



**Escuela Universitaria  
Real Madrid**  
Universidad Europea

**TFM: Asociación de los veteranos del Real Madrid**  
**MBA Dirección de entidades deportivas Alfredo Di Stefano**  
**2021/2022**

HALA MADRID Y NADA

Ana María Gutiérrez  
Beatriz Viegas  
Henrique Baltazar  
Kahina Aklil  
Miguel Sánchez



HALA MADRID Y NADA MAS

**TFM: Asociación de los veteranos del Real Madrid**  
**MBA Dirección de entidades deportivas Alfredo Di Stefano**  
**2021/2022**



# Contenido

<b>5</b>	<b>Resumen ejecutivo</b>
<b>6</b>	<i>Descripción del proyecto</i>
<b>7</b>	<i>Justificación del proyecto</i>
<b>8</b>	<i>Propuesta de valor</i>
<b>9</b>	<i>Introducción</i>
<b>10</b>	<i>Método de Investigación</i>
<b>11</b>	<b>Objetivos de nuestro proyecto</b>
<b>12</b>	<b>Análisis Interno</b> Introducción:
<b>13</b>	Actividades: <b>Fútbol:</b>
<b>15</b>	<b>Torneo de Golf Solidario:</b> <b>Homenajes y premios:</b> <b>Resumen y conclusiones de las actividades:</b>
<b>16</b>	Análisis estratégico:
<b>21</b>	Resumen y conclusiones del análisis estratégico:
<b>22</b>	<b>Análisis externo</b> <b>Asociaciones nacionales:</b>
<b>26</b>	<b>Propuesta de acción</b> <i>Introducción</i>
<b>27</b>	Objetivos
<b>29</b>	<b>Plan de acción</b> <i>Actividades</i>  Partido & Torneos
<b>30</b>	Giras Meet and Greet  Subastas  Tours



<b>31</b>	<b>Charlas y conferencias</b> <b>Ayudas</b> <b>Alimentación</b>
<b>32</b>	<b>Salud</b> <b>Habitación</b> <b>Educación</b> <b>Conclusión:</b>
<b>33</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b> <b>Objetivos del marketing</b> <b>Público objetivo</b>
<b>35</b>	<b>Recursos disponibles</b> <b>Definición de estrategias</b> <b>Colaboración con la Fundación Real Madrid</b>
<b>36</b>	<b>Página web</b>
<b>37</b>	<b>Redes Sociales</b> <b>Instagram</b>
<b>38</b>	<b>YouTube</b>
<b>39</b>	<b>Twitter</b>
<b>40</b>	<b>Facebook</b> <b>Colaboraciones</b> <b>Introducción:</b>
<b>41</b>	<b>Real Madrid C.F.</b> <b>Fundación Real Madrid</b>
<b>42</b>	<b>Asociación de Veteranos del Real Madrid:</b>
<b>43</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>46</b>	<b>Referencias</b>

## Resumen ejecutivo

La Asociación de Veteranos del Real Madrid, cuenta con un proyecto emotivo y una finalidad social emocionante, basada en poder proporcionar ayudas a exjugadores madridistas que se encuentran en una situación complicada, pretendiendo así auxiliar a sus excompañeros y familias.

Durante la realización de este propósito, dicha Asociación ha encontrado diversos problemas e impedimentos para poder realizar sus voluntades y objetivos de manera correcta y ordenada. Para comenzar, la falta de jugadores mediáticos debido a sus apretadas agendas hace que el público objetivo se interese menos por las actividades de este grupo de veteranos. Por otra parte, una falta de organigrama interno conlleva a una difícil gestión y comunicación interna entre los miembros. La escasa actividad de la Asociación y el exiguo número de asociados lleva a una situación complicada en cuanto a tesorería se refiere, pudiendo ayudar en menos proporción a sus compañeros más necesitados. Por último, la falta de ayudas y escasas colaboraciones con el club madridista, la Fundación propia del Real Madrid y pocos o ningún acuerdo de patrocinio, se suma a la dificultad de la generación de ingresos por parte de esta compañía sin ánimo de lucro.

Nuestro fin es proponer nuevas ideas, un proyecto innovador en el que puedan tener cabida las soluciones a dichos problemas o dificultades. Proponiendo un nuevo plan para la compañía, a nivel de actividades, ayudas, colaboraciones y comunicación, así como facilitando información complementaria como puede ser la actividad de otras organizaciones de equipos y clubes, cuyo fin es parecido. Todo esto realizado con la ayuda de diversos sujetos de dentro de la propia Asociación, quienes nos han facilitado información, sus deseos y necesidades.

El valor que podemos aportar es un crecimiento de la Asociación, tanto comunicativo, como de gestión y recaudación de fondos para poder desarrollar sus actividades, así como una expansión hacia nuestro público objetivo y presencia y conocimiento del target al que queremos impactar. Y por último y más importante, como valor principal pretendemos aportar ilusión y entusiasmo a los ya miembros de la colaborativa y los futuros posibles asociados.

Nuestro proyecto se trata de un crecimiento a 5 años, tanto a nivel económico, organizativo y por su puesto comunicativo, que la población al cabo de 5 años tenga en cuenta que existe una Asociación de Exjugadores blancos que realizan actividades y eventos con fines benéficos y así tengan oportunidad del recuerdo de la entidad y de asistir a sus actos.

Se trata de un reto en el que tanto los que hemos desarrollado el proyecto, como las personas que lo lucharán y pondrán en marcha vemos con afán y esperanza de poder solventar los problemas y luchar para que familias y deportistas o exfutbolistas tengan una vida mucho más sencilla y tranquila.

Nosotros somos: Kahina Aklil, Henrique Baltazar, Ana Gutiérrez, Miguel Sánchez y Beatriz Viegas, estudiantes del MBA de Gestión Deportiva de la Escuela Universitaria del Real Madrid; y a continuación desarrollaremos con ilusión y paso a paso nuevas ideas y metas que se pueden alcanzar, con compromiso para conseguir llegar al objetivo final: ayudar al mayor número de personas posible.



## Descripción del proyecto

Un proyecto con estas características implicaba una organización y empeño muy exhaustivo una vez que estábamos trabajando para una gran entidad como la Asociación de Veteranos del Real Madrid. La búsqueda de información no fue fácil, debido a la falta de información en los medios de comunicación actualmente existentes de la Asociación. Pero eso no fue un impedimento para no obtener lo que pretendíamos para el éxito del trabajo, a través de entrevistas a algunos miembros importantes de la asociación y a través de un análisis a otras asociaciones se consiguió lograr información para llegar a los objetivos pretendidos. La idea principal consiste en realizar una propuesta de mejora del modelo de negocio actual de la asociación y conseguir que a través de esta mejora la asociación consiga generar más valor a su producto principal que son sus exjugadores y así ayudarlos en su vida después de su carrera deportiva.

- Este proyecto se va a basar en cuatro grandes pilares:
- Análisis del modelo de negocio actual
- Análisis del modelo de negocio de otras asociaciones de referencia a nivel nacional y i internacional

Propuesta de un nuevo modelo de negocio

El enfoque inicial de la investigación se centró en analizar las actividades hechas por la asociación ya que, en un principio, se pensaba que podrían no estar a obtener ingresos suficientes y estar ahí su problema principal. El equipo de trabajo empezó a investigar sobre las actividades que la asociación hacía y que otras asociaciones más relevantes a nivel nacional e internacional hacían de manera a elaborar una nueva propuesta de actividades o reestructurar las antiguas de manera a atraer más público y generar más ingresos. Sin embargo, nada más importante que empezar por escuchar la voz de las personas involucradas en la Asociación actualmente y con esto también saber su opinión y sus testigos sobre la Asociación y sus metas al futuro. De esta forma, la investigación tomó un nuevo rumbo, centrándose ahora más en cómo se podría plantear todas estas actividades, mirando posibles convenios y patrocinios, o sea, enfocando en la creación de un nuevo modelo de negocio.

Por fin, planteamos lo que sería su evolución en plan socio económico y presentamos algunas conclusiones sobre todo lo que estará desarrollado de forma a tornar este proyecto factible.



## Justificación del proyecto

Este trabajo de investigación responde a la necesidad de realizar un Trabajo Fin de Máster para el MBA en Dirección de Entidades Deportivas de la Escuela Universitaria Real Madrid.

Para poder cumplir con los objetivos planteados, la investigación se basa en dos herramientas principales de análisis, entrevistas y un extensivo análisis comparativa a otras asociaciones de referencia. Para las entrevistas y como hablamos en el apartado anterior el grupo de personas entrevistadas se divide en dos grupos:

- Agentes directivos de la Asociación de Veteranos del Real Madrid
- Agentes asociados a la Asociación de forma participativa

Tras escuchar a todos los protagonistas y realizar un posterior análisis y evaluación, se considera que el principal enfoque del proyecto es incrementar nuevas líneas de ingresos de manera a apoyar a lo máximo los veteranos en su día-a-día, pues al final son nuestro principal activo y son también la razón de existir la Asociación.



## Propuesta de valor

Durante una primera investigación se destacan diferentes deficiencias en el modelo de negocio de la Asociación de Veteranos del Real Madrid. Hemos llegado a la conclusión de que, hoy en día la asociación de veteranos no tiene una estructura definida y tiene dificultad para llevar a cabo un funcionamiento apropiado de la asociación.

Los principales problemas que se detectan, realizando un primer análisis, en cuando al modelo actual de la Asociación de Veteranos del Real Madrid son:

- Líneas de ingresos escasas en comparación a los gastos pretenden tener.
  - Sistema de ayudas con capacidad de mejora.
  - La Asociación presenta también una gran falta de visibilidad sea interna, con los jugadores actualmente en activo, sea externa, para con otras instituciones.
- Este último problema genera a nivel interno una falta de compromiso y de integración futura de nuevos asociados y a nivel externo genera una dificultad de arreglar patrocinio o convenios para las actividades realizadas por la asociación.

Con la posterior investigación realizada, se pretende dar respuesta y así convertir estas debilidades en oportunidades, dando posibles soluciones que ayuden a desarrollar el producto de los Veteranos del Real Madrid en torno a la mejora de las vías de ingresos y hacer que sea más atractivo para el público general.

Según se ha ido avanzando en la investigación, y tras discusión y análisis de comparación con otros clubes con las mismas características o diferentes de la Asociación de Veteranos del Real Madrid, respaldan puntos que se indican en el anterior párrafo y se detectan más puntos de mejora que se analizaran a largo del presente documento.



## Introducción

El fútbol es uno de los deportes más mediáticos del mundo. Reúne a gente apasionada de todas partes para vivir momentos inolvidables. Hablar de fútbol rima con muchos valores: respeto, trabajo en equipo, iniciativa, esfuerzo, autodisciplina, perseverancia y sobre todo pasión.

El equipo que ha realizado este proyecto es un grupo de estudiantes de tres nacionalidades diferentes del MBA en Dirección de Entidades Deportivas “Alfredo Di Stéfano” de la Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea. El objetivo principal era hacer un Trabajo de Fin de Máster (TFM) que contribuye en el desarrollo del deporte de manera general y también aportar una reflexión e ideas siempre con la intención de que se pudiese realizar un día.

Además, desarrollar un proyecto que trata de la Asociación de Exjugadores del Real Madrid ha sido un desafío para nuestro equipo. Siendo el mejor club del mundo, el Real Madrid no para de ganar y crecer. Años tras años, han pasado leyendas que marcaron la historia del club. Sin embargo, una parte de esas leyendas no han tenido el mismo éxito que sus compañeros. El cambio del fútbol ha sido complicado para varias entidades deportivas. Ha impactado en la organización y el funcionamiento de los antiguos sistemas de fútbol. Hoy en día, el fútbol no es solo considerado como un deporte sino como un negocio.

La cita siguiente “Que el fútbol no sea para sus profesionales el pan de hoy y el hambre para mañana” expresa la esencia en sí de la Asociación de Veteranos del Real Madrid. El club, como gran familia, tiene que devolverles lo que ellos han dado al club, defendiendo la camiseta del Real Madrid. Los jugadores son parte de la historia y no pueden ser olvidados.

Así, nos hemos sentido obligados a aceptar el reto: proponer la mejor versión para la Asociación de Veteranos para no olvidar las leyendas que han contribuido a la proyección del club. Para llevar a cabo este cometido, ha sido de gran utilidad recurrir métodos de investigación tales como entrevistas a personas relacionadas con la Asociación, permitiendo con ellas guiar este informe hacia sus áreas de mayor relevancia.

Con todo, el informe está estructurado de la siguiente forma: en primer lugar, se ha realizado un análisis de la situación actual en la que se encuentra la Asociación; en segundo lugar, se han buscado otras asociaciones de veteranos de España y de Europa que pudieran servir como referencias para la Asociación; a continuación, se ha detallado la propuesta estratégica, con sus correspondientes planes de acción; y, por último, se ha estudiado la viabilidad económica de tales acciones y su repercusión financiera sobre la Asociación.

## *Método de Investigación*

Para llevar a cabo este proyecto ha sido necesario conocer la opinión de los principales activos de la Asociación que son la agencia de marketing Zertior, el director de la Fundación Real Madrid y exjugadores de la asociación. Para ello nos hemos enfocado en solo una línea de investigación. Hemos realizado varias entrevistas para poder recaudar datos y permitimos poder desarrollar el proyecto.

La primera entrevista fue una entrevista telefónica con Isidoro San José Pozo, actual director general de la Asociación de Exjugadores de Fútbol del Real Madrid. Hemos realizado 20 preguntas sobre diferentes temas de la Asociación: exjugadores, tipos de ayudas, las actividades que tienen hoy en día. El objetivo de la entrevista era entender cuál es la función que tiene la asociación y a que se dedica hoy en día.

La segunda entrevista fue dirigida a un veterano anónimo. Esta conversación telefónica fue muy útil para conocer lo que opina sobre la asociación siendo exjugador y veterano actual. Además, nos compartió las mejoras que se podría realizar o también expresarnos cuales son los retos de la entidad en el futuro.

La tercera se compone de una serie de 10 preguntas al exjugador madridista y miembro de la Asociación, Manolo Sanchís. En esta entrevista hemos conseguido obtener información sobre qué es lo más relevante para los ya miembros de la Asociación de Veteranos del Real Madrid, perspectiva actual como miembro y posibles mejoras y deseos.

## Objetivos de nuestro proyecto

La Asociación de Veteranos del Real Madrid tiende a cuidar de los jugadores durante y después de su vida profesional de diferentes maneras como son ejemplo las ayudas económicas, integración en la vida cotidiana y acompañamiento después de su carrera profesional. Es una entidad de referencia a nivel mundial, debido a lo escudo que representa y a los asociados que la constituyen. Actualmente está dirigida por los propios jugadores, y su principal objetivo como ya fue anteriormente mencionado es ayudar y ofrecer servicios para sus asociados que se encuentran en una situación más débil económicamente. A esto la asociación añade otro reto bastante importante que es que los asociados se sientan orgullosos de pertenecer a la Asociación. Así mismo, mediante todo el apoyo que pueda dar la asociación eso será siempre con el objetivo de acercar más el sentimiento madridista y sus valores al asociado.

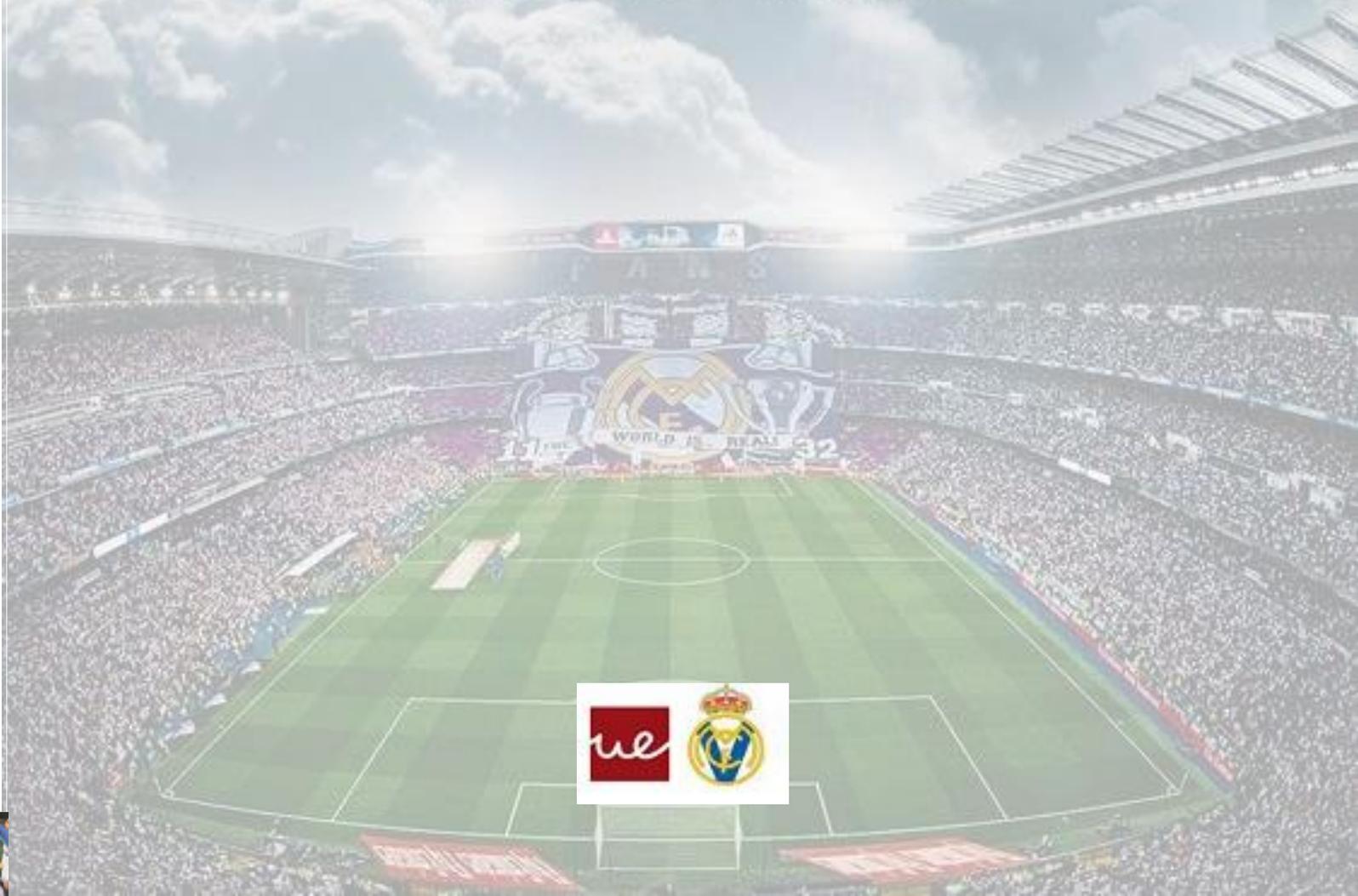
Además de los objetivos actuales de la asociación, que están descritos en el párrafo anterior, nosotros añadimos los siguientes de cara a aportar valor a la Asociación.

- Fortalecer la imagen de la asociación y su fin social.
- Ampliar el número de actividades de la asociación e integrar cada vez más en las actividades del club y de su fundación.
- Ampliar y mejorar las formas de ayudas.
- Intensificar la relación con el 1er equipo.
- Presentar un plan de mejora para el departamento de marketing de la asociación:
  - Mejorar el modelo de comunicación
  - Arreglar nuevas colaboraciones para las acciones de solidaridad de la asociación.





HALA MADRID Y NADA MAS



## **Análisis Interno**

### **Introducción:**

Aunque los encuentros amistosos de exjugadores del Real Madrid Club de Fútbol se remontan hasta 1962, no es hasta 1992 cuando se constituye la Asociación de Veteranos y se aprueban sus estatutos. Sus dos fines principales, de acuerdo con Isidoro San José, son: por una parte, convertirse en un punto de encuentro para todos los exjugadores que han defendido la camiseta del Real Madrid a lo largo de su historia; por otra, servir como órgano de apoyo y ayuda económica para todos aquellos miembros que se encuentren en una situación de necesidad.

En este capítulo, se pretende dar a conocer toda la información posible acerca de las actividades que realiza la Asociación, así como un análisis de los principales problemas a los que se enfrenta a la hora de llevar a cabo dichas actividades.

### **Actividades:**

A pesar de que, en el momento de su constitución, la Asociación no tenía claras cuáles podían ser sus actividades clave con vistas a recaudar fondos para prestar ayuda a sus asociados, con el tiempo sí que se ha esforzado en definir y desarrollar un conjunto amplio de actividades, entre las que destacan de modo muy predominante la práctica del fútbol (la faceta más reconocida de los exjugadores), pero que también abarcan la práctica del golf, los homenajes y los premios.

### **Fútbol:**

Dentro de la práctica del fútbol, a su vez, se pueden distinguir varias actividades con sus propias características particulares.

### **El “Corazón Classic Match”:**

El Corazón Classic Match' es un evento organizado por la Fundación Real Madrid que enfrenta al equipo de la Asociación de Veteranos del Real Madrid C.F. y a otro equipo de veteranos de un club relevante en el panorama internacional. Además, cuenta con el apoyo por parte del Comité Olímpico Español y de la Asamblea de la Comunidad de Madrid.

El objetivo del partido es recaudar fondos para financiar los proyectos de la Fundación del Real Madrid, entre los cuales destaca el Proyecto África', que promueve la paz, los derechos humanos y el desarrollo del continente a través de la práctica deportiva. Este partido ha sido posible gracias a la colaboración de la agencia de marketing



ZERTIOR, que diseñó un plan estratégico para llevar a cabo el evento y cuyo éxito ha servido para que se haya repetido cada año desde 2010 (solo interrumpido por la pandemia de 2020), en los que han desfilado equipos como el Bayern de Múnich, el Manchester United, la Juventus...

El éxito y la gran visibilidad que genera el evento ha llevado también a que muchas empresas quieran asociar su marca al Corazón Classic Match y a su causa social. Entre los patrocinadores del evento se puede encontrar a El Corte Inglés, Fiesta, GenesisCare, Iberia, Prosegur, Veracruz o ZERTIOR, entre otros.

### **Otros partidos amistosos:**

Aparte del encuentro amistoso del "Corazón Classic Match", las Leyendas del Real Madrid participan en otros partidos amistosos a los que son asiduamente invitados, llegando a disputar alrededor de 10 partidos al año hasta la llegada de la pandemia.

Muchos de estos partidos se realizan para rendir homenajes a jugadores del club (Puskas, Zoco...) o para conmemorar hitos deportivos del equipo rival (ascenso a Segunda del C.P. Villarrobledo), y por norma general la recaudación es donada a alguna asociación o a alguna causa benéfica (como en el caso de los afectados por la erupción del volcán de La Palma).

### **Torneo de Golf Solidario:**

La Asociación organiza también un Torneo de Golf Solidario, con un recorrido de siete ediciones (solo interrumpidas por la pandemia), en el que los asociados contribuyen a recaudar fondos para diferentes causas apoyadas por la Fundación Real Madrid, junto a otras asociaciones, como la Fundación Síndrome de West.

Este evento ha sido auspiciado, en su última edición, por Liberbank, que firmó un convenio de colaboración con la Asociación para prestar su apoyo al deporte solidario, y cuenta con la colaboración de Ilunion Hoteles, que participa en eventos solidarios y apoya muchas iniciativas sociales a través del deporte.

### **Homenajes y premios:**

La historia del club merengue sigue existiendo desde 1902 y aunque las estrellas se van, la historia sigue, de ahí que la Asociación desempeñe un papel determinante en la misión de que la historia no se olvide. Además de utilizar el escaparate que suponen los partidos para rendir homenajes a algunos exjugadores, la Asociación hace entrega de la insignia de oro y brillantes'



a personalidades relevantes de la historia del club, entre las que se encuentran Florentino Pérez o Carlo Ancelotti.

Conviene añadir, como inciso, otras iniciativas que, sin partir de la Asociación, también contribuyen a dar visibilidad a exjugadores determinantes del club, como la serie documental 'Campo de estrellas' de Amazon Prime, que repasa la trayectoria de emblemas del club, o la entrega del Premio Internacional del Deporte de la Comunidad de Madrid a la Quinta del Buitre'.

## **Análisis estratégico:**

Comoquiera que la Asociación de Veteranos concentra a los exjugadores del Real Madrid que han estado vinculados contractualmente al club durante al menos una temporada y que han disputado como mínimo un partido, y de conformidad con las actividades que se ha comprobado que lleva a cabo la Asociación, es fácil comprender que su naturaleza no es otra que la de disputar partidos de fútbol con una finalidad social.

Aunque hoy en día la Asociación cuenta con alrededor de 300 asociados, no todos ellos podrían llegar a representar a la Asociación en alguno de esos partidos. A este respecto, lo que puede llegar a ser más limitante es que los jugadores superen un umbral de edad que les impida realizar actividad física regularmente. También hay que tener en cuenta que los miembros no están vinculados de manera contractual con la Asociación, por lo que no están obligados a participar en sus actividades, y que algunos de ellos pueden tener diversas ocupaciones profesionales (como apariciones en medios de comunicación) que les impidan colaborar de manera activa con la Asociación, ya sea en los partidos o en el resto de las actividades.

Así, de la cifra de asociados expuesta, habría que contar con unos 25 exjugadores que participan habitualmente en la dinámica de la Asociación, entre los que cabe citar a Amancio, Javier Balboa, Emilio Butragueño, Jordi Codina, Luis Milla, Fernando Hierro o Isidoro San José (la relación completa de los exjugadores más vinculados a la Asociación se puede consultar en el Anexo).

De lo anterior se sigue, por tanto, la dificultad de la Asociación para encontrar disponibilidad por parte de los asociados, de cara a que estos formen parte de las actividades organizadas. Aparte del efecto de la edad y de los problemas de agenda que ya se han explicitado, hay otras causas subyacentes que pueden explicar dicha dificultad.

En primer lugar, se tiene que poner el foco sobre el proceso de globalización' que ha experimentado el panorama del fútbol, sobre todo a raíz del denominado Caso Bosman', cuya consecuencia más relevante ha sido el creciente número de jugadores extranjeros que han ido formando parte de las plantillas de los principales clubes europeos. El caso del Real Madrid no es diferente, habiéndose multiplicado el número de futbolistas extranjeros en plantilla desde mediados de la década de 1990, coincidiendo con la resolución del Caso Bosman', tal y como se aprecia en el siguiente gráfico:



Como es lógico, el aumento de jugadores extranjeros ha sido en detrimento de los jugadores nacionales, y en concreto de jugadores procedentes de Madrid y sus alrededores, así como de jugadores formados en la cantera del club, siendo estos los más proclives a permanecer en Madrid una vez concluida su carrera deportiva y a desarrollar un sentimiento de apego y de pertenencia al club que les incentive a formar parte de la Asociación.

