



universidad  
de león  
Facultad de Ciencias  
Económicas y Empresariales

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de León

Grado en Economía

Curso 2019/2020

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL CLUB  
DEPORTIVO ADEMAR LEÓN: NUEVOS RETOS  
ECONÓMICOS Y DEMOGRÁFICOS**

**STRATEGIC ANALYSIS OF CLUB DEPORTIVO  
ADEMAR LEÓN: NEW ECONOMIC AND  
DEMOGRAPHIC CHALLENGES**

Realizado por el alumno D. Javier García Díez

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, 1 de julio de 2020

## **1. ÍNDICE GENERAL**

1. Resumen (Abstract).....	1
2. Introducción.....	2
3. Metodología empleada .....	5
4. El Club Deportivo Ademar León .....	6
4.1. Introducción .....	6
4.2. Historia del club y sus principales magnitudes .....	8
4.3. Estrategias y pilares a nivel deportivo y económico del club .....	16
4.4. Análisis del entorno del Club Deportivo Ademar León. ....	27
4.5. Situación actual y futura del Club Deportivo Ademar León. ....	39
5. Conclusiones .....	46
6. Bibliografía.....	48
Anexo 1 .....	56

## **2. ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 4.1. Licencias deportivas por federaciones (2018) .....	7
Gráfico 4.2. Ingresos del Club Deportivo Ademar León y su procedencia .....	15
Gráfico 4.3. Presupuestos de los equipos de la Liga ASOBAL (millones euros) .....	26
Gráfico 4.4 Empresas por provincia y condición jurídica en 2019 .....	31
Gráfico 4.5. Piramide de población quinquenalmente en 2019.....	35
Gráfico 4.6. Tasa de natalidad en la provincia de León .....	35
Gráfico 4.7. Comparativa de visualización online del torneo Esports .....	43
Gráfico 4.8. Empresas, según sector, inversoras en publicidad dentro de los esports .....	44

## **3. ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 4.1. Clasificación de los recursos organizativos .....	19
Figura 4.2. Recursos y capacidades estratégicos del Club Deportivo Ademar León .....	23
Figura 4.3. Factores del análisis PESTEL .....	27
Figura 4.4. Oportunidades y amenazas para el Club Deportivo Ademar León .....	38

## **4. ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 4.1. Variación histórica del precio del abono y la inflación.....	32
---	----

## **1. RESUMEN**

El Club Deportivo Ademar León se encuentra inmerso, al igual que muchas otras compañías españolas, en una nueva crisis económica debido a la pandemia del COVID-19. Esta empresa, centrada en el entretenimiento deportivo y el asociacionismo, no está alejada de los problemas del parón en su actividad y, sobre todo, del ‘frenazo’ que está sufriendo la economía española. En este contexto, el presente Trabajo Fin de Grado pretende estudiar el entorno más cercano de la entidad leonesa y qué oportunidades y amenazas presenta, así como arrojar luz sobre la situación actual del Club Deportivo Ademar León en lo relativo a sus recursos y capacidades estratégicos para hacer frente a los retos del entorno. Finalmente, y una vez realizado el análisis interno y externo, se expondrán las posibles estrategias que podría poner en marcha la entidad para salvaguardar su situación y perdurar con el paso del tiempo.

*Palabras clave:* Club Deportivo Ademar León, análisis interno, entorno, estrategia

## **ABSTRACT**

Club Deportivo Ademar León is immersed, like many other Spanish companies, in a new economic crisis as a result of the COVID-19 pandemic. This company, focused on sports entertainment and associations, is not exempt from the problems caused by the sudden cessation of its activities, and especially the slowdown in the Spanish economy. Within this context, this Final Degree Project aims to study the immediate environment around the León-based entity, and the consequent opportunities presented and threats posed. It also aims to shed light on the current situation being experienced by Club Deportivo Ademar León in terms of its resources and strategic capabilities to be able to face up to the challenges brought on by this environment. Finally, and once the internal and external analyses have been carried out, there will be an explanation of the possible future strategies to be developed by the entity in order to safeguard its existence and to ensure its future.

*Key words:* Ademar León Sports Club, internal analysis, environment, strategy

## 2. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas hemos presenciado como una crisis financiera y actualmente una crisis sanitaria han conseguido frenar el ritmo económico mundial, causando graves consecuencias en la estructura financiera a nivel nacional así como en las empresas y en las familias. Como resultado, muchas entidades al no tener la capacidad para gestionar ese cambio, acabaron desapareciendo o capearon la crisis con graves problemas económicos, teniendo incluso que replantearse sus objetivos y estrategias para salir adelante.

La anterior crisis económica afectó por igual a todos los sectores, incluido el ámbito del entretenimiento deportivo donde muchas de las entidades deportivas no consiguieron seguir adelante después del 2008 debido, entre otras cosas, a “*el grave problema de escasez de inversión publicitaria*” (López, 2008, parr. 1). Este tipo de entidades deportivas no son empresas al uso y dependen del entorno empresarial para financiarse. Dentro de las entidades deportivas que capearon la crisis financiera del 2008 se encuentra el Club Deportivo Ademar León (o alternativamente Ademar en adelante), cuya actividad principal es el balonmano profesional y formativo. Se trata de una entidad con más de 60 años de historia y que no se había enfrentado a ningún problema económico ni financiero de este alcance hasta el año 2008, unido al hecho de que se encontraba en aquel entonces con grandes problemas de deuda. Con la llegada de la nueva Junta Directiva se pusieron en marcha planes de viabilidad económica y, sobre todo, varias estrategias económicas y deportivas para que el impacto de la crisis dentro y fuera de la pista fuera el menor posible.

De nuevo, este club ha de enfrentarse a la crisis derivada del COVID-19 que pone en riesgo no solo a su entorno, del que depende económicamente, sino al propio club. A pesar de que la situación punto de partida es diferente a la anterior crisis al encontrarse ahora en una situación cómoda económicamente y sin deudas, la pandemia del COVID-19 ha paralizado toda actividad económica y ha puesto en jaque a aquellas empresas que se dedican al entretenimiento, al no saber cuando podrán volver a la normalidad o, mejor dicho, cuándo podrán reabrir las puertas de su escenario y vía de ingreso, el Palacio de los Deportes, al no estar permitidas las aglomeraciones de personas.

El sector del entretenimiento deportivo, y más el del balonmano, es un sector cuya actividad principal no genera los ingresos suficientes como para abastecerse a si mismo, necesitando de grandes inversiones del exterior para poder desarrollar su actividad con normalidad. Empresas privadas, principalmente, así como instituciones públicas y las aportaciones de los socios, son las principales aportaciones económicas del Club Deportivo Ademar León, circunstancia que genera cierto temor futuro debido a la posible recesión económica que se vivirá una vez pase la crisis del COVID-19. Junto a esta crisis venidera, el Club Deportivo Ademar León ha de pensar en la despoblación de la provincia, pues la entidad leonesa consigue recursos a través de la inscripción de socios y de nuevos niños cada temporada, niños que forman parte de la base y que seguirán generando ingresos a través de las cuotas de inscripción, formación y promoción a lo largo de las diferentes categorías bases del club. Crisis demográfica que se ve provocada e impulsada por una continua bajada de la tasa natalidad, la marcha de los jóvenes a grandes urbes económicas y el número de muertes que está dejando y dejará el COVID-19.

Para intentar paliar la actual crisis económica y demográfica será necesario un análisis de los recursos y capacidades de la empresa, en este caso el Club Deportivo Ademar, buscando cuál es o cuáles son los puntos fuertes que pueden ayudar a potenciar las oportunidades o paliar las amenazas a las que se enfrentará una vez analizado el entorno a través del análisis PESTEL. Una vez recabada la información y analizados los problemas que se presentan para la entidad se valorará como poder superar la crisis del COVID-19 planteando alternativas estratégicas con las que poder afianzar los recursos y capacidades que ya posee el Club Deportivo Ademar o, por el contrario, pensar cuáles podrían ser los nuevos nichos o segmentos de mercado con los que conseguir paliar los efectos negativos de la crisis y de otras amenazas existentes en su entorno general actual.

En este contexto, el objetivo principal del presente Trabajo Fin de Grado es dar a conocer el funcionamiento de un club deportivo, en concreto, el Club Deportivo Ademar León, y cuáles son los retos a los que se enfrenta en el futuro más inmediato como entidad jurídica. En primer lugar, analizaremos su evolución histórica como organización así como su coyuntura económica, deportiva y organizativa a día de hoy. En segundo lugar, basándonos en la teoría de los recursos y capacidades se presentarán los factores más distintivos del Club Deportivo Ademar León, a la vez que se estudiará de manera

teórico-práctica la situación del entorno y sus amenazas y oportunidades a través del análisis PESTEL. Por último, y como medidas para afrontar, entre otros, el reto actual de la crisis sanitaria y económica que se avecina, se realizó un análisis estratégico de la gestión de los recursos y capacidades, identificando medidas y estrategias que el club podría llevar a cabo para paliar los efectos de los desafíos que se avecinan.

Las particulares características de los club deportivos unido a la importancia que el entorno general tiene en las decisiones estratégicas, máxime en el contexto actual, hace interesante, relevante y de la máxima actualidad, analizar cómo el Club Deportivo Ademar se gestiona económica y deportivamente y cómo podrá afrontar los retos de su entorno. Para afrontar el objetivo principal de este Trabajo Fin de Grado se pretenden estudiar los siguiente sub-objetivos:

☐ *A nivel teórico:*

- Revisar la teoría de recursos y capacidades y sus principales características.
- Describir los factores del análisis PESTEL a la hora de analizar el entorno general.
- Revisar los diferentes conceptos asociados a la gestión desde el punto de vista estratégico de los recursos y capacidades.

☐ *A nivel práctico:*

- Describir la evolución histórica como organización del Club Deportivo Ademar León.
- Estudiar su estructura económica de ingresos y gastos.
- Analizar los recursos y capacidades estratégicos, es decir, aquellos que son la base de sus fortalezas, así como identificar sus principales debilidades.
- Estudiar el entorno general de la entidad identificando las principales oportunidades y amenazas del mismo.
- Reflexionar sobre cuáles podrían ser algunas estrategias recomendables que a medio plazo el Club Deportivo Ademar León podría implementar.

El Trabajo Fin de Grado tiene la siguiente estructura. A continuación, se expondrá la metodología empleada. Posteriormente, se realizará un análisis interno para identificar los recursos y capacidades del Club Deportivo Ademar así como sus fortalezas y

debilidades. Seguidamente, se analizará el entorno general de la compañía mediante el análisis PESTEL, con la finalidad de identificar sus oportunidades y amenazas. Gracias a los dos análisis previos, se reflexionará sobre la necesidad de mejorar la dotación actual de recursos y capacidades del club o cómo sacar el máximo rendimiento a los ya existentes. En último lugar, se ofrecen las principales conclusiones e implicaciones del presente Trabajo Fin de Grado.

### **3. METODOLOGÍA EMPLEADA**

Para la realización de este Trabajo Fin de Grado y en cuanto a la parte teórica se han utilizado fuentes de información secundarias procedentes principalmente del manual *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, de los autores Guerras y Navas (2015), el cual se ha utilizado para el estudio de la gestión de los recursos y capacidades, o artículos especializados como “*La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial*” de Suárez Hernández e Ibarra Mirón (2002), de cara al estudio de los recursos y capacidades del Club Deportivo Ademar León. A su vez, para la realización del estudio del entorno hemos utilizado el análisis PESTEL, sobre el que hemos obtenido la información a través de la consulta de varias webs especializadas en este análisis.

En lo relativo a la parte práctica se ha utilizado información propia del club a través de una entrevista realizada a Cayetano Franco, presidente del Club Deportivo Ademar León (ver Anexo 1), donde dio a conocer la situación actual del club en cuanto a recursos y capacidades, el entorno del equipo y los futuros proyectos y retos. A su vez, se obtuvo también información de manera directa por el club gracias a datos proporcionados por personal de la entidad, información pública en su página web así como el conocimiento propio derivado de mis años de trabajo en el club. Se ha utilizado también información procedente del Instituto Nacional de Estadística, medios de comunicación, webs oficiales de otros clubs deportivos, informes procedentes del Ministerio de Cultura y Deporte, del Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones, del Boletín Oficial del Estado, del Ayuntamiento de León, la Junta de Castilla y León y el Servicio Público de Empleo Estatal. Por tanto, para la parte práctica se han combinado tanto fuentes secundarias como primarias.

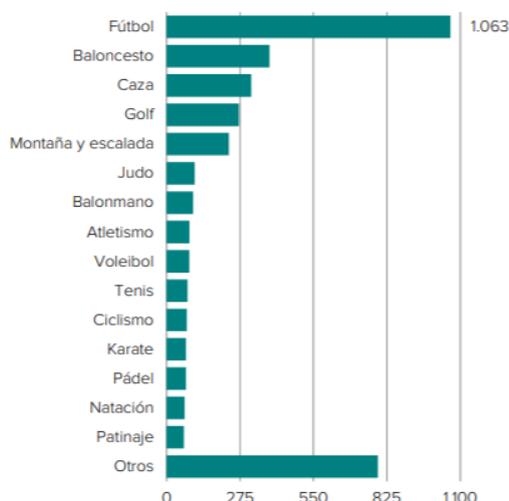
Finalmente, se presentarán una serie de conclusiones y reflexiones a partir de los resultados obtenidos a lo largo del estudio, en el apartado de conclusiones. Por su parte, indicar que el formato de la bibliografía (apartado 6) sigue la última versión actualizada del Manual de Publicaciones de la APA, versión 7, normas aprobadas en el año 2019.

En resumen, la metodología utilizada en este trabajo se basa tanto en fuentes secundarias como primarias realizando un estudio de naturaleza descriptiva, donde se reflexionará sobre las posibles acciones estratégicas a realizar por parte de uno de los clubes más representativos e importantes de la ciudad de León como es el Club Deportivo Ademar León.

## **4. EL CLUB DEPORTIVO ADEMAR LEÓN**

### **4.1. INTRODUCCIÓN**

Tal y como ya se adelantaba en la introducción del presente Trabajo Fin de Grado, una de las principales razones por las que he decidido estudiar al Club Deportivo Ademar León y sus estrategias económicas y deportivas es sencilla, trabajo para dicha empresa. El día a día a lo largo de mis tres años en el club me ha ayudado a darme cuenta de la dificultad casi diaria que tiene un club como el Club Deportivo Ademar León para poder mantener una entidad tan arraigada en la cultura deportiva de la sociedad leonesa, y la dificultad que se encuentra al ser una compañía dedicada al deporte y, más concretamente, al balonmano, que es el tercer deporte de pelota con más licencias federativas en España y el séptimo si tenemos en cuenta todos los deportes (Gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1: Licencias deportivas por federaciones (2018)**

*Fuente:* Ministerio de Cultura y Deporte (2019a)

Sin embargo, es cierto que el club ha sabido capear las dificultades que han ido apareciendo con el tiempo y, sobre todo, con la llegada de la crisis económica vivida hace unos años donde se vio caer muchos clubes, no solo dentro de este deporte sino de todas las índoles. Mismamente, en León hemos presenciado como el Baloncesto León, equipo que militó sus últimos años de vida entre la LEB Oro y la ACB (segunda y primera división del baloncesto español), se vio abocado a su desaparición por la falta de recursos, a causa de los excesos en los años anteriores a la crisis; o como la Cultural y Deportiva Leonesa, club de cantera y del deporte rey, estuvo al borde de su extinción, teniendo que descender de categoría de manera administrativa con un concurso de acreedores a sus espaldas. El Club Deportivo Ademar León no ha estado ajeno a problemas similares arrastrando consecuencias casi hasta el día de hoy. Sin embargo, una nueva directiva entró en el club en el verano del año 2013 con el empresario leonés Cayetano Franco al frente del proyecto junto con René Mira Rubio, como vicepresidente, el exjugador José Carlos Cabero, encargado de la faceta deportiva, Rocío García, encargada de la vicepresidencia económica, las hermanas García Martínez, Blanca Inés y María José, que son la secretaria y tesorera, respectivamente, Sergio Sánchez, vicesecretario, y Juan Francisco Puertas, vocal. Esta nueva directiva supo afrontar los diversos problemas económicos, de financiación y deportivos hasta liquidar su deuda con Hacienda, cerrando el concurso de acreedores en la temporada 2019/2020 y sacando adelante un proyecto que en los últimos años se ha codeado con la élite del balonmano español y europeo, jugando dos años la Velux Champions League y otros dos la EHF Cup.

Otro motivo a la hora de haber decidido estudiar a la entidad ademarista es por salirse un poco de lo que conocemos como una ‘empresa al uso’. Si es verdad que los clubes deportivos poseen diferencias significativas con otras organizaciones como las Sociedades Anónimas, principalmente en su actividad diaria y en la generación de capital, al final ambas entidades empresariales van en busca de un mismo objetivo: la generación de capital suficiente para compensar los gastos y si es viable, a mayores, generar un beneficio. Una acepción que el propio empresario y presidente del Club Deportivo Ademar León, Cayetano Franco, considera valida a la hora de definir a la entidad deportiva leonesa *“desde mi punto de vista siempre he considerado al Club como una empresa. Y creo que no puede ser de otra manera. Y digo esto porque tiene ingresos, gastos, personal y un producto o un servicio que vender. Reúne todos los requisitos para ser considerado como tal”* (Anexo 1, parr. 3). Por último, y no por ello menos importante, he querido estudiar al Club Deportivo Ademar León como modelo deportivo y económico por su forma de gestión y, sobre todo, por el arraigo y el sentimiento que hacia esta entidad se puede vivir entre los ciudadanos leoneses *“un Club que pertenece a la ciudad y provincia”* (Anexo 1, parr. 5). Por ejemplo, en época de crisis, fue incluso necesario que los propios leoneses pusieran dinero a través de compra de productos para la salvación del club.

A lo largo de este capítulo se presentará, en primer lugar, la historia y las principales magnitudes del club. A continuación, se comentarán los principales pilares sobre los que asienta su éxito deportivo y económico, y, finalmente, se analizarán los principales retos a los que puede tener que hacer frente en el medio plazo y qué mejoras a nivel estratégico debería realizar en consecuencia.

## **4.2. HISTORIA DEL CLUB Y SUS PRINCIPALES MAGNITUDES**

En las siguientes páginas se presenta la historia de la compañía recogida en el libro *“Historia del Ademar”* de Rubio y Fernández (2006). Su historia comienza en el patio del Colegio Maristas San José, a mediados de los años 50. Aunque el nombre con el que hoy lo conocemos fue adaptado pocos años después, el conjunto leonés ya empezó a dejar su huella a través del balonmano base luchando en los Campeonatos Escolares, hasta que una vez acabada la etapa en el colegio Maristas San José, decidieron dar un paso adelante y crear en los años 60 el primigenio Club Balonmano Ademar.

