Universia Business Review
ISSN: 1698-5117
ubr@universia.net
Portal Universia S.A.
España

Blanco Callejo, Miguel; Forcadell Martínez, Francisco Javier
El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España
Universia Business Review, núm. 11, tercer trimestre, 2006, pp. 36-61
Portal Universia S.A.
Madrid, España

Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301104

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

Sistema de Información Científica
Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

UNIVERSIA
BusinessReview

# El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España*

**Miguel Blanco Callejo**[1]
Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización)
Universidad Rey Juan Carlos
miguel.blanco@urjc.es

**Francisco Javier Forcadell Martínez**
Departamento de Economía de la Empresa. (Administración, Dirección y Organización)
Universidad Rey Juan Carlos
franciscojavier.forcadell@urjc.es

**CODIGOS JEL:**
**M100**

## Real Madrid: A new management paradigm for a sport company

### INTRODUCCIÓN

El caso del Real Madrid C.F. que presentamos en este trabajo constituye un buen ejemplo de cómo una organización ha conseguido desarrollar un recurso valioso, como es la marca, a partir de la cual se ha trazado una estrategia que ha logrado potenciarla y explotarla (D'Alessandro y Owens, 2001; Kapferer, 1997; Merrilees et al, 2005; Naik et al., 2005; Pearson, 1996). Este recurso valioso, a su vez es resultado del conjunto de recursos del club, entre los que se encuentran los jugadores que han pasado y que conforman la plantilla actual, la cultura corporativa y la tradición de éxito generada a lo largo de su historia. La marca Real Madrid ya contaba con un importante valor, pero la principal aportación del modelo de gestión aplicado durante el período de presidencia de Florentino Pérez (2000-2006) ha sido en primer lugar, poner en valor esta marca, dotándola de un valor creciente y posteriormente encontrar múltiples vías para su explotación. Esto ha contribuido a alcanzar una ventaja competitiva respecto de otros clubes, posibilitando el crecimiento y la diversificación de la actividad de la organización en torno al espectáculo del fútbol.

Para alcanzar los objetivos marcados por el club, la estrategia ha comenzado reestructurando y reorientando su actividad para asegurar un sano desarrollo. Asimismo, se ha apostado por su marca, para obtener una capacidad distintiva esencial a partir de la cual ampliar

## RESUMEN DEL ARTÍCULO

Ante una situación de crisis en la industria del fútbol, caracterizada por la imposibilidad de aumentar los ingresos derivados de los negocios tradicionales, los clubes de fútbol han diseñado nuevas estrategias que los han transformado en modernas empresas deportivo-mediáticas. A partir de la llegada de Florentino Pérez a la presidencia del Real Madrid, esta entidad representa un buen ejemplo de lo que puede suponer la aplicación de un nuevo modelo de gestión empresarial a una entidad deportiva en España. La principal aportación del modelo de gestión desarrollado durante los últimos años ha sido dotar a la marca de un valor creciente y encontrar múltiples vías para su explotación a través de una nueva estrategia de marketing. Los resultados obtenidos con la implantación del nuevo modelo han supuesto un incremento significativo de los ingresos procedentes de la explotación de la marca. En este ámbito, el Real Madrid se ha situado en una posición de liderazgo dentro del panorama futbolístico a nivel mundial. Es posible extraer de esta experiencia una serie de consideraciones de interés para la gestión empresarial de entidades deportivas.



## EXECUTIVE SUMMARY

Football's industry crisis is defined by difficulty to obtain new incomes derived from traditional business. Faced to this situation football clubs have designed new strategies that have turned them into modern sports&media companies. Real Madrid's president Florentino Pérez is a perfect example of this new strategic view in a Spanish sport organization. The main contribution of the new management model applied to the club has been value brand progressive enhancement and new forms of brand exploitation from a new marketing strategy. As a result of this new strategy, incomes from brand exploitation have increased importantly and Real Madrid is quite near to obtain a leadership position between football clubs around the world. From this experience it's possible to extract some interesting implications for sport companies' management.

el ámbito de actividad (primer componente de la estrategia empresarial) y diversificar hacia nuevos negocios en torno a este recurso. La estrategia de marketing para desarrollar la marca es consecuencia, a nivel de estrategia funcional, de la elección hecha a nivel corporativo de desarrollar nuevos negocios y de mejorar su posición en negocios tradicionales . Este modelo de dirección, si bien es novedoso en España en el sector del fútbol, ya ha sido implantado por otros clubes de países del ámbito anglosajón como el caso del Manchester United (Szymanski, 1998). El Real Madrid, ha experimentado un importante éxito en el desarrollo de esta estrategia, lo que le ha permitido alzarse al primer puesto de los clubes de fútbol más ricos, al destronar al Manchester. Se ha llevado a cabo una espectacular transformación en la capacidad de generación de ingresos del club que ha permitido duplicar sus ingresos en cuatro años (Deloitte, 2006). Esta increíble capacidad de generar ingresos comerciales procedentes de los programas de esponsorización, merchandising y licencias sitúa al Real Madrid en una posición diferente del resto de clubes europeos otorgándole una notable ventaja competitiva.

Así, en este trabajo se pretende mostrar cómo la organización deportiva analizada ha conseguido que un recurso como es la marca tenga un valor creciente y encontrar múltiples vías para su explotación rentable. Para ello, a continuación se presenta un apartado teórico donde se analiza qué nos dice la literatura sobre la relación entre recursos (en particular de marketing) y crecimiento de la empresa. Tras ello se plantea el análisis empírico a través de la metodología del estudio del caso y por último se trata de extraer una serie de consideraciones de interés para la gestión empresarial de entidades deportivas.

## RECURSOS Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL

El enfoque basado en los recursos concibe a las organizaciones como conjuntos de recursos (humanos, físicos, tecnológicos, de reputación, etc.) (Anand y Singh, 1997; Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) con diferente valor estratégico para el desarrollo de distintas estrategias (Campbell y Sommers, 1997). La estrategia empresarial se apoya sobre recursos valiosos, que ayuden a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Prahalad y Hamel, 1990). Además, la estrategia debe ayudar a construir recursos valiosos para el futuro. Esta visión "basada en los recursos" es la predominante en dirección estratégica en la actualidad (Grant, 2004; Hoskisson et al., 1999) e implica principalmente dos aspectos para la dirección. En primer

lugar, se precisa conocer las características con que deben contar los recursos valiosos (estratégicos) para permitir alcanzar una ventaja competitiva sostenible (Amit y Schoemaker, 1993; Barney, 1991). En segundo lugar, es necesario conocer cómo se emplean esos recursos valiosos en el crecimiento de la empresa y cómo permiten la entrada en nuevos negocios (Peteraf, 1993).

En este sentido, el enfoque basado en los recursos es una teoría que se ha mostrado adecuada para explicar el crecimiento y desarrollo de las empresas diversificadas (Mahoney y Pandian, 1992; Peteraf, 1993; Suárez, 1998). La explicación del crecimiento desde esta perspectiva parte de los recursos que posee o controla la empresa, que determinarán los incentivos, los frenos y la dirección del desarrollo, a medida que se encuentran nuevas oportunidades para aplicarlos con éxito (Kochhar y Hitt, 1998). Para el enfoque basado en los recursos, la justificación de la existencia de la empresa diversificada se encuentra en la explotación de las interrelaciones entre los negocios (Robins y Wiersema, 1995). No obstante, una estrategia corporativa adecuada no va a significar necesariamente agrupar negocios con similares categorías de productos/servicios, sino agrupar una serie de negocios con similitudes en cuanto a la base de recursos, características estratégicas y requerimientos directivos.

