



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

RICARDO BRÁGIMO VILLALBA

FACULTAD DE COMERCIO

VALLADOLID, A 11 DE JULIO DE 2019



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

GRADO EN COMERCIO

CURSO 2018/2019

TRABAJO FIN DE GRADO

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Trabajo presentado por: Ricardo Brágimo Villalba

Firma:

Tutora: María José del Barrio

Firma:

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

ÍNDICE

1. Introducción.....	6
1.1. Objetivos de la investigación.....	6
1.2. Justificación del proyecto.....	6
2. Descripción de negocio.....	7
2.1. Historia.....	8
2.2. Misión y visión.....	10
3. Análisis estratégico.....	11
3.1. Análisis externo.....	11
3.1.1. Análisis general: PEST.....	11
3.1.2. Análisis específico: 5 fuerzas de Porter.....	14
3.2. Análisis interno.....	19
3.2.1. DAFO.....	19
4. Estrategias competitivas.....	21
4.1. Estrategia deportiva.....	22
4.2. Estrategia social.....	23
4.3. Estrategia de marketing.....	24
5. Fuentes de ingresos.....	25
5.1. Negocios tradicionales.....	25
5.2. Negocios de explotación de la marca.....	27
6. Análisis económico.....	31
7. Marketing y comunicación.....	44
7.1. Transformación digital.....	44
7.2. Medios propios de comunicación.....	45
7.3. Análisis de mercado: posicionamiento y segmentación.....	46

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

7.4. Marketing Mix aplicado al merchandising.....	48
7.4.1. Producto.....	48
7.4.2. Precio.....	49
7.4.3. Distribución.....	50
7.4.4. Promoción.....	51
7.5. Marketing online.....	51
8. Recursos Humanos.....	52
8.1. Organigrama.....	53
9. Implementación e impacto del deporte femenino.....	54
9.1. Avance femenino en el deporte.....	54
9.2. Impacto económico.....	55
9.2.1. Brecha salarial.....	55
9.2.2. Beneficios.....	56
9.2.3. Estimaciones.....	57
9.3. Impacto social.....	58
9.3.1. Imagen en la empresa.....	60
9.4. Inversión en el fútbol femenino.....	60
10. Conclusiones.....	61
11. Bibliografía.....	62
12. Anexo.....	66
12.1. Encuesta y resultados.....	67

FIGURAS Y TABLAS

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter. Fuente: *Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa (2019, July 8)*.

Figura 2. Impacto de las fuerzas de Porter. Fuente: *Tabla elaborada por el autor del trabajo.*

Figura 3. Estrategias y objetivos del Club. Fuente: *Tomado de Blanco y Forcadell (2006): "El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España"*.

Figura 4. Negocios tradicionales del Real Madrid. Fuente: *Tomado de Blanco y Forcadell (2006): "El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España"*.

Figura 5. Evolución de los ingresos de explotación. Gráfico elaborado por el autor del trabajo. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 6. Estructura de los ingresos de explotación. Gráfico elaborado por el autor del trabajo. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 7. Evolución del resultado de explotación. Gráfico elaborado por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 8. Evolución de las inversiones. Gráfico elaborado por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 9. Evolución de la deuda neta. Gráfico elaborado por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 10. Evolución del patrimonio neto. Gráfico elaborado por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 11. Evolución del ratio de solvencia. Gráfico elaborado por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

"Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol"

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Figura 12. Principales fuentes de ingresos. Tabla elaborada por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.*

Figura 13. Productos del Real Madrid. Fuente: *El Corte Inglés de www.elcorteingles.es.*

Figura 14. Organigrama del Real Madrid. Fuente: *Real Madrid C.F. - Web Oficial de www.realmadrid.com.*

1. INTRODUCCIÓN

En este trabajo se va a presentar y analizar el caso del **Real Madrid Club de Fútbol (RMCF)** como modelo de institución deportiva y empresarial de éxito. Procederemos a analizar cómo ha utilizado y desarrollado el recurso de su marca con el fin de obtener una ventaja competitiva que le ha permitido situarse como uno de los clubes de fútbol y entidades deportivas más valiosas del mundo.

1.1. Objetivos de la investigación

El principal objetivo de este proyecto es la realización de un análisis del modelo de negocio del Real Madrid debido a que se trata, como antes hemos comentado, de una institución deportiva y empresarial de éxito que ha sabido utilizar todos sus recursos para afianzarse en una posición de líder en el mundo del deporte. Asimismo, se hablará del crecimiento del deporte femenino en la actualidad y sobre la creación de un equipo femenino por parte del Real Madrid.

1.2. Justificación del proyecto

Cabe destacar que el Real Madrid, además de una entidad deportiva y económica, es una marca formada por un conjunto de recursos con los que cuenta el Club y entre los que destacan: los jugadores que conforman y han conformado la plantilla, la cultura y valores del Club y la tradición de éxito que ha desarrollado a lo largo de su historia, gracias a los éxitos deportivos conseguidos. El Real Madrid siempre se ha considerado y es, además de un club de fútbol, un negocio importante, una empresa con capacidad de generar grandes ingresos como si de una multinacional se tratara.

Es importante apuntar que fue especialmente desde la llegada de Florentino Pérez a la presidencia y el desarrollo del fútbol moderno cuando el club se vio obligado a desarrollar

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

un modelo de gestión empresarial que permitiera sacar un mayor partido del Real Madrid como negocio y darle un valor añadido. Este valor añadido viene de conseguir una gran reputación mediante la consecución de éxitos deportivos y de vender una imagen que atraiga a los mejores jugadores del mundo y aficionados. Todo este hecho ha permitido a la entidad madridista obtener una ventaja frente a otros clubes de Europa, mediante el crecimiento empresarial en torno al espectáculo deportivo. Por todas estas razones, para el Club es muy importante desarrollar una serie de estrategias que detallaremos después que le permitan lograr las diferentes metas establecidas, tanto en el apartado económico como deportivo. De forma general, estas estrategias mencionadas tienen como objetivo crecer en nuevos negocios y mejorar su posición en aquellos que están más asentados.

La idea de potenciar la posición de los clubes en diferentes negocios empezó a aplicarse en España no hace muchos años, a pesar de que se llevaba aplicando tiempo atrás por clubes de fútbol anglosajones. El Real Madrid, mediante el desarrollo de estas estrategias, ha sido capaz de posicionarse en el puesto número uno de los clubes de fútbol más ricos del mundo. En los últimos años, y gracias a la llegada de Florentino Pérez como hemos mencionado previamente, ha conseguido aumentar los ingresos de forma muy notable y ha aportado al club una gran capacidad a la hora de generar beneficios comerciales, situándolo en una posición por delante del resto de clubes europeos.

Por todas estas razones comentadas consideramos que el Real Madrid es un buen caso para hacer un análisis aplicando los conocimientos adquiridos durante el grado ya que, al ser una gran institución, nos permite tocar diferentes aspectos que veremos más adelante.

2. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

El **Real Madrid Club de Fútbol** es una sociedad polideportiva que surgió y está situada en la capital de España, Madrid. El Club, dedicado desde sus inicios al fútbol, llegó a contar con un carácter multideportivo, es decir, tuvo representación en más de veinte disciplinas deportivas distintas, tanto masculinas como femeninas. Estas secciones

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

deportivas fueron creándose y desapareciendo con el paso de los años, haciendo que actualmente el Club solo cuente con equipos de fútbol y baloncesto. Los orígenes del Real Madrid se remontan al 6 de marzo de 1902, momento en el que fue oficialmente constituido como club de fútbol con el nombre de (*Sociedad*) *Madrid FootBall Club o Nueva Sociedad*.

Es importante mencionar que el Real Madrid como club de fútbol siempre se ha mantenido en la máxima división de la Liga Nacional de Fútbol Profesional, desde que se estableció en ella en 1929. En relación con el aspecto legal, el Real Madrid no está constituido jurídicamente como Sociedad Anónima Deportiva, como la mayoría de clubes, sino que la propiedad pertenece a sus socios aficionados. En cuanto a la imagen del Club, siempre desde sus inicios han vestido con indumentaria blanca, de ahí que a sus seguidores se les llame “*blancos*” o “*merengues*”. En relación con el ámbito histórico, el Club fue uno de los creadores de algunas competiciones nacionales, como por ejemplo la Liga Nacional de Fútbol. De igual manera, en el ámbito internacional, fue uno de los miembros que ayudaron a fundar la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA)

Finalmente cabe destacar que el Real Madrid no destaca solo en el apartado deportivo, sino que aparte colabora con la ayuda social a través de su fundación, la fundación Real Madrid, sin ánimo de lucro y que se dedica a prestar una labor social de cooperación internacional en favor del desarrollo en todo el mundo. Además de esto, también fomenta la educación superior a través de una colaboración con la Universidad Europea de Madrid impartiendo cursos educativos de posgrado orientados al ámbito deportivo y empresarial.

2.1. Historia

El Real Madrid es uno de los clubes con más títulos y reconocimiento tanto en fútbol como en baloncesto, habiendo sido galardonado como el mejor club de fútbol del siglo XX a nivel nacional e internacional. A lo largo de su historia y entre ambas disciplinas ha conseguido un total de once campeonatos mundiales y veintitrés Copas de Europa, situándose a la cabeza de los clubes con más títulos en ambos deportes.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

En sus más de 115 años de historia como club ha contado con algunos de los jugadores más relevantes en la historia del fútbol y baloncesto, y que han sido considerados como leyendas en sus deportes. Su reputación a lo largo de toda su historia le ha valido para ser en España el club deportivo más popular, mientras que internacionalmente es uno de los equipos más reconocidos con más de 450 millones de seguidores.

Los orígenes del Real Madrid se remontan a finales del siglo XIX, cuando un grupo de jóvenes decidieron crear en 1887 un equipo de fútbol, deporte que en ese momento no tenía popularidad en España. El primer nombre que se le dio al Club fue *Sociedad de Foot-Ball* y fue la primera sociedad de la región que surgió para la práctica de un deporte que había surgido y venía desde Inglaterra.

Tras el fin de la Guerra Civil española llegó una de las épocas más brillantes del Club, con Santiago Bernabéu de presidente, marcada por grandes éxitos deportivos y económicos y que posteriormente da nombre al estadio que hoy en día todos conocemos.

El nuevo siglo comenzaba con Florentino Pérez como presidente quien prometió acabar con la deuda que tenía el Club y mantener al Madrid como el mejor equipo del mundo. Fomentó una mayor promoción internacional tras realizar giras por todo el mundo que ayudaron al Real Madrid a expandirse como entidad y alcanzar unos niveles económicos y de popularidad nunca vistos antes.

Al abandonar el Club, este vivió una de las peores épocas institucionales del Club. Florentino Pérez volvió a ser reelegido como presidente, con el objetivo de mejorar la situación tanto económica como deportiva. Actualmente sigue ocupando este cargo y tras Santiago Bernabéu es considerado como el mejor presidente que ha tenido el Club. Su labor al frente de la presidencia destaca principalmente por la gran gestión económica, hecho que ha repercutido directamente en los éxitos deportivos.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

2.2. Misión y Visión

La misión y la visión son las señas de identidad que acompañan al Club para conseguir los diferentes objetivos. Con esto, podemos decir que la misión del Real Madrid no es otra que la de tratar de ser una entidad respetada y valorada en todo el mundo, gracias a los éxitos deportivos y a la imagen que representa y difunde. Todo esto, también, junto a unos valores que le representan y que trata de inculcar tanto a socios como aficionados.

La visión sería la de convertirse en un club que ejerza la posición de líder, tanto en fútbol como en baloncesto, a través de la consecución de éxitos deportivos y de responder a las expectativas de todos sus socios y aficionados. Dentro de este aspecto también es importante el hecho de mantener una imagen y un legado históricos, y de actuar de una forma responsable en el aspecto social y corporativo.

Es interesante mencionar que el Real Madrid dispone de una fundación, como ya se ha comentado anteriormente. De esta forma, me gustaría también incluir la misión, visión y valores de ésta, debido a que se trata de un aspecto social muy importante en lo que el Club trabaja.

La misión de la Fundación Real Madrid sería la de colaborar en el compromiso social y fomentar una serie de valores a través del deporte como el respeto, la solidaridad, el compromiso o la igualdad. También tiene como misión ayudar en la educación de niños y jóvenes, y en la inclusión social de aquellas personas que más lo necesitan.

Por último, la visión de la fundación no es otra que la de convertirse en una herramienta que utilice el deporte con un fin educativo y que ayude en la integración social de los que más lo necesitan.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

El siguiente paso en nuestro trabajo es el análisis estratégico. Dentro de este, en primer lugar, analizaremos el entorno de la empresa, es decir, todos aquellos factores externos que afectan a la organización y que no podemos controlar. En segundo lugar, haremos un estudio de la industria y de la competencia. Y por último, realizaremos un análisis interno teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de la empresa para ver qué ventajas competitivas tiene frente a la competencia y en qué aspectos podría mejorar.

