



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Plan de expansión económica del Real Valladolid Club de Fútbol. Análisis comparativo entre Clubes”

CARDEÑOSO MAYORDOMO, ÓSCAR

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, NOVIEMBRE 2024



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

TRABAJO FIN DE GRADO

“Plan de expansión económica del Real Valladolid Club de Fútbol. Análisis comparativo entre Clubes”

Trabajo presentado por: Cardeñoso Mayordomo, Óscar

Tutora: Chanthaly S.Phabmixay

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, noviembre de 2024

Índice

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	9
1.1 Ciudad de Valladolid y tradición deportiva	9
1.2 Desarrollo de un Plan de expansión	10
1.2.1 Elección estrategia de expansión.....	11
1.2.2 Diagnóstico de factibilidad.....	11
1.2.3 Análisis DAFO.....	12
1.2.4 Control del entorno.....	13
1.2.5 Fijación de objetivos y plan de acción	13
1.2.6 Asignación de recursos y control de la ejecución	13
1.2.7 Volumen de negocio	14
CAPÍTULO 2: EL CASO DEL REAL VALLADOLID Y SU EXPANSIÓN CON LA ACTUAL GESTORA DEL CLUB	15
2.1 Historia del Club.....	15
2.2 Etapa actual.....	16
2.2.1 Presupuestos	19
2.2.2 Desglose de ingresos	22
2.2.3 Cambio de imagen	32
CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE VALOR. PLAN DE MAXIMIZACIÓN DE INGRESOS.....	35
3.1 Estudio de mercado	35
3.1.1 Oportunidades de Mercado	47
3.2 Diagnóstico de la situación del Real Valladolid	52
3.3 Propuestas de mejora	53
3.3.1 Incremento de ingresos	54
3.3.1.1 Ingresos por abonados y ticketing	54
3.3.1.2 Diversificación de fuente de ingresos	57

3.3.1.3 Imagen Real Valladolid y plan de Marketing	58
3.3.1.4 Tienda Real Valladolid	59
4. CONCLUSIONES	60
5. BIBLIOGRAFÍA	62

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Cartel charla promocional Real Valladolid	7
Ilustración 2: Recepción por las autoridades en el ayuntamiento de Valladolid	18
Ilustración 3: Comparativa presupuesto previo y consolidado del Real Valladolid	22
Ilustración 4: Comparativa anual de ingresos de competiciones	23
Ilustración 5: Comparativa asistencia total y promedio Real Valladolid	25
Ilustración 6: Comparativa ingresos por abonados y ticketing Real Valladolid .	26
Ilustración 7: Comparativa de ingresos por derechos de retransmisión del Real Valladolid	27
Ilustración 8: Comparativa de ingresos por publicidad y patrocinios Real Valladolid	29
Ilustración 9: Comparativa ingresos por comercialización Real Valladolid	30
Ilustración 10: Comparativa de otros ingresos de explotación Real Valladolid .	31
Ilustración 11: Comparativa escudos Real Valladolid	33
Ilustración 12: Comparativa cifra neta de negocio entre clubs	41
Ilustración 13: Comparativa de ingresos por derechos de retransmisión entre clubs	42
Ilustración 14: Comparativa ingresos por competiciones entre clubs	43
Ilustración 15: Comparativa de ingresos por ticketing y abonados entre clubs	44
Ilustración 16: Comparativa de ingresos por patrocinios y publicidad entre clubs	45
Ilustración 17: Comparativa de ingresos por comercialización entre clubs	46

Ilustración 18: Comparativa ingresos Atlético Osasuna antes y después de la reforma del estadio	55
Ilustración 19: Precios abonos Real Valladolid Temporada 23-24	56
Ilustración 20: Extracto cuentas Real Madrid CF	57

Índice de tablas

Tabla 1: Presupuestos previos del Real Valladolid correspondientes a la nueva gestora	21
Tabla 2: Relación de ingresos de competiciones por temporada del Real Valladolid	23
Tabla 3: Relación de asistencia total y promedio del Real Valladolid.....	25
Tabla 4: Ingresos por abonados y ticketing Real Valladolid	26
Tabla 5: Ingresos por derechos de retransmisión Real Valladolid.....	27
Tabla 6: Ingresos por publicidad y patrocinios Real Valladolid	28
Tabla 7: Ingresos por comercialización Real Valladolid	29
Tabla 8: Otros ingresos de explotación Real Valladolid	31
Tabla 9: Resultado de la cuenta de Perdidas y Ganancias Real Valladolid	32
Tabla 10: Presupuesto previo Atletico Osasuna	37
Tabla 11: Desglose ingresos Atletico Osasuna.....	38
Tabla 12: Presupuestos RCD Mallorca.....	39
Tabla 13: Desglose ingresos RCD Mallorca	39
Tabla 14: Presupuestos Real Madrid CF	40
Tabla 15: Desglose de ingresos Real Madrid CF.....	40
Tabla 16: Analisis DAFO Real Valladolid	53

Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado trata de realizar un análisis desde una perspectiva fundamentalmente económica del Real Valladolid Club de Fútbol y su comparativa con otros Clubes, resaltando la importancia de la maximización de los ingresos para mejorar su funcionamiento. Para ello, se ha partido desde un análisis de la historia del club hasta la actual gestión de la directiva mediante un exhaustivo estudio de mercado. Se examinan los datos comparando al Real Valladolid con sus competidores y sus fuentes de ingreso con la finalidad de generar una serie de intervenciones que llevarían al Club a maximizar sus ingresos. Toda esta investigación se realiza desde la llegada de la nueva directiva en 2018 hasta la actualidad, generando un plan actualizado que pueda ser de valor para la institución.

Palabras claves: Fútbol, Real Valladolid Club de Fútbol, Plan de maximización de ingresos, Volumen de negocio, Expansión.

INTRODUCCIÓN

La elección de realizar un estudio sobre el Real Valladolid viene motivada por ser el principal club deportivo de la ciudad, la percepción que tengo sobre todo lo que genera y mueve dentro de la propia ciudad como motor económico y también por la relación que tiene con la propia Facultad de Comercio, ya que desde el curso 2021/2022 se anunció un convenio de colaboración con ésta, lo que llamó mi atención como objeto de estudio.

La relación de la facultad con el club ha ido aumentando gradualmente desde el anuncio del convenio, en un principio con voluntarios de la propia facultad para trabajar e instruirse con el Real Valladolid, hasta las más recientes ponencias realizadas en la Facultad sobre temas relacionados con el club y el mundo del deporte

Ilustración 1: Cartel charla promocional Real Valladolid



Fuente: Facultad de comercio. Elaboración propia

Una vez decidido que realizaría este Trabajo Fin de Grado sobre el Real Valladolid, tenía que encontrar un área específica sobre la que centrarme, y la elección fue alrededor de la generación de un plan para el aumento de los ingresos del Real Valladolid, todo esto motivado por la cantidad de noticias que había visto que han ido saliendo en los últimos años sobre el club, en lo relacionado a su gestión, tanto la llegada de la nueva directiva, la nueva ciudad deportiva, hasta una nueva reforma del estadio. Todas estas noticias me llevaron a un interés de ver cómo se financia el club y cómo se podrían llevar a cabo todas estas actuaciones por parte del club y poder comparar la etapa actual con etapas anteriores de gestión del club, ver si han sido tan impactantes para el club y poder extraer conclusiones de la actual etapa.

El estudio no se centrará tanto en la parte deportiva, aunque sea el centro de la actividad del club y lo que repercute esto en las cuentas del club, pero lo principal del estudio es todo lo que rodea a la parte deportiva, los planes que involucran al club, sus fuentes de ingreso y otras áreas en las que el club trabaja o se implica y son importantes para conseguir entender la dimensión de éste.

Durante el desarrollo de este estudio, tendremos distintas metas que debo desarrollar para tener la información necesaria para este estudio, que es analizar las acciones que el Real Valladolid ha tomado en la actual etapa de dirección. En este análisis aparecerán una serie de procedimientos intermedios que estudiar para poder llegar a una conclusión y que serán:

- Visión general sobre el objeto de estudio y situarlo en contexto
- Estudio de la historia del Real Valladolid desde su fundación
- Análisis de la actual etapa de gestión del Real Valladolid
- Valoración y comparación de los resultados de la actual etapa
- Propuesta de nuevas fuentes de ingreso y maximización de las actuales

Con todos estos pasos intermedios y a través de este estudio, trataré de analizar lo más pormenorizado posible la gestión del club, para poder entender su situación actual y tratar de plantear una serie de estrategias que resulten útiles para el club.

El trabajo se estructura en torno tres capítulos centrales. En primer lugar, se comienza con el marco teórico en el que se ubica la ciudad de Valladolid y plasma su vinculación histórica con el deporte y, en particular, con el fútbol. Al mismo tiempo, se aborda desde un enfoque teórico en qué consiste un plan de expansión, instrumento que posteriormente se empleará para profundizar en la investigación. En el segundo capítulo, el estudio se centra en el caso del Real Valladolid Club de Fútbol donde se presenta un diagnóstico económico detallado de su gestión pasada y actual. Seguidamente, en el tercer capítulo, fruto del resultado de la investigación desarrollada, se expone una propuesta de valor con el propósito de incrementar los ingresos de la entidad.

La metodología utilizada en este Trabajo Fin de Grado es fundamentalmente el análisis del caso, acompañado de una evaluación comparativa con otros casos. La fuente de información utilizada es principalmente secundaria procedente de literatura académica y divulgativa.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se tratará de analizar dos aspectos claves que serán los pilares sobre los que se sustenta el presente estudio: por un lado, se expone la ciudad de Valladolid y su vínculo histórico con el deporte y, por otro lado, se desarrolla a nivel teórico en qué consiste un plan de expansión.

1.1 Ciudad de Valladolid y tradición deportiva

La ciudad de Valladolid con una población de 297.775 habitantes (2021), se encuentra entre las 15 ciudades más pobladas de España, por lo tanto, el desarrollo deportivo de la ciudad es muy amplio en todos los deportes.

La ciudad de Valladolid ha mantenido una rica y extensa tradición deportiva a lo largo de los años. Actualmente, cuenta con varios clubes compitiendo en las ligas más destacadas a nivel nacional. En el ámbito del fútbol, el Real Valladolid participa en la Segunda División; en rugby, el VRAC Quesos Entrepinares y el Club de Rugby El Salvador compiten en la Primera División; el Recoletas Atlético Valladolid milita en la Primera División de balonmano, y el Real Valladolid Baloncesto en la Segunda División. Además, este análisis se centra únicamente en los equipos masculinos. En el deporte femenino, equipos como el Aula Cultural de Balonmano, que compite en la Primera División, y el reciente desarrollo del equipo de fútbol femenino del Real Valladolid, son igualmente dignos de mención. Otros deportes, como la esgrima con el Valladolid Club de Esgrima o el hockey con el CPLV, también han cosechado éxitos, lo que refleja el vigor de la tradición deportiva que caracteriza a Valladolid.

Esta destacada vitalidad deportiva que exhibe la ciudad despertó mi interés, en particular por explorar cómo uno de estos clubes gestiona su economía y el impacto que dicha gestión tiene en el entorno local. Este interés me ha llevado a centrarme en el Real Valladolid Club de Fútbol para analizar su evolución hasta la actualidad, con un enfoque más profundo en su estructura económica y de gestión.

El Real Valladolid Club de Fútbol es un club histórico dentro del fútbol nacional, siempre se ha movido por las categorías altas de la competición y ha desarrollado futbolistas de enorme éxito, que llevaron tanto al equipo a obtener buenos resultados, como a representar a la selección nacional. Esta condición de histórico en su ahora 95 aniversario, hace que el club sea un referente nacional y un atractivo al que valorar de una manera muy importante en la ciudad.

Los 95 años de historia los han caracterizado etapas mejores, como cuando el equipo llegó por primera vez a competiciones europeas y también etapas peores cuando el club ha pasado por aprietos económicos, todos estos momentos en su historia nos ayudarán a entender la dimensión real del club hasta el momento y el análisis más pormenorizado de la etapa actual tratará de aclarar la salud actual del club y el futuro que tiene.

Aparte del análisis que haremos del club, tendremos que entender la parte teórica de todo este proceso para llegar a la maximización de ingresos, ver cómo puede crecer o expandirse una empresa, cómo se adecúa esto a instituciones deportivas y comprender todas las dimensiones de un plan de este calibre.

1.2 Desarrollo de un Plan de expansión

Un plan de expansión es el documento donde se recogen todos los datos influyentes sobre una empresa y que ayudan a desarrollar esta en el futuro. El método más sencillo es realizar una estrategia en la que ir marcando objetivos que cumplir, a los que a su consecución final debería haber repercutido en un crecimiento de la empresa en alguno de sus aspectos.

El desarrollo de esta hoja de ruta es muy complejo, debido a que previamente debe haber un análisis muy profundo y exacto para saber con certeza en qué punto se encuentra la empresa. Lo primero que debería de realizar sería un análisis de la expansión potencial, elegir la mejor estrategia de expansión para la empresa y a su vez un diagnóstico de factibilidad de esta expansión, a la vez que incluir una descripción general.

En este desarrollo se debería de incluir un DAFO, o en su defecto un desarrollo de las fortalezas de la empresa también sería recomendable un estudio de mercado con el fin de comprender si la expansión tiene viabilidad en el mercado de referencia y una posible proyección financiera del proyecto a realizar para poner en contexto la inversión realizada y saber si tiene viabilidad (Ediciones Díaz de Santos, 1998).

Una vez desarrollados todos estos puntos, se debería empezar con el plan de acción, trazar todos los pasos que debería seguir la empresa, en los que se debería de incluir una estrategia de marketing.

1.2.1 Elección estrategia de expansión

Lo primero que tiene que plantearse una empresa una vez decido comenzar, es planear de que tipo va a ser esta expansión. Estas son algunas de las vías que se pueden utilizar según (Ediciones Díaz de Santos, 1998):

- Penetración de mercado: Se basa en aumentar las ventas sin modificar la actividad, esta se basa en técnicas de marketing buscando aumentar el número de clientes sin modificar la actividad operativa de la empresa.
- Desarrollo de producto: Es una estrategia basada en hacer cambios en la oferta de la empresa, para así ofrecer novedades a los clientes.
- Desarrollo de mercado: Ofreciendo los mismos productos y servicios, expandirse a nuevos mercados en los que comercializar tu actividad.
- Diversificación: Es la estrategia que más cambios supone, tanto en el modelo de negocio, en lo que ofrece la empresa y en la búsqueda de nuevos clientes

1.2.2 Diagnóstico de factibilidad

El diagnóstico de factibilidad es el que una empresa hace para poder determinar si es posible desarrollar un proyecto o negocio. Este informe también ayuda a establecer las estrategias a desarrollar para alcanzar el éxito.

Este diagnóstico se basa en tres fases según (Méndez Lozano, 2020), una primera en la que se decide si se puede hacer o no, la segunda fase en la que se determinan cuáles son las condiciones ideales para realizar el proyecto y una tercera fase en la que se determina como solucionar las dificultades que se presenten a la hora del desarrollo. Hay distintos tipos de factibilidad y es importante estudiarlos todos:

-Factibilidad Operativa: Es la que se encarga de estudiar si el personal que se tiene posee las suficientes competencias para desarrollar y llevar a cabo el proyecto. Esta depende por completo de los recursos humanos de la empresa, hay que tener en cuenta si el proyecto es muy complicado para los trabajadores que lo van a hacer, si existe alguna limitación que afecte al desarrollo y saber si el personal es capaz de adaptarse a los cambios propuestos.

-Factibilidad técnica: Se encarga de evaluar de si se dispone de la infraestructura técnica necesaria para poder realizar el proyecto de una manera eficiente, también debe tener en cuenta si el personal posee los conocimientos técnicos imprescindibles para desempeñar su función.