Así, la empresa para crecer debe poseer recursos valiosos que sean "excedentarios", es decir, susceptibles de ser empleados con más intensidad en las actividades actuales de la empresa o en nuevas actividades a través de la diversificación. El análisis de los recursos como inductores del crecimiento incluye dos aspectos (Forcadell, 2006): (1) la existencia de recursos excedentarios como resultado de la actividad de la empresa; y (2) la decisión de crecimiento o venta (no crecimiento) de los recursos, asociada al grado de especificidad de estos recursos a la empresa. Este criterio puede ser aplicado a los recursos intangibles en general, y en concreto a la marca de una empresa. La marca es un recurso que puede ser objeto de múltiples usos, puesto que si se realiza una adecuada gestión de la misma no pierde valor, sino que lo mejora. Asimismo, es un recurso específico de la empresa, por lo que es un recurso candidato a sustentar el crecimiento de la empresa.

Los recursos sobre los que se sustenta el crecimiento pueden ser más o menos específicos de un determinado tipo de negocio (Montgomery y Wernerfelt, 1988). Un recurso, aun siendo específico de una empresa, puede ser susceptible de ser empleado en varios productos o negocios (Peteraf, 1993). Si los recursos de una empre-

**PALABRAS CLAVE**
Empresa deportivo-mediática, estrategia de marketing, valor de marca, diversificación.

**KEY WORDS**
Sports&Media company, marketing strategy, trade mark value, diversification.

***El negocio del fútbol se ha basado, tradicionalmente, en la explotación del espectáculo deportivo. En la actualidad, este concepto se encuentra restringido***

sa son específicos de un tipo de negocio sólo pueden ser utilizados para diversificar de forma relativamente relacionada. Por el contrario, si son poco específicos, se tendrá la opción de diversificar de manera menos relacionada. En muchos casos, las similitudes entre canales de distribución e inversiones en marketing determinan de forma significativa la dirección que tomará la diversificación de la empresa (Lemelin, 1982). Esta diversificación tenderá a ser relacionada en la medida en que vaya ligada a un incremento en la inversión en publicidad (Bettis, 1981). Que las actividades de marketing basadas en la marca permitan el crecimiento y diversificación de la empresa resulta especialmente válido en sectores o industrias estancados o de bajo crecimiento (Sutton, 1973).



## EL REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL

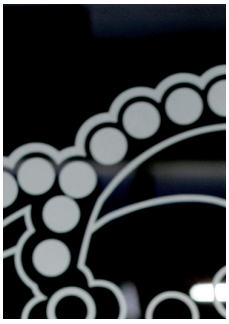
Una visión basada en los recursos de la empresa constituye una guía útil para la estrategia de crecimiento empresarial, aunque no había sido trasladada al ámbito de la gestión deportiva hasta los últimos años. Sin embargo, el ámbito deportivo, y en particular la industria del fútbol, sí parece ser un "excelente laboratorio para el estudio del éxito" (Szymanski, 1998: 47). A continuación trataremos de mostrar este aspecto empíricamente empleando una técnica cualitativa como es el análisis de un caso con carácter exploratorio. Consideramos este caso como exploratorio, dado que nos va a permitir familiarizarnos con una estrategia aplicada en un tipo particular de organización sobre la que no existe un marco teórico bien definido (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). El Real Madrid es un ejemplo sobresaliente del tipo de estrategia que nos ocupa, lo que se justifica por la transformación que ha experimentado en el ciclo de gestión encabezado por Florentino Pérez.

El Real Madrid C.F. es una entidad deportiva con más de 100 años de historia. Durante la temporada 2000-2001 obtuvo el galardón de la FIFA como "mejor club del siglo XX". La distinción convierte a esta institución en un referente mundial dentro del fútbol y del deporte en general. Sin embargo, en los últimos años, la atención sobre esta entidad no se ha limitado de forma exclusiva al ámbito deportivo. Su modelo de gestión empresarial, novedoso en España ha despertado el interés de otros equipos, de la prensa económica y de quienes investigan dentro del ámbito de la empresa.

El apartado más destacado hace referencia a la implantación de un modelo de gestión y dirección que ha transformado un club de fútbol tradicional en una moderna organización deportivo-mediática. Este modelo deriva del mercado de entretenimiento deportivo desarrollado en el ámbito norteamericano (Dobson y Goddard, 2001). El aspecto clave de esta concepción radica en la idea de que las sociedades deportivas pueden comportarse como marcas y plantea como principio esencial la explotación del esquema de esponsorización y venta de productos, junto con la comercialización y venta de los derechos audiovisuales y de retransmisión de eventos deportivos (Dinero, 2003). Dentro del ámbito del fútbol, el club pionero en la explotación comercial de su marca a nivel mundial fue el Manchester United, cuya estrategia alcanzó un notable éxito en la década de los 90 (Szymanski, 1998). Sin embargo, durante los primeros años del siglo XXI, el Real Madrid ha usurpado ese puesto de "liderazgo comercial" dentro del mercado del fútbol mundial (Deloitte, 2006).

Durante la  década de los 90, el negocio del fútbol se ha convertido en una nueva realidad empresarial que ha transformado este deporte, convirtiéndolo en uno de los negocios de entretenimiento y ocio más rentables a nivel mundial (Szymanski, 1998) . De hecho, este negocio está adquiriendo una importancia creciente en la economía de los países europeos desarrollados. El impacto total del sector del fútbol profesional en la economía española supera los 8.000 millones de euros, lo que supone, aproximadamente, un 1,7% del PIB general y un 2,5% del PIB correspondiente al sector servicios (Liga de Fútbol Profesional, 2004).

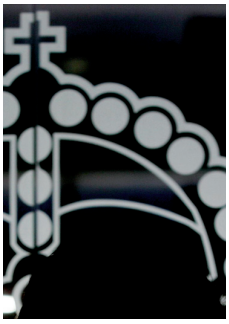
La adopción de un nuevo modelo de negocio en los equipos de fútbol está vinculada a la existencia de una evidente crisis de generación y crecimiento de ingresos. El negocio del fútbol se ha basado, tradicionalmente, en la explotación del espectáculo deportivo. En la actualidad, la generación de los ingresos procedentes de este concepto se encuentra restringida, ya que el aforo de los estadios limita en su capacidad, por un lado, tanto el número de espectadores como el de palcos VIP ; y por otro, el mercado de derechos de retransmisión audiovisual está en fase de retroceso a nivel mundial (Dobson y Goddard, 2001). Ante esta situación, las instituciones deportivas se han  visto obligadas a idear nuevas formas de explotación de este negocio. La respuesta que ha dado el Real Madrid, y asimismo otras entidades deportivas, ha consistido en una actuación a dos niveles. En primer lugar, se ha tratado de racionalizar la explotación de sus negocios tradicionales y, en segundo, se ha intentado dar valor a su



marca, con el objetivo de generar nuevos ingresos a partir de su explotación.

En el caso del Real Madrid, la transformación estratégica del club ha estado vinculada a la llegada a su presidencia en el año 2000 de Florentino Pérez. Su principal objetivo consistía en hacer de una entidad deportiva la "primera empresa deportiva de Europa" (Emprendedores. 2003), dotándolo de estabilidad económica y convirtiéndolo en una institución saneada y rentable. La definición de la nueva estrategia de gestión y dirección para el club se ha sustentado sobre los siguientes pilares:

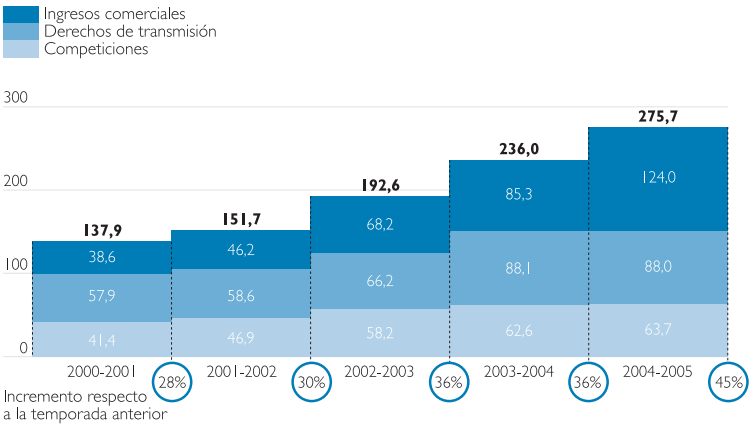
- Reestructuración de la organización interna del club. Su consecución ha supuesto la implantación de una gestión empresarial profesionalizada que se ha estructurado en tres grandes áreas: deportiva, marketing y económico-corporativa. Además, se ha creado un gabinete de la presidencia, al frente del cual se ha puesto una dirección ejecutiva.
- Potenciación de la imagen de marca del Real Madrid. Se ha intentado, para conseguirlo, dotarla de una proyección mundial que permita su posicionamiento en mercados estratégicos.
- Recuperación de activos. Se ha retomado la gestión de gran cantidad de activos que fueron vendidos a otras empresas, lo que ha conducido a que el valor de esos recursos se haya multiplicado durante los últimos ejercicios, debido a una gestión y explotación más coherente, planificada y racional.
- Desarrollo de nuevas líneas de negocio, que han permitido diversificar las fuentes de ingresos del club.
- Transformación en clientes efectivos de los seguidores y simpatizantes que, por su adhesión sentimental al club, demandan de forma creciente productos que los asocien e identifiquen con "su equipo". En el caso de las marcas deportivas, la vinculación del cliente con la marca no es puramente mercantil , sino que va más allá, consiguiendo que el grado de identificación y la fidelización sea mucho mayor que para otro tipo de productos comerciales (El País de los Negocios, 2001a).



Con la implantación de esta estrategia, el Real Madrid ha conseguido que los ingresos se hayan elevado desde los 137,9 millones ¤ (temporada 2000-2001) hasta los 275,7 millones ¤ que se obtuvieron

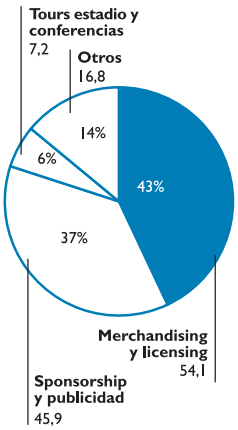
la temporada 2004-2005 (Figura 1). La Figura 2 muestra cuál es la distribución de los ingresos de explotación de la marca (ingresos comerciales) del Real Madrid entre las diversas categorías de negocios.

***Figura 1***
Evolución de los ingresos del Real Madrid.
**Millones de euros.**




Fuente: Deloitte, 2006.

***Figura 2***
Distribución de los ingresos comerciales del Real Madrid.
**Porcentaje y millones de euros.**




Fuente: Deloitte, 2006.

***En el Real Madrid se ha tratado de racionalizar la explotación de sus negocios tradicionales y se ha intentado dar valor a su marca. No se concibe la posibilidad de lograr éxito deportivo sin conseguir un buen resultado económico***

## LA TRANSFORMACIÓN DEL CLUB. LA PRESIDENCIA DE FLORENTINO PÉREZ (PERÍODO 2000-2006)

Florentino Pérez llegó a la presidencia del Real Madrid en el año 2000, tras ganar las elecciones celebradas en julio de ese año. Al

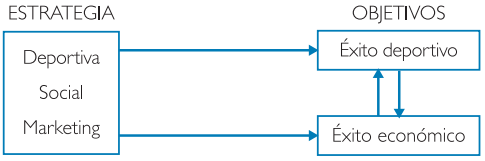
estrenarse como presidente del club dejó bien claro el nuevo perfil empresarial con que quería dotar al club: "Quiero hacer al Real Madrid una máquina perfecta, pero no sólo a la hora de ganar títulos, sino también en el aspecto organizativo". A pesar de los éxitos deportivos de la presidencia anterior , habían aparecido varios puntos oscuros en la gestión del club. Por un lado, la deuda seguía una progresión espectacular y por otro, la inestabilidad existente dentro de la junta directiva y, consecuentemente, la indefinición del proyecto deportivo-empresarial amenazaban gravemente el futuro de la entidad (El País, 1999; Emprendedores, 2000).

En septiembre de 2000, Florentino Pérez presentaba su proyecto de futuro del club que estaba fundamentado en torno a los siguientes ejes: elaboración de un plan de viabilidad para acabar con la deuda del club, que llevaba aparejada una propuesta de venta de terrenos de la ciudad deportiva, así como la reestructuración y profesionalización de la organización en tres direcciones generales -deportiva, marketing y económico-financiera corporativa- que se ocuparan de la gestión del club. Tras su primer mandato completo al frente de la entidad (2000-2004), Florentino Pérez cumplió con dos de los objetivos fundamentales que se fijó cuando llegó a la presidencia del Real Madrid. En primer lugar, conseguió acabar con la deuda histórica que lastraba las cuentas del club. En segundo lugar, la política expansiva en el área de marketing logró diversificar los ingresos, dando un peso creciente a aquellos que proceden del área de marketing. Así, durante la temporada 2003-2004, la explotación de la marca Real Madrid ya supuso un 36% de los ingresos del club. Durante la temporada 2004-2005 el Real Madrid obtuvo unos ingresos de 275,7 millones ¤, de ellos, un 45% procedieron del área de marketing (Deloitte, 2006). El objetivo que se proponen los directivos es lograr que los ingresos por conceptos de marketing sigan con una tendencia creciente y se sitúen en torno al 50% de los ingresos totales del club .

## Descripción de la estrategia del club

La estrategia del Real Madrid se asienta fundamentalmente sobre tres grandes pilares (figura 3): estrategia deportiva, social y de marketing. En cualquier caso, toda la visión estratégica del club está enfocada sobre la base de un doble objetivo: el éxito económico y deportivo. Sin embargo, dentro de este modelo, no se concibe la posibilidad de lograr el éxito deportivo sin conseguir un buen resultado económico.

***Figura 3***
Pilares estratégicos y objetivos del Real Madrid.




Resulta importante destacar, en primer lugar, que la estrategia deportiva del club está sustentada en dos grandes líneas de actuación: la contratación de futbolistas con un notable impacto mediático y la potenciación de la política de cantera del equipo. Así, mediante la contratación de los mejores futbolistas del mundo, se persigue, además de calidad deportiva y ventaja competitiva sobre el resto de equipos, una importante proyección mediática, lo que posibilitará su explotación en el mercado publicitario. Además, el Real Madrid pretende fomentar el acceso al "primer equipo" de jugadores formados en la cantera del club que conserven los valores y las señas de identidad del equipo.

La estrategia social del Real Madrid comprende tres aspectos: la gestión de la masa social, la política de imagen pública, articulada a través de su Fundación, y la instauración de un modelo de comportamiento pacífico del espectador en el fútbol, erradicando actuaciones violentas. En primer lugar, el club mantiene frente a sus socios una política de transparencia informativa y de cuidadoso respeto y protección de sus derechos, que se ha traducido en una excelente valoración de la entidad por parte de los mismos . En segundo lugar, el Real Madrid trata de transmitir una imagen pública amigable, solidaria y comprometida, a través, fundamentalmente, de su Fundación. En la actualidad, el club ostenta el título de embajador de UNICEF, programa y realiza actividades de integración social, de carácter educativo y coopera en una gran variedad de programas por todo el mundo para recaudar fondos que ayuden a paliar desastres naturales y otros tipos de pandemias. Por último, su concepción del espectáculo futbolístico limita los enfrentamientos a lo meramente deportivo en el terreno de juego. Este es el motivo que ha llevado a la dirección a establecer un programa de reeducación y reubicación de los aficionados, que ha reducido de forma drástica los actos violentos dentro del estadio (El País, 2003b).