3.1. Análisis externo

3.1.1. Análisis general: PEST

El análisis PEST nos ayudará a definir el entorno y el contexto del Real Madrid, mediante el análisis de una serie de factores que afectan a la organización y que, en gran parte, no se pueden controlar. Estos factores son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos. A continuación, se detallan cada uno de ellos:

Factores políticos

Dentro de los factores políticos debemos destacar todas aquellas políticas y leyes que se aplican al fútbol y, en general a las instituciones deportivas, y que afectan al desarrollo de la actividad empresarial del Real Madrid.

Un ejemplo de esto son todas aquellas normativas de la FIFA aplicadas al fútbol, o las leyes por parte del gobierno que afectan en materia laboral, impositiva, etc. De hecho, la legislación laboral y la política impositiva son dos de los factores políticos que más afectan a los clubes de fútbol. Por ejemplo, desde el año 2005 hasta el 2007 estuvo vigente la ley Beckham “Las personas físicas que adquieran su residencia fiscal en España por su desplazamiento a territorio español pueden optar por tributar conforme a la normativa de los

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

no residentes fiscales en España durante sus 6 primeros años”¹. Esta ley obligaba que los extranjeros que se mudaban a España a trabajar y que cobraban más de 600.000€ tributaban al tipo del 19,5%, en vez del 45% como deberían. Esta ley benefició positivamente al Real Madrid mediante la captación de talento extranjero y por el que tenía que pagar menos impuestos que los jugadores residentes en España.

Otro factor importante que afectó a los clubes en su momento fue la crisis española. Este suceso afectó tanto económicamente, como explicaremos en el próximo apartado, como legalmente. Por ejemplo, Hacienda buscó aumentar la recaudación aplicando una ley fiscal en 2014 sobre los derechos de imagen de los jugadores eliminando el derecho de los jugadores de cobrar un 15% de su nómina explotando su marca personal a través de una organización. En el caso del Real Madrid, los jugadores tanto de fútbol como de baloncesto recibieron 27.5 millones de euros en 2015 por su imagen. En el año 2018 esta cifra bajó considerablemente a 5.6 millones.

Factores económicos

El Real Madrid, como cualquier otra empresa, tiene como fin mantenerse y crecer a través de la venta de bienes y servicios. En su caso, su negocio se basa en el espectáculo deportivo y en la venta de sus productos. Por ello, una buena situación macroeconómica y de la economía de sus aficionados favorecerá que estos gasten más dinero en el Club provocando un aumento de los ingresos de la empresa. Asimismo, una época de crecimiento económico permite a las empresas disponer de un mayor gasto y generar más ingresos, por entradas, ventas de productos, etc. Por tanto, el aspecto macroeconómico es un factor que influye directamente en los ingresos y gastos del Club. Debido a estas razones, la crisis económica española que comenzó en 2007 tuvo un impacto en todo el mundo deportivo. Muchos clubes de fútbol se vieron obligados a entrar en concurso de acreedores como por ejemplo el Sporting de Gijón o el Málaga CF.

¹ Iván Sáez Fuertes. (2018, June 13). *¿Cómo funciona la Ley Beckham? abc*. Retrieved from abc.es/economia/declaracion-renta/abci-renta-17-18-como-funciona-ley-beckham-201806130455_noticia.html

Por otro lado, con el paso del tiempo los equipos deportivos han ido encontrando otras fuentes de ingresos así como los derechos de imagen, giras previas a la temporada por países como Asia o América o las grandes empresas que patrocinan estos clubes. Por esta razón, cualquier variación en estos elementos puede afectar considerablemente a un club de fútbol. Por ejemplo, hemos mencionado previamente los derechos de imagen de los jugadores que pueden generar un valor de hasta 121.361 euros por cada post publicado en Facebook, como es el caso de Cristiano Ronaldo.

Otro factor económico, y que ha surgido hace poco tiempo en el fútbol, es la inflación del mercado de jugadores. Esto ha provocado un aumento significativo del precio de los jugadores y los clubes se han visto obligados a generar muchos más ingresos para hacer frente a los fichajes de jugadores.

Factores sociales

El fútbol es en España el deporte líder, un deporte de masas que se encuentra en una situación de madurez. En este contexto, el Real Madrid es el equipo de fútbol que más seguidores tiene y más capacidad de fidelización por lo que transmite. Aun así, la sociedad es la que condiciona a las organizaciones y factores como los cambios de gustos, modas o hábitos de consumo condicionan fuertemente a las empresas. Simplemente el hecho de que a los aficionados les guste o no guste la camiseta del equipo puede influir en los ingresos del Club. Otro factor que está muy presente ahora mismo es el crecimiento de las casas de apuestas, entendido como un hábito de consumo de la sociedad y que también tiene su efecto en los clubes de fútbol. Tanto es así, que el Real Madrid colabora y tiene como patrocinador a una casa de apuestas, lo que supone una fuente de ingresos más.

Por otra parte, últimamente el deporte femenino está experimentando un gran crecimiento, especialmente en el fútbol, y en esto el Real Madrid ha visto una buena oportunidad con la creación de su primer equipo de fútbol femenino. Con esto el Club se une a un movimiento de favorecer el deporte femenino y de apoyar la igualdad de género en

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

el deporte, aunque tendrá que luchar por posicionar a este equipo en lo más alto en un deporte donde lo masculino es lo que vende.

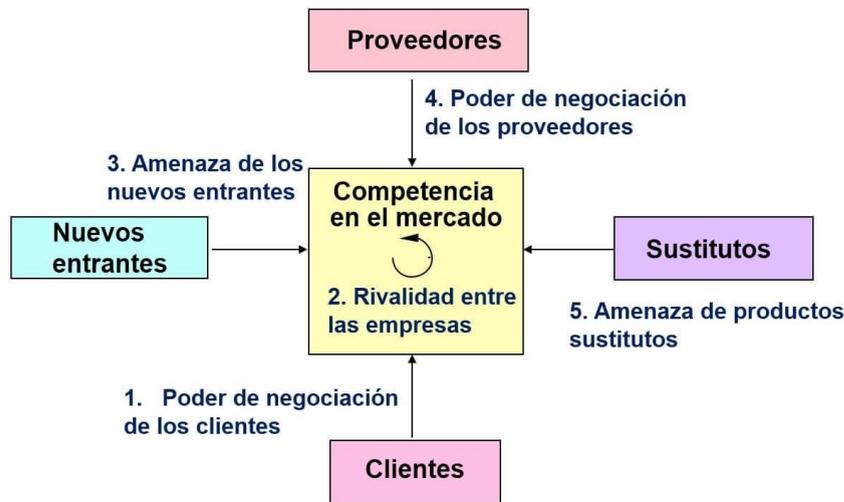
Factores tecnológicos

En un mundo caracterizado por la revolución tecnológica constante, la capacidad de adaptación a esta resulta fundamental por la velocidad a la que se producen cambios y surgen nuevos factores. Recientemente, se ha incluido la tecnología al fútbol mediante cámaras que vigilan cada jugada que se produce. Esto, si bien es una ventaja en algunos aspectos, ha supuesto un gran cambio en el desarrollo del fútbol. Por otra parte, internet y el uso de las nuevas tecnologías también son factores tecnológicos que influyen significativamente al Real Madrid. Gran parte del negocio del Club está en internet, por lo que saber gestionarlo y adaptarse a él resultan medidas fundamentales para el futuro de la compañía.

3.1.2. Análisis específico: 5 fuerzas de Porter

A través del modelo de Porter analizaremos el sector del fútbol, así como el entorno competitivo que existe en él, permitiéndonos definir el potencial de las estrategias del Real Madrid. A continuación, se detallan cada una de estas fuerzas aplicadas al Real Madrid:

Figura 1. Las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa (2019, July 8).

Fuerza 1. Poder de negociación de los clientes

Para poder analizar el poder de negociación que tienen los clientes sobre el Real Madrid tenemos que determinar quiénes son sus clientes. En primer lugar están los socios abonados, quienes pagan una cantidad al año que les da derecho a ver los partidos del equipo. También, se incluyen aquí todos aquellos aficionados que sin ser abonados pagan una entrada para ver los partidos. Para estos clientes aficionados el poder de negociación sobre el Club es nulo, ya que el Club tiene precios fijos para los abonos y entradas que los clientes no pueden negociar. Sobre esto, lo que hace el Real Madrid es variar el precio de las entradas dependiendo del tipo de partido, zona del estadio para verlo, etc. Y lo mismo ocurre con los abonos, por ejemplo, no vale lo mismo un abono en unos asientos determinados que en otros.

En segundo lugar, están los aficionados o fans que son, en mayor o menor medida, seguidores del equipo y que son clientes en el sentido que compran productos del Club. En este caso, el poder que tienen se basa en que la demanda de productos aumente o disminuya. En cualquier caso, el precio marcado sobre los productos es el que es y los

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

clientes no tienen ningún tipo de poder sobre esto, debido principalmente a que no existen productos sustitutivos.

Existe un tercer tipo de clientes, que son los clubes deportivos que quieren comprar jugadores al Real Madrid. Estos, a diferencia del resto de clientes, sí que tienen poder de negociación al tratarse de un mercado abierto en el que los clubes negocian el precio de los jugadores y donde existen intereses por ambas partes. Sin embargo, para evitar que otros equipos puedan comprar jugadores, existen complejos contratos y cláusulas que evitan que se pueda negociar y comprar jugadores libremente.

Por todo esto, considero que, a excepción de los demás clubes de fútbol, el Real Madrid tiene un gran poder sobre el resto de sus clientes.

Fuerza 2. Rivalidad entre los competidores

El sector en el que se encuentra el Real Madrid es un sector donde existe una gran rivalidad y competitividad entre los equipos que lo conforman, si bien es cierto que esta rivalidad no es igual entre unos equipos y otros. Los rivales a los que se enfrenta el Real Madrid son todos aquellos equipos que disputan las mismas competiciones, tanto nacionales como europeas e internacionales. Sin embargo, los principales competidores a los que se enfrenta el club son aquellos equipos que tienen una dimensión económica similar y que luchan por los mismos objetivos. Estos objetivos son los de conseguir todos los títulos que disputan y de seguir ocupando el lugar de los clubes con más ingresos. En este escenario, el Real Madrid lucha activamente por seguir siendo el club con más ingresos del mundo y un referente en el apartado deportivo. Hay que destacar, por tanto, que la rivalidad en este sector tiene una dimensión económica y deportiva, y que ambas suelen ir unidas.

Por otra parte, el sector en el que se desarrolla el Real Madrid se caracteriza por no tener muchos competidores, a la vez que existe una gran competitividad entre ellos, lo que provoca que la rentabilidad y beneficios que se puedan obtener son altos. En este **“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”**

escenario, el Real Madrid es capaz de obtener grandes ingresos al ocupar una posición muy favorable, a la vez que tiene que competir agresivamente frente a otros rivales que se encuentran en una posición parecida.

Fuerza 3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Competidores del Real Madrid son todos aquellos equipos que disputan las mismas competiciones y que suponen competencia de cara a lograr títulos deportivos. Cada año, en el ámbito nacional, surgen tres nuevos competidores tras conseguir ascender a la primera división. Lo mismo ocurre en competiciones europeas, donde cada año pueden surgir nuevos equipos que antes no estaban. A pesar de que estos nuevos competidores suelen ser equipos modestos y que el Real Madrid no ve en ellos una gran amenaza, la profesionalización en el deporte ha hecho que cada vez exista una mayor competencia e igualdad entre los equipos. Son competidores que, sin ser rivales directos y teniendo objetivos distintos al Real Madrid, pueden presentar dificultades y gran competencia de cara a que el Madrid pueda conseguir títulos. También son equipos que tienen una gran motivación cuando se enfrentan a grandes equipos como el Real Madrid, por lo que suelen esforzarse mucho y suponer dificultades para vencerles.

Aun así, al margen de que los nuevos competidores pueden suponer una amenaza para el Real Madrid son equipos en una posición muy inferior en términos económicos y deportivos, por lo que no se les puede considerar como una gran amenaza.

Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores

Al igual que el resto de clubes son clientes del Real Madrid, también hacen el papel de proveedores o vendedores de jugadores. El poder de negociación de éstos se basará principalmente en si son clubes con mucho dinero o no, y qué tipo de jugadores se venden.

Es decir, si el Real Madrid quiere hacerse con un jugador de un equipo pequeño, el precio que tendrá que pagar será generalmente mucho más bajo que si es un equipo

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

grande con mucho dinero. Esto se debe, sobre todo, a que el número de equipos que venden a este tipo de jugadores es muy elevado, por lo que el Real Madrid (cliente) tendrá un poder de negociación fuerte sobre los proveedores.

Los equipos pequeños tienen más necesidad que los grandes de vender a jugadores, porque la situación económica de éstos hace que sea necesario. Por el contrario, un equipo grande con una buena situación económica no tiene tanta necesidad de traspasar a jugadores, por lo que en el caso de hacerlo intentará negociar y aumentar el precio de la oferta lo máximo posible. Con esto se puede ver que el poder adquisitivo es otro de los grandes factores a la hora de negociar.

Debido a que el Real Madrid es el Club de fútbol con más ingresos y que goza de una buena situación deportiva tras su larga historia de éxitos, cuenta con un gran poder de negociación sobre sus proveedores, si bien es cierto que existen barreras y competidores, como explicaremos en otro punto de las fuerzas competitivas.