Aunque nada priva a los jugadores extranjeros para que estos también pertenezcan a la Asociación, el hecho de que puedan continuar su vida lejos de España puede ser un gran impedimento para que acudan a sus actividades. Además, como es la propia Asociación la que, para disputar los partidos, se hace cargo del traslado de los exjugadores, le resulta más rentable utilizar regularmente a los jugadores que viven cerca de Madrid o de los lugares donde tienen lugar tales partidos. Por eso, no es de extrañar que, con la salvedad del partido del Corazón Classic Match', la mayoría de los jugadores alineados sean residentes en España.

En segundo lugar, también hay que valorar el incremento del salario de los futbolistas a medida que han crecido los ingresos de los grandes clubes de fútbol durante las últimas décadas. Como el incremento del salario va en dirección opuesta a la percepción sobre el compromiso y el vínculo de los jugadores hacia el equipo (Douvis y Billonis, 2005; Kuper y Szymanski, 2009), una consecuencia plausible es que los jugadores registren estancias cada vez más cortas en sus clubes y que los integrantes de las plantillas roten cada vez más. Llevando esta situación al Real Madrid, se aprecia que, de los 25 jugadores que han acumulado más de 12 temporadas en el club, tan solo cinco registraron su debut más tarde de 1995 (José María Guti, Iker Casillas, Sergio Ramos, Marcelo Vieira y Karim Benzema).

A simple vista, una mayor rotación de las plantillas podría resultar beneficiosa a posteriori para la Asociación, en la medida en que habría más exjugadores de los que nutriría. No obstante, el hecho de que los jugadores convivan durante menos tiempo en el club dificulta la posibilidad de que estos desarrollen un sentido de pertenencia hacia el Real Madrid, y también significa aceptar que los jugadores pueden pertenecer a varios clubes a lo largo de su carrera. Así, cuando desde la Asociación se realiza un acercamiento al exjugador del Real Madrid que se acaba de retirar, la realidad es que es solo una de varias Asociaciones de Veteranos a las que el exjugador puede elegir adscribirse, lo que da muestras de la competencia existente.

Con todo, considerando todos los problemas a los que se enfrenta la Asociación para atraer y retener a asociados que estén involucrados, resulta comprensible la dificultad de organizar eventos como partidos de fútbol, que requieren de la participación de un gran número de asociados de manera simultánea, lo cual se traduce en varios inconvenientes más.

El más evidente es que los partidos constituyen la actividad más lucrativa para la Asociación, por lo que se desaprovecha el potencial de líneas de ingresos tales como la venta de entradas. O, si se organizan, puede que se hagan sin la participación de los exjugadores con más talento, que es una de las variables que más explica lo mediático que es un jugador, o lo que es lo mismo, la cantidad de consumidores a los que es capaz de llegar y el valor que añade al producto de los partidos de la Asociación.

También supone una pérdida latente del número de días de actividad que registra la Asociación, lo que penaliza la búsqueda de patrocinadores, en la medida en que lo principal que buscan las marcas cuando patrocinan a una entidad deportiva es la visibilidad de marca, para lo que la Asociación de Veteranos es realmente poco efectiva. De ahí que las alianzas de la Asociación con empresas se den en forma de colaboración y en virtud de contraprestaciones en especie, en vez de económicas, lo que vuelve a mermar las posibles líneas de ingresos.

Aparte de la disputa de los partidos o torneos, la Asociación no cuenta con otras líneas de ingreso relevantes: los beneficios de la organización del torneo solidario de golf, que es la otra gran actividad auspiciada anualmente por la Asociación, están destinados a la Fundación, por ejemplo.

Todo esto conduce a una tensión en el seno de la organización: por una parte, se pretende conservar la naturaleza original, es decir, ser una entidad volcada hacia la ayuda económica de sus asociados; por otra, las líneas de ingresos actuales no garantizan la viabilidad económica de la Asociación, lo que se termina traduciendo en una dependencia económica hacia el Real Madrid CF.

A nivel interno, la Asociación de Veteranos padece otros problemas que hay que considerar. Aquí, merece una reseña el hecho de que no cuenta con una estructura de organización profesionalizada, lo que limita en grado sumo las posibilidades de desarrollar e implementar un modelo de negocio solvente, al no contar con el personal necesario para ello.

Asimismo, la Asociación no es efectiva en sus labores de comunicación, que de ordinario deberían servir para incrementar su visibilidad y alcance, especialmente en entornos digitales, lo que indudablemente dificulta la posibilidad de llegar a potenciales consumidores. En este aspecto, a pesar de que la Asociación dispone de una página web y de un perfil en tres redes sociales de masas (a saber, Facebook, Twitter y YouTube), el número de seguidores con el que cuentan, que se puede apreciar en el gráfico siguiente, así como su actividad, son muy reducidas:

	Real Madrid	Fundación Real Madrid	Asociación de Exjugadores del Real Madrid
	112 M	4,2 M	1,3 K
	113 M	101 K	18,4 K
	40 M	402 K	20,4 K
	11,9 M		
	7,32 M		

En otro orden, conviene prestar atención a las relaciones institucionales que mantiene la Asociación.

Por una parte, a pesar de ser una entidad separada del Real Madrid CF, el club le presta a la Asociación los recursos materiales (espacios para albergar oficinas y acoger los entrenamientos, a razón de dos por semana, y partidos disputados, en la Ciudad Deportiva de Valdebebas) y económicos necesarios para llevar a cabo sus actividades ordinarias, lo que hace que disminuya la inversión de tiempo y dinero en encontrar los recursos necesarios.

Sin embargo, la falta de integración con el club repercute negativamente en el capítulo de los patrocinadores, ya que impide que marcas que ya están aliadas al club puedan utilizar el producto de los veteranos como soporte para sus activaciones, que podrían significar visibilidad u otros beneficios a la Asociación.

Por otra parte, la Fundación es la encargada de organizar varios de los eventos a los que es invitada la Asociación (como el partido anual del Corazón Classic Match'), lo que puede servirle como escaparate para mejorar su exposición. No obstante, hoy en día la Fundación ya canaliza la mayor parte de los esfuerzos que se realizan desde el Real Madrid en actividades con fines sociales y benéficos.

A pesar de que la Asociación tiene un producto diferenciado, que es el de los exjugadores del club, y que su principal ayuda se vuelca sobre tales exjugadores y sus familias, no se debe olvidar que ha participado en otras iniciativas solidarias (como la de los afectados por la erupción del volcán de La Palma) de la mano de la Fundación, lo que puede hacer que la propia Fundación canibalice la visibilidad de la Asociación.

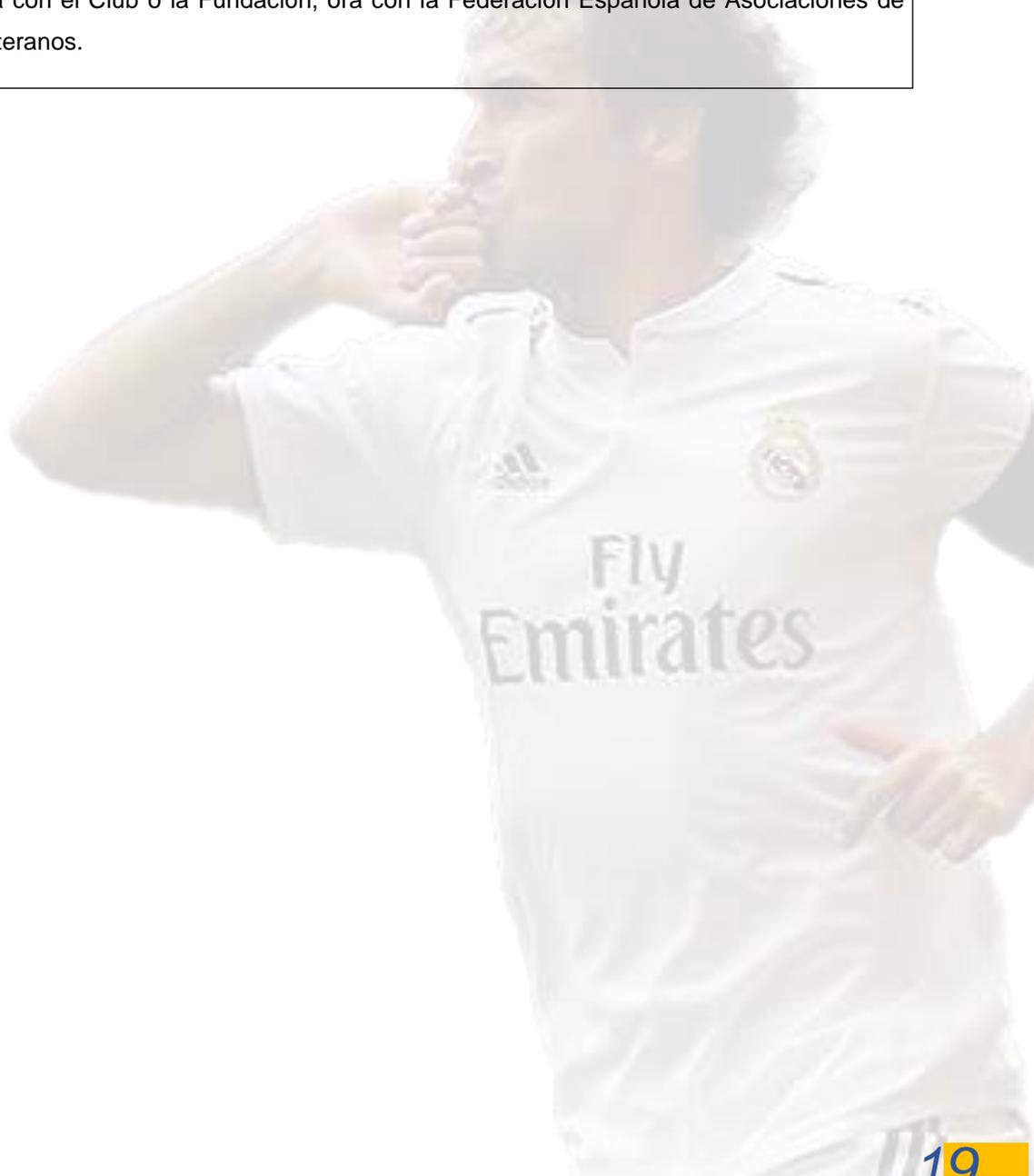
La última relación valiosa con la que cuenta la Asociación reside en la Federación Española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos (FEAFV) a la que se encuentra adscrita. A pesar de la ventaja de que la actividad de la FEAFV está específicamente orientada al producto que ofrece la Asociación (los exjugadores), y de que puede servir como puente para colaborar a las asociaciones de otros clubes nacionales, actualmente la Asociación no participa en la liga que organiza esta Federación.

## ***Resumen y conclusiones del análisis interno:***

A lo largo de este apartado se ha pretendido esbozar una imagen que sea reflejo de la situación en que se encuentra la Asociación de Veteranos del Real Madrid hoy en día. Se ha podido comprobar que la Asociación cuenta con pocas actividades propias, así como poca visibilidad y escasos patrocinadores.

La actividad más lucrativa es la organización de partidos, para la que existen numerosos problemas a la hora de atraer a los jugadores más mediáticos, que podrían contribuir a ofrecer un producto más atractivo. El resto de las actividades tienen un retorno económico menor y no permiten lograr visibilidad.

Por si fuera poco, la Asociación carece de una estructura profesionalizada, lo que se aprecia en el uso de las redes sociales, y no consigue sacar el máximo provecho posible de sus relaciones, ora con el Club o la Fundación, ora con la Federación Española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos.





HALA MADRID Y NADA MAS



## Análisis externo

### Introducción:

La Asociación de Veteranos del Real Madrid no es única, sino que en muchos más clubes de España y de Europa existen secciones similares que acogen en su seno a sus jugadores más representativos y, de hecho, varias de estas asociaciones han llegado a enfrentarse a la Asociación de Veteranos del Real Madrid en una o varias ocasiones.

Después de haber analizado la situación de la Asociación de Veteranos del Real Madrid, el propósito de este capítulo es aportar información sobre algunas de las asociaciones de veteranos más representativas, tanto a nivel nacional como internacional, así como estudiar líneas de acción de las demás asociaciones que podrían implementarse en la del Real Madrid. Para estructurar el capítulo, se ha tomado como referencia el factor geográfico, diferenciando entre las asociaciones nacionales y europeas.

### Asociaciones nacionales:

En la investigación de las asociaciones existentes a nivel nacional, un primer hallazgo importante es el de la Federación Española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos, la patronal, en la medida en que organiza sus propias competiciones y que cuenta con hasta 60 asociaciones de veteranos de España adscritas. Sin embargo, para hacer más eficiente la investigación, solo se han elegido nueve de dichas asociaciones, tomando como referencia para ello la clasificación histórica de la liga española de fútbol:

<i>Clasificación histórica</i>	<b>Temporadas</b>	<b>Puntos</b>
<b>Real Madrid C.F.</b>	91	<b>4.786</b>
<b>F.C. Barcelona</b>	91	<b>4.676</b>
<b>Club Atlético de Madrid</b>	85	<b>3.824</b>
<b>Valencia C.F.</b>	87	<b>3.664</b>
<b>Athletic Club de Bilbao</b>	91	<b>3.616</b>
<b>Sevilla F.C.</b>	78	<b>3.153</b>
<b>R.C.D. Espanyol de Barcelona</b>	86	<b>2.961</b>
<b>Real Sociedad de Fútbol</b>	75	<b>2.852</b>
<b>Real Betis Balompié</b>	56	<b>2.162</b>
<b>Real Zaragoza</b>	<b>58</b>	<b>2.109</b>

Para consultar toda la información relativa tanto a las asociaciones nacionales como a la FEAFV se remite al lector al Anexo I. De todas las asociaciones analizadas, las tres más relevantes en cuanto a información disponible y desarrollo de iniciativas son la Agrupación de Jugadores del F.C. Barcelona, la Asociación de Futbolistas del Valencia C.F. y la Asociación de Exjugadores del Athletic Club.

En primer lugar, la Agrupación de Jugadores del F.C. Barcelona es una de las asociaciones más antiguas, pues su origen se remonta hasta 1959, aunque su misión de velar por el bienestar social, formativo y económico de los exjugadores del F.C. Barcelona ha permanecido intacta desde entonces. Disfruta de una visibilidad muy relevante a través de una página web sofisticada y diversas redes sociales (más de 200.000 seguidores), en las que se genera un contenido abundante, y cuenta con un patrocinador propio, que es la agencia de marketing y gestión deportiva ISL.

Su actividad va mucho más allá de la disputa de partidos amistosos para recaudar fondos, participando en diversos talleres y actos para el público general, acudiendo junto a la Fundación del Club a hospitales, otorgando becas al estudio y lanzando acciones formativas... Su proyecto estrella son las jornadas de Coach Valúes', en el que los exjugadores del club enseñan a los empleados de las empresas acerca de conceptos como la estrategia, la identidad o la cultura empresarial basándose en su experiencia de futbolistas profesionales.

De las asociaciones estudiadas, es la única que ofrece información de carácter financiero (en su memoria anual), de la que se desprende que el principal motor de la Agrupación son las aportaciones recibidas de parte de la Fundación del F.C. Barcelona.

En segundo lugar, la Asociación de Futbolistas del Valencia C.F. no solo trata de apoyar a los exjugadores del equipo que se encuentren en situaciones de vulnerabilidad, sino que sus propósitos también estipulan la colaboración con los poderes públicos de diversos ámbitos para promover la práctica deportiva y, más concretamente, la práctica del deporte adaptado, que a su vez contribuye a mejorar la imagen del club.

En esa línea, la acción pionera más destacada de la Asociación es el proyecto A-Ball fútbol en silla de ruedas', que no solo trata de promover su práctica a nivel nacional, sino que también procura visibilizar y acercar el deporte adaptado a colectivos como niños, facilitando la integración de las personas que padecen alguna discapacidad y educando en valores a través del deporte. Al margen de este proyecto, la mayoría de los esfuerzos de la Asociación se vuelcan sobre los diversos campus y escuelas de las que dispone, en las que algunos exjugadores del club promueven el desarrollo de niños y jóvenes.

En último lugar, la actividad principal de la Asociación de Exjugadores del Athletic Club gira en torno a la disputa de hasta 24 partidos al año, entre partidos solidarios y partidos de las competiciones de la FEAFV de las que forma parte. En su vertiente social, la ayuda que ofrece a sus miembros más necesitados no se limita solo a rubros económicos, sino que también contempla el acompañamiento, el apoyo anímico o la búsqueda de empleo. Además, colabora con la Fundación del equipo participando en muchas de las acciones benéficas que esta lleva a cabo.

Sobre el resto de las asociaciones nacionales estudiadas, el hilo que une a todas ellas es su finalidad de ayudar a los exjugadores del club y de mantener vivo el sentimiento de pertenencia, además del hecho de que la práctica de fútbol en partidos amistosos constituye prácticamente la única vía activa de ingresos (a expensas de las cuotas y las aportaciones) y de la escasa visibilidad con la que cuentan en redes sociales.

## Asociaciones europeas:

Ampliando el horizonte geográfico a los equipos del resto del mundo, vuelve a ser necesario realizar acotaciones para seleccionar algunos de los clubes más relevantes que puedan ser incluidos en la investigación. Así, como primer criterio, se ha limitado el alcance solo a las ligas europeas, y después se han tomado como referencias los clubes que han conquistado un mínimo de dos ocasiones la Copa de Europa o UEFA Champions League:

	14	
	7	
	6	
	6	
	5	
	4	
	3	
	3	
	2	
	2	
	2	
	2	



De nuevo, para consultar toda la información recopilada de las asociaciones de los antedichos equipos, se remite al lector al Anexo II. En este caso, no hay muchas cuyo flujo de información disponible sea importante, pero sí que se puede destacar alguna por encima de otra.

Así, una de las más destacadas es la del Manchester United, la más antigua de Reino Unido (data de 1985), que tiene incluso una página web en la que se da cuenta de toda la información relativa a la asociación.

Esta asociación cuenta con varias líneas ingresos con las que recauda fondos: dispone de acuerdos con algunos patrocinadores, como Gofamer y VSI TV, y organiza varias actividades a lo largo del año, a saber, un torneo de golf, subastas y dos cenas temáticas. Lo llamativo de la asociación del Manchester United, en comparación con las de otros clubes, es que estos fondos recaudados no se destinan a beneficio de los exjugadores del club masculino, sino que son donados a fundaciones y organizaciones sin ánimo de lucro de la comunidad local. En el terreno futbolístico, si los exjugadores se reúnen para disputar algún partido es siempre a beneficio de alguno de proyectos de diversa índole (empleabilidad, salud física y mental, inclusión social...) de la Manchester United Foundation.

No hay que salir del Reino Unido para encontrar una asociación de exjugadores cuyos fondos vayan destinados a los propios exfutbolistas: el ejemplo está en la Chelsea Past Players' Trust, que destina las donaciones percibidas de parte del club (así como las recaudaciones de un torneo de golf y de una comida anual) al apoyo médico y asistencial que puedan necesitar los antiguos integrantes de la plantilla. Es de destacar, en el caso del Chelsea, que algunas leyendas ya recaudaban fondos procedentes del club a beneficio de los exjugadores antes de que la asociación fuera constituida en 2010.

Otra asociación que ha tenido un recorrido interesante en el aspecto social ha sido la de la Juventus de Turín que, a raíz de haber participado en 2013 en el Corazón Classic Match contra las Leyendas del Real Madrid, aprovechó su acuerdo de patrocinio con la UNESCO para organizar dos ediciones de la "UNESCO Cup", frente a veteranos del propio Real Madrid y de Boca Juniors.

Paralelamente, las leyendas de la Juventus han realizado diversas giras y tours en terreno asiático (China y Japón), dentro del marco de algunos patrocinadores regionales y con la promoción de la marca del equipo como uno de los principales objetivos, rentabilizando el hecho de que el presidente de Juventus Legends, David Trézéguet, es asimismo embajador del club.

Del resto de asociaciones europeas implicadas en esta investigación, y a tenor de la información disponible, huelga señalar que la actividad de bastantes de ellas está ligada a varios proyectos de la fundación de los propios clubes: el caso del Nottingham Forest F.C. es uno de los más destacados, sin olvidar al Liverpool F.C. y al A.C. Milán.

## ***Lecciones extraídas del análisis externo:***

Aunque la muestra de asociaciones estudiadas a nivel nacional y europeo no es muy grande, sirve para inferir algunas conclusiones relativas a su naturaleza y al tipo de actividades que llevan a cabo, que a su vez pueden servir como fuente de inspiración de cara a los planes de acción diseñados para la Asociación de Veteranos del Real Madrid.

El primer hecho reseñable es que, como es lógico, lo único en lo que coinciden todas las asociaciones es la disputa de partidos. A partir de ahí, divergen en la finalidad de tales partidos: algunas recaudan fondos para proyectos de sus fundaciones (Liverpool), otras para sus asociados (Chelsea) y algunas más para otras entidades sin ánimo de lucro locales (Manchester United). También se diferencian en el resto de las actividades que desarrollan, en caso de hacerlo: comidas, talleres, campeonatos de golf, subastas... En general, ninguna asociación se hace cargo de muchas actividades; sin embargo, si se toman todas juntas, el resultado es un conjunto bastante amplio de posibles actividades.

A renglón seguido, aunque muchas de las asociaciones están constituidas como entidades independientes, la realidad es que todas ellas tienen un alto grado de colaboración con sus clubes y, en su caso, también con las fundaciones de tales clubes. Este vínculo va desde la disputa de partidos a beneficio del club hasta actuar como vehículo comercial para el club, pasando por la presencia de las leyendas en las presentaciones de la temporada de los propios clubes. En lo esencial, participar de la mano de club y fundación es una importante fuente de actividad y de visibilidad para las asociaciones.

Muchas veces, fruto de estos lazos entre las asociaciones y las fundaciones, sucede que el objetivo de las actividades trasciende a sus destinatarios habituales, que son los exjugadores miembros de dichas asociaciones. En ese sentido, no es extraño encontrar casos en que



## ***Resumen y conclusiones del análisis externo:***

En esta sección se han repasado algunas de las asociaciones de veteranos más relevantes que compiten contra la Asociación de Veteranos del Real Madrid, tanto a nivel nacional como europeo.

Aunque muchas de ellas adolecen de falta de información y de visibilidad, se ha podido apreciar que entre todas ellas existen numerosas iniciativas puestas en marcha para recaudar fondos, ya sea para las asociaciones o para las fundaciones, que podrían ser extrapoladas a la Asociación de Veteranos del Real Madrid.





HALA MADRID Y NADA MAS



## Propuesta de acción

### Introducción

Después de haber analizado la situación de la Asociación de Veteranos del Real Madrid actualmente y algunas de las asociaciones de veteranos más representativas, tanto a nivel nacional como internacional. En este apartado iremos a encontrar las propuestas de mejora que tenemos para la asociación. Con el objetivo de crear una propuesta de acción que se pudiera realizar y que fuera adaptable a las necesidades de la asociación hablamos con los intervinientes que más participan en la misma.

Empezamos por hacer una entrevista telefónica a Isidoro San José, Vicesecretario de la Asociación de Veteranos del Real Madrid (entrevista completa en el anexo IV) que nos comentó que actualmente el único objetivo de la Asociación es ayudar a los exjugadores que en ese momento se encuentran en mala situación financiera y nos comentó también que todo el tipo de actividades que participan es para generar ingresos para cubrir estos gastos. A nivel de actividades actualmente tienen los partidos de fútbol, un torneo de golf e intentan hacer algún tipo de actividad de carácter benéfico. Pero identifica que el mayor reto a corto plazo es que los jugadores sepan que existe una asociación que les puede ayudar un día en el futuro y que a corto plazo colaboren con ellos para las actividades sea partido o de otro tipo.

Después para tener una visión de los asociados, entrevistamos vía telefónica a un Veterano Anónimo (entrevista completa en el anexo V). Este nos comentó, un poco como el Vicesecretario Isidoro San José, que los principales objetivos de la asociación se basan en ayudar a los exjugadores que no tuvieran la misma suerte a nivel profesional que otros tienen actualmente. Entonces el interviniente destaca que la asociación tiene tres grandes retos, que son desarrollar proyectos y actividades para recaudar fondos, en segundo lugar, dar más a conocer, que se podría conseguir con el primer objetivo, y el tercero pues cuantos más exjugadores pertenezcan a la Asociación, pues mucho mejor.

Entrevistamos también a Manolo Sanchis, Vocal de la Asociación de Veteranos del Real Madrid y también participante activo en las actividades de la asociación en los últimos 10 años (entrevista completa en el anexo V), este tiene una visión muy semejante a los dos entrevistados anteriores que el objetivo principal de la asociación irá siempre visar la máxima ayuda posible a exjugadores en dificultades y conseguir desarrollar más nuevas líneas de ingresos.

## Objetivos

Con lo que describimos en el apartado de los objetivos y con lo que miramos en la introducción de la propuesta de acción, describimos ahora los principales retos para el plan de acción del proyecto, que van a ser desarrollados en este apartado.

Para el objetivo de ampliar el número de actividades de la asociación e integrar cada vez más en las actividades del club y de su fundación, nosotros pensamos, además de las actividades ya hechas por la asociación, organizar torneos y más partidos, hacer subastas con las equipaciones de estos mismos partidos, organizar Meet and Greets con los jugadores en determinadas ocasiones, organizar charlas y conferencias en que se pueda mezclar varias generaciones de jugadores históricos del Real Madrid y por último organizar visitas en el nuevo tour del estadio Santiago Bernabéu para personas mayores en que la visita sea dada por una estrella de su tiempo. Con este aumento de actividades pretendemos cumplir también con el objetivo de intensificar la relación con el primer equipo.

Para el segundo objetivo, ampliar y mejorar las formas de ayudas nosotros pensamos en dividir las formas de ayudar en cuatro grandes áreas, la primera es alimentación, la segunda salud, la tercera habitación y por fin educación, todas ellas están desarrolladas en el apartado siguiente.

Para el tercer objetivo, presentamos un plan de mejora para el departamento de marketing de la asociación con el foco en mejorar el modelo actual de comunicación con una reestructuración de las redes sociales y de su website y también a través de las actividades propuestas arreglar nuevas colaboraciones para las acciones de solidaridad de la asociación.

***Todos estos objetivos llevan a un fin común que es fortalecer la imagen de la asociación y su fin social.***

## Plan de acción

Es importante definir prioridades a la hora de actuar, por eso pensamos que el primer apartado del plan de acción sería las actividades y sus beneficios para la Asociación.

### Actividades

Como propuesta de actividades, además de las actividades ya practicadas por la asociación, proponemos organizar torneos y Meet and Greet, crear merchandising propio, hacer subastas y hacer conferencias siempre con el objetivo de generar más líneas de ingresos.

En este apartado encontramos sólo la descripción de las actividades, el plan de comunicación y posibles colaboradores para cada actividad están en los apartados siguientes correspondiente a cada temática.

