



Universidad de Valladolid

**Facultad de Ciencias Económicas y
Empresariales**

Trabajo Fin de Grado

**Grado en Marketing e Investigación de
Mercados**

**Organización Sociedad Anónima
Deportiva vs Club Deportivo Básico**

Presentado por:

Nicolás Cebrecos Olmos

Valladolid, 10 de Julio de 2024

Índice de contenido

1. INTRODUCCIÓN	1
2. EMPRESA	2
2.1 Definición.....	2
2.2 Tipos.....	2
3. ORGANIZACIÓN EMPRESA	3
3.1 Organización formal e informal.....	3
3.2 Fases del proceso organizativo.....	5
3.3 División del trabajo (Funcional / Por Productos/ Por Mercados/ Mixta)	5
4. ORGANIZACIÓN CLUBES DEPORTIVOS	11
4.1 Modelos de Organización.....	11
4.2 Sociedad Anónima Deportiva vs Club Deportivo Básico.....	14
5. REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL S.A.D	15
5.1 Historia.....	16
5.2 Estructura Organizativa (Jerarquización, Toma de decisiones, Roles, Responsabilidades, Departamentalización)	17
6. REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL C.D.B	26
6.1 Historia.....	27
6.2 Estructura Organizativa (Jerarquización, Toma de decisiones, Roles, Responsabilidades, Departamentalización)	27
7. ANÁLISIS COMPARATIVO	30
8. CONCLUSIONES	35
9. BIBLIOGRAFÍA	37

1. INTRODUCCIÓN

La organización de las empresas, si la analizamos desde un punto de vista más alejado, es un aspecto fundamental para todas las economías del mundo. Sin una buena organización en las empresas, estas, no podrían alcanzar sus objetivos de manera eficiente, lo que a la vez repercutiría en los ciudadanos en lo que respecta a los bienes y servicios que ofrecen.

Analizando y entendiendo la importancia de la organización de las empresas desde una perspectiva general, lo he querido acercar a un nicho de gran interés para mí, como es el mundo del fútbol. Este trabajo, mostrará las diversas maneras en la que los clubes se organizan, centrándome principalmente en los dos clubes por los que mayor afecto tengo, como son el Real Valladolid Club de Fútbol y el Real Madrid Club de Fútbol. El foco del trabajo no se centrará en comparar la diferencia de grandeza o palmarés entre ambos clubes, a pesar de sí contextualizar en la clara diferencia que hay entre un club y otro a nivel de prestigio y marca, sino que el objetivo principal será analizar y comparar cómo se organizan los clubes de fútbol cuya personalidad jurídica sea la de Sociedad Anónima Deportiva, y los clubes que sean de sus socios, es decir, los Clubes Deportivos Básicos, focalizándose principalmente en las organizaciones tanto de Real Valladolid como de Real Madrid, a través de búsqueda de información en diversos medios, que ayuden a comprender mejor ambas estructuras organizativas.

El objetivo de este trabajo de investigación será llevar a cabo un análisis comparativo entre ambas instituciones, analizando diversos aspectos en lo que respecta a su estructura organizativa influenciada principalmente por la personalidad jurídica que posea.

2. EMPRESA

2.1 Definición

La empresa es un negocio, un conjunto de actividades cuya finalidad es múltiple. Desde el punto de vista económico, ha de ganar dinero para poder asegurar su subsistencia, pero el fin de ganar dinero no tiene límites y los fines han de tenerlo. De esta manera, el beneficio que se obtiene revierte en los propietarios, y a veces, también en los directivos y empleados, en la medida en que éstos consiguen los objetivos. Existen, además, otras finalidades aparte del lucro, que mueven a la creación de empresas como por ejemplo el autoempleo, prestación de servicios a ciudadanos, fines sociales, entre otras muchas.

2.2 Tipos

Para poder explicar la manera en la que las empresas, de una forma general, se organizan, podemos encontrar los diferentes tipos en la tabla que he realizado:

Tamaño	Tipos
Forma jurídica	-Comerciante o empresario individual, profesionales, autónomos
	-Sociedades Mercantiles (S.A., S.L., colectiva...)
Sector	-Primario (minas, agricultura, ganadería...)

	-Secundario (industria, construcción, etc.)
	-Terciario (servicios como hostelería, educación, sanidad, transporte, etc.)
Grado de participación del Estado	-Públicas
	-Privadas
	-Mixtas
Tamaño	-Pequeñas y medianas (Pymes)
	-Grandes

3. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

3.1 Organización Formal e Informal

Dentro del estudio de la organización de las empresas de manera general, podemos encontrar los dos formatos más utilizados y que pueden convivir sin problema dentro de ella y utilizarse una u otra dependiendo las necesidades de la propia empresa:

ORGANIZACIÓN FORMAL

Podemos definir la organización formal como una estructura organizada y planificada que tiene un conjunto de reglas claras y concisas, responsabilidades y procesos regulados que pretenden alcanzar objetivos específicos. Entre las características más importantes dentro de esta organización, podemos encontrar:

- Estructura jerárquica: niveles de autoridad claros
- Reglas y políticas: normas y procedimiento regulados
- Objetivos claros: metas fijas a largo plazo
- División del trabajo: roles definidos

ORGANIZACIÓN INFORMAL

La organización informal es una estructura de relaciones sociales y redes que emergen de manera natural entre las personas dentro de una organización formal. Estas relaciones se basan en la interacción personal y la colaboración espontánea. Las características más destacadas de la organización informal son las siguientes:

- Relaciones espontáneas: interacciones sociales y personales.
- Comunicación no oficial: charlas casuales y redes sociales.
- Flexibilidad: adaptabilidad y ausencia de estructuras rígidas.
- Cultura organizacional: normas y valores compartidos que influyen en el comportamiento y las decisiones.

A continuación, podemos observar la siguiente tabla donde encontramos una pequeña comparación entre ambos tipos de organización de una empresa:

Característica	Organización Formal	Organización Informal
Estructura	Jerárquica y definida	Horizontal y flexible
Reglas y Políticas	Establecidas y documentadas	No oficiales y basadas en normas sociales
Comunicación	Oficial y a través de canales establecidos	No oficial y a través de interacciones sociales
Objetivos	Claros y específicos	No siempre definidos formalmente
Documentación	Procedimientos y políticas documentados	No documentados
División del Trabajo	Roles y responsabilidades claros	Roles flexibles y basados en relaciones
Control	Formal y regulado	Basado en la influencia y las relaciones personales
Flexibilidad	Menos flexible debido a reglas y procedimientos	Alta flexibilidad y adaptabilidad

3.2 Fases del Proceso Organizativo

Las empresas, para conformar su estructura organizativa, deben de seguir un proceso para poder lograr una correcta organización de su empresa. El proceso organizativo que una empresa sigue es el siguiente:

1. Determinar claramente la actividad que se va a realizar, identificar y listar todas las tareas necesarias.
2. Agrupar con criterio lógico las actividades.
3. Asignar tareas y responsabilidades de las actividades.
4. Establecimiento de relaciones jerárquicas.
5. Implantar un sistema de comunicación que permita que las distintas partes de la organización tengan la información necesaria para tomar las decisiones de su competencia.
6. Desarrollo de recursos humanos, capacita y desarrolla al personal.
7. Diseño de sistemas y procedimientos.
8. Establecimiento de mecanismos de coordinación y control.
9. Evaluación y ajuste de la estructura organizativa.