Fuerza 5. Amenaza de productos sustitutivos

En el caso del Real Madrid no vamos a hablar de productos o servicios sustitutivos, si no de aquellos equipos que se encuentren al mismo nivel económico y deportivo y que pueden reemplazar su posición. El hecho es que en el fútbol no existen clientes como tal, sino que son aficionados y por ello un equipo no puede sustituir a otro porque cada uno es único. Sin embargo, sí que suponen una amenaza aquellos equipos que luchan con el Madrid por conseguir los mismos objetivos y que, en grandes rasgos, cuentan con una capacidad económica y deportiva similar. Frente a esto, el Real Madrid trata de mantener su posición principalmente a base de seguir consiguiendo títulos todos los años, para lo que antes es necesario desarrollar una buena gestión económica que permita tener a los mejores jugadores del mundo. Solo de esta forma el Madrid consigue reducir la amenaza de otros equipos: potenciando su imagen, consiguiendo títulos y seguir disponiendo de una buena economía.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Figura 2. Impacto de las fuerzas de Porter

5 fuerzas de Porter	Nivel	Rentabilidad
Poder de los clientes	Bajo	Alta
Poder de los proveedores	Medio	Media
Amenaza de nuevos competidores	Bajo	Media
Amenaza de productos sustitutos	Medio	Media
Rivalidad entre competidores	Alta	Media

Fuente: Tabla elaborada por el autor del trabajo.

3.2. Análisis interno

Dentro de este aspecto analizaremos a través del método DAFO las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades del club.

3.2.1. DAFO

Mediante el análisis DAFO analizaremos las características internas (debilidades y fortalezas) y la situación externa (amenazas y oportunidades). Con ello seremos capaces de ver cuáles son las ventajas competitivas del Real Madrid y qué estrategias conviene llevar a cabo partiendo de las características propias y las de su mercado.

Fortalezas

Como bien se ha dicho antes, una de las principales fortalezas con las que cuenta el Real Madrid es su marca. El club, a través de una larga historia de éxitos deportivos y de atraer a un gran número de aficionados, ha conseguido crear una imagen de marca muy

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

importante conocida en todo el mundo y que constituye un activo de gran valor. Todo esto va unido también al prestigio que tiene y que le sitúa como el mejor club de fútbol de la historia. Por otra parte, otra de las grandes fortalezas que tiene es su solidez económica y el hecho de ser el club de fútbol que más ingresos genera del mundo. Esto le permite contar y ser capaz de comprar a los mejores jugadores del mundo con un gran poder mediático, que ayudan a que el club sea capaz de conseguir sus objetivos más ambiciosos así como de crecer económicamente.

Oportunidades

Una de las grandes oportunidades que tiene el Real Madrid, y que es también un desafío, es desarrollar su negocio a través de las nuevas tecnologías, aprovechando el crecimiento de la compra por Internet y del uso de los dispositivos móviles. Por otra parte, constituye también una gran oportunidad aprovechar el uso de las redes sociales, tan de moda actualmente, para fidelizar y captar aficionados, así como favorecer la venta de productos y servicios, desarrollar la imagen y tener un contacto más directo y cercano con sus aficionados/clientes. Como bien se ha dicho en el anterior punto, la imagen es una de las grandes fortalezas que tiene el Real Madrid. Por ello, seguir llevando a cabo acciones sociales a través de su fundación o universidad, es una gran oportunidad para hacer algo por el bien de la sociedad que contribuya a mejorar la imagen del club.

Debilidades

Una de las grandes debilidades del Real Madrid son los altos sueldos que tiene que pagar a los jugadores, para lo que es necesario estar continuamente buscando nuevas fuentes de ingresos que cubran estos gastos. También, muchas veces se hacen grandes inversiones en jugadores sin que estos tengan el rendimiento esperado y adecuado a lo que se ha pagado por ellos. Unido a que los contratos de los jugadores suelen ser largos, hace que el club muchas veces no pueda deshacerse de jugadores hasta que estos finalicen sus contratos. Otra de las debilidades, y que ha sido un claro ejemplo durante esta temporada, es la marcha de jugadores importantes y que son pilares fundamentales para la obtención de títulos. Cuando un jugador del equipo quiere marcharse, su voluntad es lo que más va a

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

determinar su futuro, por lo que muchas veces el Real Madrid no es capaz de retener a jugadores que quieren marcharse a otros equipos. Finalmente, una debilidad que es consecuencia de sus fortalezas es el alto precio que tiene que pagar por la compra de jugadores respecto a otros clubes. Esto se debe a que el resto de clubes aprovechan que el Real Madrid es el equipo con más dinero para subir los precios de los jugadores.

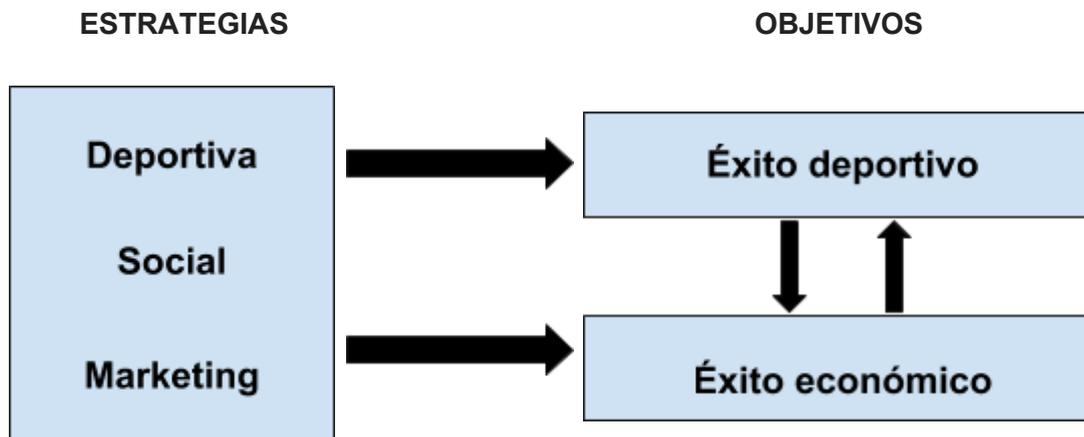
Amenazas

Una de las grandes amenazas en el aspecto deportivo es el crecimiento de otros clubes rivales y que éstos tengan mejores resultados que el Real Madrid. En el mundo del deporte todo se basa en la obtención de títulos, por lo que es una gran amenaza que otros clubes sean mejores y capaces de derrotar al Real Madrid en la lucha por los objetivos deportivos más importantes. Por otra parte, que el fútbol en otros países sea más importante que en España puede hacer que disminuyan los ingresos televisivos del club. Finalmente, es una gran amenaza cuando después de un periodo de muchos éxitos los jugadores del equipo pasan a tener un rendimiento más bajo de lo normal, lo que conlleva a unos malos resultados deportivos junto a la pérdida de valor de los jugadores.

4. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

En este punto trataremos las distintas estrategias competitivas que lleva a cabo el Real Madrid y que le sirven para obtener ventajas competitivas frente al resto de competidores. Estas estrategias son principalmente: estrategia deportiva, social y de marketing. De cualquier forma, todas las estrategias tienen un claro objetivo doble, el éxito deportivo y el desarrollo económico del club. Esto es, ser capaz de lograr cada año los objetivos deportivos, a la vez que llevar a cabo una correcta gestión económica que genere suficientes ingresos para mejorar en el apartado deportivo.

Figura 3. Estrategias y objetivos del Club.



Fuente: Tomado de Blanco y Forcadell (2006): “El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”.

4.1. Estrategia deportiva

La estrategia deportiva se basa principalmente en tener un equipo con los mejores jugadores del mundo que sean capaces de conseguir éxitos deportivos. De esta forma, teniendo a los mejores jugadores del mundo se obtiene, además de su calidad futbolística, un gran alcance mediático que genera elevados ingresos publicitarios para el Club. También, dentro de la estrategia deportiva, es fundamental tener un buen entrenador y unos técnicos que sean capaces de liderar al equipo a sus objetivos. También, toma un papel muy importante el desarrollo de la cantera del equipo, la cual proveerá al primer equipo de jugadores jóvenes y con proyección con la ventaja de no tener que pagar por ellos. Desde la primera etapa de Florentino Pérez como presidente, la estrategia deportiva del club se ha basado en tener una plantilla de jugadores formada por estrellas mundiales junto a jóvenes promesas formadas en las categorías inferiores del club. Esta combinación de jugadores permite que exista competencia dentro de la plantilla, además de favorecer el relevo generacional.

Finalmente, todas estas acciones que se llevan a cabo en el aspecto deportivo tienen como fin la consecución de los objetivos o títulos marcados, que son todas aquellas competiciones nacionales y europeas que disputa el club.

4.2. Estrategia social

La estrategia social que desarrolla el Real Madrid se centra en aspectos como la responsabilidad social corporativa, la política de imagen pública y el comportamiento frente a la violencia. En cuanto al primer aspecto, el Club mantiene una política de transparencia informativa, cumpliendo con la Ley 19/2013 de Transparencia. Para ello, el club publica en su página web una gran información sobre aspectos en materia institucional, económica y contractual, entre otras muchas.

En segundo lugar, con el objetivo de desarrollar una política de imagen pública, el Club trata de desarrollar una imagen solidaria y comprometida con la sociedad, principalmente a través de su Fundación. Este es un aspecto muy importante dentro de la estrategia social, ya que a través del deporte es capaz de llevar a cabo acciones de ayuda social. En la actualidad son muchas las obras sociales que realiza, además de ser embajador de UNICEF y cooperar en muchos proyectos que se dedican a recaudar fondos para hacer frente a desastres naturales, epidemias, etc.

Finalmente, el Club lucha por que en el deporte no exista violencia. Para ello, ha llevado a cabo una reubicación de ciertos aficionados en su estadio, provocando que los actos violentos dentro y fuera del estadio hayan desaparecido prácticamente.

4.3. Estrategia de marketing

Uno de los objetivos principales que tiene la estrategia de marketing del Real Madrid es el desarrollo y la explotación de su marca, al tratarse de un activo de gran valor y una garantía de futuro. Para esto, tiene una gran importancia el canal de televisión del club, Real Madrid TV. También toman gran importancia los acuerdos con grandes patrocinadores o el merchandising a través las tiendas oficiales del club o de manera online en su página web. Esta última, RealMadrid.com, merece una mención especial ya que se ha convertido en una herramienta fundamental en la estrategia de marketing. Además, sirve al club de cara a informar, captar y fidelizar aficionados y vender productos.

Otro aspecto de gran importancia en la estrategia de marketing son las redes sociales, las cuales se han convertido en un medio de comunicación muy importante de cara a publicitar la marca, informar y tener un contacto más cercano con los aficionados. Cabe destacar que es el club de fútbol con más seguidores sumando las principales redes sociales, siendo esta cifra de más de 200 millones en todo el mundo.

Con todo esto podemos decir que la estrategia de marketing del Real Madrid tiene como función principal desarrollar y promocionar su marca, fundamentalmente a través de su canal de televisión, acuerdos con grandes empresas o el merchandising online, así como la publicación de contenido a través de las redes sociales.

Finalmente, cabe destacar que la estrategia de marketing está directamente relacionada con los éxitos deportivos, y viceversa. Es por ello que los éxitos deportivos conseguidos en los últimos años han ayudado en el desarrollo de la estrategia de marketing y de la marca Real Madrid.

5. FUENTES DE INGRESOS

Según el libro *The Economics of Football*: “*existen dos tipos de negocios que los clubes de fútbol pueden desarrollar: los negocios tradicionales y aquellos negocios que tienen que ver con la explotación de la marca*”.²

Los negocios tradicionales tienen que ver con el evento deportivo y su explotación comercial. Esto es, por ejemplo, la gestión del aforo del estadio en días de partido o la venta de los derechos televisivos para su retransmisión en la televisión.

Los negocios relacionados con la explotación de la marca surgen por un intento de buscar nuevas y más rentables fuentes de ingresos, como el marketing, merchandising, patrocinios, etc. Gracias a este tipo de negocios el Real Madrid ha sido capaz de multiplicar y diversificar sus ingresos.

A continuación hablaremos de cómo el Real Madrid genera ingresos a través de los negocios mencionados.

5.1. Negocios tradicionales

Dentro de la explotación de los negocios tradicionales, se puede hablar de dos categorías: la explotación de las instalaciones deportivas (estadio) y la retransmisión de los partidos por los medios de comunicación.

La explotación de las instalaciones deportivas o del estadio comprende tanto la explotación comercial del estadio durante los partidos, como durante el resto de días en que no haya competiciones. Los ingresos durante los partidos provienen principalmente de la

² Dobson, S; Goddard J. 2001. *The Economics of Football*. Cambridge University Press, Cambridge.

venta de entradas, pero también de los bares dentro del estadio, puestos de alquiler y venta de productos, así como de la publicidad dentro de las instalaciones deportivas. El Club también ofrece ofertas para turistas y espectadores que incluyen la entrada al partido junto a otros servicios como alojamiento, transporte, restauración, etc. Finalmente, se fomenta el acceso de aficionados que no son abonados, dejando unas 20.000 entradas libres en cada partido para este tipo de aficionados, los cuales se ha comprobado que son los que más gastan en productos y servicios del Club.