-Factibilidad económica: No solo pasa por analizar si la empresa cuenta con el capital necesario para realizar el proyecto planeado, sino que también trata de analizar la relación costo-beneficio del proyecto.

-Factibilidad comercial: Se ha de evaluar si esta expansión dispone de un público adecuado, si existe un público adecuado para nuestro proyecto independientemente del cambio. También se evalúa si es posible la adecuación logística para la nueva dimensión del proyecto, tanto para saber su viabilidad como para saber sus limitaciones.

-Factibilidad política y legal: Verificaciones sobre si todo el proyecto cuenta con un respaldo político y legal previo al inicio.

-Factibilidad de tiempo: Realizar las comprobaciones de si se dispone del tiempo suficiente para llevar el proyecto a cabo y de si se puede realizar el proyecto en un plazo de tiempo realista.

1.2.3 Análisis DAFO

Un análisis DAFO según (Sánchez Huerta, 2020) es una técnica que te permite un análisis exhaustivo de tu empresa, que sirve para definir lo más concreto posible la situación actual de la empresa. Es una mezcla de un análisis del entorno externo de la empresa y de todas las características internas, con el fin de encontrar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades relacionadas con la empresa.

- Debilidades: Suele referirse a los aspectos limitantes normalmente de manera interna que afectan a la empresa

- Amenazas: Se refiere a todo lo externo que puede llegar a poner en riesgo la actividad de la empresa

- Fortalezas: Son los recursos internos que suelen estar relacionados con la ventaja competitiva de la empresa

- Oportunidades: Todos los factores externos que pueden favorecer a la empresa a través de mejoras

La manera óptima de realizar un análisis DAFO, es dividir el análisis entre un análisis interno y externo, para poder así diferenciar claramente lo que depende de la empresa y lo que no depende directamente de la empresa.

De manera interna se pueden evaluar factores como: Producción, Recursos Humanos, Marketing, Organización, Distribución. De manera externa se pueden evaluar factores como: Mercado, Sector, Competencia, Entorno, Clientela.

1.2.4 Control del entorno

El control del entorno es la manera más eficiente de controlar lo que pasa en nuestra empresa, ya que es mucho más fácil tomar decisiones sobre un entorno controlado, que en uno con gran incertidumbre. Para hacer este análisis se suele recurrir al análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2017):

- Poder de negociación de los compradores
- Poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de nuevos competidores
- La amenaza de productos sustitutivos
- La rivalidad existente

1.2.5 Fijación de objetivos y plan de acción

Una vez bien definida la estructura de la empresa, bien analizados todos los pormenores de la actividad y todos los factores que pueden llegar a influir en la empresa y en su expansión, llega el momento de fijar objetivos, de qué manera se va a proceder en la expansión, es el momento de crear el plan de acción (Cajigas Romero y otros, 2023).

Lo primero sería fijar objetivos, lo que busca la empresa con este plan de expansión, estos objetivos tienen que ser claros, medibles, específicos, alcanzables, temporales y relevantes. Si no cumplen estos requisitos, pueden no tener una relación directa con la eficacia del proyecto, y el principal objetivo es que nos marquen el que hacer y hacia dónde dirigir los esfuerzos.

Una vez se tienen los objetivos fijados, se pasa a desarrollar el plan de acción, que va a ser la guía fundamental en la que establecer lo que se va a hacer y asignar tareas, para así comenzar con el plan de acción.

1.2.6 Asignación de recursos y control de la ejecución

Una vez definida el plan de acción de la empresa para poder arrancar con este es necesario proveer de recursos al equipo que lleva a cabo este plan, hay que proveerlos tanto de recursos económicos, como de materiales y también de recursos

humanos a su alrededor, es importante saber si el personal está capacitado o no para realizar este plan.

Con el plan de acción en marcha es también muy importante llevar un control de este, tal y como se plantea en (Cajigas Romero y otros, 2023) el tener claro los parámetros de evaluación y sus posibles alternativas es importante para saber si este plan que la empresa ha implantado está teniendo éxito o no.

Es importante llevar un control, este tiene que ser periódico, y no solo de los resultados sino también de las herramientas que se utilizan y de las personas que se encargan de revisar todos estos datos recogidos.

1.2.7 Volumen de negocio

El volumen de negocio es un término financiero que se refiere al total de ingresos o ventas brutas generadas por una empresa en un período específico. Este indicador es crucial para evaluar el rendimiento y la actividad de una empresa, ya que refleja la cantidad de bienes o servicios vendidos. Algunos puntos clave sobre el volumen de negocio son:

- Ingresos Totales: Representa el total de dinero recibido por la venta de productos o servicios antes de deducir cualquier costo o gasto.
- Periodo de Tiempo: Generalmente, se mide en periodos trimestrales o anuales para proporcionar una visión clara del desempeño de la empresa durante esos intervalos.
- Indicador de Crecimiento: Un aumento en el volumen de negocio puede indicar que la empresa está creciendo y expandiendo su alcance en el mercado.
- Comparaciones y Análisis: Es útil para comparar el desempeño de la empresa con sus competidores y para realizar análisis históricos del crecimiento de la empresa.
- No Incluye Gastos: A diferencia del beneficio neto, el volumen de negocio no tiene en cuenta los gastos operativos, los impuestos ni otros costos. Solo refleja los ingresos brutos.

En resumen, el volumen de negocio es una métrica fundamental para comprender el alcance y la escala de las operaciones de una empresa, así como su capacidad para generar ingresos a través de sus actividades comerciales.

Pero en el caso concreto que nos encontramos, ya que un club deportivo no es una empresa al uso, tenemos que ver cómo es su volumen de negocio, o de dónde

proviene sus ingresos. El volumen de negocio de un club de fútbol típicamente incluye ingresos por:

- Derechos de Televisión: Una de las mayores fuentes de ingresos, derivada de la venta de derechos de transmisión de los partidos.
- Ingresos por Entradas: Ventas de boletos para partidos en casa.
- Patrocinios y Publicidad: Contratos con patrocinadores y acuerdos publicitarios.
- Merchandising: Ventas de productos del club, como camisetas, bufandas y otros artículos.
- Transferencias de Jugadores: Ingresos por la venta de jugadores a otros clubes.

CAPÍTULO 2: EL CASO DEL REAL VALLADOLID Y SU EXPANSIÓN CON LA ACTUAL GESTORA DEL CLUB

En este apartado vamos a exponer la historia del club para poder entender su situación, también mencionaremos cómo ha ido creciendo éste y todo esto para poder comprender en qué punto estaba antes de la actual gestora del club y así poder analizar detalladamente la actual etapa y poner en contexto la labor realizada y en qué punto está el club actualmente.

2.1 Historia del Club

La fundación del club data de 1928 y en ese momento nace el Real Valladolid Deportivo, producto de una fusión de los clubes vallisoletanos Real Unión Deportiva y Club Deportivo Español.

En su primera temporada, el equipo comenzó jugando en el Campo de la Sociedad Taurina, aun no disponían de ningún tipo de instalación para su actividad y en aquella temporada el equipo quedo encuadrado en el grupo B de Segunda División, en el que finalizó la competición en 5º puesto.

El 3 de noviembre de 1940 se inaugura el Estadio Municipal que disponía de una capacidad de 10.000 espectadores. Este estadio tuvo un coste de 800.000 pesetas (4.808€ al cambio). Este mismo estadio en 1951 sería renombrado como Estadio José Zorrilla, con una capacidad para 10.000 espectadores.

Durante la época de 1950, los resultados en lo deportivo no terminaban de acompañar, pero en varias ocasiones el equipo alcanzaba las últimas rondas de copa

del rey, a su vez varios de los jugadores de la plantilla empiezan a destacar, llegando a debutar con la Selección Española, e incluso con el jugador Badenes proclamándose pichichi de la competición, compartiendo distinción con Di Stéfano.

Tras muchas temporadas de competición en las que el club sigue avanzando en su crecimiento, cada vez más jugadores empiezan a lograr debutar con la selección española, llegan jugadores más importantes y el desarrollo del club es firme, aunque este camino viene acompañado de algún ascenso y descenso de categoría.

En 1982 llega el estadio que conocemos en la actualidad, el Nuevo Estadio José Zorrilla, con una capacidad para 33.000 personas, entre localidades con asiento y localidades para permanecer de pie. Este estadio nuevo venía también motivado con el interés de la ciudad por ser una de las sedes del Mundial que aquel año se celebraría en España, hito que se consiguió y se celebraron 3 partidos de aquella competición en el estadio, pasando selecciones como la de Francia, Checoslovaquia y Kuwait.

1984 fue el año más importante de la historia del club, se conquistó el único título oficial de la historia del club, la Copa de la Liga, en aquel equipo jugaban jugadores que pasaron a la historia del club, algunos como Eusebio Sacristán que fue el futbolista vallisoletano más laureado de la historia del club.

En 1988, se termina la instalación de los campos de entrenamiento del club, junto al Estadio José Zorrilla, los actuales Anexos.

En 1992, el club cambia su estructura jurídica y se convierte en la Sociedad Anónima Deportiva Real Valladolid S.A.D. que se constituyó con un capital de 643.330.000 pesetas (3.866.491€), que se dividió en 64.333 acciones de 10.000 pesetas.

Durante las siguientes décadas del club, el club sigue creciendo, participa en competiciones europeas incluso, sigue desarrollando jugadores y compitiendo entre la primera y la segunda división del fútbol español, con temporadas de récord en segunda división, o permanencias largas del equipo en la primera división.

2.2 Etapa actual

La etapa actual comienza en septiembre de 2018, cuando Carlos Suarez expresidente del club, anuncia la venta del 51% de las acciones a Ronaldo Nazario, en ese momento este se convierte en nuevo mayor accionista del club y presidente del Consejo de Administración del Real Valladolid, asimismo Carlos Suarez sigue ligado al

día a día del club ayudando a Ronaldo en el entendimiento del club y en la adaptación de este.

En el año siguiente 2019, Ronaldo refuerza su participación en el club adquiriendo un nuevo paquete de acciones, un 21% más llegando hasta el 72,7%. Este nuevo reparto accionarial también lleva a una modificación en el consejo de administración, en el que ya solo quedan Ronaldo como presidente ejecutivo, Carlos Suarez como presidente de honor y Matthieu Fenaert como consejero delegado.

Aparte para entender la dimensión de la compra del club, tenemos que poner en contexto quien es Ronaldo Nazario.

Ronaldo Nazario nacido el 22 de septiembre de 1976 en Rio de Janeiro, conocido por ser exfutbolista profesional de gran relevancia, jugando para los equipos más importantes de Europa y siendo muy importante con su selección, fue considerado mejor jugador del planeta en varias ocasiones y muy importante para todos los equipos en los que jugo y también para su selección.

Tras su retirada en 2011, Ronaldo pasaría a un nivel más profesional empezando a desarrollar actividades empresariales y siempre relacionado con el mundo del futbol, hasta en 2018 llegar a la adquisición del Real Valladolid.

Esta compra de Ronaldo Nazario del Real Valladolid viene precedida por una tendencia de cambios de dueños en grandes clubes del futbol mundial desde aproximadamente 2010. Grandes fondos de inversión, o inversores particulares encuentran una nueva manera de negocio en los clubes deportivos, estos siempre han sido considerados un modelo de negocio, pero debido a los nuevos tiempos y al desarrollo que se estaba dando en el futbol profesional, este comenzó a cambiar de dueños, apartando así a empresarios o familias que regentaban estos clubes.

En general los grandes cambios vienen dados por grandes inversoras, como se han dado en equipos como Manchester City que fue adquirido por Abu Dhabi United Group, el Paris Saint Germain comprado por Qatar Sports Investments o como el AC Milan comprado por un consorcio chino y posteriormente pasando a un fondo de inversión estadounidense Elliot Management.

No todo son grandísimos fondos los que compran estos clubes y este es el caso al que nos atribuimos, Ronaldo llega a la ciudad de Valladolid en 2018, la compra de este del club viene de meses de continuos rumores sobre la posible compra. El club se encontraba en una situación propicia para su venta debido a las condiciones del

momento, un equipo sin un rumbo claro, en una buena posición en el fútbol español en ese año justo con el ascenso del equipo a Primera División.

Por tanto, en el verano de 2018, el club tras elegir entre las ofertas de varios inversores se decidió por la oferta de la empresa liderada por Ronaldo Nazario, debido a que el club buscaba un perfil más familiar, relacionado con la historia de gerencia del club, no queriendo dejarlo en manos de un fondo de inversión lo que haría la dirección del club mucho más impersonal. Este fue un anuncio histórico para el club que llegó a presentar la venta del club en la sala de actos del Ayuntamiento de Valladolid.

Ilustración 2: Recepción por las autoridades en el ayuntamiento de Valladolid



Fuente: Norte de Castilla, 2018

No es el único club español que cambia de dueño, el Almería Club de Fútbol en 2019 también es comprado por un empresario turco Turki Al-Sheikh y también el Girona Club de Fútbol fue adquirido en 2017 por el City Football Group, propietaria de otro club mencionado anteriormente como es el Manchester City.

La similitud de todas estas compras es la oportunidad de mercado que suponen debido a la situación de los clubes, todos son equipos cuya situación deportiva no es estable, están entre Primera y Segunda División, una situación económica que no llena de irregularidades y no destaca. Estos clubs son una gran oportunidad de mercado, que con una buena inversión se puede convertir en una fortaleza y conseguir el crecimiento.

A partir de aquí y una vez explicado cómo se ha llegado hasta la actual gerencia, vamos a analizar los números que ha tenido el club en estas temporadas, para poder conseguir una imagen fiel del club en la actualidad.

2.2.1 Presupuestos

A la hora de analizar estos presupuestos queremos poner en contexto el volumen de ingresos relacionados con la actividad deportiva, ver cómo es la evolución de estos durante los años y relacionarlo con los resultados deportivos.

La primera relación que queremos poner en constancia para entender estas cifras es la correlación entre el presupuesto y la posición en la competición, normalmente la inversión que realizas va directamente relacionada con tu puesto final, pero esta relación no siempre se cumple debido a los factores de la competición, pero suele ser un reflejo bastante aproximado de los resultados finales.

El punto de partida del club, lo vamos a extraer a partir del estudio (Del Campo Antolín, 2017), en el que en sus conclusiones da una imagen bastante exacta del club, justo antes del cambio en la dirección del club. De este estudio podemos sacar estas conclusiones:

- El club ha salido de la situación concursal, pero mantiene un alto grado de endeudamiento.
- Capacidad nula de autofinanciación.
- Alta variedad en las fuentes de ingreso.
- Comparando con sus competidores, ir implementando pequeñas mejoras puede mejorar su rumbo y dar estabilidad.
- Merchandising desatendido.

Con todas estas conclusiones vamos a ver cuál ha sido el desarrollo del club en cuanto a lo que sus presupuestos se refieren, durante la regencia de la actual gestora:

- **Temporada 2018-2019**

El primer presupuesto no es fiel a la nueva gerencia, ya que esta entra en septiembre y el volumen de ingresos estimados para una temporada se cierra en julio, por lo que la primera temporada el margen de maniobrabilidad es escaso.

El presupuesto del equipo para competir la temporada 2018/2019 en Primera División tras haber ascendido la anterior temporada es de 34.2 millones de euros, aunque este realmente fue de 53 millones de euros, la diferencia se debe a que la parte restante del presupuesto fue para satisfacer el acuerdo del club con la agencia tributaria para avanzar el pago de la deuda que tenía debido al proceso de concurso de

acreedores por el que tuvo que pasar el club, debido a la crisis que vivía el club y con el fin de no desaparecer.

Aquella temporada 18/19, el equipo cuenta con el montante más bajo de la competición y consiguió la salvación deportiva, que era el objetivo deportivo de la temporada.