### Partido & Torneos

La primera actividad, en la cual esperamos que sea la principal fuente de ingresos, es organizar partidos y torneos delante de equipos que sean importantes a nivel nacional e internacional. Para los partidos pensamos en intentar ampliar el número de partidos que actualmente ya hacen, ya para los torneos el objetivo principal es aprovechar fechas importantes para los clubes y hacer un torneo conmemorativo, tenemos como ejemplo un torneo que se podría realizar en septiembre de este año con equipos nacionales aprovechando las fechas conmemorativas que tienen, estos equipos serían por ejemplo el Athletic de Bilbao (125 años), el Real Betis (125 años) y el Atlético de Madrid (75 años). Pero también en diciembre de este mismo año se podría realizar otro a nivel internacional con el Manchester United (145 años), con el Liverpool (130 años) y con el Tottenham (140 años). Es de referir que todos los ingresos de estos torneos serán revertidos 30% para los clubes (15% para cada equipo) y 70% para una causa social a elegir.

Para los partidos que nos inviten a nosotros pensamos que sería importante un pago simbólico por parte de la asociación anfitriona que cubra los gastos de viaje, de comida, de hospedaje del equipo y lo más importante que jugadores quieren que lleve la asociación pues consonante su mediaticidad puede tener un coste más elevado.

Para el partido Corazón Classic Match lo único que vamos a pedir es un aumento de publicidad de la asociación. Esto será medido por identificaciones en las redes sociales, al menos una en cada red que se partille el evento y mención en la rueda de prensa de anuncio del partido, además de esto pedimos por cortesía que en la placa que está por debajo de los jugadores en la foto de juego aparezca el logo de la asociación.



## ***Giras***

Para esta línea de ingresos tenemos como objetivo cumplir con tres grandes factores: el primer generar más valor para la asociación a través de los partidos; el segundo intensificar la relación con el primer equipo una vez que en los momentos libres tenemos como objetivo que los jugadores en activo conozcan más el trabajo de la asociación y que tenga oportunidad de interactuar con los miembros de la asociación, por ejemplo hacer una o más cenas en conjunto de manera a crear estos momentos de compartir información y de experiencias de ambos lados.

Las giras intentaremos siempre que sean organizadas en los países donde sean las giras del primer equipo masculino e intentaremos también jugar contra los equipos que van a jugar contra al primer equipo, pero de sus veteranos.

## ***Meet and Greets***

La tercera línea de ingresos que proponemos, son encuentros después de los partidos con los Veteranos de los dos equipos donde se puedan pedir firmas y fotos pagando un extra en el valor de la entrada (+20€). El objetivo es dar la oportunidad a los aficionados de poder conocer sus ídolos de su juventud y de poder hablar con ellos de forma a crear el espíritu de proximidad entre los jugadores y los aficionados. En esta actividad se pueden repartir los extras del Meet and greet entre los dos clubes, una vez que las dos aficiones pueden beneficiarse de la actividad. Es de mencionar que las entradas son limitadas a 20 personas por partido.

## ***Subastas***

La cuarta forma de aumentar los ingresos es hacer subastas con las camisetas y los balones de los partidos organizados por la asociación. Aquí iremos diferenciar las camisetas firmadas y no firmadas y los balones firmados o no firmados, y tendrán precios distintos según ese factor.

## ***Tours***

La quinta forma de aumentar los lucros de la asociación es haciendo un convenio con el propio Club de forma a que se cree la hora del Veterano, el objetivo que en esa hora sea un Veterano para guiar el tour y sería una forma de atraer el público mayor a ver el museo del Real Madrid, pero con un factor especial. En este punto también se puede hacer convenios con residencias y atraer a estas personas a visitar el Estadio Santiago Bernabéu con la explicación de un veterano.

## **Charlas y conferencias**

La última actividad consiste en la organización de conferencias y charlas cuyo objetivo es transmitir valores y compartir experiencias para motivar, mejorar y conseguir su fin. Los valores del deporte pueden ser comparados a los del mundo educativo y corporativo por lo cual se propone dos tipos de público diferente.

Cada vez más en el mundo laboral, se intenta integrar dentro de un equipo de trabajo valores que les permitan construir un equipo sólido y la mayoría de estos valores están relacionados al mundo del deporte.

Además, se trata también de un papel de prevención con la temática del cambio de la vida futbolística para la vida fuera del campo. De hecho, hoy en día no existen incentivos que permitan a la cantera llevar planes para su postcarrera. Con lo cual, esas charlas podrán un valor añadido a la asociación en cuanto a su actuación con la cantera

Las charlas van a ser ubicadas en escuelas, universidades y propuestas a diferentes empresas clientes que desean formar sus equipos de la mejor manera posible.

Para ambas vamos a intentar presentar un cuadro de oradores mixto, o sea, traer veteranos y jugadores actuales del Club (1º equipo y Real Madrid Castilla).

## **Ayudas**

La segunda prioridad es sin duda alguna, reestructurar las ayudas que actualmente existen en la asociación y crear nuevas formas de ayudar a los Veteranos.

Hoy en día las ayudas son casi siempre económicas, pero también ayudan con la residencia, y alguna situación puntual en la educación de un hijo. Estas ayudas son para el exjugador, la mujer y los hijos, además cuando fallece un jugador y la viuda se queda con algún tipo necesidad la asociación presta apoyo dentro de sus posibilidades.

Actualmente estos son los criterios para poder ser atribuido cualquier tipo de ayuda, es necesario presentar la situación financiera y patrimonial después se evalúa y la junta directiva es que decide si se concede o no la ayuda.

De manera a reestructurar las ayudas nosotros las dividimos por áreas de enfoque. Las ayudas serán de cuatro tipos, la primera sería de alimentación, la segunda de salud, la tercera de habitación y la última de educación. Es importante mencionar que todos los valores monetarios están pensados para el peor de los casos siendo posible una alteración en los montantes dependiendo de las necesidades de cada familia.

## Alimentación

La alimentación es una necesidad primaria del ser humano, siguiendo el esquema de la pirámide de Maslow, pero muchas veces puede llegar a convertirse en un verdadero problema para personas que atraviesan dificultades económicas y que tienen que ocuparse no solo de su propia alimentación, sino también de la de sus familias. En estos casos de necesidad, acudir a un comedor social no es la opción más popular, dado que puede llegar a estigmatizar a quienes lo hacen o implican reconocer una situación de vulnerabilidad. Desde la asociación se pretende que los exjugadores que disponen de escasos recursos tengan más facilidades a la hora de acceder a una alimentación equilibrada.

## Salud

Teniendo en cuenta que la Asociación está dirigida a veteranos que jugaron en el Real Madrid, hay que reconocer que muchos de los miembros de la entidad puedan ser de una edad avanzada, en la que la salud cobra una importancia mayor para lograr un envejecimiento activo y, sobre todo, para hacer frente a enfermedades que puedan aflorar como consecuencia del debilitamiento del sistema inmunológico.

Y estas circunstancias están ligadas inevitablemente a una mayor inversión en salud por parte de los veteranos, a la que quizá no estén preparados para hacer frente, según su situación financiera.

Por eso, se cree que la Asociación de Veteranos debe jugar un papel fundamental en el cuidado de la salud y en la garantía de una atención médica profesional y transversal, haciendo un esfuerzo por sufragar el mayor número posible de necesidades médicas de sus miembros. Esta ayuda se materializará cubriendo hasta el 50% al mes, dependiendo de la gravedad de la situación, de gastos de las familias en salud, así como el 30% del coste de tratamientos para enfermedades crónicas y el 10% en el caso de enfermedades pasajeras.

## Habitación

Nuevamente, no sería extraño que un veterano o algún familiar suyo tuviera que pasar parte de sus últimos años viviendo alejado de su familia, en una residencia para la tercera edad, porque así lo reclaman sus necesidades de asistencia. En estos casos, no poder hacer frente económicamente a dichas necesidades de los pacientes puede traducirse en un empeoramiento de su calidad de vida, por lo que resulta apropiado que la Asociación actúe en aras de garantizar asistencia y calidad de vida óptimas pagando parte de la factura mensual de la residencia.

Al igual que con la alimentación, los problemas económicos pueden conllevar dificultades para acometer, en este caso, el pago de una hipoteca. En ese sentido, es preciso que la Asociación se preste a ayudar a sus miembros para atajar su vulnerabilidad y su posible desamparo, pudiendo hacerse cargo de un 50% del coste de las facturas si fuera el caso.

## Educación

La carrera de un jugador de fútbol tiene un coste de oportunidad muy alto: a menudo requiere hacer sacrificios desde una edad tan temprana como los 16 o los 18 años, y no siempre resulta compaginar la práctica deportiva y el estudio durante los años de mayor plenitud física y mental. Sin embargo, una vez terminada la carrera deportiva, el jugador debe dar un salto difícil hacia el mundo civil y la búsqueda de empleo no siempre es tarea fácil si no se dispone de una formación sólida.

En ese sentido, además de las ayudas reactivas propuestas, la Asociación también puede facilitar ayudas activas, en clave educativa, que permitan a los veteranos prepararse para el desempeño de una profesión y que les sirvan para agilizar el proceso de acceso al mercado laboral. Ello, no obstante, sin dejar de lado el otro tipo de ayudas reactivas, que eviten el hecho de que los veteranos o sus familias se vean obligados a abandonar sus estudios por no poder hacerse cargo de los costes de la educación: aquí, el papel de la Asociación sería el de sufragar una parte de dichos costes (hasta el 50%), para aliviar la carga de los veteranos.

## Relación con el primer equipo

Para la tercera prioridad nosotros elegimos fortalecer la relación con el primer equipo, como objetivo de dar a conocer el trabajo de la asociación a los actuales jugadores y así tener una posibilidad de que estos se puedan juntar a la asociación en el futuro.

Para esto las actividades que anteriormente descritas van a servir para intensificar esta relación asociación - 1º equipo.

## **Conclusiones de las actividades y reestructuración a las ayudas:**

En esta sección se han descrito las nuevas actividades que pensamos que sean soluciones de manera a aumentar los ingresos y hacer frente a los gastos aquí planteados en ayudas a las familias de nuestros asociados.

Es importante mencionar que todas las actividades ya organizadas por la asociación en el apartado del análisis interno pretendemos mantener y con esta complementar las actuales líneas de ingresos de la asociación.

Una vez identificado una falta de organización y de segmentación de ayudas en este apartado damos algunas sugerencias de nuevas soluciones que nuestros asociados pueden beneficiar en las alturas más críticas de sus vidas.

Pero el punto principal que queremos saliente de estas tres propuestas de acción es continuar a fomentar el sentimiento de pertenecer y el madridismo sea de los veteranos sea a otros jugadores que hagan parte del 1º equipo y del Real Madrid Castilla.

## PLAN DE MARKETING

### Objetivos del marketing

La función fundamental de toda entidad es establecer unos objetivos para esta, cuya definición ha de ser clara y precisa, con el fin de alcanzar los fines de la actividad de esta y, posteriormente, las estrategias necesarias para poder llevar a cabo sus logros.

En el caso de la Asociación el objetivo principal del marketing que se pretende alcanzar es llegar a la mayor parte de la población posible, dando visibilidad al producto y a la Asociación de Exjugadores del Real Madrid. Es decir, se trata de una estrategia de reposicionamiento.

Como objetivos secundarios podemos destacar una clara estrategia en redes sociales, aumentando la presencia digital y ofreciendo más protagonismo al seguidor y acercándose a la actividad de la Asociación, lo que favorece en gran parte al objetivo principal.

También se pretende generar una imagen estable de la Asociación, procurando ser atractiva para que exjugadores del club tengan una percepción favorable de ella.

Por último, utilizar esta imagen favorable sería un punto conveniente cara a la posibilidad de generar nuevos contratos con diferentes marcas de patrocinio, ya sean permanentes o temporales como podrían ser el patrocinio de un evento específico. Generando una estructura de negocio para poder presentarla al posible partner.

Todos estos objetivos cumplen las leyes SMART del establecimiento de objetivos, esto quiere decir que son: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo limitado. Gracias a esta "ley" de los objetivos, una vez se lleven a cabo pueden llegar a ser medibles y analizados, lo que puede ayudar a posibles crecimientos o establecimiento de nuevos objetivos en base a estos.



## Público objetivo



Individuos, grupos de amigos y/o familias.



Hombres y mujeres



Entre 15 y 80 años



Residentes en Madrid y España



Nivel adquisitivo medio o medio-alto



Disfrutan del ocio en compañía de amigos o familiares



Cercanos al deporte, especialmente al fútbol



Usuarios de Redes Sociales y medios digitales

## Producto de la Asociación

La Asociación de Exjugadores del Real Madrid actualmente se puede considerar un intermediario entre aficionados y otros exjugadores que necesitan las ayudas que la entidad puede ofrecerles.

Por una parte, cara a los aficionados, ofrece una serie de partidos durante el año a los que el espectador puede asistir y disfrutar dichos encuentros. Todo ello a un precio asequible, teniendo la oportunidad de participar económicamente en ayudas y finalidades benéficas.

Por otra parte, los veteranos y exjugadores madridistas que así lo necesiten, pueden contar con una ayuda económica que les brinda la Asociación. Esta ayuda proviene de los partidos organizados con fines recaudatorios.

Algunos ejemplos de publicaciones tanto en muro como en historias pueden ser: datos curiosos de veteranos, videos o fotos de sus épocas en el Real Madrid, etcétera. (Dejándolo en historias destacadas); cumpleaños y fechas célebres de los miembros de la Asociación; vídeos de asociados presentándose, diciendo cuando jugaron en el Madrid, posición, anécdotas suyas (Dejándolo también en historias destacadas); publicaciones generales compartidas en historias para dar más visibilidad y llegar a más público; quiz o concurso de preguntas. Por ejemplo: un día a la semana se hacen 5 preguntas o 7 en historias para ver cuantas acierta cada persona. Las preguntas serían en relación con los veteranos del Real Madrid, partidos pasados, de la propia asociación, de cuando los jugadores eran profesionales, etcétera. Esto atrae al seguidor y acercarlo más a la asociación, pues se le hace partícipe de esta; publicidad de próximos partidos, eventos, de patrocinadores, de subastas, etcétera. Como ya hemos remarcado, el fin principal de la Asociación es conseguir recaudar más dinero con el fin de poder ayudar más y mejor tanto a los exjugadores como a sus familias. Para ello, es necesario crear un producto o una cadena de productos, los cuales desarrollaremos más adelante.

De esta manera, podemos considerar que la imagen de esta sociedad no está del todo consolidada, pues no deja de verse como una parte interna del propio club y, fuera de este no se encuentra prácticamente reconocida entre la sociedad madrileña ni española. Por ello, la participación conjunta en algunas colaboraciones entre la Asociación con el Real Madrid y/o con su asociación, daría a esta entidad un empujón caro a ganar protagonismo mediático, nuevos contratos y acuerdos con patrocinadores y una mayor visibilidad cara a nuestro público objetivo.

Además de esto, sus redes sociales se encuentran poco visibles, con pocos seguidores y limitadas interacciones. Esto repercute en su actividad, pues es la manera más necesaria para acercarse al público objetivo y tener una rápida difusión. Si el perfil en redes sociales no crece y no se mantiene de una manera activa y atractiva, puede influir de manera importante en el crecimiento o estancamiento de la Asociación.

Por último, se puede destacar que la entidad no cuenta con ingresos propios por patrocinio. Esto se debe a que los patrocinadores del conjunto de exmadridistas son los propios con los que trabaja el club en el resto de sus categorías, esto conlleva a que, al ser una entidad jurídica independiente del propio club puede utilizar su escudo, su marca, sus mismos partners por cesión, pero no cabe la posibilidad de obtención de un beneficio económico al no existir acuerdo como tal.

## Recursos disponibles

La Asociación cuenta con recursos disponibles para la práctica de su actividad no lucrativa. El organismo cuenta con el consentimiento del club para utilizar sus instalaciones para los entrenamientos del equipo de jugadores ex madridistas. Los participantes y miembros de esta asociación tienen acceso y aprobación por parte del Real Madrid en la utilización de las instalaciones de La Ciudad Deportiva de Valdebebas, tanto para entrenamientos, reuniones internas y otros servicios como lavandería, vestuarios o almacenaje de enseres. El Real Madrid también comparte con la Asociación otros servicios como los partners oficiales y profesionales del club.

De otra manera, se puede considerar también como recurso disponible la cuota anual “simbólica” que abonan los socios de la entidad por pertenecer a esta. Se trata más bien de una cuota para poder desarrollar las actividades/partidos y tener un fondo común para necesidades de la entidad y, por su puesto, para donarlo de manera directa a los exjugadores que más lo necesiten. Actualmente estos son los dos recursos fundamentales con los que cuenta la asociación, pero no se pueden descartar posibles futuros recursos a medida que la asociación avance.

## Definición de estrategias

### Colaboración con la Fundación Real Madrid

Llegar a un acuerdo de colaboración con el Real Madrid y la Fundación Real Madrid, haría a la Asociación tuviese muchas más oportunidades de desarrollo, y esto repercutirá en grandes magnitudes al beneficio de la Asociación.

Principalmente podría tener una mayor visibilidad y mayor alcance, así se podría conseguir una proyección de la entidad a una mayor parte de la población y de lo que hemos considerado nuestro público objetivo.

Además, se podría generar un beneficio económico al colaborar en ciertos eventos del Real Madrid y proyectos de la Fundación, además de intentar solicitar una colaboración monetaria desinteresada por parte de este nuevo trato colaborativo.

También se consideraría posicionar a la Asociación y aunar a los valores ya no solo del Real Madrid y de la propia, sino también los de la fundación. Consiguiendo transparencia y una visión y misión más amplia en este nuevo y motivador proyecto.



## Página web

Las corporaciones tanto públicas como privadas tienen como prácticamente necesario la utilización de una página web, pues esta crea una serie de ventajas para el crecimiento de la entidad. La presencia online entre otras cuestiones, la página web ayuda a que se consiga mayor visibilidad y ventas, da más prestigio a la imagen de la marca, aumenta la productividad y genera confianza en el público objetivo, además de poder medir una serie de resultados de marketing digital.

La Asociación de Veteranos del Real Madrid cuenta con una página web propia en la que se desarrollan diferentes actividades: link y redirección hacia sus perfiles en redes sociales, noticias de actualidad de la Asociación, resumen ejecutivo e información de la Asociación, contacto y sus patrocinadores y colaboradores.

Se trata de una dirección web sencilla, clara y fácil de utilizar, condiciones clave para una página web atractiva. A esto se le pueden sumar algunas características para que resulte todavía más atrayente: fotografías de calidad con una resolución de 72 píxeles por pulgada, bien encuadradas con el foco de atención en el centro de la imagen y la misma distancia entre márgenes de izquierda y derecha encuadrando el núcleo de la atención entre estos y sin distracciones anexas al epicentro; también se podría barajar la opción de encuadrar el encabezado de la página web al centro, donde quede el escudo y nombre de la Asociación como foco principal de inicio, atrayendo la atención del visitante; sería interesante añadir en home o barra de inicio un apartado llamado “próximos eventos” en los que se dé información sobre estos, se vendan entradas y se den avisos o modificaciones sobre los sucesos; por último sería conveniente añadir el perfil de instagram al apartado de redes sociales.

## Redes Sociales

Tal y como hemos remarcado con anterioridad, la página web de la compañía es un elemento que ayuda a potenciar la imagen y actividad de esta. Al igual que la dirección web, también lo son las redes sociales, siempre y cuando se haga un buen uso de estas, con una manera atractiva y eficiente. Al utilizar las redes sociales la Asociación genera confianza y cercanía hacia el target, también aumenta la visibilidad y ayuda a construir y fortalecer la imagen de la marca.

## Instagram

Con 18.900 seguidores, una media aproximada de 900 “me gusta” a las publicaciones y 5 comentarios, podemos afirmar que el perfil de la Asociación no es demasiado conocido en esta red social. La entidad cuenta con la ventaja de que se trata de un medio de comunicación fácil de

hacerlo crecer, pero para ello requiere seguir una serie de actividades y tareas: al igual que en la página web, crear un contenido atractivo, con fotografías de calidad, encuadradas y sin distracciones que despierten la atención del foco de atención, dando facilidad al espectador para reconocer el mensaje; utilizar frases motivacionales en el pie de foto de las publicaciones, e incluso una descripción original relacionada con la foto, incluyendo también algún elemento visual como emoticonos; etiquetar a los jugadores en la propia publicación, no en el pie de foto de esta, ya que confunde el mensaje principal del contenido; utilizar hashtags en las publicaciones, uno o dos, tampoco conviene excederse, estos siempre o prácticamente siempre deben ser personales y que el público los identifique con la Asociación como por ejemplo #VeteranosRM; publicar con frecuencia diaria sobre todo en historias y publicaciones 3 o 4 semanales; realizar sorteos de por ejemplo conocer a un jugador, o una camiseta antigua de un jugador firmada, para ello se exige seguir a la cuenta, compartir en historias y mencionar a amigos en la publicación, con esto se consigue llegar a más público de una manera sencilla; por último dar “me gusta” a comentarios y contestar algunos de ellos, esto atrae al seguidor y da sensación de cercanía.

Algunos ejemplos de publicaciones tanto en muro como en historias pueden ser: datos curiosos de veteranos, videos o fotos de sus épocas en el Real Madrid, etcétera. (Dejándolo en historias destacadas); cumpleaños y fechas célebres de los miembros de la Asociación; vídeos de asociados presentándose, diciendo cuando jugaron en el Madrid, posición, anécdotas suyas (Dejándolo también en historias destacadas); publicaciones generales compartidas en historias para dar más visibilidad y llegar a más público; quiz o concurso de preguntas. Por ejemplo: un día a la semana se hacen 5 preguntas o 7 en historias para ver cuantas acierta cada persona. Las preguntas serían en relación con los veteranos del Real Madrid, partidos pasados, de la propia asociación, de cuando los jugadores eran profesionales, etcétera. Esto atrae al seguidor y acercarlo más a la asociación, pues se le hace partícipe de esta; publicidad de próximos partidos, eventos, de patrocinadores, de subastas, etcétera.



## YouTube

La Asociación cuenta con simplemente 4 suscriptores a su canal de esta red social, con 3 videos publicados hace 3 años y ninguno de estas tres grabaciones alcanza las 100 visualizaciones y ningún comentario. Esta muy escasa actividad de la red social lleva a la sensación de poca seriedad y crea poco interés al espectador, dando una mala imagen para la Asociación.

YouTube es una de las plataformas que más tiempo requiere para su buen funcionamiento, por lo que si la entidad decidiese seguir con ella sería conveniente un “lavado de cara” y empezar desde cero, borrando los videos y creando un nuevo contenido.

Si por el contrario se decidiese que requiere demasiado tiempo y dedicación, sería conveniente borrar de igual manera no solo los videos, sino el perfil completo, ya que como se ha explicado antes, el seguidor recibe una imagen negativa de la Asociación.

Una buena cuenta de YouTube contaría con: una presentación y cabecera atractiva como la de la propia página web; videos en los que salgan los miembros hablando, explicando o presentando algún tipo de información, así como entrenamientos o partidos; un contenido original, atractivo y creativo; resolución de videos 1280 x 750 y formato MP4, con una duración menor a 5 minutos; retransmitir contenido en streaming de eventos y partidos; así como dar feedback y cercanía al espectador.

Todo esto conlleva una gran cantidad de trabajo, además de ser una de las redes sociales más difíciles en las que se pueden conseguir seguidores y la asociación no necesita el interés de utilizar esta comunicación por el momento, podría barajar la oportunidad más adelante una vez que el proyecto estuviese más encaminado.

## Twitter

Twitter es otra red social en la que es fácil crecer y posicionarse, siempre y cuando exista cierta disposición y actividad para conseguirlo. La Asociación de Veteranos cuenta con casi 20.700 seguidores.

El problema principal en este caso es la creación de contenido. Una cuenta de Twitter no debe ser réplica de otra, en la cuenta principal de la Asociación se puede apreciar que la mayoría de su actividad son retwitts del perfil principal del Real Madrid.

El seguidor quiere y pretende tener un contenido diferente, ya que para ello seguiría simplemente al Real Madrid. Sin embargo, algunos tweets relevantes pueden y deben compartirse ya que también son información de la Asociación.

Algunas de las actividades clave para un buen funcionamiento del perfil de Twitter serían: dar información relevante, fechas importantes y curiosidades de ex jugadores, como su partido preferido, primer hat-trick, cumpleaños, fichaje por el club, etcétera; publicar algunos entrenamientos o eventos a los que asistan miembros de la Asociación aunque no sea necesariamente en la propia o eventos relacionados con el fútbol pero sí de interés común como por ejemplo, la asistencia a la carrera Perrotón de algún miembro; utilizar hashtags al igual que en Instagram y emoticonos; y por su puesto tener un ritmo de publicación constante (mínimo un tuit diario).

## Facebook

Facebook es una red social complementaria que puede ser utilizada con exactamente las mismas directrices que Instagram. La Asociación lleva 1500 “me gusta” y casi 1550 seguidores en esta plataforma.

Como ya hemos remarcado, las directrices son prácticamente iguales para Facebook y para Instagram. Tanto que, se pueden vincular ambas cuentas para crear el mismo contenido entre ellas e invertir casi la mitad de tiempo y esfuerzo, gestionando las y trabajando de manera conjunta.

## *Resumen y colaboraciones del plan de marketing:*

Una vez realizado el análisis, podemos destacar que contamos con tres tipos de misiones estratégicas. La primera y más importante será una estrategia de reorientación, es decir, tomar un camino diferente al actual procurando potenciar las oportunidades con las que la Asociación ya cuenta y aprovechándose completamente para poder enfocarnos en la segunda estrategia. Esta segunda consiste en una táctica ofensiva, cuyo fin principal se centra en una maniobra de crecimiento y expansión potenciando de manera más intensa las fortalezas con las que ya contamos. Por último, la estrategia defensiva que trata de poner en valor positivo las debilidades que posee la entidad, tratando de trabajar y luchar con el fin de convertirlas en fortalezas consistentes de la Asociación.



## ***Acuerdos de colaboración con partners:***

### **Introducción**

En el ecosistema futbolístico, una de las rúbricas que mayor flujo de dinero mueve es la del marketing, dentro de la que los patrocinios ocupan un lugar prominente. A pesar de las dificultades que ya se han señalado relativas a la obtención, por parte de la Asociación de Veteranos, de patrocinios de marcas, alcanzar acuerdos de otro tipo (por ejemplo, colaboraciones) puede resultar ventajoso para consolidar las actividades que se desean llevar a cabo.

En este apartado se pretende esbozar un análisis de las posibles oportunidades para alcanzar distintos acuerdos de colaboración con empresas, así como proponer algunos de forma concreta para cada actividad de la asociación.