Por otra parte está la explotación comercial de las instalaciones en días que no hay eventos deportivos, donde se pueden distinguir varios tipos de clientes: negocios dirigidos a aficionados, a empresas y al público general. Para los aficionados se ofrecen visitas turísticas a las instalaciones del club, como el Tour Bernabéu en el que se enseñan las instalaciones del estadio y el museo del Club, entre otros. Estas visitas tienen un precio a partir de 18 € por persona. También se ofrece un servicio para los abonados que consiste en que puedan ceder su entrada en el caso de no poder asistir a un partido. Para las empresas, el club alquila sus palcos VIP durante cualquier día del año para todo tipo de reuniones, eventos o simplemente para ver los partidos desde un lugar más privado. El precio de estos palcos varía en función de su tamaño y ubicación pero, en cualquier caso, su precio oscila entre 50.000 y 180.000 € por temporada. Finalmente, los negocios para el público en general consisten en dos restaurantes dentro del propio estadio, cada uno dirigido a un público diferente.

En segundo lugar, dentro de los negocios tradicionales está la retransmisión de los partidos a través de los medios de comunicación, que permite que el evento deportivo llegue a un mayor número de espectadores. Los clubes deportivos venden los derechos de retransmisión de las competiciones que disputan a empresas de comunicación, por lo que obtienen grandes ingresos. Durante la temporada 2017/2018 los ingresos de retransmisión del Real Madrid fueron de unos 250 millones de euros. Además, como muchos otros grandes clubes, el Real Madrid tiene un canal televisivo propio: *Real Madrid TV*, el cual es un medio de comunicación fundamental en la estrategia de marketing del club. En 2003 el club recuperó el control total de este canal y desde entonces se trata de una de las

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

plataformas más importantes con las que cuenta el club para la producción y distribución de contenidos, así como de una fuente de ingresos importante.

A continuación, se muestra un gráfico que detalla los negocios tradicionales que desarrolla el Real Madrid:

Figura 4. Negocios tradicionales del Real Madrid.



Fuente: Tomado de Blanco y Forcadell (2006): “El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”.

5.2. Negocios de explotación de la marca

Los negocios relacionados con la explotación de la marca son aquellos que tienen que ver con la explotación de una serie de derechos con los que cuenta el Club, como son “Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

los de merchandising, la imagen del Club y la de sus jugadores o de la distribución a través de Internet y las nuevas tecnologías. Estos nuevos negocios han supuesto para el club un gran incremento en los ingresos y se han convertido en una de las principales fuentes de dinero. Algunos de estos negocios son:

- Derechos de imagen de sus jugadores
- Acuerdos internacionales para el desarrollo de marca
- Contratos de patrocinio
- Desarrollo de nuevas tecnologías
- Programa de licencias: merchandising
- Tiendas oficiales

El Real Madrid, desde la llegada de Florentino Pérez, ha sido un club referente a la hora de explotar los derechos de imagen de sus jugadores, mediante la negociación de contratos publicitarios y obteniendo una parte del total de dichos acuerdos, permitiéndole así financiar los fichajes de estos jugadores. Antes, los derechos de imagen de los jugadores se gestionaban a través de sociedades mercantiles. Ahora, el club cuenta con su propia estructura comercial y negocia directamente los contratos con las grandes marcas.

El Real Madrid no solo explota su marca en España, donde es ya de sobra conocida, si no que intenta que tenga también una dimensión mundial. Con este fin, el Club lleva a cabo una serie de acuerdos internacionales con socios de otros países para desarrollar la marca en un país o zona determinada, a través de un equipo interno especializado en el crecimiento internacional de la marca.

En referencia a los contratos de patrocinio, el Real Madrid ha cambiado de un modelo de sponsorship (simplemente socios patrocinadores), a uno de partnership (los socios, además de patrocinadores, proporcionan valores diferentes a la marca mediante sinergias para obtener una posición ventajosa). Cumpliendo con esto, el Real Madrid firma contratos de patrocinio con aquellas empresas que son líderes en diferentes mercados.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Actualmente, y a modo de ejemplo, sus patrocinadores principales son la compañía aérea Fly Emirates y la empresa de artículos deportivos Adidas, junto a otros patrocinadores globales como Audi, Nivea, Hugo Boss o EA Sports. Todos estos patrocinadores son empresas líderes en sus respectivos sectores que, mediante la publicidad que les da el Club, permiten al Real Madrid generar cerca de 200 millones de euros cada año, siendo el cuarto club de fútbol que más ingresos genera por patrocinios. Recientemente, el club blanco está negociando para firmar un acuerdo de patrocinio histórico con Adidas por el que ingresaría un total de 1.100 millones de euros fijos en diez años. Es decir, un mínimo de 110 millones de euros por temporada más variables. Este acuerdo se haría efectivo después de que Adidas haya aumentado y mejorado su red de tiendas por España y otros países. En contrapartida, en el acuerdo también estaría que Adidas abra una de sus mayores tiendas oficiales de España dentro del estadio de fútbol del Club.

El uso de las nuevas tecnologías también supone un importante medio en la explotación de la marca, sobre todo a través de Internet y mediante el uso de su página web como canal de información y punto de venta de sus productos de forma online. Las redes sociales, por otra parte, se han convertido en un medio fundamental a la hora de colgar contenido para el público general y los aficionados, llegando a contar con más de 200 millones de seguidores en todas las redes sociales y situándose como uno de los clubes más populares en este sentido.

Otro de los negocios que más potencia el Club es el merchandising, que comprende la venta directa de sus productos, así como las licencias de productos. La venta de camisetas es una de las principales fuentes de ingresos comerciales o de marketing, como consecuencia de contar con grandes jugadores mediáticos. De esta forma el Real Madrid está entre los clubes que más camisetas vende en todo el mundo. Por otra parte, cuenta con un programa de licencias en todo el mundo por el que recibe una cantidad mínima y, adicionalmente, recibe unos royalties dependiendo de las ventas.

El último punto dentro de los negocios de explotación de la marca es la distribución y comercialización de productos oficiales, que se hace a través de dos establecimientos:

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

tiendas oficiales y franquicias. En la actualidad, el Real Madrid cuenta con trece tiendas oficiales en España y otros países. Asimismo, cuenta con un programa de explotación de franquicias que pretende expandir el negocio por España y el resto del mundo. La comercialización de sus productos es multicanal, es decir, utiliza diferentes canales: catálogo, televenta e Internet.

La industria del fútbol ha cambiado mucho durante los años llegando a transformar los modelos empresariales de los clubes, y convirtiéndolos en empresas dedicadas al espectáculo deportivo. En el sector del deporte, el crecimiento de las instituciones gracias a las actividades comerciales y de marketing mencionadas es perfectamente válido y necesario. Este hecho hace que el éxito deportivo y económico tengan de ir de la mano y que exista una retroalimentación entre uno y otro. En este sentido, el Real Madrid es un claro referente, siendo uno de los clubes que más ingresos comerciales genera y el número uno en ingresos totales. En cualquier caso, la marca y su explotación es un activo fundamental con el que cuenta el Club.

Toda la estrategia que desarrolla el club se somete al objetivo de que la empresa sea rentable económicamente y sus cuentas estén saneadas, llegando incluso a estar subordinada la situación deportiva a la económica. De esta forma, la estrategia de marketing es uno de los puntos más importantes en la gestión del Club y que tiene como objetivo que los aficionados de todo el mundo, a través de la marca Real Madrid, se sientan identificados y adquieran sus productos. El Club, trabaja constantemente para hacer de su marca un activo fundamental y convertirla en una de las más potentes dentro del ámbito deportivo.

Sin embargo, no hay que olvidar que la capacidad de los clubes para generar ingresos depende en gran medida del éxito deportivo del equipo. Este aspecto está relacionado con el poder adquirir y mantener a jugadores, los cuales constituyen un recurso escaso y un activo estratégico. Pero el problema es el gran desembolso económico que hay que efectuar para adquirir estos profesionales, para lo cual es indispensable contar con una correcta gestión económica provocando que los clubes estén constantemente explorando y

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

explotando nuevas fuentes de ingresos. De esta forma, el Real Madrid consigue a través de la explotación de su marca y de otros negocios generar altos ingresos permitiéndole situarse en la lucha por contratar a los mejores jugadores del mundo.

6. ANÁLISIS ECONÓMICO

Del informe económico que elabora el Real Madrid todos los años y que se hace público en la página web del club se pueden extraer datos económicos interesantes. En este punto hablaremos de las magnitudes económicas más relevantes que para el presente trabajo nos ayudarán a tener una visión de la situación financiera actual del club. Los datos que se reflejan en este apartado están sacados del informe económico del pasado ejercicio 2017/2018, por lo que todos aquellos datos donde no se reflejen los años se referirán a este periodo.

Ingresos de explotación

En primer lugar, en cuanto a los ingresos principales que obtuvo el club, el volumen total de ingresos de explotación fue de 751 millones €, que comparándolo con el ejercicio anterior supone un aumento de 76 millones €. Asimismo, las fuentes de ingresos más importantes son:

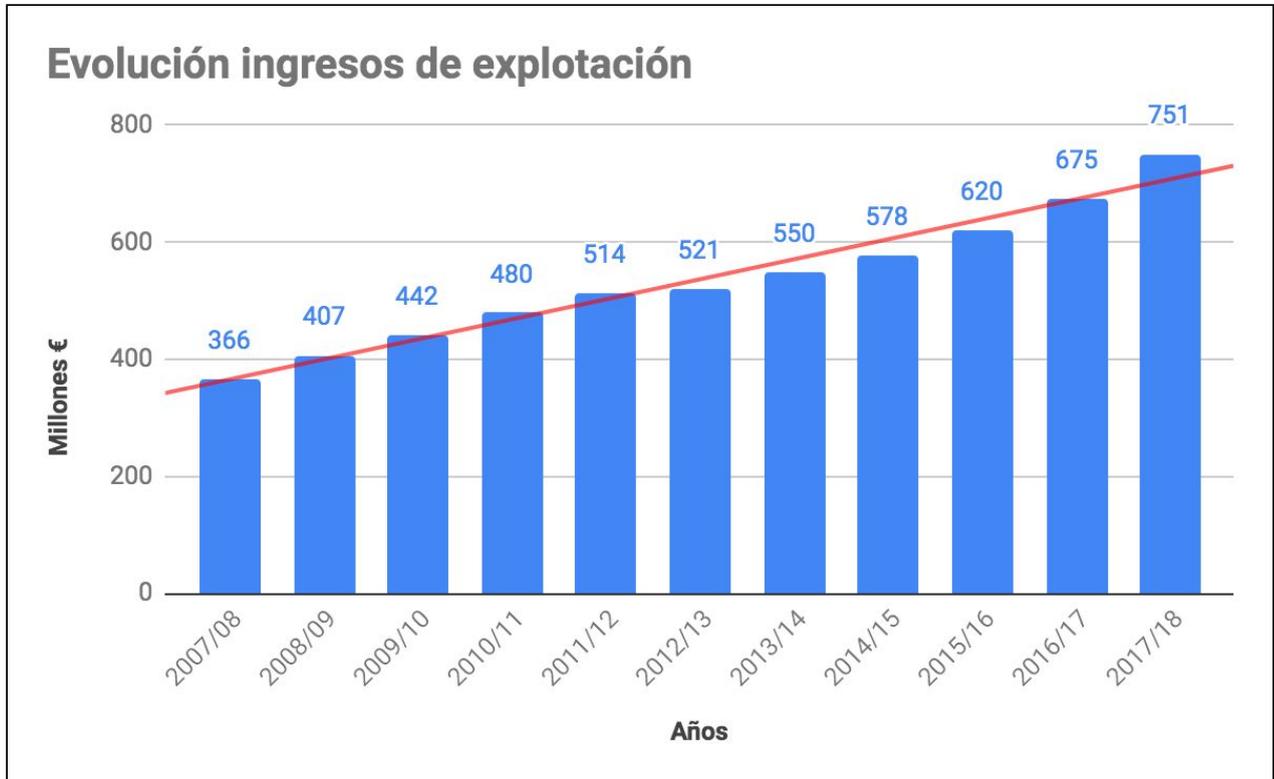
- Estadio
- Partidos amistosos y competiciones internacionales
- Derechos televisivos
- Marketing

Cabe destacar que durante el ejercicio 2017/2018 todas las líneas de negocio del Real Madrid aumentaron, especialmente la de marketing (+16%). Por otra parte, desde 2010 los ingresos del club han aumentado a un ritmo del 11% medio anual. A continuación, se refleja la evolución de los ingresos de explotación durante los últimos diez años:

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Figura 5. Evolución de los ingresos de explotación.



Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Por otra parte, en cuanto a la estructura de los ingresos, ésta es equilibrada. Es decir, los ingresos del club se reparten entre las fuentes de ingresos de una manera equilibrada, sin grandes diferencias entre ellas, si bien es cierto que unas tienen más peso que otras. A continuación, se detalla un gráfico que muestra el peso de cada fuente de ingreso sobre el total de ingresos de explotación:

Figura 6. Estructura de los ingresos de explotación.