De la mano del equipo de fútbol de la ciudad, la Cultural y Deportiva Leonesa, y junto a los diferentes jugadores de balonmano que no quisieron abandonar su práctica, se creó una sección de balonmano que solo duró un año pero que consiguió competir en la segunda división del balonmano nacional. Un proyecto junto al club de fútbol que duró un par de años hasta que se decidió dar por terminada dicha relación, naciendo de la escisión varios clubes independientes y retomando la idea original. Apoyado por los antiguos profesores y entrenadores de los Maristas, se creó una agrupación que estuviera por encima de los escolares y que llevara el nombre de Asociación de Ex Alumnos Maristas y que dependiera a su vez del propio colegio. El club que compitió durante gran parte de los años 60 en la segunda división, se enfrentaba a los equipos de la provincia y de las zonas limítrofes, proclamándose durante seis años campeón de la misma. Una división (segunda) donde compitieron hasta la temporada 1975/1976, pues el Ademar, de nuevo campeón de la liga provincial, disputó la fase de ascenso a Primera. El equipo marista firmó una fase perfecta, y ya en la segunda jornada se convirtió en equipo de Primera división al ganar sus dos primeros enfrentamientos, y acabar líder al empatar el último encuentro contra el segundo clasificado.

Un ascenso que dio alas al conjunto marista y que sirvió para hermanar a la ciudad de León con el deporte del balonmano. Sin embargo, el club no se conformaba con jugar en la Primera división y en los años 80 y 90 se vivió una época de ascensos y descensos a la División de Honor (Liga Asobal). Aun así, la ciudad y, sobre todo, el Ademar crecieron exponencialmente, consiguiendo atraer jugadores de otras nacionalidades que reforzaron al conjunto marista para conseguir lo que fue una hazaña en la temporada 1993/1994. En una temporada algo convulsa para el club leonés, con problemas de organización y de naturaleza económica, pero con una gran calidad en su plantilla, los leoneses entraron en la fase de ascenso en el último minuto en un partido donde solo tenían que sumar un punto y faltando 30 segundos perdían de 2. Consiguieron sumar el punto necesario y pasaron a una fase de ascenso donde se enfrentaron a Anaitasuna, Cangas, Sarria, Tajar; y firmaron una fase redonda con la que jugarían en la Liga Asobal.

A partir de entonces el Ademar empezó a escribir su larga historia en la máxima competición nacional. Aunque en la primera temporada, la 1994/1995, el Prosesa

Ademar<sup>1</sup> acabó la temporada en puestos de descenso, éste no tuvo lugar debido a la desaparición de los clubes Alzira y Juventud Alcalá, lo que permitió al club marista seguir disfrutando de la máxima categoría. Tras salvar la categoría el conjunto leonés fichó a Manolo Cadenas, entrenador con el que han cosechado los mejores resultados deportivos, siendo varias veces subcampeón de la Copa Asobal y de la Liga. El primer título de la historia del club llegó en la temporada 1998/1999 cuando ganó el título de la Copa Asobal frente al FC Barcelona. La felicidad en el club no acabaría ahí, pues el proclamarse campeón de la Copa le daba acceso a jugar la Recopa de Europa, un trofeo que el Club Deportivo Ademar León también acabó llevándose frente, al también equipo español, Caja Cantabria. Una inercia ganadora que tuvo en la temporada 1999/2000 un punto de inflexión, y que dejó paso a otros dos años de record.

En la temporada 2000/2001 el equipo de Manolo Cadenas, Juanín, Castresana, Entrerrios, Iker Romero o Kasper, entre otros, se proclamó campeón de la Liga Asobal, la primera de su historia y tras siete años compitiendo en ella. El ‘idilio’ del Ademar y Manolo tocaría de nuevo techo en la temporada 2001/2002, proclamándose campeón del único título a nivel nacional que le faltaba, la Copa del Rey: cuatro títulos en cuatro años. El Ademar tuvo que esperar hasta la temporada 2004/2005 para repetir un título, de nuevo el de ser Campeón de la Recopa de Europa, un mérito que se unió a su capacidad de en casi todas las temporadas desde la 1999/2000 estar entre los ocho mejores equipos de Europa, marcando un antes y un después en la ciudad y sobre todo en la historia del “Euro-Ademar”.

Fruto de los éxitos deportivos anteriores, el Ademar se hizo un nombre tanto a nivel nacional como europeo, donde año tras año competía con los mejores equipos del mundo para meterse en las fases eliminatorias de la Champions League, y, sobre todo, peleaba por conseguir un nuevo trofeo nacional. El periplo ganador del Ademar de Manolo Cadenas acabó en la temporada 2006/2007, cogiendo el testigo Jordi Ribera, recién llegado del Bidasoa. El gen ganador del Ademar y el conocimiento de Jordi Ribera sirvió para que el club volviera a conseguir tan solo dos años desde su llegada a los banquillos el título de Campeón de la Copa Asobal en la temporada 2008/2009; último título oficial que ha cosechado el club. El Ademar no dejó de competir y de ser

---

<sup>1</sup> El Club Deportivo Ademar adquiriría el nombre de Prosesa, su patrocinador principal en la temporada 1994/1995, empresa de seguridad hoy en día y conocida como EULEN (EULEN, 2016). Esta práctica es muy habitual en el mundo del deporte, adquirir el nombre de las empresas como un espacio publicitario para las compañías.

un ‘hueso duro’ tanto en España como en Europa. Tras Jordi Ribera, llegó un viejo conocido de la casa, Isidoro Martínez, quien entrenó al equipo tan solo una temporada, hasta la nueva llegada de Manolo Cadenas en la temporada 2012/2013.

Sin embargo, la grave situación de crisis nacional e internacional que se vivía en aquel momento no fue ajena al deporte, y el Ademar inició un momento crítico, teniendo que entrar en concurso de acreedores de manera voluntaria (Juzgado de Primera Instancia n. 8 (Mercantil), 2015). Al inicio del año 2013 se formalizó la crisis que venía arrastrando el club en forma de un comunicado oficial por parte de la entonces directiva del club, confirmando que existía una deuda que llegaba a los 900.000 euros lo que llevó a que la entidad deportiva se viera obligada a un concurso de acreedores voluntario, eso sí, con la firme intención de poder conservar la empresa (Castillo, 2013). De la deuda que poseía el club, la mayor parte correspondía a la Agencia Tributaria con un total de más de 300.000 euros, seguida de sueldos y salarios de jugadores y trabajadores, los cuales estuvieron más de cuatro meses sin percibir su salario (Castillo, 2013).

Aunque era una situación agónica para el club por la inasumible deuda, con la entrada de la nueva directiva en el año 2012 y, sobre todo, gracias a los proyectos solidarios que nacieron desde los socios, poco a poco la deuda se fue reduciendo hasta el año 2019, donde se han dado por finalizados los pagos del concurso de acreedores. Por ejemplo, por parte de la sociedad leonesa nació la plataforma “SOS ADEMAR”. Dicha plataforma fue creada para poder pagar sobre todo los sueldos de los jugadores, técnicos y empleados de la entidad, a través de pequeñas donaciones de los socios del Ademar y de la sociedad leonesa, así como con sorteos y ventas de camisetas con los que se recaudaba dinero para posteriormente entregárselo al club (Callado, 2013).

La primera gran medida que se instauró en el club, tras la llegada de los nuevos directivos, fue un plan de viabilidad. A partir de su llegada se reconoció la deuda total del club, comunicándola al personal del club, acreedores y proveedores de la entidad leonesa, información que facilitarían para la entrada a un concurso de acreedores de manera voluntaria. Con el concurso en marcha, el Club Deportivo Ademar León reclamó al Ayuntamiento de León las subvenciones que se le debían desde el año 2011, por una cuantía que superaba los 230.000 euros y que serviría para allanar un poco la situación. Dicha estrategia permitió que la gestión del club quedara en manos de la nueva directiva

*“aunque sus decisiones quedarán sometidas a la intervención de la administración concursal”* (Sport leon, 2014, parr.7).

Desde el club se tomaron fuertes medidas de reducción de gastos y de búsqueda de nuevos inversores. Como afirma Cayetano Franco el club se encontraba en una situación económica agónica que han sabido revertir con el paso de los años *“la deuda era enorme y el reto era, ni más ni menos, sanear al Club en los 5 años que el convenio nos exigía. Afortunadamente, 7 años después, el club está saneado”* (Anexo 1, parr. 9). Desde el club se creó un *“plan de ahorro sistemático”* (Anexo 1, parr. 13), con una filosofía marcada en el principio con la que se rigen las empresas *“nosotros no hicimos nada extraordinario, solo aplicamos la lógica. Los gastos no pueden ser superiores a los ingresos. Y así lo hicimos y así lo hemos hecho los últimos 7 años”* (Anexo 1, parr. 11) y sobre todo conociendo que su principal fortaleza era que el club y la ciudad eran uno *“el club está perfectamente identificado con la ciudad. Y no solo en imagen, sino también con un total apoyo social y económico. Los socios son muy fieles a su equipo, así como las Instituciones y el tejido empresarial. Todos juntos conseguimos que el Club saliera adelante y no desapareciera”* (Anexo 1, parr. 10).

Así, aunque el equipo ademarista sufrió todo tipo de especulaciones sobre su posible fin, el club resistió tanto económica como deportivamente. Las buenas gestiones económicas y el respaldo de una afición y una ciudad que no querían ver el final del equipo que tantos éxitos les había dado, ‘empujaron’ al club a que no desapareciera y a que poco a poco recobrarla la normalidad. Además, los canteranos siguieron haciendo sus deberes en las canchas durante todo el periodo de crisis, no permitiendo que el club bajara sus pretensiones y luchase por estar lo más alto posible en las tablas de la Liga Asobal. Así, tras varios años complicados en todos los sentidos, en la temporada 2015/2016 y con la llegada de Rafa Guijosa, el Ademar volvió a coger el impulso que necesitaba para que su nombre volviera a lo más alto de la competición nacional y europea. Y, no tardó mucho pues el técnico madrileño en una sola temporada clasificó al club para el EHF Cup y al año siguiente para volver a la EHF Champions League. En la temporada 2018/2019 hubo cambio de entrenador, recogiendo el testigo Diego Dorado pero por un periodo breve de tiempo, antes de que Manolo Cadenas volviera a coger las riendas de un Ademar, cuya historia se continúa escribiendo a la vez que se realiza este Trabajo Fin de Grado.

Tal y como se ha expuesto a la hora de presentar su historia, el Club Deportivo Ademar León es una entidad que ha crecido desde lo más profundo de la sociedad y que poco a poco ha ido asentándose en las estructuras de la sociedad leonesa, algo que provoca simpatía entre empresarios, amantes del deporte o instituciones, principales focos de ingresos del club. En este sentido, en los últimos años precrisis y postcrisis se puede apreciar que las partidas procedentes de las instituciones públicas y de las empresas privadas se han ido vertiendo de una a otra. En los años precrisis las subvenciones que otorgaban las instituciones públicas como el Ayuntamiento, la Diputación y la Junta de Castilla y León suponían casi el grueso de los ingresos del club, lo que como se verá mas adelante provocó a posteriori la crisis del club ademarista. Una vez pasados los años más duros de la crisis, donde el Club Deportivo Ademar León estuvo a punto de desaparecer y entró en precurso de acreedores de manera voluntaria, se llevó a cabo un plan de viabilidad de la mano de la nueva y actual directiva quien acompañada de varios socios y empresarios cogieron las riendas del club, pasando de este modo la financiación de tener un carácter público a tenerlo privado.

Así, desde la temporada 2013/2014, el Club Deportivo Ademar León tiene como *principal fuente de ingresos* a la *entidad bancaria* gallega de ABANCA, empresa que da nombre al club al igual que pasó años anteriores con Prosesa, Reale. Este apoyo constituye la principal vía de ingresos, a la cual se unen más de 70 acuerdos con diferentes empresas a nivel nacional y provincial, confirmando así a las fuentes privadas como el grueso de los ingresos del club. En la temporada 2019/2020 el presupuesto inicial del club se ha fijado en 1.164.000 euros del cual ABANCA está aportando un total de 526.000 euros, como reflejan las cuentas del club y que su presidente, Cayetano Franco, presentó en la Asamblea General de socios el 30 de septiembre de 2019 (González, 2019a).

En lo relativo a los *ingresos* obtenidos por *vía pública* éstos llegan al club por dos vías diferentes. La primera vía se refiere a las cuantías dinerarias que obtiene de las instituciones mediante las subvenciones que proceden del Ayuntamiento (este año en una cuantía de 140.000 euros), la Diputación (con un montante de 94.000 euros), cuya cuantía se destina directamente a la entidad, y, por otro lado, se obtiene una cuantía cuya cantidad ha de ser justificada y destinada exclusivamente en el desarrollo de los equipos base, la cual procede de la Junta de Castilla y León (con 18.000 euros para la

base) (Rodríguez, 2019a, parr 4). La segunda vía, a pesar de no ser un ingreso al uso, se refiere a los diferentes acuerdos en especies, que se reducen al uso y disfrute de las diferentes instalaciones deportivas de las que dispone el Ayuntamiento como es el propio Palacio de los Deportes de León, Hispánico, el pabellón municipal CHF, etc., tanto para que entrene el primer equipo como los diferentes equipos de la base (González, 2019a).

Junto a las anteriores ayudas institucionales, el Club Deportivo Ademar León consigue anualmente firmar apoyos con otras administraciones de León, sobre todo de los Ayuntamientos de la provincia a través de acuerdos de colaboración, donde a cambio de organizar clinics<sup>2</sup>, eventos, partidos del primer equipo o acuerdos para asistir a los partidos de Liga ASOBAL y EHF para los miembros de diferentes clubes del municipio, el club puede disfrutar de horas para poder entrenar los equipos de la base a lo largo de cada temporada. Gracias a estos acuerdos, el Ademar se ahorra el coste del alquiler de las canchas, y ello ayuda a su capacidad de crear cantera y de atraer un potencial de recursos humanos y económicos (Club Deportivo Ademar, comunicación personal, 15 de enero, 2020).

Por otro lado, otro gran *ingreso* que posee el Ademar es el capital *procedente de los jugadores que forman la cantera* y de sus socios. La entidad leonesa contaba con exactamente 12 equipos de cantera (Pérez, 2018) en el año 2019, los cuales son un equipo benjamín, dos alevines, tres infantiles y cadetes, dos juveniles y un junior-senior, el cual está centrado en jugadores en edad universitaria; con una media de 16 jugadores por equipo, lo que se resume en un ingreso aproximado de 8.000 euros por equipo, del cual habría que descontar gastos procedentes de material, desplazamientos y gastos derivados de la competición (Club Deportivo Ademar, comunicación personal, 15 de enero, 2020) . Junto a sus equipos base hay que tener en cuenta la masa social del Ademar, lo que se puede definir como los *ingresos procedentes de los socios* o simpatizantes, quienes se gastan un dinero para poder disfrutar de los partidos que juegue el Ademar en León. Al inicio del curso deportivo, y tras solo tres meses de campaña de socios, la cuantía procedente de la venta de abonos para la presente temporada 2019/2020 ascendía a los 265.000 euros (Rodríguez, 2019a, parr 2), los

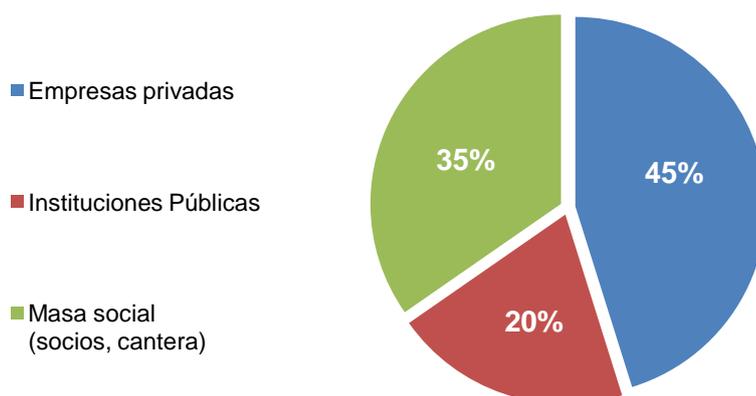
---

<sup>2</sup> Talleres donde entrenadores y “ciertos jugadores” realizan un entrenamiento donde se explica a un público que se intenta entrenar con cada ejercicio.

cuales suelen aumentar a lo largo de la temporada gracias a las campañas de abono realizadas a mitad de la temporada. Esto ha convertido a la partida procedente de jugadores de la base y de los socios en la segunda más grande e importante del club, al ser ingresos recurrentes temporada tras temporada. Por último, es necesario mencionar que el Ademar consigue otros ingresos de una menor cuantía procedentes de los derechos televisivos, ingresos competitivos, que son superiores a los 25.000 euros anuales (Rodríguez, 2019a, parr. 6). En el siguiente Gráfico aparece un resumen de las fuentes de financiación de la empresa.

Así, como se puede comprobar en el Gráfico 4.2, el club se financia mayoritariamente con los ingresos obtenidos de las empresas privadas, pero también cabe destacar los ingresos procedentes de los socios, lo que atesora la importancia y el sentimiento de la sociedad leonesa con la entidad.

**Gráfico 4.2: Ingresos del Club Deportivo Ademar León y su procedencia**



*Fuente:* Elaboración propia a partir de González (2019a)

Para terminar este apartado introductorio, y una vez analizados los ingresos de la entidad, vamos a pasar a estudiar la procedencia principal de los *gastos*. Sin duda la primera gran partida procede de los *sueldos y salarios de los empleados*. El club no cuenta con una gran masa asalariada más allá de los jugadores, staff médico y entrenadores del primer equipo, los cuales suman un total de 26 contratos. Junto a ellos el club cuenta con cuatro empleados que se dedican a labores administrativas y comunicación del club, dejando un total de seis nóminas a mayores que ocupan los entrenadores de base. Por tanto, la cifra asciende hasta los 36 empleados fijos pudiendo llegar de manera temporal a los 46, debido a los *contratos por obra y servicio* necesarios para montar y demontar la pista de juego y leds. Una nómina no demasiado

extensa pero que supone un gasto corriente de 412.000 euros, y al cual hay que sumar, tal y como se ha comentado, la mano de obra que se contrata a mayores para la colocación de la pista, leds y demás utensilios necesarios para el desarrollo de los partidos, como reflejan las cuentas anuales del club (Rodríguez, 2019a, parr 2).

Junto a los gastos de nóminas, las entidades deportivas, y en este caso el Club Deportivo Ademar León, tienen una partida destinada a la competición donde se puede diferenciar el *pago de los canones* para competir en la Liga y/o diferentes competiciones locales, al mismo tiempo que ha de hacerse para las europeas cuando se compite en ellas. Los gastos en desplazamientos cuando el equipo juega fuera de casa muchas veces se sufragan con partidas de publicidad. Además, se han de costear los desplazamientos y el “sueldo” de los arbitros, delegados federativos y diferentes integrantes del cuerpo arbitral que se desplazan al recinto deportivo en los días de partidos (Club Deportivo Ademar, comunicación personal, 15 de enero 2020).

