumir un club en la plantilla, ya sea inscribible¹¹ o no inscribible¹², ambas definidas en el artículo 38 de las Normas de Elaboración de Presupuestos de la Liga de Fútbol Profesional.

El Fair Play financiero supone una gran limitación a la hora de poder inscribir jugadores, puesto que esta limitación salarial no te impide fichar, sino que te imposibilita inscribir jugadores sino cumples con la reglamentación en cuanto a los gastos que te impone la liga. Para la temporada 2021/2022 el Real Oviedo disponía para la ventana de fichajes de verano un límite salarial de en torno a 9,5 millones de euros, viéndose incrementado hasta casi los 10 millones en el mercado de invierno (LaLiga, 2022), lo que coloca al club en una buena posición para competir al ser el noveno club de los veintidós que componen la segunda división en cuanto a margen salarial. Además, hay que tener en cuenta, que delante se encuentran clubes que acaban de descender (casos del Real Valladolid, SD Éibar y el SD Huesca), que disponen de un mayor margen al darles La Liga un periodo de un año para armonizar las cuentas y adaptar los sueldos a la segunda división, y de un filial de un equipo de primera división (Real Sociedad "B"), que disponen de un mayor margen debido a que tiene a su primer equipo en Primera División, la situación del Oviedo con respecto al resto de clubes de segunda es excelente ya que se colocaría el quinto.

Además, reviste de gran importancia el acuerdo al que han llegado la Liga Española con un fondo de inversión llamado CVC capital partners de forma que se concede a este fondo el derecho de explotación del 8% de los derechos televisivos durante 50 años a cambio de inyectar casi 2.700 millones. La condición esencial es que se destine el 80% de la dotación que consigan los clubes a infraestructuras y el resto a el saneamiento de cuentas.

¹⁰ En castellano "Fair Play" se traduce como juego limpio, hace referencia a una serie de normas establecidas por la LFP (Liga de Fútbol Profesional) que deben cumplir todos los clubes para poder competir en igualdad de condiciones.

¹¹ Se denomina plantilla inscribible a aquellos gastos correspondientes a los salarios de los jugadores, del entrenador, segundo entrenador y preparador físico

¹² Se denomina plantilla no inscribible a los gastos correspondientes a la cantera, filiales y otras secciones diversas.

- 4.1.2 Instalaciones y plantilla

Otra variable esencial de la estructura interna consiste analizar las instalaciones deportivas con las que cuenta la entidad, así como de su estado y conservación. Para ello se empezará valorando el aspecto más visible de un club deportivo, el estadio. En primer lugar, habrá que determinar si el estadio es propiedad del club o si por el contrario como en la mayoría de los casos en España es de propiedad pública, lo que va a ser de vital importancia a la hora de acometer reformas en el interior. En el caso de ser propiedad del club solo habrá que buscar financiación, sea propia o ajena, y a acometerlas, mientras que, si es público, habrá que contar con el organismo público pertinente lo que dificulta y retrasa la toma de decisiones.

Posteriormente se analizará la existencia o no de una ciudad deportiva, que son esenciales para desarrollar la actividad futbolística, así como de cantera y administración de los clubes. En España, existen 28 ciudades deportivas homologadas como tal, esto es de vital importancia en cuanto a la profesionalización de un club, ubicándose en estas las oficinas centrales del club, donde se lleva a cabo el día a día de la entidad, las residencias de los jugadores de la cantera, los campos de entrenamiento e incluso los segundos estadios en el caso de clubes de grandes dimensiones como el Real Madrid o el FC Barcelona.

Por último, habrá que analizar la plantilla con la que se cuenta, no solo la plantilla visible del club con los jugadores de campo, entrenadores, fisios, médicos o utilleros, sino también la cualificación y la adecuación del personal en las distintas áreas operativas del club, así como las necesidades que tenga la entidad en cuanto a personal tanto en puestos clave como en puestos de carácter más trivial.

En cuanto a las instalaciones deportivas, el Oviedo cuenta con un estadio con una capacidad de 30.500 espectadores (Transfermarkt, Transfermarkt, 2022), construido en el año 2000 y cuyo nombre es: "Estadio Carlos Tartiere". Cabe destacar que dicho estadio es propiedad del ayuntamiento y no del club. Esto junto con las instalaciones deportivas del club (Ciudad Deportiva El Requexón), las cuales, si son propiedad del club, hace que la entidad tenga una buena

infraestructura y esté dotado de medios para crecer y poder empezar a trabajar y mejorar dichas instalaciones. Sin embargo, estas instalaciones si necesitarían una actualización en el caso de ascender a Primera División, especialmente la ciudad deportiva al estar inaugurada en el año 1975, por lo que supone una fortaleza frente a la competencia, ya que competidores directos como el Real Valladolid o el SD Éibar no disponen de ciudades deportivas y otros como el propio Éibar o el Girona disponen de estadios antiguos y de poca capacidad.

En lo referido a la plantilla con la que cuenta el club, es la duodécima plantilla más cara de Segunda División, con un valor de 19,80 millones de euros (Transfermarkt, Transfermarkt, 2022) lo que la coloca en una posición intermedia en cuanto a valor de la plantilla se refiere. Dispone de jugadores como David Costas o Borja Bastón con un interesante valor de mercado para la categoría de plata y con una plantilla y cuerpo técnico que pese a necesitar mejoras, puede generar cierta atracción para incorporar o atraer a jugadores de más nivel para que el club de un salto de calidad. Este aspecto podría considerarse una debilidad, ya que, pese a contar con posibilidades de mejora, competidores directos nuestros como los mencionados anteriormente tienen plantillas más valiosas o con jugadores más determinantes.

- **4.1.3 Grado de globalización de la marca y posibilidad de crecimiento**

Este aspecto se debe analizar junto con la masa social, sin embargo, reviste de tanta importancia en el mundo actual, al encontrarnos en una sociedad tan globalizada, que es oportuno analizarlo de forma separada.

Para ello habrá que analizar la cuota de pantalla de la entidad, no solo en nuestra región o país de origen sino también la visualización de los partidos del club en el extranjero. Además, será de gran importancia la creación de oficinas comerciales y/o de cantera en terceros países, generalmente de ligas o países menos desarrollados para contribuir a la buena imagen de la marca y el desarrollo del fútbol en aquellos países, así como explorar nuevos mercados tanto de merchandising como de cantera y formación.