- **Temporada 2019-2020**

La siguiente temporada, la 2019/2020 es la primera en la que la nueva gerencia aprueba un presupuesto. En la junta de accionistas en julio de 2019 se cierra un presupuesto de 40.9 millones de euros, un aumento de 6.7 millones con respecto al de la temporada pasada, en lo que se refiere al gasto en la primera plantilla, que no puede ser incrementado más por el límite salarial que la liga impone según las fichas deportivas de las que dispone el club, pero aun así marca un nuevo tope histórico para la historia del club, aun siendo el total más bajo de la Primera División. Esta temporada se cierra con unos ingresos de 50.4 millones de euros frente a los 55 millones presupuestados. La peculiaridad de esta temporada fue la pandemia de la covid-19, que obligo al cierre de los estadios e impidió el normal funcionamiento de la competición, aunque el club consiguió cerrar bien la competición logrando la permanencia.

- **Temporada 2020-2021**

En el tercer año de esta nueva directiva, la tercera consecutiva en la máxima división del fútbol español, el club pese a los primeros efectos de la pandemia presenta un presupuesto que vuelve a significar un récord en su historia con 46 millones de euros. Cuando se consolida este presupuesto el club ve que llega hasta los 63.5 millones de euros de ingresos. A parte de esto, por parte de la liga tras un acuerdo con una entidad crediticia con el objetivo de que todos los clubs inviertan en sus instalaciones, el club recibe 42 millones de euros para las infraestructuras. Aunque se volviese a batir el récord, el equipo en esta ocasión no consiguió lograr los objetivos deportivos y perdió la categoría, descendiendo a la Segunda División.

- **Temporada 2021-2022**

En esta nueva temporada 2021/2022 la primera de esta nueva gerencia en Segunda División era un reto completamente nuevo, el objetivo era recuperar la categoría cuanto antes y como antes hemos correlacionado a mayor presupuesto, más probabilidades de esto. Los presupuestos que se presentan esta temporada son de 16 millones de euros, que se acabó consolidando en 16.6 millones de euros, una reducción

notable comparado a la temporada anterior. A este presupuesto que presenta el club se le añade una partida presupuestaria de 13.7 millones de euros, que es una ayuda que La Liga da a los equipos que pierden la categoría, para que puedan mantener sus plantillas en la medida de lo posible. Por tanto, el presupuesto de esa temporada asciende a 29.7 millones de euros. Esta gran inversión contribuye a que el club en esa misma temporada pueda recuperar la categoría y competir la siguiente temporada en la máxima división del fútbol español de nuevo.

- **Temporada 2022-2023**

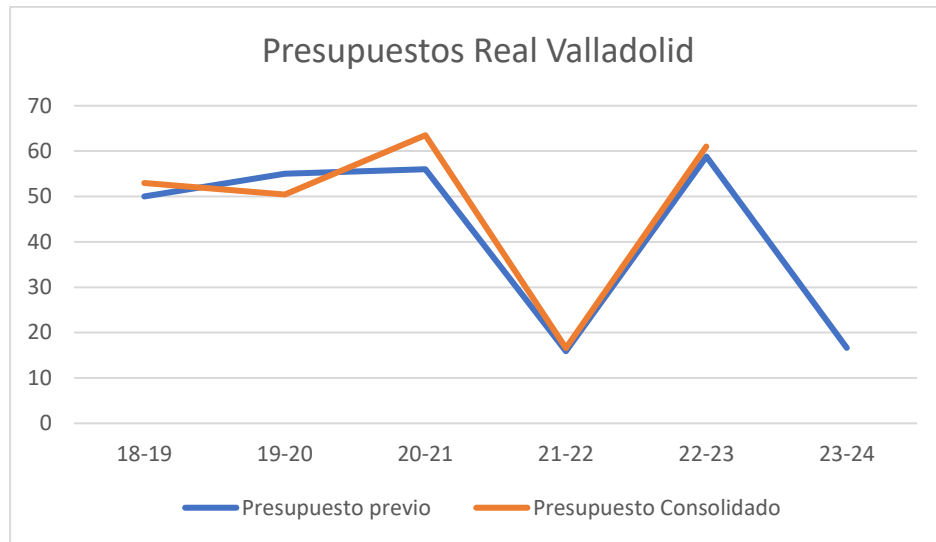
Con la vuelta del equipo a la elite del fútbol español, el club presenta su proyecto más ambicioso, y amplía su presupuesto a 58.8 millones de euros, lo que triplica la inversión del club en el proyecto respecto a la temporada pasada, que finalmente termino consolidándose en 61 millones de euros. Pese a ser el presupuesto más grande del club en su historia y no ser el más bajo de la categoría, el equipo en lo deportivo termino consumando el descenso de categoría en la última jornada de la competición.

En esta última temporada el club presenta un presupuesto de hasta 34 millones de euros para la presente temporada, de los cuales el club aporta 16.6 millones de euros y el resto lo aporta la subvención de la liga de fútbol por el descenso. Esta cifra coloca al Real Valladolid entre los presupuestos más altos de la categoría, con el objetivo claro de poder volver a conseguir el ascenso y de ahí la apuesta económica.

Tabla 1: Presupuestos previos del Real Valladolid correspondientes a la nueva gestora

Temporada	Presupuesto	Categoría
18/19	34.2	1º
19/20	40.9	1º
20/21	46	1º
21/22	29.7	2º
22/23	60	1º
23/24	34	2º

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Desglose de ingresos

Como el objetivo de este trabajo es maximizar los ingresos del Real Valladolid, vamos a analizar cómo se han desglosado los ingresos del club desde que llegó la nueva directiva. El objetivo es maximizar la cifra de negocio del club y vamos a ver cómo se divide ésta.

Una vez indagado en las cuentas del Real Valladolid vemos que esta cifra de negocio se divide en 2 grandes grupos:

- Importe neto de la cifra de negocio
- Otros ingresos de explotación

- **Cifra de negocio**

Debajo de esta clasificación se juntan distintas partidas presupuestarias, que iré individualmente, de dónde provienen y cómo ha sido su evolución durante estas últimas temporadas.

-Ingresos de competiciones. Estos ingresos son un canon fijo que el club percibe por su pertenencia a la liga de fútbol profesional, es un ingreso fijo y que varía dependiendo de la división en la que participe el club, o el número de competiciones en las que participe el club.

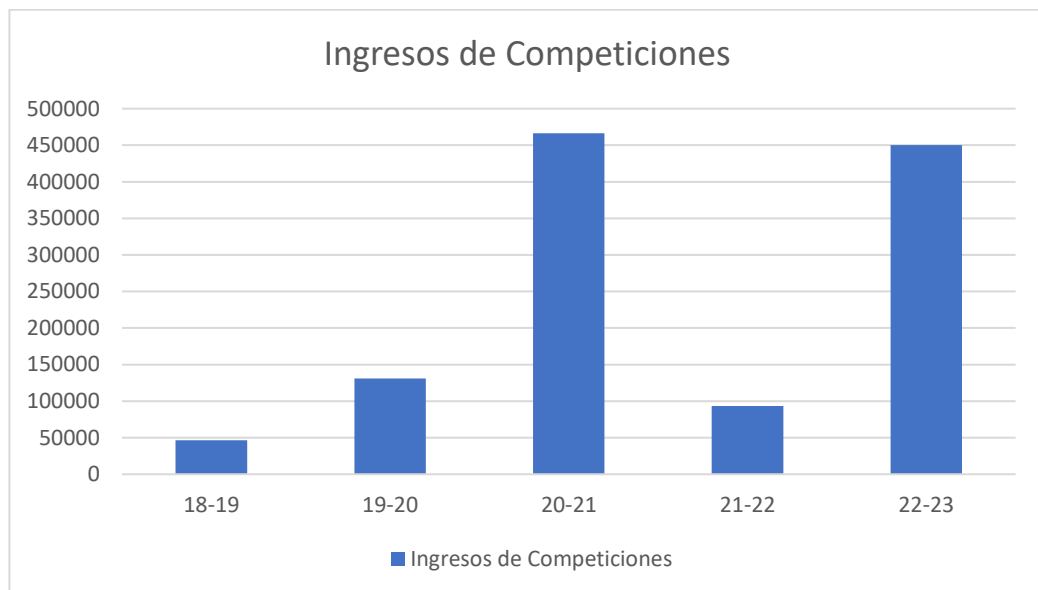
Este canon que procede de la propia liga de fútbol es algo que viene desde hace muchas temporadas, una pequeña bonificación por participar, que es distinta de la subvención que ofrece de la que hablaremos más adelante.

Tabla 2: Relación de ingresos de competiciones por temporada del Real Valladolid

Temporada	Cantidad
18-19	46.335€
19-20	131.195€
20-21	466.322€
21-22	93.335€
22-23	450.000€

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 4: Comparativa anual de ingresos de competiciones



Fuente: Elaboración propia

-Ingreso de abonados y ticketing. Recordamos en este apartado que la capacidad actual del estadio es de 27.618 aficionados, para poner en contexto los números que hace el club.

En el primer caso hablaremos de los números de abonados durante las últimas temporadas y hablar del factor limitante que tiene el club en cuanto al aforo. El club suele registrar números de abonados muy importantes, cercanos a los 20.000 aficionados en

temporadas más flojas y cifras de hasta 22.000 abonados en temporadas muy esperadas, y el porqué de estos números es necesario recalcarlo.

Por normativa actual, los estadios de los equipos pertenecientes a las competiciones españolas deben de contar con una grada visitante, o con ciertas entradas reservadas para la afición rival, que paraliza una parte del graderío del José Zorrilla.

Aparte de esta zona reservada, por motivos de seguridad siempre ciertos asientos son reservados por parte de la liga para garantizar la seguridad en el estadio, y además el cupo obligatorio de entradas que el club debe de ofrecer en ventanilla en los días de partido.

Todas estas restricciones, dan a los clubes un número máximo de abonados, que no puede ser igual al número del aforo del estadio, por lo cual tiene un factor limitante a la hora de llenar sus gradas de aficionados.

La etapa actual parte de la temporada 18-19 temporada en la que el club consigue volver a la primera división del fútbol español. En esa temporada se disputan 19 partidos como local en el estadio José Zorrilla, en el que se atrae una asistencia total de 361.846 aficionados, lo que nos da un promedio de 19.045 espectadores por partido

En la siguiente temporada, la primera completamente gestionada por la nueva administración y con el club que permanecía en la máxima división del fútbol español, el club registraba un descenso en la asistencia, marcándose un total de 258.036 aficionados en 19 partidos disputados como local, que deja un promedio de 13.581 aficionados.

La temporada 20-21 también en primera división no aporta datos de asistencia como consecuencia de ser la temporada marcada por la crisis sanitaria y la asistencia a estos eventos deportivos no estaba permitida.

Con la temporada 21/22 y ya habiendo pasado la crisis sanitaria la afición vuelve a los estadios, aunque esta temporada el equipo compite en segunda división debido al descenso en el anterior curso. Esta temporada se registran unos números de 306.455 aficionados, lo que nos deja un promedio de 14.593 en 21 partidos como local.

La siguiente temporada 22/23 con el equipo de regreso en la primera división, los números de aficionados crecen significativamente, alcanzando los 397.916 aficionados totales, que dejan un promedio de asistencia de 20.943 en 19 partidos.

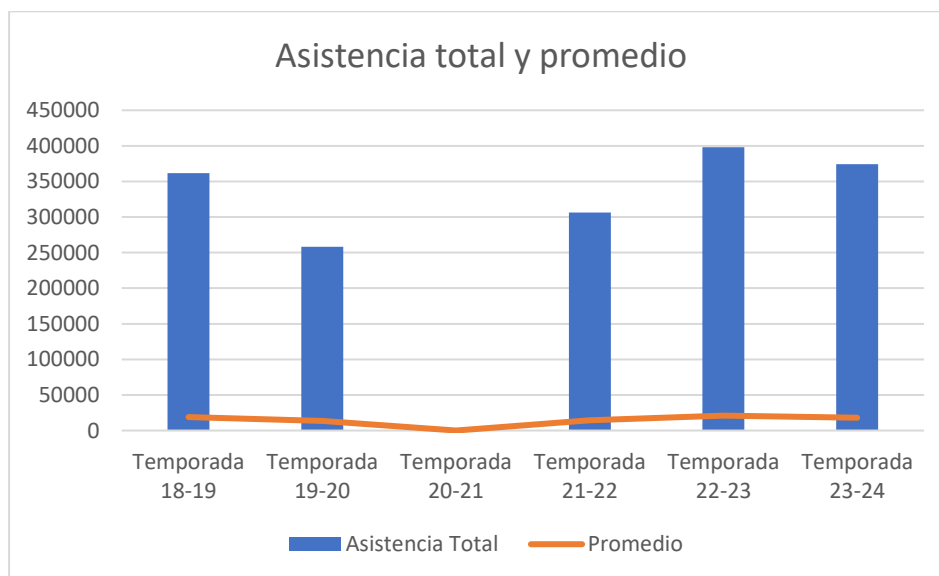
En la actual temporada la 23/24, los números han sido de récord para estar el club en segunda división, se han conseguido casi 70.000 espectadores más que la última vez que el club estuvo en esta categoría y aumentando el promedio en más de 3.000 personas por partido.

Tabla 3: Relación de asistencia total y promedio del Real Valladolid

Temporada	Asistencia total	Promedio
2018/2019	361.846	19.045
2019/2020	258.036	13.581
2020/2021	0	0
2021/2022	306.455	14.593
2022/2023	397.916	20.943
2023/2024	374.341	17.826

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 5: Comparativa asistencia total y promedio Real Valladolid



Fuente: Elaboración propia

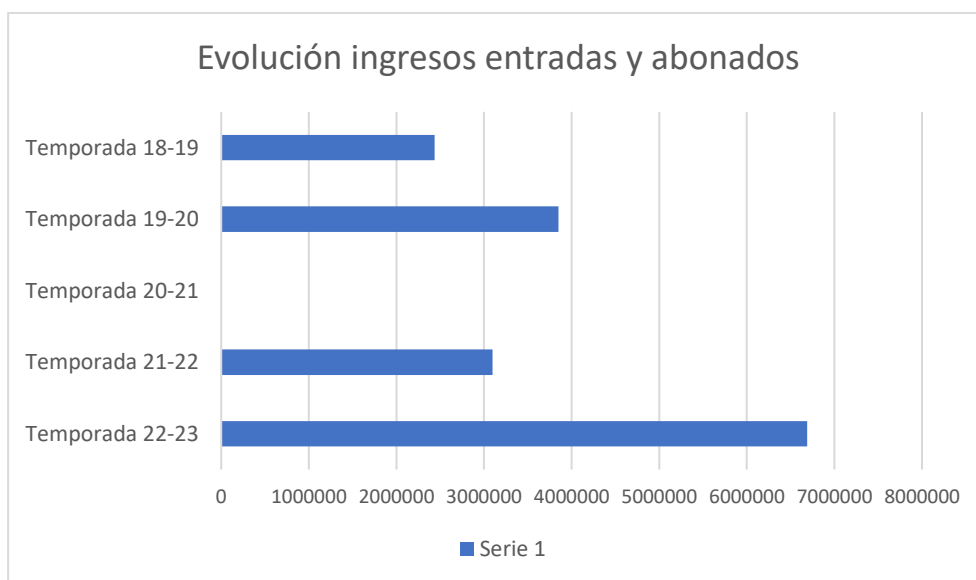
Pero vamos a ver cómo han ido los ingresos del club, entre lo ganado por abonados y ticketing durante estos años, ya que estos abonados suponen unos ingresos fijos para el club y el ticketing es un ingreso variable a demanda del consumidor, depende del partido y época del año.