### **Oportunidades de acuerdos de colaboración**

A pesar de que existen algunas asociaciones de veteranos que cuentan con patrocinios oficiales que se traducen en ingresos (como ocurre con el FC Barcelona y el Manchester United FC), considerando que no es la opción más recurrente y que la Asociación se enfrenta a los antedichos problemas para hacer que los acuerdos de patrocinio sean lo más provechosos para ambas partes, se opina que la mejor alternativa es profundizar más en la búsqueda de patrocinadores y colaboradores concretos para cada actividad. Para ello, se va a considerar como referencia el patrocinio del torneo de golf solidario por parte de Unicaja Banco y, más concretamente, el hecho de que Unicaja Banco ya es patrocinador del club: en primera instancia, se buscará que los potenciales patrocinadores ya tengan acuerdos con el club o con la fundación. Y como es muy improbable utilizar la Asociación como escaparate que justifique un mayor desembolso económico, se promoverá la búsqueda de acuerdos con contraprestaciones en especie. A este respecto, el análisis de patrocinadores y distintos colaboradores del club y de la fundación, así como los argumentos que guían la búsqueda de acuerdos de estas características, se encuentran disponibles en el Anexo VI.

Todas estas alianzas son las que le permiten a la Fundación llevar a cabo sus iniciativas sociales a lo largo de todo el mundo.

### **Listado de colaboradores para las actividades y ayudas de la Asociación**

A pesar de que el tipo de acuerdos buscado no contempla contraprestación económica, sí que se espera que tengan un impacto sobre las líneas de acción que implican ingresos y gastos para la Asociación de Veteranos, que son, esencialmente, las actividades y las ayudas. Todas ellas se relacionan a continuación con potenciales colaboradores.

## **Actividades:**

### **Partidos y torneos:**

Puesto que en todos los partidos se suele consumir algún tipo de bebida, pensamos en los siguientes patrocinadores: Mahou, Coca Cola y Solan de Cabras; al igual que a la hora de pedir comida los visitantes podrían acudir a una Foodtruck de comida servida por MeatLess Farm. Para todos ellos, el retorno que obtendrían sería el de la visibilidad de las marcas.

En otro orden, como los partidos que disputan los veteranos tienen cariz benéfico, se invitaría a que, oportunamente, alguna entidad colaboradora de la fundación patrocinara el evento a cambio de ofrecer visibilidad y apoyo económico para sus proyectos.

### **Giras:**

Como esta actividad se organiza en conjunto con las giras del primer equipo, las colaboraciones que podría realizar la asociación serían con el propio club y sus partners. Sin embargo, la asociación podría ser libre de firmar un acuerdo con alguna empresa local de cara a los partidos que vaya a disputar en ese escenario, dependiendo de la localización. Meet & Greet:

Al ser esta la forma de acercarse más al público objetivo y poder dar cercanía a los valores y las finalidades de la entidad, se podría dar un enfoque más humano, dando publicidad a las organizaciones sin ánimo de lucro de las empresas que cuenten con acuerdos de patrocinio, como Fundación del Real Madrid, Fundación Telefónica, Fundación Emirates Airlines, Fundación Unicaja, Fundación Mahou, etcétera, e incluso otras fundaciones de empresas desligadas al club. Mediante estas actividades, las entidades colaboradoras tendrían la oportunidad de dar a conocer sus proyectos sociales.

### **Subastas:**

Para promocionar esta actividad, se ha pensado realizarla a través de alguna plataforma online como Segre Subastas (casa de subasta líder en España) o MatchWornShirt (especializada en subastas de camisetas de fútbol). En ambos casos, el retorno que obtendrían sería el aumento de su volumen de negocio, que potencialmente podrían traducirse en mayores ingresos. Además, a la primera se le proporcionaría la oportunidad de impulsar subastas de género deportivo (de las que ahora carece), y a la segunda la posibilidad de colaborar con proyectos sociales, como ya lo hiciera tras la erupción del volcán de La Palma.



## Tours:

El estadio Santiago Bernabéu y la Ciudad Deportiva son propiedades del club. Por lo cual, la Asociación no tiene ningún derecho a promover esta actividad por su parte. No obstante, lo que podría realizar será un acuerdo con el club y convenir de un porcentaje destinado a la Asociación por la visita guiada que los veteranos podrán hacer.

Además, la visita guiada que se quiere hacer se dirige principalmente a un público mayor. Por lo cual, la Asociación podría colaborar con residencias para la tercera edad, como por ejemplo Opera. Colaborando con la asociación de veteranos, Opera puede proponer experiencias inolvidables y participar en el cumplimiento de sus pacientes. Por otra parte, la Asociación tiene acceso a un público con el que podrá proponer esa actividad y tener la oportunidad de compartir recuerdos.

## Charlas y conferencias:

Este tipo de actividad suele contar con un ambiente más formal y protocolario. Como ya se ha mencionado, el objetivo de esa actividad es transmitir valores para motivar, mejorar y conseguir su fin. Los valores del deporte pueden ser comparados a los del mundo educativo y corporativo. En este sentido, puede ser apropiado que el club patrocine esta actividad.

Ambos, club y asociación, están unidos por el escudo del Real Madrid, por lo que esta colaboración pretendería promover los valores de las dos. Así, por un lado, la asociación consigue mayor visibilidad y el club tendrá una oportunidad de transmitir el madridismo y su sentimiento de pertenencia.

A la hora de buscar espacios para organizar las sesiones, se podría aprovechar el vínculo ya existente entre la asociación e Ilunion Hotels, o bien probar con otras cadenas hoteleras como Palladium.

## **Ayudas:**

### **Alimentación:**

Para las ayudas con la alimentación se pretende crear un convenio de colaboración con cadenas de supermercados tales como Alcampo, que ya posee una dilatada trayectoria prestando ayuda a colectivos desfavorecidos, mediante los cuales la Asociación sufragará tarjetas de alimentación por valor nominal de 200€ canjeables solo por comida en estos establecimientos. El retorno que se le ofrece a los supermercados no sería solo el de presentarse como un agente que ayuda a paliar el hambre de personas en dificultades económicas, sino que también se le puede permitir, mediante acuerdos de cupones o similar, combatir el desperdicio de alimentos y garantizar la sostenibilidad alimentaria.

### **Salud:**

Como Sanitas es el proveedor médico oficial del club, se podría alcanzar un convenio a través del cual los miembros de la Asociación obtuviesen ciertas ventajas, tales como descuentos en los seguros de salud para los veteranos o sus familias. El objetivo sería que los miembros puedan disfrutar de una atención médica profesional con total garantía, mientras que Sanitas podría dar a conocer su labor social con colectivos vulnerables económicamente y promover un envejecimiento activo de las personas mediante la adopción de hábitos de vida saludables y la actividad física, que son consustanciales a los deportistas, y que no es un programa del todo desarrollado por parte de su Fundación Sanitas.

### **Residencia y Vivencia:**

Por un lado, desde la Asociación se procuraría alcanzar convenios con empresas como Endesa o Iberdrola, actuales partners de las secciones deportivas, con tal de conseguir un ahorro en el coste de la energía para los miembros de la asociación. En un momento en el que los beneficios de las compañías eléctricas están en entredicho, una acción de este calibre podría tener un impacto reputacional muy importante, al posicionarse del lado de personas que puedan encontrarse en situaciones de vulnerabilidad. Por otro lado, si los exjugadores deben vivir en una residencia, un convenio con alguna de ellas podría conllevar un descuento en las mensualidades, ofreciendo a cambio la oportunidad de participar en alguno de los tours que la Asociación ha concebido para este público concreto.

~



## Educación:

Movistar, a través de la Fundación Telefónica, y Banco Santander, mediante su programa de Becas Santander, son dos de los patrocinadores actuales de la sección deportiva del Real Madrid que ofrecen numerosas opciones de formación y de reciclaje profesional, tanto presencial como online, para distintos niveles educativos y en ámbitos relacionados con tecnología, blockchain... industrias con una alta demanda laboral y que pueden convertirse en buenas oportunidades laborales para los jugadores o sus familiares. También hay que incluir en este cupo a la Escuela Universitaria Real Madrid. Para la Asociación, convenios con estas empresas podrían significar que sus miembros se puedan beneficiar de oportunidades formativas bajo unas condiciones más laxas, mientras que la dimensión mediática de sus testimonios podría servir a las empresas para dar a conocer sus programas y poder concienciar al gran público acerca de la importancia de la formación.

## *Resumen y conclusiones de las colaboraciones:*

En este apartado se han analizado los actuales colaboradores tanto del club como de la fundación del Real Madrid, con tal de detectar oportunidades para que algunos de ellos alcancen algún convenio con la asociación. Aunque la contraprestación más habitual en la relación entre entidades deportivas y marcas es de carácter eminentemente económico, en este caso se ha optado por desarrollar acuerdos con contraprestaciones en especie o basados en intercambios de beneficios no tangibles, para todas las actividades y líneas de ayuda de la Asociación, para permitirle alcanzar el máximo alcance posible.



HALA MADRID Y NADA MAS



## Plan financiero:

### Introducción:

El plan financiero de un proyecto es una herramienta fundamental para decidir si acometerlo o no, y en este caso ayuda a conocer el impacto que generan las actividades nuevas que se han propuesto.

En lo sucesivo, se hace un recorrido por las distintas líneas de ingresos y gastos que suponen los nuevos planes de acción y se esbozan algunas de sus implicaciones.

### Hipótesis de ingresos y gastos:

Dadas las consabidas dificultades por parte de la asociación para organizar partidos, se han propuesto distintas líneas de ingresos alrededor de los días de partido, para aprovecharlos más, y otras que no requieren la presencia de tantos jugadores de forma simultánea. Sumado a las demás líneas de ingresos de las que ya dispone la asociación, los ingresos estimados para el primer año serían los siguientes:

	Ingreso unitario	Cantidad	Ingreso total
<b>Cuota de socio</b>	<b>40 € / socio</b>	<b>250</b>	<b>10.000 €</b>
<b>Partidos</b>			
Corazón Classic Match	30.000 €	1	30.000 €
Resto de partidos	3.150 € / partido	10	31.500 €
			<b>61.500 €</b>
<b>Gira</b>	<b>8.000 €</b>	<b>1</b>	<b>8.000 €</b>
<b>Meet &amp; Greet</b>	<b>400 € / partido</b>	<b>10</b>	<b>4.000 €</b>
<b>Subastas</b>			
Camisetas	250 € / camiseta	20	5.000 €
Balones	50 € / balón	5	250 €
			<b>5.250 €</b>
<b>Tours</b>	<b>100 € / tour</b>	<b>10</b>	<b>1.000 €</b>
<b>Charlas y conferencias</b>			
Conferencias con cena	40 € / persona	500	20.000 €
Conferencias (empresas y otros públicos)	500 € / conferencia	5	2.500 €
			<b>22.500 €</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>111.750 €</b>

Las estimaciones que soportan tales cifras, así como las proyecciones de cara al resto de años se pueden encontrar en el Anexo.

	CMV
<b>Subastas</b>	
Camisetas	50 €
Balones	10 €
<b>Conferencias con cena</b>	30 €

Y las propias actividades exigen incurrir en ciertos gastos, que serían los siguientes durante el primer año:

	Coste unitario	Cantidad	Coste total
<b>Partidos</b>			
Gastos de cortesía	250 € / partido	11	2.750 €
Comida y bebida	1.000 € / partido	11	11.000 €
			<b>13.750 €</b>
<b>Gira</b>			
Traslados	5.000 €	1	5.000 €
			<b>5.000 €</b>
<b>Meet &amp; Greet</b>			
Alquiler de espacio	200 € / partido	10	2.000 €
Montaje y desmontaje	100 € / partido	10	1.000 €
			<b>3.000 €</b>
<b>Charlas y conferencias</b>			
Alquiler de espacio	500 € / conferencia	10	5.000 €
Montaje y desmontaje	250 € / conferencia	10	2.500 €
Gastos de cortesía	250 € / conferencia	10	2.500 €
Otros gastos	100 € / conferencia	10	1.000 €
			<b>11.000 €</b>
<b>Marketing y publicidad</b>			
Paid Media (Instagram)	30 € / publicación	52	1.560 €
Paid Media (Facebook)	30 € / publicación	52	1.560 €
Mantenimiento Web	600 €	1	600 €
Community Manager	60 € / semana	52	3.120 €
Otros gastos (cartelería, promoción...)	10.000 €	1	10.000 €
			<b>16.840 €</b>
		<b>TOTAL</b>	<b>49.590 €</b>

De nuevo, las proyecciones para los años siguientes se pueden consultar en el Anexo

## Cuenta de pérdidas y ganancias:

A partir de las estimaciones de ingresos y gastos que ya se han presentado, se puede llegar a elaborar una cuenta de resultados a cinco años vista, que quedaría de la siguiente manera:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	115.750 €	122.325 €	129.529 €	136.368 €	143.849 €
Coste de ventas	16.050 €	16.800 €	17.588 €	18.414 €	19.283 €
MARGEN BRUTO	99.700 €	105.525 €	111.941 €	117.953 €	124.566 €
Gastos generales	49.590 €	49.590 €	50.090 €	50.090 €	50.770 €
MARGEN OPERATIVO	50.110 €	55.935 €	61.851 €	67.863 €	73.796 €
Amortización	- €	- €	- €	- €	- €
EBIT	50.110 €	55.935 €	61.851 €	67.863 €	73.796 €
Resultados financieros	- €	- €	- €	- €	- €
EBT	50.110 €	55.935 €	61.851 €	67.863 €	73.796 €
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €
BENEFICIO NETO	50.110 €	55.935 €	61.851 €	67.863 €	73.796 €
<b>Dotación al fondo de ayuda</b>	<b>50.110 €</b>	<b>55.935 €</b>	<b>61.851 €</b>	<b>67.863 €</b>	<b>73.796 €</b>

(\* Lo lógico sería incluir otro renglón de gastos que fuera igual al beneficio neto, que correspondiese al fondo de ayuda para los exjugadores, para que el beneficio fuese siempre 0).

## Resultados del plan financiero:

Tal y como se ha podido apreciar, la implementación de la propuesta de acción tiene varias consecuencias para la Asociación de Veteranos del Real Madrid.

En primer lugar, se permite incrementar el número de líneas de ingreso de la asociación, pasando de tres (cuotas de socios, Corazón Classic Match y el resto de los partidos) a 10, contando con todas las demás actividades propuestas, que ayudan a dar más visibilidad a la asociación.

En segundo lugar, el incremento de los ingresos le permite a la Asociación no depender tanto del club. Habiendo considerado solo la rúbrica de los ingresos que recibe por parte de la Fundación con ocasión de la disputa de los Corazón Classic Match, esta pasa de significar el 26,85% de los ingresos totales de la Asociación a significar el 24,22%.

Por supuesto, la premisa básica es que se implementan todas las actividades desde el primer año, pero esta circunstancia no es un impedimento para que, a mitad del recorrido, se

empiecen a organizar otras nuevas actividades que generen más ingresos propios a la asociación, si se considera que las iniciativas propuestas hayan tenido buena acogida.

En tercer lugar, y como fruto del incremento sostenido de los ingresos, la Asociación de Veteranos del Real Madrid dispondría cada año de mayores recursos que destinar a sus miembros, con tal de proporcionarles toda la ayuda que puedan necesitar, lo que se traduce en el cumplimiento del objetivo fundamental de la asociación, que no es otro que el de servir como apoyo para todas aquellas personas que han formado parte alguna vez del club.

### ***Resumen y conclusiones:***

En este apartado se han puesto números a las actividades que se pretende poner en marcha desde la asociación, tanto de las rúbricas de ingresos como de las de gastos. El resultado es que todas las actividades le permiten a la Asociación de Veteranos ser financieramente sostenible y disponer cada año de más fondos para brindar a sus miembros toda la ayuda que necesiten.

## Conclusión

Una vez desarrollado el nuevo modelo de negocio, podemos confirmar que su puesta en marcha podría sin duda posicionar a la Asociación dentro de una de las asociaciones deportivas sin ánimo de lucro más importantes no solo a nivel de la Comunidad de Madrid, sino de toda España.

Podemos destacar como motivo principal de este proyecto la propuesta de valor que tiene, los factores a los que se enfrenta la entidad, así como los nuevos retos que se plantean cara a este nuevo modelo de negocio sin ánimo de lucro. Hemos contado también con un método de investigación minucioso y cercano, donde han participado importantes figuras veteranas del club, dándonos a conocer de primera mano la situación, motivación e ilusión de la Asociación, junto al análisis que hemos realizado tanto internamente como de factores externos que rodean a la asociación. Es pues a raíz de esto, que hemos desarrollado unos objetivos a medio y largo plazo para potenciar la actividad y desarrollo de esta y así hacer crecer a la organización, con nuevas actividades y desafíos. Dando un plan de actuación tanto de nuevas actividades, ayudas y nuevos programas comunicativos.

Juntando todo esto cabe destacar que, su puesta en marcha llevaría a la Asociación a un reposicionamiento estratégico dentro de las Asociaciones sin Ánimo de lucro y al deporte en general, dando esperanza a aquellos exfutbolistas que necesitan diversas ayudas. Hacer ver al público que el fin de la entidad no deja de ser una actividad totalmente benéfica, relacionada con el escudo madridista y el amor fraternal hacia compañeros.

Con compromiso y responsabilidad, además de ilusión, se puede llevar a esta colaboración a lo más alto de su categoría. Realizando actividades, acuerdos colaborativos, de patrocinio y de comunicación. Así como acercando al público al escudo, a la asociación y a la causa.

Por último, como proyecto a 5 años, cabe destacar que es una entidad sin límites, es decir se puede llevar a lo más alto a quienes han sido los más grandes estando en el mejor club de la historia futbolística mundial. Nuevos proyectos como emplazamientos, nuevas formas de ayudar a los compañeros como la construcción de una residencia, crear nuevas maneras de comunicar la actividad como puede ser YouTube o Tiktok, etcétera.

En definitiva, este bello y emotivo proyecto puede ir cada vez más alto hasta poder ayudar cada vez más a la población; incluso una vez que estén cubiertas las necesidades de exjugadores, ir más allá pudiendo ayudar cada vez más a grandes deportistas en situaciones complicadas. Una vez se gestionen y solivianten estas dificultades mediante el proyecto expuesto, podremos afirmar que la Asociación de Veteranos del Real Madrid tiene un propósito inmenso ya que está trabajado mediante los valores que en su día vivieron en el club.



HALA MADRID Y NADA MAS



## Anexos

### Anexo I: Exjugadores actuales de la Asociación del Real Madrid

- Amancio Amaro Varela
- José Emilio Amavisca Gárate
- Álvaro Arbeloa Coca
- Javier Balboa Osa
- Emilio Butragueño Santos
- José Antonio Camacho
- Iván Campo
- Iker Casillas Fernández
- Jordi Codina Rodríguez
- Edwin Congo
- Roberto Carlos da Silva
- Ricardo Gallego
- Carlos Alonso González
- Pedro Luis Jaro Reguero
- Julio Llorente Gent
- Luis Milla Aspas
- Antonio Núñez Tena
- Francisco Pavón Barahona
- Iván Pérez Muñoz
- Fernando Ruiz Hierro
- Jaime Sánchez Fernández
- Fernando Sanz Durán
- Isidoro San José Pozo
- Jesús Enrique Velasco

## Anexo II: Asociaciones de veteranos a nivel nacional

Cuando hacemos el análisis externo de otras asociaciones de veteranos de otros clubes podemos dividir en dos partes a nivel nacional y a nivel internacional empezamos por los potenciales clubes nacionales.

Nosotros nos basamos en la clasificación de la Real Federación Española de Fútbol para elegir los 10 potenciales equipos que podrían estar interesados en hacer partidos con nosotros por fines sociales o no sociales una vez que la Asociación necesita urgentemente nuevas líneas de ingresos.

PUESTO	CLUBES	TEMP
1	Real Madrid CF	85
2	FC Barcelona	85
3	Athletic Club	85
4	Valencia CF SAD	81
5	RCD Espanyol de Barcelona SAD	81
6	Club Atlético de Madrid SAD	79
7	Sevilla FC SAD	72
8	Real Sociedad de Fútbol SAD	69
9	Real Zaragoza SAD	58
10	Real Betis Balompié SAD	50





## 1) Federación Española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos

Cuando empezamos a buscar cada uno de los clubes notamos que actualmente existe una Federación Española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos que cuenta actualmente con 60 equipos por toda España.



- **Zona Norte (19 asociaciones):** Athletic Club de Bilbao, Sporting de Gijón, Gimnástica de Torrelavega. Real Sociedad, Real Oviedo, Real Valladolid, Celta de Vigo, Osasuna, UD Salamanca, Deportivo de La Coruña, Racing Santander, Barakaldo CF, SD Éibar, Cultural y Deportiva Leonesa, SD, Ponferradina, CD Logroñés, CD Mirandés, Sestao Sport River y Real Unión de Irún.
- **Zona Noreste (7 asociaciones):** FC Barcelona, Gimnàstic de Tarragona, RCD Espanyol, RCD Mallorca, Real Zaragoza, Girona FC y CE Sabadell.
- **Zona Centro (7 asociaciones):** Real Madrid CF, Club Atlético de Madrid, Getafe CF, Rayo Vallecano, UD Las Palmas, CD Tenerife y AD Alcorcón.
- **Zona Levante (10 asociaciones):** Levante UD, Hércules CF, CD Castellón, Valencia CF, Elche CF, Real Murcia, Albacete Balompié, Benidorm CD, FC Cartagena y CD Teruel.



- **Zona Sur (17 asociaciones):** Málaga CF, Xerez CD, Marbesula Marbella, Recreativo de Huelva, Real Betis Balompié, Granada CF, Cultural de Marbella, CD Ronda, Motril CF, FC Ejido, UD Melilla, Cádiz CF, Real Balompédica Linense, Córdoba CF, CD Estepona y AV Fuengirola.

La Federación Española de Asociaciones de Futbolistas Veteranos (FEAFV) es una organización que reúne a las Asociaciones de Futbolistas Veteranos de los distintos clubes de Primera y Segunda División de Fútbol 11. Fundada en Madrid el 18 de noviembre de 2005 está reconocida oficialmente por el Consejo Superior de Deportes (CSD), la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), la Asociación de Futbolistas Españoles (AFE) y la Liga de Fútbol Profesional (LFP).

#### **La FEAFV tiene como objetivos:**

- Ayudar a compañeros en dificultad.
- Fomentar la práctica del fútbol.
- Promocionar el juego limpio y luchar contra el racismo y la xenofobia en el fútbol.
- Utilizar el fútbol como vehículo integrador dentro de la sociedad, luchando contra esa pérdida de valores que alimentan la intolerancia, la exclusión y la violencia en la sociedad actual.
- Apoyar la constitución de nuevas asociaciones, potenciar las actuales y su servicio a los clubes y servir de elemento integrador de todas ellas.
- Ser una plataforma de difusión y apoyo de programas sociales de distintos colectivos, mediante la participación y compromiso de sus asociaciones en la consecución de mejoras para las personas y colectivos más necesitados.

#### **Evolución de la asociación**



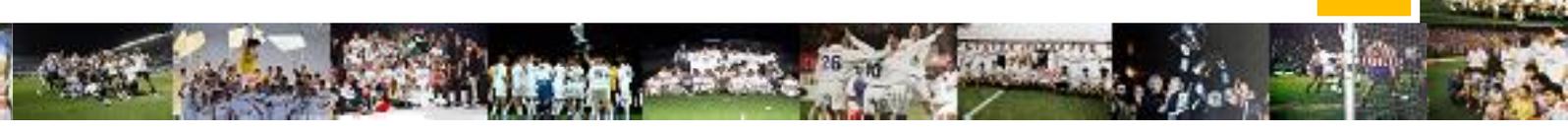




## ACTIVIDADES SOCIALES - ASOCIACIONES MIEMBRO

La media de actividades sociales, culturales y formativas que anualmente registra la Federación ronda las 500 actividades repartidas entre todas sus asociaciones miembro.

- Actividades con la 3ª edad (visitas a centros geriátricos, actividades físicas para personas mayores, tertulias.)
- Actividades con niños (campus, centros de tecnificación, torneos, charlas, eventos especiales)
- Actividades con colectivos dedicados a las personas con discapacidad (partidos benéficos, conferencias.)
- Actividades relacionadas con la reinserción social (visitas a centros penitenciarios o centros de desintoxicación, charlas documentales, partidos con los internos.)
- Actividades relacionadas con tragedias como terremotos, inundaciones (partidos solidarios, conferencias.)
- Actividades con personas enfermas en algunos casos exfutbolistas- (partidos benéficos, participación en jornadas.)



- Actividades relacionadas con ONG's u otras entidades dedicadas a la obra social (partidos benéficos).
- Actividades relacionadas con instituciones deportivas u organismos públicos (homenajes personales, aniversarios clubes, inauguración de campos de fútbol u otras instalaciones deportivas, torneos interculturales.).
- Actividades internas (partidos de confraternización entre asociaciones al margen de los partidos enmarcados dentro de las ligas zonales o territoriales.
- Actividades relacionadas con proyectos de formación o proyectos de investigación (estudios diversos, idiomas, ponencias.).

Por parte de la Asociación de veteranos del Real Madrid en la realidad no han demostrado disponibilidad para participar en el torneo organizado por la FEAFV. En nuestra opinión participar en este torneo anualmente sería una óptima forma de dar a conocer la marca Veteranos de Real Madrid y así a largo plazo podríamos conseguir captar la atención de los más mediáticos, no para participar en torneos como este, pero para conseguir su participación en actividades organizadas por nosotros.

## 2) Agrupación Jugadores FCB

### Breve historia



La idea de constituir una Agrupación de Jugadores del FC Barcelona se empezó a gestar en 1946, cuando una serie de exjugadores quisieron dar un paso adelante para fomentar la relación entre ellos y no perder la amistad que tenían cuando jugaban, además de

seguir haciendo barcelonismo. Fue en 1959 cuando realmente la Agrupación se constituyó y, a partir de ahí, comenzó a contemplarse otro objetivo igualmente importante: ayudar a los exjugadores que después de dejar el fútbol no habían tenido éxito en su nueva vida profesional.

En octubre de 2003, el Gobierno de Catalunya concedió la "Creu de Sant Jordi", la máxima distinción civil que otorga la Generalitat, a la Agrupación de Jugadores del FC Barcelona por su labor humanitaria constante de apoyo a todos los miembros y los familiares que se encuentran con dificultades.

### **Fundación de Jugadores del FC Barcelona**

La Fundación de Jugadores del FC Barcelona se creó en 1995 bajo la presidencia de Ladislao Kubala. Es una fundación deportiva, cultural y benéfica, que tiene por objeto ayudar a los exjugadores/as del FC Barcelona que se encuentren sin los mínimos medios de subsistencia. También ayuda, si es necesario, a sus viudas / os o los familiares más próximos, dando siempre preferencia al exjugador. La ayuda se concreta en prestaciones económicas de carácter temporal o vitalicio, búsqueda de empleo o ayuda asistencial o geriátrica.