Todo ello va a aumentar la posibilidad de crecimiento del club, al aumentar los ingresos, vía comercial o vía derechos televisivos, pero también va a llevar a

aumentar el desarrollo de la cantera y la retención de talento, esto último es de vital importancia ya que supone un ahorro por parte del club a la hora de fichar jugadores para cubrir necesidades de la plantilla del primer equipo y posteriormente ser una fuente de ingresos al haber fichado a estos canteranos "gratis" y venderlos por una suma económica y el ahorro de su ficha, lo que supone una práctica habitual en diversos clubes de la categoría de plata y rivales del Real Oviedo como el Real Club Sporting de Gijón.

En cuanto a la globalización y la posibilidad de crecimiento, el club en cuestión no tiene una estructura globalizada, ya que no es reconocido a nivel internacional (e incluso a nivel nacional tiene poca valoración, menos que su eterno rival, el Real Sporting de Gijón) salvo quizás en México debido al reconocimiento que tiene su propietario, Carlos Slim. Además, no tiene en su plantilla jugadores reconocidos internacionalmente, salvo quizás su mejor jugador en la plantilla, Borja Bastón, que es un jugador que ha jugado en la Primera División Inglesa y en la Primera División Española. Esto supone una debilidad con respecto a competidores directos como el Real Valladolid, con una estructura más globalizada (ayudado por su presidente y exjugador de fútbol ganador de dos balones de oro¹³) o el UD Almería.

- **4.1.4 Ubicación del Club y masa social.**

En este aspecto es importante estudiar la ubicación en torno a una ciudad con una población de tamaño considerable (no inferior a 100.000 habitantes), con buenas comunicaciones por carretera, preferiblemente cerca de un aeropuerto que permita el dinamismo y la entrada de pasajeros, con un patrimonio y cultura significativos para poder atraer a personas de lugares dispersos y por último que sea una ciudad en crecimiento o cerca de núcleos urbanos en crecimiento.

En cuanto a la masa social, es importante que el club disponga de una afición voluminosa e implicada, esto hace que aumenten los ingresos vía merchandising, como la venta de camisetas y productos del club, y vía ticketing y abonos, es decir a través de las entradas y los abonados. Esto

¹³ El Balón de Oro es la máxima distinción individual en el mundo del fútbol, es un galardón que entrega anualmente la revista *France Football*, se le otorga al mejor jugador del año.

determinará los ingresos de la entidad, sobre todo reviste especial importancia en la partida que representa la mayor parte de los ingresos de los clubes de fútbol; los derechos televisivos, los cuales están influenciados en gran medida por la cuota de pantalla de cada club.

La entidad a valorar, en este caso el Real Oviedo, cuenta con un aeropuerto propio, es decir ubicado en la ciudad de Oviedo, con un tráfico aéreo de 831.793 pasajeros en el año 2021 (AENA, 2021), una cifra que lo coloca dentro de los 20 aeropuertos más grandes de España, lo que facilita el tránsito de pasajeros y la eventual llegada de equipos externos y aficionados de fuera, tanto de España como del extranjero. Además, Oviedo es una ciudad con una población de 217.552 habitantes según datos del INE a 1 de enero de 2021, lo que permite tener un público potencial amplio que es esencial para aumentar la masa social y los ingresos vía abonos o ticketing.

Por último, es de vital importancia la masa social con la que cuenta el club, el Real Oviedo cuenta con 15.500 abonados para la temporada 2021/2022 (Menéndez, 2022), lo que supone algo más de un 50% de la capacidad del estadio en el que juega como local; el Estadio Municipal Carlos Tartiere, ello quiere decir que cuenta con una buena masa social, ya que mantener más de 15.000 abonados en Segunda División supone una gran dificultad para

- **4.1.5 Características del club y conclusiones de la valoración estratégica de la entidad**

Por último, una vez definidas las variables relevantes que afectan a la valoración del club, hay que hacer una recopilación con las características que lo definen y las conclusiones que se han obtenido para valorar adecuadamente la entidad y disponer de forma agrupada de toda la información que se ha expuesto previamente.

-Características del Real Oviedo:

- En primer lugar, es un club ubicado en la ciudad de Oviedo, que dispone de un aeropuerto propio de cierto tamaño que permite la llegada de turistas y de equipos de fuera de España o de lugares alejados de

España como Islas Baleares o Andalucía, además dispone de una población elevada lo que dota al club de una buena base para atraer a nuevos aficionados, que, junto con los que ya dispone, dota al club de una buena masa social, teniendo como se ha mencionado previamente de 15.500 abonados para la temporada 2021/2022 lo que le coloca en una buena posición para competir y para aumentar los ingresos relativos a el merchandaising y ticketing.

- Además, dispone de buenas conexiones por carretera, pudiendo llegar desde Francia o desde Madrid en coche, transitando únicamente por autovía lo que facilita el transporte. Sin embargo, el único punto débil es que no dispone de línea AVE¹⁴ actualmente según datos de Renfe, lo que supone una desventaja frente a clubes con características similares que si disponen de esta línea como el Girona FC o el Málaga CF.
- En segundo aspecto el club presenta una situación económico-financiera estable al estar libre de deudas lo que el permite acometer buenas inversiones y no verse lastrado por el límite salarial de la Liga de Fútbol Profesional que impediría al club poder incorporar a mejores jugadores.
- Otro aspecto importante es la infraestructura que posee, ya que dispone de un estadio relativamente moderno (año 2000) lo que hace que tenga una buena capacidad y unos accesos fáciles y buenas conexiones, además dispone de una ciudad deportiva lo que es un rasgo diferenciador ya que pocos equipos en España y más en Segunda División disponen de una.
- Otra característica que tiene el club es la poca globalización que presenta, al no ser reconocido ni en España ni fuera de ella, lo que limita las posibilidades de crecimiento a corto plazo al tener que crear una estructura para su reconocimiento nacional e internacional.
- Por último, es importante mencionar la plantilla con la que dispone el club, ya que es una plantilla en la que predominan jugadores españoles, por lo que el porcentaje de extranjeros es reducido, además no tiene un gran valor (como se ha mencionado presenta una posición de valoración

¹⁴ AVE es el acrónimo de Alta Velocidad Española

intermedia en la Liga Smartbank), lo que hace que el gran objetivo del ascenso sea más difícil.

Todos estos aspectos son diferentes fortalezas y debilidades que se analizarán conjuntamente en el análisis DAFO más adelante.

4.2 Organigrama deportivo

Una vez analizadas las variables internas de la entidad y delimitado los objetivos, es importante crear una estructura interna sólida que nos permita explotar nuestras fortalezas y eliminar nuestras debilidades.