Tabla 4: Ingresos por abonados y ticketing Real Valladolid

Temporada	Ingresos
2018/2019	2.434.625,02€
2019/2020	3.850.845€
2020/2021	0€
2021/2022	3.098.626€
2022/2023	6.689.550€

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 6: Comparativa ingresos por abonados y ticketing Real Valladolid



Fuente: Elaboración propia

- **Ingresos por derechos de retransmisión.** Los derechos televisivos suelen ser la mayor fuente de ingreso de los clubes españoles, esto depende de 2 factores, primero el total de dinero que reparte la liga de fútbol, el montante total, y el segundo factor es la clasificación de la temporada anterior, ya que condiciona tu posición en la anterior temporada del montante a percibir por parte de la liga.

Estos ingresos son los más importantes para la mayoría de los equipos, sobre todo los que residen en la tabla media de la competición, estos recursos en la primera división suelen partir desde los 40 millones de euros en el último clasificado en adelante. Los ingresos televisivos al descender de categoría descienden drásticamente y suele

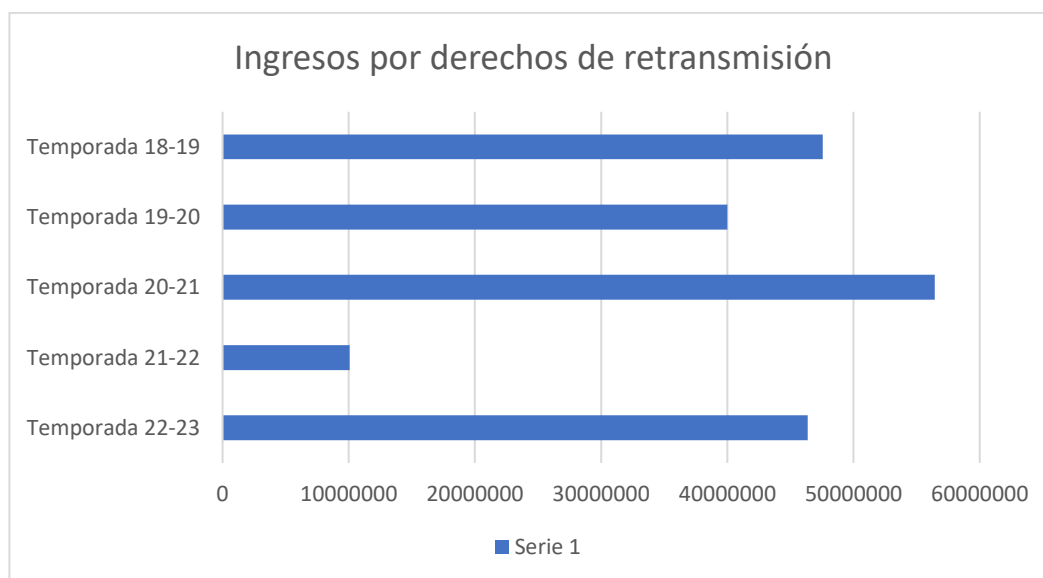
ser uno de los mayores problemas de los clubs cuando tienen que cambiar de categoría para hacer sus presupuestos de cara a la siguiente temporada.

Tabla 5: Ingresos por derechos de retransmisión Real Valladolid

Temporada	División	Ingresos
18-19	1º	47.556.078,92€
19-20	1º	39.991.043€
20-21	1º	56.436.281€
21-22	2º	10.062.891€
22-23	1º	46.378.081€

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 7: Comparativa de ingresos por derechos de retransmisión del Real Valladolid



Fuente: Elaboración propia

-Ingresos por patrocinios. Los ingresos por patrocinios o publicidad son otra de las fuentes de ingresos de un club, los equipos son una gran fuente de difusión, y viendo los millones de euros que genera cada club en retransmisiones por su gran repercusión, esos espacios en los estadios, o en las propias camisetas de los jugadores son espacios muy cotizados y que generan mucho a los equipos.

Estos patrocinios están ciertamente limitados, ya que parte de la publicidad en los estadios en las propias vallas led viene impuesta por la liga, pero otra parte de esta es elegida por el club según sus compromisos.

También está limitada la publicidad en las equipaciones de los jugadores, limitando los espacios utilizables, como el frontal de las camisetas, las mangas en las que la liga impone un parche que hace referencia a su competición, los pantalones e incluso recientemente hasta en las medias.

Además, estos ingresos están limitados por propuestas regulatorias, como por ejemplo recientemente en España se prohibieron los patrocinios de casas de apuestas, vinculando esta actividad con un comportamiento no saludable y que puede generar adicción y desde la liga de fútbol esta no era una imagen que se pretenda ofrecer a los consumidores de la liga española y prohibió esta práctica.

Este tipo de ingresos significan una parte importante de los clubs, incluso llegando a marcar diferencias significativas entre equipos.

Tabla 6: Ingresos por publicidad y patrocinios Real Valladolid

Temporada	Ingresos
18-19	3.615.226,66€
19-20	4.481.798€
20-21	6.048.660€
21-22	2.647.592€
22-23	6.525.542€

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

-Ingresos por comercialización. Este tipo de ingresos, no suelen ser una fuente principal para los clubs, sino que es un añadido que aporta algo más de solvencia al club. Este tipo de ingresos suele englobar la recaudación por la venta de ropa o complementos relacionados con la marca del club, la venta de la camiseta oficial, balones con el escudo del club...

Es un mercado ciertamente limitado, pero aporta su contribución a los ingresos del club. En este caso en el Real Valladolid, hasta hace unos pocos años no contaba con una tienda y por eso los ingresos eran nulos o muy limitados.

Tabla 7: Ingresos por comercialización Real Valladolid

Temporada	Ingresos
18-19	0€
19-20	887.336€
20-21	627.967€
21-22	791.984€
22-23	977.024€

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia

-Otros ingresos de explotación. Hasta ahora los ingresos que hemos desglosado en el anterior epígrafe, vienen de la actividad directa del club, pero también tenemos que realizar un análisis del resto de ingresos de explotación, unos que no vienen de la actividad directa, sino que son de tipo indirecto y le aportan al club un extra que también contribuye. Estos ingresos provienen de:

-Subvenciones y ayudas: Parte de ingresos que vienen de la parte pública y normalmente por parte de las autoridades locales

-Ingresos LNFP: Esta partida presupuestaria proviene de los ingresos extra que obtiene el organismo de La Liga y acaba repartiendo a los clubs participantes, dentro de esta partida también se incluye en los años que el club desciende, la ayuda que otorga esta institución para que puedas mantener la plantilla

-Arrendamientos y otros de gestión: Ingresos que vienen de instalaciones del club que generan un rédito económico al club por su arrendamiento o gestión.

En las últimas 5 temporadas estos ingresos han sido así distribuidos.

Tabla 8: Otros ingresos de explotación Real Valladolid

Temporada	Ingresos
18-19	1.614.396€
19-20	2.290.039€
20-21	3.101.746€
21-22	16.017.646€
22-23	1.875.492€

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 10: Comparativa de otros ingresos de explotación Real Valladolid



Fuente: Elaboración propia

Cuenta de Pérdidas y Ganancias

Después de haber desglosado y analizado los distintos tipos de ingresos del club, ahora vamos a aportar el resultado de la cuenta de pérdidas y ganancias del club durante esta etapa, para intentar ver cómo han ido estas últimas 5 temporadas y ver los resultados económicos que ha generado el club.

Las primeras 2 temporadas de la nueva gestora del club trajeron beneficios a la entidad, aunque el primer presupuesto no lo realizase la gestora entrante, se cerró la cuenta en 6.7 millones de euros de superávit, los cuales estaban previstos para pagar

deudas del club del anterior proceso de concurso de acreedores y estos beneficios se destinaron a cubrir pérdidas de temporadas pasadas.

En la segunda temporada y ya la primera gestionada íntegramente por la nueva directiva, el club volvió a presentar superávit, esta vez de 8.8 millones de euros, que también se dedicaron a cubrir malos resultados de temporadas pasadas.

A partir de la temporada 20-21 es cuando empiezan a llegar los malos resultados de esta cuenta, en esta temporada el club cierra el ejercicio con pérdidas de 900.000 euros, todas impulsadas por la difícil situación sanitaria que se vivía en el momento que hizo que todos los clubs tuviesen dificultades económicas para cerrar la temporada debido a no poder generar ingresos por asistencia o abonados ya que los estadios estaban cerrados.

Aunque lo peor estaba por llegar, ya que las últimas 2 temporadas, tras haber presentado un club saneado de deudas y con compensando pérdidas pasadas con los buenos resultados de las campañas anteriores, en la temporada 21-22 el club presenta unas pérdidas de 5.1 millones de euros, que la siguiente temporada 22-23 llegaron a duplicarse llevando la cifra hasta los 10.3 millones de euros de pérdidas, algo muy preocupante para el futuro cercano del club.

Tabla 9: Resultado de la cuenta de Pérdidas y Ganancias Real Valladolid (millones de euros)

Temporada	Balance G/P
18-19	+6.7M€
19-20	+8.8M€
20-21	-0.9M€
21-22	-5.1M€
22-23	-10.3M€

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Cambio de imagen

En julio de 2022, con la intención de darle una renovación al club con la nueva directiva, ésta propone un cambio de imagen del club, con un nuevo escudo para la entidad.

Este cambio de imagen trae un revuelo considerable en el mundo del fútbol, y sobre todo entre los aficionados del Real Valladolid.

Este nuevo escudo significa un cambio grande respecto al anterior, que ya era considerado como uno de los más bonitos del fútbol español, y con este nuevo escudo vamos a intentar entender que buscaba el club y que consiguió al respecto de esto.

Con el nuevo escudo, buscaba un arraigo con el pasado, siendo fiel a formas y elementos de la historia del club, pero con un nuevo enfoque, eliminando ciertos elementos y ornamentos con tal de simplificar la imagen de este, siguiendo la tendencia minimalista de los escudos nuevos de los clubs en la actualidad.

Con este cambio también se pretende magnificar la esencia del club, el blanquivioleta como los colores también predominantes del club, ahora también reflejados en el escudo.

Ilustración 11: Comparativa escudos Real Valladolid



Fuente: Web Real Valladolid

También con estos cambios el club propone una tipografía unificada para el club, asociando está a la marca Real Valladolid, además de la línea grafica del club, toda con formas triangulares, o formas de “V”, relacionando el escudo siempre triangular en toda su historia, o con la “V” de Valladolid. Mostrando una marca con unas líneas gráficas claras, con unas tipografías unificadas y buscando dar el mayor prestigio y seriedad posible a la marca Real Valladolid.

El cambio de imagen no se limitó solo a lo relacionado con la marca del club, también se invirtió en un estadio mucho más violeta, una renovación de las instalaciones

adecuándolas a la nueva marca, e incluso en las equipaciones, todas ellas centradas en estos patrones gráficos para generar una identidad fuerte.

Aunque este cambio de imagen no trajo los resultados esperados, se produjo un revuelo entre los aficionados del Real Valladolid y también en el mundo del fútbol, ya que a los aficionados no les gustaba el nuevo escudo, lo que provocó una gran oleada de críticas y protestas, llegando incluso a ciertos aficionados a realizar algún acto vandálico contra las instalaciones del club, o abandonando la grada durante fases de los partidos del Real Valladolid como local, en signo de protesta ante la renovación. Acusando directamente a la nueva directiva de no entender la historia del club y no entender lo que es el Real Valladolid.

Pero este movimiento de cambio de imagen de los clubes no es algo limitado al Real Valladolid, si no que múltiples equipos del fútbol mundial andan envueltos en estos cambios, y en la mayoría de las situaciones han tenido el mismo resultado que en el Real Valladolid, profundas críticas contra la dirección del club

Este movimiento incluso ha llevado a las federaciones a plantearse medidas, como ha pasado en Inglaterra, que ante otro polémico cambio de imagen y con todas las aficiones unidas contra directivas que solo piensan en el negocio y no en la historia y tradición de los clubes, busco devolverles el poder a los aficionados.

Así la federación inglesa, opto por obligar a los clubs que deseen cambiar su imagen, a someterlo a referéndums vinculantes con los aficionados sobre los cambios de escudo, para así darles dar un voto a los aficionados que son los que apoyan día a día a sus equipos.

Desde el inicio de estos cambios en julio de 2022, las protestas entre los aficionados del Real Valladolid no cesaron, hasta que en octubre de 2023 el club se abre a un posible cambio de vuelta al anterior escudo, tras escuchar a sus aficionados y a las tendencias de referéndum de Inglaterra, el club se abre a estudiar la posibilidad, que se acaba consumando en un referéndum vinculante, no exento de polémica por la manera de la votación, en el cual el resultado de este es una vuelta al anterior escudo a partir de julio de 2024, decisión consensuada del club con sus socios.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE VALOR. PLAN DE MAXIMIZACIÓN DE INGRESOS

En este último capítulo del trabajo se abordará la propuesta de valor integrado en este Plan de maximización de ingresos. Para ello, se analizará previamente la situación del Real Valladolid en relación con sus competidores.

3.1 Estudio de mercado

Para iniciar esta propuesta de valor, vamos a ver cómo se sitúan los competidores del Real Valladolid en la actualidad y que han hecho durante estos últimos 5 años.

El mercado objetivo del Real Valladolid es el fútbol profesional, lleva consecutivamente entre la primera y la segunda división del fútbol español más de 20 años por tanto delimitaremos ahí para ver que equipos son sus competidores. Como fútbol profesional entendemos los 42 equipos que conforman la primera y segunda división del fútbol español.

En estas competiciones cada año se producen cambios en su composición, ya que hay equipos que ascienden y otros que descienden, pero para este estudio solo nos vamos a centrar en equipos que hayan estado en alguna de estas competiciones en los últimos 5 años.

Como participantes de alguna de estas dos competiciones y como ya hemos comentado anteriormente, La Liga impulsó un plan de inversiones, los fondos CVC o La Liga Impulso de los que se podían beneficiar cualquiera de los equipos que perteneciesen al fútbol profesional. Estos serían unos fondos que prestaría una financiera a cualquier club que los necesitase a un coste 0 y con un plazo para su devolución de 40 años, lo que hace de estos una gran oportunidad para los clubs para mejorar sus infraestructuras. Pero ahora vamos a tratar de ver cómo otros clubs han invertido estos fondos en los últimos años:

-Villarreal CF: Ha inaugurado el Estadio de la Cerámica con importantes renovaciones, un exterior completamente renovado.

-RCD Mallorca: También ha estrenado nuevas instalaciones en su estadio.

-Cádiz CF, Getafe CF, Real Betis, UD Almería y Valencia CF: Estos equipos han presentado y comenzado la ejecución de proyectos de remodelación de sus estadios.

-Sevilla FC: Ha presentado la remodelación de su estadio, y la mejora de sus instalaciones de entrenamiento en las que se encuentran nuevos campos de entrenamiento, residencia para jugadores y más instalaciones.

-Club Atlético Osasuna: Ha terminado la remodelación de su estadio, convirtiéndolo en uno de los más modernos, llegando incluso a ganar un premio a mejor estadio del mundo renovado.

-Granada CF y UD Las Palmas: Se encuentran en la segunda fase de ampliación de sus ciudades deportivas.

-Real Madrid: Acaba de terminar la remodelación de su estadio, convirtiéndolo en uno de los más punteros de Europa.

-FC Barcelona: Ha comenzado la remodelación de su estadio.

-RC Celta: Su proyecto Galicia Sports 360 incluye la construcción de una clínica deportiva, una residencia para estudiantes, un centro de formación y un hotel.

-Albacete BP, AD Alcorcón, Elche CF, CD Eldense, Real Racing Club, Racing Club Ferrol, CD Mirandés y Real Zaragoza: Todos estos equipos están implementando mejoras significativas en sus estadios.

Como podemos apreciar todos los clubs, da igual en qué división se encuentren, están invirtiendo en infraestructura, ya sea la mejora de sus estadios, o de sus instalaciones de entrenamiento, todas se están aprovechando de estos fondos que aporta el CVC para crecer.