El proceso organizativo en las empresas es clave para su futuro, ya que dependiendo de cómo se organice, será más o menos eficiente , y por lo tanto más o menos exitosa.

3.3 División del Trabajo

Las empresas dividirán las responsabilidades de su organigrama siguiendo una serie de criterios dependiendo de su tipo de organización:

- Organizaciones jerárquicas: Funcionales/Por productos/Por mercados/ Mixto.
- Organizaciones no jerárquicas.

Las empresas se organizan de una forma jerárquica donde se estructuran por niveles y están más centralizadas, mientras que aquellas que se organicen de manera no

jerárquica, tendrán una estructura descentralizada y flexible, utilizando para su funcionamiento las técnicas más modernas en comunicación y tratamiento de la información.

Las diferentes formas en las que una empresa se podrá organizar serán indicativas para estas, ya que es la propia organización la que establece el modelo y no la que se adapta a él. Por esto, aunque las personas son siempre más importantes que la organización, la mejor opción es disponer tanto de buenos profesionales como de una organización eficaz.

Para representar gráficamente una organización y observar los distintos niveles utilizamos el elemento denominado organigrama. El organigrama puede ser vertical, horizontal o circular. Los organigramas verticales tienen forma piramidal, representando los niveles jerárquicos de arriba abajo. En un organigrama horizontal la representación se hace de izquierda a derecha, mientras que en los organigramas circulares se realiza mediante círculos concéntricos que simbolizan cada uno de los distintos niveles.

Las empresas para organizarse lo realizan en función a la división del trabajo de los componentes de esta. Los métodos más habituales que siguen las empresas son los siguientes:

A. DIVISIÓN FUNCIONAL

Estructura basada en la especialización por conjuntos de tareas relacionadas entre sí o por distintos procesos dentro de cada nivel. Esta división se realizará según las diferentes áreas funcionales.

- 1) Dirección General:** relacionada con el proceso de la operación general de la empresa. En ella se definen los objetivos, se toman las decisiones más importantes y desde ahí se dirigen todas las operaciones de la organización. Dado que es la responsable de que todo funcione bien, se relaciona directamente con el resto de las áreas, teniendo el control sobre todas estas.

- 2) Producción:** en esta área se desarrolla la producción de bienes y servicios, así como la conversión de las materias primas en productos terminados. Es responsable de que se dé el óptimo aprovechamiento de los recursos en el proceso productivo, así como de la correcta elección y posterior compra a los mejores proveedores, gestión de almacenes, diseño de productos y servicios, mantenimiento de la maquinaria e instalaciones, almacenamiento del stock y control de calidad del producto/servicio.
- 3) Finanzas:** encargado de gestionar y controlar los recursos económicos de la organización. Sus actividades incluyen la contabilidad, la elaboración de presupuestos, pago de empleados y proveedores, la gestión de riesgos financieros, la obtención de financiamiento, la gestión de inversiones y la presentación de informes financieros.
- 4) Marketing:** se encarga de la promoción y venta de los productos o servicios de la empresa. Entre sus principales funciones, se encuentran las estrategias de venta de la empresa, la gestión de los puntos de venta, la implementación de estrategias de marketing basadas en el precio, promoción, producto y distribución, la investigación de mercado, publicidad y relaciones públicas. Además, se encarga de establecer una comunicación efectiva con los clientes y de investigar sus necesidades y preferencias para mejorar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- 5) Recursos Humanos:** área encargada de buscar, seleccionar y reclutar a las personas que la empresa necesita emplear. Además, se ocupa de gestionar todo lo relacionado con el capital humano (asuntos administrativos, legales, capacitaciones, comunicación interna, etc.) Realizará la planificación de personal, diseñando los perfiles profesionales que se necesitan en la empresa. Llevará la gestión del personal, desde el reclutamiento hasta la evaluación del

desempeño. Formará y motivará a los trabajadores para aumentar la productividad.

- 6) TIC:** responsable de desarrollar la estructura tecnológica, el hardware, el software y las redes de computadoras dentro de la organización. Sus tareas abarcan tanto el soporte técnico a los empleados como la administración de la seguridad de la información para proteger los datos corporativos.

Algunas de las ventajas y desventajas de este método son las siguientes:

Ventajas

- La especialización por área es mejor.
- Existe un mejor desempeño y eficiencia por trabajador.
- Mejor comunicación.
- Cada departamento realiza eficientemente su actividad específica.

Desventajas

- Se presentan problemas en la delegación, autoridad y la delimitación de responsabilidades.
- Si cada departamento va por su lado pueden darse situaciones que afecten al buen funcionamiento de tu negocio.
- Al necesitar un número mayor de empleados pagarás más en sueldos, lo que afectará tus cuentas contables.

Esta forma de estructuración funcional es la más sencilla y se adopta normalmente en los niveles más altos de la organización, ya que es la que permite un mayor control. La división funcional es muy frecuente en las Pymes, debido a que en algunas grandes organizaciones puede plantear problemas de competencias entre las diversas divisiones.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE NESTLE



B. DIVISIÓN POR PRODUCTOS

Las empresas también optan por organizarse de acuerdo con las diferentes líneas de productos o servicios que ofrece. Cada división se especializa en su línea de productos, que genera una mayor eficiencia y calidad. Es más fácil asignar responsabilidades y medir el desempeño de cada división, y permite diseñar estrategias específicas para satisfacer mejor las necesidades de los clientes de cada producto. Este tipo de división es propia de empresas grandes o con una gama amplia de productos, como por ejemplo L'Oréal. Siendo esta estructura más costosa y compleja que la funcional.



Es propio también de empresas que cuentan con un reducido número de productos o con pocas líneas de producción, homogéneas y bien diferenciadas. Es éste el caso de la empresa Michelin, que vende artículos tan diferentes entre sí como los neumáticos y las guías turísticas.

C. DIVISIÓN POR MERCADOS

Aquellas empresas que se organizan según el criterio de especialización que prevalece de los diferentes tipos de mercado en los que la empresa actúa. La tipología puede ser amplia y surge de la necesidad de segmentación del mercado. Esta división puede hacerse según distintos criterios: tipos de clientes, canales de distribución, o zonas geográficas, siendo esta última forma la más frecuente.

La división por mercados se da también en las grandes empresas y es, además, más compleja que la funcional. Empresas de servicios, como empresas informáticas o entidades bancarias suelen segmentarse según el tipo de cliente; por zonas geográficas, es más habitual en empresas de bebidas o de electrodomésticos; por canales de distribución, en empresas de alimentación, etc.