Para ello es importante disponer de un adecuado organigrama deportivo, que permita tener una organización ligera a la vez que se dispone del mejor personal posible para las diversas áreas.

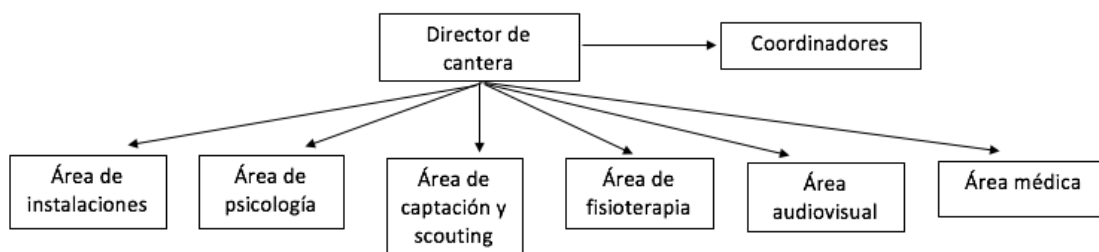
Con la idea de conseguir un organigrama interno adecuado para la entidad, se ha evaluado los diferentes departamentos o secciones que tienen otras entidades con unas características similares, tanto deportivas como de infraestructuras, afición e incluso patrocinios, como por ejemplo el Real Valladolid, UD Almería o Girona FC.

También, se ha tenido en cuenta los departamentos anteriores que ya había en la entidad, que como se ha mencionado previamente era una estructura demasiado densa y pesada, ya que había multitud de pequeños departamentos que funcionaban de forma independiente, lo que genera problemas de comunicación y duplicidad de las tareas asignadas lo que reduce la eficiencia y deteriora la gestión.

Para poder visualizar dicho problema, se ha procedido a comparar los organigramas de tres clubes de fútbol en España a través de una serie de gráficos, el primero es del propio Real Oviedo, en concreto del organigrama de la cantera, cuya fuente es de elaboración propia con datos obtenidos de la web del Real Oviedo, el segundo corresponde al organigrama del Real Madrid, obtenido directamente de su página web, el último hace referencia al

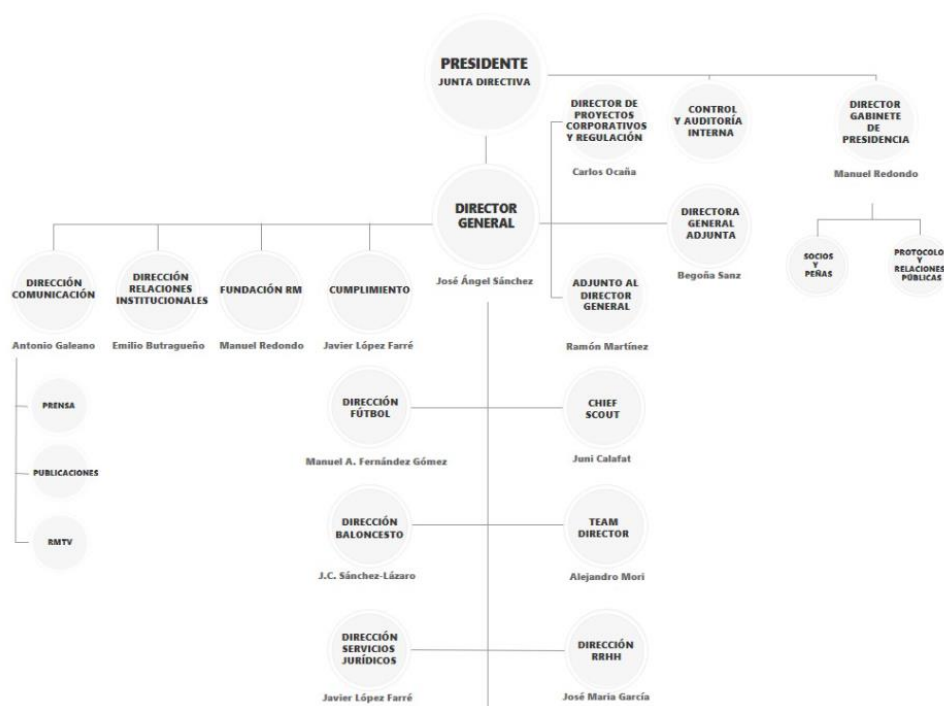
organigrama del Real Valladolid cuya fuente es de elaboración propia con datos obtenidos de su página web.

Figura 4.2.1 Organigrama de cantera del Real Oviedo



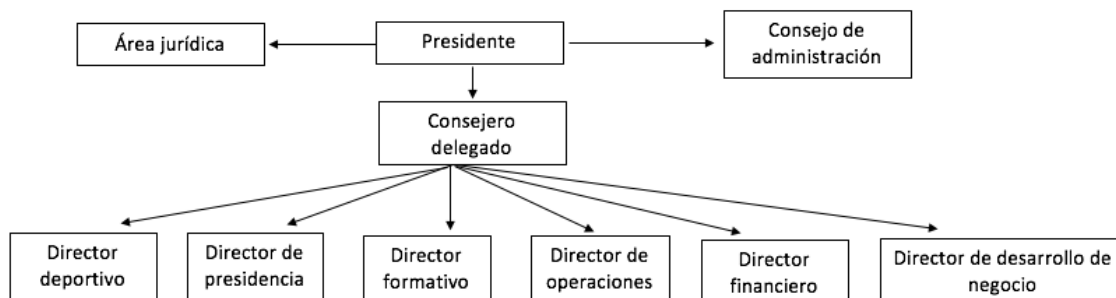
En este gráfico se muestra que solo para la cantera hay demasiadas áreas y coordinadores que por simplificar el gráfico no se han incluido, lo que genera una duplicidad de puestos y un sobrecoste que lastra la economía de la entidad. La fuente de dicho gráfico es de elaboración propia con datos extraídos de la web del Real Oviedo.

Figura 4.2.2 Organigrama deportivo del Real Madrid



En este gráfico cuya fuente es la página oficial del Real Madrid, se puede observar una estructura mucho más compleja. Además este gráfico es solo una pequeña parte de la estructura del club, ya que el grado de globalización del club así como los objetivos que persigue son los máximos en el panorama futbolístico por lo que debe presentar una estructura adecuada para ello. Sin embargo el Real Oviedo no está en una posición competitiva ni parecida por lo que solo tendremos este organigrama como modelo final a seguir así como para analizar si es posible trasladar alguna de las secciones implementadas por el Real Madrid que el Oviedo no disponga ya.