Pero ahora nos queda ver si estas inversiones tienen sentido o no, ver el fin de éstas y si han conseguido algún resultado, o si están teniendo impacto en las cuentas de los clubs que las han acometido. Vamos a analizar tan solo las propuestas de un par de ellos, dos de ellos clubs que se asemejan al Real Valladolid y vamos a poner un ojo en el líder de mercado para ver cuáles son sus números.

- Club Atlético Osasuna. Para poner en contexto la situación estos últimos años,

el club Atlético Osasuna, es otro viejo conocido del fútbol profesional con muchas temporadas en la competición, que ha vivido una situación reciente parecida a la del Real Valladolid, con algún descenso y ascenso y siempre frecuentando la parte media-baja de la clasificación.

En las últimas temporadas y tras el ascenso de estos de vuelta a la máxima división del fútbol español, el club se centra en hacer inversiones en el club, tanto para consolidar la plantilla como para mejorar las instalaciones y de ahí viene uno de sus primeros grandes éxitos, la reforma de su estadio El Sadar.

Cuando en 2021 terminó la reforma de su estadio, una reforma no muy profunda, aumentando ligeramente su aforo, techando las gradas y renovando su exterior y haciendo mejoras en el interior de las instalaciones, lo que le trajo un gran prestigio llegando a recibir el premio al mejor estadio del mundo de 2021, como resultado de su gran trabajo en las reformas.

Estas inversiones fueron en consonancia con la actividad del equipo, la mejora y la mayor inversión, nada disparatada solo aumentada por los buenos resultados de las mejoras implantadas llevan al equipo hasta una final de la Copa del Rey, que, aunque perdieron dicho partido, daban pie al acceso a otra competición a la Supercopa de España, competición que trae un buen bonus económico a sus participantes.

Y aunque el club Atlético Osasuna no haya conseguido ningún título, han conseguido asentarse en la competición con buenos resultados y todo esto se refleja en sus presupuestos de las últimas temporadas que son:

Tabla 10: Presupuesto previo Atlético Osasuna (millones de euros)

Temporada	Presupuesto	División
19-20	57,6€	1º
20-21	49,5€	1º
21-22	65€	1º
22-23	70,6€	1º
23-24	84€	1º

Fuente: Elaboración propia

Viendo los presupuestos que presenta el club Atlético Osasuna, vamos a desglosar su volumen de negocio para poder compararla posteriormente con la del Real Valladolid

Tabla 11: Desglose ingresos Atlético Osasuna (miles de euros)

Temporada	Retransmisiones	Ticketing	Patrocinios	Comercialización	Competiciones	Otros
18-19	7.549€	3.301€	2.303€	300€	484€	810€
19-20	48.816€	3.123€	5.306€	180€	522€	1.200€
20-21	50.063€	1.172€	6.882€	129€	509€	1.718€
21-22	51.254€	5.388€	6.494€	145€	544€	2.254€
22-23	49.978€	5.421€	11.342€	156€	4.218€	4.269€

Fuente: Elaboración propia

- RCD Mallorca. El RCD Mallorca es otro de los clubs históricos del fútbol profesional y con una historia reciente más parecida a la del Real Valladolid.

En los últimos años el equipo se ha visto inmerso en una serie de ascensos y descensos que ha complicado mucho la estabilidad del club, pero aun así el club con un firme compromiso con la mejora y el avance del club, también programando mejoras en las instalaciones del club, que permitan mejorar la calidad de este y por tanto su actividad resultante.

En los últimos años, el club ha comenzado con la reforma del estadio, centrándose en ampliar el aforo y la calidad de este, proyectando una nueva grada techada, mejorando la infraestructura ya existente.

Aunque no se limitó solo a la inversión en la infraestructura ya existente si no que invirtió una parte también en las categorías inferiores del club, con el objetivo de ofrecer mejores prestaciones, ser más atractivos de cara al exterior y traer posibles promesas del futbol a formarse en su club.

Esta serie de mejoras en infraestructura e inversión, no han sido en balde han dado su fruto con la estabilización del equipo en la primera división e incluso con la mejora deportiva, llegando esta última temporada a la final de la Copa del Rey.

Tabla 12: Presupuestos RCD Mallorca (millones de euros)

Temporada	Presupuesto	División
18-19	10€	2º
19-20	37€	1º
20-21	20€	2º
21-22	50€	1º
22-23	60€	1º
23-24	64€	1º

Fuente: Elaboración propia

Viendo los presupuestos que presenta el RCD Mallorca, vamos a desglosar su cifra de negocio para poder compararla posteriormente con la del Real Valladolid.

Tabla 13: Desglose ingresos RCD Mallorca (miles de euros)

Temporada	Retransmisiones	Ticketing	Patrocinios	Comercialización	Competiciones	Otros
18-19	6.071€	2.099€	2.564€	836€	347€	680€
19-20	46.371€	4.012€	7.959€	1.224€	972€	1.574€
20-21	9.592€	182€	3.539€	581€	410€	11.042€
21-22	46.306€	4.612€	9.273€	1.640€	1.173€	2.508€
22-23	45.027€	4.701€	10.268€	1.765€	2.156€	865€

Fuente: Elaboración propia

- Real Madrid. No solo vamos a comparar al Real Valladolid con clubes parecidos a él, sino que también debemos tener un ojo en uno de los referentes del mercado como es el Real Madrid, uno de los mejores clubs de la liga española y del panorama europeo y mundial.

Aunque los presupuestos de este no son comparables a los del Real Valladolid, queremos también ver cómo fluctúan estos y ver que han hecho estos últimos años, ya no para ser el equipo referencia, si no para mantenerse ahí arriba y crecer año a año.

Tabla 14: Presupuestos Real Madrid CF (millones de euros)

Temporada	Presupuesto	División
19-20	822€	1º
20-21	617€	1º
21-22	695€	1º
22-23	769,5€	1º
23-24	939,5€	1º

Fuente: Elaboración propia

Visto estos presupuestos, viendo la influencia de las temporadas marcadas por la crisis sanitaria y el bajón presupuestario, podemos apreciar ese aumento significativo año a año de este presupuesto. Pero para entenderlo mejor vamos a realizar el desglose de la cifra de negocio, para ver de donde provienen estos ingresos.

Tabla 15: Desglose de ingresos Real Madrid CF (miles de euros)

Temporada	Retransmisiones	Ticketing	Patrocinios y Comercialización	Competiciones	Otros
18-19	172.991€	54.277€	295.173€	205.699€	473€
19-20	148.570€	43.595€	312.105€	171.938€	21.155€
20-21	207.709€	8.413€	314.226€	116.837€	1.334€
21-22	178.940€	37.398€	290.137€	199.411€	6.903€
22-23	186.813€	51.493€	329.812€	217.192€	26.715€

Fuente: Elaboración propia

Pero aparte de ir aumentando este presupuesto cada año queremos ver qué ha hecho el club estos años para crecer, como ha sido el proyecto de la reforma del estadio.

En el 2019 inicia la reforma del estadio Santiago Bernabéu, una reforma que afecta al día a día del club significativamente, hace que el equipo se tenga que ir de su estadio durante una temporada a jugar en sus instalaciones deportivas debido al grueso de las reformas. Unas reformas que convertirían el estadio en uno de los más punteros del mundo, dotándolo de un nuevo aspecto exterior, un ligero aumento del aforo, y la característica más notable, el techo retráctil que permite cerrar por completo el estadio.

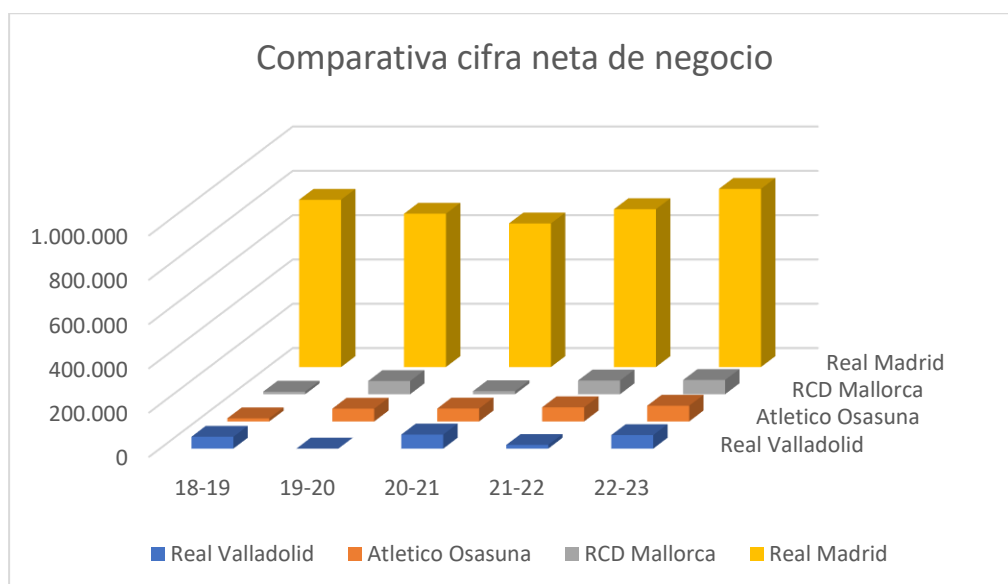
Unas obras que dan otra dimensión a este estadio, pero lo interesante es ver qué aporta al club, ya que la obra era de grandes dimensiones y se han tardado 5 años en terminarla.

En este 2024 el club anuncio el acuerdo llegado con la empresa Sixth Street, que se especializa en la gestión de estadios y experiencias premium, por el cual cedían la explotación del estadio los próximos 20 años, por 360 millones de euros.

Ya no solo el acuerdo por la explotación del estadio con fines deportivos, las mejoras implementadas al estadio como el poder quitar el césped y guardarlo en las bodegas subterráneas, permite que actividades como conciertos solo habituales en los estadios en la época veraniega al no ser muy compatible con la actividad de un equipo deportivo, sea posible organizar muchos más, eventos que repercuten ingresos al club por el alquiler de las instalaciones, y ya son múltiples artistas los que han confirmado sus conciertos con llenos de aforo en las próximas fechas.

Una vez analizados todos estos clubs, vamos a juntar todos estos datos y vamos a ver los puntos fuertes y debilidades del Real Valladolid en cuanto a sus competidores.

Ilustración 12: Comparativa cifra neta de negocio entre clubs



Fuente: Elaboración propia

En primera instancia vamos a analizarlo desde el punto de vista de la cifra de negocio, la suma de los distintos tipos de ingresos del club, que lo componen los ingresos por competiciones, por ticketing y abonados, por derechos de retransmisión y por los patrocinios y comercialización del club.

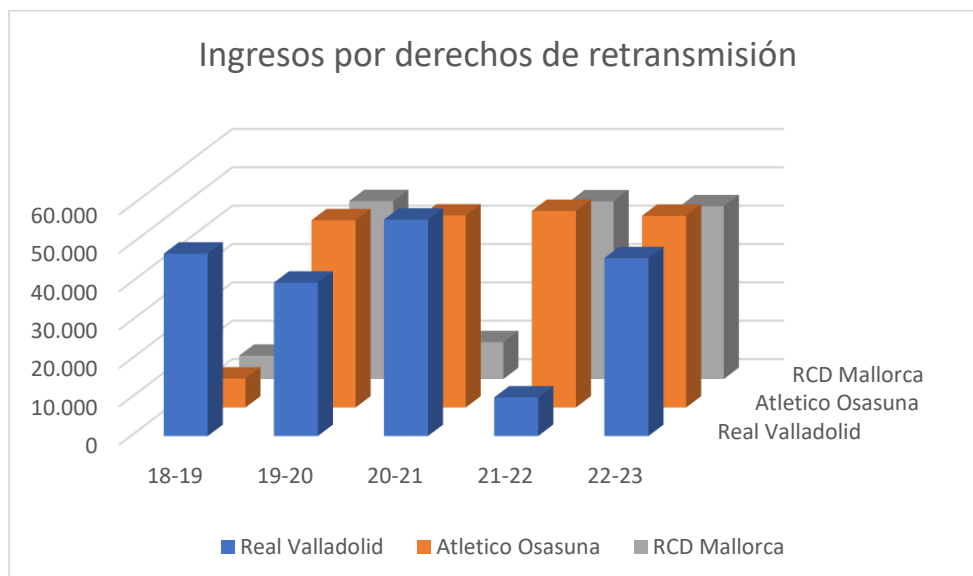
Como podemos ver el Real Madrid es el absoluto líder del mercado, en unos niveles inalcanzables para el resto de los clubs, que sus ingresos no solo se limitan a lo mencionado si no también suma ingresos de otras modalidades deportivas como el

baloncesto, de tener las mejores marcas y mejores patrocinadores del mercado por su grado de visibilidad y la suma de todo esto hace crecer el club hasta ese nivel.

Pero ahora nos vamos a centrar en analizar pormenorizadamente, los ingresos de Real Valladolid, Atlético Osasuna y RCD Mallorca para ver dónde están los fuertes de cada uno.

Ingresos por derechos de retransmisión

Ilustración 13: Comparativa de ingresos por derechos de retransmisión entre clubs



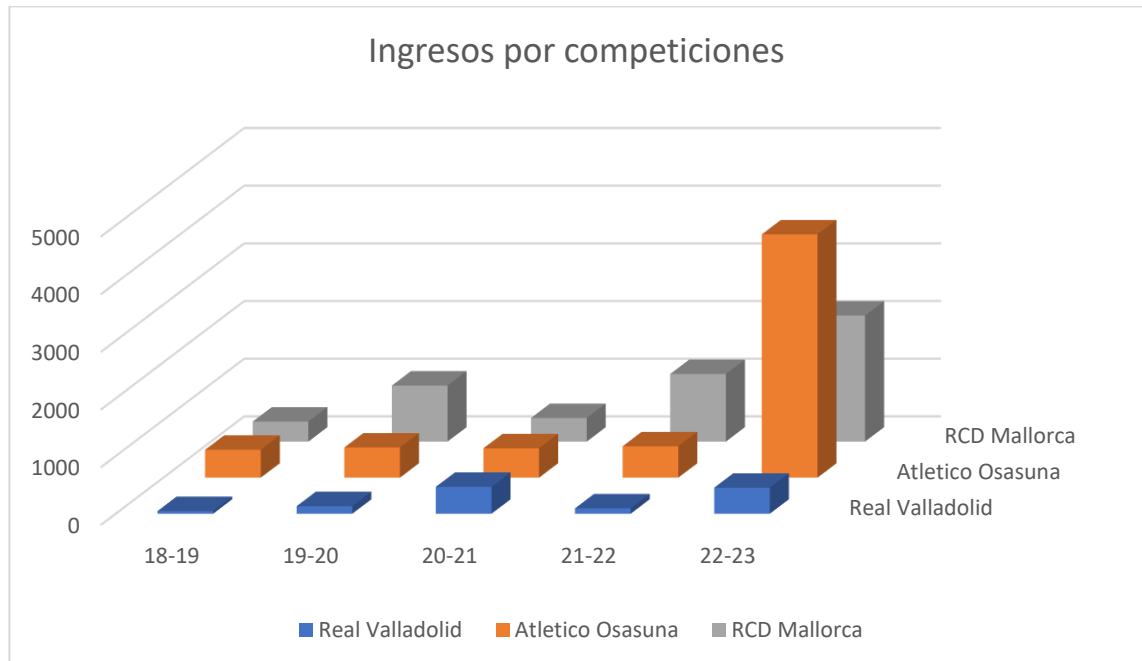
Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los derechos de retransmisión, podemos ver como al menos los 3 clubs tienen al menos una temporada de bajos ingresos, en el caso del Mallorca 2, estas temporadas estos bajos ingresos se relacionan con pertenecer a Segunda División, ya que los derechos en esta competición bajan considerablemente al no ser una competición tan atractiva. Cabe destacar el caso de Osasuna en la temporada 18-19, que estando en Primera División aquella temporada percibió tan poco dinero debido al antiguo reparto televisivo que se cambió a posteriori.