### **QUIÉNES SOMOS**

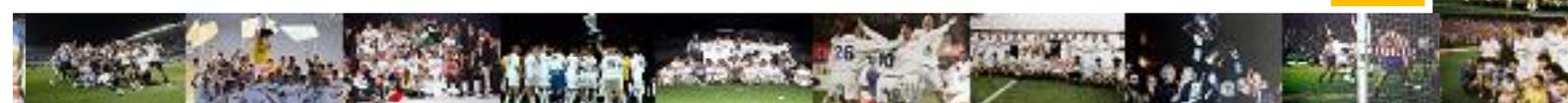
La Agrupación de Jugadores/as del FC Barcelona es la asociación de exjugadores de fútbol del FC Barcelona. Desde 1959 nuestra misión es velar por los jugadores del Club después de su vida profesional, ayudándolos y acompañándolos a nivel social, formativo y, si hace falta, económico.

Organizamos actividades deportivas, sociales y formativas, tanto para nuestros miembros como para la promoción de los valores e historia del FC Barcelona, ya sea a nivel comunitario o bien internacional. Todos los jugadores del Barça que han jugado con el primer equipo, tanto en partidos oficiales como amistosos. Los jugadores del Barça que han jugado en categorías inferiores y que son socios de la Agrupación. Las ex jugadoras del FCB Femenino que son socios de la Agrupación.

### **Nuestros valores**

*Experiencia.* La Agrupación está formada por personas que saben de fútbol, de hacer equipo, entendiendo perfectamente lo que es un partido y una competición. Este es un valor definitorio en tanto que hablamos de jugadores del FC Barcelona.

*Solidaridad.* La razón de ser de la Agrupación es la ayuda entre iguales, la solidaridad



entre las personas, entre los jugadores. Hay un sentimiento de pertenencia a un mismo conjunto que pone de manifiesto las obligaciones entre sus miembros, sobre todo en cuanto a la ayuda mutua. Con un claro acento en el compañerismo: entendida como una actitud que rodea la Agrupación, en desarrollar relaciones interpersonales, humanas, de amistad.

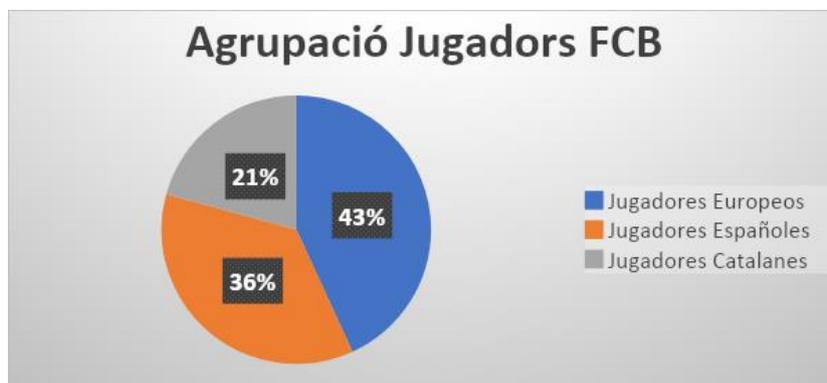
*Excelencia.* Proporcionamos una calidad superior, que sobresale de todos los demás y se distingue por ser un referente para los demás. Se trabaja teniendo en cuenta la investigación del grado máximo de la calidad tanto en los productos como en los servicios que proporcionamos tanto a los miembros de la Agrupación como en el entorno de esta.

*Trabajo en equipo.* Tanto en el estadio como en la vida funcionamos como un equipo, haciendo que el conjunto tenga más fuerza que el individuo y con la idea de ayudarnos en todo momento. Este es un valor absolutamente transversal que se aplica a todo el funcionamiento de la entidad.

*Respecto a las raíces.* Recuperamos, cuidamos, difundimos nuestras raíces, nuestra historia, que forma parte del legado del Barça. Tenemos un respeto a las raíces y nos encargamos de guardarlas, difundirlas y recordar de dónde venimos.

*Compromiso.* Con los jugadores, con el Club, con la sociedad.

### Número de jugadores



### Memoria 2020:

#### PRINCIPALES ACCIONES DEL AÑO 2020

La Agrupación de Jugadores del FC Barcelona ofrece actividad y acompañamiento a ex

futbolistas de cualquier categoría del FC Barcelona. También difunde la historia y los valores del Barça. La Fundación de Jugadores del FC Barcelona gestiona las ayudas directas a los miembros de la Agrupación más vulnerables.

#### **DEPORTE:**

- Vídeos de ejercicios para hacer en casa, con 20.000 visualizaciones. - Partidos de fútbol y sesiones de prueba de padbol.

#### **SIEMPRE BARÇA:**

- Nuevo nombre y logo integrado en el FC Barcelona.
- Premio Barça Jugadores a los primeros equipos masculino y femenino.
- Homenaje a las pioneras del FCB Femenino.
- 2 talleres de Reminiscencia y Fútbol con la FEAFV.
- 5 jornadas Coach Valúes para empresas.
- 29 actos con Peñas Barcelonistas.
- 207.000 seguidores en las redes sociales.

#### **ESPACIO SALUD**

- Nuevo espacio de salud Àngel Mur: recuperación y pedicura.

#### **AMISTAD**

- Nueva sede social al lado del Camp Nou.
- Proximidad y contacto permanente en tiempo de COVID.
- Vídeos participativos.

#### **FUTURO**

- 24 acciones de formación 100% en línea. 176 participaciones.
- 3 becas de estudio por valor de 4.000€.
- Bolsa de Trabajo Entrenadores con 75 personas.

#### **SOLIDARIDAD**

- Acciones en los hospitales Clínic y Sant Joan de Déu
- Colaboración con la Fundación Barça.
- Donación de camisetas del Barça a residencias.

#### **AYUDAS y ASISTENCIA Fundación de Jugadores:**

- Ayudas a 62 exfutbolistas del Barça por valor de 436.000€.
- Apoyo asistencial en residencias.



### INGRESOS

Quotes Socis	85.096,38 €
Activitats	25.666,85 €
Aportacions FFCB i 0,5%	1.378.277,31 €
Altres Donacions	19.530,00 €
Altres Ingressos	1.742,18 €

**TOTAL INGRESSOS 1.510.312,72€**

### DESPESES

Activitats	0 €
Administració	0 €
Ajudes assistencials	437.284,68 €
Formació	51.825,76 €
Donacions a capital dotacional	70.000,00 €

**TOTAL DESPESES 559.110,44€**

### RESULTAT EXPLOTACIÓ

**951.202,28€**

#### Información Financiera de 2020

Además de todas estas actividades el club tiene en su website un video de presentación en conjunto con el Barça TV +.

#### Asociación de Ex Jugadores del ATHLETIC CLUB de Bilbao

No podría entenderse la Asociación de Ex jugadores del Athletic Club de Bilbao sin partir de su equipo de fútbol. Un conjunto que comenzó su andadura en 1967, disputando – en los años 70 y 80- entre 25 y 30 partidos, con recaudaciones anuales de entre 6-7 millones de las antiguas pesetas, dinero siempre destinado en favor de los más necesitados. Tal fue el compromiso social del equipo que el 24 de junio de 1978 le fue concedida la distinción de la Cruz de 1ª Clase de la Orden Civil de Beneficencia.

En la actualidad el equipo disputa unos 24 encuentros por temporada: 10-12 de carácter benéfico y otros tantos correspondientes a las competiciones deportivas en las que participa junto a otras asociaciones de futbolistas veteranos: Liga y Copa de Fútbol Indoor y Liga Norte de fútbol 11. De los 267 miembros que actualmente pertenecen a la Asociación rojiblanca, 186 han sido futbolistas profesionales del primer equipo de los leones.

La AEA se financia de las cuotas de sus asociados, de la subvención anual que recibe del Athletic Club de Bilbao y de los ingresos procedentes por su presencia y concurso en los diferentes partidos, torneos y competiciones de carácter privado en los que participa. Dichos ingresos son utilizados por la Asociación para ayudar a compañeros que puedan atravesar



situaciones de dificultad. Ayudas que no se centran, exclusivamente, en la concesión de una asignación económica, sino que, según el caso (estudiado por la comisión social), también se concretan con la búsqueda de empleos o en apoyo anímico y de acompañamiento. La relación con el club es fluida y estrecha, constatando la consideración y el respeto máximo hacia quienes escribieron la gloriosa historia del club bilbaíno. Al apoyo económico se suma la prestación de las infraestructuras y materiales necesarios tanto para las sesiones de entrenamiento como para la disputa de todos los compromisos adquiridos.

Entre otros distintivos, la Asociación cuenta con un emblema singular: la escultura "Iragana" (pasado), obra del escultor y exjugador Carlos Purroy. El primer presidente de la AEA fue Telmo Zarraonaindia al que, tras su muerte, sucedió en el cargo el también mítico José Ángel Iribar, actual presidente. Además de los citados, entre los muchos e inolvidables miembros de la Asociación, cabría destacar a Rafa Iriondo, con 93 años, el miembro más veterano de la misma.

Junta directiva:

- **Presidente** José Ángel Iribar Kortajarena
- **Vicepresidente** Juan María Zorriquetza Azpiazu
- **Secretario** José Pablo Otaolea Revilla
- **Tesorero** Fernando Elguea Mendoza
- **Vocal** Iñigo Lizarralde Lazkano

La asociación de jugadores busca mantener los dos pilares fundamentales de su actividad: Atender y ayudar a los asociados que después del fútbol tienen problemas laborales o económicos. Mantener la labor social, benéfica y representativa del Club que supone el equipo de fútbol de veteranos, con su participación en la Liga Solidaria y en aquellos amistosos a los que es invitado. Como explicaba Juan Mari Zorriquetza, uno de los componentes de la Directiva de la AEA "se trata de conseguir mayor participación y un poco más de encanto y renovación". En los últimos meses el equipo de veteranos ha jugado partidos de hermandad con otros clubes que han visitado Bilbao y Lezama, ha disputado encuentros a beneficio de la Cruz Roja, del Banco de Alimentos, investigación de enfermedades raras logrando en no pocas ocasiones recaudaciones importantes con su presencia.

El Athletic Club, a través de su Fundación, seguirá ayudando en la elaboración de los talleres de reminiscencia para personas mayores con la cesión de las instalaciones de San Mamés y Lezama para llevar a cabo los talleres para la tercera edad. El éxito de esta actividad lo da su crecimiento y el gran número de peticiones llegadas de todo el Estado.

Los 10 talleres que se completaron en 2016 llegarán en 2019 a más de 30, gracias también a la labor dinamizadora de Imanol Etxeberria y Tzibi Juaristi. La AEA también continuará tomando parte en eventos del Club, desde la entrega de insignias a socios a visitas a Peñas y Congresos, incluyendo la disputa de un par de partidos benéficos.

171 exfutbolistas son socios o socias de la AEA. La asociación cuenta con 110 asociados más entre colaboradores y colaboradores especiales.



## Asociación Futbolistas Valencia CF.

### Historia

#### Origen de la AFVCF

El día 13 de diciembre de 1996 se constituyó formalmente la ASSOCIACIÓ D' EXFUTBOLISTES DEL VALENCIA C.F. en un solemne acto que tuvo lugar en el aula magna de la antigua Facultad de Derecho de la Universidad de Valencia.

#### Fundadores

- Antonio Puchades
- José Claramunt
- Roberto Fernández
- Sócrates Belenguer
- Enrique Buque
- Antonio Fuertes
- Roberto Gil
- Miguel Goterris
- Francisco López
- Manuel Mestre
- José Manuel Pesudo
- Vicente Piquer
- Alberto Ventura
- José Rico

Nuestra sede social actual fue inaugurada en 1999 donde se dieron numerosos futbolistas, así como directivos del Valencia CF vinculados estrechamente con nuestra entidad.

En La Pepica, el 22 de diciembre de 2000 es elegido José Claramunt Torres como presidente, vicepresidente, Manolo Mestre, secretario, Roberto Fernández y los siguientes vocales: Tres institucionales (el presidente Valencia CF, el de la Federación Valenciana de Fútbol, y el de la Fundación del Valencia CF) y los exjugadores Miguel Goterris Safont, José Manuel Pesudo Soler, Vicente Piquer Mora, Alberto Ventura Torres, Antonio Fuertes Pascual, Roberto Gil Esteve, Jesús García Pitarch, José Luis Albiol Balaguer y José Miguel Torres Orenge. Desde 2009 preside la Asociación Fernando Giner Gil. Fue reelegido en 2013, en 2017 y en 2021.

Actualmente, tras haber sido reelegido en noviembre de 2021 le acompañan en la Junta Directiva José Luis Gayà, Jaume Doménech, Vicente Guillot, José Manuel Sempere, Miguel Ángel Bossio, Javier Subirats, Juan Sánchez, Rubén Baraja, Curro Torres, Luis Pascual, Luis Alcalá, Antonio Payà como secretario y Arturo Boix como tesorero.

### Quiénes somos

La Asociación tiene por objeto integrar a cuantos jugadores de fútbol formaron, o forman parte de las plantillas federadas, en cualquier categoría del VALENCIA C.F., VALENCIA C.F. SAD., y MESTALLA, además de los entrenadores y presidentes miembros del cuerpo técnico, secretario técnico y directores deportivos del primer equipo y filial, siempre que se incorporen voluntariamente y cumplan con los requisitos que más adelante se consignará.

### Fines de la Asociación de Futbolistas del Valencia CF

- Coadyuvar a la promoción de los derechos e intereses de los jugadores de fútbol profesional que pertenecieron o pertenecen al VALENCIA CF.
- Evaluar y contribuir a resolver los problemas que puedan plantearse, desde un punto de vista colectivo e individual, a sus miembros.

- Contribuir a mejorar la imagen del VALENCIA CF. y expandir su nombre en todos los órdenes y circunstancias.
- Organizar encuentros de fútbol, de carácter amistoso, tanto en territorio español como en el extranjero, con la participación directa de sus asociados, así como de cualquier jugador que haya pertenecido a las categorías inferiores del VALENCIA CF.
- Posibilitar la obtención de beneficios económicos, derivados de la actividad mencionada en el apartado anterior, así como los que dimanen indirectamente del ejercicio de dicha actividad.
- Promover, crear o participar en la gestión de centros, servicios u organismos encaminados a la enseñanza o práctica de la actividad fútbol, como escuelas de fútbol de base.
- Realizar estudios e investigaciones relacionadas con los problemas de las representaciones nacionales e internacionales de fútbol, participar en dichas investigaciones y estudios cuando sea requerida la Asociación por las organizaciones federativas competentes.
- Promover acciones conjuntas con otras Asociaciones o grupos de características y objetivos semejantes.
- Colaborar con los poderes públicos y con las organizaciones federativas, de ámbito general estatal y de ámbito autonómico en la promoción de la modalidad deportiva del fútbol, de acuerdo con lo que las disposiciones normativas tengan previsto o los requerimientos o convenios específicos realizados con tales organizaciones federativas.

Para la consecución de los objetivos de la ASSOCIACIÓ FUTBOLISTES VALENCIA C.F., además de las previstas en el apartado anterior, la Asociación podrá desarrollar actividades económicas de cualquier clase, adquirir y enajenar bienes de todo tipo por cualquier clase, celebrar actos y contratos, suscribiendo los oportunos documentos a través de sus representantes legales y ejercer cualesquiera acciones legales para ello.

A tal fin la Asociación podrá formar parte, mediante designación en favor de cualquier miembro de su Junta Directiva en la que ésta delegue, de otras Asociaciones Civiles o Fundaciones y sus Juntas Directivas cuya finalidad sea similar a la de la misma, con la posibilidad incluso de federación con ellas a través de acuerdo asambleario.

### **Convenios**

#### ***Convenio con la Diputación de Valencia***

El objeto de este convenio entre la Diputación Provincial de Valencia y la Asociación de Futbolistas del Valencia C.F. es la realización del proyecto “A-BALL FÚTBOL EN SILLA” durante 2021. Dicho proyecto incluye, además de los entrenamientos necesarios, las siguientes líneas de actuación:

JORNADA EDUCATIVA EN COLEGIOS, cuyo objetivo principal es acercar el deporte adaptado a los niños. En este tipo de actos participan miembros de la Asociación de Futbolistas



del Valencia C. F, miembros de la Asociación para el Fomento del A-Ball en España (AFAE), exfutbolistas internacionales y jugadores del equipo de A- Ball.

JORNADA DE VISIBILIZACIÓN DEL DEPORTE ADAPTADO, con el objetivo de dar más visibilidad a esta nueva modalidad y que tanto la ciudadanía como las empresas y las entidades se conciencien de la importancia que tiene que el colectivo de discapacitados pueda practicar deporte. Con este tipo de eventos se pretende exportar este deporte a nivel nacional e internacional.

### **PARTIDOS DE EXHIBICIÓN.**

#### *CAMPAMENTO DE VERANO Y CAMPUS DE ALAQUÁS.*

CONCENTRACIÓN Y CLINIC EN LA CIUDAD DEPORTIVA LAS ROZAS. Durante la celebración de esta concentración se reunirán varios equipos de A-Ball de los distintos equipos profesionales que forman la Liga Santander y la Liga SmartBank. Se disputarán distintos partidos de exhibición entre estos equipos con el objetivo de crear una futura Liga de A-Ball. También, se realizará un Clínic donde se pondrán en común las distintas experiencias de los equipos participantes y, además, se realizará un ciclo de actividades dirigidas al deporte adaptado.

ENTRENAMIENTO VALENCIA CF, incluido como una de las actividades extracurriculares de sus jugadores/as de la cantera, con el objetivo es que estos jugadores/as conozcan el A-Ball de primera mano. Con ese fin, se organizarán entrenamientos conjuntos entre los distintos equipos masculinos y femeninos del Valencia C.F. y el equipo de la Asociación de Futbolistas del Valencia C.F.

### **Convenio con empresas**

#### *Grupo TFS*

TFS Grupo es una consultora valenciana que ofrece soluciones financieras y energéticas, así como servicios de comunicación integrales. Además, implementan soluciones de blockchain empresarial e impulsan el asesoramiento estratégico en el mercado de las criptomonedas.

Desde el área de energías renovables, TFS ENERGÍA, colabora con nuestras Escuelas de Fútbol en Alaquàs y Loriguilla, la Escuela de Fútbol en Silla de Ruedas – A-Ball y la Academia de Fútbol Sala del Valencia CF, además de las diferentes actividades que realiza la Asociación.

#### *IOON*

IOON es el principal patrocinador del equipo de Fútbol en Silla de Ruedas (A-Ball) de la Asociación de Futbolistas del Valencia CF. Mediante este patrocinio, el nombre de IOON y el de la Asociación van ligados en todas las actividades que la Escuela de Fútbol en Silla realice durante la presente temporada.

IOON es una sociedad de nacionalidad española dedicada a la aportación de



soluciones tecnológicas disruptivas en toda su amplitud aplicadas en diferentes ámbitos y sectores. Realiza proyectos, soluciones, consultoría, prototipados, servicios e investigaciones 360 grados para poder aportar al cliente la mejor y más destacada respuesta con respecto a la competencia. Es titular, entre otras, de la marca "IOON".

### **Actividades**

#### *Escuela A-Ball, fútbol en silla*

La Escuela de A-Ball de la Asociación de Futbolistas del VCF nace con el apoyo y auspicio de la AFAE (Asociación para el Fomento del A-Ball en España), una asociación sin ánimo de lucro que tiene como finalidad promover el A-Ball a nivel nacional, facilitando la integración de las personas con discapacidad y la educación de todos aquellos interesados en el deporte, tanto jugadores como entrenadores.

#### *Objetivos*

Impulsar y desarrollar una formación en el ámbito del fútbol en silla adaptado, dotando a sus miembros (deportistas y entrenadores) de las herramientas necesarias para sacar lo mejor de sí, tanto a nivel deportivo como académico y personal.

Integrar al mayor número de personas con y sin discapacidad física gracias al lenguaje del fútbol. Además de ofrecer la formación más dinámica y completa, para cumplir los sueños de muchas personas discapacitadas con ilusión y aspiración a ser futbolistas.

### **Reminiscencia**

#### *Talleres*

- Ballesol Burjassot, mayo 2014
- Ballesol Patacona, octubre 2017
- Ballesol Gobernador Viejo, abril 2018
- Domusvi Ciudad de las Artes, octubre 2018
- Ballesol Valterna, abril 2019
- Ballesol Serreria, octubre 2019

### **Futbolistas**

- Emilio Fenoll
- Miguel Ángel Bossio
- Juan Catafau
- Amedeo Carboni
- Fernando Giner
- Fernando Gómez
- Luis Vilar
- Vicente Guillot
- Rubén Valdez
- Miguel Ángel Adorno
- Waldo Machado
- Miguel Tendillo
- Ricardo Arias
- Jorge Bartual
- Darío Felman



- Francisco Camarasa
- Carlos Arroyo
- Salvador González
- Jaume Doménech
- Toni Lato
- Mario Suárez
- Dani Parejo



## Yo Pisé Mestalla

La ASOCIACIÓN FUTBOLISTAS VALENCIA CF organiza cada año, tras la finalización de la Liga de Primera División, «YO PISÉ MESTALLA». La actividad organizada junto al Valencia CF promueve el orgullo de ser valencianista cumpliendo el sueño de cientos de niños de saltar al terreno de juego para sentirse como uno de sus ídolos. Nuestras mini estrellas, que tienen entre 5 y 12 años, disfrutan de un completo y divertido entrenamiento a base de postas en el mismo césped de Mestalla.

¿En qué consiste «Yo Pisé Mestalla»?

- **CONCENTRACIÓN** – En la puerta indicada de Mestalla 20 minutos antes del comienzo de la actividad.
- **VESTUARIO** – Visita al vestuario del Valencia CF.
- **TÚNEL DE LAS ESTRELLAS** – Pasarán por el túnel de las estrellas para saltar al terreno de juego bajo el himno del Valencia CF
- **EN ACCIÓN** – Foto oficial e inicio del entrenamiento compuesto por diferentes ejercicios.
- **DIPLOMAS** – Entrega del diploma acreditativo «YO PISÉ MESTALLA».
- **LA AFICIÓN** – Cómo las auténticas estrellas, los niños tendrán a su propia afición, compuesta por familiares o amigos animando desde la grada de Mestalla.
- **Campus**

## Conoce los Campus de la AFVCF

El objetivo de los campus que desarrolla la Asociación Futbolistas Valencia C.F. es que, a través de sus entrenamientos, sea una oportunidad única para que sus participantes mejoren sus habilidades técnico-tácticas dentro de un campo de fútbol.

Los entrenadores son exjugadores del Valencia C.F., titulados y con experiencia, combinan métodos de trabajo de distintos clubes profesionales. Trabajan a través del método analítico, mixto y global; ejercitándose en grupos reducidos con el principal objetivo de contribuir en la formación integral de los asistentes.

Haremos mucho hincapié en el desarrollo de la inteligencia del jugador, ya que deben saber por qué y para qué de todo lo que hacen. Eso les motiva y hace coherente su aprendizaje. Para el aprendizaje utilizamos material de última generación. Sin olvidar que, durante su estancia en nuestros campus, tanto los niños como las niñas participantes deben de encontrarse a gusto y divertirse.

Después de un intenso entrenamiento, una de las partes favoritas de los niños, son las actividades y talleres que se preparan cada día. A todas las actividades le añadiremos un contenido lúdico para dinamizar el grupo y conseguir que los niños disfruten al máximo.



## Agrupació de Veterans RCD Espanyol

### HISTORIA

En abril de 1977 Francisco Murio, Javier Marcet, Jose M<sup>a</sup> Sánchez Rodilla y Vicente Balaguer “Catà”, en representación de una serie de exjugadores legendarios del RCD Espanyol, constituyen la AGRUPACIÓN DE VETERANOS DEL RCD ESPAÑOL.

La primera Junta Directiva estuvo formada por Francisco Murio (presidente), Javier Marcet y Víctor Manuel Rivas Javier Marcet (vicepresidentes), Manuel Martínez (secretario), José M<sup>a</sup> Sánchez-Rodilla (Tesorero), y Jesús Glaria, Alberto Martorell, Alfredo Sanmiguel, Amaro Dauder y Antonio Segarra (Vocales).

El primer acuerdo que se tomó fue el nombramiento de Ricardo Zamora Martínez como Socio de Honor de la

Agrupación.

Los pioneros de la Agrupació son los exjugadores Mauri, Marcet, Soler, Arcas, Parra, Catà, Rivas, Casamitjana, Segarra, Dauder, Rodilla, Bergara, Vera, Argilès, Muñoz, Aguirre, Bartolí, Campos, Crous, Coll, Faura, Cruellas, Egea, Gamis, García Pey, Gatell, Giralt, Glaria, Martínez-Vilaseca, Tejedor, Espada, Colino, Veloy, Selma, Xirao, Lavernia, Orti, Schilt, Rigau, Castaños, Martorell, Abel, Venys, Solé, Prat, Fàbregas, Salas, Florensa, Rovira y Bosch. Manuel Meler Urchaga, en aquel tiempo presidente del RCD Espanyol, reconoció oficialmente a la Agrupació como una Sección del Club. Otros presidentes de la entidad han sido: Joaquim Tejedor, Anaro Dauder, José Griñán, Josep Manel Casanova, Manuel Meler y Fernando Molinos. Actualmente, y desde junio del 1996, el presidente es Rafa Marañón.

L'Agrupació de Veterans nace, pues, como una entidad sin ánimo de lucro para ayudar económica o socialmente a los exjugadores que lo necesiten y está legalmente registrada en el Gobierno Civil, Ley de Asociaciones.

#### OBJETIVOS

- Agrupación de Veteranos
- Ayudar a los exjugadores que lo necesiten en el ámbito económico, médico y laboral.
- Organizar y participar en actos de tipo social y benéfico.
- Pasear el nombre y los colores del Club por Catalunya y España.
- Reconocimiento Social.

En este momento la asociación cuenta con una página de Twitter con más de 800 seguidores y publican los anuncios de los partidos o alguna información sobre el estado de salud de sus exjugadores.

#### 3) Asociación de Veteranos del Atlético de Madrid

La asociación de veteranos del Atlético de Madrid es una asociación sin fines lucrativos y cuenta con una página de Twitter con más de 900 interacciones y sus publicaciones están basadas en fechas importantes para los exjugadores y promoción de alguna actividad que hagan como partidos o reuniones. Todas las actividades que participan utilizan su fundación para organizar los partidos.

#### 4) Asociación de exjugadores del Sevilla F.C.

La asociación de exjugadores cuenta con una cuenta de Twitter con más de 200 seguidores criada en 2014. Sus publicaciones son sobre los partidos que tienen o sobre ceremonias del club para establecer el sentimiento de pertenencia.



la Real

nuestra

compromiso se ha ido cimentando la base de lo que hoy es nuestra querida Real. Ellos son nuestra historia, nuestro orgullo, nuestro sentimiento. Son nuestros veteranos. Son la Real.