Un ejemplo podría ser McDonald's quién divide su mercado geográficamente, adaptando su menú y campañas publicitarias a las preferencias locales en diferentes países. Por otro lado, otra empresa como Nike, segmenta psicográficamente, dirigiéndose a clientes que valoran la aptitud física, los deportes y un estilo de vida activo.

D. DIVISIÓN MIXTA

Numerosas empresas optan por estructurarse agrupando algunos de los criterios anteriormente citados, y aplicándolos a la vez (funcionalmente, por productos y por mercados), a través de una división mixta. Un ejemplo sería la llamada estructura matricial, cuya denominación se debe a la forma de matriz (filas y columnas) que toma en esa ocasión el organigrama. En este caso, el jefe de producto A de la zona norte tiene que responder ante dos líneas de responsabilidad: el jefe del producto A y el director de la zona norte, como la empresa Heinz. La estructura mixta aparece cuando confluyen productos y mercados muy diferentes entre sí, que han de gestionarse por separado, provocando que el control se haga más complicado.

4. ORGANIZACIÓN CLUBES DEPORTIVOS

4.1 Modelos de organización

Dentro de los modelos de organización que podemos encontrar en el ámbito de los clubes deportivos, podemos encontrar los diferentes tipos que explicaremos a continuación en los que realizaremos un análisis respecto a diversos factores como su propiedad, financiamiento o participación demográfica, así como veremos cuales son las ventajas y desventajas de cada modelo respectivamente.

Los diferentes modelos de organización son:

1. Club Deportivo Básico

El club deportivo básico es un club propiedad de sus socios (miembros) quienes tienen derecho a participar en la gestión del club mediante la participación en asambleas y votaciones.

Algunos ejemplos de clubes deportivos básicos son el Real Madrid CF o el FC Barcelona.

Las características más comunes de este tipo de club son:

- **Estructura:** es una asociación sin ánimo de lucro.
- **Propiedad:** colectiva de los socios o miembros.
- **Gestión:** socios eligen a los directivos y participan en la toma de decisiones
- **Financiamiento:** cuotas de los socios, donaciones, patrocinios locales y, en algunos casos, ingresos por ventas de entradas y merchandising.
- **Objetivo:** promover el deporte, fomentar la participación comunitaria y el desarrollo juvenil, más que maximizar los beneficios económicos.

Las ventajas que tiene este tipo de modelo son la fuerte lealtad que hay entre los socios y la total transparencia junto con la responsabilidad hacia los socios. También encontramos desventajas como que, al haber una necesidad de consenso, los procesos de decisión pueden ser un poco largos y también las dificultades para obtener financiamiento rápido y significativo en comparación con modelos con inversión.

2. Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D)

La sociedad anónima es una entidad con fines de lucro en la que el capital está dividido en acciones que pueden ser compradas y vendidas.

Algunos ejemplos que encontramos son el Real Valladolid, como ejemplo más cercano y la mayoría de clubes profesionales en el ámbito nacional.

Sus características más comunes son:

- **Estructura:** fines de lucro.
- **Propiedad:** accionistas poseen las acciones de la S.A.D.
- **Gestión:** administrada por un consejo de administración, elegido por los accionistas.
- **Financiamiento:** a través de inversores privados, emisión de acciones en el mercado y, en algunos casos, préstamos bancarios.
- **Objetivo:** maximizar beneficios económicos y deportivos, operando de manera más similar a una empresa tradicional con un enfoque en rendimiento financiero y deportivo.

Las ventajas de la sociedad anónima deportiva es tener una mayor capacidad de atraer inversión externa y una gran flexibilidad en la obtención de financiamiento teniendo así también capacidades de realizar inversiones importantes rápidamente. Por otro lado, algunas desventajas que podemos encontrar es la escasa participación democrática que tienen los aficionados o el riesgo de que los intereses de los accionistas primen sobre los intereses deportivos o del propio club.

3. Modelo de Propiedad Individual

Es un club que es propiedad de una única persona o entidad.

Algunos clubes famosos que podemos encontrar son el Chelsea FC que es propiedad de Todd Boehly o el Paris Saint-Germain que es propiedad de Qatar Sports Investments.

Algunas de sus características más comunes son:

- **Estructura:** propiedad total o mayoritaria de una persona física o jurídica.
- **Propiedad:** un individuo o entidad privada posee el club en su totalidad.
- **Gestión:** propietario toma decisiones clave o puede delegar la gestión a un equipo directivo.
- **Financiamiento:** depende en gran medida de la inversión personal del propietario y posiblemente de financiación externa, como préstamos.
- **Objetivo:** varían desde el beneficio personal del propietario hasta el éxito deportivo, con un enfoque más centralizado en la visión y recursos del propietario principal.

Entre sus ventajas encontramos la toma de decisiones rápida y eficiente ya que no se necesita consenso entre varias partes o el potencial para inversiones elevadas y rápidas tanto como en el equipo, como en las instalaciones, aunque también encontramos desventajas en este modelo como pueden ser el riesgo de inestabilidad si el propietario pierde el interés sin dedicar el tiempo suficiente para maximizar los objetivos del club o la capacidad de financiar el club, y también encontramos un sentido de la comunidad muy bajo y una escasa participación entre los aficionados

4. Modelo Mixto

Aquellos clubes que combinan elementos de los modelos de Sociedad Anónima Deportiva y Club Deportivo Privado.

Uno de los ejemplos más famosos es el Bayern de Múnich que tiene parte propiedad de socios, así como parte de inversores privados

Las características del modelo mixto son:

- **Estructura:** combina elementos de varios modelos anteriores.
- **Propiedad:** puede haber una combinación de accionistas, socios y/o un propietario principal.
- **Gestión:** dirigido por un consejo de administración con representación de accionistas y/o socios, o bien por el propietario principal en algunas áreas clave.

- **Financiamiento:** diversificado, incluyendo ingresos por socios, patrocinios, emisión de acciones, financiación personal del propietario y posibles préstamos bancarios.
- **Objetivo:** aprovechar las ventajas de diferentes modelos para maximizar el rendimiento deportivo y económico, buscando un equilibrio entre la rentabilidad financiera y el compromiso con la comunidad y los valores deportivos.

Las ventajas que encontramos aquí son que existe un buen equilibrio entre la participación democrática y la capacidad de atraer inversión o la estabilidad y diversidad que hay en las fuentes de financiamiento. Sus principales desventajas son que hay una complejidad en la gestión ya que hay que equilibrar los intereses de ambas partes o el posible conflicto que existiría entre objetivos deportivos y financieros

4.2 Sociedad Anónima VS Club Deportivo Básico

En la liga española existen varios modelos en los diferentes equipos de Primera y Segunda División, la mayoría siendo o S.A.D o Club Deportivo Básico minoritariamente como hemos visto en el apartado anterior.