Por último, respecto a la estrategia de marketing, el Real Madrid tiene como objetivo prioritario potenciar la explotación de su marca, transformando a sus aficionados en clientes de sus productos y ser-

vicios. El club considera que la marca es "su mejor activo y por tanto se ha convertido en la mayor garantía de futuro" (El País de los Negocios, 2001b). La explotación de la marca se lleva a cabo bajo una estrategia comercial, donde cabe destacar los siguientes aspectos:

- Firma de alianzas estratégicas para asociarse con empresas líderes en diferentes sectores, que permitan transferencias de valor y sinergias entre las marcas asociadas.
- Explotación de la marca en mercados emergentes del fútbol .
- Empleo de una estrategia multicanal para la explotación de la marca. El Real Madrid utiliza diversos canales, así como el apoyo de las nuevas tecnologías para llevar a cabo la explotación de su marca.
- Explotación en el mercado publicitario de los derechos de imagen de los futbolistas (El País, 2002b), donde se espera una tendencia creciente en próximas temporadas.
- Programa de fidelización de aficionados a través del "Carnet Madridista". El club ha apostado por este medio como herramienta de contacto con sus simpatizantes, tanto a nivel nacional como internacional.
- Programa de licencias y franquicias para la venta de productos con la marca Real Madrid.

## EVOLUCIÓN DE LOS NEGOCIOS DEL CLUB

Dobson y Goddard (2001) plantean que se pueden distinguir dos grandes categorías de negocios en el fútbol: negocios tradicionales y explotación de negocios relacionados con la marca. Los negocios tradicionales se refieren a la explotación del evento deportivo en vivo, fundamentalmente la gestión del aforo del estadio, -aficionados y palcos VIP-; así como la negociación y venta de derechos de retransmisión televisiva de los partidos. Existe todo un conjunto de negocios que están relacionados con la explotación de la marca y que, en la mayoría de los casos, han supuesto un intento de generación de nuevas fuentes de ingresos por parte de la entidad. Es en este segundo aspecto, en el que el Real Madrid ha introducido nuevas modalidades de explotación, muchas de ellas novedosas en el ámbito deportivo español, que han multiplicado y diversificado las fuentes de ingresos del club.

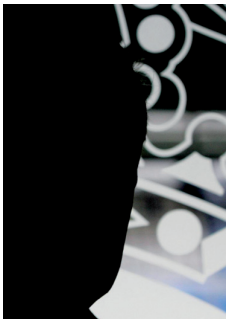
***El Real Madrid tiene como objetivo prioritario potenciar su marca transformando a sus aficionados en clientes de sus productos y servicios***

## Mejora en la gestión de los negocios tradicionales

En la explotación del negocio tradicional, es decir, las competiciones deportivas en las que participa el equipo, se pueden distinguir dos grandes categorías (figura 4): la explotación de las instalaciones donde se desarrollan los eventos deportivos y su retransmisión a través de televisión. En 2000, el club aprobó un plan de explotación integral del estadio. Este plan ha permitido aumentar de forma notable los ingresos procedentes de su explotación, que han pasado de 41,8 millones de euros durante el ejercicio 2000-2001 a los 66,3 millones de euros presupuestados para la temporada 2004-2005 . La explotación de las instalaciones del estadio comprende tanto su utilización en el momento en que se están desarrollando competiciones deportivas, como un intento de ampliar su explotación comercial durante todos los días del año, independientemente de que haya o no competiciones. La generación de ingresos durante la celebración del evento deportivo en vivo comprende la venta de entradas a través de múltiples canales, servicios dentro del estadio -bares, puestos de alquiler y venta de almohadillas y otros productos consumibles-, así como la gestión de la comercialización y venta de los soportes publicitarios dentro de las instalaciones deportivas, -vallas publicitarias, publicidad en videomarcadores, asientos, paneles de prensa para entrevistas y conferencias-. El Real Madrid ha seguido una política de recompra de esos activos, cuya gestión había sido cedida a otras empresas, dotando a todos ellos de una gestión especializada y profesionalizada. Además, el Real Madrid ha creado paquetes turísticos completos para espectadores VIP que incluyen tanto la entrada al partido, como otros servicios adicionales (alojamiento de lujo, servicio de limusinas y restauración). Por último, el club desea posibilitar el acceso de aficionados no abonados al espectáculo deportivo, por lo que ha limitado el número de abonos a 60.000, permitiendo que aproximadamente 20.000 aficionados sean ocasionales, puesto que se ha comprobado que esos espectadores son los que más gastan en productos y servicios que llevan la marca del Real Madrid .

Respecto a la explotación comercial de las instalaciones fuera del evento deportivo en vivo, los negocios del club se pueden clasificar en función del tipo de clientes a que están dirigidos. De esta forma, es posible distinguir negocios destinados a aficionados, a empresas y al público en general. En los negocios destinados a aficionados, se organizan dos tipos de visitas de carácter turístico a sus instalaciones, sala de trofeos y visita controlada al estadio . Un servicio de



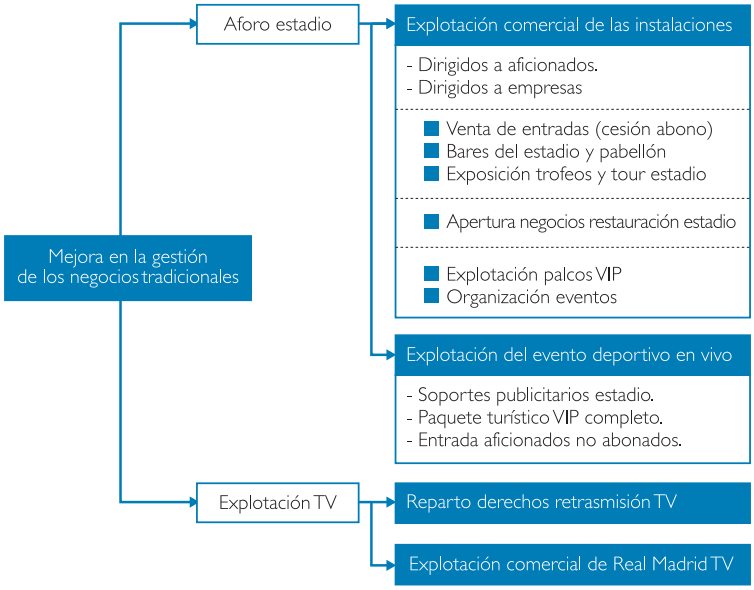


***El club mantiene frente a sus socios una política de transparencia informativa y de cuidadoso respeto y protección de sus derechos que los socios han percibido***

carácter innovador, destinado a aficionados abonados, consiste en la posibilidad de cesión de su "entrada" en el caso de que no puedan acudir a un determinado partido . En cuanto a los servicios dirigidos a empresas, el Real Madrid ofrece el alquiler de sus palcos VIP tanto los días de partido como cualquier día del año, para la realización de todo tipo de reuniones y eventos de empresa. Con este objetivo, el club recompró la explotación de los palcos VIP del estadio , previendo con ello poder situar los ingresos por la venta de localidades al mismo nivel que otros grandes clubes europeos. En cuanto a los servicios destinados al público en general, se inició durante la temporada 2002-2003 la construcción de dos restaurantes dentro del estadio, uno de ellos de carácter temático y el otro de alto nivel, dirigido fundamentalmente al ámbito directivo-empresarial.



***Figura 4***
Negocios tradicionales del Real Madrid.




La retransmisión del evento deportivo a través de la televisión permite que las competiciones lleguen a un mayor número de espectadores, rentabilizándose los derechos que comportan. Los clubes de fútbol españoles vendieron los derechos de retransmisión de las competiciones futbolísticas a empresas de medios de comunicación,

apartado por el que obtuvieron importantes beneficios. Dando un paso más allá en este ámbito, el Real Madrid ha lanzado un canal de televisión temático, "Real Madrid TV", para la explotación televisiva de sus contenidos deportivos. Este canal tiene la consideración de herramienta estratégica para la gestión de contenidos, dentro del modelo de negocio del club. El Real Madrid recuperó la explotación completa de este canal en junio de 2003 y pretende que sea la plataforma base de la producción, empaquetamiento y distribución de contenidos en el futuro, tanto a nivel nacional como internacional, así como una importante fuente de generación de ingresos.