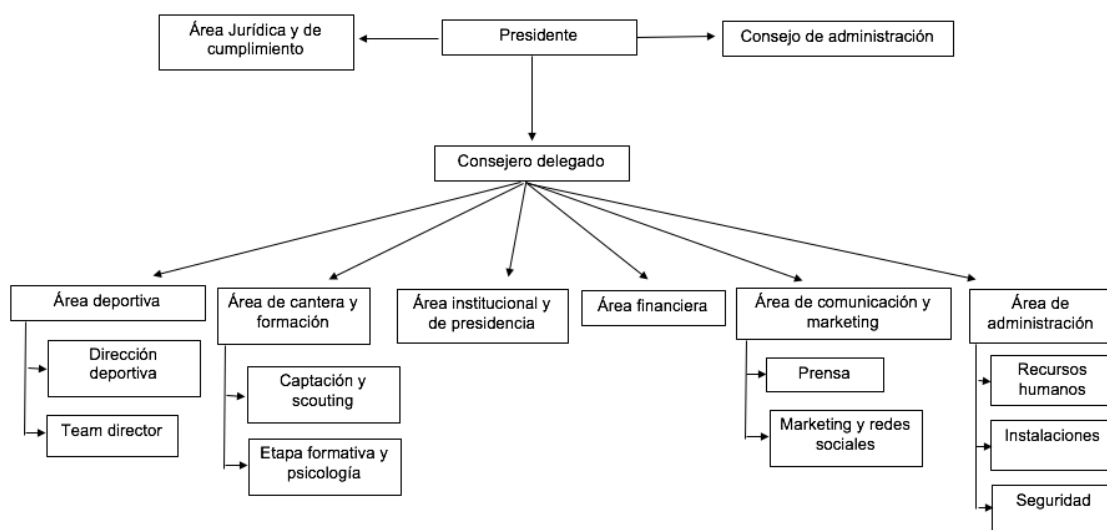
Figura 4.2.3 Organigrama deportivo del Real Valladolid



En este gráfico se puede observar la simplicidad de las áreas, lo cual es propio de un club menos globalizado y con un presupuesto y necesidades inferiores a las del Real Madrid, la fuente de dicho gráfico es de elaboración propia con datos extraídos de la página web del Real Valladolid.

Por tanto, en la reestructuración que se va a llevar a cabo de la organización y gestión del Real Oviedo, se va a emplear como punto de referencia el esquema del Real Valladolid, al adecuarse más a las necesidades del club, sin embargo, se va a elaborar una serie de planes a largo plazo para poder adaptar esta estructura en función del crecimiento futuro de la entidad, siendo por tanto un organigrama flexible. Por ello se ha propuesto el siguiente organigrama:

Figura 4.2.4 Organigrama propuesto del Real Oviedo



Una vez analizada la estructura del club que se ha propuesto, se va a proceder a realizar un análisis de cada una de las áreas del organigrama.

Área Deportiva

En esta área tiene como función principal gestionar la plantilla del primer equipo del club, en este caso el equipo del Real Oviedo que milita en Segunda división española. En este primer equipo se van a incluir tanto los jugadores, incluyendo sus renovaciones y/o contrataciones, así como el cuerpo técnico que participe activamente en las labores de este primer equipo, tales como los fisioterapeutas, médicos, primer y segundo entrenador, nutricionistas...

En dicha área se han creado dos departamentos para apoyar correctamente a dicho área:

- Departamento de Dirección Deportiva: Encabezado por un profesional con carrera universitaria, dominio e idiomas y un máster MBA¹⁵ en entidades deportivas. Este departamento se va a encargar de la composición de la plantilla del primer equipo de club, es decir, aquel que compite a nivel

¹⁵ Siglas en inglés que significan "Management Business Administration"

profesional¹⁶, reviste de especial importancia al gestionar las renovaciones de los jugadores del club, así como de consensuar junto con el team director y con el entrenador las necesidades del club en materia de fichajes.

En los últimos años este departamento ha cobrado especial importancia debido a la aparición de una serie de directores deportivos a nivel mundial que emplean algoritmos y programas de tratamiento de datos o big data para analizar los mejores jugadores para cada puesto teniendo en cuenta las posibilidades económicas de cada club, destacando los nombres de Ramón Rodríguez Bermejo conocido como "Monchi", director deportivo del Sevilla F.C, Antero Henrique, exdirector deportivo del F.C Porto o Hasan Salihamidzic, director deportivo del F.C Bayern de Múnich.

- Departamento del primer equipo o Team Director; este departamento estará encabezado preferiblemente por un exjugador reconocido del club, preferiblemente con estudios universitarios, ya que la función principal de dicho departamento es hacer de nexo o enlace entre la dirección del club y la plantilla del primer equipo, por lo que el reconocimiento de los jugadores y el respeto que pudiera infundir a los jugadores y directivos es esencial para poder transmitir los deseos y necesidades del primer equipo.

Área de Cantera

En esta área se van a gestionar todos los elementos relacionados con el resto de las categorías del Real Oviedo, es decir aquellos a los que se les considera no profesionales, por lo tanto, aquí se incluyen a todos los jugadores comprendidos entre el equipo más joven del club que es el Prebenjamín (donde se incluyen aquellos niños que tienen entre 5 y 6 años) y el equipo de mayor nivel no profesional, el Real Oviedo Vetusta¹⁷, que milita en la Tercera División de la RFEF. El director de dicho departamento tiene que ser una persona con estudios universitarios, pero con experiencia laboral en el mundo del fútbol, para poder gestionar adecuadamente dicha área, pero además tenga buen ojo para analizar la progresión de los canteranos, el perfil ideal sería el de un

¹⁶ Solo tienen la consideración de profesionales aquellos que disputen las categorías de Primera o Segunda División Española.

¹⁷ Segundo equipo del Real Oviedo

jugador como Álvaro Arbeloa, que es un exjugador de fútbol, con estudios universitarios en

La función que tiene este departamento es esencial al nutrir al primer equipo de jugadores, de forma que suponga un ahorro de costes en fichajes. Para administrar adecuadamente esta área de trabajo, se han constituido dos departamentos:

- Departamento de captación y Scouting; este departamento reviste de una gran importancia en el mundo actual, ya que el localizar, negociar y adquirir jóvenes promesas, es una tarea primordial para los clubes debido a los altos precios tanto salariales como de adquisición de jugadores que hay en el mercado de fichajes actual. Por ello para este departamento se va a buscar contratar a un director de departamento con experiencia laboral en clubes de nivel, con una carrera económica o bien de periodismo deportivo. Este departamento es fundamental pero nunca ha sido reconocido como tal hasta hace unos pocos años, gracias al trabajo de Juni Calafat, que es el jefe de scouting del Real Madrid y que gracias a su trabajo y conocimiento sobre los jugadores del fútbol base, el club ha podido comprar a jugadores que se han asentado en el primer equipo del Real Madrid como Vinicius, Rodrygo Goes, Marco Asensio o Mateo Kovacic, lo que ha incrementado la reputación de dicho trabajo.