El más habitual en España es el de la Sociedad Anónima Deportiva, algo que son la mayoría de los clubes, como el **Real Valladolid**. Digo la mayoría, ya que sólo son 4 clubes los que no son S.A.D, sino clubes deportivos básicos que pertenecen a sus socios. Estos clubes son **el Real Madrid**, FC Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Atlético Osasuna.



Analizaremos en el fútbol español, la estructura organizativa tanto de las S.A.D como el Real Valladolid, frente a la estructura organizativa de C.D.B como el Real Madrid.

5. REAL VALLADOLID CLUB DE FÚTBOL S.A.D

Para hablar de los clubes de fútbol que son Sociedades Anónimas Deportivas, debemos inicialmente comprender su definición recurriendo al Real Decreto 1251/1999, de 16 de Julio que establece a las S.A.D como una forma jurídica de estructurar y gestionar los clubes deportivos y las competiciones profesionales oficiales, a nivel nacional. Se trata en la práctica de una asociación mercantil que adopta la forma de sociedad anónima.

Esta ley, implica que las S.A.D tengan en cuenta lo siguiente:

- ❖ La inclusión de la abreviatura SAD en la razón social.
- ❖ Su actividad debe desarrollarse en el ámbito de las competencias deportivas profesionales.
- ❖ Solamente podrán competir en torneos oficiales profesionales de una única disciplina deportiva.
- ❖ Su reconocimiento se acredita por medio de la inscripción en el Registro de Asociaciones Deportivas.
- ❖ Sus fundadores no podrán percibir beneficios o pagos por ningún concepto.
- ❖ El capital mínimo es el mismo que se establece por ley para las demás asociaciones anónimas.

La creación de una SAD suele llevarse a cabo cuando un club desea profesionalizarse y competir en las categorías profesionales de las diferentes ligas deportivas. Antes de la introducción de este modelo, los equipos tenían dificultades para atraer inversiones,

generar ingresos y competir en un mercado competitivo, donde gracias a esta forma jurídica, los clubes y equipos profesionales pudieron comenzar a financiarse con la venta de acciones o la comercialización de derechos de patrocinio.

Esto permitió que todos los equipos y clubes pudiesen competir en igualdad de condiciones en el ámbito nacional e internacional.

Son numerosos los clubes de fútbol españoles formados como Sociedades Anónimas, siendo el Real Valladolid Club de Fútbol S.A.D, el club en el que nos centraremos para analizar la forma de organización que puede tener y tiene , un club de fútbol como S.A.D como puede ser el Real Valladolid.



5.1 Historia

El Real Valladolid Deportivo nació el 20 de junio de 1928, resultado de la fusión de la Real Unión Deportiva y el Club Deportivo Español. Debutó en la Segunda División del Campeonato de Liga, equivalente a la Tercera División actual. En la temporada 33/34 ascendió a Segunda División, pero la Liga se suspendió por la Guerra Civil. Tras reanudarse en 1939, el Valladolid experimentó varios ascensos y descensos, logrando en 1948 su primer ascenso a Primera División.

Durante las décadas de los 60 y 70, el equipo tuvo una época de inestabilidad, con altibajos como un cuarto puesto en Primera División y un descenso a Tercera en 1970. En 1980, bajo el entrenador Eusebio Ríos, el equipo ascendió nuevamente a Primera y logró dos hitos históricos: ganar la Copa de la Liga en 83/84, accediendo a la Copa de la UEFA, y el debut del destacado jugador Eusebio Sacristán.

En los 2000, el Valladolid sufrió constantes ascensos y descensos, logrando estabilidad en 2018. Ese año, Ronaldo Nazário se convirtió en el accionista mayoritario del club. Actualmente, el equipo lucha por regresar a la máxima categoría del fútbol español. En los 90, el club se transformó en Sociedad Anónima Deportiva, adoptando su nombre actual: Real Valladolid Club de Fútbol, Sociedad Anónima Deportiva.



5.2 Estructura organizativa

El Real Valladolid, como el resto de los clubes que se componen como una Sociedad Anónima Deportiva siguen la directriz de un organigrama basado principalmente en la distribución por funciones. El organigrama del Real Valladolid se asemeja al resto de clubes que son sociedades anónimas.

El club se divide en tres principales bloques, que son:

1) Gabinete de Presidencia y Consejo de Administración

El consejo de administración es el máximo órgano de representación de la sociedad y tiene a su cargo la gestión y la representación de esta. Es un elemento central en la dirección y supervisión del club , siendo su papel fundamental para el rumbo y la salud de la organización.

Las funciones del consejo sustentan la operatividad y estrategia a largo plazo de la organización. Este órgano no sólo supervisa la gestión ejecutiva, sino que también

cumple roles estratégicos en la toma de decisiones y el desarrollo del rumbo de la organización, aunque de un modo más complejo en las empresas grandes o cotizadas.

Las principales funciones del consejo de administración en el Real Valladolid son:

- Administra la sociedad y la representa.
- Establecerá las directrices generales de la actividad de la sociedad. Implantará un reglamento interno que instaure las normas de funcionamiento y administración de la sociedad, de acuerdo con la ley y los estatutos.
- El consejo de administración puede establecer comisiones especializadas, definiendo su composición, designando a sus miembros y estableciendo las funciones que cada una de ellas asumirá.
- Hará cumplir los acuerdos de la junta general de accionistas. Además, se recomienda que las sociedades cotizadas cuenten con una función de control y gestión de riesgos, ejercida por una unidad interna de la sociedad bajo la supervisión de una comisión especializada del consejo de administración, como la comisión de auditoría.

Está formado por tres miembros que se reúnen al menos una vez al trimestre, siendo los siguientes:

Presidente: Ronaldo Nazario



Ronaldo Nazario de Lima es el presidente del Consejo de Administración del Real Valladolid desde el 28 de septiembre de 2018.

Es la máxima autoridad en el organigrama del club, tiene la función de representar al mismo de forma pública y es la persona que tiene la última palabra en la toma de

decisiones importantes del club, siempre respaldado y asesorado por los demás miembros del Gabinete.

Como todo cabe a indicar y ha dejado caer el presidente, los próximos acontecimientos que se prevé que sucedan es la decisión de llevar a cabo la venta del club.

Consejero delegado: Matthieu Fenaert



Fenaert se unió al Real Valladolid en noviembre de 2018, dos meses después de la llegada de Ronaldo Nazario. Inicialmente ocupó el cargo de director del área de negocio y lideró la puesta en marcha de la nueva oficina comercial en Madrid para estar cerca de grandes marcas y potenciales patrocinadores. En agosto de 2019 fue promocionado a CEO.

Director de gabinete de presidencia y Portavoz Institucional: David Espinar



Llegó en 2020 al club para ser una de las manos derechas del presidente. Entre sus funciones se le encomienda el asesoramiento y apoyo al presidente,

coordinación y comunicación interna, gestión de información para la toma de decisiones entre otras funciones.