No se puede apreciar una gran diferencia ni que ningún club despunte muy por encima del resto, podemos ver que el líder en este caso es Atlético Osasuna, que ha promediado mejores calificaciones finales en el campeonato liguero, lo que te abre las puertas a una mayor compensación económica.

Ingresos por competiciones

Ilustración 14: Comparativa ingresos por competiciones entre clubs



Fuente: Elaboración propia

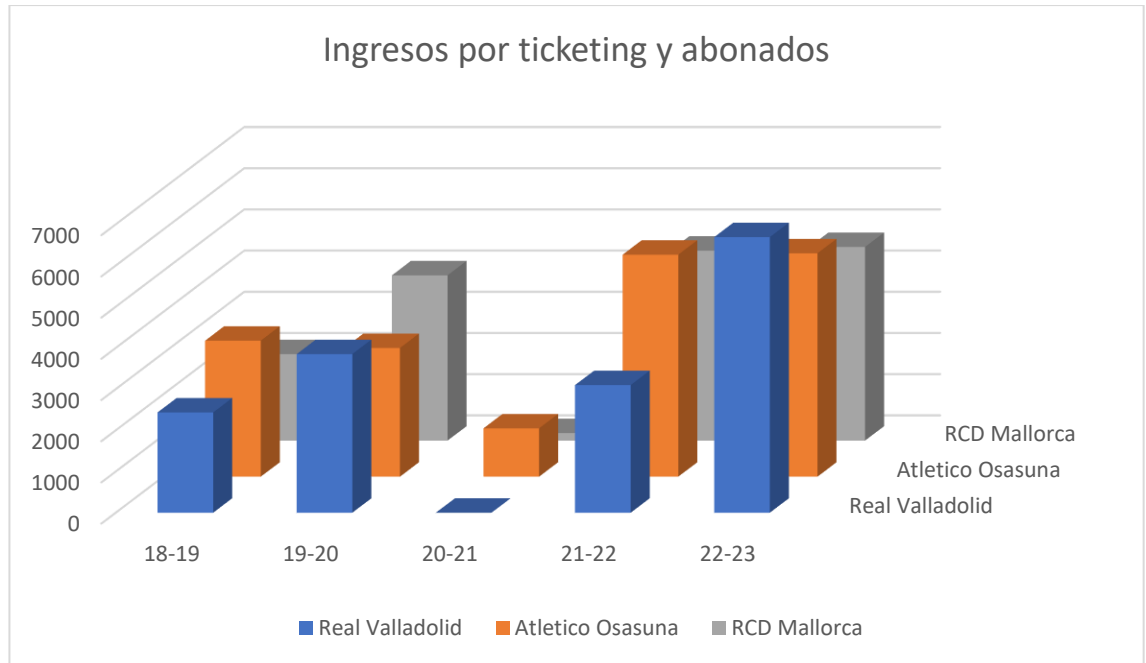
En este apartado ya vemos diferencias significativas, en primer caso tenemos que ver que ésta no es una fuente principal de los clubs, más bien es ingreso residual por la competición, en siguiente caso tenemos que aclarar que es un ingreso que se percibe por la participación en la competición, en caso del Real Valladolid y RCD Mallorca estos ingresos provienen de la competición liguera, la Copa del Rey e ingresos de compromisos amistosos, pero en el caso del Osasuna también se suma la participación en la Supercopa de España, a la que solo da ingreso quedar campeón o subcampeón del campeonato de liga o de la Copa del Rey, el club estima que percibió cerca de un millón de euros por la participación en esta.

En este caso no comparamos tampoco con los ingresos del líder del mercado que es el Real Madrid, que participa en todas estas competiciones, más Champions League, Mundial del clubs y Supercopa de Europa, competiciones muy ligadas a altos cachés que disparan los ingresos de éste.

Por último, debemos hablar de los mayores ingresos del RCD Mallorca en comparación al resto y esto es debido no a un mejor desempeño, sino a su situación geográfica, por la que al estar en una isla su campo de juego, la liga aumenta este canon para ayudar a sufragar los gastos de viaje.

Ingresos por Ticketing

Ilustración 15: Comparativa de ingresos por ticketing y abonados entre clubs



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por abonados y venta de entradas es uno de los más importantes en la estructura de un club, en este caso no vamos a medirlo por número de abonados, sino por número de ingresos, ya que los estadios no tienen ni las mismas capacidades ni los mismos precios.

Tan solo como dato reseñable de la temporada 20-21, fue la temporada marcada por la crisis sanitaria y no se podía acceder a los estadios, en caso del Real Valladolid el club decidió devolver el dinero a los abonados al no poder asistir al estadio, en caso del Atlético Osasuna en aquella temporada cerca de terminar su estadio, el club dio la oportunidad o de recuperar el dinero o que ese quedase para financiar la obra y el club recibió una gran solidaridad por parte de sus aficionados. Y por último en el caso del RCD Mallorca también devolvió el dinero, pero algunos aficionados decidieron no recuperarlo y de ahí esos ingresos.

En este caso los ingresos de los clubs dependen lo primero de la división en la que compiten, en el Real Valladolid se nota mucho la diferencia de primera a segunda división, también se aprecia en el RCD Mallorca.

La siguiente diferencia y más notable es el Real Valladolid como líder de mercado en su última temporada en primera división, maximizando sus ingresos en toda su historia. Pero lo realmente llamativo son los casos de RCD Mallorca y Osasuna tras la reforma de sus estadios, en el caso del Mallorca tras la muy leve reforma de su estadio, que no interfirió con su actividad deportiva ni con nada, tras esta mejora se apreció un aumento de ingresos de más de medio millón de euros, algo bastante significativo, pero en el caso del Atlético Osasuna es aún más llamativo ya que este aumento de ingresos solo en lo relacionado con las entradas se cifra en 1.2 millones de euros más que antes de la reforma del estadio.

Ingresos por Patrocinios y Publicidad

Ilustración 16: Comparativa de ingresos por patrocinios y publicidad entre clubs



Fuente: Elaboración propia

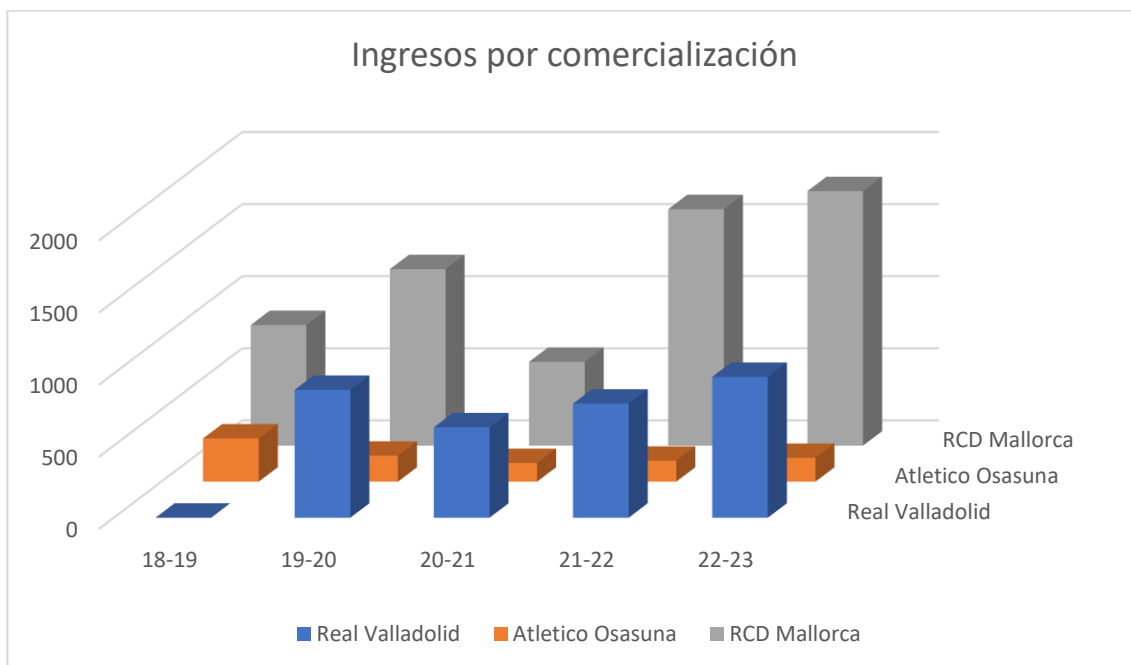
Esta parte de los ingresos es donde más diferencias significativas vemos entre estos clubs. Lo primero a remarcar es el volumen que mueven, que es para tener en cuenta, como en los otros desgloses un factor diferencial es la competición en la que está el equipo, tanto Real Valladolid como RCD Mallorca cuando están en segunda división hacen picos inferiores porque la competición tiene menos valor.

Pero vemos diferencias muy significativas, en cuanto al Real Valladolid hace picos de seis millones de euros, cuando sus competidores, los hacen de entre 10 y 11 millones de euros. Esto se debe al menor valor de la marca, no ser capaz de atraer

tantos patrocinadores o de mayor calidad y esto es una de las cosas en las que nos fijaremos más adelante.

Ingresos por comercialización

Ilustración 17: Comparativa de ingresos por comercialización entre clubs



Fuente: Elaboración propia

Los ingresos por comercialización son los que provienen de vender productos del club, todo lo relacionado con ropa del club, merchandising...

En cuanto a los datos que recogemos, podemos ver bastantes diferencias, en primer caso las del Real Valladolid que en la primera temporada que recogemos no registra ingresos debido a que tenía cedidos estos a la marca deportiva a cambio de la venta de producto y de no tener una tienda oficial. A partir de la siguiente temporada y ya con la tienda oficial el propio club se hace con una tienda en la ciudad y comienza a comercializar el mismo el producto promediando unos 800 mil euros por temporada.

En caso del Osasuna son ingresos provienen de una contrata que le vende este merchandising a cambio de una cantidad fija, no según ingresos es un acuerdo previo al que llega el club con la marca.

Y por último el caso del RCD Mallorca, que gestionándose el mismo la venta del merchandising y a través de buenas campañas los últimos años ha mejorado sus ingresos hasta situarlos por encima del millón y medio de euros.

3.1.1 Oportunidades de Mercado

- **Mundial**

Una de las cosas que influyen directamente al Real Valladolid es el mundial de fútbol de 2030, dicha competición tendrá sede en España, Portugal y Marruecos. La competición a nivel de selecciones más importante del mundo y que solo se celebra cada 4 años tendrá sede en nuestro país y para ello usaran los estadios de nuestro país, brindando a muchos clubes a ser sede de esta competición, pero para poder albergar esta competición hay que cumplir una serie de requisitos que establece la FIFA.

Para poder ser sede de los partidos de esta competición aparte de unos requisitos técnicos sobre la medida de los campos de juego y demás, se establecen unos aforos mínimos, en este caso el aforo mínimo es de 40.000 localidades, aspecto que el estadio José Zorrilla no cumple. Aparte del requisito de que el graderío este techado, otro de los requisitos que el estadio no cumple.

Ya hemos visto que de base el estadio no cumple los requisitos mínimos, pero sería posible realizar estas reformas para poder albergar partidos de esta competición, como a otras muchas sedes que se les ha dado un plazo para ejecutar estas mejoras y optar a ser una sede definitiva de esta competición.

Como hemos podido ver, otros múltiples estadios ya han comprometido planes de mejora de sus estadios junto a sus autoridades locales, y todo esto sin ser una sede definitiva. Hoy solo existen unos pocos confirmados como sede oficial, estos son el Santiago Bernabéu, Metropolitano, Camp Nou, RCDE Estadium, La Cartuja, San Mames y Anoeta. Aunque este último está pendiente de una leve reforma para cumplir los requisitos de aforo.

Hoy en día tan solo hay 7 estadios confirmados, que tendrían que llegar a ser 11 o 12 dentro de territorio español como está previsto. Estos estadios previstos son:

-Estadio Riazor: Estadio mítico del fútbol español, pero con su club en una mala situación económica y una reforma muy cara, esperan la inversión de las autoridades locales para ser sede.

-Estadio Balaidos: Ya en mitad de esta reforma, llegaría al aforo mínimo estipulado, solo tendría que arrancar la reforma del techo en el que está previsto cubrir el estadio por completo.

-Nuevo Mestalla: Uno de los estadios más prometedores del proyecto con un aforo de hasta 70.000 espectadores, pero cuya construcción lleva muchos años entre

parones y problemas, falta la confirmación de que este pueda llegar a tiempo debido a la incertidumbre que le rodea.

-La Romareda: Como sede de Aragón y como gran reclamo de la región, tanto el ayuntamiento de Zaragoza, como el gobierno regional están dispuestos a acometer la reforma para atraer este gran evento.

-El Molinon: Siendo la única opción de Asturias, la obra se antoja muy complicada debido a su elevadísimo coste y la falta de fondos e inversores.

-Estadio de Gran Canaria: Le falta la ampliación para llegar al aforo necesario y el techo, pero el gobierno insular está decidido a acometer la reforma sea o no sea finalmente sede de este evento deportivo.

-La Rosaleda: En Málaga también se va a llevar a cabo la reforma necesaria para ser sede sean elegidos o no, sabiendo de la gran competencia que hay, otro club en no muy buena situación económica, que sería impulsado por los gobiernos de la región.

Con todos estos estadios de equipos míticos del fútbol español, nos deja una pregunta muy importante de porque Valladolid no es un candidato a priori ni como representante de toda una comunidad autónoma.

- **Imagen Real Valladolid**

Ya hemos hablado del polémico cambio de escudo que el club acometió en el 2022 y cómo a finales de 2023, tras un referéndum vinculante con sus socios el club se decidió que a partir de julio de 2024 el club recuperase su antiguo escudo. Pero en este caso vamos a hablar de las oportunidades que se le generan al Real Valladolid, fijándonos en lo que han hecho otros clubs en situaciones parecidas.

Atlético de Madrid. El club Atlético de Madrid fue uno de los primeros equipos del futbol europeo en cambiar su escudo, a finales de 2016 el club presento su propuesta de nuevo escudo para la identidad, en un proceso de modernizar los símbolos del club y actualizarlos a la época actual, presento un escudo que perdía varios de los elementos históricos del logo y actualizaba los diseños de otros.

Este cambio de escudo presentó una polémica entre sus aficionados, que, en un club como el Atlético de Madrid tan arraigado a sus socios y a ese perfil de aficionado relacionado con la clase obrera, cambiase uno de sus símbolos más míticos fue una gran polémica que llevo al club a múltiples polémicas.

El club concienciado de este cambio de escudo, debido a motivos de renovación, de mejorar la marca, y en otros términos conseguir una imagen renovada y actualizada acorde al cambio de estadio que se estaba produciendo, introdujo esta renovación sin consultar a sus aficionados lo que provocó choques frontales con sus seguidores.

El conflicto llegó a muchos niveles, ya no solo sus aficionados si no que exjugadores del club o incluso leyendas del club criticaron estos cambios realizados por la directiva sin haber consultado a sus bases. Tras años de revueltas populares, con campañas a través de sus aficionados, repartiendo pegatinas con el anterior escudo, camisetas actuales con el escudo antiguo y un sinfín de actos reclamando su vuelta, en 2023 el club acepta hacer una votación con sus aficionados sobre la vuelta al escudo anterior o no. En esta votación un 88% de los casi 80.000 socios que votaron, votaron por la vuelta al anterior escudo.

Por tanto, el club aceptó estos resultados y prometieron una transición durante la temporada 23-24 para que el 1 de julio de 2024 el club recuperase su anterior escudo, con el objetivo de preparar una transición suave y poder planear los pasos con acierto, y no volver a cometer los errores que hubo con el escudo nuevo

Todo esto lleva hasta el fin de esta temporada 23-24, en la que el club saca una de las equipaciones del club con los colores clásicos del club, haciendo un guiño a lo importante que es la historia del club como han demostrado sus aficionados, y también sacan una edición de una de las equipaciones en la que el escudo de la camiseta es el viejo, como guiño hacia dónde va el club.