En este aspecto cabe mencionar la limitación que hay a la hora de fichar menores de edad que no se encuentren del país de origen del club. Esta limitación, recogida en el artículo 19 de la FIFA, ha sido muy problemática para todos los clubes, de hecho, el FC Barcelona o el Chelsea han sido sancionados sin poder fichar jugadores durante dos ventanas de fichajes consecutivas por este asunto. Sin embargo, hay una serie de excepciones recogidas en el mismo artículo que posibilitan la incorporación de dichos jugadores en caso de concurrirse ciertas circunstancias, como que los padres se trasladen a la ciudad donde está el club que ha fichado al menor por motivos laborales ajenos al fútbol o bien que el club al que se traslade el

menor esté a menos de 50 kilómetros de su residencia habitual o que sean jugadores pertenecientes al Espacio Económico Europeo¹⁸.

- Departamento de etapa formativa y psicología; este departamento consiste en coordinar las diferentes categorías del fútbol base, así como evaluar la situación personal y social de todos sus canteranos, para evitar problemas potenciales o, en el caso de detectarse dicho problema, solventarlo de la mejor forma posible, consiguiendo una actitud de respeto y compromiso con el club en todas sus categorías.

Esta sección, estará encabezado con un profesional con estudios universitarios, con experiencia laboral y con estudios de psicología.

Al igual que cualquier aspecto relacionado con la etapa formativa, esta sección ha aumentado notablemente su importancia, ya que es esencial evitar el bullying o la discriminación entre los canteranos, de forma que se puedan evitar problemas de depresión o suicidio, así como, en el caso de detectarse dichos problemas, los psicólogos del club puedan intervenir para solventarlos, ya sean problemas sociales, personales o incluso en cualquier otro ámbito como el académico.

Área Institucional

Esta área consiste en entablar relaciones con las instituciones u organizaciones, de forma que se lleven a cabo proyectos en común, buscando beneficiarse ambas partes. Esto es un aspecto que cada vez se tiene más en cuenta, y más en un club deportivo, ya que el devolver algo a la sociedad a través de proyectos sociales (filantropía), es una práctica muy extendida, así como colaboraciones entre empresas y clubes deportivos para realizar eventos para la afición.

Para este puesto de trabajo se va a buscar a una persona con una carrera en relaciones públicas, preferiblemente un exfutbolista del club o alguien con buenos contactos para facilitar dichos acuerdos, el actual responsable de esta

¹⁸ El Espacio Económico Europeo comprende los países pertenecientes a la UE junto con países con un acuerdo similar de fuera de la UE (Noruega, Suiza, Islandia y Liechtenstein)

área, Cesar Martín Villar, según la web del Real Oviedo, es adecuado para este puesto, al presentar estudios superiores y ser un exfutbolista, que, además ha nacido en Asturias por lo que conoce mejor la región en la que actúa el club, además es importante contratar de forma accesoria a un asesor que tenga buenas relaciones con las instituciones públicas además de con las empresas, por lo que el perfil ideal sería la de un político como Javier Fernández Fernández, expresidente del Principado de Asturias entre 2012 y 2019, que además fue presidente de la Gestora del PSOE a nivel nacional del año 2016 al 2017.

Área Financiera

Esta sección del club va a tratar de garantizar la estabilidad económica de la entidad deportiva, es por ello por lo que la importancia del responsable de esta área es esencial para el club, por lo que este deberá tener unos conocimientos financieros sólidos, así como como conocer las peculiaridades del mundo del fútbol por lo que deberá estar especializado en dicho sector.

El perfil adecuado para dirigir esta área es el de una persona con estudios universitarios relacionados con el mundo de la economía, tanto ADE como economía serían validas, además debe contar con amplia experiencia laboral en el mundo de las finanzas y de la economía. A mayores sería adecuado una especialización en el mundo deportivo para conocer adecuadamente el sector así como el dominio del inglés.

Este puesto ha ido adquiriendo una mayor transcendencia al incrementarse las regulaciones a los clubes de fútbol, en especial las limitaciones relacionadas con la limitación salarial de los clubes deportivos en la liga española, ya que el fair play financiero que básicamente consiste en no gastar más de lo que se ingresa, se ha redactado para los casos especiales de los denominados "clubes estados", como el Manchester City o el Paris Saint Germain, por lo que no afecta al Real Oviedo

Área de Comunicación y Marketing

Esta área o sección del club es de suma importancia en el mundo actual debido al papel que tienen las redes sociales en cuanto a comunicación y divulgación de contenido. Es por ello que los clubes han centrado sus campañas de promocionales en estas plataformas, ya que su capacidad para alcanzar a un mayor número de consumidores es casi ilimitada, de hecho, el Real Madrid que es el club con un mayor número de seguidores en redes sociales, presenta un total de 278 millones de personas entre Twitter, Facebook, TikTok, Instagram y YouTube (Okdiario, 2022). Sin embargo, el Real Oviedo que es un club mucho más modesto no puede alcanzar estas cifras, de hecho, su cifra global de seguidores es de poco más de 622 mil personas, por lo que el hecho de poder alcanzar al Real Madrid resulta imposible.

Una vez determinadas las cifras de seguidores del club, es importante contar con un profesional al frente del área o coordinador con una experiencia laboral dilatada y con estudios universitarios en marketing, relaciones públicas o incluso recursos humanos. Además sería adecuado un máster en marketing digital, ya que, el club debe aumentar significativamente el número de seguidores, llevando a cabo más sorteos a través de las redes sociales así como llevar a cabo colaboraciones con influencers de diferentes plataformas (destacando TikTok e Instagram), para aumentar la visibilidad del club a lo largo del mundo. Cabe destacar el caso del Real Valladolid, que tras la compra del club por parte de Ronaldo ha conseguido aumentar su cifra de seguidores hasta llegar a 1,325 millones de personas entre las redes sociales previamente mencionadas, por lo que nuestro objetivo inicial será alcanzar al Real Valladolid en seguidores, ya que es un club con unas características similares a las nuestras y que ha conseguido los objetivos que el club persigue. Para lograr dicho objetivo se ha dividido en dos departamentos:

- Departamento de Prensa; dirigido por una persona con buenas dotes y habilidades comunicativas, la tarea fundamental consiste en elaborar el contenido de las ruedas de prensa de todos los integrantes del club, así como salir a dar explicaciones a nivel institucional sobre cualquier asunto del club.