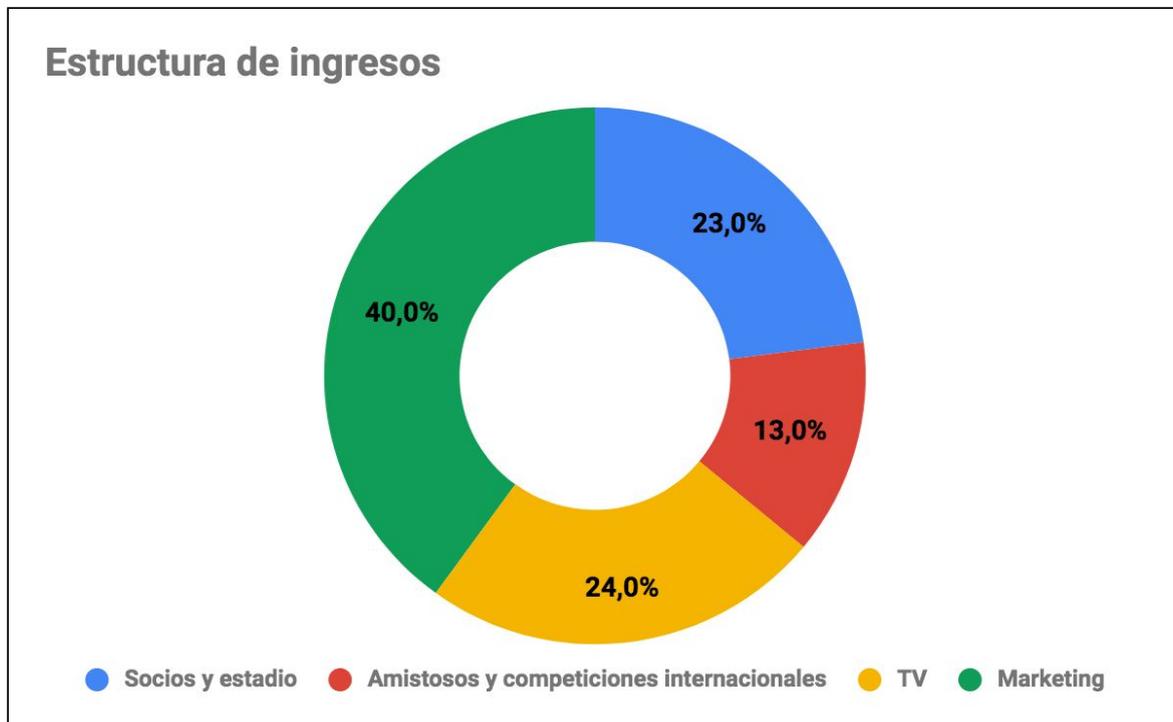


Gráfico elaborado por el autor del trabajo. Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Nivel de eficiencia operativa

En cuanto a la eficiencia operativa del Real Madrid, que es un ratio obtenido como el cociente entre los gastos totales de personal y los ingresos de explotación. Durante el ejercicio 2017/18 este ratio fue del 57%, valor muy por encima del 70% que es considerado por la Asociación Europea de Clubes como el nivel máximo recomendado. Hay que destacar que este valor ha aumentado un poco respecto a años anteriores, debido principalmente por los gastos extraordinarios en primas a jugadores por los éxitos deportivos conseguidos. También, por un aumento en los sueldos de los jugadores por la inflación que se está produciendo en el mercado y por la revalorización de los jugadores del club tras los éxitos conseguidos. En cualquier caso, el Real Madrid cuenta con unos niveles de eficiencia muy óptimos en el que los ingresos de explotación superan notablemente a los gastos de personal.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Resultado de explotación

El resultado de explotación es el excedente que le queda al club una vez deducidos de los ingresos de explotación, los gastos de personal y demás gastos derivados de las operaciones. Sin incluir los ingresos por la venta de jugadores, este resultado durante el ejercicio 2017/18 fue de 93 millones €, 7 millones € superior respecto al ejercicio anterior.

Sin embargo, es necesario conocer este valor incluyendo los ingresos generados por la venta de jugadores a otros equipos. Teniendo en cuenta esto, el resultado de explotación fue de 147 millones €.

Con el objetivo de aumentar este valor el club trata de buscar nuevas fuentes de ingresos a la vez que hace un esfuerzo por limitar los costes. De esta forma se consigue aumentar la rentabilidad y, en definitiva, los beneficios.

A continuación, se muestra un gráfico donde se refleja la evolución del resultado de explotación durante los últimos 10 años, junto a la línea de tendencia:

Figura 7. Evolución del resultado de explotación.



Gráfico elaborado por el autor. Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Por otra parte, restando al resultado de explotación las amortizaciones y los gastos financieros que fueron de 104 millones €, tenemos que el Real Madrid obtuvo en el ejercicio 2017/18 unos beneficios antes de impuestos de 43 millones €. Después de pagar una tasa impositiva del 25%, el beneficio del club fue de 31 millones €, 10 millones € superior frente al ejercicio anterior.

Durante los últimos años, los éxitos deportivos conseguidos tanto en fútbol como en baloncesto han contribuido a que los beneficios del club sean elevados, principalmente por un aumento en los ingresos de explotación que es consecuencia de una mejora en la imagen y la marca tras volver a ser el mejor equipo de fútbol del mundo. Hay que destacar también que todos estos éxitos deportivos no se habrían conseguido sin una buena gestión económica que tiene su mérito en la figura del presidente Florentino Pérez el cual, desde su llegada, ha conseguido llevar al Real Madrid a una situación económica muy buena, libre de deudas y con grandes beneficios.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Contribuciones a las arcas públicas

También es interesante comentar la importancia que tiene una empresa como el Real Madrid a la hora de contribuir en los ingresos del Estado y de la Seguridad Social. Durante el pasado ejercicio el club destino 285 millones € a la Hacienda Pública y la Seguridad Social. La mayoría de estos, 210 millones €, fueron para pagar impuestos y la Seguridad Social, lo que representa un 28% sobre los ingresos totales. Es decir, por cada 100 euros que ingresa, 28 se destinan para pagar impuestos y cuotas a la Seguridad Social.

Es importante destacar que el Real Madrid, a día de hoy, cumple con todas sus obligaciones fiscales y no tiene deudas con el Estado.

Inversiones

Las principales inversiones que hace el Real Madrid son en jugadores. El pasado ejercicio, de los 115 millones € que se invirtieron en total, 90 fueron para adquirir nuevos jugadores. Asimismo, el club no necesitó gastarse todo ese dinero, si no que lo hizo gracias a la venta de jugadores por un precio mayor.

Por otra parte, el Real Madrid también lleva a cabo inversiones de cara a mejorar sus instalaciones, lo que hace su ciudad deportiva sea una de las mejores del mundo. Además, este año se ha aprobado el plan para la remodelación del estadio Santiago Bernabéu con un coste de más de 500 millones €, convirtiéndose en el mejor estadio de fútbol del mundo y permitiendo al club generar muchos más ingresos.

La inversión neta anual desde el año 2000 ha sido de 66,5 millones €. Asimismo, además de inversiones en jugadores, el Club desde el comienzo del siglo XXI ha invertido 256 millones € en la mejora de su estadio y 231 millones € para la construcción y mejora de su ciudad deportiva, el cual constituye el centro deportivo e institucional más importante para el club.

Cabe destacar que todas las inversiones han ayudado de una manera importante al desarrollo económico, social y los éxitos deportivos del Club. A continuación, se detalla en el siguiente gráfico la evolución de las inversiones durante los últimos años:

Figura 8. Evolución de las inversiones.



Gráfico elaborado por el autor. Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Observamos que las inversiones durante los últimos tres años han sido menores que en años anteriores, como consecuencia principalmente de que el Club ha invertido poco en jugadores y ha mantenido una política de ahorro para acometer la reforma de su estadio.

Deuda

En el ejercicio 2017/18 la deuda bruta del club fue de 135 millones €, de los cuales 60 millones € corresponden a deudas con entidades bancarias y 75 millones € a deudas derivadas de inversiones en jugadores e instalaciones.

Sin embargo, esta deuda bruta no es relevante ya que hay que tener en cuenta el dinero que tiene el club en tesorería (190 millones €) y el dinero a cobrar por el traspaso de jugadores a otros clubes (76 millones €). Teniendo en cuenta esto y los anticipos pendientes de amortizar que se suman a la deuda bruta, nos da que el Real Madrid durante el pasado ejercicio tuvo una deuda neta de -107 millones €. El importe negativo quiere decir que el club no tiene deuda, si no que es liquidez neta, permitiendo que los fondos propios del club sean capaces de financiar más de la totalidad del capital invertido, sin necesidad de acudir a recursos externos. Asimismo, destacar que el ejercicio 2017/18 representa el tercer año consecutivo que el club tiene una deuda neta negativo y, por tanto, disfruta de una situación de liquidez. Además, respecto al año anterior esta deuda se ha visto reducido en 97 millones €, lo que representa la mayor reducción en los últimos 15 años.

A continuación, en el gráfico siguiente se detalla la evolución de la deuda neta en los últimos años, junto a la línea de tendencia:

Figura 9. Evolución de la deuda neta.

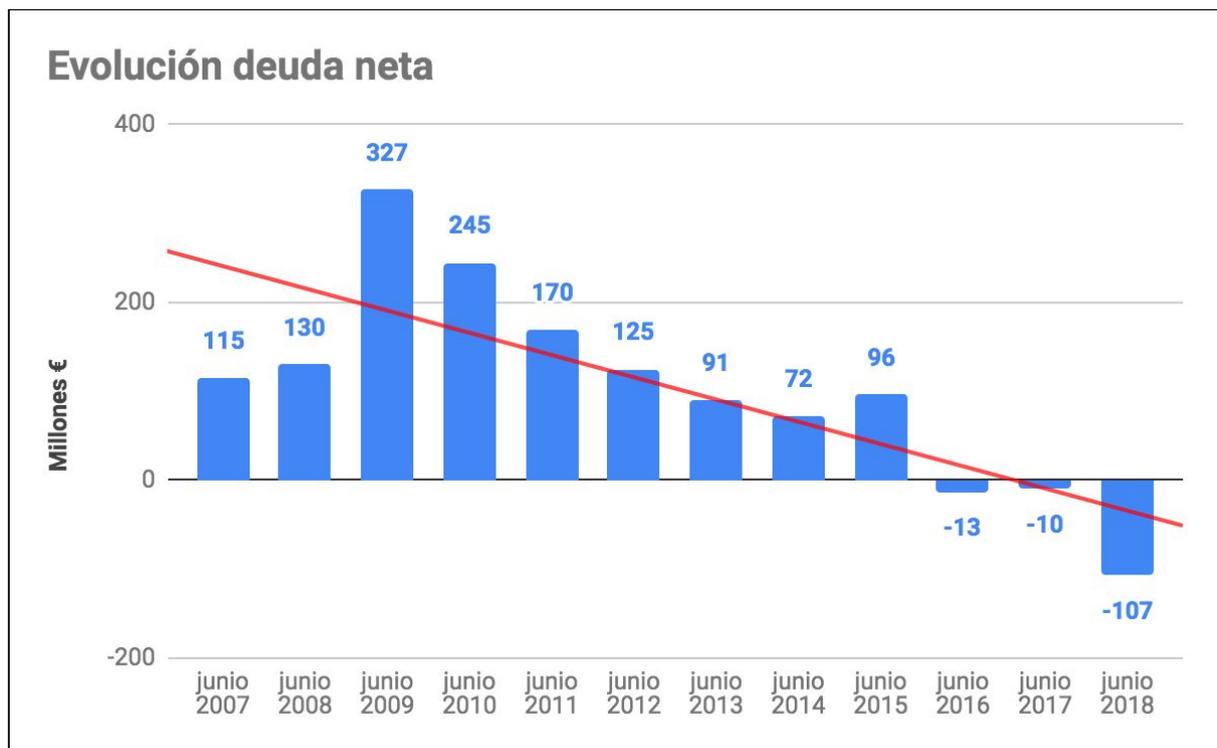


Gráfico elaborado por el autor. Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Se observa que desde el 2009, año de la llegada de Florentino Pérez a la presidencia, la deuda neta mantiene una tendencia decreciente. Esto se debe sobretodo a un aumento de la partida de tesorería y una buena gestión deportiva que ha llevado a obtener grandes ingresos por los traspasos de jugadores a otros equipos.

Patrimonio neto

Constituyen los recursos propios con los que cuenta el club y representa el valor contable. En el caso de una empresa como el Real Madrid, en el que sus socios son todos sus abonados y no se hacen reparto de dividendos, la variación anual del patrimonio neto es igual a los beneficios del ejercicio después del pago de impuestos.

A final del ejercicio 2017/18 el patrimonio neto del club fue de 495 millones €, con un aumento de 31 millones € respecto al ejercicio anterior.

Comparando el valor del patrimonio neto con la deuda neta obtenemos que el nivel de solvencia y autonomía financiera del club es igual a 0. Esto significa que la deuda neta representa un 0% sobre el patrimonio neto, por lo que el club cuenta con una situación óptima de solvencia y autonomía financiera.