Por último, y como parte de gastos con una alta rentabilidad, se encuentra la ropa deportiva y el *merchandasing* del equipo. Al principio de cada temporada el conjunto ademarista presenta lo que serán las equipaciones de juego para dicha temporada tanto para el primer equipo como para toda la base. Un *coste en material* que a su vez sirve como fuente de marketing, para mejorar la imagen de la empresa y que, posteriormente, se puede convertir en ingresos para la misma a través de la venta de dicho material, pudiendo derivar, por ejemplo, en aproximadamente unos 3.000 euros solo en venta de camisetas de esta temporada (Club Deportivo Ademar, comunicación personal, 15 de enero, 2020).

#### **4.3. ESTRATEGIAS Y PILARES A NIVEL DEPORTIVO Y ECONÓMICO DEL CLUB**

En este apartado vamos a analizar al Club Deportivo Ademar León de manera interna, describiendo cuál es su identidad, así como los recursos y capacidades que posee y, sobre todo, cómo los usa y organiza para diferenciarse del resto de las empresas, es decir, cuáles se pueden considerar sus recursos y capacidades estratégicos, de cara a

definir una buena estrategia competitiva<sup>3</sup> y lograr una ventaja frente al resto de los competidores.

En todo caso, antes de pasar a aplicar cada uno de estos conceptos a la empresa analizada vamos a dar una pincelada teórica sobre los diferentes aspectos de los que hablaremos a continuación. A la hora de hablar de la identidad de una compañía, según Guerras y Navas (2015, p.64) ésta se refiere “*al tipo de características fundamentales de la empresa, dando a conocer los rasgos que la definen*”. Con ello se intenta dar un imagen general de la compañía a través de su edad, tamaño, campo de actividad, tipo de propiedad, ámbito geográfico y estructura jurídica.

Por ello, antes de analizar los recursos y capacidades del club, vamos a analizar sus principales características, es decir, dar una imagen general de cómo es la empresa y su identidad. En primer lugar, esta asociación privada centra su campo de actividad principalmente en el espectáculo y el desarrollo deportivo, tal y como indican sus estatutos en cuanto a objetivo y fines sociales “*El Club Balonmano Ademar León tiene como objeto exclusivo o principal, la promoción y desarrollo de una o varias modalidades deportivas, la práctica de las mismas por sus asociados y la participación en competiciones deportivas, sin ánimo de lucro*” (C.B. Ademar León Estatutos, 2011, p.7). Su principal segmento de clientela es la aficionada al deporte, y, más particularmente, al balonmano en la ciudad de León. En lo relativo a su edad y a la fase del ciclo de vida en la que se encuentra, el club tiene 61 años de vida estando en una fase de madurez, de manera que para crecer y dar un nuevo paso a nivel competitivo tendría que arriesgar un capital que le cuesta mucho conseguir. El club es un Club Deportivo, es decir, una asociación privada no familiar que se podría considerar una PYME por el número de trabajadores que tiene: 30 trabajadores para el primer equipo, contando jugadores, cuerpo técnico, contable, comercial y *community manager*; seis entrenadores de base y 10 personas que se contratan de forma esporádica para el montaje de la pista. El ámbito geográfico económico se limita a España con su principal foco en la provincia de León (C.B. Ademar León Estatutos, 2011) si nos centramos exclusivamente en el objetivo y fines sociales de la asociación, aunque si hablamos de su ámbito deportivo sus barreras se extienden a todo el mundo, pudiendo atraer

---

<sup>3</sup> Una estrategia competitiva es el plan de la empresa que, orientado al largo plazo, le ayuda a explotar sus fortalezas, desarrollar nuevas capacidades y aprovechar oportunidades para, sorteando los riesgos y amenazas existentes, crear una ventaja competitiva sostenible que la ayude a posicionarse en el mercado (OBS Business School, 2001).

jugadores desde Estados Unidos hasta China (Agencia EFE, 2019a), pasando por los países balcánicos o de tan cerca como Portugal.

Una vez presentada la imagen más ‘superficial’ de la entidad objeto de estudio, pasaremos a realizar un análisis más interno e incisivo, donde daremos a conocer cuales son los recursos y capacidades del Club Deportivo Ademar. Este estudio nos dará una imagen más interna de la entidad proporcionando las nociones básicas de las posibles estrategias de la empresa, así como las principales fuentes de ganancias del club (Grant, 1991). Los recursos y capacidades de una compañía pueden ser una base mucho más solida para establecer su identidad, y, por lo tanto, *“una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer”* (Suárez, J e Ibarra, S2002, p. 69). La capacidad por parte de las empresas para satisfacer estas necesidades, y más en el entorno del deporte, vienen definidas por los recursos y capacidades y lo optimizados que se encuentren en cada momento. En conjunto, los recursos y capacidades se pueden entender como el conjunto de activos, conocimientos, habilidades, actitudes, etc. que posee una empresa y que sirve para determinar la estrategia competitiva y corporativa de la misma (Guerras y Navas, 2015).

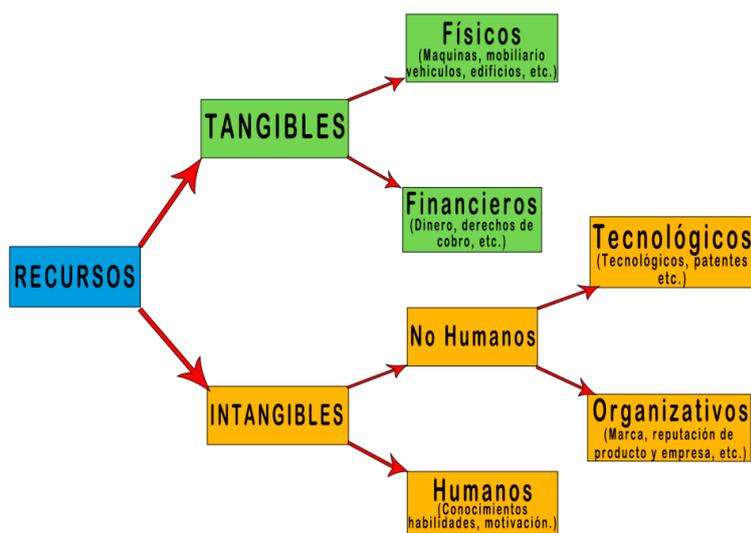
A su vez hablando de entidades deportivas, como es el caso del Club Deportivo Ademar León, tenemos que fijarnos en los recursos y capacidades que puedan ayudar tanto en la definición de una buena estrategia económica como deportiva, pues ambas convergen en cuanto a la estrategia central que desarrolla el club, usándose de manera conjunta; si bien es cierto que aunque van de la mano es importante diferenciarlas para poder buscar posibles fuentes de ventaja competitiva frente a la competencia de manera individual.

Por tanto, en primer lugar, se hace necesario definir el concepto de recurso, entendiendo como tales a los activos productivos de la empresa, que a su vez se dividen en tangibles (poseen una existencia física y son más fáciles de identificar) e intangibles (basados en los conocimientos e información, cuya existencia no es física). Los recursos tangibles son cuantificables y han de reflejarse en el balance de situación de la empresa, pudiendo diferenciar entre físicos (edificios, material de oficina, maquinaria, etc.) y financieros (dinero disponible, capacidad de endeudamiento, derechos de cobros, etc.). Dentro de los recursos no tangibles podemos encontrarnos con dos tipos: activos humanos (conocimientos, experiencia o habilidades, entre otras, del personal de la empresa) y

activos no humanos (relacionados con factores tecnológicos y organizativos de la propia compañía), como se puede apreciar en la Figura 4.1 (Guerras y Navas, 2015).

Aunque los recursos tangibles son importantes para el funcionamiento de una empresa y, más si cabe si ésta se encuentra en sectores altamente industrializados, en general y en particular en el sector deportivo son los recursos intangibles y, sobre todo, los organizativos y humanos, los que cobran una mayor dimensión, máxime si nos centramos en las estrategias deportivas. En general, en cualquier club, el principal objetivo a nivel deportivo es sin duda la búsqueda de “mano de obra” o jugadores, su principal activo, con mejores habilidades o conocimientos de balonmano, o que se posea la capacidad de mejorarlos con el paso del tiempo gracias a la ayuda de los entrenadores. Así, a los entrenadores que forman la estructura del club se les pide unos conocimientos que hagan mejorar a los jugadores de manera individualizada y también como grupo para poder llevar así a la entidad a mayores retos deportivos, que se pueden trasladar posteriormente a una mejora en el apartado económico. El poder instruir de manera más eficiente, formando mejores jugadores y equipos, puede ayudar a la parte económica, pues se puede redistribuir el dinero que se destinaría a traer nuevos jugadores y de mejor calidad, a pagar mejores sueldos a jugadores y entrenadores con la intención de poder retenerles durante más años en el equipo.

**Figura 4.1: Clasificación de los recursos organizativos**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

En segundo lugar, en cuanto a las capacidades se pueden definir como “la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de

*recursos y pautas o rutinas organizativas*” (Guerras y Navas, 2015, pp. 221-222). Las capacidades son a su vez un elemento intangible pero que se diferencian de los recursos intangibles principalmente porque son cualidades o habilidades que están relacionadas al capital humano y que no poseen una cuantificación lógica. A su vez se pueden diferenciar, según Hall (1992), dos grandes grupos dentro de las capacidades: capacidades funcionales (orientadas a resolver problemas técnicos o de gestión) y culturales (vicoladas a la actitud y valores de las personas).

Cada club está formado por una cantidad de recursos y capacidades heterogéneos que se combinan entre ellos, en tiempo y forma distintos, sirviendo para diferenciarse frente a otras entidades que pueden competir con ellas en un mismo ámbito, buscando en todo momento la generación de una ventaja competitiva. Dichos recursos y capacidades, los denominados estratégicos, no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones (imperfecta movilidad) (Huerta et al., 2004). Los recursos y capacidades estratégicos permiten explotar las oportunidades y neutralizar amenazas del entorno, son poseídos por un número pequeño de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado (Guerras y Navas, 2015).

Una vez presentado el concepto y tipos de los recursos y capacidades desde el punto de vista teórico, vamos a hablar y analizar la dotación que posee la empresa analizada, en este caso al Club Deportivo Ademar León. Así, en cuanto a sus recursos y capacidades estratégicos se refiere hay que tener en cuenta que aunque dispone de ciertos recursos tangibles, tal y como se comentará mas adelante, la imagen y su reputación, en definitiva, la marca (recurso intangible no humano organizativo), es el recurso más influyente e importante, al poseer una de las historias más largas del balonmano nacional, ser competitivo sea la competición que sea, y poseer un importante número de títulos deportivos en su haber y un gran vagaje de partidos jugados y victorias en cada competición. La marca se puede considerar el recurso más importante de la entidad como afirmó el ex entrenador y actual Seleccionador de España de Balonmano, Jordi Ribera, “*no se ha visto una identidad tan grande como ésta, si tuviera que definir en dos palabras al Ademar serían ambición e identificación con lo leonés* (Cachán, 2011, p. 82)”. La marca no es solo un aspecto positivo para las estrategias económicas sino también para las deportivas, al definir la ruta y, sobre todo, ayudar a conseguir los objetivos marcados por ambas estrategias.

Los clubes no poseen excesivos recursos y siempre están dependiendo de la situación económica, pero gracias a su nombre la entidad leonesa ha paliado los momentos más difíciles a nivel económico. “*El Club Deportivo Ademar León es fuerte por su masa social, la más numerosa de toda la liga, por las instituciones y empresas que año tras año invierten su dinero en patrocinio y publicidad*” (Anexo 1, parr. 16), una fortaleza como expone su presidente que sobresale al analizar al Club Deportivo Ademar León.

Gracias a su marca, y a la capacidad de crear proyectos deportivos para jugar en la máxima competición europea (EHF, 2019), el Club Deportivo Ademar León es capaz de atraer jugadores que posean la misma filosofía que el club, con ganas de pelear por competiciones europeas y, sobre todo, que los jugadores se vean identificados con la filosofía de juego que posee el equipo<sup>4</sup>, filosofía que puede llegar incluso a afectar al aspecto económico, al poder contratar jugadores sin tener que llegar a altas pretensiones económicas.

Así, a pesar de que la aspiración deportiva del club sea la de pelear por todos los títulos posibles, uno de los objetivos en el apartado de la estrategia deportiva es la captación de jugadores jóvenes con talento (recurso intangible humano), tanto para el primer equipo como a nivel de cantera. Esta tendencia de apostar por este perfil de jugador se centra en la posibilidad de retenerlos durante más años, es decir, la habilidad para poder retenerlos en el club con el paso de los años (capacidad funcional) gracias a la continua búsqueda de sacar adelante el talento de los jugadores debido a la arraigada forma de entrenar y jugar, algo que ha sido una constante en el tiempo mediante la búsqueda de entrenadores que tuviesen un perfil similar a la idea del club de competir contra todo equipo (Coca, 2019a).

A su vez el gran cartel<sup>5</sup> deportivo del club (recurso intangible no humano organizativo) provoca que los jugadores puedan ser vistos con mayor facilidad permitiendo a su vez que puedan llegar a cotas más altas como la selección (J.R., 2019; González, 2009b), e incluso a ser vistos por equipos de un mayor nivel deportivo y económico. También se le suma el gran trabajo en la base (Coca, 2019b), cuya estrategia deportiva es la búsqueda de la excelencia a través de una marcada metodología de entrenamiento

---

<sup>4</sup> La filosofía del club en palabras del actual entrenador, Manolo Cadenas, es que “*el Ademar siempre ha tenido la filosofía de David contra Goliat*” (Cachán, 2011, p. 82).

<sup>5</sup> El cartel deportivo de un club se refiere al prestigio o reputación (RAE, 2020). En el mundo del deporte se trata de la capacidad que cada club posee para dar a conocer tanto a la entidad como a la capacidad de dar visibilidad a sus jugadores.

(capacidad funcional) que se impone desde el primer equipo para que se siga en los diferentes equipos de la base, sumándose así a las capacidades de sus entrenadores. Al renombre deportivo que posee el club se le añade el conocimiento y/o habilidades de los entrenadores (recurso intangible humano), personas que se han criado en su mayoría en la base del Ademar y que poseen un perfil, conocimientos y modelo de entrenar similar al que busca el club al conocer los fundamentos del club (capacidad cultural).

Los entrenadores se encargan de instruir a los jugadores que forman parte de la base del Club Deportivo Ademar León, y que son a su vez un recurso a futuro, buscando que su paso por la cantera se pueda transferir a jugadores profesionales de los que sacar un rédito económico y deportivo, o, por consiguiente, intentar que sigan en el club enseñando y formando, sumándose así a la nómina de entrenador (Agencias, 2019). La capacidad de enseñar y retener a los jugadores para que formen parte del plante de entrenadores es un objetivo de la dirección deportiva y un aspecto muy a tener en cuenta pues puede marcar la diferencia con otros clubes (capacidad funcional). Así, el club ha conseguido lograr una atracción a nivel deportivo porque apuesta por jugadores jóvenes con capacidad de mejoría e incluso por darles la oportunidad a esas personas que desde edades bien tempranas han dejado su formación deportiva en manos de la entidad. Es sin duda uno de los clubs de cantera referentes tanto en España como en el mundo gracias a la gran cantidad de jugadores de alto nivel que han salido de sus filas (Pérez, 2018).

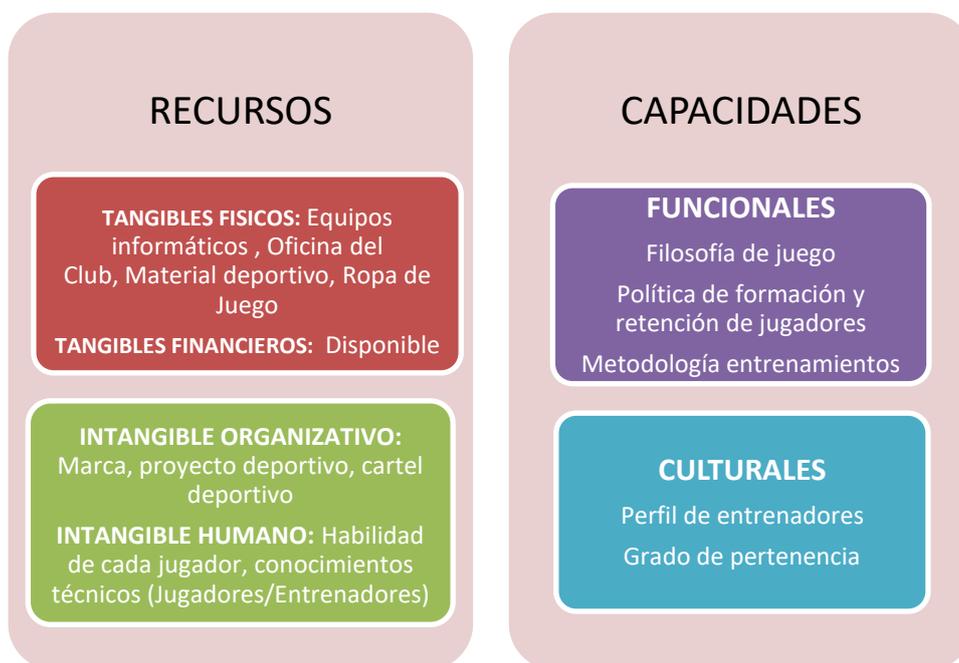
No podemos olvidarnos de los diferentes proyectos solidarios y culturales que el Club Deportivo Ademar León pone en práctica todas las temporadas y que son sin duda una forma de mejorar la imagen de marca y sobre todo poder atraer a más segmentos de la población hacia el club. Durante la temporada, y junto a diferentes asociaciones, el Club Deportivo Ademar León realiza diferentes eventos con el compromiso de promover la cultura del deporte y la vida saludable desde los más pequeños, asistiendo a colegios, hasta los más mayores, con quienes buscan realizar un envejecimiento activo (C.B. Ademar León, 2019).

En consecuencia, la atracción no solo lo ha conseguido en relación a los jugadores sino con la afición. El Club Deportivo Ademar León se caracteriza por ser un ente arraigado en la sociedad por su marcado carácter leonés a la hora de afrontar los retos, denominada “garra león”, y que ha conseguido que la sociedad leonesa se identifique

con la identidad, unido al hecho de que la mayoría de los jugadores que han pasado por la cantera del equipo han conseguido llegar a formar parte de la primera plantilla, siendo un equipo de León y de leoneses. Una identidad que deriva incluso en un cierto grado de pertenencia gracias a que la entidad permite que los socios y fans vivan el día a día de la entidad teniendo en cuenta sus peticiones y escuchándoles en las Asambleas de socios anuales (capacidad cultural).