- Departamento de Marketing y Redes sociales; este va a estar dirigido por una persona con estudios en marketing digital, va a encargarse de planificar las campañas publicitarias que lleve a cabo el club, así como de ponerlas en marcha.

Área de Administración

Esta área va a encargarse de llevar a cabo tareas más funcionales del club, de forma que el coordinador de dicha área debe de ser una persona cualificada con estudios económicos y de gestión, además de experiencia laboral, aunque dicha experiencia no tiene por qué haber sido desempeñada en el mundo deportivo.

Al ser un área muy general, se van a elaborar una serie de departamentos para su correcta gestión:

- Departamento de Recursos Humanos; encabezado preferiblemente por una persona con estudios en ADE¹⁹ complementados con un máster en gestión de talento y RRHH²⁰, se va a encargar de gestionar todo lo relacionado con el capital humano.
- Departamento de Infraestructuras; encabezado por un ingeniero o un perito con experiencia laboral, va a encargarse de todas aquellas actividades relacionadas con las infraestructuras de la entidad, tanto de su mantenimiento como de posibles remodelaciones o mejoras.
- Departamento de Seguridad; dirigido por un profesional en el sector de la seguridad, va a trabajar para que no haya ningún tipo de violencia de cualquier clase dentro del club, ya sea entre jugadores o personal como con los aficionados, así como encargarse de la seguridad de estos últimos mientras se encuentren en dependencias del club como el estadio.
- Departamento de Operaciones y Desarrollo de negocio; va a estar dirigido por un profesional en la gestión, con estudios superiores en ADE, en este departamento se va a tratar de implementar los objetivos estratégicos de la entidad en sus bienes y servicios para así crear valor en sus productos

¹⁹ Acrónimo de Administración y Dirección de Empresas

²⁰ Acrónimo de Recursos Humanos

para satisfacer las necesidades de los clientes, en este caso de los aficionados.

- Departamento de Contabilidad: cuya gestión va a estar dirigida por un profesional en la contabilidad deportiva o bien por una empresa que se dedique a ello de forma que, mientras se lleva a cabo las tareas básicas de la actividad contable, destacando la revisión de que las cuentas se anotan correctamente, también nos puede realizar una auditoría interna para detectar fallos o deficiencias en la contabilidad y resolverlas o reforzarlas.

De forma adicional el club va a contar con la figura del director general, encargado de coordinar las actividades de todas las áreas, así como de un responsable del área jurídica, encargando dicha área a un bufete de abogados que sea polivalente y tenga tanto expertos en derecho deportivo como en otras áreas como derecho del trabajo, civil o incluso tributario.

Por último, en cuanto a la junta directiva el club la va a mantener tal y como está, compuesta por un presidente, un vicepresidente y un consejero delegado que previamente estaban en la entidad.

5. Análisis DAFO

Tras haber analizado las diferentes variables tanto externas como internas, vamos a realizar un análisis DAFO.

El análisis DAFO es una herramienta de la dirección estratégica muy útil de cara a realizar una adecuada gestión deportiva de la entidad. Consiste en identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para poder analizar adecuadamente la entidad. Por ello se va a analizar la situación del Real Oviedo con respecto al análisis DAFO:

Figura 2.3.1 Esquema del análisis DAFO



- Dimensión interna:

- Debilidades: Son aquellas que generan problemas internos y que hay que solucionar en el seno de la organización, ya que afectan a la gestión de la entidad.

El club no se caracteriza por tener grandes debilidades, sin embargo, hay dos aspectos que se deberían revisar para mejorar el funcionamiento del club.

El primer punto débil del club reside en el área de cantera y formación, en el primer equipo apenas hay jugadores de cantera y los pocos que hay no son determinantes ni con vistas a convertirse en grandes jugadores, lo que provoca que no haya un "efecto llamado" para que vengan jugadores y se les pueda promocionar.

El segundo punto débil reside en la globalización del club, ya que se encuentra poco globalizado lo que limita las posibilidades de crecimiento.

- Fortalezas: Estas son aquellas que vamos a analizar internamente para ver si disponemos de una ventaja competitiva frente a la competencia. Esta ventaja es fundamental ya que nos

diferencia de la competencia y nos coloca en una posición superior para competir.

En el caso del Club, se ha analizado la situación interna y se han detectado diversas fortalezas que pueden ser generadoras de ventajas competitivas. Destacan dos:

- Un aspecto fundamental son las instalaciones, el club dispone de una ciudad deportiva, que, como se ha mencionado previamente solo están reconocidas como tal y en funcionamiento un total de 28 instalaciones, de las cuales quince pertenecen a equipos de primera división y otras cinco a equipos que actualmente militan en Segunda División B o conocida actualmente como Primera División de la Real Federación Española de Fútbol, esto hace que tan solo nueve de los veintidós equipos que militan en Segunda División dispongan de estas, lo que es un factor de diferenciación y por ello una fortaleza. Además, el estadio se construyó en el año 2000 lo que le convierte en un estadio relativamente moderno con buenos accesos y multitud de servicios y con una capacidad de 30.000 espectadores, que, contando los 15.500 abonados que se tienen dan al club un gran margen de mejora para atraer a más abonados.
- Otro aspecto relevante es la plantilla, disponer de una buena plantilla es el gran elemento diferenciador de un equipo de fútbol, ya que, disponer de mejores jugadores te coloca en una mejor posición para competir. El club tiene una plantilla con un valor de 19,8 millones de euros (Transfermarkt, 2022), ello la coloca como la duodécima plantilla más valiosa de la Segunda División Española, pese a que podría ser mejorable es un punto a tener en cuenta ya que en su plantilla cuenta con jugadores como Borja Bastón o David Costas.