A continuación, se muestran dos gráficos que representan la evolución del patrimonio neto y del ratio de solvencia durante los últimos años:

Figura 10. Evolución del patrimonio neto.

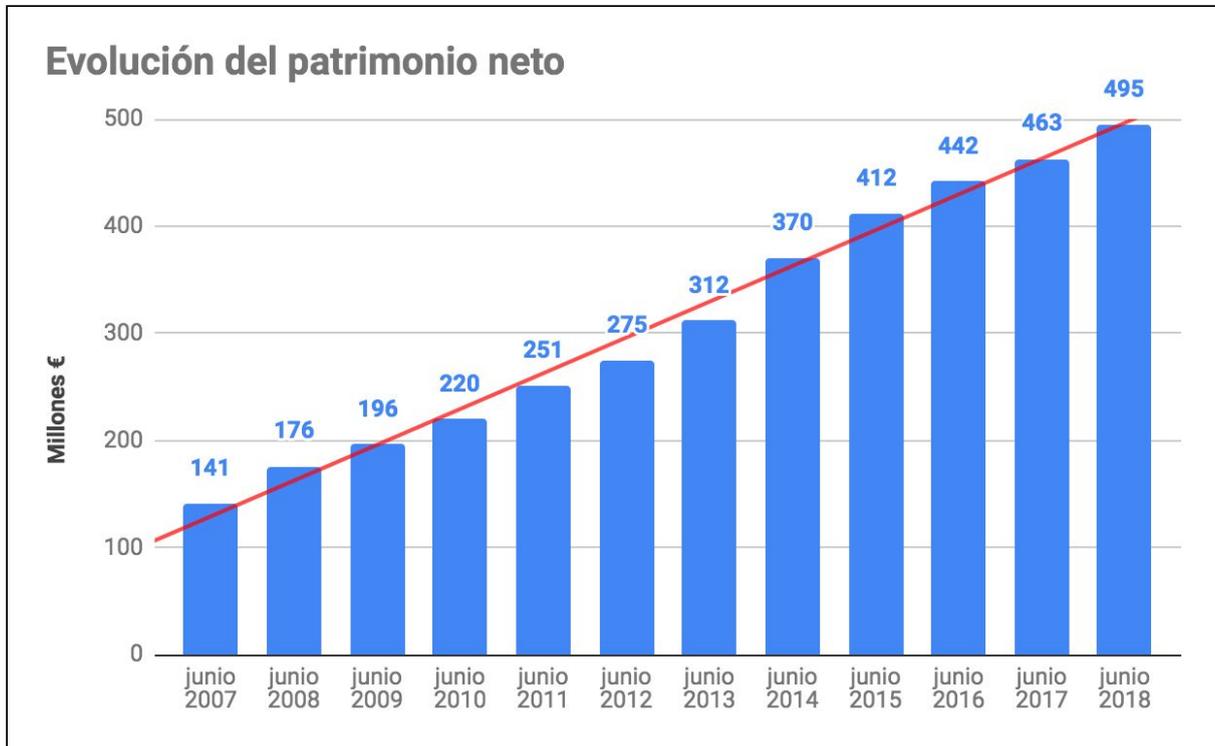


Gráfico elaborado por el autor. Fuente: *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF.* de www.realmadrid.com.

La evolución positiva del patrimonio neto quiere decir que el club obtiene beneficios todos los años, puesto que no existen repartos de dividendos.

Figura 11. Evolución del ratio de solvencia.

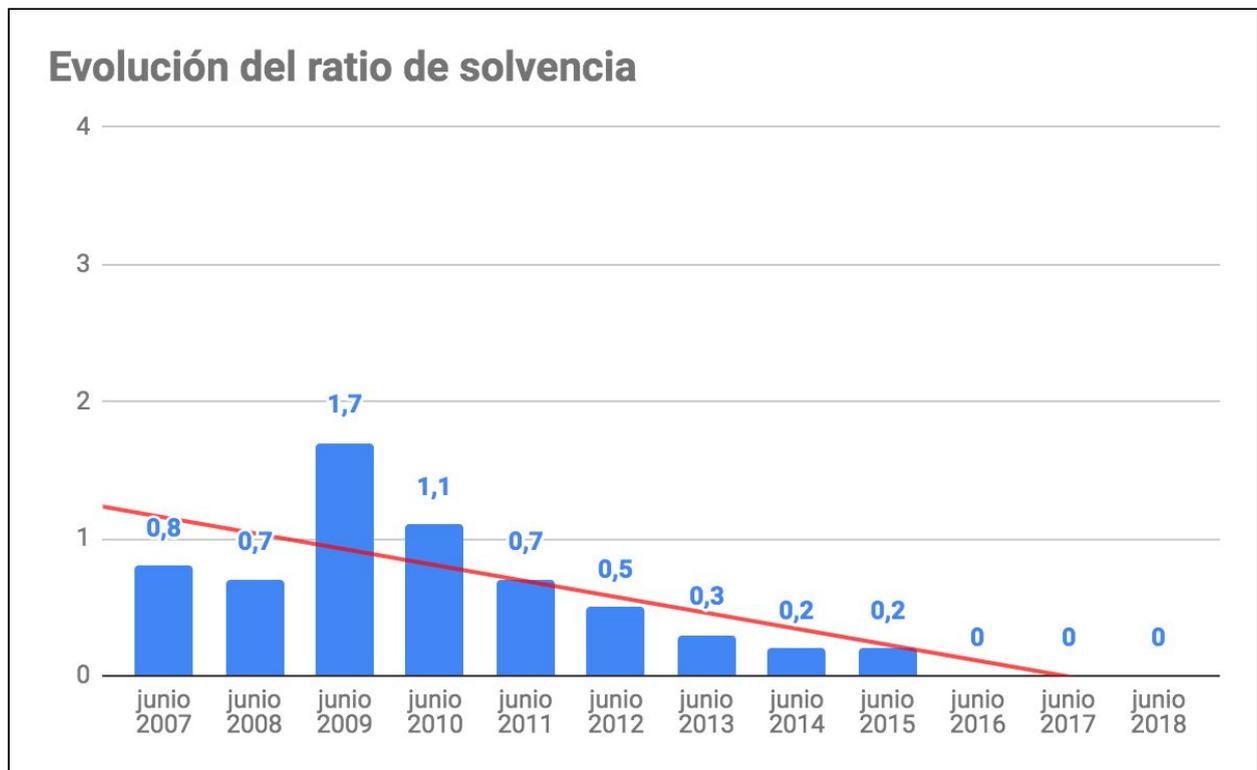


Gráfico elaborado por el autor. Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Balance de situación

El valor del activo y pasivo al final del ejercicio 2017/2018 se situó en 1.089 millones €, lo que representa un aumento de 14 millones € respecto al ejercicio anterior.

A continuación se detallan los aspectos más destacables en el activo y pasivo respecto al ejercicio anterior:

En el activo:

- Las inmovilizaciones de jugadores han disminuido en 49 millones euros, debido a que las inversiones en jugadores han sido menores que las amortizaciones y las bajas.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

- Aumento de 9 millones euros en el inmovilizado material, debido principalmente a la inversiones inmobiliarias que se han llevado a cabo, entre las que destacan las inversiones previas al proyecto de remodelación del estadio de fútbol.
- Aumento de 11 millones euros en la partida de otro inmovilizado financiero por los pagos salariales que se devengan a largo plazo.
- Aumento de 40 millones euros de los deudores por traspasos de jugadores.
- El saldo de tesorería ha aumentado 12 millones euros, por el gran flujo de caja generado y una considerable reducción de las inversiones.

En cuanto al pasivo:

- La deuda bancaria se ha reducido en 22 millones euros y los saldos acreedores por inversiones pendientes de pago en 30 millones euros.
- Las remuneraciones pendientes de pago han aumentado 11 millones euros por el incremento de los salarios y el pago de primas por los títulos logrados.
- El saldo de las provisiones ha aumentado 10 millones por dotaciones para la cobertura de riesgos y contingencias.
- El patrimonio neto ha aumentado en 31 millones euros.

Importe neto de la cifra de negocios

Durante el ejercicio 2017/2018 el club alcanzó una cifra de negocios de 748 millones €, 77 millones € más que el año anterior. Asimismo, esta cifra se ha generado a través de cuatro grandes fuentes de ingresos, las cuales se detallan en el siguiente cuadro junto a su facturación y variación respecto al año anterior:

Figura 12. Principales fuentes de ingresos.

Fuente de ingresos	Importe €	Variación respecto al año anterior
Ingresos de socios y estadios	174 millones €	+ 8 millones €
Ingresos de amistosos y competiciones	100 millones €	+ 15 millones €
Ingresos de retransmisión	178 millones €	+ 13 millones €
Ingresos de marketing	295 millones €	+ 41 millones €

Tabla elaborada por el autor. Fuente: Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF. de www.realmadrid.com.

Haciendo una segmentación de la cifra de negocio por mercados geográficos se observa que el 65% proviene del mercado nacional, mientras que el 35% restante proviene del mercado exterior. Asimismo, si los comparamos con el año anterior se ve que en el primer caso ha aumentado un 4%, mientras que en el segundo un 28%. Con esto queda de manifiesto que el mercado nacional es un mercado maduro y estancado, mientras que el mercado exterior está en auge. Es por ello que el Real Madrid tiene como uno de sus objetivos crecer y desarrollar su marca en mercados fuera de España.

Por otra parte, haciendo un desglose de las principales fuentes de ingresos, se observa que el negocio que más ingresos genera es la comercialización y publicidad y, dentro de éstos, los ingresos de patrocinios y licencias. Durante esta última temporada el Club ha llegado a un acuerdo con Adidas, uno de sus principales patrocinadores, por el que puede llegar a ingresar hasta 1.600 millones euros durante los próximos 12 años, lo que representa unos 120 millones euros de ingresos por temporada. Este acuerdo es uno de los mayores que se han hecho en la historia del deporte. Mediante éste, el Club percibirá un 20% de las ventas de los productos de Adidas y se destinarán 9 millones euros en material deportivo para la vestimenta de los equipos, tanto de fútbol como de baloncesto. La conquista de títulos también será un ingreso variable extra a percibir por el Club.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

En contrapartida de los ingresos que Adidas reportará al Real Madrid, dicho patrocinador contará con un espacio propio en el estadio Santiago Bernabéu y que será una de las propias más grandes de la marca.

Otro de los grandes patrocinadores es la aerolínea internacional Fly Emirates, con el que el Club firmó su primer contrato en la temporada 2012/2013 y que ha sido renovado hasta 2021/2022, con un incremento de los ingresos fijos garantizados para el Club.

Participaciones en otras entidades

A 30 de Junio de 2018 el Club declara que posee el 100% del capital social de la sociedad Real Madrid Consulting (Beijing) Co, Ltd. La actividad principal de la sociedad es dar apoyo en la expansión del Club en China y otros países asiáticos.

7. MARKETING Y COMUNICACIÓN

7.1. Transformación digital

Durante los últimos años, con el desarrollo de las nuevas tecnologías, el Real Madrid se ha encaminado a una transformación digital que ha afectado a todo su modelo de negocio. Esta transformación, si bien se ha hecho necesaria por las nuevas tendencias de mercado, ha permitido al club adaptarse a una situación de mercado nueva y diferente a lo que venía haciendo anteriormente. Asimismo, dicha transformación ha supuesto un incremento de los ingresos del club y una mayor modernización tanto de sus instalaciones como de sus procesos. Además, ha tenido una gran importancia en el ámbito del marketing, si bien ha permitido tener un mayor conocimiento de sus clientes al igual que mejorar la imagen del club y favorecer sus ventas.

Un aspecto en el que se está llevando a cabo la transformación digital es el estadio de fútbol, por ejemplo. Desde hace poco el club ha puesto en marcha el proyecto de remodelación del estadio de fútbol. Se pretende con esto modernizar completamente el estadio y convertirlo en un espacio tecnológico, que cuente con medios audiovisuales dentro y fuera del recinto, wifi gratuito para todos los aficionados o un videomarcador de 360°. Todas estas mejoras permitirán al Real Madrid dar un salto tecnológico como bien están haciendo otros clubes. Con esto dará facilidades en cuanto a comodidad y confort a sus aficionados y todos aquellos que disfruten del espectáculo deportivo.

Por otra parte, otro de los aspectos que suponen una gran transformación digital es la página web del club y su aplicación para móviles y dispositivos digitales. Ahora, contando simplemente con un móvil o tablet se puede comprar todo tipo de productos del club, ver al equipo antes de un partido o incluso sus entrenamientos, entre otros muchos servicios.

El canal de televisión propio o el uso de las redes sociales como canal de comunicación son otros ejemplos de las transformación digital del Real Madrid y de su adaptación a un mercado nuevo y que cambia constantemente.