A modo de resumen, en la Figura 4.2 aparecen los recursos y capacidades que pueden ser la base de la estrategia deportiva y económica del Club Deportivo Ademar León.

**Figura 4.2: Recursos y capacidades estratégicos del Club Deportivo Ademar León**



Fuente: Elaboración propia

Por tanto, son los diferentes recursos de carácter intangible así como ciertas capacidades (funcionales y culturales), lo que genera una importante fuente de ventaja competitiva para la entidad leonesa. En esta línea, tal y como afirma Cayetano Franco el grado de pertenencia y su atractivo como marca son sin duda la pieza clave “*nuestros recursos más importantes y diferenciadores con el resto de clubes españoles son: el mayor número de socios, el mayor número de espectadores que asisten al pabellón y el mayor reconocimiento social que hace, que esa sociedad, considere al Ademar como algo suyo*” (Anexo 1, parr.17). Es más, el club no dispone de muchos bienes físicos, pues si atendemos a su definición y analizando su balance de situación, solo posee a su nombre las pantallas Leds, la pista azul que ponen cada vez que juegan en casa, el material de

oficina y los diferentes materiales deportivos como pueden ser endumentarias deportivas, balones, y materiales con los que se entrena (ver Figura 4.2). Esta falta de recursos tangibles se puede interpretar como una hoja de doble filo, pues, por un lado, es una forma de reducir su estructura de costes, pero, por otro lado, la carencia de material o hardware tecnológicos puede provocar que no se esté desarrollando la actividad de una manera óptima, lo que sin duda podría afectar a sus recursos financieros mermando su volumen o capacidad de generar dinero disponible.

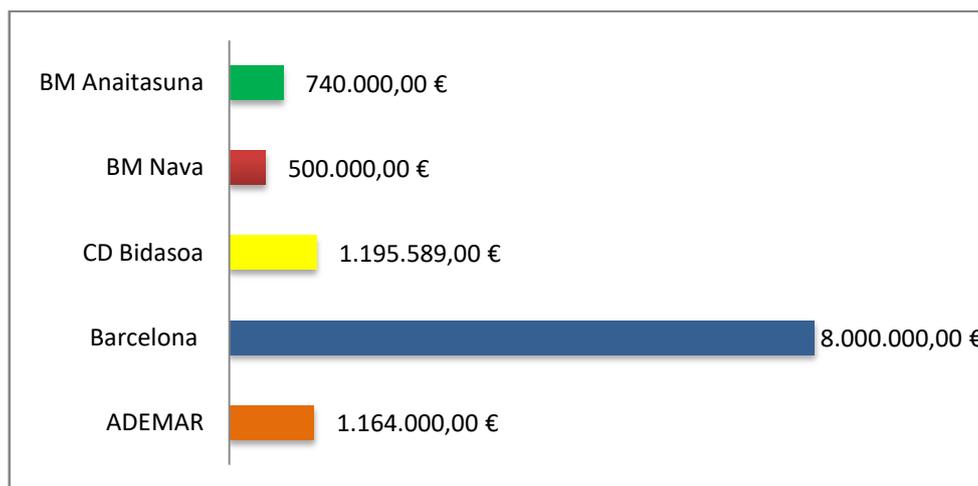
¿Por qué la falta de recursos tangibles financieros puede afectar a sus recursos económicos? Principalmente porque el Club Deportivo Ademar León, quien hasta esta temporada se encontraba en un concurso de acreedores debido a una deuda con la Hacienda Pública, no posee reservas de años anteriores (recurso financiero propio), lo que provoca no poder amortiguar los gastos extras de la entidad, teniendo un presupuesto deficitario al final de la temporada 2018/2019 en una cuantía que asciende a los 2.895 euros y teniendo que asumirlo como deuda a pagar con el siguiente presupuesto del club (González, 2019a), tal y como arrojaron las cuentas del club presentadas en la última asamblea de socios. Por ello, si llegase a tener una estructura de gastos mayor, ello podría provocar que su déficit fuese mayor, lo que se intentaría sufragar exigiendo un mayor esfuerzo económico a las empresas colaboradoras que entonces podrían salirse del proyecto e incluso podría ser una barrera de entrada a posibles nuevas fuentes de ingresos.

Pero como bien se ha comentado anteriormente, la falta de ciertos recursos como mejores instalaciones o tecnologías, que pudiesen propiciar mayores resultados deportivos, podrían estar coartando la capacidad de la entidad de difusión de la marca, que lo conseguiría a través de mayor consecución de hitos deportivos o la atracción de más jugadores de base y abonados; pudiendo traducirse la mejora tecnológica como un estímulo a la entrada de nuevas fuentes de capital. Por tanto, si la mejora tecnológica tuviera la capacidad de atraer nuevos capitales al Ademar ayudaría a reforzar o marcar las líneas de trabajo a nivel deportivo, pues un club capaz de pagar mejores sueldos, disponer de mejores infraestructuras o de generar mejores proyectos deportivos logrará llevar los aspectos deportivos a un nivel más alto y, por ende, a generar una mejor imagen y reputación, entrando en una espiral de capital y pudiendo así dar un paso adelante en cuanto a crecimiento.

Dicha espiral se debería implementar en el Club Deportivo Ademar León, que se encuentra en la constante pelea de trabajar en un entorno mundial pues se debe tener en cuenta que sus principales rivales no son solo los equipos españoles pertenecientes a la Liga ASOBAL, sino cualquier equipo del mundo. Se trata de un entorno voraz y donde el Ademar no puede competir a nivel económico, pues en otras ligas como pueden ser la francesa, alemana, danesa, bielorusa o polaca, las apuestas tanto de instituciones como de empresas privadas son cuantiosamente mayores, por ejemplo, “*el presupuesto medio de la competición alemana y francesa ronda los cinco millones de euros*” (Izquierdo, 2017, parr. 11). Aun así el club es capaz de poseer un proyecto deportivo (recurso intangible no humano organizativo) que puede luchar contra los grandes proyectos económicos.

Sin embargo, y por desgracia, en el deporte cada vez imperan más los proyectos de clubes, con una personalidad jurídica diferente como es la Sociedad Anónima Deportiva, lo que les permite poder dejar entrar a grupos inversores, captando así unos ingresos económicos mayores, lo que se puede ver traducido en una mayor capacidad de atraer jugadores de más alto nivel ofreciéndoles mejoras contractuales a las que posea en sus clubes o presentando proyectos deportivos con los que conseguir títulos deportivos, que son a su vez una manera de mejorar su prestigio y caché. Una situación donde la reputación, desde el punto de vista económico, impera ante el nombre o los valores que posean los clubes.

En esta escena y a nivel nacional podemos encontrarnos al FC Barcelona. La entidad catalana posee equipos en multitud de disciplinas como el hockey, fútbol sala, baloncesto, balonmano, y, sobre todo, el fútbol. Esta ‘super’ entidad deportiva cuenta con un presupuesto de 1.047 millones de euros como Oscar Grau, CEO del club, explicó el mes de octubre en la Asamblea de Socios (Segura, 2019). Si es verdad que este presupuesto ha de repartirse entre todas las secciones, siendo el fútbol la que más recursos capta, el poder económico del club catalán para el balonmano se encuentra en los ocho millones de euros (Gráfico 4.3) (Segura, 2019), lo que le sitúa en unos baremos muy alejados de lo que son sus más directos competidores deportivos, como el Club Deportivo Ademar, pero nada que decir si lo comparamos con la media de los equipos que forman la Liga ASOBAL, haciendo dicha diferencia aun más grande.

**Gráfico 4.3: Presupuestos de los equipos de la Liga ASOBAL (millones de euros)**

*Fuente:* Elaboración propia a partir de C.D. Bidasoa (2019); González (2019a); González (2019c); Navarra.com 2019; Segura (2019)

Esta capacidad económica hace difícil contratar, retener y mejorar los salarios que pueden ofrecer otros equipos de la liga como el Club Deportivo Ademar León, un problema que ha vivido de forma muy directa estos últimos años con ejemplos como Diego Piñeiro o Alex Costoya, yéndose a la Liga Francesa (Ojeda, 2018). El FC Barcelona posee un plan deportivo que se genera gracias a la gran capacidad económica del club y que se proyecta en la contratación de los mejores jugadores sin importar su salario o su edad, con tal de crear la mejor plantilla posible para ganar todas las competiciones en las que participe, tanto a nivel nacional como europeo.

A modo de resumen, entre las principales debilidades del Club Deportivo Ademar León, se pueden destacar los pocos recursos propios tangibles que posee el club y, sobre todo, el poco valor individual de los mismos, así como su presupuesto actual que a pesar de ser uno de los más grandes de la Liga ASOBAL no es comparable contra otros equipos de países como Francia, Alemania, Polonia o Hungría, entre otros, cuyos presupuestos superan con creces al presupuesto de la entidad leonesa.

En todo caso, tal y como se ha ido comentando, es necesario destacar el papel que pueden jugar los recursos intangibles del Ademar a la hora de contrarrestar las carencias anteriores, tales como la imagen de marca, la filosofía de juego, la apuesta por los jugadores jóvenes y el perfil de los entrenadores que cogen las riendas del club, para poder asemejarse a los grandes clubes de la liga ASOBAL y de Europa. En estos aspectos reside fundamentalmente la estrategia competitiva del club leonés.

#### 4.4. ANÁLISIS DEL ENTORNO DEL CLUB DEPORTIVO ADEMAR LEÓN

Una vez estudiado a nivel interno como es el Club Deportivo Ademar León y cuáles son las herramientas que utiliza para su funcionamiento, en este apartado vamos a analizar su entorno. Como se ha comentado en el apartado anterior, el Club Deportivo Ademar León depende de ciertos aspectos que la entidad no controla sino que provienen del exterior, es decir, de las instituciones, empresas y/o personas que se encuentran a su alrededor y qué influyen de una manera u otra su funcionamiento. Así, el objetivo de analizar su entorno es estudiar qué aspectos del mismo pueden derivar en oportunidades o fuentes de ventaja competitiva o, por el contrario, pueden ser una amenaza para su buen funcionamiento.

Para poder realizar este análisis estratégico utilizaremos el conocido análisis PESTEL, que se define como un marco o herramienta para analizar y monitorizar los factores macroambientales que tienen un impacto en una organización (EAE Bussines School, 2015). Este análisis nos servirá para entender el entorno del club y cómo puede afectarle, cómo debería reaccionar y desenvolverse, a través de las seis dimensiones sobre las que basa su análisis y que le dan nombre: **Política**, **Economía**, **Socio-cultural**, **Tecnológica**, **Ecológica** y **Legal** (Trenza, 2018) (Figura 4.3).

**Figura 4.3: Factores del análisis PESTEL**



*Fuente: Weebups (2016)*

Como podemos observar en la Figura 4.3, dentro de cada dimensión hay diferentes apartados que afectan en mayor o menor medida a una empresa, marcando así la forma en la que ésta se desenvuelve. A cada uno de estos factores y subfactores se les asigna una puntuación para buscar la repercusión que suponen en la compañía analizada

(Weebups, 2016). A continuación se explica a qué hace referencia cada una de las dimensiones o factores:

- **Factor Político:** este factor está relacionado con la vida política a todos los niveles (local, regional, nacional e internacional) (Trenza, 2018), es decir, cómo afectan las decisiones que toman los diferentes gobernantes en cada momento. Entre otras, se pueden mencionar, las políticas regionales, nacionales y mundiales, las subvenciones públicas, las iniciativas a favor de las empresas (o de las entidades deportivas en nuestro caso) o la política fiscal.

- **Factor Económico:** aunque puede tener cierta correlación con el factor político, este factor se centra en estudiar y analizar cuestiones económicas actuales y de futuro que puedan afectar a la entidad a analizar (Parada, 2013). Dentro de este factor caben muchos sub-factores tales como el ciclo económico, la tasa de empleo, la tasa de inflación, etc.

- **Factor Socio-Cultural:** se refiere a las tendencias de la ciudadanía, a los posibles cambios en los gustos o ideales de la sociedad del entorno en que se relaciona la empresa (Martín, 2017). Estas tendencias pueden ser, por ejemplo, cambios en el estilo de vida, en los gustos, la edad de la población, el nivel de ingresos, modas o la conciencia por la salud.

- **Factor Tecnológico:** se tiene en cuenta no solo la tecnología existente sino la capacidad de mejora que puede aportar a la compañía. Por ello, este punto se está convirtiendo en uno de los más relevantes por la capacidad de variación en la tecnología y la necesidad de adaptarse a ella para poder seguir compitiendo (Trenza, 2018). Algunos aspectos a tener en cuenta son el coste de acceso a las nuevas tecnologías, la velocidad de la innovación, las nuevas tecnologías relacionadas con la empresa, la inversión en I+D del país y la brecha digital, entre otras.

- **Factor Ecológico:** tiene una relación directa con el medioambiente y cuál es el impacto de una compañía sobre él, así como la concienciación o las normativas (Parada, 2013). Leyes de protección medioambiental, la regulación sobre el consumo de energía, la concienciación ecológica o el propio cambio climático, son algunos sub-factores a considerar dentro de esta dimensión.

- **Factor Legal:** toda empresa se ha de regir por leyes, leyes que no solo hay que conocer sino que cumplir (Weebup, 2016). Aspectos a tener en cuenta, son, por

ejemplo, las licencias, los derechos deportivos, las leyes de empleo y seguridad laboral, y derechos, leyes y normas internacionales.

Una vez presentado a que se refiere el análisis PESTEL, a continuación se llevará a cabo el análisis externo aplicado a la empresa objeto de estudio: el Club Deportivo Ademar León. En términos generales, en este caso se podría decir que la dimensión económica y la política son las más relevantes, seguidas de la socio-cultural, legal y tecnológica, quedando en último lugar el factor ecológico, pues el Club Deportivo Ademar León no posee una actividad demasiado dañina o perjudicial para el medioambiente ni se ve muy afectado por cambios en esta materia. A continuación, se explican según este orden de importancia cada una de las dimensiones o factores en el club.

Centrándonos en el primer factor, el económico, no cabe duda de la importancia que tiene el *ciclo económico* para las arcas del club. Sin irnos demasiado lejos y cómo se vio en la anterior crisis, un nuevo ciclo recesivo perjudicaría y mucho al club, pues los Ayuntamientos sufrirían recortes en los presupuestos anuales, recortes que se verían a su vez reflejados en los pagos de subvenciones o en su desaparición. Por ejemplo, en los años 2011 y 2012 el Club Deportivo Ademar León no cobró dichas subvenciones (Agencia EFE, 2012). Parece bastante seguro una nueva época de crisis podría tener lugar tras las continuas desaceleraciones económicas por parte de las grandes economías europeas (Pellicer, 2019), crisis que se verá agravada por las consecuencias de la pandemia del COVID-19 que actualmente se está viviendo en todo el mundo. Así, se habla de una nueva recesión y un crecimiento esperado que ha pasado según algunas agencias del 1,6% al 0% para este año 2020 (Libre Mercado, 2020).

Es complicado conocer cuál será en el medio y largo plazo el impacto real en la economía provocado por la pandemia mundial del COVID-19 y el parón de los grandes sectores españoles durante los meses el Estado de Alarma. Hay que tener en cuenta que muchas de las empresas que constituyen el conglomerado de patrocinadores (C.B. Ademar León, 2020) y que forman parte del entorno del Club Deportivo Ademar León han estado más de mes y medio sin poder facturar, y algunas incluso más tiempo. No solo se ha visto afectada la economía de las compañías de la provincia de León (hoteles, bares, restaurantes y compañías relacionadas con el sector de la construcción), sino que junto a ellas también hay que tener en cuenta los más de 5.000 trabajadores de la

provincia (Calvo, 2020) que han entrado a formar parte de los ERTes<sup>6</sup> o que se han ido al paro, siendo el sector servicios el más perjudicado en la capital de la provincia, por ejemplo, a finales del mes de abril de 2020 con más de 30.793 ERTes (Junta de Castilla y León, 2020a). Esta situación se materializa en una doble amenaza para la entidad que sufrirá tanto por la vía de empresas privadas como de la partida de socios que verán resentido su poder adquisitivo.

Otro factor a tener en cuenta son las *ayudas económicas recibidas*. Así, aunque se podría pensar que en tiempos de prosperidad o de ciclo económico expansivo se mejorarían las dotaciones económicas por parte de las entidades públicas, y si bien es cierto, dicha cuantía no sería excesivamente más alta, pues ese aumento en el presupuesto destinado a subvenciones culturales y deportivas se repartiría entre el resto de equipos de la provincia, en el caso de las subvenciones procedentes del Ayuntamiento y de la Diputación, y entre los equipos de la comunidad si las partidas proceden de la Junta de Castilla y León. En todo caso, es necesario mencionar que el Club Deportivo Ademar León es, junto con la Cultural y Deportiva Leonesa, que recibe sobre todo ‘en especies’ (Uso y disfrute del Reino de León), quien recibe una mayor aportación por parte de las subvenciones procedentes de la Promoción del asociacionismo deportivo del Ayuntamiento, seguido del Club Balonmano Femenino (Cleba), del Club Baloncesto Aros o del Club Ajedrez Ciudad de León (Campos, 2019). Una ventaja de la que goza el Club Deportivo Ademar León gracias a las diferentes bases que el Ayuntamiento recoge a la hora de repartir las subvenciones (Ayuntamiento de León, 2020).