## Nuevos negocios relacionados con la explotación de la marca

Los negocios relacionados con la explotación de la marca han sido aquellos derivados del desarrollo de la explotación de los derechos de merchandising, de la imagen del club y los jugadores, de la distribución a través de Internet y telefonía móvil, tanto a nivel nacional como internacional. Esta estrategia ha permitido incrementar los ingresos en 85,4 millones ¤ entre la temporada 2000-2001 y 2004-2005, con una tasa de crecimiento anual conjunta del 34%. El Real Madrid ha diseñado nuevos negocios que se han convertido en nuevas fuentes de ingresos, tal y como se recoge en la tabla 1.



• El Real Madrid ha sido la entidad pionera en la explotación de la dimensión publicitaria de la imagen de sus jugadores más emblemáticos (Rosen, 1981; Lucifora y Simmons, 2003) a través de la negociación de los contratos publicitarios con firmas comerciales, percibiendo un porcentaje estipulado sobre el montante de dichos acuerdos, lo que permite financiar el fichaje y traspaso de estos jugadores. La fórmula tradicional de gestión los derechos de imagen de los futbolistas se llevaba a cabo mediante la creación de sociedades mercantiles, a través de las que se negociaba la realización de campañas publicitarias. Ahora es el Real Madrid, con su amplio aparato comercial, el que realiza la aproximación y negociación con las grandes marcas comerciales. Luis Figo fue el primer futbolista que cedió sus derechos de imagen al club que fueron explotados a través de este sistema y posteriormente el resto de fichajes y jugadores de la plantilla han adoptado este mismo esquema.

•La explotación de la marca Real Madrid no se limita al ámbito nacional, donde es sobradamente conocida por el público, sino

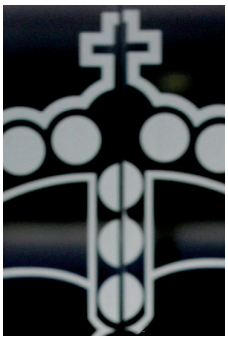
que se pretende dar una dimensión internacional a dicha explotación. Con esta finalidad, el club ha diseñado un sistema de acuerdos de desarrollo de marca , a través del cual el club negocia con socios locales, exclusivos para un país o área geográfica (Merrilees, 2005). Estos acuerdos son desarrollados por un equipo interno de desarrollo internacional que es el responsable de buscar acuerdos fuera de España. Este equipo de forma activa, construye y promueve la marca y la popularidad del club y busca acuerdos locales en estas áreas geográficas.

Tabla 1. **Negocios relacionados con la explotación de la marca**

| | | |
|---|---|---|
| NUEVOS NEGOCIOS: EXPLOTACIÓN DE LA MARCA | Derechos de imagen de futbolistas del club | Obtención en la explotación de la imagen de los futbolistas. Negociación de contratos en mercado publicitario |
| | Acuerdos internacionales de desarrollo de marca | Búsqueda de socios locales para explotación de marca Pegaso (México) y ASD (Asia) Negociación socios para explotación en otros mercados |
| | Esquema de patrociniosSponsorship ? Partnership | Contrato de patrocinio principal (Siemens AG) Paquetes de patrocinio |
| | Desarrollo de nuevas tecnologías | Servicios y contenidos web Desarrollo de negocios a través de la telefonía personal (móvil) |
| | Desarrollo del programa del "Carnet Madridista" | |
| | Programa de licencias: merchandising&licensing | Réplica equipación oficial (Adidas) Nueva marca "Hala Madrid" |
| | "Retail & Distribución" | Tiendas oficiales Franquicias "Área Real Madrid" |

En relación con los acuerdos de patrocinio, el Real Madrid ha evolucionado desde el concepto de sponsorship (socios que figuren como patrocinadores), a un esquema basado en el partnership (socios que doten de valores complementarios a la marca mediante la generación de sinergias entre las entidades que conduzcan a la conquista de mercados estratégicos) (Merrilees, 2005; Real Madrid, 2003; Skinner y Rukavina, 2003). En esta línea, el Real Madrid ha firmado acuerdos de patrocinio con empresas líderes de

sus mercados a nivel nacional e internacional. El patrocinador principal del equipo es la firma alemana "Siemens IC Mobile". Este acuerdo incluye la esponsorización del equipo de fútbol, que luce la publicidad de esta compañía en su equipamiento deportivo y el desarrollo de negocios conjuntos entre ambas entidades, donde Siemens actúa como socio tecnológico y el Real Madrid como proveedor de contenidos. El valor estimado de este contrato es de 14 millones de euros por temporada (Deloitte, 2006). Además de este contrato de patrocinio principal, el Real Madrid ha diseñado paquetes secundarios, que consisten en conjuntos de derechos que engloban la totalidad de soportes publicitarios del club, proporcionando una gran capacidad de exposición de las marcas asociadas al Real Madrid . La explotación actual de los acuerdos de patrocinio supone una importante fuente de ingresos para el club que se estiman en unos 20 millones de euros anuales (Dinero, 2003).





Una importante vía de explotación de la marca está representada por el empleo de nuevas tecnologías. El Real Madrid pretende diseñar un modelo que permita relacionarse con sus seguidores sin ningún tipo de fronteras ni limitaciones. Para ello, se va a utilizar una estrategia multicanal para la explotación de la marca. El club está poniendo especial énfasis en la explotación de las nuevas tecnologías a través de Internet, para lo que pretende potenciar el empleo de su página web como canal de información y venta de productos on-line . Por otro lado, la transmisión de contenidos a través de la utilización de la telefonía móvil representa el otro aspecto esencial en relación al empleo de nuevas tecnologías. Para conseguir este objetivo, el Real Madrid ha firmado un acuerdo con Telefónica para que proporcione la tecnología, comunicaciones, conocimientos y recursos para la puesta en marcha del empaquetamiento de contenidos por medio de diversos canales que permitan que éstos lleguen a todos los aficionados.

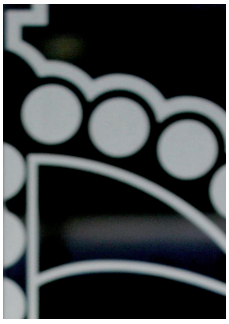
***El club está poniendo especial énfasis en la explotación de las nuevas tecnologías a través de Internet, potenciando mucho su web como canal de información y venta de productos on-line***

El Real Madrid ha diseñado un dispositivo que tiene como objetivo tratar de fidelizar a sus aficionados: el "Carnet Madridista". Este carnet, lanzado en septiembre de 2001, pretende ser un medio para la gestión de los aficionados y simpatizantes del club en España y en todo el Mundo , rentabilizando así el sentimiento de ser madridista. La titularidad del carnet permite

gozar de la condición de "aficionado oficial del club", con suscripción gratuita a la revista "Hala Madrid", descuentos en tiendas, productos del club, así como preferencia en la adquisición de entradas. Según datos del club, actualmente el carnet genera unos ingresos aproximados de 6 millones de euros. El club ha realizado estudios que cifran el número estimado de potenciales titulares del carnet en el millón de personas, lo que generaría unos ingresos de mercado de 30 millones de euros .

Uno de los negocios que más se ha potenciado, dentro de la nueva dirección de marketing, ha sido el área de productos a través de la venta directa, así como la aparición de un programa de licencia de productos. En primer lugar, la venta de camisetas del equipo de fútbol, réplica de las que utiliza el primer equipo, ha crecido de forma exponencial durante las últimas temporadas como consecuencia de la llegada de grandes estrellas deportivo mediáticas (Deloitte, 2006; Rosen, 1981) , lo que posibilita que el Real Madrid pueda renegociar el valor de sus contratos al alza con las marcas deportivas . En segundo lugar, el club sigue una estrategia de segmentación de clientes, para lo que ha desarrollado la marca propia "Hala Madrid", con la que pretende alcanzar otros mercados distintos a los del equipamiento oficial, con tres diferencias fundamentales: precio, calidad y canales alternativos de distribución (Real Madrid, 2003). Por último, se ha establecido un programa de licencias a nivel nacional e internacional para los productos licenciados, motivo por el que ingresa una cantidad en concepto de mínimos garantizados y, de forma adicional, percibe unos royalties en función de las ventas que se produzcan. El Real Madrid cuenta con más de 75 licenciatarios oficiales que fabrican más de 700 productos de todo tipo bajo la marca Real Madrid.