7.2. Medios propios de comunicación

El Real Madrid es una de las instituciones deportivas, por no decir la más, con mayor audiencia en todo el mundo. Este hecho es consecuencia de la estrategia comunicativo y de contar con una serie de herramientas o medios de comunicación. Las redes sociales son uno de los instrumentos de comunicación más importantes, no solo para el Real Madrid si no para todas las empresas a día de hoy. Para saber su importancia hay que decir que el club en todas ellas cuenta con más de 300 millones de seguidores por todo el mundo, lo que permite tener un alcance muy grande y difundir contenido de forma rápida y eficaz. También, la página web del Club es otro de los medios de comunicación con los que cuenta el club. Es una herramienta muy importante ya que a través de ella se puede conocer la situación del club, al igual que tener acceso a otros servicios como el canal de televisión

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

propio o la tienda online. Hay que destacar que la página web del Real Madrid es la más visitada entre todos los clubes del mundo y está en constante crecimiento. En el último año ha crecido un 10% en audiencia respecto al año anterior.

Por otra parte, Real Madrid TV, el canal de televisión propio, se ha afianzado como el gran creador de contenidos audiovisuales para el resto de plataformas del Club y cuenta con más de 1 millón de espectadores de media al día. Finalmente, destacan los más de 200.000 ejemplares producidos por su revista Hala Madrid Junior en el último año junto a Hala Madrid online, con hasta 240.000 envíos y también para aquellos socios y aficionados que no residen en territorio español mediante correo electrónico.

7.3. Análisis de mercado: posicionamiento y segmentación

Uno de los aspectos en los que las empresas tienen que profundizar y analizar es cómo quieren posicionarse dentro de su mercado y a quién van a ir dirigidas las diferentes estrategias para vender. En este contexto, el posicionamiento y la segmentación son dos puntos muy importantes en el marketing de una empresa. El posicionamiento es la posición o concepción que una marca o producto ocupa en las mentes de sus consumidores. Es decir, la idea que los consumidores tienen de un producto en comparación con otros. Por otra parte, la segmentación trata de dividir a los consumidores en segmentos homogéneos y de aplicar distintas estrategias para cada uno de ellos.

Posicionamiento

El posicionamiento tiene que ver con lo que las empresas ofertan y la imagen que dan de cara a ocupar una posición distinta frente a sus competidores. De cara a conseguir un posicionamiento determinado es importante tener en cuenta quienes son tus clientes, cuáles son sus preferencias, deseos o valores. Asimismo, de cara a mantener una posición es muy importante ser coherente con los valores que transmite la empresa.

En este sentido, podemos decir que el Real Madrid se posiciona como uno de los mejores clubes deportivos del mundo, al que le acompaña una larga y reputada historia de éxitos. La marca constituye un activo fundamental de cara a dar una imagen del club y posicionarse en su mercado frente a sus competidores. Asimismo, el Real Madrid cuenta con una serie de atributos que lo diferencian del resto, como por ejemplo: ser el club de fútbol con más ingresos del mundo, contar con una laureada historia de éxitos y haber contado con algunos de los mejores jugadores de la historia. Teniendo en cuenta esto, el Real Madrid mantiene una estrategia de posicionamiento en base a estos atributos que hemos mencionado, los cuales permiten al club diferenciarse de su competencia. Podríamos decir que su marca es el factor que más determina la posición del Real Madrid, la cual es una de las más valoradas y reconocidas en todo el mundo y cuyo impacto mediático es casi incalculable.

Segmentación

La segmentación tiene como objetivo conocer a los consumidores y dividirlos en grupos homogéneos en función de una serie de características comunes. Asimismo, constituye una parte fundamental en el éxito de las empresas. En el caso del Real Madrid, la segmentación se aplicará a todos aquellos aficionados y seguidores del club, todos ellos a su vez clientes potenciales. La segmentación del mercado se puede hacer en base a distintos criterios, como por ejemplo en base a variables geográficas, demográficas, psicológicas o psicográficas y de comportamiento. En nuestro caso, las variables que más nos interesan son las demográficas y las geográficas. La segmentación demográfica es la que tiene en cuenta características como la edad, género, ingresos o nivel educativo de sus consumidores. De cara a la estrategia de marketing, los aficionados que más interesan al club son aquellos con una edad comprendida entre 30-55 años, los cuales en base a su nivel de ingresos son los que más suelen acudir al estadio al igual que son el mejor tipo de clientes para la venta de productos del club.

Por otra parte, en cuanto a la segmentación geográfica, hemos comentado anteriormente que el mercado nacional está experimentando una fase de madurez, mientras que el mercado exterior e internacional tiene un mayor potencial de cara a captar clientes y contribuir a los ingresos. En este sentido, el Real Madrid hace una clara segmentación de sus clientes y seguidores en función de su lugar de residencia para llevar a cabo distintas

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

estrategias para cada mercado geográfico. En los últimos años los clubes de fútbol están desarrollando estrategias de cara a potenciar su negocio en mercados emergentes como China, India o Japón. Un claro ejemplo de ello es el cambio de horario en la retransmisión de las diferentes competiciones para favorecer la audiencia en los mercados mencionados.

7.4. Marketing Mix aplicado al merchandising

El Marketing Mix es uno de los elementos básicos en la estrategia de marketing, el cual es una estrategia que fue creada en 1960 por Jerome McCarthy y comprende cuatro aspectos a analizar: producto, precio, promoción y distribución. Estas son consideradas como las variables principales que un negocio tiene que considerar de cara a lograr sus objetivos comerciales. En el caso del Real Madrid la estrategia de Marketing Mix se va a aplicar al negocio de merchandising, es decir, a la venta de todos aquellos productos que comercializa el club. Estos productos son principalmente equipaciones deportivas, artículos y otros como visitas o paquetes turísticos para sus aficionados.

7.4.1. Producto

Como bien hemos comentado, los productos en los que se va a centrar el Real Madrid para su estrategia de marketing mix son prendas deportivas, artículos y ofertas turísticas. De entre todas estas el que más nos va a interesar y que constituye la principal fuente de ingresos son las prendas deportivas y, en concreto, las camisetas que son réplicas de las que usa el equipo las competiciones. Las camisetas del Real Madrid se comercializan bajo la marca Adidas, que es uno de los principales patrocinadores. Asimismo, las camisetas pueden tener hasta tres tipos de aspectos distintos, ya que el equipo dependiendo de la situación usa unas u otras. También, se venden en manga larga o corta y los clientes pueden personalizarlas poniendo el nombre y el número que deseen. También, existen camisetas orientadas tanto para niños como para adultos. En cuanto al ciclo de vida del producto, estas camisetas cambian de aspecto cada año, si bien es cierto que son productos que pasan poco de moda.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Figura 13. Productos del Real Madrid.



Fuente: El Corte Inglés de www.elcorteingles.es.

7.4.2. Precio

El precio es un elemento que marca la competitividad en el mercado y tiene poder sobre el consumidor, además de ser la única variable del Marketing Mix que es capaz de generar ingresos. A la hora de establecer el precio de sus productos, el Real Madrid tiene en cuenta una serie de aspectos como la calidad del producto, su exclusividad o el valor psicológico que tiene para los consumidores. Teniendo en cuenta que el Real Madrid es uno de los mejores clubes del mundo y que sus aficionados son fieles a él, el precio de los productos es más bien alto debido a que se trata de un producto que no tiene sustitutos. Contando con esto, el precio medio de las camisetas de fútbol, que son el producto estrella del club, es de unos 90 euros, si bien este puede aumentar o disminuir dependiendo de las características del producto. Si comparamos estos precios con los que ofrecen los competidores, vemos que hay una gran igualdad a la hora de establecer los precios, por lo que podemos decir que el precio que marcan los clubes no es tanto una decisión suya si no que depende de la situación del mercado en general.

En cuanto a la elasticidad del precio y su demanda, el precio de los productos ha sido siempre alto, debido a que la demanda ha mantenido una tendencia creciente.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Asimismo, como hemos dicho, es un producto de gran calidad que no tiene sustitutivos y al que sus clientes son fieles.

7.4.3. Promoción

La promoción tiene en cuenta todas aquellas acciones que realiza la empresa para dar a conocer su producto y favorecer la venta. En el caso del Real Madrid sus productos se pueden promocionar a través de distintos medios o formas, teniendo en cualquier caso una rápida difusión por su carácter mediático.

La promoción de los productos del Real Madrid se hace a través de medios de comunicación propios del club y de otros no propios como medios de comunicación independientes, redes sociales, etc. La retransmisión por TV de los partidos que disputa el equipo le permite promocionar y publicitar los productos que luego vende el club. Asimismo, los nuevos medios de comunicación digitales juegan un papel muy importante a la hora de promocionar el merchandising. Dentro de estos podemos destacar la página web y la tienda online del club, las redes sociales o el canal de TV propio. Pero también existen otras formas más tradicionales como serían las tiendas del Real Madrid que son las primeras en vender nuevos productos.

Por otra parte, también existen agentes externos que hacen la labor de promoción para el Club como son los medios de comunicación independientes, las redes sociales o internet.

En todo esto es interesante hacer mención a la rentabilidad que obtiene el Real Madrid de invertir dinero en promoción y es que, al tratarse de una entidad tan mediática, no necesita hacer grandes esfuerzos de promoción para hacer llegar sus productos a un gran número de personas. Por esto se puede decir que la promoción es un aspecto que, en el caso del Real Madrid, genera grandes beneficios y no necesita de grandes esfuerzos.

7.4.4. Distribución

La distribución tiene en cuenta los canales o caminos que toman los productos desde que se producen hasta que llegan al consumidor final. Los productos que vende el Real Madrid tienen como productor a la marca Adidas, el cual además de ser el productor es también uno de sus principales patrocinadores. Una vez producidos los productos, estos se distribuyen y venden en diferentes establecimientos, unos propios del Real Madrid y otros no. El principal punto de venta lo constituyen las tiendas oficiales del Real Madrid, repartidas a lo largo de todo. Pero también sus productos pueden ser vendidos en tiendas las cuales tienen una licencia para venderlos. Finalmente, una de las formas de distribución que más está creciendo en la distribución online a través de la página web del Club. En este se pueden comprar todo tipo de productos, resultando mucho más cómodo para los consumidores ya que no se tienen que desplazar hasta una tienda física.

7.5. Marketing online

En un entorno caracterizado por las nuevas tecnologías y lo digital, el marketing online juega un papel fundamental en el modelo de negocio del Real Madrid, más si cabe cuando se trata de una de las instituciones deportivas con mayores seguidores y audiencia. A la hora de establecer estrategias en un contexto digital, el Real Madrid cuenta con una serie de herramientas que son fundamentales y que tienen cada vez una mayor importancia en el futuro de la entidad. Una de ellas, quizás hoy en día la más importante, son las redes sociales, las cuales se han convertido en uno de los medios más eficaces a la hora de informar, publicitar e incluso vender. Estas, en conjunto, suponen el canal de comunicación que más audiencia (seguidores) tiene para el Club y sirven de soporte al resto de líneas de negocio: merchandising, tickets, patrocinios, etc. Permiten al Club obtener un gran conocimiento de sus clientes o seguidores y una información muy valiosa de cara a establecer las distintas estrategias de marketing. Es de destacar que el club en todas sus redes sociales cuenta con más de 300 millones de seguidores, lo que pone de manifiesto el alcance que puede llegar a tener el uso de estas herramientas para el Real Madrid.

Otra de las herramientas muy importantes en el marketing online es su página web: RealMadrid.com. Entre sus funciones está la de informar, ya que cuenta con mucha información histórica y actual del Real Madrid, además de constituir un importante medio de comunicación donde se informa sobre todo aquello que afecta a la institución. Asimismo, es la página web más visitada entre todos los clubes del mundo y se encuentra en pleno crecimiento. Finalmente, es una plataforma que tiene una importante función de venta, ya que a través de ella se puede acceder a la tienda oficial del Real Madrid y comprar todos los productos que comercializa el club.

Otro de los puntos a destacar dentro del marketing online es su canal de televisión propio: RealMadrid TV, el cual se han afianzado como el gran creador de contenidos audiovisuales para el resto de plataformas. Cuenta con más de un millón de espectadores de media al día y se puede ver a través de la televisión o la página web del club.

8. RECURSOS HUMANOS

Los recursos humanos lo conforman todos aquellos trabajadores o colaboradores que forman parte de una organización o empresa. También, constituye un departamento muy importante dentro de las organizaciones encargado de la gestión, selección y motivación de los trabajadores. Este departamento es de gran importancia en una empresa como el Real Madrid, en el que la figura de las personas es vital para el éxito deportivo y económico. A 30 de junio de 2019 el número de personas que trabajan en el Real Madrid es cercano a las 1.000 personas, entre las que se incluyen altos directivos, mandos intermedios y técnicos, empleados, operarios, jugadores y otros. Es por ello que coordinar y motivar a todos ellos es fundamental con el fin de que estos tengan un buen rendimiento laboral y trabajen en unas condiciones laborales favorables.

8.1. Organigrama

En el anexo del final del trabajo se muestra un gráfico que representa el organigrama del Real Madrid. En él se muestran los cargos societarios más importantes encargados de las diferentes áreas o departamentos del club. Podemos decir que todas las personas que integran el organigrama son de suma importancia en la organización, si bien unas tienen más responsabilidad y poder que otras. A la cabeza de la institución tendríamos a la figura más importante que es Florentino Pérez, el presidente. Por debajo de él estaría José Ángel Sánchez, el director general, junto a Raúl González y Begoña Sanz como directores generales adjuntos. Por debajo de éstos estarían algunos departamentos como la dirección de fútbol, dirección de recursos humanos o la dirección económica.