2) Área deportiva

La dirección deportiva es crucial en la organización de un club de fútbol, abarcando desde la planificación estratégica y el análisis de mercado hasta la gestión financiera y la formación de jóvenes talentos. Su función es coordinar los esfuerzos de los distintos departamentos para asegurar el éxito del equipo tanto en el campo como en el mercado.

El Real Valladolid, como muchos clubes, se mantiene actualizado con las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías para ser competitivo. La dirección deportiva juega un papel esencial en esta actualización continua, encargándose de la planificación estratégica y la toma de decisiones clave.

Un aspecto vital es la selección de jugadores, asegurando que sean talentosos, comprometidos y adecuados para la filosofía de juego del equipo. La dirección deportiva también define e implementa una filosofía de juego coherente y efectiva, adaptada a las características de los jugadores, y establece los objetivos deportivos del equipo, elaborando planes de acción para lograrlos.

Además, la gestión financiera es fundamental para mantener la competitividad del club. La dirección deportiva debe administrar eficientemente los recursos financieros, tomando decisiones inteligentes sobre fichajes, renovaciones de contratos e inversiones en infraestructuras y desarrollo de talentos juveniles.

Los máximos representantes de este área son Domingo Catoira , quién es el director y portavoz deportivo del club, Luis González Casas , el secretario técnico y José Manuel Hernández , el jefe de scouting.



Director y Portavoz Deportivo: Domingo Catoira



El gallego Domingo Catoira firmó por dos temporadas como director deportivo el pasado verano con el conjunto blanquvioleta. Plasmó la clara misión de acelerar las gestiones tanto de entrada como de salida y el objetivo claro de conseguir el ascenso a Primera División. Es el encargado de la dirección de la parcela deportiva del club, llevando a cabo el manejo de los futbolistas y entrenadores. Entre sus responsabilidades está el encontrar nuevos talentos, ser el nexo entre la administración y el personal deportivo, además de gestionar y administrar los servicios y materiales de la institución.

En el Organigrama, es una pieza fundamental para mantener la estabilidad del club , y busca conseguir que el club tenga un proyecto deportivo definido a sus necesidades , asegurándose de que todas las partes lo lleven a cabo en condiciones óptimas, ajustándose a los recursos que posee el club. Debe formar plantillas competitivas y rentables para la institución. junto con la ayuda tanto del entrenador como del secretario técnico.

Secretario Técnico: Luis González Casas



Llegó de la mano de José Manuel Hernández como secretario técnico, para formar parte de la estructura organizativa del club. Entre sus funciones destacan la de encargarse del reclutamiento de jugadores, la ayuda de análisis de rivales , así como de intervenir en las negociaciones de contratos de los miembros del club o gestionar el calendario de la temporada.

Jefe de Scouting: José Manuel Hernández



José Manuel Hernández llegó al club en 2021 para convertirse en el jefe de scouting del Real Valladolid. Es el responsable de liderar y coordinar el equipo de scouts que se encarga de la identificación y evaluación de los jugadores. También, analiza y recomienda fichajes , gestiona bases de datos de jugadores , además de hacer un seguimiento de múltiples jugadores con sus ayudantes a nivel mundial.

3) Dirección Administrativa

El área administrativa de un equipo de fútbol se encarga de gestionar todos los aspectos no deportivos del club. Esto puede incluir una amplia gama de responsabilidades, que veremos en las diversas áreas. La dirección administrativa del Real Valladolid busca

asegurarse de que el club funcione sin problemas fuera del campo, permitiendo que el equipo se enfoque en su desempeño en el terreno de juego.

Los diversos áreas con los que cuenta el Real Valladolid en términos administrativos del club, son los siguientes:

Área jurídica y de cumplimiento:

- Proporciona asesoramiento jurídico al club en todas sus operaciones, incluyendo contratos de jugadores, acuerdos de patrocinio y derechos de imagen.
- Asegura que el club cumpla con todas las leyes y regulaciones aplicables, incluyendo las normativas de las ligas y federaciones deportivas.
- Representa al club en procedimientos legales y gestiona cualquier litigio o disputa.
- Garantiza el cumplimiento de las normativas de protección de datos personales, especialmente en la gestión de información de jugadores, empleados y aficionados.

Área de Estrategia Deportiva:

- Define la visión y objetivos deportivos del club a corto, medio y largo plazo.
- Evalúa el rendimiento del equipo y de los jugadores, utilizando datos y análisis para mejorar la toma de decisiones.
- Identifica y selecciona talento tanto para el equipo como para el cuerpo técnico, alineado con la estrategia del club.
- Implementa una filosofía de juego coherente en todas las categorías del club.

Área de Fútbol Formativo:

- Fomenta la formación y desarrollo de jóvenes talentos a través de academias y programas de entrenamiento.
- Supervisa a los equipos juveniles y de categorías inferiores, asegurando la implementación de la filosofía de juego del club.

- Proporciona educación y apoyo personal a los jóvenes jugadores, incluyendo formación académica y asesoramiento psicológico.
- Realiza seguimiento continuo del desarrollo y progreso de los jugadores jóvenes.

Área de Operaciones:

- Supervisa el mantenimiento y la operación de las instalaciones del club, incluyendo estadios, campos de entrenamiento y oficinas.
- Organiza el transporte del equipo y del personal para entrenamientos, partidos y concentraciones.
- Asegura que las instalaciones y eventos del club cumplan con las normativas de seguridad.
- Gestiona la organización de eventos deportivos y corporativos del club.

Área de Desarrollo de Negocio:

- Identifica y explota nuevas oportunidades de negocio para generar ingresos, como acuerdos de patrocinio, merchandising y derechos de imagen.
- Desarrolla y ejecuta estrategias de marketing para promover la marca del club y aumentar su visibilidad.
- Establece y mantiene relaciones con patrocinadores, socios comerciales y otros stakeholders.
- Explora nuevas tecnologías y tendencias de mercado para mantener al club a la vanguardia.

Área Financiera:

- Planifica y gestiona el presupuesto del club, asegurando un equilibrio financiero.
- Lleva la contabilidad y realiza auditorías internas y externas para garantizar la transparencia y el cumplimiento de normativas.
- Realiza análisis financieros y previsiones para apoyar la toma de decisiones estratégicas.

- Optimiza la gestión de recursos financieros, incluyendo la inversión en infraestructura y jugadores.

Área de RRHH:

- Recluta, selecciona y gestiona al personal del club, incluyendo entrenadores, jugadores y personal administrativo.
- Desarrolla programas de formación y desarrollo profesional para el personal del club.
- Maneja las relaciones laborales y resuelve conflictos dentro del club.

Área de protocolo:

- Planifica y coordina eventos y ceremonias oficiales del club.
- Maneja las relaciones públicas y representa al club en eventos y actos oficiales.
- Asegura el cumplimiento de las normas y protocolos en eventos y actividades del club.
- Organiza la recepción y atención a invitados, autoridades y personalidades en eventos del club.