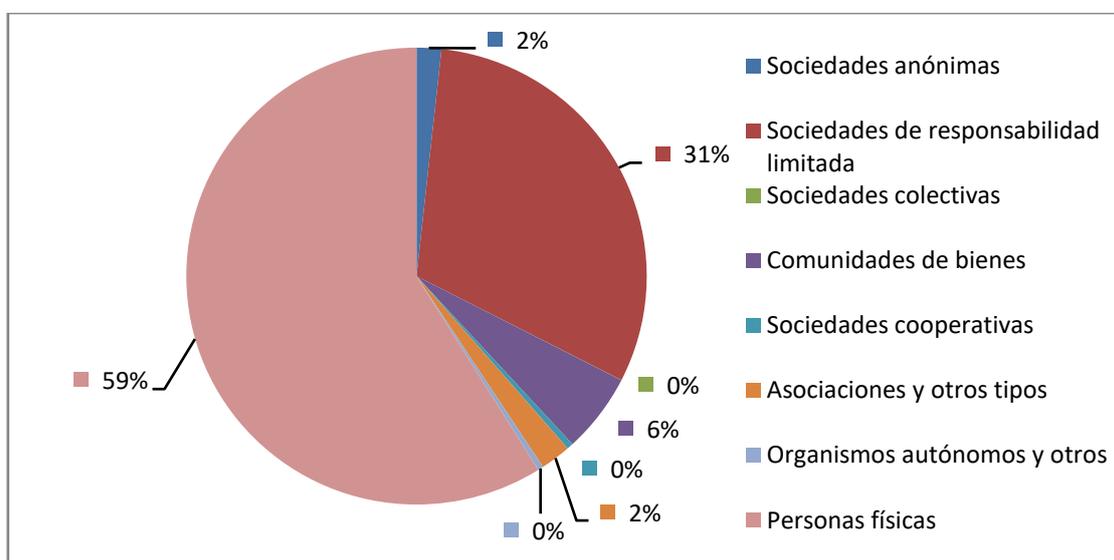
Sin embargo, no solo de ingresos públicos vive el Club Deportivo Ademar León, la entidad leonesa, tal y como se ha comentado anteriormente, se mueve en un entorno nacional, pudiendo firmar contratos de patrocinio o publicidad con empresas que se localicen por toda la península, pero sobre todo en un entorno más provincial. En León existen más de 31.151 compañías, donde como se observa en el Gráfico 4.4, las personas físicas o autónomos son el principal tejido de la provincia, y a pesar de que su capacidad de pago es mucho menor que el de las grandes sociedades, si que poseen interés en darse a conocer a través de la publicidad o poseen intereses de inversión derivados de su

---

<sup>6</sup> Los ERTes o Expedientes de Regulación de Empleo son medidas por parte de las empresas para dar de baja el contrato o reducir el número de horas de un empleado, con la peculiaridad que tienen una fecha de extinción obligando a la empresa a recuperar las condiciones del trabajador (Bizneo, 2020).

afecto hacia la entidad. Además, hay que tener en cuenta como apuntaba el Ayuntamiento en su plan estratégico de 2018 “León tiene una alta potencialidad para su desarrollo como nodo logístico intermodal contando con una elevada demanda de transporte de mercancías por carretera y por la presencia de empresas líderes del sector (Inditex, Mercadona, Decathlon, Tradisa, etc.)” así como empresas relacionadas con la biotecnología, sector agroalimentario y de energía y medioambiente (Ayuntamiento de León, 2018, p. 30), empresas de ámbito internacional y con gran potencial económico que podrían invertir en la sociedad leonesa, a través de la generación de mayor número de afiliados y de empleados o a través de publicidad en la entidad leonesa.

**Gráfico 4.4: Empresas por provincia y condición jurídica en 2019**



Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2019a)

Otro aspecto a considerar dentro del ámbito económico, que también está asociando con el social, es *el nivel de vida o la renta media* de los ciudadanos leoneses. La ciudad de León se encuentra entre las provincias con mayor renta media anual de España, albergando el decimonoveno lugar de entre las 52 provincias españolas con una renta de 12.993 euros netos anuales en el año 2016 (ICAL, 2019). Datos que se suman al buen estado en la provincia en cuanto a *desempleo y afiliación<sup>7</sup> a la Seguridad Social*.

<sup>7</sup> La afiliación Seguridad Social es un acto administrativo por el cual se cuenta el número de personas que se encuentran trabajando o en busca de trabajo dentro del ámbito geográfico que se desee (Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migración, 2020).

Al final del año 2018, y en términos comparativos interanuales entre 2017 y 2018, la afiliación a la seguridad social en León aumentó en un 1,58% mientras que al finalizar el año 2019, el crecimiento fue de un 0,85% respecto al año anterior (Junta de Castilla y León, 2020a). Un buen dato de crecimiento que se suma a los datos de desempleo que en los últimos años ha ido disminuyendo, para ser exactos y al finalizar diciembre de 2019 en datos interanuales, el descenso fue del 6,03% respecto al año anterior (Junta de Castilla y León, 2020b).

Otro subfactor económico a tener en cuenta es la *inflación* y el efecto que provoca en la economía real de la sociedad leonesa. Antes de la pandemia del COVID-19, nos encontrábamos en una situación de desinflación, es decir, una subida generalizada de los precios pero menor año a año como podemos observar en la Tabla 4.1 (Sevilla, 2016). La situación que nos presenta esta tabla afecta a la economía real de cada familia por el lado del consumo, se puede comprar la misma cantidad de productos con menos dinero, y, por el lado del salario, pudiéndose traducir en una bajada del nivel de renta (aunque como se ha expuesto no se está dando en la provincia al haber aumentado). Por ello, parece que la sociedad leonesa podría disponer de un mayor poder de ahorro lo que a su vez podría derivar en consumo al ocio. Además, el Club Balonmano Ademar León, ha mantenido constantes los precios de los abonos en los últimos tres años (Club Deportivo Ademar, comunicación personal, 29 de Marzo de 2020).

**Tabla 4.1: Variación histórica del precio del abono y la inflación**

Variables	Años			
	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Precio abono	200 €	227 €	227 €	227 €
Inflación anual	1,57%	1,11%	1,18%	0,79%

*Fuente:* Elaboración propia a partir Inflatión.eu (2019) y Comunicación personal Club Deportivo Ademar (2020)

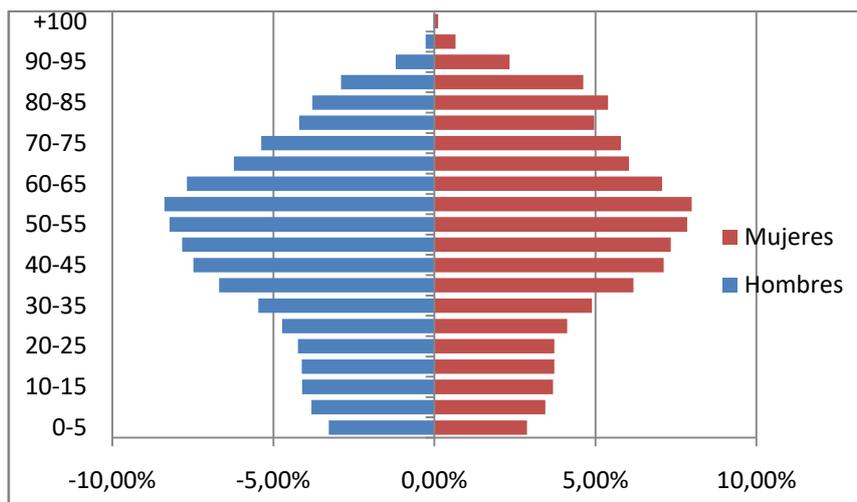
La amenaza se manifiesta al estudiar el futuro tras la crisis del COVID-19, donde la incertidumbre sobre la inflación es uno de los principales riesgos o temores. A la espera de las medidas concretas que proponga el Banco Central Europeo (BCE), en materia de políticas monetarias, para paliar los efectos del COVID-19, podría tener lugar un aumento en el flujo de dinero en circulación con el fin de estimular la producción y, por ende, una posible subida de la inflación. El problema será mayor si no se llevan a cabo

alguna de las medidas que se están barajando en medio de esta crisis económico-sanitario por parte de los países más afectados por el COVID-19, como por ejemplo, compra de deuda por los países miembro de la Unión Europea a las naciones más afectadas mediante los denominados Coronabonos, mecanismo por el cual se compraría a título de deuda el gasto generado durante la pandemia, mutualizándose entre los países miembros. Por otro lado, también existiría la posibilidad de dar una línea de crédito por parte del MEDE (Mecanismo Europeo de Estabilidad) o lo que parece más improbable, pero no imposible, que desde el BCE se impulsen operaciones de mercado abierto para la compra de bonos o se pongan en marcha otras medidas para paliar los efectos negativos de la crisis. Aun así puede que estos impulsos económicos no tengan el efecto deseado – originar el aumento de la inflación, aumento de la inversión y, por ende, una reducción del desempleo –sino existe un consumidor final o demandantes suficientes, que pudiera traducirse en crecimiento. En todo caso, a la espera de cómo vaya reaccionando la economía a la apertura de los mercados y, sobre todo, a la espera de que las grandes empresas consigan volver a la normalidad, se puede preveer que el consumo se desplome a nivel mundial a lo largo del año unido a la actual caída del crudo (Yebra y Blanco, 2020) provocando así una etapa de desinflación.

Una vez analizados los factores económicos, pasaremos a hablar del ámbito político. Otras grandes incertidumbres que sufren los clubes son los cambios de gobierno no solo a nivel nacional sino a nivel regional. En el caso de España y de León el cambio se realizó hace menos de un año (mayo de 2019), por lo que prevee un estado de *estabilidad política para los próximos años*. Las propias instituciones son además las que establecen los criterios para el reparto de las subvenciones o ayudas (aspecto ya comentado en la dimensión económica). Tras el cambio de gobierno en León, y aún con la incertidumbre de los Presupuestos Generales del Estado, el Club Deportivo Ademar León consiguió mantener la cuantía de años pasados, aumentado en tan solo 10.000€ (Agencia EFE, 2019b). Ello genera en sí también una cierta esperanza y oportunidad para el equipo directivo del Club Deportivo Ademar, pudiendo solicitar más financiación al Consistorio leonés si se consigue estabilizar el panorama político y se llega a buen puerto en las negociaciones entre entidades, como bien afirmó este año el presidente Cayetano Franco “*lo que pueden tener claro los clubes de élite es que el Ayuntamiento siempre será un socio para conseguir aportaciones económicas que no pueda alcanzar el presupuesto municipal*” (Rodríguez, 2019b, parr. 6).

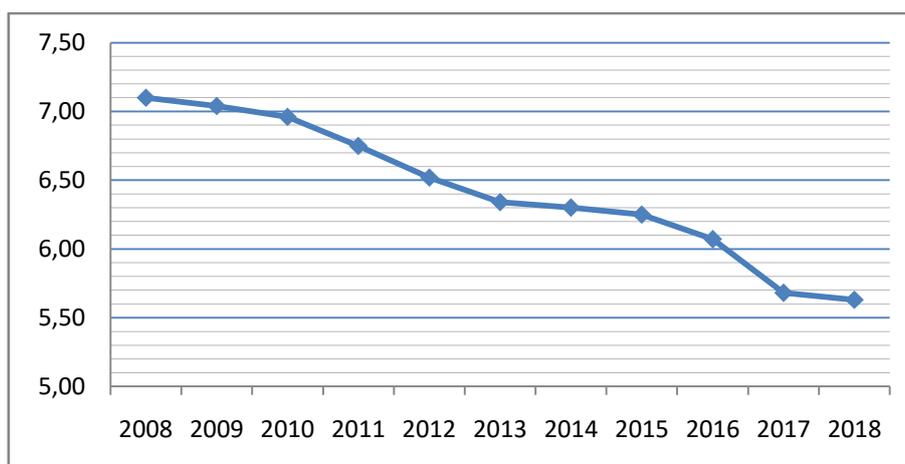
Por otro lado, el *marco fiscal* es un arma de doble filo ahora mismo. El Club Deportivo Ademar León, por la persona jurídica que posee tiene ciertos beneficios fiscales pues el gravamen a la hora de tributar es menor al ser una Asociación. Ya hubo una sentencia en el mundo del fútbol donde se exigía el cambio de figura a la de Sociedad Anónima Deportiva (Pedreira, 2016) la cual podría crear precedente y obligar a todas las estructuras deportivas en España a seguir dicha sentencia, provocando el traspaso del Club Deportivo Ademar León a una Sociedad Anónima Deportiva. De tener que cambiar de personalidad jurídica las entidades deportivas entrarían en un escenario diferente que se podría usar como una oportunidad, pues como afirma Carlos Guillen, “*las sociedad anónimas son la situación ideal para captar financiación externa y crecer económicamente*” (Guillén, 2017, parr. 10), convirtiendo el objetivo social en un objetivo meramente económico y de búsqueda de beneficio, pudiendo entrar dinero de fondos de inversión. En todo caso, es cierto que en un primer momento el sistema tributario cambiaría pudiendo dañar a la estructura económica y de recursos del club.

A continuación vamos a analizar los factores socio-culturales de la provincia de León y cómo afectan al Club Deportivo Ademar. Tal y como muestra el Gráfico 4.5 la *población* de la ciudad de León, principal entorno de la entidad, es principalmente de media edad estando el grueso de la población entre los 40 y los 60 años, personas que, por lo general, poseen un cierto nivel económico o que mayoritariamente poseen un *puesto de trabajo*. De los asalariados en la provincia de León, casi 50 mil son trabajadores de Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria, educación, actividades sanitarias y de servicios sociales, actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento, reparación de artículos de uso doméstico y otros servicios; seguido por trabajadores del comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos de motor y motocicletas, transporte y almacenamiento, hostelería, información y comunicaciones que cuenta con casi 41 mil en 2016 (Instituto Nacional de Estadística, 2016). Unos datos que en el último año, entre 2018 y 2019, arrojan un aumento en las contrataciones sobre todo en el sector servicios – 114.735 contratos nuevos – y en el industrial y construcción – 22.373 contratos nuevos –, donde la hostelería creció en 39.456 nuevos contratos (Servicio Público Estatal de Empleo, 2020).

**Gráfico 4.5: Pirámide de población quinquenalmente en 2019**

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2019b)

En sentido contrario, en el plano socio-cultural, cabe destacar la *movilidad de la gente* joven y la tasa de natalidad y mortalidad de la provincia. Solo el 20% de los jóvenes que acaban bachiller quiere quedarse en León para buscar un futuro laboral, de modo que el 80% de los leoneses parecen preferir dejar la provincia con el objetivo de mayores retribuciones salariales (Calvo, 2019). Junto a la marcha de muchos jóvenes, León es una de las ciudades que más población perderá por *fallecimientos* en los próximos años por detrás de Zamora, con una previsión del 12% hasta 2033 (Jorriñ et al., 2019). A esto se le suma la constante pérdida de población que se genera por la baja natalidad de la provincia, cifras que se prevé que empeoren en los próximos años (Gráfico 4.6).

**Gráfico 4.6: Tasa de natalidad en la provincia de León**

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2018)

Además, junto a los ya acuciantes problemas que sufre la población leonesa de manera endémica cabe destacar el daño que está haciendo a la población el COVID-19. Cabe

resaltar que aunque León posee una población con una media de 49,29 años ocupa el cuarto puesto en cuanto a personas con 65 años, o más, solo por detrás de Salamanca, Madrid y Ourense (Instituto Nacional de Estadística, 2019c); datos no muy esperanzadores pues cómo se está viendo el rango de personas a las que más afecta o que mayores complicaciones tienen de enfermar por COVID-19 son las personas mayores o con problemas de índole respiratorio o cardíacos, entre otros (Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades, 2020). Por ejemplo, a finales de abril de 2020, 333 personas habían fallecido debido a la pandemia (Junta de Castilla y León, 2020c). Toda esta situación está claro que puede afectar aún más a la demografía de la ciudad.

En lo relativo a la dimensión legal, cabe destacar que cualquier cambio en las leyes puede generar oportunidades o amenazas para la entidad. En principio el Club Deportivo Ademar León tiene que acatar todas las actualizaciones legislativas, sobre todo en materia de leyes laborales y de seguridad laboral. Actualmente, se podría decir que la principal amenaza laboral ha sido la *nueva regulación sobre el Salario Mínimo Interprofesional* que ha obligado al Club Deportivo Ademar León a subir los sueldos de los jugadores y trabajadores, desajustando así su presupuesto de la temporada y, sobre todo, teniendo que ajustarlo de cara a la temporada que viene. Además, el Club Deportivo Ademar León al contratar jugadores de diferentes nacionalidades tiene que estudiar también los *trámites legales y burocráticos* que debe realizar para formalizar contratos con federaciones de *distintos países*. Cabría resaltar que las leyes no solo nacionales sino internacionales en el ámbito de legalidad y normativas laborales, que forman parte del ámbito en el que se mueve el Club Deportivo Ademar, son susceptibles de grandes cambios que le podrían afectar de manera negativa si no se adaptan a ellas. Además otros aspectos a tener en cuenta son barreras idiomáticas, tiempos para hacer frente a cambios legislativos relativamente cortos y un sistema burocrático en muchos casos bastante grande y lento; todo ello podría llegar a ser un aspecto negativo para la entidad leonesa.

En lo relativo a la dimensión tecnológica y pensando en el mundo de las entidades deportivas y, en particular, del balonmano, cabe destacar que para la práctica diaria no se necesita una gran tecnología más allá de aquella que pueda mejorar el desarrollo físico y táctico como pueden ser equipos de medición de rendimiento o de estudio

táctico tales como programas y vídeos. En todo caso, es cierto que ahora mismo el sector de la tecnología está avanzando a pasos agigantados poniendo énfasis en el desarrollo deportivo, lo que hace que existan cada vez *más medios tecnológicos* para poder mejorar el *rendimiento* no solo deportivo sino organizativo de las entidades deportivas.

Sin embargo, no se puede olvidar que el club va más allá de la práctica deportiva, estando en constante contacto con el socio o seguidor del balonmano. Los medios de comunicación hoy en día han cambiado mucho, del boca a boca o del conocer la evolución de las entidades por el periódico o ver en directo los partidos cada dos semanas, a un conocimiento casi diario tanto del club como de los jugadores a través de plataformas webs y aplicaciones para móviles. Además, su relevancia ya no solo se delimita a un ámbito geográfico como podría ser León, sino que su entorno gracias a *aplicaciones* como Twitter, Facebook o Instagram se ha extendido y se ha profesionalizado pudiendo dar información rápida y eficiente al mayor número de gente posible pues gracias a los avances en las nuevas tecnologías se puede tener mayor acceso al cliente final (Melgar, 2019). Estos avances han afectado también a la visibilización en directo de los partidos, pues los cambios en la tecnología hacen mucho más accesible y a través de más medios el que la gente pueda disfrutar de este deporte, pudiendo incluso firmar acuerdos con diferentes plataformas y entidades para crear “*el netflix del deporte español*” (Pérez, 2019). Otro subfactor tecnológico, y que tiene cierta correlación con el factor sociocultural, hace referencia a las infraestructuras físicas, en concreto, las zonas de entrenamiento en la ciudad de León. Ahora mismo y a diferencia de muchas otras ciudades, la capital leonesa cuenta con las instalaciones del CAR<sup>8</sup>, con los medios necesarios y más modernos a disposición de la Universidad de León y de los clubes de alto rendimiento de la ciudad.