El último, dentro de esta categoría de nuevos negocios, es el relativo a la distribución y comercialización de productos del Real Madrid. Para vender sus productos, emplea dos tipos de establecimientos: tiendas oficiales del club y franquicias. El Real Madrid cuenta, en la actualidad, con tres tiendas oficiales donde pueden adquirirse sus productos dentro de la Comunidad de Madrid. Asimismo, el club ha diseñado un proyecto de explotación de franquicias que comenzó con la creación en 2002 de una franquicia master en Madrid. Este proyecto tiene dos fases. En la primera, se centra en la expansión a nivel nacional y, en la segunda, pretende llevar el negocio al resto de países del mundo. El club ha recibido más de 1.500 solicitudes para la apertura de tiendas, tanto en



España, como en el extranjero. Cabe destacar que la estrategia de comercialización es multicanal, tratando de impulsar la venta a través de diversos canales de distribución. -catálogo, televenta, Internet-. Esta nueva estrategia ha permitido que los ingresos por distribución, mercancías y licencias de la marca Real Madrid hayan pasado de los 22,4 millones de euros contabilizados durante la temporada 2000-2001, a los presupuestados 64,35 millones de euros previstos para la temporada 2004-05.

## CONCLUSIONES E IMPLICACIONES DIRECTIVAS DEL CASO DEL REAL MADRID

Durante los últimos años se ha producido una importante crisis dentro de la industria del fútbol, que ha llevado a transformar a las actuales entidades en empresas dedicadas al entretenimiento deportivo. En un sector maduro como el deportivo, el crecimiento empresarial en base a las actividades de marketing es especialmente válido, tal y como ha mostrado el caso analizado. La adecuación a esta situación exige que el éxito económico y el deportivo deban ser compatibles . En relación a la aplicación de este nuevo modelo empresarial, el Real Madrid está constituyendo un claro referente tanto a nivel nacional como internacional, siendo uno de los pocos clubes que tiene como principal fuente de ingresos los ingresos comerciales (Deloitte, 2006). Este club de fútbol ha mostrado que existen distintas formas de establecer esta relación entre ambos tipos de éxito, para lo cual la marca se ha constituido en un elemento fundamental. De hecho, toda la estrategia del club se supedita a la consecución del objetivo de crear una empresa saneada y rentable, incluso pudiendo llegar a quedar subordinada a este planteamiento de base la propia estrategia deportiva del equipo.

***El Real Madrid está constituyendo un claro referente tanto a nivel nacional como internacional, siendo uno de los pocos clubes que tiene como principal fuente de ingresos los ingresos comerciales***

De este modo, uno de los pilares fundamentales sobre los que se sustenta la gestión del club es la estrategia de marketing, cuyo objetivo consiste en construir y desarrollar productos con la marca Real Madrid y con los que los aficionados de todo el mundo puedan identificarse y finalmente adquirirlos. De esta forma, una vez descubierta la marca como activo de la entidad, el Real Madrid se ha fijado como meta tratar de potenciarla para conseguir que ésta

alcance un valor real en el mercado, hasta convertirla en una de las más potentes marcas dentro del ámbito deportivo mundial . Este hecho no es más que consecuencia de haber caído en la consideración de que la marca Real Madrid era un activo específico del club y "excedentario" y por tanto susceptible de un uso más intenso tanto en la actividad actual de la empresa como en nuevos negocios. La flexibilidad de la marca y de las inversiones en marketing han permitido al club diversificar de manera relacionada en nuevas actividades.

No conviene, sin embargo, olvidar que la capacidad de un club deportivo para producir ingresos está basada en el éxito del equipo en el terreno de juego. Tan decisivo aspecto se relaciona con la capacidad de los equipos para adquirir, contratar y mantener a los mejores jugadores en sus plantillas (Dobson y Goddard, 2001; Rosen 1981, Szimanski, 1998), los cuales constituyen el conjunto de recursos que se toman como base para la construcción de capacidades. Además los grandes futbolistas son un recurso escaso, que cuenta con todas las características para que estos profesionales sean considerados activos estratégicos (Amit & Schoemaker, 1993; Peteraf, 1993). En consecuencia, la adquisición de estos recursos futbolísticos, personal profesional de alta cualificación, debe realizarse efectuando grandes desembolsos monetarios. Para conseguir este objetivo resulta imprescindible lograr un adecuado equilibrio financiero, lo que obliga a la entidad a la permanente explotación de nuevas líneas de ingresos, algo que es posible alcanzar por diversos y variados medios, siendo la puesta en valor de la marca "Real Madrid", el que se ha mostrado como más eficaz. Su alto valor obtenido en el mercado ha permitido la generación de importantes ingresos, con los cuales el club ha conseguido posicionarse en el mercado adecuadamente, compitiendo con éxito a nivel mundial en la puja para la contratación de los mejores futbolistas.

***No conviene, sin embargo, olvidar que la capacidad de un club deportivo para producir ingresos está basada en el éxito del equipo en el terreno de juego***

Es necesario aceptar que el negocio del fútbol está basado en un juego y por consiguiente, conlleva en sí mismo un importante componente de azar. En consecuencia, es evidente la derivación de un alto grado de incertidumbre en la actividad futbolística, ya que existe un factor tan crítico e inmanejable como es el resultado deporti-

vo del juego que, sin embargo puede condicionar, tan decisivamente, los rendimientos económicos de la empresa. Ese factor de azar y suerte resulta imposible de controlar por los directivos y gestores de los equipos. No obstante, uno de los objetivos de este modelo de explotación de la marca es reducir el nivel de incertidumbre, aunque ello pueda parecer paradójico . Por lo tanto, la estrategia adoptada por el Real Madrid persigue la consolidación de su marca, como una marca de prestigio, excelencia y liderazgo, que permita la generación de una fuente de ingresos sólida para financiar al equipo, con cierta independencia de los resultados deportivos que pueda obtener el club.

Este trabajo muestra que existen posibilidades de generación de nuevas fuentes de ingresos y vías de apertura a nuevos negocios, aunque la industria deportiva parezca un negocio maduro con líneas de actuación estables y muy consolidadas. En este sentido, el Manchester United, durante la década de los 90 (Szimanski, 1998), y el Real Madrid, en la actualidad, son buenos ejemplos de gestión abierta y diversificada. La base para realizar la diversificación es la puesta en valor y explotación de una marca que constituye un recurso que tiene múltiples usos y que además no pierde valor en las varias y distintas actividades emprendidas.

Por último, es necesario reseñar que el proceso de diversificación emprendido por el Real Madrid a partir del año 2000, está en sus inicios. Por delante, se abren dos desafíos, uno a nivel de gestión y otro relativo a investigación. En relación a la gestión, los objetivos parecen tener un horizonte globalizado, cuya consecución promete una alta rentabilidad empresarial (Deloitte, 2006). En la economía globalizada del siglo XXI, dentro de una sociedad que tiende a convertir la cultura del deporte en un referente primordial para sus posibilidades crecientes de ocio, ¿seguirá el modelo de gestión empresarial del Real Madrid, siendo capaz de convertir en dorada rentabilidad las ilusiones suscitadas en todo el Mundo por el encantamiento deportivo mediático de su equipo de fútbol? Por otra parte, dada la relevancia, tanto económica como social, de este deporte, y las cada vez más profesionalizadas estructuras con que los equipos cuentan, en nuestra opinión los clubes de fútbol pueden convertirse en una unidad de análisis rica, interesante y prometedora dentro del campo del management.