Área de comunicación:

- Gestiona las relaciones con los medios de comunicación, incluyendo la organización de ruedas de prensa y entrevistas.
- Diseña y ejecuta estrategias de comunicación tanto interna como externa para mantener informados a los stakeholders.
- Supervisa la presencia del club en redes sociales y otros canales digitales.
- Maneja situaciones de crisis y comunicaciones delicadas, protegiendo la imagen del club.

Así sería, la estructura organizativa de un club de fútbol convertido en Sociedad Anónima Deportiva como es el Real Valladolid.

6. REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL C.D.B

Han pasado ya más de 30 años de la obligatoriedad de que los clubes profesionales (1ª y 2ª División) pasarán a ser Sociedades Anónimas Deportivas ante los problemas económicos que arrastraba el fútbol. Fue esto así por la aplicación de la Ley del Deporte en 1990, proyecto que precisamente ha sido cambiado por la nueva Ley recientemente aprobada en el Congreso y Senado. Ahora ya esa obligatoriedad de ser S.A.D. para jugar en las dos principales categorías del fútbol español no está vigente.

Quedaron exentos de estos cambios cuatro clubes anteriormente nombrados, porque existía en la Ley la opción de que aquellos que en las cinco temporadas anteriores no hubieran tenido pérdidas (que el patrimonio del club fuera más bajo que la deuda que se tenía) no tenían esa obligación de convertirse en sociedad anónima. Real Madrid, Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Atlético Osasuna gozaban de una salud económica apta, todo lo contrario, al resto de equipos, y por eso mantuvieron su estatus como entidad deportiva dependiente de sus socios.

Son escasos los clubes de fútbol que pertenecen a los socios a día de hoy en nuestro país. Como hemos ido mencionando, solo 4 clubes, tienen este tipo de legislación, siendo así muy meritorio por parte de ellos. Ahora nos centraremos en explicar cómo se organizan este tipo de clubes de fútbol, especialmente enfocado en el club reconocido históricamente más importante de España y del mundo, el Real Madrid Club de Fútbol.



6.1 Historia

El Real Madrid C.F. es el club más exitoso de la historia del fútbol, con 15 Copas de Europa y 36 Ligas. Fundado en 1902, el club fue formalmente constituido por Juan Padrós. En 1920, el Rey de España concedió el título de "Real" al club.

Durante la Guerra Civil y la posguerra, el Real Madrid sufrió una grave crisis, sin ganar ligas entre 1933 y 1954. La llegada de Santiago Bernabéu como presidente en 1943 marcó un punto de inflexión. Bajo su liderazgo y con la ayuda de Alfredo Di Stéfano, el club ganó cinco Copas de Europa consecutivas entre 1956 y 1960, y la primera Copa Intercontinental en 1960.

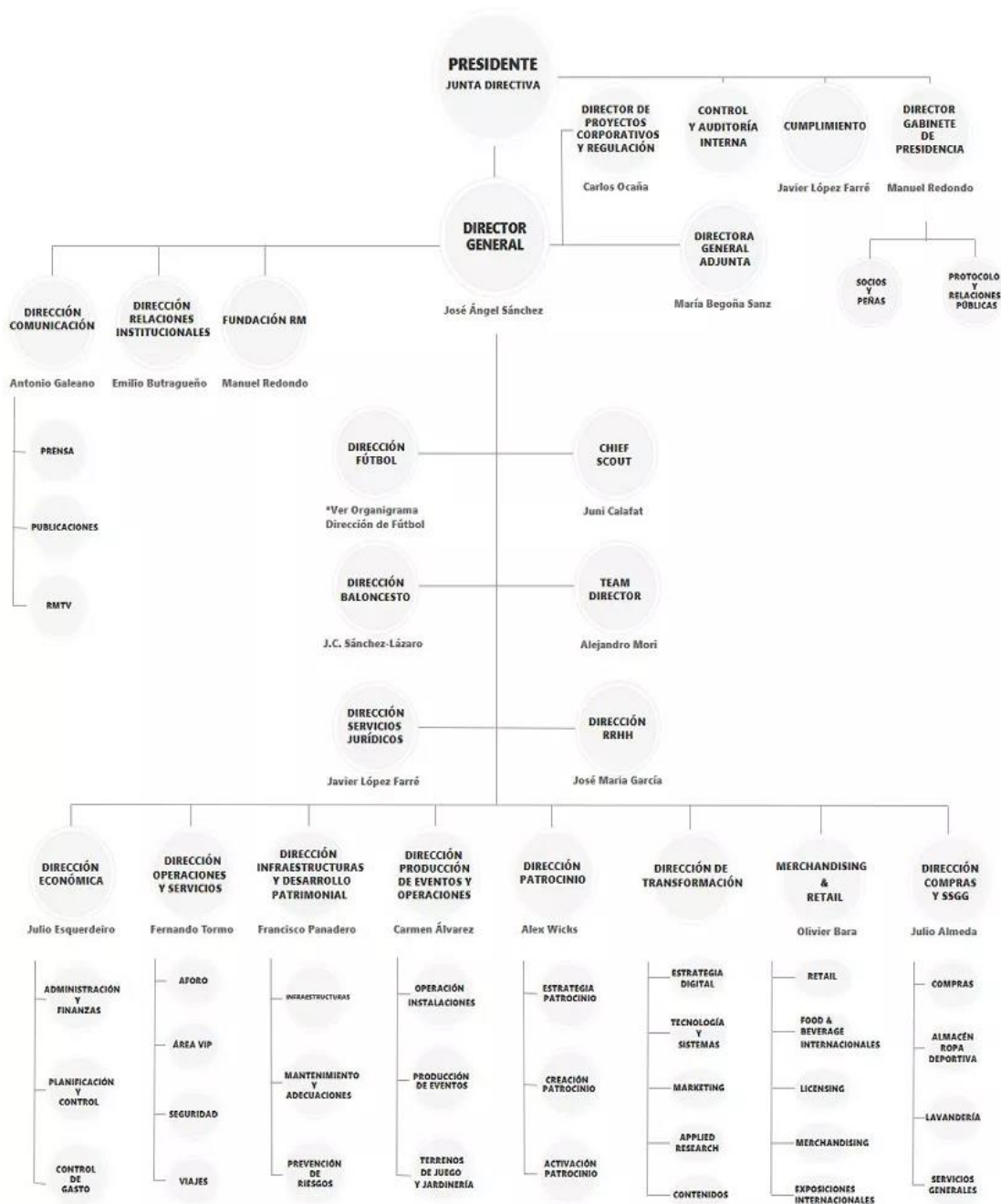
En los años 80, la "Quinta del Buitre" lideró una era de éxitos, incluyendo 5 Ligas consecutivas y 2 Copas de la UEFA. A finales de los 90, el club volvió a ser campeón de Europa y en 2000, con Florentino Pérez como presidente, comenzó la era de los "Galácticos". Bajo su mando, el club ganó varias ligas y Champions Leagues, destacando figuras como Cristiano Ronaldo.