También con el objetivo de la vuelta final de este escudo, el club lanza un spot en redes sociales, haciendo un guiño a lo que sus fans incondicionales esperaban día tras día que era el regreso del mítico escudo.

Aston Villa. El club Aston Villa de la liga inglesa es otro de los míticos del fútbol europeo, siempre relacionado con las primeras divisiones del fútbol inglés, es otro de los equipos que ha seguido la tendencia de cambiar su escudo.

En 2023 el club presentó un nuevo escudo, el cual fue rechazado frontalmente por sus aficionados, ya que menospreciaba los iconos míticos que representan al club, haciendo un diseño minimalista que reduce la personalidad de este.

Debido al revuelo generado por este cambio, la federación inglesa se vio obligada a meterse por medio y promover una norma apoyada por la mayoría de los equipos, obligando a los clubes, a consultar estos cambios de imagen con sus

aficionados, debido a las normas inglesas en las que los clubes pertenecen a los socios, y así devolviéndoles la importancia que siempre han tenido.

Tras este rechazo al cambio de escudo, el club introdujo una serie de mejoras a este escudo, haciendo caso a lo que los aficionados querían, el nuevo diseño incluyó un león rampante más tradicional y detallado, con el lema "Prepared" restaurado en la parte inferior. Los colores granate y azul se mantuvieron fieles a la identidad del club, y el nombre "Aston Villa" volvió a aparecer prominentemente en el diseño.

- **Diversificación de ingresos**

Los grandes clubs se han dado cuenta de que ya no solo son equipos de futbol, sino que son grandes empresas y que tienen que empezar a diversificar sus ingresos con otro tipo de negocios: Ahora vamos a analizar cómo han conseguido generar a través de otras actividades que no sea el propio futbol.

Organización de eventos. Es por todos conocido que, durante la época veraniega, los grandes estadios se transforman generalmente para ofrecer conciertos o distintos eventos multitudinarios, aprovechando el parón de las competiciones por vacaciones.

Este tipo de eventos generan a los clubs una serie de ingresos residuales por la explotación del recinto, una forma muy atractiva de generar ingresos con un bajo coste. En la actualidad este modelo se está reinventando y vamos a ver que hacen otros clubs con sus estadios para generar este tipo de ingresos.

Real Madrid. Con su nuevo estadio casi terminado, y su revolucionario sistema con el que poder guardar el césped en el subterráneo del estadio, ha generado la posibilidad de poder explotar el estadio mucho más de lo que se hacía, pudiendo programar eventos durante este parón veraniego, y sobre todo durante la temporada competitiva por lo fácil de su montaje y desmontaje.

Estos eventos generaran muchos ingresos pasivos al club, por no realizar su actividad comercial directamente. Pero también otros clubs están generando nuevos modelos de negocio, con propuestas para mejorar la experiencia del aficionado. Se calcula que el club puede estar ingresando entre 9 y 12 millones de euros por cada evento en el que llene su aforo y según el tipo de espectáculo.

El diversificar el modelo de negocio es un modelo al alza entre los clubs europeos y vamos que a ver que están haciendo fuera de nuestras fronteras.

Manchester City. El club inglés, actualmente uno de los mejores equipos de Europa y del mundo, también está preparando sus reformas para mejorar sus infraestructuras. El club prevé invertir cerca de 330 millones de euros, pero con esta mejora solo se aumentará en 6000 asientos el aforo actual del estadio.

Los planes del club es hacer un estadio con muchas más prestaciones, mejorando la experiencia del aficionado, ofreciendo nuevas experiencias como crear un circuito sobre el techo del estadio sobre el cual los aficionados podrán visitar. O incluso construir un hotel en las inmediaciones del estadio, para poder ofrecer una experiencia completa como el partido más alojamiento todo en el estadio.

Pero no nos tenemos que ir tan lejos ni pensar tan a lo grande en estadios de grandísimos aforos, sino que también se puede pensar en eventos de otra escala que generen beneficios en épocas de bajo uso de las instalaciones como por ejemplo lo que están haciendo otros clubs de nuestra liga: **Valencia CF, Sevilla FC y Real Sociedad**

Lo que une a estos tres grandes clubs de la liga española, no es solo la competición futbolera, si no su empeño en organizar eventos en su estadio, alejándose de la vieja creencia de que el estadio no solo tiene que dar beneficios 20-25 días al año que son los que hay partido en tu estadio, sino que hay que empezar a organizar más cosas.

A estos tres clubs el verano del 2024 les une por la organización de una feria gastronómica dentro de su propio estadio, más concretamente “The Champions Burger” una feria gastronómica que centra su actividad en las hamburguesas gourmet, instalando en su recinto distintas foodtrucks de grandes restaurantes de toda España, generando una competición entre ellas por ver cuál es la mejor de todas.

Este evento que se dedica a ir en gira a través de todos estos estadios tiene un modelo de negocio muy sencillo a través de una entrada muy asequible para poder satisfacer los costes de alquiler de las instalaciones, generando beneficios al club sin tener que explotar su actividad.

Esta ola de macro eventos está generando cambios en los clubs, incluso el Valencia CF en la construcción de su nuevo estadio, está empezando a hacer cambios debido a las exigencias de las promotoras de este tipo de eventos, que por ejemplo piden tener 2 cocinas para poder albergar sus actividades.

Es una fuente creciente de negocio todos estos eventos y los clubs no se pueden quedar atrás si quieren aumentar sus ingresos.

Pero no solo vamos a mirar el maximizar el propio negocio a través de otras fuentes, las actuales se pueden explotar aún mucho más y vamos a verlo a través de ejemplos de competidores y cómo explotan su marca o sus recursos para generar más.

- **Marca RV**

En la actualidad el Real Valladolid no solo se limita a su sección de fútbol, sino que se ha expandido a más secciones para tratar de incrementar su presencia y sus equipos deportivos y vamos a hacer un pequeño mapa para ver su representación.

En cuanto a la sección de fútbol, el club no solo trabaja en el primer equipo, sino que también tiene un segundo equipo, que utiliza para desarrollar jugadores y preparar su posible salto al primer equipo, y también consta con una extensa cantidad de base de niños, múltiples equipos de cantera.

En cuanto a la parte femenina, hace un par de temporadas el club llegó a un acuerdo con un club local, para poder volver a contar con un equipo femenino en el club, ya que la opción de desarrollarlo desde cero era una opción muy compleja y era mejor llegar a un acuerdo estratégico. El fruto de este acuerdo dio pie a que el Real Valladolid diese imagen a un club, y también ofreciendo instalaciones a este club para poder contar con este en el club, en la presente temporada 23-24 el club ha terminado ascendiendo de categoría.

El club no solo tiene representación en el fútbol, sino que también hace acto de presencia en el baloncesto de la ciudad, hace unas temporadas el Real Valladolid llegó a un acuerdo con el club local que competía en la segunda división nacional, con el fin de prestarle su imagen y compartir algunos recursos que necesitaba el club de baloncesto.

Y ya por último el Real Valladolid también tiene presencia en el mundo de los esports, el club compite en la competición nacional del videojuego de FIFA, en la que, en su alianza con dos jugadores profesionales de esta categoría, ha conseguido múltiples éxitos, incluso llegando a coronarse campeón en varias ocasiones, en una competición en la que se encuentran una infinidad de equipos con representación en el fútbol profesional.

3.2 Diagnóstico de la situación del Real Valladolid

Una vez estudiado todo el mercado de competidores del Real Valladolid y exploradas todas las opciones que se presentan en el futuro del Real Valladolid, con

toda la información planteamos un DAFO para resumir todas las opciones y presentar una propuesta que genere valor para el club

Tabla 16: Análisis DAFO Real Valladolid

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> -Estabilidad Deportiva -Presupuesto Limitado -Dependencia de Ventas de Jugadores -Impacto Mediático Reducido -Rendimiento Inconsistente -Falta de Estrella 	<ul style="list-style-type: none"> -Competencia en la Liga -Riesgo de Descenso -Dependencia Económica de las Ventas de Jugadores -Crisis Económica General -Inversión de Competidores -Regulaciones Financieras
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> -Trayectoria Histórica -Academia Juvenil -Infraestructura Adecuada -Presencia en Primera División -Apoyo Institucional y Financiero -Valor de Marca Regional -Aprovechamiento de la Experiencia de Ronaldo 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de Talento Local -Expansión de la Base de Aficionados -Inversión en Tecnología -Ampliación de Ingresos Comerciales -Participación en Competencias Europeas

Fuente: Elaboración propia

3.3 Propuestas de mejora

Una vez estudiado el mercado y los principales competidores del Real Valladolid y con las deficiencias o puntos de mejora detectados, vamos a tratar de generar una propuesta con una serie de ideas que podría usar el club para su crecimiento, o una manera de actuación que sirva como guía para el club.

Pretendemos que este plan sea multinivel, que no solo sean ideas en una dirección sino de tratar de mejorar el club en distintos niveles de éste, tanto en su organización, como en su imagen y en sus posibles medios de negocio y siempre alejado de lo estrictamente deportivo.

3.3.1 Incremento de ingresos

Con los datos que nos ha arrojado el estudio de mercado, vamos a intentar generar una propuesta de actualización para las instalaciones del Real Valladolid que puedan aumentar los ingresos del Real Valladolid.

3.3.1.1 Ingresos por abonados y ticketing

En primer caso, vamos a hablar de la reforma del estadio. Sabemos que en la actualidad el club plantea una reforma de éste, ya que está actualizado en su interior, pero muy desactualizado en su exterior y forma.

Como ya hemos visto antes, el mundial de 2030 es una gran oportunidad para el club, actualizar el estadio a esos cánones que exige la FIFA para poder optar a ser sede, de partidos internacionales podría ser el foco en el que tendría que mirarse el club. Pero lejos de plantear un presupuesto para esta reforma, vamos a ver que posibles ingresos podría generar ésta.

En primer caso vamos a contar con conseguir cerrar el estadio maximizando su aforo, la grada sur del estadio está incompleta desde su construcción y debería ser la primera opción del club. Estamos viendo como clubs como RCD Mallorca o Atlético Osasuna han mejorado sus ingresos con estos aumentos de aforo.

En el caso del RCD Mallorca, con los datos que contamos con un aumento de aforo de algo menos de 2.000 espectadores, el club maximizó sus ingresos en cerca de medio millón de euros, y se esperan las nuevas estimaciones económicas, tras el último aumento de aforo que ha llegado en la presente temporada, en el que han añadido 4000 localidades más.

En el caso del Atlético Osasuna, la reforma otorgo 5000 nuevas localidades al estadio, una mejora muy notable que estima el aumento de ingresos en más de 1.2 millones de euros por temporada, aunque el club no solo estima el aumento de ingresos relacionados con el ticketing, sino que también considera un mayor impacto económico con el final de la obra y cifra el impacto económico en unos números mayores.

RESULTADO DEL EJERCICIO
INGRESOS

EL SADAR APORTA EL DOBLE DE INGRESOS QUE ANTES DE LA REFORMA

Hay tres partidas en el presupuesto que suponen más del 90% de los ingresos del club: televisión, socios y taquillas e ingresos comerciales. En los gráficos que acompañan esta página se puede observar la evolución de esas tres partidas en el periodo comprendido entre 2015 y 2023.

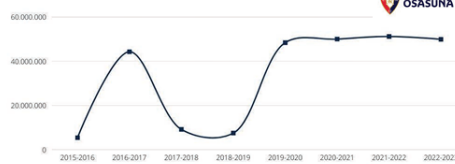
En cuanto a los ingresos por socios y ticketing, en la gráfica puede apreciarse el impacto del COVID en la temporada 20-21, aunque también mermó parcialmente los ingresos de la 19-20 y la 21-22. Por eso, la primera temporada en la que el reformado estadio de El Sadar ha podido operar a pleno rendimiento ha sido la 22-23. Los ingresos han alcanzado los 7,4 millones de euros frente a los 3,7 que generaba

el estadio antes de la reforma del campo. Esto se debe al mayor número de socios, que actualmente rondan los 20.000 y al incremento de las zonas VIP, que ya aportan más de 1 millón de euros anuales en ingresos.

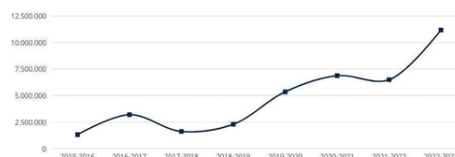
Además, un mayor ingreso por socios y taquillas contribuye también a aumentar los ingresos de televisión, ya que una de las variables que se tiene en cuenta en el reparto es la recaudación que obtienen los clubes en este punto.

Por otra parte, los ingresos de TV están estables en el entorno de los 50 millones en los últimos años y los comerciales han alcanzado el máximo histórico del club.

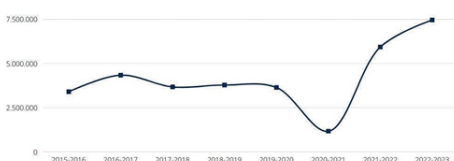
EVOLUCIÓN INGRESOS DE TV 2015-2023



EVOLUCIÓN INGRESOS COMERCIALES 2015-2023



EVOLUCIÓN INGRESOS SOCIOS + TICKETING 2015-2023

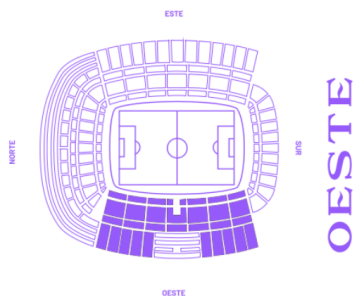


Fuente: Cuentas Anuales Atlético Osasuna 2023

En el caso del Real Valladolid tenemos que hablar de los números de esta posible reforma, el añadir una nueva grada completa al estadio, se podría cifrar en cerca de 4.000 nuevas localidades para el club. Un estadio que actualmente alberga 27.000 localidades y que tiene la amenaza de no poder albergar a la demanda de socios para la próxima temporada ya que, en esta última temporada en Segunda División, el club hizo récord de abonados con 22.000, y el club ya avisa que, con la capacidad limitada del estadio, se podría llegar a los 24.000 como mucho y dicen que seguramente sean menos, y todo esto con una campaña en la que se prevé volver a batir récord con la vuelta a primera división.

Esta posible nueva tribuna de 4000 asientos se puede acercar a los números que ofrece el Atlético Osasuna y ya hemos visto que impacto económico ha tenido para el club, y partiendo de que el Real Valladolid ya era líder de ingresos por abonados y ticketing, podría destacarles frente a sus competidores. Podemos estimar estos nuevos ingresos para el Real Valladolid:

Contando con que las nuevas localidades puedan estar cerca de las 4000 y viendo la posible demanda de nuevos abonados cerca de los 2000 y que estos se ubicarían en la nueva grada por la falta de espacio en resto de la instalación, vamos a el precio de la temporada anterior por unos asientos parecidos en el estadio



Abonos temporada 23/24	Infantil 0-12	Cadete 13-16	Juvenil 17-25	Adulto 26-59	Senior +60	Familiar Hijos-16
Tribuna Especial 518-519	101 €	208 €	258 €	521 €	471 €	1.042 €
Tribuna* 514-517 / 520-523	86 €	173 €	218 €	440 €	395 €	880 €
Preferencia (F21) 419-425	92 €	188 €	233 €	466 €	420 €	932 €
Preferencia (F19-F20) 319-325	76 €	157 €	197 €	395 €	355 €	790 €
Grada 219-225	56 €	116 €	147 €	299 €	269 €	598 €
Grada Foso 119-121 / 124-126	61 €	128 €	162 €	328 €	295 €	656 €
Zona Movilidad Reducida 1001	39€	81 €	103 €	209 €	188 €	

Fuente: Web Real Valladolid

Vamos a coger de referencia los precios de la grada oeste, ya que es una grada en la que da sombra al igual que daría en esta grada sur. Dentro de todas las opciones vamos a considerar que los asientos podrían ser de preferencia o tribuna viendo la parte de grada que falta por construir.