- Dimensión externa:

- Amenazas: Son aquellas en la que nos encontramos una situación negativa procedente del entorno y que nos va a afectar negativamente. En el pasado, la principal amenaza era la pandemia generada por el SARS-COV2, sin embargo, esta situación ha quedado solventada al eliminarse las restricciones el aforo. En la actualidad el problema más relevante sería la crisis provocada por la invasión a Ucrania por parte de Rusia, que lastrará la economía y puede reducir el merchandising, la venta de entradas y abonos o incluso afectar a los derechos televisivos, puesto que, al haber una recesión, disminuye la renta de las personas.
- Oportunidades: Se definen como aquellos aspectos del entorno favorables o positivos del entorno que una vez identificados nos permiten generar fortalezas si los aprovechamos adecuadamente. Las oportunidades que se destacan del entorno son fundamentalmente tres:
 - En primer lugar, una gran oportunidad son las nuevas tecnologías, ya que, consiguen que la información llegue a un gran número de personas, esto resulta muy útil para poder mostrar a los aficionados el día a día del equipo, informar de partidos, eventos y promociones y también sirve para llegar a futuros aficionados que se encuentran en puntos lejanos.
 - En segundo lugar, se puede encontrar una buena oportunidad en los nuevos ingresos que generan los derechos televisivos, cada vez mayores, y que permiten que vean los partidos del club muchos más aficionados, así como aprovechar los nuevos ingresos para invertirlos adecuadamente, así como la futura retransmisión de los partidos a través de plataformas de streaming como Twitch.
 - Por último, es una oportunidad destacable el nuevo acuerdo al que ha llegado la liga con el fondo de inversión

CVC, dicho fondo va a dotar de liquidez a los clubes, repartiendo un total de 2.600 millones de euros, sin intereses y siendo obligatorio destinar un 70% a infraestructuras (RTVE, 2022). Este acuerdo es significativo para el club ya que va a permitir modernizar las infraestructuras, lo que supone una ventaja con respecto a la mayoría de los clubes de la categoría de plata el fútbol español al ya tener una buena infraestructura y solo tener que modernizarlas.

CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES

Tras llevar a cabo la valoración estratégica y plantear el plan estratégico de la entidad, hay que poner en marcha este último, así como determinar los posibles impactos que va a tener sobre el club.

La puesta en marcha va a ser inmediata una vez lo apruebe la junta directiva del Real Oviedo, empezando por la reorganización de la estructura del club en todas sus dimensiones, es decir, de todas las áreas funcionales para que el club trabaje de cara a la próxima temporada con una estructura adecuada y eficiente que maximicen las posibilidades del club de cumplir los objetivos planteados en el anterior análisis.

La reorganización va a tener un claro impacto en la estructura del club, lo que puede generar incertidumbre y por tanto un elevado riesgo tanto para los patrocinadores potenciales al considerar que el club no es estable, como para los jugadores de la plantilla y cuerpo técnico y de otros que pudieran llegar, y por supuesto como para los trabajadores. Es por ello por lo que el plan se llevará a cabo en diversas fases y de forma gradual para que dichos cambios sean ordenados y mantengan la estabilidad del club.

El objetivo del club siempre va a ser el crecimiento, para lograrlo, se han analizado los puntos fuertes y débiles tanto internos como externos para lo que se propuso un análisis DAFO, teniendo en cuenta las variables internas del club, tanto las analizadas en la valoración estratégica como las áreas funcionales, junto con las variables externas planteadas también en la valoración del club junto con el estudio de la competencia, buscando de esta forma tanto oportunidades que nos pueda brindar el entorno o posibles ventajas competitivas internas, como amenazas del entorno o posibles debilidades que se puedan tener.

Junto con la puesta en marcha del plan de negocios hay que determinar las conclusiones de todo el análisis realizado que se pueden resumir en las siguientes:

- El Oviedo, en cuanto a la dimensión externa, se encuentra en una buena posición para competir, así como una buena estructura y situación

financiera que les permite afrontar las amenazas que puedan surgir como la crisis económica derivada del Coronavirus, así como aprovechar posibles oportunidades como el fondo CVC.

- En cuanto a la dimensión interna el club dispone de una adecuada masa social además de una ciudad con buenas comunicaciones y con posibilidades de crecimiento. A mayores su situación económica es muy buena y más para la categoría en la que se encuentra, ello sumado a unas instalaciones completas, aunque algo antiguas dota al club de una buena capacidad para generar ventajas competitivas y poder solucionar posibles problemas internos que puedan surgir.
- En cuanto a los aspectos negativos de este análisis, se pueden resumir en tres. El primero de ellos es una plantilla poco competitiva con pocos jugadores reconocidos, ya sea a nivel nacional o internacional por lo que es una clara debilidad y un problema a la hora de poder competir con garantías o bien conseguir el ansiado ascenso. El segundo de ellos es una estructura poco globalizada por lo que uno de los aspectos más relevantes de dicho plan de negocios va a ser la globalización del club para aumentar así las posibilidades de crecimiento. El último aspecto negativo del club va a ser un efecto indirecto ocasionado por la pasividad del gobierno asturiano para frenar la despoblación, ya que según datos del INE, Asturias es una de las CCAA más envejecidas por lo que, pese a ser una ciudad con posibilidades de crecimiento, las medidas adoptadas por la Junta de Asturias han sido insuficientes e incluso tardías por lo que pueden lastrarnos en el largo plazo.

CAPITULO 5: BIBLIOGRAFIA

1.Referencias Bibliográficas

- AENA. (2021). *AENA*. Obtenido de AENA:
<https://www.aena.es/es/estadisticas/informes-anuales.html> [consulta: 15/06/2022]
- Bolañus, S. T. (30 de Abril de 2022). *Futbolmoderno*. Obtenido de <https://futbolmoderno.eu/futbol-ayer/equipos-mas-titulos-oficiales/> [consulta: 15/06/2022]
- Cultura, M. d. (16 de Julio de 1999). *Agencia Estatal Boletín Oficial de Estado*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1999-15686> [consulta: 20/05/2022]
- Datosmacro. (27 de Abril de 2022). *El Expansión*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana> [consulta: 20/05/2022]
- Datosmacro2. (28 de febrero de 2022). *El Expansión*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/deuda/espana> [consulta: 20/05/2022]
- EPA. (1 de Abril de 2022). *Epdata*. Obtenido de <https://www.epdata.es/datos/paro-espana-hoy-epa-ine/10/espana/106> [consulta: 20/05/2022]
- Fernández, P. (18 de 12 de 2019). *La Voz de Asturias*. Obtenido de <https://www.lavozdeasturias.es/noticia/azulcarbayon/2019/12/18/real-oviedo-saca-adelante-primeras-cuentas-deuda-cero/00031576692578057820908.htm> [consulta: 15/06/2022]
- Fichajes.com. (2022). *Fichajes.com*. Obtenido de <https://www.fichajes.com/equipo/real-sporting-de-gijon/palmares> [consulta: 15/06/2022]
- García, A. S. (10 de Mayo de 2022). *Futbolmoderno*. Obtenido de <https://futbolmoderno.eu/futbol/fichajes-mas-caros-historia/> [consulta: 15/06/2022]
- García, I. (11 de Noviembre de 2021). *888sport*. Obtenido de <https://www.888sport.es/blog/deportes-mas-practicados> [consulta: 15/06/2022]
- García, R. J. (17 de Noviembre de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.es/real-oviedo/pandemia-supuso-real-oviedo-perdidas-dos-millones-20201117012059-nt.html> [consulta: 15/06/2022]
- GOAL. (28 de 09 de 2020). *GOAL*. Obtenido de <https://www.goal.com/es/noticias/cuantos-extracomunitarios-tienen-real-madrid-barcelona-y-los/gmr6eic8usdt17dj117f6bpy9> [consulta: 15/06/2022]