Desde 2016, el Real Madrid ha ganado 4 Ligas y 6 Champions Leagues, consolidando su hegemonía en Europa. La última Champions fue en 2024, en Wembley. Bajo la dirección de Florentino Pérez, el Real Madrid se ha convertido en una institución líder en el ámbito deportivo y administrativo.

6.2 Estructura Organizativa

La estructura organizativa del Real Madrid como la mayoría de las empresas, se basa en la función desempeñada por cada una de las partes. Es una institución muy grande, por lo que el número de personas de la organización será mayor, en comparación por ejemplo a la del Real Valladolid, previamente vista.

Está compuesto por la Junta Directiva como órgano superior y los diversos departamentos del club. Además de los departamentos, el club cuenta con una serie de comités que ayudan a la gestión de diversas áreas del club.



El Real Madrid cuenta con una organización muy esquematizada y ordenada de todos sus departamentos e instituciones. Como podemos ver en el organigrama adjuntado, vemos que las instituciones del Real Madrid cuentan con dos figuras muy importantes compuestas por el **presidente** del club Florentino Pérez y el **director general** José Ángel Sánchez.

Dentro de las funciones del presidente y la junta directiva, están funciones como son el **control y la auditoría interna**, cuyo responsable del cumplimiento es Javier López Farré,

también forma parte el **director del gabinete de presidencia** Manuel Redondo encargado de socios y peñas y también de protocolo y relaciones públicas, siendo este también el presidente de la **Fundación Real Madrid**.

Por el otro lado tenemos el **área de comunicación** dedicado a las publicaciones, la prensa y el canal oficial del club, cuyo jefe es Antonio Galeano. Otra figura muy importante en el organigrama es Emilio Butragueño, **director de relaciones institucionales** actuando como portavoz, embajador, mediador y conciliador en las relaciones del club con diversas instituciones y organismos, tanto a nivel nacional como internacional.

Dentro de la dirección general capitaneada por José Ángel Sánchez, encontramos el **director de proyectos corporativos y regulación** dirigido por Carlos Ocaña y la directora general adjunta María Begoña Sanz en primer lugar y posteriormente se divide en muchas instituciones en las que destacaremos principalmente las más importantes enfocado a la organización de una empresa como son:

- **Dirección económica:** encargados de administración y finanzas, planificación y control de gasto.
- **Dirección de operaciones y servicios:** aseguran que todas las operaciones diarias del club o entidad deportiva funcionen de manera eficiente. Incluye la gestión de instalaciones, mantenimiento, logística interna y servicios generales para garantizar que todo esté en orden para los eventos y actividades deportivas.
- **Dirección de Infraestructuras y Desarrollo Patrimonial:** desarrollo, mantenimiento y mejora de las instalaciones y activos patrimoniales del club
- **Dirección de Producción de Eventos y Operaciones:** gestión de la planificación, organización y ejecución de eventos deportivos y no deportivos del club.
- **Dirección Patrocinio:** gestionar las relaciones con patrocinadores y socios comerciales del club.
- **Dirección de Transformación:** buscan estrategias de cambio, implementación de nuevas tecnologías, mejora de procesos y adaptación a nuevas tendencias en la industria deportiva.

- **Merchandising & Retail:** gestión de la comercialización y venta de productos oficiales del club, como merchandising, ropa deportiva y otros artículos relacionados. Se encarga de desarrollar estrategias de marketing y ventas para maximizar los ingresos derivados de la venta de productos del club.
- **Compras y SSGG:** encargados desde la compra de suministros y equipamiento deportivo hasta la gestión de contratos con proveedores y la optimización de los recursos utilizados en las operaciones generales del club.

Esta es la estructura organizativa del Real Madrid Club de Fútbol, como hemos visto , hay multitud de áreas , al ser una institución muy amplia y poderosa.

7. ANÁLISIS COMPARATIVO

Realizaremos un análisis comparativo respecto a diversos criterios entre la organización del Real Valladolid S.A.D y el Real Madrid Club de Fútbol C.D.B.

Antes de centrarnos en lo que respecta a las diferencias, tenemos que destacar que ambas instituciones, tanto la S.A.D como el C.D.B siguen un organigrama que refleja la estructura jerárquica y funcional del club, mostrando cómo se dividen las responsabilidades y funciones entre diferentes niveles de gestión y departamentos. Ambas también están dirigidas por una junta directiva y un presidente, siendo los máximos responsables en la toma de decisiones estratégicas y operativas del club.

Ahora nos centraremos en el análisis de las diferencias entre ambos clubes:

Estructura Legal y Propiedad

Real Valladolid (Sociedad Anónima Deportiva)

- **Propiedad:** es una Sociedad Anónima Deportiva, lo que significa que sus acciones pueden ser compradas y vendidas por individuos o entidades. La propiedad del club está distribuida entre sus accionistas.
- **Gestión:** a cargo de una junta directiva y un presidente, elegidos por los accionistas.
- **Regulación:** sujeto a las normativas legales de las SAD.

Real Madrid (Club Deportivo Básico)

- **Propiedad:** es un club deportivo privado, propiedad de sus socios (miembros). No tiene accionistas, y no se puede comprar ni vender como una empresa.
- **Gestión:** La gestión está a cargo de una junta directiva y un presidente, elegidos por los socios mediante votación.
- **Regulación:** bajo las normativas de los clubes deportivos privados.

Estructura Ejecutiva:

Real Valladolid (Sociedad Anónima Deportiva)

- Presidido por un presidente nombrado por el Consejo de Administración, con una estructura más corporativa y orientada a los accionistas.

Real Madrid (Club Deportivo Básico)

- Presidido por un presidente elegido por los socios, con una junta directiva asistiendo en la toma de decisiones.

Orientación Financiera:

Real Valladolid (Sociedad Anónima Deportiva)

- Orientado hacia la rentabilidad y la maximización del valor para los accionistas

Real Madrid (Club Deportivo Básico)

- Orientado hacia la sostenibilidad a largo plazo y el reinvestimento de beneficios en el club y la comunidad.

Gobernanza y Toma de Decisiones

Real Valladolid (Sociedad Anónima Deportiva)

- Tomadas por la junta directiva y el presidente, con una responsabilidad hacia los accionistas. Las decisiones importantes pueden requerir la aprobación de los accionistas en juntas generales. Puede tener una toma de decisiones más ágil y flexible debido a la estructura corporativa y la orientación hacia los intereses de los accionistas.

Real Madrid (Club Deportivo Básico)

- Tomadas por la junta directiva y el presidente, elegidos por los socios. Las decisiones importantes pueden ser sometidas a votación de los socios. El proceso de toma de decisiones puede ser más lento debido a la necesidad de aprobación por parte de los socios en la asamblea general.

Participación y Democracia Interna

Real Valladolid (Sociedad Anónima Deportiva)

- **Participación:** los accionistas pueden participar en las juntas generales y votar en decisiones importantes. La participación está limitada a quienes poseen acciones.
- **Democracia Interna:** menor grado de democracia directa en comparación con un club privado, ya que la mayoría de los accionistas pueden influir significativamente.