## BIBLIOGRAFÍA

AFP. 2004. "Beckham and Real Madrid Asia-bound again". Agencias Pekín, 16 de Enero de 2004.

Anand, J., Singh, H. (1997). "Asset Redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries". Strategic Management Journal, Vol. 18, 99-118.

Amit, R.; Schoemaker, P. 1993. "Strategic Assets and Organisational Rent", Strategic Management Journal, Vol.14, 33-46.

Barney, J.B. 1991. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of Management, Vol.17, 99-120.

Bettis, R.A. 1981. Performance Differences in Related and Unrelated Diversified Firms, Strategic Management Journal, Vol.2, 379-393.

BBCmundo.com (2005). "Manchester United, el más rico". Jueves 17 de febrero de 2005.

Campbell, A.; Sommers, K. 1997. "Core Competency Based Strategy", International Thompson Business Press

Deloitte. 2006. Football Money League, febrero.

Dinero. 2003. "Real Madrid of Spain. Un nuevo esquema de negocio para el deporte. ¿Funcionará?", Num. 922, septiembre.

Dobson, S; Goddard, J. 2001. The Economics of Football. Cambridge University Press, Cambridge

D'Alessandro, D.F.; Owens, M. (2001). Brand Warfare: 10 Rules for Building the Killer Brand. McGraw-Hill, Nueva York.

Eisenhardt, K. 1989. Buildinf Theories From Case Study Research, Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

El País. 1999. "Nada pasa en el Titanic", 27 de junio.

El País. 2000. "El sanzismo es lo de Figo pero todos los días", entrevista a Florentino Pérez, 13 de Julio.

El País. 2001. "El Madrid recompra la explotación de sus palcos y prevé ganar 12.000 millones en 8 años", 18 de agosto.

El País. 2002a. "Ronaldo, el mejor para hacer caja. El tirón del campeón mundial permite al Madrid abrirse paso en el fabuloso mercado japonés", 3 de diciembre.

El País. 2002b "El Madrid exprime el filón Figo. La compañía petrolera Galp explotará la imagen del jugador luso durante 4 años por 4,5 millones de euros, y más de la mitad serán para el club blanco", 14 de enero.

El País. 2003a. "La Explotación de la marca Real Madrid supone ya el 35% de los ingresos del club", 17 de octubre.

El País. 2003b. "El Plan del Madrid reduce la agitación de Ultra Sur. Los incidentes provocados por los violentos casi han desaparecido en las tres últimas temporadas con la estrategia actual del club", 13 de octubre.

El País de los Negocios. 2001a. "El Madrid quiere golear con la marca", 15 de noviembre.

El País de los Negocios. 2001b. "El Madrid quiere golear con la Marca", 4

de noviembre.

Emprendedores. 2003. "Este mercado lo vamos a ganar", Num.72, septiembre.

Emprendedores. 2000. "Merienda de blancos. Las claves de la crisis del Real Madrid", Num. 29, febrero.

Emprendedores. 2001. "La gestión de lo imprevisible. Técnicas de Empresa aplicadas a un club deportivo", Num. 50, noviembre.

Forcadell, F.J. 2006. "Crecimiento empresarial, estrategia corporativa y recursos". Estudios Financieros, No.274: 153-174.

Gómez, C. 2001. "El Madrid quiere golear con la marca". El País de los Negocios, 14 de noviembre.

Grant, R.M. 2004. Dirección estratégica, Civitas, Madrid.

Hoskisson, R.E.; Hitt, M.A.; Wan, W.P.; Yiu, D. (1999). "Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum". Journal of Management, Vol. 25 (3), 417-456.

Kapferer, J. (1997). Strategic Brand Management. Kogan Page, London.

Kochhar, R.; Hitt, M.A. 1998. Linking corporate strategy to capital structure: Diversification strategy, type and source of financing. Strategic Management Journal, Vol.19, 601-610.

Lemelin, A. 1982. Relatedness in the Patterns of Interindustry Diversification, Review of Economics and Statistics, Vol.64, 646-657.

Liga de Fútbol Profesional (2004): "Impacto del Fútbol Profesional en la Economía Española"

Lucifora, C.; Simmons, R. 2003. "Superstar Effects in Sport: Evidence from Italian Soccer". Journal of Sports Economics. Vol. 4 (1), 35-55.

Mahoney, J.T.; Pandian, J.R. 1992. "The resource-based view within the conversation of strategic management". Strategic Management Journal, Vol.13, 363-380.

Montgomery, C.A.; Wernerfelt, B. 1988. Diversification, Ricardian tents and Tobin's q. RAND Journal of Economics, Vol. 19: 623-632.

Naik, P.A.; Raman, K.; Winer R.S. 2005. "Planning Marketing-Mix Strategies in the Presence of Interaction Effects", Marketing Science, Vol. 24, 25-34.

Pérez, F. 2001. Discurso ante la asamblea de socios compromisarios del Real Madrid, 23 de Septiembre.

Peteraf, M. 1993. "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource?Based View", Strategic Management Journal, Vol.14, 179?191.

Real Madrid. 2001. Informe Anual Abreviado 2000-2001.

Real Madrid. 2003. Informe Anual Abreviado 2002-2003.

Real Madrid. 2003. Boletín de Socios, Num.11, noviembre-diciembre.

Merrilees, B.; Ges, D.; O'Brien, D. 2005. "Marketing Stakeholder Analysis Branding the Brisbane Goodwill Games", European Journal of Marketing, Vol.39, 1060-1077.

Newsweek. 2003. "The soccer team money built", mayo.

Penrose, E.T. 1959. La teoría del crecimiento de la empresa.

Prahalad, C.K; Hamel G. 1990. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, Mayo-Junio, 79-91.

Rice-Oxley M. 2003. "European Soccer trips over bad economics". The Christian Science Monitor, junio.

Robins, J.A.; Wiersema, M.F. 1995. A resource-based approach to the multibusiness firm: Empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. Strategic Management Journal, Vol.16, 277-299.

Skinner, B.; Rukavina V. 2003. Event Sponsorship. Wiley, Hoboken, NJ.

Suárez, I. 1999. El Análisis del Crecimiento de la Empresa desde la Dirección Estratégica. Papeles de Economía Española, No. 78-79, 78-100.

Sutton, C.J. 1973. Management Behaviour and a Theory of Diversification, Scottish Journal of Political Economy, Vol.20, 27-41.

Szimansky, S. 1998. Why is Manchester United so successful?, Business Strategy Review, Vol.9 (4), 47-54.

The Observer. 2002. "Real Madrid: the best team ever?", Septiembre.

Wernerfelt B. 1984. "A resource-based view of the firm", Strategic Management Journal, Vol.5, 171-180.

Williams, J; Neatrour, S. 2002. Fact Sheet 10: The "new" Football Economics, University of Leicester, Leicester.

Yin, R. 2003. Case Study Research. Design and Methods, Beverly Hills, CA: Sage.



## NOTAS

* Agradecemos la colaboración de Manuel Redondo, Director General de la Presidencia del Real Madrid así como a Javier Herrero, Javier Márquez y Victorio Valverde por la documentación facilitada para la realización del trabajo, así como a Pedro Blanco por su paciencia y ayuda desinteresada.

1.Autor de contacto: Departamento de Economía de la Empresa (Administración, Dirección y Organización); Facultad de Ciencias Jurídicas y Sociales; Universidad Rey Juan Carlos; Paseo de los Artilleros s/n; 28032- Madrid; España

2.Agradecemos este comentario a uno de los revisores anónimos.

3.La estrategia de la mayoría de los clubes europeos de fútbol consiste en tratar de mejorar sus ingresos a través de mejoras en sus contratos televisivos con empresas de medios de comunicación (Italia; Francia) o ampliando el aforo y capacidad de sus estadios (Inglaterra). (Deloitte, 2006).