Fue en 1965 cuando los jugadores veteranos de la Real comenzaron a agruparse para fomentar su vínculo txuri urdin. La Asociación de Veteranos de la Real se constituyó oficialmente en el año 2002. Con José



Asociación de veteranos de

Sociedad

Son quienes han construido poco a poco centenaria historia. A través de su esfuerzo y





Mari Castivia como primer presidente, la agrupación comenzó activamente a colaborar en proyectos sociales. Más allá de su vertiente deportiva, donde participa en La Liga Norte de Veteranos y disputa diversos torneos, nuestros veteranos se vuelcan con su función social. Se implican al cien por cien en poner su granito de arena en favor de aquellas asociaciones cuyo objetivo es ayudar a los demás, a su vez que atienden las necesidades de compañeros en situaciones de dificultad. En la actualidad la Asociación de Veteranos cuenta con un total de 170 asociados. Alberto Gorriz es quien preside la agrupación desde el año 2013.

### 5) Veteranos del Real Zaragoza

La Agrupación de Veteranos del Real Zaragoza lleva varios años en funcionamiento, poniendo el fútbol como excusa para colaborar con numerosas causas sociales y hacer partícipe al Real Zaragoza de eventos de profundo calado en Aragón y en toda España. Entre los jugadores que participan en los partidos de los Veteranos figuran nombres tan representativos para el zaragocismo como los de Xavi Aguado, Juan Señor, Eugenio Vitaller, Alberto Belsué, Santiago Aragón, Juan Eduardo Esnáider, Gustavo Poyet, César Láinez y Jesús García Sanjuán, entre otros. Desde esta página se irá informando de las actividades de los veteranos según se vaya acercando su fecha de celebración.



Presidente de la Agrupación de Veteranos: Jesús Glaría.

### Asociación de Exjugadores del Real Betis Balompié

La Asociación de Exjugadores del Real Betis Balompié **organización de naturaleza asociativa y sin ánimo** que tienen cabida todos aquellos exjugadores que jugado al menos un partido oficial con el primer equipo y que así lo deseen. Tiene personalidad jurídica propia y plena capacidad de obrar en todos aquellos actos necesarios para el cumplimiento de la finalidad para la que ha sido creada.



es una  
de lucro en la  
hayan  
o su filial,

Entre los fine que marcan nuestros Estatutos figura en primer lugar, ayudar, con los medios a nuestro alcance, a los compañeros y sus familias que lo necesiten y que así lo acrediten mediante el protocolo establecido para ello. Actualmente tenemos cuatro compañeros recibiendo estas ayudas.

#### Historia de nuestra Asociación

El origen o la idea de la Asociación nació a partir del equipo de veteranos del Real Betis, que sí ha estado funcionando todos estos años atrás, gracias a exjugadores como Isidro Reguera, Pepe Valderas y Pepe Cristo, por orden cronológico, que se ocuparon y preocuparon de mantener un grupo unido que se reunía para jugar partidos benéficos, amistosos, etc., hacer afición entre niños y mayores y al mismo tiempo echar un buen rato. Sí es cierto que, por dejadez propia, impedimentos externos, falta de apoyo etc., tardó mucho tiempo en hacerse realidad. Y todo esto sin ningún apoyo por parte de las personas que durante muchos años dirigieron los destinos de nuestro Club.

El 12 de mayo de 2.009 tuvimos nuestra primera reunión, a partir de la cual ya no dejamos que se diluyera el efecto creado entre nosotros. Esta reunión fue convocada por el Real Betis a través del entonces consejero D. Antonio Álvarez y con la promesa de asistencia del entonces presidente, D. José León. Promesa que no se cumplió, con lo que incluso llegamos a dudar sobre la celebración de la reunión. Finalmente, y como gesto de buena voluntad, accedimos a ello. Posteriormente mantuvimos varias reuniones en las que, con la inestimable ayuda de D. José Manuel Camarena, coordinador de la Federación de Peñas **Béticas, fuimos** preparando toda la documentación necesaria para finalmente ser inscritos en el Registro Nacional de



Asociaciones, el 15 de marzo de 2.010.

No obstante, no fue hasta el 2 de junio de 2.011, con el nuevo Consejo del Real Betis, cuando, ya con todo el apoyo institucional, se hizo la presentación oficial en el Estadio Benito Villamarín. Hasta esta fecha éramos 20 socios, actualmente somos 116.



Anexo III: Asociaciones a nivel europeo

### F.C. Bayern Múnich:

Los veteranos más emblemáticos del club bávaro, por ejemplo, los del mundo con sus selecciones o de la Champions League de 2001, tienen en la sección 'FC Bayern Legends' del club, fundada en 2006 y presidida por Élber.



campeones su espacio Giovane

No se dispone de suficiente información como para conocer si esta sección lleva a cabo iniciativas de carácter benéfico o solidario, o si tiene fines específicamente diseñados, pero sí se sabe que en los últimos años ha jugado varios partidos contra otros equipos de veteranos, como los del Liverpool o del Borussia Dortmund, y que incluso ha participado en un torneo en Brasil de equipos de veteranos, denominado Hylo Legends Cup.

De cara a la temporada 2022/23, está previsto que dispute un partido de exhibición durante la presentación del equipo ante la afición.

### A.C. Milan:

Los exjugadores del A.C. Milan se unen en torno a Milan Glorie, que tiene como objetivos, por un lado, la difusión de los valores y la cultura del club por todo el mundo; por otro, recaudar fondos para los proyectos sociales y comunitarios que el club pone en marcha a través de su fundación (denominada Fondazione Milan).



Para este último propósito, los Milan Glorie participan en varios partidos benéficos, jugando con las mismas camisetas que las que viste el equipo en sus partidos, pero añadiendo la inscripción 'Milan Glorie' y un parche de 'Fondazione Milan': entre sus partidos más relevantes, cabe destacar la disputa de la primera edición del 'Corazón Classic Match' contra los veteranos del Real Madrid, en 2010, a beneficio de la investigación sobre el síndrome de la muerte súbita.

Otra vía que Milan Glorie utilizó esporádicamente para recaudar fondos en beneficio de su Fundación fue la de la subasta de sus equipaciones de juego firmadas por los protagonistas del partido contra las leyendas del Liverpool.

### Manchester United F.C.:



El Manchester United F.C. puede presumir de haber constituido, en 1985, la primera asociación de exjugadores de un equipo en el Reino Unido, denominada Association of Former Manchester United Players y de la que forman parte alrededor de 300 exjugadores del club. Su objetivo va mucho más allá de convertirse en un punto de encuentro para todos esos exjugadores, en la medida en que realizan de forma regular donaciones a varias fundaciones de la región

Las principales actividades a través de las cuales recauda fondos son un campeonato de golf por



equipos de cuatro personas, promovidos por un exjugador o alguna celebridad, y dos cenas en diferentes momentos del año: 'Reunion Dinner' y 'Sportsmans' Dinner'. También organiza subastas de artículos exclusivos y cuenta con algunos patrocinadores (Gofamer y VSI tv), información que se puede consultar toda en la página web de la que dispone.

En el terreno deportivo, los exjugadores solo son llamados para jugar partidos esporádicamente, y siempre a través de la fundación del Manchester United, que ayuda a las comunidades locales y a los más jóvenes a construir un futuro mejor a través del fútbol, además de promover entre estos la empleabilidad, el bienestar social y la salud física o mental. Así, cada vez que los veteranos del club se reúnen para disputar algún partido, todos los fondos recaudados son destinados a los proyectos de la fundación.

**Liverpool F.C.:**

Desde 2018, el Liverpool F.C. cuenta con una asociación de propia, denominada 'Forever Reds', cuya misión es conseguir que los que han pasado por el club se sigan sintiendo parte de la 'familia' del proporcionándoles apoyo y acompañamiento.



exjugadores  
exjugadores  
Liverpool

Hasta ahora han disputado varios partidos, a razón de uno por año (menos en 2020 y 2021, debido a la pandemia) contra Bayern de Múnich (2018), AC Milan (2019) y FC Barcelona (2022), pero siempre bajo el paraguas de la fundación del club (LFC Foundation), que es quien los organiza y a cuyos proyectos se destina toda la recaudación de los mismos.

La otra forma que tienen las leyendas de recaudar fondos para la Fundación es a través de las subastas de experiencias para los aficionados y de las equipaciones firmadas de los partidos.

**A.F.C. Ajax:**

Aunque no se dispone de fuentes fidedignas acerca de la posible existencia de una asociación de exjugadores organizada y con fines específicos, sí que se sabe que un grupo de exjugadores del club ha realizado diversas giras por España durante varias primaveras consecutivas, en las que han jugado contra el Equipo de Veteranos del Real Betis (2016) o el Málaga C.F. Forever (2017), y que tenían programado otro partido con fines benéficos en el Puerto de Santa María en 2020, a la sazón suspendido por la pandemia.

Además, el Ajax fue el equipo invitado a participar en la edición de 2016 del 'Corazón Classic Match' contra los veteranos del Real Madrid.



**Juventus F.C.:**

Desde la edición de 2016 del 'Corazón Classic Match', cuyos invitados fueron las leyendas de la



Juventus de Turín, este conjunto de jugadores más emblemáticos del club transalpino ha desarrollado una intensa actividad en los terrenos de juego.

Durante dos ediciones (2014 y 2015) promovió la UNESCO Cup, contra Real Madrid y Boca Juniors, aprovechando que la organización era sponsor del club, y cuya recaudación era destinada a proyectos de integración social llevados a cabo en Mali y la República Centroafricana por la propia organización.

A partir de entonces, las leyendas, de las que se desconoce si forman parte de una asociación o una agrupación concreta, han participado en varios partidos en territorio asiático: uno en Shanghai (2016), a instancias de otro patrocinador, Lufans Network Technology, y varios en Japón (Sendai, 2014; Fukuoka, 2015 y Maebashi, 2016) con fines publicitarios.

### Chelsea F.C.:

La 'Chelsea Past Players' Trust' es la organización encargada de proporcionar, desde 2010, toda la ayuda médica y asistencial que puedan llegar a necesitar los antiguos jugadores del club; si bien es cierto que desde antes de su constitución, algunas personalidades ya se ocupaban de recaudar fondos de parte del propio club, a beneficio siempre de los exjugadores, con especial atención a los ganadores de la liga inglesa de 1955.

Aunque su principal vía recaudatoria la constituyen las donaciones que recibe del club, también organiza, a razón de una vez al año, un torneo de golf y una comida abiertas a todos los exjugadores. Además, los 'Chelsea Old Boys' pueden ser convocados para disputar partidos benéficos para la organización, y también han sido invitados, bajo el rótulo de 'Leyendas', a participar en la edición de 2019 del 'Corazón Classic Match' contra el Real Madrid.

### Internazionale de Milán:

'Forever Inter' es una sección del Inter de Milán que rinde homenaje a todos los jugadores que han defendido la camiseta del club, aunque no consta que esté constituida como asociación o que tenga fines específicos. Esta sección también está incluida en la página web del club, si bien la actividad se limita a recordar los cumpleaños de los exjugadores.



a todos los  
esté  
también está  
los

En cualquier caso, lo que sí que se sabe es que en algunas ocasiones se han reunido antiguas leyendas del club para disputar algún partido: los dos más relevantes son el 'Corazón Classic Match' de 2014 contra los veteranos del Real Madrid y la inauguración (no oficial) del Tottenham Hotspur Stadium en marzo de 2019 contra las leyendas de los spurs.



### Nottingham Forest F.C.:





El Nottingham Forest F.C. cuenta desde 2010 con una fundación (Nottingham Forest Community Trust) que lleva a cabo distintas actividades caritativas en beneficio de la comunidad: ayudas para la educación, programas relacionados con el bienestar y la salud... Hay una serie de actividades dirigidas también al acompañamiento y a la promoción de una vida activa entre los Veteranos de las Fuerzas Armadas, que tienen la oportunidad de compartir desayunos, charlas o preguntas con leyendas del club.

Aunque no existe una asociación de veteranos como tal, hay constancia de que los exjugadores del club también se organizan de vez en cuando para disputar partidos con fines benéficos.

#### **S.L. Benfica:**

El S.L. Benfica carece de una agrupación que reúna a los jugadores históricos del club.

#### **F.C. Porto:**

El F.C. Porto dispone de una sección, denominada F.C. Porto Vintage, representado por exjugadores del club. Su origen se remonta a 2020, cuando iba a disputar el 'Corazón Classic Match' que finalmente fue suspendido. Durante la pandemia no ha tenido actividad alguna, pero recientemente ha vuelto a poner en marcha la única actividad que organiza hasta la fecha, que son partidos (uno en marzo, contra veteranos del Rio Ave, y otro en mayo, contra veteranos del Gil Vicente).

### **Anexo IV: Entrevistas**

#### **Entrevista a Isidoro San José**

**1. P: ¿En primer lugar, queremos conocer una cifra de exjugadores del Real Madrid que formen parte hoy de la asociación, ya sea de manera más testimonial o formando parte de las actividades?**

R: Pues vale en términos generales el grueso de la asociación tendremos unos 300 aproximadamente exjugadores, obviamente como tú bien dices algunos participan más por proximidad, por cercanías son hay algún extranjero que obviamente no vive en España y es más complicado pero bueno ese es el dato.

**2. P: ¿O sea que la mayoría de los que participan con más asiduidad son digamos españoles o que vivan en Madrid o cerca?**

R: Bueno los más participativos, hombre también hay participativos que viven en el extranjero, pero cosas muy puntuales que vienen que ser así el resto se tira siempre de la gente más próxima por practicidad y por economía.

**3. P: ¿Y para que un ex jugador sea parte de la asociación se le requiere solo a parte de los méritos deportivos pagar la cuota o algo más?**

R: A ver lo más importante la cuota es algo simbólico porque tenemos una cantidad muy pequeña anual simbólica en principio y lo que se requiere obviamente que sea, que haya pertenecido al Real Madrid cuanto menos una temporada y haya jugado un partido oficial con esas condiciones automáticamente puede formar parte de la asociación de veteranos.

**4. P: ¿La cuota que nos dices es simbólica?**

R: Sí, bueno nunca me gusta dar cifras que os parece que son muy volátiles, pero vos digo



que es un, si yo te la digo puedes obviar no me importaría haber en principio son anualmente -€-, y además te voy a ampliar la información esos € es obligación de todos los socios abonar, salvo los que tenga + de 65 años que, si no quieren no lo hacen.

5. **P: ¿Cuándo un exjugador ya forma parte de la asociación cuál es su papel dentro de esta, a parte de las actividades que hemos comentado?**

R: Bueno, pues es sola y exclusivamente ese el papel a ver debe tener en cuenta que la asociación de exjugadores del Real Madrid nace con el único objetivo de ayudar a los exjugadores que en ese momento se encuentran en mala situación, no todos los que han jugado al fútbol tienen saneada su economía, no se ganaba las cifras antiguamente se gana ahora con lo cual hay jugadores que han necesitado de ayudas por circunstancias y para eso está la asociación. Ese es el único objetivo que tenemos en la asociación por lo tanto todo lo que sea colaborar con ese objetivo y pertenecer a la asociación pues bienvenidos sean.

6. **P: ¿y ya por acabar de conocer un poco la asociación cuando disputan sus partidos los jugadores que juegan son habitualmente los mismos o son en cambio consonante el partido de la localización de la ocasión por ejemplo el Corazón Classic Match?**

R: Lo normal es que nosotros como asociación como exjugadores queramos siempre llevar el mejor equipo posible tanto a nivel deportivo como a nivel imagen. No siempre lo podemos conseguir porque las agendas de los exjugadores son individuales, no somos profesionalmente jugadores por lo tanto no obligar a nadie y entonces hay veces que en una fecha determinada pueden ir determinados jugadores y en una fecha cualquier otra no puede ir esos mismos jugadores por lo tanto se va rotando. Pero insisto siempre basando que queremos presentar siempre el mejor equipo en los dos sentidos, tanto a nivel imagen como a nivel deportivo.

7. **P: ¿Cómo hablaste, el principal objetivo de la asociación es ayudar a los ex jugadores del Real Madrid, cuando se atribuye ese tipo de ayuda, ¿cuáles son los criterios utilizados por la asociación?**

R: Los criterios son, tener conocimiento de que lógicamente esos jugadores necesitan de nuestra ayuda y colaboración y nos es fácil, dar publicidad a alguna situación mala siempre es malo, cuando nos enteramos obviamente pedimos situación financiera, patrimonial, un poco de informarnos si la solicitud y ayuda está basada en esa necesidad o simplemente petición de ayuda más... si valora, si evalúa y la junta directiva la que decide si se concede o no esta ayuda.

8. **P: ¿Un poco en línea de lo que estabas diciendo, que tipo de ayuda la asociación puede dar a los exjugadores actualmente?**

R: La ayuda casi siempre es la misma, es económica, todo se basa en el económico, pero por circunstancias normales tenemos incluso un total para pagar la actividad escolar de algún hijo de algún exjugador o algo de eso más, nosotros hacemos desde si la ayuda hasta la mujer, en este caso sería la **viuda,**



en este caso cuando fallece un jugador la viuda se queda con necesidad de nuestra colaboración se la prestamos no vamos mucho más allá porque financieramente tampoco somos una asociación poderosa.

**9. P: ¿Hablaste de que muchas veces la ayuda es solo a nivel económico, pero también tienen otro tipo de ayudas o solo mismo a nivel financiero?**

R: Hablo del económico porque además todo se basa en el económico, hemos tenido situaciones de jugadores pues que estaban en alguna residencia por su situación de salud y pues eso hemos hecho frente al coste de la residencia en varias ocasiones, pero al final es dinero, siempre ofrecemos todo lo que podemos pero no somos una empresa con un gabinete psicológico ni somos una empresa con otro tipo de actividades que pueden ofrecer ayuda, entonces casi siempre los que nos basamos es en eso, simplemente una ayuda para guiar las necesidades de cada uno.

**10. P: ¿Esta entrega de estas ayudas, vosotros entregáis directamente a la persona o con ayudas para sus gastos de forma externa?**

R: Nosotros hacemos siempre, existen algunos casos que el exjugador está en algún tipo de residencia, y que, sí que, sí hace el pago directamente a la residencia, nosotros hacemos siempre el pago directo al beneficiario de este apoyo. Tanto como a los exjugadores como a las viudas, previamente como te he dicho antes nos hemos confirmado que la necesidad es real y no es un capricho.

**11. P: ¿Nos gustaría conocer las principales actividades que pone en marcha la asociación cada año?**

R: Las actividades están casi siempre basadas y en lo que nos reclaman más la gente es activar los partidos de fútbol, porque es lo mejor que sabemos hacer, pero luego hay otros tipos de actividades, como participación de algunos exjugadores en alguno evento, hacemos un torneo de golf que ya tiene más de 8 años y intentamos hacer cualquier tipo de actividad que sea de carácter benéfico también por alguna circunstancia hemos hecho un partido hace bien poquito, un partido a favor de la isla de La Palma por el tema del volcán y nos fuimos a Tenerife jugar el partido a favor de esta causa, entonces intentamos colaborar en todo lo que podemos, sabiendo que el principal objetivo es recaudar fondos para nuestros fines como los que necesitamos.

**12. P: ¿Siempre es la asociación que organiza estas actividades o depende de la situación que puede colaborar con el club o con la fundación?**

R: Esta situación siempre se da, nosotros, aunque somos una entidad independiente, ósea no estamos vinculada contractualmente al club, obviamente somos club o pretendemos ser club o estar cercano a ellos siempre, porque la asociación de exjugadores del Real Madrid no puede ir si no es en la mano de Real Madrid, por eso siempre vamos en consonancia con ellos igual que con la fundación y todo aquello que podamos participar y sumar sinergias, pues lo intentamos hacer, entendiendo como he dicho antes que el principal beneficiario siempre de nuestras actividades tendríamos que ser nosotros, siempre ponemos nuestro potencial humano a servicio de cualquier parte del club que lo requiera.





13. **P: ¿El Real Madrid podría tener su asociación asociada con la Fundación del club en tu opinión? ¿Tendría algún tipo de beneficios, cambiaría algo?**

R: No tengo una bola de cristal para saber lo que se va a pasar adelante, esta asociación ha nacido con esta independencia que te estoy diciendo ahora, es una independencia sujeta a matices, pero yo creo que sí que puede suceder eso en cualquier momento o puede que sigamos nuestra actual situación de independencia, pero siempre de la mano y de acuerdo con el club y la fundación.

14. **P: ¿Nos gustaría conocer si la asociación de veteranos de Real Madrid participa en la liga de asociaciones de futbolistas veteranos?**

R: No estamos conscientes de que haya ninguna liga organizada como tal de asociaciones de veteranos, yo por lo menos reconozco que no tengo ese conocimiento. A la federación patronal sí pertenecemos, pero nosotros no participamos en ninguna liga reglada por ninguna entidad, principalmente por el concepto que te he dicho antes, las agendas de los jugadores, desafortunadamente los exjugadores del Real Madrid tienen mucho cartel, tienen mucho nombre y las empresas de comunicación quieren tenerlos con ellos, previsiones, horarios, con lo cual el partido se juega en fin de semana y sería muy complicado tener un equipo con la garantía de poder hacer los viajes periódicamente, es muy complicado.

15. **P: ¿Con el calendario de la asociación relativamente a los partidos que participa, no sería más sencillo añadir más partidos a ese calendario?**

R: Lo que no sería muy posible es hacer una liga regulada, es decir si juega cada 15 días, si juega cada semana, esto sería desde nuestro punto de vista muy complicado, de hecho nos cuesta bastante trabajo el intentar cerrar partidos en determinadas fechas, el porcentaje de unos 60% de los jugadores sí podría jugar en los fines de semana pero los otros 40 a lo mejor no podrían porque están vinculados a medios de comunicación, por tanto buscar una fecha en que no participan estos jugadores o que el equipo el Madrid no juega y que por lo tanto haya una fecha que se pueda contar con todos los exjugadores no es fácil, tenemos que hacer bastantes estudios de La Liga, de la Champions, de las selecciones para encajar los partidos que nos solicitan.

16. **P: ¿Hay algún tipo de ayuda posterior al término de los estudios obligatorios de la cantera del Real Madrid?**

R: Nosotros como os he dicho, nuestra nomenclatura, nuestro nombre es asociación de exjugadores de fútbol de Real Madrid, para eso os he dicho antes que es necesario haber jugado un año con un contrato con Real Madrid y de la primera plantilla y haber jugado un partido oficial, eso es lo que dicen nuestros estatutos, el que sea de cantera a nosotros no nos obliga ni nos vincula, si algún jugador de cantera tiene algún problema o tiene alguna desgracia, para nosotros tendría que ser una cosa excepcional pero bastante complicada de hacer, porque si abrimos el abanico y si damos a un jugador de cantera sería inagotable y como os he dicho antes los recursos económicos de la asociación son limitados, muy limitados.

17. **P: ¿Usted cree que la asociación en este momento es suficientemente activa, y si tiene alguna perspectiva de mejora de alguno aspecto?**





R: Yo creo que todo es mejorable, y nosotros tenemos mucho margen para hacerlo, desde luego que podemos intentar hacer más actividades, yo creo que debemos de enfocar un poco nuestro futuro a hacer partidos que es casi siempre lo que nos piden, concentra muchas agendas de muchos jugadores, vamos a intentar hacer otro tipo de actividades, participación de jugadores individualmente en coloquios, en clinics, diversificar un poquito toda la actividad, basándonos en que no tengamos que juntar muchos exjugadores, que cada vez más jugadores si quieren juntar, más complicado es nuestro trabajo.

**18. P: ¿Nos podrías desarrollar un poco más cuales son las actividades que tienen pensadas a largo plazo?**

R: La verdad es que estamos en un proceso de celebrar nuestra asamblea anual después de mucho tiempo de la pandemia, estamos trabajando con una junta directiva en funciones y yo creo que la aprobación de proyectos y futuras actividades si tienen que plantear con la nueva junta directiva, hay muchas ideas pero ninguna está planteada a través de la junta, por lo tanto puedo yo aclarar este concepto, en la medida que se junte la junta, lo que vamos hacer es poner sobre la mesa todas las ideas que a cada uno de nosotros si le pueda ocurrir, tanto de la junta como de gente que no pertenece a la junta pero sí a la asociación, estamos abiertos a cualquier tipo de ideas para desarrollar proyectos diferentes.

**19. P: ¿Que tiene la asociación como producto para atraer este tipo de jugadores a sí juntar en la asociación y que hace la asociación también para mantener los más mediáticos juntos con vosotros?**

R: No es fácil, la pregunta no es nada fácil de dar respuesta, uno de los grandes proyectos que tenemos es acercarnos antes de que se produzca esto que se está pasando con Marcelo a los jugadores, es decir acercarnos cuando están profesionalmente activos en Real Madrid, y darnos a conocer, saber que existe una asociación de exjugadores, que lo que intenta es ayudar a los ex jugadores que tienen alguna dificultad y hacérselo ver para que cuando ellos dejen de ser jugadores profesionales pues que se pueden quedar con nosotros, y si lo desean que quieran colaborar y participar así lo hagan. Ese es un modelo grande, nosotros como tal hasta ahora no hemos tenido mucha posibilidad de hacer este tema, ya lo estamos haciendo desde hace algún tiempo, ya tuvimos reuniones con algún ex jugador del primer equipo en activo, o Nacho, Carvajal, ellos ya nos conocen un poco, Iker Casillas y Raúl fueron miembros de la asociación siendo miembros del primer equipo, todo eso hay que ir anualmente pagándolo y haciéndolo factible, yo creo que no se puede hacer un contacto porque las plantillas van rotando y hay que estar permanentemente en contacto con ellos, es para decir aquí estamos y se necesitáis presupuesto cuando estáis en activo no pero cuando estáis inactivo o necesitamos nosotros a vosotros, yo creo que es un proyecto de fusión, de colaboración de jugadores de primer equipo y la asociación de exjugadores del Real Madrid.

**20. P: ¿Para usted cuales son en este momento los grandes problemas que tiene la asociación hoy en día y cuáles son los retos que enfrenta la asociación de cara al futuro?**

R: El gran reto es tener conciencia que hay una asociación con un objetivo claro y que todos, no solamente cuando estamos ya retirados si no antes de hacerlo podemos intentar colaborar yo creo es ese el gran reto que tenemos, hacer grande y fuerte la asociación y para eso necesitamos de la mayor repercusión posible, ¿y quién tiene la mayor repercusión? Los jugadores, necesitamos que los jugadores sepan que hay una asociación, quizás no sea para ellos la ayuda, pero hay que sí que la conozcan y que colaboren



con nosotros.

## Entrevista a un Veterano Anónimo

**1. P: ¿La primera pregunta que tenemos para usted es en su juicio cuáles son los principales problemas que tiene la asociación hoy en día?**

R: Bueno vamos a ver, más que problemas objetivos, ¿no? Es decir, la Asociación se crea con un objetivo claro que es ayudar aquellos compañeros que más lo necesitan que por distintas circunstancias la vida no ha sido tan generosa como con nosotros, de acuerdo. Entonces a partir de ahí, no es que la Asociación tenga problemas si no que bueno, a ver cómo somos capaces de desarrollar actividades y proyectos para cada vez recaudar más dinero para poder ayudar a nuestros compañeros y al mismo tiempo también otro de los objetivos es poco a poco darnos más a conocer y también pues intentar que cuantos más seamos en la Asociación y más participemos mejor será para la Asociación.