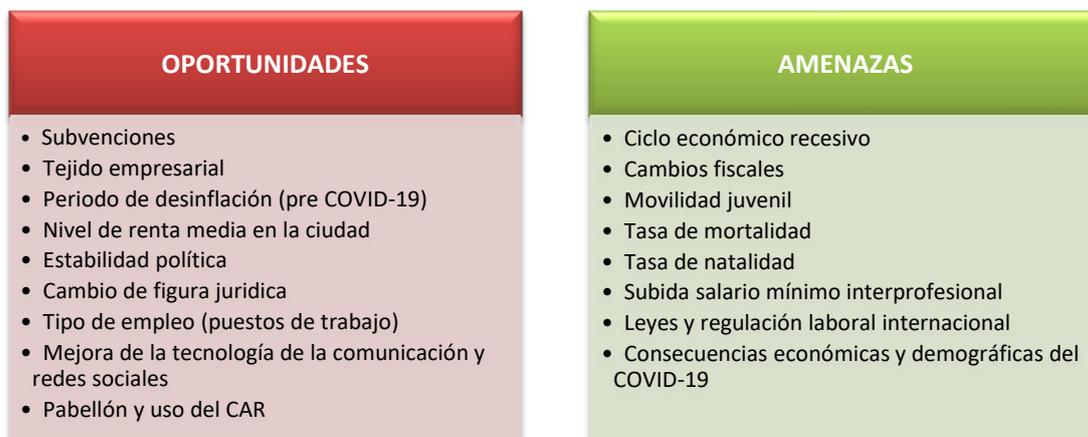
Por último, se encuentra la *dimensión ecológica* que no parece afectar directamente al Club Deportivo Ademar León, pues la actividad diaria del club no genera un impacto negativo al medioambiente, ni es una actividad excesivamente dependiente de políticas de medioambiente, o de tratamiento de residuos.

---

<sup>8</sup> Centro de Alto Rendimiento (CAR), de carácter público y que está especializado para que los deportistas de alto nivel puedan entrenarse en las mejores condiciones posibles utilizando material de última tecnología (Ministerio de Deporte y Cultura, 2013).

A modo de resumen, en la Figura 4.4 aparecen las principales oportunidades y amenazas que el entorno general ofrece al club.

**Figura 4.4: Oportunidades y amenazas para el Club Deportivo Ademar León**



Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la Figura 4.4, el Club Deportivo Ademar, antes de la llegada del COVID-19, se encontraba ante un panorama relativamente optimista debido a que su entorno general presenta, a priori, más oportunidades que amenazas como afirmó el presidente del Club Deportivo Ademar León, “*si la economía del país es buena todo funciona mejor y las oportunidades van apareciendo. La estabilidad política, la tecnología o moverse con un ámbito legal adecuado siempre es bueno*” (Anexo 1, parr. 23). Sin embargo, desde el inicio del COVID-19 y el Estado de Alarma decretado por el Estado, se han magnificado dos amenazas como son el ciclo económico recesivo, “*de la noche a la mañana los ingresos desaparecen casi en su totalidad. Solo una parte muy pequeña se mantiene y apenas da para paliar las obligaciones y los gastos más inmediatos*” (Anexo 1, parr. 26), como asegura Cayetano Franco, así como la mortandad en la provincia. Sin saber con certeza cuál puede ser el impacto real del parón económico que ha sufrido el Estado español y, más concretamente la provincia de León, ahora mismo todos son estimaciones sobre las posibles pérdidas de carácter económico y personal. El presidente del Club Deportivo Ademar León ha indicado que si es verdad que aún no se conocen cómo pueden variar los fondos públicos, el presupuesto presentado en la temporada 2019-2020 puede verse reducido hasta un 30%, donde el apartado de socios –amenaza de la mortalidad y disminución de poder adquisitivo– y los pequeños patrocinadores –amenaza de crisis económica– serán los más afectados,

mientras que se espera que las subvenciones no se reduzcan y que la prestación económica de este año se pueda cobrar pronto (Rioja, 2020).

#### **4.5. SITUACIÓN ACTUAL Y FUTURA DEL CLUB DEPORTIVO ADEMAR LEÓN**

Como se ha ido comentando en el apartado anterior, el Club Deportivo Ademar León podría encontrarse en una situación algo complicada para su devenir debido en gran parte a los condicionantes externos que se avecinan en el entorno ya no solo provincial sino mundial “*si a cualquier empresa o club le cortan de raíz su actividad... fácilmente se caiga*” (Anexo 1, parr 25). Cabe resaltar que la quita de la deuda que le perseguía en los años pasados debido al precurso de acreedores allana el terreno al disfrutar de los ingresos en su totalidad y poder sufragar los gastos de las siguientes temporadas, un punto diferenciador respecto a la anterior crisis, aunque como indica su presidente puede tener peor remedio. “*Es parecida si solo miramos su gravedad. Pero en aquella ocasión pudimos seguir desarrollando nuestra actividad, jugando partidos, y eso hizo que a pesar de las dificultades pudiéramos salir adelante*” (Anexo 1, parr 29). Si lo miramos desde el ámbito deportivo, los ingresos van a decaer y con ello el proyecto deportivo tanto del primer equipo como de la base, tal y como indica el propio presidente “*evidentemente se puede notar en un menor número de niños y jóvenes practicando nuestro deporte porque sus padres no podrán pagar la cuota, porque las competiciones serán más cortas al tener menos equipos y porque nuestros entrenadores necesitarán de trabajos más remunerados*” (Anexo 1, parr 31).

En todo caso, aunque ahora mismo las grandes amenazas a las que se enfrenta el Club Deportivo Ademar León se escapan de su mano y se desconoce su repercusión, nadie duda que será casi inevitable incorporar algún cambio a nivel estratégico en todos los ámbitos, no solo económicos sino también deportivos.

Tal y como se ha comentado en el apartado 4.3, la entidad cimienta su base económica en pilares como su marca o sus proyectos deportivos tanto del primer equipo como de la base. Si es verdad que estos aspectos no deberían verse demasiado afectados por la incipiente crisis económica, el relevo generacional de simpatizantes, provocado por la baja natalidad y la fuga de los jóvenes a urbes con mayor prosperidad económica, si que podría afectar al modelo del club por la vía económica –no existan tantas empresas que

patrocinen al club— así como al deportivo, dejando a la base sin jugadores o socios, lo que a su vez reduciría la capacidad económica del club.

Además, como consecuencia de la pandemia y de la crisis económica, el Club Deportivo Ademar León ha de tener en cuenta que la próxima temporada puede que se inicie a puerta cerrada<sup>9</sup>, no pudiendo ingresar vía taquilla. También habrá empresas que la temporada que viene no podrán seguir apoyando al club, debido al cierre temporal del negocio, no pudiendo así generar ingresos ni repercutirlos en la entidad leonesa. Además, el Club Deportivo Ademar tendrá que tener en cuenta los gastos en nóminas, lo que podrá afectar a su proyecto deportivo. El no tener el mismo nivel de ingresos significa que no se podrá destinar la misma cantidad al apartado de salarios o en este caso al pago de las fichas de los jugadores, lo que provocará la búsqueda de jugadores de un nivel menor —hablando en términos salariales— y que posiblemente no aporten las mismas prestaciones que otro jugador.

Al hilo de lo anterior, es necesario reflexionar, por un lado, si se podría hacer una gestión más eficiente de los recursos y capacidades con los que el Club Deportivo Ademar León cuenta en este momento, es decir, si es posible obtener un beneficio mayor sacando un rendimiento mayor a sus recursos y capacidades actuales y/o si debería mejorar su dotación actual. Además, en lo relativo a la gestión de los recursos y capacidades, se hace necesario analizar la mejora de la dotación de los recursos por medio de una adquisición externa, lo que supondría la adquisición de los recursos y capacidades necesarios, y de los que la empresa carece, en otras compañías, o mediante el desarrollo y mejora internos, conllevando desarrollar o conseguir la propia empresa nuevos recursos o mejorar los ya existentes (Guerras y Navas, 2015).

En el caso del Club Deportivo Ademar León en lo relativo al proyecto deportivo y de cantera (recurso intangible organizativo) podría ser interesante aumentar la capacidad de atraer niños. Ahora mismo el Club Deportivo Ademar cuenta con 12 categorías de balonmano formativo, donde tres de ellas se han sumado hace dos años. Esto deja entrever que la entidad leonesa posee cierta capacidad de seguir atrayendo niños al proyecto que se podría reforzar a través de un aumento en capital humano —entrenadores—, o mayores campañas de publicidad. Por consiguiente, la mejora vendría

---

<sup>9</sup> Jugar a puerta cerrada se refiere a que los pabellones y o estadios no podrán admitir público y solo podrán entrar al mismo las personas esenciales para el desarrollo del mismo.

tratando de conseguir más pabellones como indica Cayetano Franco *“pistas para la base son tan necesarias como lo son los balones de juego para este deporte”* (Anexo 1, parr 34) o conseguir un pabellón propio donde alojar los entrenamientos de la base, sumándose así a los ya cedidos por el Ayuntamiento, lo que es una de las premisas del presidente *“generalmente no eres nada si no tienes patrimonio. Si dependes de las instituciones para disponer de pabellones tendrás siempre muy mermadas las posibilidades de crecimiento, y si además no puedes desarrollar los entrenamientos con normalidad por la falta de pistas, tienes al menos un porcentaje muy alto de quedarte estancado a perpetuidad”* (Anexo 1, parr 33).

Junto a la optimización de ese proyecto deportivo de cantera también se podrían implementar cambios en los jugadores de la base a través de la mayor adquisición de conocimiento de los entrenadores. Los jóvenes canteranos son un proyecto a largo plazo que en cada fase absorben unos conocimientos y perfeccionan las habilidades gracias a los entrenamientos que propone cada entrenador; por ello, la mejora de los conocimientos de los distintos entrenadores repercutiría en los jugadores, que a su vez se convertirán en un activo más valioso el día de mañana. Esta mejora en la dotación de recursos (pabellón) o capacidades (habilidades de jugadores y entrenadores) se podría hacer mediante desarrollo interno mejorando el aprendizaje organizativo. Por ejemplo, generando charlas entre los diferentes entrenadores con los que ‘sacar’ una nueva metodología en común a implementar junto a la propia.

Se podría intentar adquirir o emular el sistema de entrenamiento, enseñanza y promoción de los jugadores de otros equipos tanto en España, como podría ser el FC Barcelona, equipo que más canteranos promociona a nivel profesional, como de grandes equipos del extranjero tanto de balonmano como de otras disciplinas. Este proceso se llevaría a cabo mediante alianzas externas, es decir, acuerdos con otras empresas para acceder y obtener los recursos y capacidades sin necesidad de pago por ellos, o mediante el benchmarking, técnica mediante la que se hace una comparación de las actividades frente a aquella entidad que lo hace de mejor manera e intentar aprender de dichos procedimientos para conseguir si es posible superar sus procesos (Guerras y Navas, 2015).

Por otro lado, parece más que necesario el establecimiento de nuevas fuentes de ingresos para la entidad, sin incurrir en gastos que no sean asumibles, mediante el

estudio de nuevas estrategias. Es decir, la empresa podría mejorar la explotación de su dotación actual de recursos y capacidades. Desde un punto de vista teórico, la explotación servirá para analizar e intentar llevar a cabo de manera más eficiente las futuras estrategias que se pongan en marcha una vez analizadas las fortalezas de la empresa. Existen dos formas de explotar los recursos y capacidades, interna y externa. Dentro de la forma interna se puede reforzar la estrategia competitiva, donde los recursos obtenidos han de usarse en las actividades principales de la empresa para generar una ventaja competitiva, o la estrategia corporativa, llevando a cabo procesos de diversificación –ampliación del mercado o actividad principal– y/o la internacionalización – donde el campo de actividad se amplía geográficamente –. Por su parte, una explotación externa tiene lugar a través de la comercialización de recursos y capacidades que no son esenciales en la empresa y que pueden ser de ayuda a otras compañías obteniendo una rentabilidad de ellos (Guerras y Navas, 2015).

En el caso del Ademar, una opción en este sentido es llevar a cabo una explotación interna a través de una estrategia corporativa de diversificación, estrategia empleada por las empresas para abrir “*nuevos nichos de mercado o posibilidades comerciales*” (EAE School Bussines, 2018). En el caso del Club Deportivo Ademar León debería hacerlo en actividades relacionadas con el deporte pues sería inviable el añadir un modelo de negocio totalmente diferente al que ahora mismo tiene, debido fundamentalmente al gasto que ello provocaría. Una alternativa para ello son los esports o deporte electrónico, un mercado que se encuentra en estado emergente, es decir “*una industria entra en su fase de crecimiento cuando la demanda agregada del producto empieza a crecer a tasas elevadas*” (Guerras y Navas, 2015, p. 313) y que sobre todo está abriendo cada vez más su mercado a más rango de edad, videojuegos y empresas que invierten en compañías relacionadas con las mismas.

“Según Newzoo, antes de la cuarentena estaba previsto que los eSports tuvieran este 2020 una audiencia de 500 millones de espectadores y 1.000 millones de dólares en beneficios. Ahora, la audiencia está creciendo: solo en Twitch han logrado en medio mes un millón más de espectadores que el mes anterior” (Agencia EFE, 2020, parr. 3). Solo en España se ha contabilizado un record de visualizaciones online en todas las modalidades competitivas siendo el Counter Strike quién más ha crecido este año como se puede ver en el Gráfico 4.7, el deporte rey para la ESL (Movistar Esport, 2019a),

seguido del League of Legends quien obtuvo un dato record de espectadores llegando a la cifra de 238000 (LVP, 2020a).

**Gráfico 4.7: Comparativa de visualización online del torneo Esports**



Fuente: LVP (2020b)

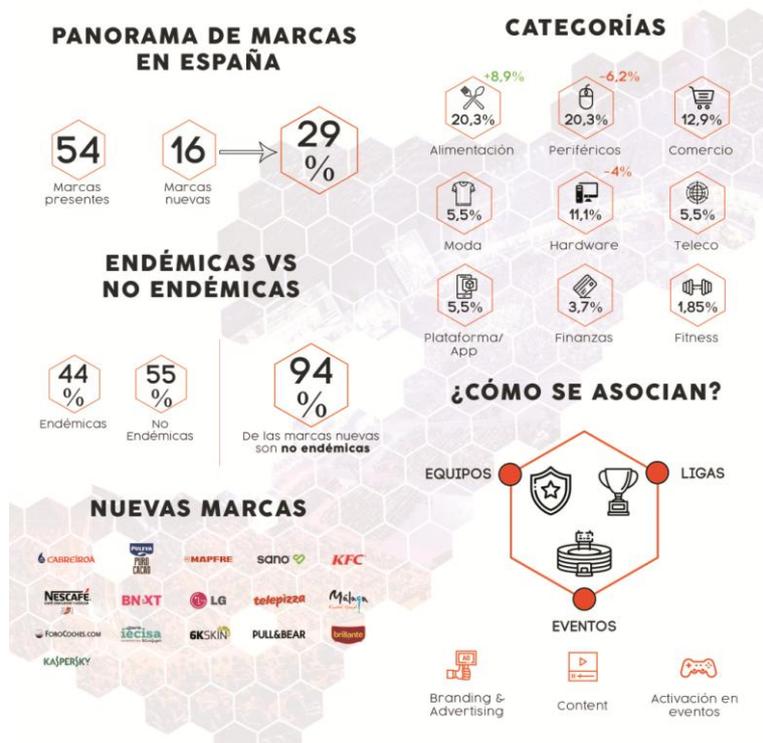
Además, los esports o deporte electrónico tienen la capacidad de atraer capital a través de publicidad y patrocinadores. A nivel mundial los esports en el año 2019 generaron solo en patrocinio 456,7 millones de dólares, 251,3 millones en cuanto a derechos audiovisuales y 103,7 millones en concepto de merchandising y tickets en eventos, cifras que hablan de una industria que ha generado 1.000 millones de dólares y que ha crecido un 26,7 respecto al año pasado (Antevenio, 2019a). Es importante comentar en este punto que dichas cifras provienen de empresas que tradicionalmente no invierten en otros sectores al ser principalmente marcas tecnológicas como Razer, Logitech, Movistar o Nvidia, entre otras (Anteveni, 2019b).

Además y como dato interesante en el tema de patrocinadores del Club Deportivo Ademar León, donde casi su totalidad son empresas del mismo entorno geográfico, el mercado del deporte online está centrado casi en su totalidad en marcas endémicas como hablamos anteriormente, pero año tras año se están adhiriendo grandes marcas no endémicas al sector de la tecnología, fomentando así la entrada de nuevos sectores ajenos a los deportes electrónicos. El compromiso de las empresas o marcas anunciantes con clubs o ligas se centra en tres puntos claves (Gráfico 4.8). En primer lugar, la creación de contenido como banners<sup>10</sup> o anuncios publicitarios en webs o redes sociales en las que se muevan los clubes, principalmente apareciendo en partidas en directo o en

<sup>10</sup> Banner como elemento publicitario hace referencia a una pieza o espacio que se usa para poner información relacionada a un producto a una marca a la cual se quiera dar publicidad (Sánchez, 2016).

la ropa de los equipos; el segundo método es acompañando a los nombres de las ligas, en España tenemos el caso de la Superliga Orange; y, por último, siendo patrocinadores en eventos donde puede haber actividades que realiza la marca patrocinadora, distribuyendo información o vendiendo el producto entre los asistentes al evento.

**Gráfico 4.8: Empresas, según sector, inversoras en publicidad en esports**



Fuente: Elaboración Sports & Entertainment de MKTG (MKTG, 2017)

A pesar de la cantidad de dinero y de formas de generar inversión, es cierto que hay que tener en cuenta que entrar en el mundo de los esports puede llegar a ser complicado habiendo varios casos de proyectos que quedaron en el camino como Karont3, PAM eSports o FENIX eSports (Universidad Internacional de Valencia, 2019). Como en todos los sectores hay barreras de entradas no solo económicas sino organizativas y humanas tales como la búsqueda del capital humano, o jugadores con talento, el coste inicial del equipo informático –compuesto por torre, monitor, teclado, ratón y headset – o la información asimétrica que existe en el mercado para la gente que entra nueva en el sector (Movistar eSports, 2019b).

Otra alterantiva estratégica que podría seguir el Club Deportivo Ademar a la hora de explotar al máximo su dotación actual de recursos y capacidades, sería la incorporación del balonmano femenino, es decir, introducirse en un mercado conocido pero atacando a

un nuevo nicho de mercado (estrategia de expansión, desarrollo de mercados) que no para de crecer en los últimos años registrándose un aumento de licencias del casi 7% entre el 2015 y el 2018, marcando este último año un record histórico en esta modalidad con un total de 99.185 licencias deportivas (Ministerio de Cultura y Deporte, 2019b). Desde la directiva ya se ha planteado poner en marcha esta iniciativa aunque no ha salido adelante *“ha estado varias veces sobre la mesa de esta Junta Directiva ampliar la actividad al balonmano femenino, creo que sería bueno y seguramente algún día, no muy lejano, el Ademar de León tenga equipos femeninos”* (Anexo 1, parr. 38). Si se llegara a introducir en un nuevo nicho de mercado, como es el del deporte femenino, se trataría de paliar el efecto de la despoblación, haciendo aun más grande la capacidad de atraer niños a las categorías bases de tres maneras.