4.FIFA (Fédération Internationale de Football Association).

5.Stefan Szymannski, economista británico especializado en negocios deportivos, estima que la industria del fútbol mueve a nivel mundial cada año 170.000 millones de dólares.

6.Los palcos VIP, son zonas reservadas en los campos de fútbol que cuentan con mayores comodidades -calefacción, circuito cerrado de TV, catering- y están destinados al uso de empresas, así como un público selecto y pudiente.

7.En palabras de Manuel Redondo, Director Adjunto a la Presidencia del Real Madrid: "Nadie dice que es de Coca-Cola o de Pepsi, sin embargo sí declara con orgullo que es aficionado del Real Madrid."

8.El Real Madrid ostenta la forma jurídica de "Club Profesional de Fútbol". Esta denominación social implica que la institución es propiedad de los socios del club. En estas entidades, la elección del presidente se realiza por votación directa de sus socios. La gran mayoría de los Clubes Profesionales Españoles de Fútbol se transformaron en Sociedades Anónimas Deportivas, de conformidad con la legislación de entidades deportivas. Sin embargo, debido a sus características particulares, algunas entidades pudieron conservar la forma jurídica de Club Profesional de Fútbol como el Real Madrid y el F.C. Barcelona. Esta situación resulta curiosa porque la mayoría de los equipos de fútbol europeos son sociedades anónimas y muchos de ellos, como el Manchester United en Gran Bretaña y la Sociedad Sportiva Lazio en Italia cotizan en Bolsa.

9.El Real Madrid había conseguido dos títulos de campeón de la UEFA Champions League en los años 1998 y 2000.

10.La candidatura de Florentino Pérez situaba la deuda en torno a los 240,4 millones de euros.

11.Entrevista a Manuel Redondo, Director General del Real Madrid C.F, estadio Santiago Bernabéu, 26 de Enero de 2004.

12.La estrategia deportiva del club queda subordinada a las decisiones estratégicas globales de la entidad.

13.La masa social del Real Madrid se estima en 82.000 socios, de ellos el 97% se sienten bien tratados por el club, en palabras entrevista a Manuel Redondo.

14.A nivel mundial, los principales mercados del fútbol que tienen la consideración de emergentes son el sudeste asiático (China, Japón y Corea), el mundo árabe y el mercado hindú. Estos mercados están prácticamente inexplorados, por lo que captar aficionados en esa parte del mundo supone conseguir elevados niveles de fidelización.

15.Ese aumento de ingresos no se ha realizado a costa de aumentar las cuotas de los socios, sino fundamentalmente a través del incremento de ingresos derivados de una mejor gestión de las zonas VIP (Informe Anual 2003-2004).

16.Entrevista a Manuel Redondo.

17.Durante la temporada 2002-2003 más de 400.000 personas visitaron la sala de trofeos del Real Madrid, más de 25.000 personas realizaron el Tour del Bernabéu (Real Madrid, 2003). La media diaria es de 1.000 visitantes y se alcanzan picos de 3.500 en períodos vacacionales (Informe anual 2003-2004)

18.El club puede vender la entrada del abonado en taquilla y el abonado se beneficia de un descuento del 35% del total de entradas vendidas, en la renovación de su abono para la siguiente temporada. El beneficio acumulado por la utilización de este servicio ha ascendido a más de 150.000 euros (Real Madrid, 2003).

19.Según fuentes del club, la estimación de los beneficios netos de la explotación de estos palcos desde la temporada 2001-2002 hasta el año 2009 podría llegar a ser de 72,12 millones de euros (El País, 2001).

20.El Real Madrid tiene firmado un contrato a largo plazo con Sogecable hasta la temporada 2007/2008 que tiene un valor de 54 millones de € por temporada (Deloitte, 2006).

21.Los ingresos estimados para el año 2004 se situaban en 6 millones de euros, lo que incluye suscripciones, publicidad, acuerdos internacionales y venta puntual de contenidos.

22.El Real Madrid podría recuperar los 35 millones de euros del fichaje de Beckham en dos o tres años, sólo con la recaudación añadida por la explotación de su imagen (Dinero, 2003).

23.El acuerdo de desarrollo de marca incluye la señal del canal Real Madrid TV, la versión local de la página web, las tiendas Real Madrid y la venta exclusiva de productos con licencia del club. Durante la presidencia de Pérez, el Real Madrid firmó en 2002 un acuerdo con Pegaso para la explotación de la marca en México por 6 millones de euros y en julio de 2003 otro acuerdo con Asia Sports Development para su explotación en Asia con un valor comprendido entre 22 y 40 millones de euros. Durante la temporada 2003-2004 se alcanzó un acuerdo con la empresa Platia para la explotación en Japón y recientemente ha firmado un acuerdo con el grupo CITIC, el conglomerado industrial más importante de China.

24.Durante la temporada 2000-2001, el Real Madrid firmó acuerdos entre otras empresas con Mahou, Sanitas, Pepsico y Altadis. En la temporada 2002-2003, Audi se convirtió en patrocinador oficial del club por 3 años. Los ingresos estimados por el club, debidos al programa completo de patrocinio, alcanzaban los 9,02 millones de euros (Pérez, 2001).



25.La página web del Real Madrid es líder del sector, tanto en términos de páginas vistas (250 MM), como en la cantidad de usuarios únicos (18 MM) durante la temporada 2003-2004 (Fuente: Informe anual 2003-2004). Las ventas brutas de la tienda "on-line" del Real Madrid alcanzaron los 600.000 euros durante la temporada 2002-2003 (Real Madrid, 2003).

26.El club estima que en España hay 15 millones de simpatizantes y en el mundo está cifra ronda los 70 millones.

27.Durante la temporada 2003-2004 se han alcanzado los 300.000 miembros adscritos (Informe anual 2003-2004 del Real Madrid y entrevista a Manuel Redondo).

28.La cifra de ventas de la tienda oficial del Real Madrid durante la temporada 2000-2001 aumentó en un 35%; solamente con los anagramas de Figo, Raúl y Roberto Carlos se vendieron 500.000 camisetas (33,06 millones de euros). Durante el día de presentación de Beckham como jugador del Real Madrid se vendieron 8.000 camisetas, lo que supuso unos ingresos de 624.000 euros.

29.El Real Madrid amplió su contrato con Adidas hasta la temporada 2011-2012 con una mejora notable de los términos del contrato. Recientemente el Real Madrid ha negociado y mejorado su contrato de patrocinio de sus camisetas con BenQ a partir de la temporada 2006-2007 por un valor de entre 20 y 25 millones de euros por temporada para las próximas cuatro temporadas (Deloitte, 2006).

30.Ocho de los nueves clubes que lideran la lista de los clubes más ricos del mundo quedaron emparejados en los cuartos de final de la UEFA Champions League la pasada temporada (BBCmundo.com, 2005).

31.De los 20 clubes europeos más ricos sólo el Real Madrid y dos clubes alemanes (Bayern Munich y Schalke 04) - que tienen un mercado interno más grande y potente - tienen a los ingresos comerciales como su principal fuente de ingresos.

32.Según la empresa Landor Associates, dedicada a la consultoría de marcas, Florentino Pérez ha creado la marca más poderosa en términos globales entre

los equipos deportivos (Newsweek, 2003). En palabras de Manuel Redondo, director general de la presidencia, "...En cuanto a marcas deportivas, solamente Nike tiene una mayor valoración económica que la marca Real Madrid; sin embargo esta marca está más localizada dentro del ámbito norteamericano".

33.José Ángel Sánchez, director del área de marketing del Real Madrid, lo explica con un ejemplo muy gráfico: "Ferrari estuvo 21 años sin ganar la copa del mundo y, sin embargo, el público siguió percibiendo a la casa italiana como la primera marca automovilística del mundo" (Gómez, 2001).