Con un precio medio para adultos de 433€ por abono y que podrían llegar hasta los cerca de 2000 nuevos abonados, salen unas estimaciones de 866.000 euros tan solo en abonados y todo esto sin contar con la venta suelta de las otras 2000 localidades restantes por ticketing. Lo que podría llevar la recaudación media por temporada por encima del millón de euros, un salto presupuestario notable.

Todas estas estimaciones se hacen teniendo en cuenta que estos precios son los que ha ofrecido el club para la temporada anterior, que el club militaba en la Segunda División española, con lo que se asume un ligero aumento de estos precios, que aumentaría más aun la recaudación.

Aunque esta nueva reforma no llegase a las capacidades mínimas para eventos relacionados con el mundo del fútbol internacional, sería un paso adelante para el club y sin perder de vista poder llegar en un futuro a esa capacidad para optar a esos eventos.

En cuanto al plano al plano temporal y pudiendo plantear un mapa de tiempo de cuánto podría llegar a durar esta reforma, nos podemos fijar en la reforma del Sadar (Atlético Osasuna) o la reforma del Estadio de Vallecas (Rayo Vallecano), estas reformas para ampliación de aforo en una sola parte del estadio, como en el caso del Rayo Vallecano que afrontó la obra de uno de sus fondos, al igual que tendría que realizar el Real Valladolid, ambas obras duraron alrededor de los 16 meses, por lo que deja al Real Valladolid un plazo de ejecución alrededor de los 18 meses de obra.

Aunque no solo vamos a optar a mejorar los ingresos del club a base de abonados y ticketing ya que podemos plantear más planes de acción, ya que esta reforma podría dar paso a albergar más macro eventos como hemos hablado con anterioridad y ahora vamos a ver el impacto de éstos.

3.3.1.2 Diversificación de fuente de ingresos

En este caso tenemos que hablar del líder del mercado como es el Real Madrid, ya que hoy en día es de los pocos que monta eventos como éstos y vamos a ver el impacto económico que tiene en sus cuentas.

Aquí tenemos un pequeño fragmento de las cuentas del Real Madrid del ejercicio económico 2022-2023, en dicho ejercicio económico el estadio del club el Santiago Bernabéu, completo la mayor parte de su reforma y el estadio permitió volver a empezar a ser utilizado para otras actividades que no solo fuesen el fútbol y podemos ver en las cuentas cual fue el impacto del inicio de estas actividades, pasaron de los casi 7 millones de euros de la temporada anterior, con el estadio muy limitado en sus funciones limitándose a eventos más comedidos, a los 19 millones de euros y sin la capacidad completa del estadio operativa, un aumento exponencial que volverá a producirse en el siguiente ejercicio económico con el estadio al completo de su capacidad operativa y ya con eventos realizados que se estima que ya han dejado una cifra superior.

Ilustración 20: Extracto cuentas Real Madrid CF

MILES €	30/06/2023	30/06/2022
Segmentación por actividades:		
Ingresos Liga	44.975	34.149
Ingresos Copa SM el Rey	9.289	1
Ingresos Supercopa de España	7.443	8.009
Ingresos Champions League	119.940	140.868
Ingresos Supercopa de Europa	4.546	-
Ingresos Mundial Clubes	4.714	-
Ingresos Amistosos	11.123	393
Ingresos competiciones Baloncesto	8.315	5.402
Otros Ingresos	6.847	10.589
Total Ingresos Taquillas y Competiciones	217.192	199.411
Total Ingresos Abonados y Socios	51.493	37.398
Total Ingresos Explotación de instalaciones	19.188	6.989
Total Ingresos Retransmisiones	186.813	178.940
Ingresos Venta tiendas	52.542	25.886
Ingresos Patrocinios y Licencias	231.700	231.283
Ingresos Publicidad	1.052	1.284
Otros Ingresos	44.518	31.684
Total Ingresos Comercialización y Publicidad	329.812	290.137
TOTAL IMPORTE NETO CIFRA NEGOCIOS	804.498	712.875

Fuente: Cuentas Real Madrid 2023

Viendo estos números que genera el Real Madrid es una tarea pendiente por el Real Valladolid montar eventos de este estilo, está claro que a la escala de lo que atrae el Real Madrid y la ciudad de Madrid no, pero otro tipo de actividades como hemos comentado anteriormente podrían ser una opción, ya que la ciudad de Valladolid sí que atrae estos eventos. Como ejemplo reciente la gala de los Goya celebrada este 2024, que requería un aforo de entre 8.000 y 10.000 asientos, para el cual se tuvo que reformar un recinto que la ciudad ya tenía, pero dicha obra solo será temporal. Dicho evento tuvo un impacto económico en la ciudad de 9.9 millones de euros, un gran estímulo para la ciudad, y que podría haber generado un gran ingreso pasivo para el Real Valladolid. La ciudad de Valladolid debería de ser una candidata para absorber todos estos eventos que la ciudad de Madrid no puede retener por tener demasiados y ser la principal candidata por la cercanía geográfica.

3.3.1.3 Imagen Real Valladolid y plan de Marketing

Es un hecho que en julio de 2024 el Real Valladolid recuperara su antiguo escudo, pero este movimiento no puede quedar aislado y habría que proponer una serie de ideas o un plan de marketing detrás para que este movimiento genere valor al club.

La línea gráfica que trajo el nuevo escudo fue un completo acierto y es algo que el club no debería de perder aun con el cambio de escudo, la tipografía del Real Valladolid y las formas geométricas relacionadas con la “V” de Valladolid fueron un acierto.

Actualmente el Real Valladolid ya cuenta con un departamento de comunicación que podría realizar esta acción, pero habría que intentar poner un foco en qué, o en que ideas pueden generar valor al club.

La idea principal es aprovechar este cambio de escudo para generar una campaña de marketing, el club se puede fijar en lo que ya ha hecho el club Atlético Madrid con esos guiños al pasado con su vuelta al anterior escudo. Podría ser una gran idea aprovechar ese tirón, pero tanto como campaña de marketing, como para la campaña de abonados, como nexos con la afición el volver a traer una de esas imágenes pasadas y que representa a los aficionados al club.

Aunque este tirón podría ser mayor, puestos a traer el símbolo más icónico de la historia del Real Valladolid, el club podría pensar en también en otros iconos pasados.

Si ponemos un ojo en el desglose de ingresos publicitarios que genera el club, se puede ver que esta un paso por detrás de sus competidores directos y la búsqueda

de nuevos patrocinadores debería de ser una urgencia para el club, al menos para acercarse a sus competidores, y ya puestos a recuperar imágenes icónicas del Real Valladolid podría tratar de hacerlo también recuperando a algunos de estos patrocinadores históricos. En este caso nos referimos a Helios, una empresa histórica de la ciudad, que ya fue patrocinador principal del equipo en su época dorada y en la mente de todos los aficionados esta aquella icónica camiseta con este patrocinador, acción que ha realizado otro club del fútbol español, como el RCD Espanyol recuperando el histórico patrocinador Conservas Dani, recuperando una imagen icónica del club.

Este movimiento generaría un ingreso directo al club en forma de patrocinador, pero también generaría ingresos indirectos de muchos aficionados nostálgicos por los símbolos icónicos del club, tanto con la vuelta del patrocinador como del antiguo escudo.

La suma de todas estas acciones junto a una fuerte campaña de marketing, clamando por la nostalgia de los aficionados podría dar un impulso a los ingresos del club notable. Sumar todas estas acciones junto con un plan de marketing que podría basarse en estas cuatro fases:

- Diagnóstico y análisis (Meses 1-2)
- Relanzamiento de marca y conexión con la comunidad (Meses 3-6)
- Expansión digital y rejuvenecimiento de la afición (Meses 7-12)
- Fidelización y ventas (Meses 12-18)

3.3.1.4 Tienda Real Valladolid

En este caso vamos a poner el ojo en los ingresos por comercialización del Real Valladolid, y esto nos lleva directamente a poner el foco en su tienda.

En un primer vistazo, lo primero que llama la atención al buscar la tienda oficial del Real Valladolid es que ésta no se encuentra en el estadio, cosa que geográficamente al menos en el caso del Real Valladolid es un acierto, ya que al estadio encontrarse a las afueras no sería un foco de negocio al menos durante la actividad diaria, que es el gran acierto del club al ubicarla en el centro de la ciudad.

Pero viendo esta falta de tienda en el estadio, hicimos la comprobación de cuántos clubs no tienen la tienda en su estadio. El resultado de esta búsqueda es sorprendente ya que comparando con los clubs que el año que viene pertenecerán a la

primera división la temporada que viene, tan solo 3 de ellos no cuentan con una tienda oficial en su estadio de juego. Estos clubs son el Getafe, el Alavés y el Real Valladolid.

Viendo que estas tiendas oficiales en el estadio son todo un reclamo, tan solo hay que visitar la tienda de cualquier otro club, un día de partido jugando como local, para ver el movimiento que hay en todas sus tiendas, adquiriendo su merchandising o camiseta de última hora antes del comienzo del partido.

Viendo las comparaciones en ingresos por comercialización que hemos realizado previamente y viendo que el Real Valladolid está por detrás del RCD Mallorca con una diferencia notable, la propuesta de construir una tienda en el propio estadio debería generar ingresos al club.

Buscando soluciones para esta posible tienda, hay 2 claras oportunidades, la primera sería construirla en alguno de los bajos del estadio, una tienda que no tendría que ser excesivamente grande, el objetivo es satisfacer la demanda en los días de partido, con un promedio de 3 o 4 trabajadores, con una jornada de trabajo reducida siendo de 2 a 3 horas, un gasto asumible para el club, con el objetivo de generar unos ingresos extras.

La segunda solución la encontramos viendo el caso del club Girona, esta última temporada siendo la absoluta revelación de la competición liguera y de toda Europa, en su caso al comenzar la temporada tampoco contaban con una tienda en su estadio y con la creciente demanda de productos del Girona, el club decidió hacer realidad esta tienda.

En este caso la construcción en mitad de la temporada era un objetivo inviable por la necesidad inmediata de ésta, por tanto, el club opto por instalar una tienda modular en las inmediaciones del estadio.

Dar una opción a vender material del club en el propio estadio es algo que debería estudiar el club, si a esta inversión se le suma la campaña de marketing para todos esos nostálgicos de los símbolos del club, puede generar un gran impacto económico para el club.

4. CONCLUSIONES

A lo largo de este trabajo se ha realizado un análisis exhaustivo del Real Valladolid desde diversas perspectivas, con el objetivo de ofrecer una visión fiel y detallada de la situación actual del club, así como un desglose pormenorizado de sus fuentes de ingresos. Se ha procurado en todo momento presentar la imagen del club

dentro del contexto de su etapa de gestión actual, evaluando su situación anterior, la evolución económica durante los últimos años y cómo han afectado estas transformaciones en el ámbito deportivo.

Desde el estudio contable realizado en 2017, en el cual se diagnosticaron varios puntos críticos en la gestión económica del Real Valladolid, hasta el presente, el club ha experimentado una mejora significativa en muchos de estos aspectos. A lo largo del trabajo se detalla cómo ha sido este proceso de mejora y las medidas que se han implementado para conseguirlo.

En la actualidad, el club ha logrado sanear gran parte de las pérdidas acumuladas en etapas de gestión anteriores, aunque persisten algunos problemas financieros, que, si bien no representan un riesgo a corto plazo, podrían ser perjudiciales en el largo plazo si no se toman las medidas adecuadas. Estos desafíos han contribuido al incremento del patrimonio del club, lo que en principio parece sostenible, pero que no deja de ser motivo de preocupación para la estabilidad futura del equipo.

Antes de la entrada de la nueva directiva, la situación económica del club era similar: una entidad endeudada con fuentes de ingresos volátiles, altamente dependientes del contexto económico y del rendimiento deportivo. Tras un análisis de las diversas fuentes de ingresos a lo largo de este periodo, se observa que el club ha realizado esfuerzos sustanciales para maximizar su volumen de negocio, implementando estrategias que buscan estabilizar estas fuentes de ingresos, algo que no se logró en la gestión anterior.

El club ha sido capaz de optimizar sus ingresos en aquellas áreas donde tiene control directo, aunque los ingresos vinculados a los resultados deportivos o la participación en competiciones han permanecido estables. Este enfoque ha permitido que el equipo regrese a la Primera División. Sin embargo, como se ha mostrado a lo largo de este trabajo, si se compara la situación del Real Valladolid con la de sus competidores, es evidente que el club debe realizar ajustes significativos para consolidarse en esta categoría y asegurar una estabilidad a largo plazo, tal y cómo han logrado otros equipos a través del incremento en sus ingresos.

El análisis de las estrategias implementadas por la directiva, encabezada por Ronaldo, revela que las decisiones en torno al aumento del volumen de negocio han sido acertadas y exitosas. El club ha logrado incrementar sus ingresos de manera significativa, sin depender exclusivamente de patrocinadores o fuentes externas,

aunque éstas también han mejorado. Este incremento es el resultado de una gestión eficiente por parte del club.

En conclusión, considero que la clave para el futuro del Real Valladolid reside en el desarrollo y diversificación de algunas de sus principales fuentes de ingresos. Por ello, en este trabajo se proponen diversas estrategias, que ofrecen diferentes vías de acción para lograr este aumento en los ingresos, necesario para garantizar la sostenibilidad y estabilidad del club en los próximos años.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Cajigas Romero, M., Ramirez Cajigas, D. A., & Ramírez, E. (2023). *Diagnóstico y plan de acción empresarial – 1ra edición*. Ecoe Ediciones.
- Del Campo Antolin, L. (2017). *Análisis de los estados contables del Real Valladolid C.F. S.A.D.* Obtenido de Repositorio Documental UVA: <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/27324>
- Ediciones Díaz de Santos. (1998). *Estrategias de crecimiento*. Ediciones Díaz de Santos.
- Menchen, M. (16 de Diciembre de 2019). Ronaldo alcanza el 72,7% del Real Valladolid en un año clave con Hacienda. *Palco 23*. Obtenido de <https://www.palco23.com/clubes/ronaldo-alcanza-el-727-del-real-valladolid-en-un-ano-clave-con-hacienda>
- Méndez Lozano, R. A. (2020). *Formulación y evaluación de proyectos: Enfoque para emprendedores*. Ecoe Ediciones.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., & Papadakos, P. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Grupo Planeta.
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo*. Deusto.
- Qué es y cómo se elabora un plan de expansión. (20 de Enero de 2023). *Economía 3*. Obtenido de <https://economia3.com/que-es-y-como-se-elabora-un-plan-de-expansion/>
- Real Valladolid. (28 de Julio de 2020). *Real Valladolid*. Obtenido de <https://www.realvalladolid.es/noticias/comunicado-oficial-acuerdo-de-colaboracion-con-el-cbc-valladolid>

Real Valladolid. (30 de Julio de 2021). *Real Valladolid*. Obtenido de <https://www.realvalladolid.es/noticias/acuerdo-de-colaboracion-con-la-facultad-de-comercio-de-la-uva>

Real Valladolid. (2022 de Junio de 2022). *Real Valladolid*. Obtenido de <https://www.realvalladolid.es/noticias/el-real-valladolid-apuesta-por-el-futbol-femenino>

Real Valladolid. (24 de Junio de 2024). *Real Valladolid*. Obtenido de <https://www.realvalladolid.es/historia>

Real Valladolid. (24 de Junio de 2024). *Real Valladolid*. Obtenido de <https://www.realvalladolid.es/transparencia-y-rsc>

Sánchez Huerta, D. (2020). *ANÁLISIS FODA O DAFO*. Bubok.