La principal y más sencilla sería la de incorporar este mercado a la organización que ya posee el Club Deportivo Ademar León, utilizando así sus recursos e incluyendo equipos de balonmano femenino de diferentes categorías dentro de los equipos bases y atrayendo poco a poco a las jugadoras. Como segundo método tendríamos la fusión entre empresas, estrategia por la cual una compañía se integra a otra, dejando de existir una de las dos empresas originales (Guerras y Navas, 2015). Y, por último, el Club Deportivo Ademar León podría colaborar con otros clubs de balonmano femenino. De todas ellas, quizás las opciones más económicas serán el establecimiento de un alianza o la creación de la sección femenina dentro de la organización del club utilizando los recursos y capacidades que posee<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> El problema de la segunda opción es la competencia, pues existen otros clubes exclusivamente femeninos como el CLEBA o el Ciudad de León quienes monopolizan el mercado a la vez que los recursos del club a día de hoy en cuanto a la capacidad de obtener más pabellones para poder entrenar sería muy bajo o nula, teniendo que repartir los recursos entre los equipos masculinos y femeninos.

## **5. CONCLUSIONES**

A lo largo de este Trabajo Fin de Grado se ha realizado un repaso histórico del Club Deportivo Ademar León para conocer cuáles han sido sus inicios y cómo ha llegado a ser la entidad que se conoce a día de hoy y cuáles son sus recursos y capacidades estratégicos. Además, se ha llevado a cabo un análisis del entorno general de la entidad para identificar las oportunidades y amenazas a las que el Club Deportivo Ademar León es probable que tenga que enfrentarse y, en consecuencia, reflexionar sobre cuáles pueden ser las opciones estratégicas a seguir por el club en su futuro más próximo.

En cuanto al análisis interno realizado cabe destacar, entre otras fortalezas, que la entidad analizada posee una fuerte imagen marca con la que atraer empresas y jugadores, creando un fuerte componente humano que se deriva en un buen proyecto deportivo y de conocimiento del deporte. En cuanto al análisis externo, la ciudad de León es un entorno amigable de cara a relaciones con otras empresas unido al hecho de que gracias a su marca el club es capaz de atraerlas a su proyecto empresarial. También cabe destacar el entorno social y demográfico ya que el Club Deportivo Ademar depende de sus socios y de que gente joven siga viviendo en la ciudad, una amenaza preocupante para la provincia y sobre todo para el club pues con el paso del tiempo el relevo generacional está desapareciendo. Otra amenaza es de naturaleza económica puesto que la entidad depende fuertemente de la financiación de las empresas, muchas de las cuáles se están viendo sumidas en una grave crisis tras la pandemia del COVID-19. En consecuencia, el Club Deportivo Ademar León se encuentra en estos momentos en un mar de incertidumbres, debido a que sus recursos económicos no dependen solo de su actividad principal, sino que para poder sacar anualmente el proyecto la entidad depende de la cuantía que las instituciones públicas y empresas privadas aportan a la entidad en concepto de subvenciones o patrocinio.

La situación que se avecina hace pensar que en los próximos años las aportaciones dinerarias se verán fuertemente reducidas por parte de los entes anteriormente mencionados. La principal fuente del Club Deportivo Ademar León, el sector privado, se ha visto comprometido por el parón de la actividad durante los meses del confinamiento y, por ello, cabe destacar que habrá una reducción en sus gastos para paliar las pérdidas sufridas los meses pasados. A su vez, las instituciones debido a la gran inversión realizada por el Gobierno Central, Comunidades Autónomas y

Ayuntamientos, de cara a incentivar la economía de las familias y PYMES, tendrán que redirigir o disminuir las cuantías de ciertas partidas presupuestarias con el fin de aliviar las inversiones realizadas en otras. Sin embargo, al problema económico se le suma el demográfico. La actual pandemia ha causado no solo a nivel nacional, sino a nivel local, una pérdida irreversible de capital humano debido a la mortalidad. También habrá que analizar con el paso del tiempo los efectos sobre el tejido empresarial, provocando que la ciudad de León sea menos atractiva a la hora de retener o atraer a jóvenes para que se queden a trabajar o para abrir un nuevo negocio.

Por ello, la entidad leonesa teniendo en cuenta sus recursos y capacidades estratégicos deberá, principalmente, hacer cambios y plantear nuevas estrategias para poder paliar los efectos de los principales retos de su entorno: la actual crisis económica y demográfica. Para ello, deberá mejorar la dotación interna, haciendo de sus recursos y capacidades un producto diferenciador frente a sus competidores. Entre los principales puntos a tener en cuenta para mejorar esta dotación se encuentra la obtención o adquisición de un pabellón propio, ya sea vía construcción a título propio o bien a través de la cesión de un recinto propiedad del Ayuntamiento de León. De esta forma se podrían aumentar las horas de entrenamiento disponibles y el número de jugadores que puedan entrenar por categoría. También podría ser interesante mejorar la capacidad de los entrenadores que forman la base de la entidad. Esta mejora se realizaría mediante la formación vía cursos para perfeccionar sus conocimientos en cuanto a la metodología de entrenamiento y así optimizar el aprendizaje de cada jugador, pudiendo competir mejor y colocando a la cantera como un referente a donde ir a aprender.

Por otro lado, en lo relativo a la explotación más eficiente de los recursos y capacidades actuales, se podría plantear la incorporación a su campo de actividad del balonmano femenino, idea que la directiva de la entidad ya lleva barajando varios años. Se podría realizar a través de la alianza y/o compra de otras entidades que ya realizan esta práctica o a través de la propia creación a través de un proceso de benchmarking donde se adquiriría el conocimiento de otra entidad que se dedique al balonmano femenino y se emularía mejorado sus procesos para hacer más atractivo al club. Otra alternativa es abordar una actividad de diversificación incorporando la actividad de los esports a su campo de actividad. Si es verdad que existen barreras de entrada difíciles de poder superar con la crisis económica de por medio, es más que interesante valorar la creación

de esta sección e ir haciéndose hueco en un mercado que está creciendo de manera exponencial y cuya inversión es cercana a los 1.000 millones en los últimos años.

En lo relativo a posibles limitaciones del presente Trabajo Fin de Grado, se puede mencionar que el análisis externo se ha centrado en el entorno general, y no se ha considerado el entorno específico o competitivo, no analizando ni a los clientes, ni a los proveedores ni a la competencia más directa como son los club españoles ni a los clubes extranjeros quienes son a día de hoy las grandes figuras a tener en cuenta. Además, se han propuesto varias soluciones estratégicas sin estudiar cual sería su impacto económico a la hora de implementarlas.

Para concluir, cabe resaltar que la realización de este trabajo a nivel personal me ha ayudado a comprender la dificultad que tiene el manejar una ‘empresa’ de entretenimiento hoy en día, sobre todo, cuando la actividad no es capaz de generar los ingresos necesarios para hacer frente de los gastos corrientes. Además, me ha permitido ver la aplicación práctica de determinados conocimientos a nivel académico adquiridos en el Grado cursado.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Agencia EFE (2012, mayo 12). Las administraciones públicas deben al Ademar de León 490.000 euros. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/14/castillayleon/1337010743.html>.

Agencia EFE (2019a, agosto 12). El internacional americano Andrew Donlin, ficha por el Ademar. *Diario Marca*. <https://www.marca.com/balonmano/liga-asobal/2019/08/12/5d51b126268e3eac3a8b460c.html>

Agencia EFE (2019b, septiembre 30). El presupuesto del Ademar crece 13.000 euros por el “estancamiento económico”. *La Vanguardia*. <https://www.lavanguardia.com/deportes/20190930/47744386731/el-presupuesto-del-ademar-crece-13000-euros-por-el-estancamiento-economico.html>

Agencia EFE (2020, abril 26). Esports el deporte de la cuarentena. *El imparcial*. <https://www.elimparcial.com/tecnologia/eSports-el-deporte-de-la-cuarentena-20200426-0103.html>

Agencias (2019, mayo 15). *Juanín García, máximo goleador de la Liga y de la selección, anuncia su retirada*. Radio Televisión Española. <https://www.rtve.es/deportes/20190515/juanin-garcia-adios-leyenda-del-balonmano-espanol-mundial/1938820.shtml>.

Antevenio (2019a, septiembre 4). Principales patrocinadores de esports en España. *Antevenio*. <https://www.antevenio.com/blog/2019/09/principales-patrocinadores-de-esports-en-espana/>

Antevenio (2019b, marzo 29). Top patrocinadores esports&gaming: Marcas que más invierten. *Antevenio* <https://www.antevenio.com/blog/2019/03/top-patrocinios-esports-gaming/>

Ayuntamiento de León (2018). *Plan estratégico de León 2017-2018*. <http://www.aytoleon.es/es/general/Lists/Calendario/Attachments/9245/Plan%20Estratégico%20León%202018-2027.pdf>

Ayuntamiento de León (2020). *Bases para la selección de entidades deportivas para el fomento del deporte en edad escolar y promoción del asociacionismo deportivo en la ciudad de León 2020*. <https://sede.aytoleon.es/documentos/491961DBF8CC5641BD4B4834B9793641.pdf>

Bizneo (2020). Todo lo que debes saber sobre un ERTE. *Bizneo*. [https://www.bizneo.com/blog/erte/#Que\\_es\\_un\\_ERTE\\_y\\_cuando\\_esta\\_permitida\\_su\\_aplicacionnbsp](https://www.bizneo.com/blog/erte/#Que_es_un_ERTE_y_cuando_esta_permitida_su_aplicacionnbsp)

Cachán, R. (2011). El balonmano y los procesos de construcción de identidad en León. *Revista de Ciencias del Deporte*, 7(2), 79-90.

Callado, J. (2013, marzo 28). ‘SOS Ademar’ alivia la grave situación del club leonés. *Diario Marca*. <https://www.marca.com/2013/03/28/balonmano/1364470093.html>

Calvo, A. (2019, agosto 14). Los jóvenes insisten en quedarse en León para encontrar un trabajo estable. *Diario de León*. <https://www.diariodeleon.es/articulo/leon/jovenes-insisten-quedarse-leon-encontrar-trabajo-estable/201908140202221929783.html>

Calvo, J. (2020, marzo 19). León suma en cuatro días 1.032 ERTEs que afectan a un total de 5.155 trabajadores en la provincia. *Leonoticias*. <https://www.leonoticias.com/leon/mil-ertes-leon-coronavirus-20200319175933-nt.html>

Campos, P. (2019, mayo 14). El Ayuntamiento destina 500.000 euros al deporte leonés. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/elmundo/2012/05/14/castillayleon/1337010743.html>.

Castillo, J.M. (2013 marzo 30). El Ademar lucha por su supervivencia. *Diario Marca*. <https://www.marca.com/2013/03/30/balonmano/1364647083.html>.

C.B. Ademar León (2020). *Nuestros patrocinadores*. <https://www.ademar.com/patrocinadores-ademar>

C.B. Ademar León Estatutos (2011). *Estatutos del Club Balonmano Ademar León*. [http://www.ademar.com/wp-content/uploads/2014/02/estatutos\\_CD\\_balonmano\\_Ademar.pdf](http://www.ademar.com/wp-content/uploads/2014/02/estatutos_CD_balonmano_Ademar.pdf)

Centro para el Control y Prevención de Enfermedades (2020). *Personas con mayor riesgo de enfermarse gravemente*. <https://espanol.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/need-extra-precautions/people-at-higher-risk.html>

C.D. Bidasoa (2019). *La Asamblea da luz verde a los nuevos presupuestos*. <http://www.cdbidasoa.eus/la-asamblea-da-luz-verde-al-nuevo-presupuesto/>

Coca, J. (2019a, diciembre 29). Cadenas “Queremos hacer un equipo que pueda competir con el Barcelona”. *La Nueva Crónica*. <https://www.lanuevacronica.com/cadenas-queremos-hacer-un-equipo-que-pueda-competir-con-el-barcelona>

Coca, J. (2019b, marzo 4). La cantera del Ademar saca pecho. *La Nueva Crónica*. <https://www.lanuevacronica.com/la-cantera-del-ademar-saca-pecho>.

EAE Bussines School (2015, noviembre 19). Análisis PESTEL: En que consiste. *Retos para ser directivo*. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>

EAE Bussines School (2018, octubre 10). Diversificación empresarial: Definición y tipos. *Retos para ser directivo* <https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales-tipos-de-diversificacion-empresarial/>

European Handball Federation (EHF) (2019). *Abanca Ademar Leon*. <http://www.eurohandball.com/ec/ehfc/men/2019-20/clubs/003066/Abanca+Ademar+Leon>

EULEN (2016). *Historia sobre el grupo EULEN*. <https://www.eulen.com/es/corporacion/historia/>.

González, D. (2019a, octubre 1). El Abanca Ademar se muestra preocupado por el «estancamiento económico» y su presupuesto aumenta en solo 13.000 euros. *Leonoticias*. <https://www.leonoticias.com/deportes/ademar/abanca-ademar-muestra-20190930213849-nt.html>

González, D. (2019b, diciembre 26). Mario López y Jaime Fernández, con la selección ‘B’ a Polonia. *Leonoticias*. <https://www.leonoticias.com/deportes/ademar/mario-lopez-jaime-20191226145322-nt.html#vca=modulos&vso=leonoticias&vmc=noticias-rel-1-cmp&vli=ademar>.

González, L. (2019c, mayo 24). El ascenso eleva el presupuesto del Nava al medio millón de euros. *El Norte de Castilla*. <https://www.elnortedecastilla.es/deportes/balonmano/ascenso-eleva-presupuesto-20190524211354-nt.html>

Grant, R.M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: Implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114-135. <https://doi.org/10.2307/41166664>

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa* (5ªed.). Thomson-Civitas.

Guillén, C. (2017, marzo 10). Diferencia entre club deportivo y sociedad anónima Deportiva. *Blog Ceac* <https://www.ceac.es/blog/que-diferencias-hay-entre-un-club-deportivo-y-una-sociedad-anonima-deportiva>.

Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135-144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>

Huerta, P., Navas, J. y Almodovar, P. (2004). La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 14, 87-104.

ICAL (2019, mayo 29). León, entre las veinte ciudades más ricas de España con una renta media que ronda los 13.000 euros. *Infobierzo*. <https://www.infobierzo.com/leon-entre-las-veinte-ciudades-mas-ricas-de-espana-con-una-renta-media-que-ronda-los-13-000-euros/475361/>

Instituto Nacional de Estadística (2016). *Empleo total y asalariado: Resultados por provincias, ramas de actividad, magnitud y periodo [Datos correspondientes a la provincia de León]*. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t35/p010/base2010/homoge/10/&file=02002.px#!tabs-grafico>

Instituto Nacional de Estadística (2018). *Tasa bruta de natalidad por provincia [Datos correspondientes a la provincia de León]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1470#!tabs-tabla>

Instituto Nacional de Estadística (2019a). *Empresas por provincia y condición jurídica. [Datos correspondientes a la provincia de León]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=302#!tabs-tabla>.

Instituto Nacional de Estadística (2019b). *Población por provincias, edad (grupos quinquenales), Españoles/Extranjeros, Sexo y Año [Datos correspondientes a la provincia de León]*. <https://www.ine.es/jaxi/Datos.htm?path=/t20/e245/p08/&file=03002.px#!tabs-tabla>.

Instituto Nacional de Estadística (2019c). *Proporción de personas mayores de cierta edad por provincia [Datos correspondientes a todas las provincias de España]*. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=1488#!tabs-grafico>

Inflation.eu (2019). *Inflación histórica España – inflación IPC*. <https://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/espana/inflacion-historica/ipc-inflacion-espana.aspx>

Izquierdo, J. (2017, Enero 24). Entre Europa y los ‘petrodolares’: La nueva era del balonmano mundial. *El palco 23*. <https://www.palco23.com/competiciones/entre-europa-y-los-petrodolares-la-nueva-era-del-balonmano-mundial.html>.

Jorrín, J., Escudero, J., Hernández, A. y Martín, L. (2019, diciembre 15). El noroeste de España se enfrenta a su condena final: La tercera gran despoblación. *El Confidencial* [https://www.elconfidencial.com/economia/2019-12-15/tercera-despoblacion-noroeste-espana-condena-definitiva-774\\_2377340/](https://www.elconfidencial.com/economia/2019-12-15/tercera-despoblacion-noroeste-espana-condena-definitiva-774_2377340/)

J.R. (2019, diciembre 12). David Fernández, novedad entre los ‘Hispanos’ que preparan el Europeo 2020. *Diario Marca*. <https://www.marca.com/balonmano/2019/12/16/5df7869c46163fc90d8b45b3.html>.

Junta de Castilla y León (2019). *Afiliaciones de trabajadores al sistema de la seguridad social*. Diciembre 2019. <https://estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100Detalle/1284159000812/Noticia/1284927870416/Comunicacion>

Junta de Castilla y León (2020a). *Situación de solicitudes de ERTEs coronavirus*. Recuperado 25 de abril de 2020 <https://analisis.datosabiertos.jcyl.es/explore/dataset/situacion-de-solicitudes-de-ertes-coronavirus/table/?disjunctive.provincia>

Junta de Castilla y León (2020b). *Movimiento laboral registrado*. Diciembre 2019. <https://estadistica.jcyl.es/web/jcyl/Estadistica/es/Plantilla100Detalle/1284159001830/Noticia/1284919292442/Comunicacion>.

Junta de Castilla y León (2020c). *Situación epidemiológica coronavirus (COVID-19) en Castilla y León*. Recuperado 25 de abril de 2020 <https://bit.ly/2yJ1EBk>.

Juzgado de Primera Instancia n. 8 (Mercantil). (2015). [Edicto sobre el Auto de declaración de concurso del deudor Fundación Club Balonmano ADEMAR León]. *Boletín Oficial del Estado*, 106, 4 de mayo, 19103. <https://www.boe.es/boe/dias/2015/05/04/pdfs/BOE-B-2015-13753.pdf>

Libre Mercado (2020, marzo 21). Los primeros cálculos del coronavirus en España: Recesión y 300.000 empleos menos en 4 semana. *Libre Mercado* <https://www.libremercado.com/2020-03-21/recesion-economica-coronavirus-espana-1276654394/>

López, M. (2008, noviembre 26). La crisis también afecta al deporte. *El blog salmón*. <https://www.elblogsalmon.com/economia-del-deporte/la-tesis-tambien-afecta-al-deporte>

LVP (2020a, abril 3). La Superliga Orange despide la temporada con otro record histórico de audiencia: 238.000 espectadores. *LVP Global*. <https://lvp.global/la-superliga-orange-despide-la-temporada-con-otro-record-historico-de-audiencia-238-000-espectadores/>

LVP (2020b, abril 8). La Orange Unity League multiplica su audiencia en la primera vuelta. *LVP Global*. <https://lvp.global/la-orange-unity-league-multiplica-su-audiencia-en-la-primera-vuelta/>

Martín, J. (2017, mayo 15). Estudia tu entorno con un PEST-EL. *Cerem.es*. <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>.