Real Madrid (Club Deportivo Básico)

- **Participación:** todos los socios tienen derecho a participar en las asambleas generales y votar en las elecciones y decisiones clave.

- **Democracia Interna:** alto grado de democracia, con un proceso electoral regular para elegir a la junta directiva y al presidente.

Prestigio y Marca

Real Valladolid (Sociedad Anónima Deportiva)

- **Prestigio:** a pesar de su rica historia, su prestigio y marca están en desarrollo en comparación con los clubes de élite.
- **Marca:** trabaja constantemente en el fortalecimiento de su marca a través de la participación en la liga y acuerdos comerciales.

Real Madrid (Club Deportivo Básico)

- **Prestigio:** es uno de los clubes más prestigiosos y exitosos del mundo, con numerosos títulos y una larga historia de éxitos.
- **Marca:** posee una de las marcas más valiosas y reconocidas a nivel mundial, lo que atrae importantes patrocinios y acuerdos comerciales.

RESUMEN COMPARATIVO

Aspecto	Real Valladolid (SAD)	Real Madrid (CDB)
Propiedad	Sociedad Anónima Deportiva, propiedad de accionistas	Club Deportivo Privado, propiedad de socios
Gestión	Junta directiva y presidente elegidos por accionistas	Junta directiva y presidente elegidos por socios
Regulación	Normativas legales de las SAD	Normativas de los clubes deportivos privados
Estructura Ejecutiva	Presidente nombrado por el Consejo de Administración	Presidente elegido por socios
Orientación Financiera	Rentabilidad y maximización del valor para accionistas	Sostenibilidad y reinversión de beneficios
Gobernanza y Toma de Decisiones	Junta directiva y presidente con responsabilidad hacia accionistas	Junta directiva y presidente con responsabilidad hacia socios
Participación	Accionistas participan en juntas generales	Socios participan en asambleas generales
Democracia Interna	Menor democracia directa	Alta democracia, con elecciones regulares
Prestigio y Marca	Prestigio en desarrollo, marca en fortalecimiento	Prestigio y marca reconocidos mundialmente

8. CONCLUSIONES

Para concluir mi trabajo de investigación entre ambas modalidades de clubes, y basándome principalmente en la comparativa realizada anteriormente, he encontrado una serie de conclusiones interesantes que voy a destacar para finalizar mi trabajo con una visión general y amplia a modo de resumen. Una de las principales conclusiones que me ha sorprendido es que independientemente de la personalidad jurídica de los equipos de fútbol, suelen seguir un organigrama semejante, dejando a un lado la diferencia del número de miembros, marcados por la gran distancia de prestigio y marca entre Real Madrid y Real Valladolid. La diferencia la observamos en lo que respecta a la toma de decisiones y democracia interna, en la que los clubes deportivos básicos, en este caso el Real Madrid presentan modelos más democráticos con mayor participación de los socios en las decisiones. Por otro lado, aquellos que se organizan como S.A.D limita esa participación a los accionistas, pudiendo decir que los clubes deportivos básicos al ser de sus socios, es lógico que tengan al menos voz en lo que respecta a las decisiones del club. Por lo tanto, la gobernanza en el Real Madrid permite dar voz a sus socios en decisiones del club, mientras que el Real Valladolid sigue más una estructura corporativa.

Respecto otros aspectos, podemos decir que una de las principales referencias de ambas instituciones radica en la estructura de propiedad y regulación, donde el Real Valladolid permite la participación de accionistas y la compra/venta de acciones, mientras que el Real Madrid es propiedad de sus socios, sin posibilidad de transacción comercial de la propiedad del club. Entre ambos clubes podemos decir que hay una amplia diferencia desde el punto de vista tanto económico como de prestigio y marca. Para los clubes como el Real Madrid, la organización es muy importante ya que gran parte de su situación es fruto de una gestión sólida y correcta entre los miembros de la organización y los socios, ya que S.A.D como el Real Valladolid dependen más de la emisión de acciones y de la inversión externa.

Como conclusiones finales, hablamos de dos instituciones en las que analizando todo el trabajo, por un lado, la S.A.D como el Real Valladolid, busca la sostenibilidad financiera y el beneficio de los accionistas, mientras que los clubes deportivos básicos como el Real Madrid se abren más , con una estructura más democrática y participativa. Con esto

podemos decir que los clubes que poseen la personalidad jurídica de S.A.D, son más cerrados y concentrados hacia aquellas personas internas del club que poseen intereses o aportan capitales. Mientras que por el otro lado, los clubes de los socios, que son minoritarios, son más abiertos y tienen una mayor cercanía con el aficionado. Por otro lado, ambos clubes tienen estructuras jerárquicas claras, pero el Real Madrid tiene una organización más robusta y compleja, debido a su mayor tamaño e influencia.

Por lo tanto, para finalizar, podemos dejar claro que los clubes como S.A.D son complejos de gestionar, pero no están al mismo nivel de los clubes de los socios, cuya capacidad de gestión debe ser mayor, de ahí que solo unos pocos en el fútbol español puedan poseer esa personalidad jurídica.

9. BIBLIOGRAFÍA

Clupik. (s.f.). Organigrama de un club deportivo: Tipos, cargos y funciones.

Conceptos Jurídicos. (s.f.). Sociedad Anónima Deportiva.

El Debate. (2023, 30 de enero). Copa de socios: Los cuatro equipos cuyo dueño es el aficionado.

El Norte de Castilla. (2019, 7 de febrero). El nuevo organigrama del Real Valladolid.

FutbolLab. (s.f.). La importancia de la dirección deportiva en el éxito de un equipo de fútbol.

GMF Academy. (s.f.). Funciones y cómo ser director deportivo.

IESE Business School. (s.f.). La dirección deportiva en el éxito de un equipo de fútbol.

La Futbolteca. (s.f.). Real Madrid Club de Fútbol.

McGraw-Hill Education. (s.f.). Dirección deportiva en el éxito de un equipo de fútbol.

Mejora tu Club. (2021, 14 de septiembre). ¿Conoces las diferencias entre Club Deportivo Básico, Elemental y Sociedad Anónima Deportiva (S.A.D.)?

Real Madrid. (s.f.). Organigrama del club.

Real Valladolid. (s.f.). Transparencia y RSC.

Relevo. (2024, 8 de mayo). Hombre soberbio, enciclopedia en la cabeza: La historia de un director deportivo.

Sánchez Martínez, L. C. (2019). [Tesis doctoral, Universidad de Vigo]. Investigo.

Sociedad Madrileña de Fútbol. (s.f.). Historia del Real Madrid CF.

Unisport. (s.f.). Organigrama de un club deportivo.

Wikipedia. (s.f.). Real Madrid Club de Fútbol.

Wikipedia. (s.f.). Real Valladolid Club de Fútbol.