Entonces bueno ahí tenemos los tres elementos, desarrollar proyectos y actividades para recaudar fondos, en segundo lugar, darnos más a conocer, que se podría conseguir con el primer objetivo, y el tercero pues cuantos más exjugadores pertenezcan a la Asociación, pues mucho mejor.

**2. P: Una vez que estamos hablando ahora de los exjugadores y cuanto más sean y mejores, que tipo de incentivo debería aplicar la asociación en relación con la retirada de un jugador, o sea, ¿qué incentivo puede tener un exjugador para pertenecer a la Asociación?**

R: Bueno vamos a ver, ¡aquí hay un elemento que es fundamental! Que es la solidaridad, es decir, yo considero que es una obligación pertenecer a la Asociación, porque en primer lugar te permite seguir vinculado al club, en segundo lugar poner a disposición de la asociación, pues tu nombre y bueno todo aquello que tu puedas aportar y eso en primer lugar y a partir de ahí en función del tiempo que cada uno tenga se puede involucrar más o menos, de acuerdo, pero el primer incentivo es el real Madrid tiene como uno de los valores principales del Real Madrid es el trabajo en equipo entro aquí la solidaridad entonces obviamente una vez cuando uno se retira me parece casi, casi una obligación pertenecer a la asociación de veteranos, además debe ser un orgullo.

**3. P: Pero sabemos también que existen otro tipo de asociaciones y con los jugadores también a tener una larga carrera, jugando en varios clubes, y cuando tenemos las asociaciones del Milán, del Manchester United y de otros clubes, ¿piensa que no se torna difícil para el jugador cuando termina su carrera elegir cual la asociación que debe pertenecer?**

R: Eso ya depende de cada uno, ¿no?, y del sentimiento que tenga hacia cada club en que ha participado y con quien más se identifique eso ya es una decisión personal. Es más, un jugador que ha participado en varios clubes podría pertenecer a varias Asociaciones ¿porque no? Con ese principio de que ayudar, pues alguien ha podido jugar en el Bayern de Múnich y en el Real Madrid porque no puede participar de las dos asociaciones si el considera que son dos clubes a los que debe muchos y siente un gran cariño por ellos, no veo incompatibilidades.

**4. P: En este momento, en su opinión, ¿cómo es la relación de la Asociación con el resto de las áreas del Club?**



R: A ver, es verdad que en lo último año, año y medio se han construido puentes muy sólidos entre la asociación de veteranos y el club, de acuerdo. En el día a día aquí en el club es muy intenso y a veces pues no es tan sencillo, porque estamos todos muy ocupados, pero es verdad que del hecho de que haya exjugadores en el club pues facilita esa comunicación y esa colaboración por lo tanto hoy podemos decir que he mucha la fluidez y muy buena relación entre la asociación de veteranos y el club.

5. ***P: La investigación externa sobre otras asociaciones que hicimos nosotros demuestra que muchas de ellas están insertadas en sus fundaciones. ¿En su opinión sería un buen paso para la asociación de exjugadores si estuviera insertada en la fundación del Real Madrid, o si se mantuviera todo como está actualmente, estaría bien?***

R: La fundación desarrolla sus proyectos socio deportivos, son proyectos sociales que tienen objetivos de ayudar a los demás sobre todo niños en riesgo de exclusión social, pero si es verdad que la asociación podría ayudar mucho en distintos proyectos y probablemente si es un punto en el que deberías potenciarlo eso si es verdad. De hecho se va haciendo, por ejemplo, mañana hay un partido contra una empresa que ayuda a la fundación del Real Madrid en varios proyectos y entonces la asociación de veteranos se ha prestado a jugar un partido contra esta empresa un poco como parte de esta relación de estrechar relaciones de ayudar la asociación con sus patrocinadores para que esa relación se intensifique creo que lo haría eso es verdad que es un campo en que se puede intensificar es relación entre la Fundación, el Real Madrid y la Asociación de veteranos eso sí.

6. ***Y ahora pasando un poco para las actividades que hoy en día lleva a cabo la asociación, ¿piensa que son suficientes, o se podría hacer más y nuevas?***

R: Siempre se podrá hacer más, siempre. Por lo tanto, ahí también hay que intentar hacer una recepción para intentar desarrollar más actividades, que la Fundación Real Madrid obviamente para eso necesitamos también el compromiso de los exjugadores y entonces hay que trabajar, hay también un campo de mejora, sin ninguna duda.

7. ***Como la asociación tiene como principal objetivo encontrar siempre el mejor equipo y lo sabemos que muchos de los exjugadores tienen una agenda muy completa y se torna difícil también presentar a los mejores jugadores en todos los partidos.***

R: Si, pero eso también es normal, hay que entender que también los ex jugadores algunos que trabajan en clubes, o en medios de comunicación o tienen sus propios proyectos personales y que no siempre pueden estar disponibles para todo aquello que desea la asociación eso tenemos que entenderlo y cada uno lleva su vida privada y participar de las actividades de la asociación de veteranos tiene que ver con la voluntad individual, no hay ninguna obligación, ¿no? como a veces es difícil poder encajar todo eso es lógico, ¿no?

8. ***Y ahora en plan de término de la entrevista, ¿cuáles son los principales retos de que sería a cara al futuro para esta asociación?***

R: Bien, principales retos, aumentar el número de afiliados eso es un reto; conseguir un mayor compromiso de cada uno de los afiliados y que participen en las actividades de la asociación, ampliar el número de actividades de la asociación y dar más a conocer a la asociación y también dentro de lo posible integrar cada vez más a la asociación en todas las actividades del club también. Para la asociación creo



que experimentar un impulso para cada vez más tener más protagonismo y estar más presente en la vida tanto del club como de sus asociados sin duda.

### **Comentarios finales:**

Aquí, a ver, la asociación de veteranos debe desempeñar un papel muy importante, también la relación con el 1 equipo tenemos que intensificarla, que el 1 equipo sienta que hay una asociación, y que ello obviamente que son la parte más importante del club sin ninguna duda, pero que nosotros estuvimos ahí en esa situación antes y entonces también, con el primer equipo tenemos que intensificar esa relación, eso también debe ser uno de los objetivos.

## **Entrevista a Manolo Sanchís**

### **1. ¿Qué significa para usted la Asociación?**

R: Yo te puedo hablar, porque yo he sido vocal de la asociación en los últimos 10 años, ayer de hecho hubo elecciones, ¿no lo sé si lo sabéis? Pues ayer hubo elecciones para renovar la junta directiva, o sea que conozco muy bien el funcionamiento de la asociación del Madrid.

El porqué de que existe la asociación uno puede pensar en que es para organizar partidos y que los jugadores sigan viendo-se, la labor principal que tiene es la de recaudar fondos y con esos fondos hacer labor social, en primer lugar, dentro de la propia casa y si luego hay posibilidad y hay excedentes se puede hacer labores sociales fuera. Pero lo más importante es el cuidado de la situación que no siempre es la mejor de exjugadores y de familias de exjugadores.

### **2. *Nosotros somos conscientes que actualmente todos los jugadores, o exjugadores en este caso tienen su vida, tienen su empresa, tienen su trabajo, fuera de la asociación. ¿Cuánto tiempo tiene que dedicar un asociado cuando ya es parte de la asociación no solo cuando va a jugar los partidos sino fuera de esas actividades en el día a día?***

R: Vamos a ver dentro de la asociación hay dos formas de estar. Una es simplemente como asociado y prácticamente hay algún caso de un jugador que no es español se vuelve a su país de origen y la pertenencia a la asociación no le llama la atención. Nosotros intentamos que todos absolutamente todos que han vestido la camiseta del madrid acaben formando parte de la asociación. Que significa, que formes parte de la asociación, te pasan una cuota que es una cuota hasta cierta edad asumible, está alrededor de los 50€/año o algo así y nada más. A partir de ahí lo que tú te involucras con la asociación es lo que tu quieras.

Esto es distinto para los que forman parte de la junta directiva, la junta directiva si que tiene reuniones periódicas de carácter mensual, todos los temas de la asociación pasan por junta y logo hay una relación bastante estrecha entre el club y la asociación. Si no lo sabéis son dos entes jurídicamente independientes, hay una dependencia económica, y una dependencia lógica, no, de la asociación en respecto al Real Madrid. Pero lo que hace la junta directiva es mantienen todo esto en funcionamiento y los asociados lo único pues, una vez al año juntamos para comer como una reunión de exjugadores y si te llaman para jugar algún partido, o si la asociación va a jugar un partido a la zona donde tu vives te llaman pues para que juegues o estés, pero no quita tiempo, pertenecer a la asociación sino eres de la junta directiva no te quita nada de tiempo.

### **8. *Además de partidos de fútbol, ¿Cree que esta entidad sin ánimo de lucro podría participar en más eventos y acercarse más a la población de a pie? ¿Le agradaría la idea?***

R: Si, si, ¡si! Ahí hay tres vías de ingresos, sobre todo, a lo mejor hay alguna más, pero las tres más importantes son, a través de la cuota de los socios, a través de la subvención directa de club y a través del que se recauda por partidos. Nosotros, la asociación, nos vienen vía fax, o vía correo un montón de peticiones de jugar partidos, jugar partidos no es así tan fácil organizar porque una vez que un jugador pasa a la vida civil ya no tiene toda la semana disponible para jugar entonces tú intentas organizar este fin de semana un partido en murcia y al mejor no encuentras, no tienes suficientes jugadores para formar un equipo y entonces son las tres vías de ingresos y la vía de gastos más importante, es todas aquellas cobertura sociales que se hacen para los exjugadores y sus familias hasta cierta edad.

### **4. ¿Haría alguna mejora en incentivos a los miembros veteranos? ¿Cuál?**

R: Yo primero lo que pensé, es que tiene que haber un acercamiento con el vestuario, como? muy sencillo, primeramente es explicar cuando es un jugador activo, estas en tu vestuario y estás preocupado con tu día a día, pues la liga, la champions, tu familia, tus amigos y la asociación si no va por delante, posiblemente es posible que no te enteres que exista, pero si la ponen delante y te explican lo funcionamiento es muy probable que te involucres incluso antes de ser exjugador. ese tendría que ser el primero paso, que los jugadores en activo conozcan el funcionamiento de la asociación y dado la posibilidad que se involucren en la asociación en ese momento, partir de ahí lo segundo es encajar muy el futuro de la asociación con lo que el club necesita, el club tiene una fundación que no tiene nada que ver con asociación, pero son 2 instituciones que hacen parte del club y pueden colaborar, pero en principio son 2 entidades distintas

**5. *Contando con su profesionalidad, pasión por el deporte y por este club, seguro que le gustaría participar en muchos eventos con todos los miembros que han pasado por el club, pero... ¿Con qué compañeros y otros jugadores del club le gustaría más compartir la actividad de la Asociación?***

R: Hay 2 tipos de actividades, una es primeramente deportiva, organizar un partido en el sitio que sea, con las condiciones que sea, ir a jugar con ex compañeros tuyos en cualquier momento que tengas el día disponible, otra cosa muy distinta es estar en la asociación dentro del día a día, perdiendo tardes de tu trabajo, discutiendo en la junta, cada propuesta que hay de patrocinio, de colaboración, de partido, como decía antes, ser asociado no te exige nada, ser de la junta directiva te exige mucho tiempo.

**6. *¿Cree que la Asociación necesita más participación en medios y redes sociales? ¿Le gustaría que así fuese?***

Todo eso viene bien cuanto más conocida mejor. Pero es necesario vigilar lo que vas a meter, por ejemplo, lo más fácil de meter son las actividades deportivas, luego publicar antes de los partidos. Debido a los problemas de atraer a los jugadores más mediáticos sería importante tener alguien para gestionar la comunicación de la asociación.

**8. *Además de partidos de fútbol, ¿Cree que esta entidad sin ánimo de lucro podría participar en más eventos y acercarse más a la población de a pie? ¿Le agradecería la idea?***

El problema es que independientemente de la cantidad de gente que quieres utilizar en la actividad que quieres organizar, las que tendrán repercusión son las que se hacen con los jugadores vips. El mismo problema que tienes para convocar un partido interesante, lo vais a encontrar para cualquier actividad.

Hace tiempo, la Asociación organizó un torneo de padel. Yo creo que cualquier actividad deportiva, cultural, docente que hagáis con alguien que tenga cierta entrada en este mundo puede ser atractiva. Todas las actividades tienen calidad mientras se organicen bien.

**9. *¿Qué siente al participar en esta iniciativa madridista?***

Participar en esta iniciativa es una forma de devolver al club todo lo que me ha dado durante mi carrera de fútbol. He participado en sus actividades hasta que he podido, y he estado de directivo de la asociación hasta el momento que en mi opinión era el momento de venir personas más jóvenes y con ideas más innovadoras. ha sido un vehículo para devolver a la sociedad madrileña todo lo que me han dado.



## Anejo V: Relativo al plan de marketing

### 1. Análisis DAFO.

El siguiente análisis DAFO o FODA nos ayudará a conocer los factores estratégicos críticos de la actual situación de la Asociación de Veteranos del Real Madrid. Dentro de este análisis podremos encontrar el análisis de la organización tanto interna (fortalezas y debilidades) como de la externa (oportunidades y amenazas).

#### Debilidades:

- Dificultad para atraer a jugadores mediáticos. Debido a su internacionalidad y diversos motivos profesionales como negocios u otros compromisos, los jugadores más mediáticos no ven factible comprometerse con la Asociación, lo que causa menos interés en la población.
- Actividades poco promocionadas. No se cuenta con un desarrollo publicitario extenso de la Asociación, ni tampoco de las actividades en las que participa. Así como escasa solidez en patrocinios, contando estos con los del primer equipo del Club.
- No hay un producto atractivo, ya que la Asociación participa en partidos poco mediáticos, benéficos o contra equipos que cuentan con poco atractivo para el público.
- Poca disponibilidad o compromiso de los jugadores asociados. Los actuales participantes y colaboradores tampoco llegan a comprometerse con la Asociación, esto es como ya hemos mencionado, debido a la falta de tiempo, compromisos e incluso podría ser también por cuestiones motivacionales.
- Dependencia económica. Al no ser una sociedad sólida y desarrollada, además de depender emocionalmente del escudo del club, actualmente se encuentra en alianza con la Fundación Real Madrid, quien apoya a esta Asociación de manera económica. Esta obra condiciona a la Asociación en sus actividades y eventos.
- Actualmente el producto de la Asociación de Veteranos Ex Jugadores del Real Madrid no se encuentra diferenciado al producto que ofrece el Club. Se trabaja bajo un mismo escudo y valores más añadidos, pero no se encuentra diferencia entre estos. Con esta condición cabe parecer que la Asociación es un área más del club, pero realmente se pretende conseguir una actividad independiente a este.

#### Amenazas:

- Asociación poco conocida, debido a la poca presencia en redes sociales, poca difusión de las actividades y escasa actividad. Se necesita conseguir más presencia pública y difusión por parte del público.
- La entidad cuenta con pocos patrocinadores y los que ya trabajan con la Asociación son prácticamente los mismos que los del primer equipo. Se podrían buscar nuevos patrocinadores y con ello conseguir también beneficios económicos. Para ello sería necesario trabajar en el apartado anterior, comenzando por promocionar la propia entidad y su producto.
- El desarraigo de los jugadores también cuenta como una amenaza a la corporación, pues una vez que salen del equipo es difícil hacer que se comprometan ya que tienen sus propios compromisos. Esto sería más sencillo si el producto a ofrecer fuera claro y ordenado.
- Actividad desligada a otras áreas del club. Otras asociaciones de veteranos se encuentran ligadas a los proyectos del club, como las fundaciones, esto les da un mayor margen



económico, apoyo en eventos y demás privilegios con los que la Asociación de Veteranos del Real Madrid no cuenta.

❖ Fortalezas:

- El Real Madrid cuenta con multitud de exjugadores que, con un buen proyecto podrían sumarse a la Asociación de Veteranos y dar así cabida a mayores actividades y participación en eventos.
- La sociedad también cuenta con un espacio y recursos para poner en marcha un nuevo proyecto de Asociación, pudiendo realizar eventos con permiso del Real Madrid en sus instalaciones.
- Se trabaja bajo el escudo del Real Madrid, que es un club mundialmente conocido, además de tener el prestigio de ser el mejor club de fútbol de la historia y tener millones de seguidores alrededor del planeta.

❖ Oportunidades:

- La Asociación cuenta con la posibilidad de colaborar con otras asociaciones de veteranos, en ligas, partidos y eventos. Estas asociaciones podrían ser de equipos conocidos como Barcelona, Ajax, Sevilla, etcétera.
- Como ya se ha recalcado, se trata de una marca mundialmente conocida a pesar de ser una entidad externa al Real Madrid, se colabora con su marca y se trabaja el sentimiento de pertenencia del club, por lo que cabe la posibilidad de encontrar multitud de actividades y acuerdos alrededor de todo el mundo.
- Se puede considerar el ser la primera asociación de veteranos con una estructura sólida y un modelo de negocio definido, trabajando bajo unas pautas y definiendo unos objetivos tanto a corto como a largo plazo, así como la medición de estos.
- Colaboración con otros partners del Real Madrid, y la posibilidad de encontrar nuevos colaboradores ajenos al primer equipo de esta firma.
- Posibilidad de establecer acuerdos tanto económicos como jurídicos con otras áreas del propio club como puede ser la Fundación Real Madrid, aprovechando la oportunidad de que el veterano y miembro Iker Casillas forme parte de los altos cargos de esta entidad.
- Capacidad para crear y disputar una liga oficial entre las asociaciones de ex jugadores de los grandes clubes españoles, con posibilidad de captar incluso mayores beneficios con nuevos patrocinadores o su creación mediante otras grandes instituciones como La Liga.

Una vez realizado el análisis, podemos destacar que contamos con tres tipos de misiones estratégicas. La primera y más importante será una estrategia de reorientación, es decir, tomar un camino diferente al actual procurando potenciar las oportunidades con las que la Asociación ya cuenta, y aprovechándose completamente para poder enfocarnos en la segunda estrategia. Esta segunda consiste en una táctica ofensiva, cuyo fin principal se centra en una maniobra de crecimiento y expansión potenciando de manera más intensa las fortalezas con las que ya contamos. Por último, la estrategia defensiva que trata de poner en valor positivo las debilidades que posee la entidad, tratando de trabajar y luchar con el fin de convertirlas en fortalezas consistentes de la Asociación.

## 2. ANÁLISIS PESTEL.

Factor Político: A nivel mundial, el fútbol mundial pero más concretamente la española, se están

potenciando actividades deportivas, se destinan ayudas, subvenciones y se activa a la población a favor del deporte. De todos es sabido que el Real Madrid es un club referente en ámbito deportivo, así como la ciudad de Madrid que se encuentra considerada la Capital Mundial del Deporte 2022. Estas condiciones favorecen notablemente a la actividad de la Asociación, y se pueden considerar como favorables oportunidades para ampliar su producto: charlas, eventos, participación en actos públicos, etcétera.

Factor Económico. En temas económicos en el deporte: las ayudas públicas han incrementado un 30% respecto al ejercicio anterior, por lo que se han destinado 1,3 millones de euros a causas deportivas. Por otra parte: las entidades sin ánimo de lucro como puede considerarse esta Asociación están exentas de ciertos deberes para otras entidades como puede ser el Impuesto de Sociedades. Cabe destacar también que, gracias a la profesionalización del deporte y el seguimiento de este en concreto por grandes masas poblacionales se ha visto un claro crecimiento de ingresos, sobre todo por derechos de retransmisión y mayores acuerdos de patrocinio. Por último, (hay que destacar que) a pesar de haber vivido una gran crisis económica, no solo española, sino que afectó a niveles mundiales debido a la pandemia COVID19, España se encuentra en una clara recuperación en cuanto a eventos deportivos se refiere, además de el fútbol mundial haberse visto en la necesidad de reducir mínimo un 10% los salarios de jugadores y técnicos.

Factor Sociocultural. La COVID 19 tuvo una importante repercusión en todos los ámbitos de nuestros días, socialmente también afectó y tuvo grandes consecuencias, algunas de ellas favorables para el entorno deportivo. Una importante cifra de la sociedad mundial comenzó a concienciarse en mantener una vida sana y acercarse de cierta manera al deporte, tanto la práctica de este como afanarse a este. También los juegos olímpicos y la cada vez más alta proyección en medios de comunicación de diversos deportes, hace que cada vez más personas quieran seguir algún deporte, como en nuestro caso, el fútbol. Cabe destacar también que el Real Madrid es uno de los clubes con más aficionados en el mundo, así como el primero en número de seguidores de redes sociales, lo que nos ayuda a saber que, una vez potenciada la actividad de la Asociación, podría conseguir ser de las Asociaciones deportivas más notables del país.

Factor Tecnológico. Son cada vez más las experiencias tecnológicas que se utilizan en el mundo del fútbol y que, por tanto, ayudan a facilitar entre otras cuestiones, las relaciones entre clubes y aficionados. Esto también afecta favorablemente a la posibilidad de crear convenios y estándares en la aplicación de patrocinios, así como en la posibilidad de dar mayor publicidad y alcance a la Asociación con ayuda de estas nuevas tecnologías. Así como la retransmisión de partidos y plataformas de entretenimiento e información mundiales, tienen la oportunidad de ofrecer una experiencia alrededor de todo nuestro planeta. También se utilizan cada vez más novedades tecnológicas en cuanto a rendimiento deportivo se refiere, preparación física y seguimiento de salud para así poder mantener en buena forma física a los deportistas, esto favorece a las carreras deportivas de los jugadores, pues son cada vez más extensas y duraderas. Por último, cabe mencionar la importancia de la globalización tecnológica y las cadenas de distribución, pues a consecuencia de ser el escudo más laureado de la historia, las ventas de merchandising son cada vez mayores y una rápida distribución y comercialización al resto del mundo, genera mayores beneficios e ingresos.

Factor Ecológico. La ecología y protección del planeta está cada vez más en auge y es cada día más necesaria para nosotros y nuestro ecosistema. Es por ello por lo que la Asociación, podría tener la oportunidad de participar en eventos y medios de concienciación social, también para ganar más seguidores y reputación. Algunos de ellos podrían ser mensajes dirigidos directamente a la sociedad por redes sociales. Además el Real Madrid y la Asociación de Veteranos pueden presumir de utilizar instalaciones ecológicas, pues en la Ciudad Deportiva del Real Madrid la producción de agua caliente se consigue mediante paneles fotovoltaicos,

el agua que riega sus jardines se obtiene mediante la filtración de aguas y el aire frío de las instalaciones cerradas mediante tanques de hielo.

Factor Legal. Como ya se ha comentado con anterioridad, legalmente la Asociación tiene unos derechos y también unos deberes que cumplir. Gracias a ser una entidad sin ánimo de lucro cuenta con ventajosos derechos y oportunidades de los que se podría servir para su crecimiento, siempre y cuando tuviese también en orden sus deberes cumplidos. Es necesario conocer la legalidad vigente ya que el deporte en general y el fútbol en particular es una de las esferas legales y jurídicas más seguidas y reguladas del país.

Una vez finalizado el análisis PESTEL, podemos asegurar que se trata de un estudio estratégico que tiene como resultado un valor positivo para la Asociación, pues bien, en cada uno de los entornos o factores de este análisis tenemos unas variables favorables para el desarrollo de los objetivos que la corporación de Veteranos desea conseguir, muchas de estas condiciones no solo se encuentran en relación con el desarrollo de la nueva estrategia de la Asociación, sino que varios de ellos, como puede ser “Madrid Capital Mundial del Deporte”, pueden influir directamente en la participación de esta “*nueva etapa*” convirtiéndose directamente en posibles oportunidades.

## CANVAS

El modelo CANVAS es un resumen ejecutivo sobre la situación de la compañía, Asociación en nuestro caso, en un momento determinado. Ayuda a conocer de manera sencilla y rápida el modelo de negocio que se ya tiene o que se pretende alcanzar. A continuación, se presenta el modelo CANVAS en el momento de la puesta en marcha del nuevo plan de negocio y avanzando la Asociación con sus objetivos:

### ❖ Propuesta de Valor.

- La Asociación de Veteranos del Real Madrid contaría con un modelo de negocio basado en la memoria de los ex jugadores madridistas y con los 120 años de historia del club, pudiendo además trabajar con fines benéficos para algunos de estos exjugadores que necesitase apoyo económico. Así mismo, mediante el producto/servicio que ofrece tiene la capacidad de acercar más el sentimiento madridista y sus valores al aficionado.

### ❖ Socios clave

- Asociados
- Real Madrid
- Otros ex jugadores madridistas
- Otras asociaciones de ex jugadores
- Partners
- Entidades públicas.

### ❖ Actividades clave

- El “Corazón Clas

- Partidos con otros clubes
- Conmemorativos y entregas de premios por parte de entidades públicas
- Colaboraciones con el Real Madrid Club de Fútbol
- Actos benéficos
- Participación en eventos

#### ❖ Recursos clave

- Contratos propios con partners
- Instalaciones del Real Madrid
- Profesionales del Real Madrid
- Apoyo de otras asociaciones
- Cuotas de miembros asociados
- Marca Real Madrid
- Material del club

#### ❖ Relación con el cliente

- Redes Sociales y creación colectiva
- Asistencia online
- *Meet and greet*
- Experiencias
- Sentimiento de pertenencia
- Servicios automatizados (venta de entradas)

#### ❖ Segmentación de clientes

- Aficionados al fútbol
- Madridistas
- Individuos y grupos de amigos/familias
- Madrid y España
- Hombres y Mujeres
- Entre 15 y 70 años

#### ❖ Canales de comunicación y venta

- Página web
- Redes Sociales
- Correo electrónico
- Puntos de Venta
- Estadios / Campos de fútbol

#### ❖ Estructura de costos

- Traslados
- Licencias
- Materiales deportivos
- Impuestos y costes públicos
- Salarios para asistentes de partidos (toguillas, árbitros, seguridad)
- Página web y publicidad.



❖ Estructura de ingresos.

- Cuotas de socios
- Ticketing de partidos y eventos.
- Colaboraciones en eventos.
- Acuerdos de publicidad y partners.
- Venta de merchandising y subastas.

Una vez analizado este modelo de análisis y visión estratégica, podemos confirmar que una vez se trabajen y proyectan los nuevos objetivos y metas sobre la Asociación, se tiene un claro crecimiento en el modelo de negocio que en la situación previa a este proyecto.