- GOAL. (28 de 09 de 2020). *GOAL*. Obtenido de <https://www.goal.com/es/noticias/que-es-futbolista-comunitario-extracomunitario/epa2dp4zli5z1rtclyu9lmgut> [consulta: 15/06/2022]
- INE. (16 de Diciembre de 2021). *INE*. Obtenido de https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176951&menu=ultiDatos&idp=1254735572981 [consulta: 20/05/2022]
- Izquierdo, J. (25 de 11 de 2021). *2Playbook*. Obtenido de https://www.2playbook.com/clubes/real-oviedo-slim-inyecta-otros-12-millones-compensar-52-millones-perdidas-en-pandemia_5948_102.html#:~:text=El%20club%20asturiano%2C%20que%20registr%C3%B3,deuda%20impagada%20de%20363.000%20euros. [consulta: 20/05/2022]
- LaLiga . (05 de Abril de 2022). *LaLiga.com*. Obtenido de LaLiga.com: <https://www.laliga.com/> [consulta: 20/06/2022]
- LaLiga. (Marzo de 2022). *LaLiga*. Obtenido de <https://www.laliga.com/transparencia/gestion-economica/limite-coste-plantilla> [consulta: 20/06/2022]
- Marca. (Mayo de 2022). *Marca*. Obtenido de <https://www.marca.com/futbol/primera-division/clasificacion-historica.html> [consulta: 20/06/2022]
- Menéndez, N. A. (7 de Enero de 2022). *As*. Obtenido de *As*: https://as.com/futbol/2022/01/07/segunda/1641568052_207189.html [consulta: 20/06/2022]
- Okdiario. (22 de Abril de 2022). *Okdiario*. Obtenido de <https://okdiario.com/lista/ranking-clubes-futbol-mas-seguidos-redes-sociales-ganan-espanoles-8931934> [consulta: 20/06/2022]
- Oviedo, A. d. (31 de Marzo de 2022). *Oviedo*. Obtenido de [https://transparencia.oviedo.es/normativa-e-informes/poblacion#:~:text=Resumen%20datos%20\(31%2F03%2F,Poblaci%C3%B3n%3A%20216.677%20habitantes.](https://transparencia.oviedo.es/normativa-e-informes/poblacion#:~:text=Resumen%20datos%20(31%2F03%2F,Poblaci%C3%B3n%3A%20216.677%20habitantes.) [consulta: 20/06/2022]
- Proch, A. (27 de noviembre de 2018). *Estatista*. Obtenido de https://es.statista.com/prensa/p/los_25_millones_de_aficionados_de_laliga_que_piensan_y_de_que_equipo_son/#:~:text=Espa%C3%B1a%20es%20el%20pa%C3%ADs%20del,menos%20un%20equipo%20de%20LaLiga. [consulta: 20/06/2022]
- PwC. (Julio de 2021). *LaLiga*. Obtenido de <https://www.ine.es/ideas/LaLiga/sector-fuerte.html> [consulta: 20/06/2022]

- RTVE. (5 de Abril de 2022). *RTVE.es*. Obtenido de RTVE.es:
<https://www.rtve.es/deportes/20211105/liga-inversion-clubes-dinero-fondo-cvc/2216222.shtml> [consulta: 20/06/2022]
- Sánchez, P. (29 de Marzo de 2019). *Eldesmarque*. Obtenido de
<https://eldesmarque.com/asturias/oviedo/noticias-2/148247-un-duelo-repleto-de-historia> [consulta: 20/06/2022]
- Transfermarkt. (2022). *Transfermarkt*. Obtenido de
<https://www.transfermarkt.es/real-oviedo/platzierungen/verein/2497>
[consulta: 14/06/2022]
- Transfermarkt. (2022). *Transfermarkt*. Obtenido de
<https://www.transfermarkt.es/real-oviedo/stadion/verein/2497> [consulta:
14/06/2022]
- Transfermarkt. (24 de Abril de 2022). *Transfermarkt*. Obtenido de
<https://www.transfermarkt.es/laliga2/startseite/wettbewerb/ES2> [consulta:
14/06/2022]
- Transfermarkt. (24 de Abril de 2022). *Transfermarkt*. Obtenido de
<https://www.transfermarkt.es/laliga2/startseite/wettbewerb/ES2> [consulta:
14/06/2022]
- Transfermarkt. (Junio de 2022). *Transfermarkt*. Obtenido de
<https://www.transfermarkt.es/laliga2/startseite/wettbewerb/ES2> [consulta:
14/06/2022]
- Transfermarkt. (5 de Abril de 2022). *Transfermarkt.es*. Obtenido de
Transfermarkt.es:
<https://www.transfermarkt.es/laliga2/startseite/wettbewerb/ES2> [consulta:
14/06/2022]

2. Bibliografía consultada

- Cepeda G. y Martelo S. (2018) Administración y gestión de organizaciones deportivas. Editorial Pirámide
- Coronas Oro C. (2021) Tiempos de fútbol en Europa. Círculo Rojo, Almería.
- Guerras J. y Navas J. (2020) Casos de dirección estratégica de la empresa. Editorial Aranzadi S.A, Navarra. (P. 117-130)
- Loaiza F. (2022) Florentino Pérez; el poder del palco. Akal, Madrid.

Sánchez J., Castellanos P. y Atilano J. (2003) Economía, fútbol y bienestar social: el valor de un equipo para una ciudad. Editorial Tirant, Galicia, A Coruña.