Melgar, P. (2019). Deporte y redes sociales: El equipo perfecto. *adglow.com* <https://www.adglow.com/es-blog/deporte-y-redes-sociales-el-equipo-perfecto>

Ministerio de Cultura y Deporte (2013). *¿Qué es el CAR?* <https://www.ceardleon.com/elceard/>

Ministerio de Cultura y Deporte (2019a). *Anuario de estadísticas deportivas*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:dc406096-a312-4b9d-bd73-2830d0affb2d/anuario-de-estadisticas-deportivas-2019.pdf>

Ministerio de Cultura y Deporte (2019b). *Memoria 2018/Licencias: Historico 1941-2018*. <https://www.csd.gob.es/sites/default/files/media/files/2019-07/Historico%20licencias%20%28actualizado%202018%29.pdf>

Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones (2020). *Afiliación de trabajadores*. <http://www.seg-social.es/wps/portal/wss/internet/Trabajadores/Afiliacion/7332>

MKGT (2017) *Inside Sports*. [https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/analisis\\_patrocinadores\\_espana\\_-\\_esports.pdf](https://www.reasonwhy.es/sites/default/files/analisis_patrocinadores_espana_-_esports.pdf)

Movistar eSports (2019a, marzo 3). III Estudio de Audiencia: Los esports maduran y se vuelven más inclusivos. *Diario As*. [https://esports.as.com/industria/III-Estudio-audiencia-esl-movistar-esports\\_0\\_1225977391.html](https://esports.as.com/industria/III-Estudio-audiencia-esl-movistar-esports_0_1225977391.html)

Movistar eSports (2019b, marzo 14). *¿Qué barreras hay para entrar en los esports? #GES19 responde*. [Video]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=pfGDpi9dHjc>

Navarra.com (2019, mayo 30). El presupuesto del Anaitasuna para la próxima temporada asciende a 740.000 euros en la liga asobal. *Navarra.com*. <https://navarra.elespanol.com/articulo/balonmano/presupuesto-anaitasuna-proxima-temporada-asciende-740000-euros/20190530182802266526.html>

OBS Bussines School (2001). Estrategia competitiva: Definición, tipos y planteamientos. *OBS Bussines School*. <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/mba/estrategia-competitiva-definicion-tipos-y-planteamiento>.

Ojeda, E. (2018, marzo 20). El Ademar hace oficial la salida de Costoya y Piñeiro. *Diario As*. [https://as.com/masdeporte/2018/03/20/balonmano/1521564243\\_501337.html](https://as.com/masdeporte/2018/03/20/balonmano/1521564243_501337.html)

Parada, P. (2013, enero 10). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. *Pascualparada.com*. <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>

Pedreira, J. (2016, octubre 25). *El régimen tributario de los clubes deportivos que no son sociedades anónimas deportivas tras la decisión de la comisión europea de 4 de julio de 2016*. Aedd.org. <https://bit.ly/2ScjJ1v>

Pellicer, L. (2019, noviembre 14). La zona euro aguanta pero confirma la desaceleración económica. *El País*. [https://elpais.com/economia/2019/11/14/actualidad/1573728700\\_063389.html](https://elpais.com/economia/2019/11/14/actualidad/1573728700_063389.html)

Pérez, M. (2018, febrero 22). El hombre que pule a la cantera del Ademar. *Diario de León*. <https://www.diariodeleon.es/articulo/deportes/hombre-pule-cantera-ademar/201802220400001748409.html>

Pérez, E. (2019, marzo 25). *La Liga ya tiene su “Netflix del deporte español”: Así es LaLigaSportsTV, la nueva aplicación para ver el deporte en directo*. Xataka.com. <https://www.xataka.com/streaming/laliga-tiene-su-netflix-deporte-espanol-asi-laligasports-tv-nueva-aplicacion-para-ver-deporte-directo>

RAE (2020). Real Academia Española. Diccionario de la lengua española, 23ª ed., [versión 23.3 en línea]. <https://dle.rae.es/?w=cartel>. Fecha de consulta: 28/02/2020.

Rioja, P. (2020, abril 22). El Ademar rebajará su presupuesto de la próxima temporada hasta un 30%. *Diario de León*. <https://www.diariodeleon.es/articulo/deportes/ademar-rebajara-presupuesto-proxima-temporada-30/202004222017272006202.html>

Rodríguez, M. (2019a, septiembre 30). *El Abanca Ademar aprueba sus cuentas y pide más apoyo para no estancarse*. Radio Marca León. <http://www.radiomarcaleon.com/2019/09/30/el-abanca-ademar-aprueba-sus-cuentas-y-pide-mas-apoyos-para-no-que darse-atras/>

Rodríguez, M. (2019b, octubre 1). *El Ayuntamiento no compromete mayores ayudas al Abanca Ademar, a la espera de conocer el presupuesto*. Radio Marca León. <http://www.radiomarcaleon.com/2019/10/01/el-ayuntamiento-no-compromete-mayores-ayudas-al-abanca-ademar-a-la-espera-de-conocer-el-presupuesto/>

Rubio, D. y Fernández, R. (2006). *Historia del Ademar León*. La Crónica de León.

Sánchez, F. (2016, enero 1). *Qué es un banner y formatos con mejor CTR*. Human Level. <https://www.humanlevel.com/diccionario-marketing-online/banner>

Segura, A. (2019, octubre 6). El Barça aprueba un presupuesto récord de 1.047 millones y admite una deuda de 450. *Diario Marca* <https://www.marca.com/futbol/barcelona/2019/10/06/5d9a137722601d1e378b4587.html>

Servicio Público de Empleo Estatal. Observatorio de las Ocupaciones (2020). *Informe del mercado de trabajo de los jóvenes*. [https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que\\_es\\_el\\_sepe/publicaciones/pdf/pdf\\_mercado\\_trabajo/2019/imt2019\\_datos2018\\_jovenes.pdf](https://www.sepe.es/SiteSepe/contenidos/que_es_el_sepe/publicaciones/pdf/pdf_mercado_trabajo/2019/imt2019_datos2018_jovenes.pdf)

Sevilla, A. (2016, marzo 7). *Tipos de inflación*. Economipedia <https://economipedia.com/definiciones/tipos-de-inflacion.html>

Sport León (2014, octubre 22). Los acreedores del Ademar tienen un mes para reclamar sus créditos. *Sport León* <https://www.sportleon.com/noticia/995/balonmano/los-acreedores-del-ademar-disponen-de-un-mes-para-reclamar-sus-creditos.html>.

Suárez Hernández, J. e Ibarra Mirón, S. (2002). La teoría de los recursos y capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de Estudios Económicos y Empresariales*, 15, 63-8.

Trenza, A. (2018, julio 23). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve. *El Blog de Ana Trenza*. <https://anatrencia.com/analisis-pestel>

Universidad Internacional de Valencia (2019, enero 30). Invertir en eSports ¿es un modelo rentable?. *Universidad Internacional de Valencia*. <https://www.universidadviu.es/invertir-en-esports-es-un-modelo-de-negocio-rentable/>

Yebra, D. y Blanco V. (2020, abril 5). La deflación amenaza la recuperación económica tras las crisis del coronavirus. *ElEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/mercados->

[cotizaciones/noticias/10462339/04/20/La-deflacion-amenaza-la-recuperacion-economica-tras-la-crisis-del-coronavirus.html](https://www.cotizaciones/noticias/10462339/04/20/La-deflacion-amenaza-la-recuperacion-economica-tras-la-crisis-del-coronavirus.html)

Weebsup (2016, enero 5). *Análisis PESTEL para definir la estrategia de tu empresa*. Weebsup <https://weebsup.com/analisis-pestel-definir-la-estrategia-empresa/>.

**Anexo 1 [Entrevista a Cayetano Franco, presidente del Club Deportivo Ademar]**

Buenos días. Muchas gracias por aceptar esta entrevista y por permitir que le haga ciertas preguntas de cara a la obtención de información para la realización de mi Trabajo Fin de Grado. En la primera parte las preguntas están centradas en características internas del club y su opinión sobre el mismo, y en la segunda parte, me gustaría saber su opinión sobre qué aspectos del entorno pueden ser una oportunidad o amenaza en el futuro, así como el impacto que puede tener la actual crisis del coronavirus en el club y qué medidas se están adoptando en este sentido.

*\*\*\* Análisis interno de la empresa*

*¿Qué es o significa para usted el Club Deportivo Ademar León como ente empresarial y como entidad deportiva?*

Desde mi punto de vista siempre he considerado al Club como una empresa. Y creo que no puede ser de otra manera. Y digo esto porque tiene ingresos, gastos, personal y un producto o un servicio que vender. Reúne todos los requisitos para ser considerado como tal. Evidentemente las connotaciones deportivas hacen que el tratamiento sea diferente, pero el funcionamiento contable es muy similar a la de cualquier empresa de cualquier sector.

Sin embargo, ¿en qué se diferencia de una empresa convencional? Especialmente en los resultados de explotación. Y no solo económicamente hablando. También de resultados, de crecimiento, de objetivos o económicos.

Una empresa para que sus objetivos se cumplan tiene que tener una buena gestión en todos los aspectos. Un club deportivo puede tener una gestión perfecta y no alcanzar ninguno de los objetivos marcados. El deporte tiene este hándicap. Sus dirigentes pueden hacer una magnífica gestión y si la pelota no entra en la portería los objetivos no se podrán conseguir.

*¿Cree usted importante al club en la ciudad y para la ciudadanía leonesa?*

El Ademar de León es ya un referente en la ciudad. Un Club que pertenece a la ciudad y provincia. Que lleva en su nombre, LEÓN. Que se identifica su nombre con el de su

ciudad. Que en toda España y Europa hablar de León es hablar del Ademar y hablar del Ademar es hablar de León.

*¿Cuál fue la situación económica y deportiva que la actual directiva se encontró al hacerse cargo del Club Deportivo Ademar León en el 2013?*

Como todo el mundo sabe ya nos encontramos al Club en pleno concurso de acreedores y con un convenio recién aprobado. La deuda era enorme y el reto era, ni más ni menos, sanear al Club en los 5 años que el convenio nos exigía. Afortunadamente, 7 años después, el club esta saneado.

*¿Cuáles fueron los puntos fuertes que el club presentaba y que le sirvieron para salir de la crisis que vivía por aquel entonces? Y, por otro lado, ¿Dónde radicaban los puntos débiles y, sobre todo, como pusieron fin a ellos? ¿Qué medidas desde el punto de vista estratégico adoptó la nueva directiva?*

El punto fuerte del Club, como ya dije antes, es que está perfectamente identificado con la ciudad. Y no solo en imagen, sino también con un total apoyo social y económico. Los socios son muy fieles a su equipo, así como las Instituciones y el tejido empresarial. Todos juntos conseguimos que el Club saliera adelante y no desapareciera.

No había debilidades destacables. Si una gestión poco previsoras que presentó unos presupuestos por encima de sus posibilidades. Nosotros no hicimos nada extraordinario, solo aplicamos la lógica. Los gastos no pueden ser superiores a los ingresos. Y así lo hicimos y así lo hemos hecho los últimos 7 años.

Y claro que no fue fácil. Tuvimos que recortar gastos y trabajar mucho para buscar ingresos. Y Se consiguió, que es lo más importante.

*¿Un plan estratégico? Tenía un fichero en Excel que le llamaba “Plan de ahorro sistemático”. Creo que resume perfectamente nuestro plan.*

*Analizando al Ademar en un momento más actual, ¿Dónde radica la principal fortaleza/s de la empresa tanto en el ámbito económico como en el deportivo? ¿Qué recursos tangibles e intangibles y capacidades destacaría del club?*

El Club es fuerte por su masa social, la más numerosa de toda la liga, por las Instituciones y empresas que año tras año invierte su dinero en patrocinio y publicidad, y porque su trayectoria deportiva siempre ha atraído lo suficiente a las grandes empresas para que, de momento, nunca les haya faltado un espónsor principal que ponga su nombre al Club.

Los clubes deportivos siempre tienen sus recursos en la cuerda floja. No tienen nada seguro, siempre dependen de la situación económica del momento, del nivel del adversario o de los éxitos deportivos de cada temporada. Afortunadamente nuestro Club, casi siempre y ayudado por el magnífico nivel deportivo que ha conseguido, ha tenido a todos sus apoyos bien asentados.

*¿Cuáles cree que son los principales recursos diferenciadores, a día de hoy, que posee el Club Ademar León frente a otros clubs de España y que le pueden ayudar a estar en condiciones competitivas similares a otros clubs?*

Como ya he dicho, nuestros recursos más importantes y diferenciadores con el resto de clubes españoles, son: el mayor número de socios, el mayor número de espectadores que asisten al pabellón y el mayor reconocimiento social que hace, que esa sociedad, considere al Ademar como algo suyo. Sean socios o no.

*En términos puramente económicos, ¿Cómo es la estructura de gastos del club? ¿Sobre qué cantidades se mueve el club en estas partidas? Por otro lado, el Ademar posee ingresos derivados del merchandising y que gracias a los últimos diseños de las camisetas ha ganado mucha visibilidad y atracción. ¿Sabría decirme a cuánto ascienden aproximadamente los ingresos por este concepto? ¿Alguna otra parte de ingresos del club que le gustaría resaltar?*

El Club tiene dos capítulos que se llevan el 80% de sus gastos: salarios y viajes. Después le siguen los gastos de organización y los más corrientes del día a día.

Nuestro presupuesto es de 1.200.000€ aproximadamente. Los salarios son cerca del 60% y los viajes el del 20%. El resto se reparte entre las partidas más pequeñas.

El merchandising no es un capítulo significativo en los ingresos. Es verdad que las camisetas han funcionado muy bien. Un diseño original ha hecho que se vendieran

muchas más camisetas. Pero el balonmano no es fútbol y a pesar de ser una buena ayuda, en el presupuesto, no ha sido un ingreso diferenciador.

*\*\*\* Análisis externo o del entorno.*

*Desde su punto de vista, ¿en qué aspecto/s del entorno (económico, político, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal) pueden residir las principales oportunidades y amenazas para el club? ¿Por qué?*

Si la economía del país es buena... todo funciona mejor y las oportunidades van apareciendo. El resto ayuda, evidentemente. La estabilidad política, la tecnología o moverse con un ámbito legal adecuado siempre es bueno. Si todo esto no está bien definido y nos movemos en la incertidumbre, como en el momento actual, la amenaza sobrevuela siempre sobre un club como el nuestro. Deportivamente muy sólido pero que económicamente lo es menos.

*El club depende en gran parte del entorno socio-económico de la ciudad de León, ¿Cómo ve la situación del mismo tras el Covid-19? ¿Cómo afectará al club en términos económicos y deportivos? Tengo entendido que desde la directiva se han adoptado medidas preventivas para paliar el impacto del parón económico y deportivo provocado por el Estado de Alarma, en todo caso ¿Me podría explicar cual/es son estas medidas adoptas? ¿Cómo pueden haber ayudado dichas medidas a salvaguardar la situación del club?*

Si a cualquier empresa o club le cortan de raíz su actividad... fácilmente se caiga. Solo las ayudas, de cualquier índole, del gobierno y las instituciones, así como la comprensión de las empresas colaboradoras y una actuación rápida y firme para salvar el presupuesto, puede hacer que el mal sea el menor posible y no definitivo.

De la noche a la mañana los ingresos desaparecen casi en su totalidad. Solo una parte muy pequeña se mantiene y apenas da para paliar las obligaciones y los gastos más inmediatos.

Si no recuperamos la normalidad y los ingresos prometidos se hacen realidad... la situación tiene visos de hacerse insalvable.

*En el pasado, ya fueron capaces de enfrentarse a una gran crisis, ¿Ven similitudes entre la crisis que se avecina con la que ya se vivió en 2008-2012?*

Es parecida si solo miramos su gravedad. Pero en aquella ocasión pudimos seguir desarrollando nuestra actividad, jugando partidos, y eso hizo que a pesar de las dificultades pudiéramos salir adelante. Ahora la situación es mucho más grave. Si no podemos volver a la normalidad cuanto antes, a jugar partidos y a llenar los pabellones... estaremos gravemente heridos. Estaremos poniendo seriamente en riesgo la continuidad de nuestro Club y seguramente de todos los clubes de balonmano.

*\*\*\* Retos y proyectos futuros*

*El aspecto económico y el deportivo van de la mano ¿Cómo ve este segundo (el deportivo) sobre todo en lo relativo al trabajo con la base? ¿Se puede ver afectado debido a los problemas del Covid-19?*

Seguramente sea la parcela que menos va a sentir la gravedad de la situación. También porque es una actividad que en los clubes, con un equipo jugando en la elite, no necesita tanto presupuesto para su desarrollo. Pero evidentemente se puede notar en un menor número de niños y jóvenes practicando nuestro deporte porque sus padres no podrán pagar la cuota, porque las competiciones serán más cortas al tener menos equipos y porque nuestros entrenadores necesitarán de trabajos más remunerados.

Sería una pena que esta pandemia se llevara por delante la posibilidad de que los más jóvenes no pudieran practicar este precioso deporte.

*Centrándonos en varios proyectos futuros, la actual directiva lleva varios años trabajando en la construcción de un pabellón ¿Cómo puede beneficiar al club económicamente y deportivamente si finalmente se lleva a cabo?*

Generalmente no eres nada si no tiene patrimonio. Si dependes de las instituciones para disponer de pabellones tendrás siempre muy mermadas las posibilidades de crecimiento. Y si además no puedes desarrollar los entrenamientos con normalidad por la falta de pistas, tienes al menos un porcentaje muy alto de quedarte estancado a perpetuidad.

Pistas para la base son tan necesarias como lo son los balones de juego para este deporte. De una forma o de otra necesitamos donde entrenar. Lo necesitan nuestros

jóvenes deportistas. Pero mucho me temo que este virus se va a llevar por delante muchas, muchas ilusiones. Será el momento de pedir seriamente que necesitamos pistas para entrenar o la ciudad de León, en no mucho tiempo, perderá su buque insignia. Deportivamente hablando.

*A mayores no sé si desde el club se ha pensado en algún otro proyecto que compatibilice a la actividad principal del balonmano, como puede ser la diversificación en otros ramas ¿Cree que es bueno la diversificación en más ramas para la entidad leonesa? ¿Se ha pensado en realizar alguna ampliación a otras actividades o incluir el balonmano femenino?*

Si. Ha estado varias veces sobre la mesa de esta Junta Directiva ampliar la actividad al balonmano femenino. Pero por unos condicionantes o por otros no se ha dado el paso. Creo que sería bueno y seguramente algún día, no muy lejano, el Ademar de León tenga equipos femeninos.

Muchas gracias por ayuda y por la información proporcionada.