**Anexo VI: Análisis de los patrocinios y colaboraciones del club, la fundación y la asociación**

El Real Madrid es uno de los clubes de fútbol que más dinero ingresa por sus patrocinios, y eso es gracias a la multitud de acuerdos que tiene firmados con diferentes marcas a distintos niveles. La relación de marcas que patrocinan al club se puede observar a continuación:



Que pertenecen a diversas industrias (equipamiento deportivo, cuidado masculino, casas de apuestas...) y cada una de las cuales es activada de manera distinta por parte de las marcas y del propio club. En las otras secciones competitivas del club (baloncesto y fútbol femenino) los patrocinadores se repiten, aunque no todos están presentes y se producen ligeras modificaciones: en el caso del baloncesto, Palladium sustituye a Fly Emirates como patrocinador principal, mientras que en el del fútbol femenino, el patrocinador de Nivea Men es sustituido por el más genérico Nivea.

La Fundación Real Madrid, que es el ente que canaliza toda la acción social impulsada en nombre del club, utilizando el deporte como herramienta para la inclusión de personas en riesgo de exclusión, cuenta con sus propias alianzas con distintas empresas e instituciones que, aunque no sean denominados patrocinadores (dada la naturaleza de la institución), sí que contribuyen económicamente a su actividad y reciben visibilidad a cambio de esta. La Fundación también está asociada a numerosas entidades colaboradoras, que juntas componen el siguiente paisaje:





Todas estas alianzas son las que le permiten a la Fundación llevar a cabo sus iniciativas sociales a lo largo de todo el mundo.

La Asociación de veteranos también tiene sus colaboraciones particulares a expensas del club y de la Fundación, que se traducen en alianzas en el momento en el que la Asociación comparece en alguna de sus actividades. El conjunto de colaboraciones del que se nutre la Asociación es bastante más limitado, contemplándose de la siguiente manera:



Además de estos colaboradores, una opción recurrente en la Asociación de Veteranos es contar con otros colaboradores puntuales para cada tipo de actividad que lleva a cabo: por ejemplo, para celebrar el torneo de golf solidario se alía con el Club de Campo Villa de Madrid, que posee las instalaciones, y cuando acude a una ciudad a disputar un partido contra un equipo local, suele asociarse a empresas o entidades de la propia ciudad, como en el caso del reciente partido contra las Leyendas del C.P. Villarrobledo, que contó con el patrocinio de Bodegas Ayuso (de la zona) y la colaboración del Ayuntamiento de Villarrobledo.

### Análisis y conclusiones acerca de las oportunidades de colaboración

La principal reseña que cabe realizar a partir del análisis de los acuerdos de patrocinio y colaboración de las diferentes esferas del Real Madrid (club, fundación y asociación de veteranos) es el hecho de que las empresas, entidades e instituciones que colaboran con el club, hasta el punto que muchas de las





empresas están ligadas solo a una de las esferas del club, muy pocas a dos de ellas y ninguna a las tres:



También es destacable que el hecho de contar con un patrocinador de una industria en particular no es una condición que prive a otra esfera del Real Madrid de llegar a un acuerdo con otra empresa que compita en el mismo sector (por ejemplo, Emirates es el patrocinador principal del club, pero uno de los colaboradores de la fundación y de la asociación es Iberia).

De cara a los posibles patrocinadores o colaboradores de la Asociación de Veteranos, hay que considerar, pues, que estos pueden o no estar ya ligados al club o a la fundación. No obstante, no debe pasar inadvertido que si ya existe un acuerdo con otra esfera del Real Madrid que incluya una contraprestación económica, la entrada de la asociación puede resultar problemática.

Por una parte, si se pretendiera utilizar el nuevo escaparate que supusiera la asociación para obtener mayores ingresos por el acuerdo, es probable que fueran el club y la fundación las que trataran de canalizar dichos nuevos ingresos, en virtud de poder ofrecer a cambio más visibilidad a las marcas, de tal forma que a la asociación le resultaría muy difícil obtener nuevas aportaciones dinerarias significativas.

Por otra parte, si un acuerdo que ya existe con un área del Real Madrid se traslada a la Asociación de Veteranos sin que ello se traduzca en mayores ingresos y el deseo de la asociación fuera recibir dinero por el acuerdo, esto solo sería posible en detrimento de los ingresos que ya reciben club o fundación, lo que no es una solución útil para ninguna de las partes.

También hay que considerar que la naturaleza recurrente de las actividades organizadas por la Asociación es de carácter benéfico (por ejemplo, disputa de partidos para donar la recaudación a proyectos sociales), pero mucha de esta orientación benéfica y social ya está canalizada por la fundación, que tiene un alcance internacional y que atrae a toda la vertiente de responsabilidad social corporativa de las empresas: de hecho, es la instancia del club que más acuerdos tiene con otras empresas o entidades. El impacto humanitario de la Asociación de Veteranos es muy reducido en comparación con el de la Fundación, por lo que resulta complicado atraer colaboraciones nuevas en este plano y evitar que acudan directamente a la Fundación en busca de acuerdos más provechosos.

Sin embargo, la Asociación de Veteranos es con mucha diferencia el área del club que menos acuerdos tiene con terceros, en comparación con las secciones deportivas y la Fundación Real Madrid, por lo que urge la búsqueda de nuevos acuerdos que ayuden no solo a potenciar las actividades que pone en marcha la asociación, sino también a generar más ingresos para esta.

Entendiendo la situación a la que se enfrenta la asociación con respecto a la búsqueda de patrocinadores, una solución razonable puede residir en la búsqueda de unos acuerdos en los que, sin perder de vista la naturaleza económica de los mismos, lo principal resida en algún tipo de intercambio o una contraprestación en especie. Esto sería compatible tanto con patrocinadores y colaboradores que ya tienen



acuerdos con otras áreas del club, a las que no se les generaría ningún perjuicio económico, como con otros nuevos a los que se consiguiera atraer. También permite profundizar en la línea ya trazada por la Asociación de colaborar con entidades tales como Ayuntamientos, evitando una contraprestación económica procedente de los contribuyentes que arrojaría dudas éticas.

Y como se desmarca del tipo de relación más habitual entre las empresas colaboradoras, la Asociación de Veteranos podría utilizar esta clase de acuerdos para competir por ser atractiva de cara a las marcas, aun cuando el retorno que puede ofrecer sea similar al de la Fundación, por ejemplo, en términos de posicionamiento ante proyectos de ayuda humanitaria.

En otro orden, conocida la poca visibilidad que ofrece la Asociación en comparación con otras áreas, como la fundación, un recurso apropiado podría ser que los acuerdos de colaboración o patrocinio que alcanza la Asociación lo fueran de forma puntual para cada actividad concreta que organice, siguiendo con dinámica ya existente dentro de la Asociación.

### **Anexo VII: estimaciones y cálculos de ingresos y gastos**

#### **Estimaciones de ingresos:**

Corazón Classic Match: se dispone de información cierta acerca de que la Asociación de Veteranos recibe 80.000€ por parte de la Fundación con ocasión de la disputa anual del Corazón Classic Match. Al ser una actividad de la Fundación, no se espera ninguna iniciativa para mejorar los ingresos por esta rúbrica.

Resto de partidos: en base a los datos de asistencia a los partidos que la Asociación ha disputado este 2022 (en Villarrobledo y Algeciras), se puede considerar una asistencia promedio de 3.500 personas por partido. Con las mismas referencias se ha establecido un precio medio de la entrada de 6€. Contando con 10 partidos a lo largo del año, se espera una asistencia total de 35.000 personas y una recaudación de 210.000€, de la que el 15% le corresponda a la Asociación, es decir, 31.500€. Se espera que el éxito del marketing atraiga mayor visibilidad y que cada año aumente en 5% el número total de asistentes a los partidos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asistencia	35.000	36.750	38.588	40.517	42.543
Recaudación	210.000€	220.500€	231.525€	243.101€	255.256€
<b>Asociación (15%)</b>	<b>31.500€</b>	<b>33.075€</b>	<b>34.729€</b>	<b>36.465€</b>	<b>38.288€</b>

Giras: al acudir de la mano del primer equipo, se espera obtener una visibilidad mucho mayor de la actividad sin invertir en marketing, por lo que se puede estimar una demanda bastante superior a la de uno de los partidos recurrentes de la Asociación, en concreto de 8.000 personas. Tratándose de una oportunidad especial y esperando la participación de jugadores más mediáticos, parece justificado que la entrada del partido sea algo más elevada (8€). Como esta actividad depende de las giras del primer equipo, se considera poco oportuno realizar estimaciones de crecimiento, dado que cada año se actuaría sobre un mercado distinto; antes bien, las cifras pueden ser tratadas como estimaciones promedio de todos los años.

Meet & Greet: estas actividades están pensadas para un máximo de veinte usuarios por partido, dado que la presencia de grandes multitudes puede llegar a ser una incomodidad para los veteranos. A razón de 10 partidos al año y 20€ por cada acceso, el número total de usuarios será de 200, y los ingresos, de 4.000€.

Subastas: se dispone de información acerca de camisetas firmadas de exjugadores que han llegado a subastarse por 500€, en el caso de un partido del Liverpool. No obstante, hay que tener en cuenta que la congregación de grandes estrellas en dicho partido fue muy alta, cosa que no sucede de forma recurrente en la Asociación, salvo en el Corazón Classic Match (que pertenece a la Fundación y, por tanto, las subastas deben salir de la propia Fundación). En las subastas inherentes de la Asociación, se estima que

obtener un precio de subasta promedio de 250€ para 20 camisetas a lo largo del año es un escenario conservador, pero factible. La cifra de los balones es inventada, al no haber constancia en el mercado.

Tours: en este caso, se pretende obtener una aportación simbólica por parte del club en virtud del convenio que permita realizar visitas a personas mayores desde la Asociación, argumentando que ofrecer visitas a ciertos colectivos aporta cierto valor añadido.

Charlas y conferencias: de las conferencias con cena, se espera programar cinco durante el primer año, a razón de unos 100 comensales en cada una, que arroja un total de 500 en todo el año. Al igual que con los partidos, se espera que el éxito del plan de marketing suponga un incremento anual del 5% en el número de comensales.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comensales	500	525	551	579	608
<b>Ingresos</b>	<b>20.000€</b>	<b>21.000€</b>	<b>22.050€</b>	<b>23.153€</b>	<b>24.310€</b>

Contando con una de dichas cenas al mes, y exceptuando los meses de verano, aún quedarían otros cinco meses en los que acoger conferencias para empresas con la misma cadencia. En este caso, los menores problemas logísticos de este tipo de charlas y talleres, unidos al éxito que se espera alcancen los programas y al fenómeno del boca-oreja, son factores que abren la puerta a incorporar más actividades a lo largo del año:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº charlas	5	5	6	6	7
<b>Ingresos</b>	<b>2.500€</b>	<b>2.500€</b>	<b>3.000€</b>	<b>3.000€</b>	<b>3.500€</b>

#### Estimaciones de gastos:

Partidos: como se ha explicado en otra parte, las dificultades para organizar partidos llevan a suponer que no se vaya a incrementar el número anual de partidos, lo que significa que no crecerán los gastos generales de estas actividades. Estos partidos no suponen un gran desembolso, ya que la Asociación acude por invitación y se es selectivo a la hora de solicitar un caché al equipo que cursa la invitación.

Giras: la asociación se hará cargo del traslado de los exjugadores. Al igual que a la hora de estimar los ingresos, es difícil estimar una cifra exacta de gastos de traslado para cada año, porque depende del destino elegido, por lo que se opta mejor por una cifra promedio.

Meet & Greet: como esta actividad se lleva a cabo de forma conjunta con los partidos, y se va a seguir celebrando el mismo número de partidos, los gastos de esta rúbrica permanecerán estables.

Subastas: no procede.

Tours: no procede.

Charlas y conferencias: en el caso de las cenas, los costes permanecen estables, dado que el aumento reducido del número de comensales no justifica la búsqueda de espacios más amplios, por ejemplo, ni otros tipos de gasto. No obstante, los como los ciclos de charlas y conferencias para empresas sí que aumentarán en número con el paso del tiempo, es preciso recalcular los gastos que implica esta actividad:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Nº conferencias (total)	10	10	11	11	12
<b>Alquiler</b>	<b>5000€</b>	<b>5000€</b>	<b>5500€</b>	<b>5500€</b>	<b>6000€</b>
<b>Montaje</b>	<b>2500€</b>	<b>2500€</b>	<b>2750€</b>	<b>2750€</b>	<b>3000€</b>
<b>Cortesía</b>	<b>2500€</b>	<b>2500€</b>	<b>2750€</b>	<b>2750€</b>	<b>3000€</b>
<b>Otros gastos</b>	<b>1000€</b>	<b>1000€</b>	<b>1100€</b>	<b>1100€</b>	<b>1200€</b>

Marketing: Como al principio la asociación busca obtener rápido en visibilidad, se 'cebará a máquina' bastante en

cuestión de pagos en redes sociales para que las publicaciones alcancen mayor visibilidad. No obstante, conforme la visibilidad de la Asociación se vaya consolidando, se espera prescindir paulatinamente de estos servicios:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicaciones con pago (Instagram)	52	52	42	42	35
Publicaciones con pago (Facebook)	52	52	42	42	35
<b>Paid Media (Instagram)</b>	<b>1560€</b>	<b>1560€</b>	<b>1260€</b>	<b>1260€</b>	<b>1050€</b>
<b>Paid Media (Facebook)</b>	<b>1560€</b>	<b>1560€</b>	<b>1260€</b>	<b>1260€</b>	<b>1050€</b>

#### **Evolución del coste de mercancía vendida:**

Subastas: tanto para el caso de las camisetas como de los balones, se da por hecho, en base a ciertas informaciones del mercado, que la casa que tramite la subasta dispondrá de un margen, que se ha fijado en un 20% en ambos casos. Lo que significa que el coste de ventas de esta actividad serán los siguientes:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Camisetas	20	20	20	20	20
CMV unitario	50€	50€	50€	50€	50€
<b>CMV total</b>	<b>1.000€</b>	<b>1.000€</b>	<b>1.000€</b>	<b>1.000€</b>	<b>1.000€</b>

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Balones	5	5	5	5	5
CMV unitario	10€	10€	10€	10€	10€
<b>CMV total</b>	<b>50€</b>	<b>50€</b>	<b>50€</b>	<b>50€</b>	<b>50€</b>

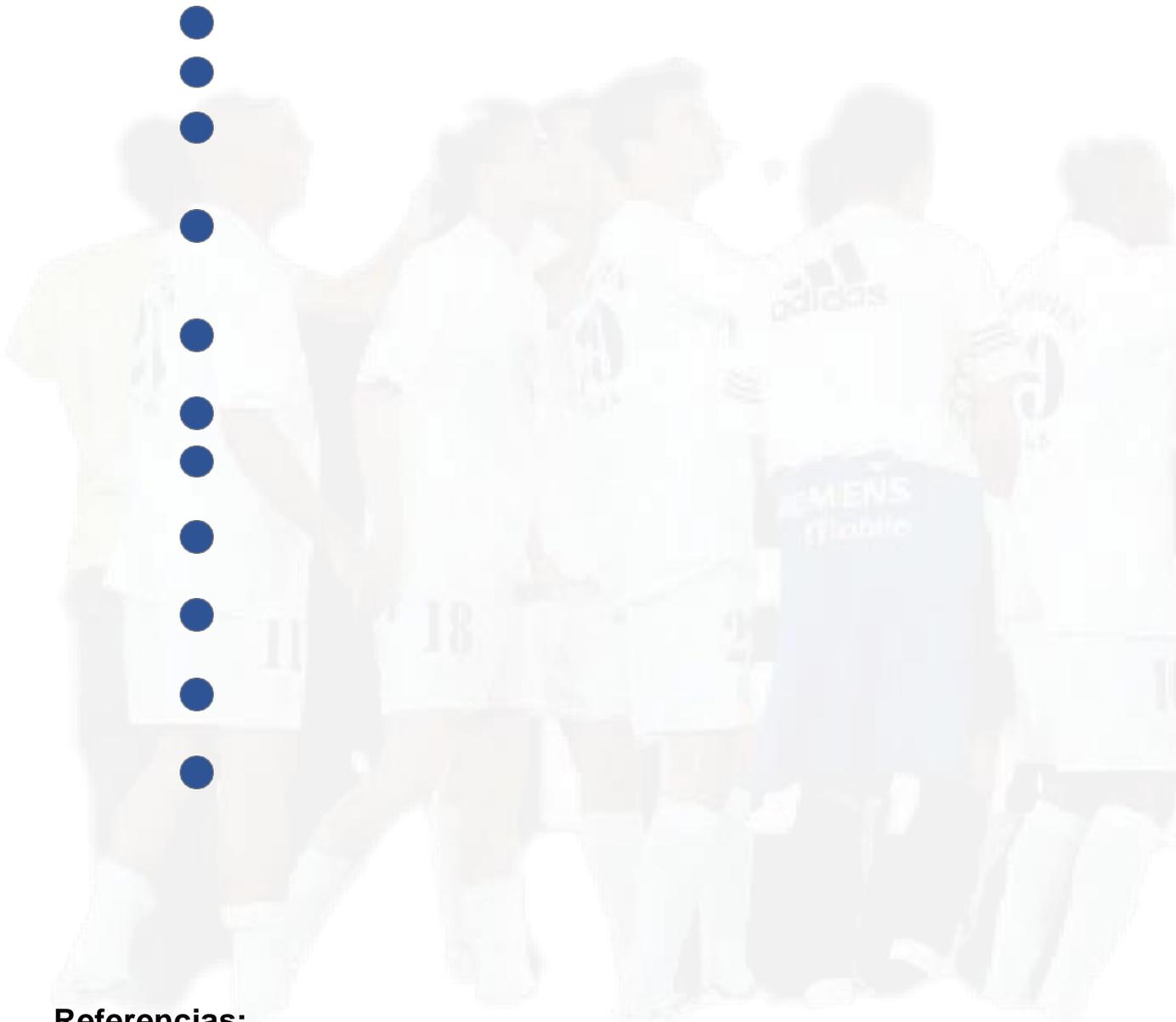
Conferencias con cena: esta actividad se financia a través de un sobrecoste sobre el precio del cubierto, que irá directo al establecimiento y que, por tanto, computa como un coste de ventas para la Asociación. Se ha estimado que el precio promedio del cubierto de un menú en un restaurante de gama media puede rondar los 30€, cifra que, unida a las estimaciones de comensales, arroja los siguientes gastos:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comensales	500	525	551	579	608
CMV unitario	30 €	30 €	30 €	30 €	30 €
<b>CMV total</b>	<b>15.000 €</b>	<b>15.750 €</b>	<b>16.538 €</b>	<b>17.364 €</b>	<b>18.233 €</b>

## PyG detallado:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos</b>	<b>115.750 €</b>	<b>122.325 €</b>	<b>129.529 €</b>	<b>136.368 €</b>	<b>143.849 €</b>
Cuotas de socios	14.000 €	18.000 €	22.000 €	26.000 €	30.000 €
Corazón Classic Match	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €	30.000 €
Resto de partidos	31.500 €	33.075 €	34.729 €	36.465 €	38.288 €
Gira	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €	8.000 €
Meet & Greet	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €	4.000 €
Subastas de camisetas	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Subastas de balones	250 €	250 €	250 €	250 €	250 €
Tours	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €
Conferencias con cena	20.000 €	21.000 €	22.050 €	23.153 €	24.310 €
Conferencias a empresas y otros públicos	2.500 €	2.500 €	3.000 €	3.000 €	3.500 €
<b>Coste de ventas</b>	<b>16.050 €</b>	<b>16.800 €</b>	<b>17.588 €</b>	<b>18.414 €</b>	<b>19.283 €</b>
Subastas de camisetas	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Subastas de balones	50 €	50 €	50 €	50 €	50 €
Conferencias con cena	15.000 €	15.750 €	16.538 €	17.364 €	18.233 €
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>99.700 €</b>	<b>105.525 €</b>	<b>111.941 €</b>	<b>117.953 €</b>	<b>124.566 €</b>
<b>Gastos generales</b>	<b>49.590 €</b>	<b>49.590 €</b>	<b>50.090 €</b>	<b>50.090 €</b>	<b>50.770 €</b>
Gastos de cortesía (partidos)	2.750 €	2.750 €	2.750 €	2.750 €	2.750 €
Comida y bebida (partidos)	11.000 €	11.000 €	11.000 €	11.000 €	11.000 €
Traslados (giras)	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €	5.000 €
Alquiler de espacio (M&G)	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €
Montaje y desmontaje (M&G)	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €	1.000 €
Alquiler de espacio (conferencias)	5.000 €	5.000 €	5.500 €	5.500 €	6.000 €
Montaje y desmontaje (conferencias)	2.500 €	2.500 €	2.750 €	2.750 €	3.000 €
Gastos de cortesía (conferencias)	2.500 €	2.500 €	2.750 €	2.750 €	3.000 €
Otros gastos (conferencias)	1.000 €	1.000 €	1.100 €	1.100 €	1.200 €
Paid Media (Instagram) (marketing y publicidad)	1.560 €	1.560 €	1.260 €	1.260 €	1.050 €
Paid Media (Facebook) (marketing y publicidad)	1.560 €	1.560 €	1.260 €	1.260 €	1.050 €
Mantenimiento web (marketing y publicidad)	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €
Community Manager (marketing y publicidad)	3.120 €	3.120 €	3.120 €	3.120 €	3.120 €
Otros gastos (marketing y publicidad)	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €	10.000 €
<b>MARGEN OPERATIVO</b>	<b>50.110 €</b>	<b>55.935 €</b>	<b>61.851 €</b>	<b>67.863 €</b>	<b>73.796 €</b>
Amortización	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBIT</b>	<b>50.110 €</b>	<b>55.935 €</b>	<b>61.851 €</b>	<b>67.863 €</b>	<b>73.796 €</b>
Resultados financieros	- €	- €	- €	- €	- €
<b>EBT</b>	<b>50.110 €</b>	<b>55.935 €</b>	<b>61.851 €</b>	<b>67.863 €</b>	<b>73.796 €</b>
Impuestos	- €	- €	- €	- €	- €
<b>Beneficio neto</b>	<b>50.110 €</b>	<b>55.935 €</b>	<b>61.851 €</b>	<b>67.863 €</b>	<b>73.796 €</b>
Fondo de ayudas	- 50.110 €	- 55.935 €	- 61.851 €	- 67.863 €	- 73.796 €





**Referencias:**

<https://www.rfef.es/clasificacion-historica>accedido a 01/04/2022





<https://www.futbolistasfeafv.com/acerca-de-la-feafv/>. Accedido en 01/04/2022

[https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/10/26/afa37704-0205-4d3e-96a4-58a769aa5100/BJ\\_Memoria\\_2020\\_web.pdf?\\_ga=2.256464514.845436409.1648807402-27699035.1648807402](https://www.fcbarcelona.com/fcbarcelona/document/2021/10/26/afa37704-0205-4d3e-96a4-58a769aa5100/BJ_Memoria_2020_web.pdf?_ga=2.256464514.845436409.1648807402-27699035.1648807402)

<https://fcbayern.com/seniorenfussball>

Aquí tenemos las informaciones del último año de la fundación:

[https://assets.manutd.com/AssetPicker/images/0/0/16/31/1056638/Manchester\\_United\\_Foundation\\_Season\\_Review\\_2020-211640177798436.pdf](https://assets.manutd.com/AssetPicker/images/0/0/16/31/1056638/Manchester_United_Foundation_Season_Review_2020-211640177798436.pdf)

<https://nottinghamforestcommunitytrust.co.uk>

<https://www.nottinghamforest.co.uk/news/2019/february/forest-legends-join-veterans-for-coffee-morning/>

<https://www.lincolnshireworld.com/sport/football/veteran-nottingham-forest-football-stars-to-play-in-sleaford-for-charity-3418539>

<https://www.fcporto.pt/es/noticias/20200227-es-fc-porto-vintage-primeras-confirmaciones-para-el-duelo-contra-las-leyendas-del-real-madrid>

<https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20220324-pt-fc-porto-vintage-volta-a-entrar-em-campo-este-domingo>

<https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20220527-pt-campeoes-de-gelsenkirchen-no-fc-porto-intage-gil-vicente>

<https://www.realmadrid.com/noticias/2014/06/2-2-fiesta-solidaria-en-el-bernabeu>

<https://www.football.london/tottenham-hotspur-fc/news/new-tottenham-stadium-inter-forever-16019632>

<https://exjugadoresdelrealbetis.es/partido-amistoso-equipo-veteranos-del-ajax-amster-dam-equipo-veteranos/>

<https://www.malagacf.com/noticia/los-forever-recipientes-al-ajax-en-marbella>

<https://vivahuelva.es/el-puerto/841366/partido-benefico-entre-los-veteranos-del-racing-portuense-y-el-ajax/>

<https://www.20minutos.es/deportes/noticia/raul-lidera-veteranos-real-madrid-recibe-c-arino-santiago-bernabeu-2764925/0/>

[https://www.marca.com/2010/05/30/futbol/equipos/real\\_madrid/1275245839.html](https://www.marca.com/2010/05/30/futbol/equipos/real_madrid/1275245839.html)

<https://www.charitystars.com/tag/milan-glorie/closed>

<https://mufclegacy.com>

<https://www.mufoundation.org/en/Legends-are-Back/History-of-the-legends-matches>

<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/292245-forever-reds-former-players-lfc>

<https://www.express.co.uk/sport/football/936524/Liverpool-vs-Bayern-Munich-Anfield-legends-match>

<https://www.mirror.co.uk/sport/football/news/liverpool-legends-vs-ac-milan-14166564>

<https://www.liverpoolfc.com/news/announcements/370188-lfc-legends-barcelona-lfc-foundation-anfield>

<https://www.charitystars.com/foundation/liverpool-fc-foundation/closed>

<https://fcbayern.com/es/teams/legends/toda-la-informacion-sobre-el-fc-bayern-legend>

<https://www.fcbayern.com/es/noticias/2022/06/presentacion-allianz-fc-bayern-team-2022-2>

[https://www.marca.com/2013/06/09/futbol/equipos/real\\_madrid/1370803808.html](https://www.marca.com/2013/06/09/futbol/equipos/real_madrid/1370803808.html)

<https://www.juventus.com/es/news/articles/unesco-cup-ser-juve-boca>

[https://www.marca.com/2013/06/09/futbol/equipos/real\\_madrid/1370803808.html](https://www.marca.com/2013/06/09/futbol/equipos/real_madrid/1370803808.html)



<https://www.juventus.com/en/news/articles/juventus-legends-to-play-in-shanghai>  
<https://www.juventus.com/es/news/articles/unesco-cup-ser-juve-boca>  
<https://www.efdn.org/blog/project/past-players-trust-chelsea-foundation/>  
[http://thechels.info/wiki/Chelsea\\_Old\\_Boys](http://thechels.info/wiki/Chelsea_Old_Boys) <https://www.realmadrid.com/noticias/2019/06/5-4-el-bernabeu-disfruto-con-las-leyendas-en-el-fiesta-corazon-classic-match-2019>



HALA MADRID Y NADA MAS