Observamos que el organigrama del Real Madrid presenta una dirección jerárquica, aunque también cierta independencia en cada uno de los departamentos. Hay que destacar que en una empresa como el Real Madrid todas las personas junto con sus cargos son muy importantes, y la correcta labor de cada uno de ellos permite a la organización funcionar de una manera eficiente y equilibrada. Siempre que se habla de una empresa como el Real Madrid se suele pensar únicamente en la figura del presidente, de los jugadores o del entrenador como si fueran solo ellos las personas más importantes. Sin embargo, la realidad es muy distinta y si observamos el organigrama podemos llegar a entender la importancia que tienen todas las personas que integran la organización. Como bien hemos comentado, el Real Madrid es un club deportivo que tiene su mayor reflejo en el espectáculo deportivo. Sin embargo, además del fin deportivo se trata de una gran empresa en todos los sentidos cuya organización está tan desarrollada como la de grandes multinacionales.

Como bien se ha dicho, en el anexo del final del trabajo se incluye el gráfico del organigrama del Real Madrid donde se refleja qué tipo de organización tiene y cómo se reparten los diferentes departamentos.

9. IMPLEMENTACIÓN E IMPACTO DEL DEPORTE FEMENINO

Dentro de este punto analizaremos el impacto y la implementación del deporte femenino dentro de la industria del fútbol. Después de haber analizado económica y estratégicamente al Real Madrid como negocio, consideramos importante estudiar una posible inversión y apuesta en un equipo de fútbol femenino.

A día de hoy el Real Madrid no cuenta con un equipo de fútbol femenino y debemos considerar la importancia económica y social que esto tiene en la industria. Por esta razón procederemos a un estudio del impacto que esto tendría.

9.1. Avance femenino en el deporte

El feminismo es un movimiento mundialmente conocido que ha ido tomando importancia a lo largo de la historia. En los últimos años ha aumentado su impacto en la sociedad considerablemente y eso no ha afectado menos a los clubes de fútbol. Hasta hace un par de años el fútbol femenino era un deporte prácticamente inexistente mientras que ahora es un negocio que va en aumento gracias a esta lucha social y a victorias internacionales importantes.

El deporte femenino comenzó a tomar importancia en España cuando las jugadoras de la Selección Española de Fútbol Femenino se clasificaron para el Mundial de Canadá en 2015 por primera vez en la historia. A continuación, fueron subcampeonas en la categoría sub-20 en Francia y campeonas del mundo en Uruguay en la categoría sub-17.

Durante los últimos 15 años (desde 2002 a 2017) se ha multiplicado por cuatro en España la cantidad de jugadoras federadas. “Solo entre 2014 y 2017 ha crecido un 41%, aunque ellas todavía representan solo el 5,8% del total de todos los futbolistas que juegan en competiciones oficiales”³. Además de todo esto, los partidos han comenzado a retransmitirse por televisión con más frecuencia, lo que ha aumentado el número de

³ Blanco, S. (2018, December 23). Reportaje | La explosión del fútbol femenino. EL PAÍS. Retrieved from elpais.com/elpais/2018/12/19/eps/1545223838_370347.html

espectadores en un 37% desde el año anterior. Finalmente, en la temporada pasada el estadio Wanda Metropolitano se llenó con 22.202 asistentes que fueron a ver el partido del Atlético de Madrid contra el Madrid CFF.

Todo esto se consiguió a partir de un movimiento social que acabó atrayendo grandes marcas, medios de comunicación y recursos con los que está naciendo una nueva industria.

9.2. Impacto económico

9.2.1. Brecha salarial

Dentro del mundo del fútbol podemos encontrar la mayor brecha salarial que existe entre hombres y mujeres. El salario mínimo que puede ganar un jugador profesional en España asciende a los 155.000 euros, mientras que una misma jugadora profesional tiene como salario mínimo 825,65 euros mensuales.

La industria del fútbol masculino generó en 2018 a la Federación Española de Fútbol 3.662 millones de euros a través de La Liga. El dinero generado a través del deporte, del patrocinio y de los espectadores son algunas de las razones que se dan a la hora de comparar sueldos entre los dos géneros. Otra de las principales razones que incentivan esta brecha salarial son las reservas para premios. La FIFA reserva 30 millones de dólares para el próximo mundial de fútbol femenino mientras que, en 2018, en el mundial de fútbol masculino en Rusia se gastaron 400 millones de dólares.

Las jugadoras del Atlético de Madrid ganaron 54 euros de prima al ganar la Liga Iberdrola. Al mismo tiempo, los jugadores del Fútbol Club Barcelona ganaron la misma competición con una prima de 300.000 euros. Con este ejemplo podemos ver una brecha en los beneficios para los jugadores dependiendo de su género que asciende a 299.946 euros.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Estos son algunos ejemplos de la brecha salarial que existe entre mujeres y hombres en el mundo del fútbol pero, ¿cuáles son los beneficios que generan?

9.2.2. Beneficios

“El acuerdo con la empresa de herramientas Stanley, propietaria entre otros de Black and Decker, para lucir en el pecho de la camiseta de las jugadoras de Fran Sánchez, aporta según ha podido saber La Vanguardia 3,5 millones de euros a las arcas, lo que cubre totalmente sus gastos presupuestados para el curso.”⁴ Esta es la primera vez que un equipo de fútbol femenino, el Fútbol Club Barcelona Femenino, es capaz de generar sus propios recursos económicos independientemente de los ingresos que genera el fútbol con 922 millones de euros. La clave de esto, aparte de los premios ganados y otros ingresos relacionados directamente con el deporte, está en el patrocinio de la marca Stanley. Esta marca japonesa paga 3,5 millones de euros al año por aparecer en la camiseta del equipo.

Otro gran ejemplo similar al Fútbol Club Barcelona Femenino es el Atlético de Madrid cuyo patrocinador principal es la compañía Herbalife que firmó un contrato hasta 2020 para aparecer en la parte frontal de la camiseta. A día de hoy, cuentan con otros patrocinadores como Hyundai o Luthier. Esto implica que poco a poco la industria del fútbol femenino va en aumento y que por el momento encuentran su lugar en el mercado apoyándose en sus patrocinadores.

Los beneficios que genera el fútbol femenino van en aumento. La Federación Española se ha comprometido a destinar 20 millones de euros a este proyecto. Poco a poco la presión social por eliminar las diferencias entre hombres y mujeres en el fútbol va causando efecto y no sólo económicamente hablando sino también en relación con la imagen de los clubes de fútbol.

⁴ Ruipérez, C. (2018, October 11). *La sección femenina de fútbol es la única rentable del Barça. La Vanguardia*. Retrieved from lavanguardia.com/deportes/futbol/20181011/452294844967/barcelona-femenino-beneficios-patrocinador-stanley.html

Además de esto, existen los derechos televisivos que generan millones a la industria del fútbol. Por esta razón, FIFA ha organizado un plan para aumentar los aficionados y atraer la atención de patrocinadores, teniendo en cuenta que el fútbol femenino es un motor fundamental del crecimiento dentro de la industria del fútbol. El proyecto se basará en desarrollar el fútbol base, aumentar el valor comercial del fútbol femenino y aumentar el número de mujeres en altos cargos en las federaciones. La idea es que los partidos de La Liga Iberdrola apliquen derechos audiovisuales económicos.

9.2.3. Estimaciones

El presidente de la FIFA, Gianni Infantino, está a favor de fomentar el fútbol femenino tras el éxito del europeo de Francia 2016 cuyos beneficios aún no han sido calculados. La idea es fomentar el crecimiento de esta industria creando un mundial de clubes. Además de esto, invertirán 1.000 millones de euros en los próximos cuatro años (lo cual dobla lo que estaba previsto) y doblar la prima del Mundial aumentando de 30 a 60 millones de euros en un largo plazo. Asimismo, las ganadoras de la Eurocopa por naciones recibirán el 7.5% de los beneficios del Mundial de Rusia del 2018.

Además de esto, durante el Mundial de 2016 permitieron hasta cuatro periodistas españoles para viajar a Canadá. En la Copa de 2019 se han registrado hasta 36. Este mismo crecimiento se da en relación con los patrocinadores ya que las jugadoras españolas en 2016 tuvieron un solo patrocinador y este año han contado con siete.

Un ejemplo de todo este crecimiento es el banco Caixabank. Este banco ha promocionado el fútbol masculino desde 2011 mientras que en 2018 comenzó a promocionar toda la RFEF en un acuerdo pactado hasta 2024 y con vistas a largo plazo.

Luis Rubiales, el presidente de la RFEF, es uno de los impulsores del fútbol femenino. *“Nuestro objetivo es triplicar los ingresos del fútbol femenino desde los 3 millones*

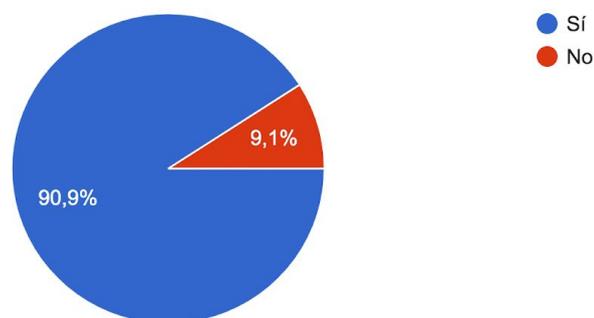
de esta temporada a 9 millones la próxima”⁵ explica Luis Rubiales. Además, pretenden conseguir durante los próximos seis años que el deporte más practicado entre las jóvenes de menos de 14 años sea el fútbol femenino.

9.3. Impacto social

Una vez estudiado el impacto económico y las estimaciones para los próximos años es igualmente necesario tener en cuenta el impacto social y, por lo tanto, mediático que esto tendrá. Antes de hacer comentar el papel que tendría un equipo femenino en la imagen del Real Madrid, se van a presentar una serie de resultados de una encuesta que hemos realizado y que justifican la idea de que el Real Madrid debería apostar por el deporte femenino.

¿Crees que se debería favorecer más el deporte femenino?

99 respuestas



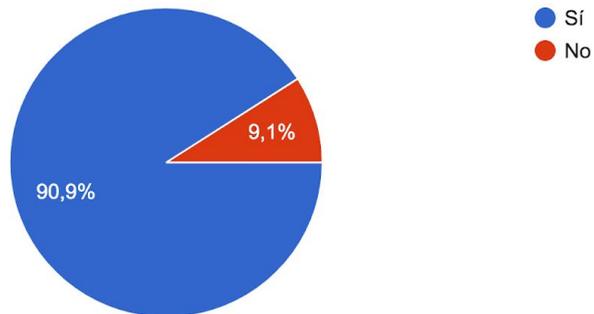
⁵ Carla Raffin, (2019, June 22). El fútbol femenino lucha por escapar de la precariedad económica. *El Confidencial*. Retrieved from https://www.elconfidencial.com/economia/2019-06-22/futbol-femenino-precariadad-economia-negocio_2083795/

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

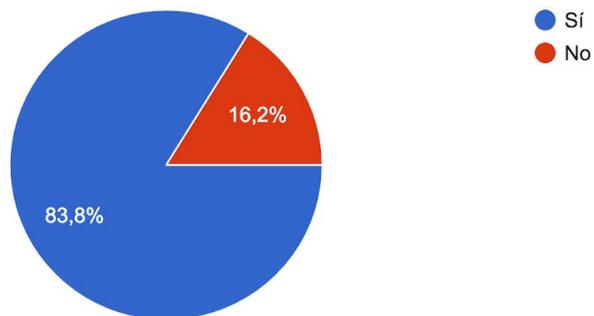
¿Crees que el Real Madrid debería tener un equipo femenino?

99 respuestas



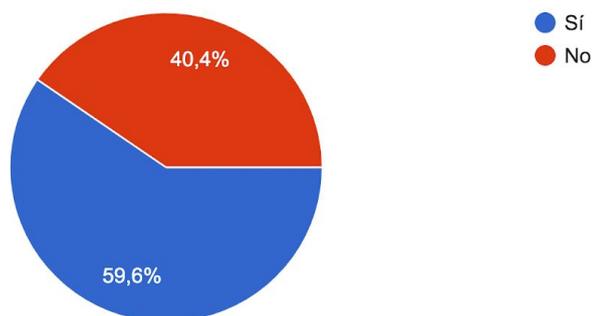
¿Consideras que un equipo femenino mejoraría la imagen del Real Madrid?

99 respuestas



¿Irías a ver un partido de fútbol femenino?

99 respuestas



9.3.1. Imagen en la empresa

El papel de la mujer en el deporte ha sido y es un tema muy polémico a día de hoy, y más en un deporte como es el fútbol en el que la idea de que participara una mujer no estaba bien vista. Hoy en día, este movimiento está siendo apoyado tanto por la sociedad como por los medios en un constante crecimiento que no parece vaya a parar. Esta es la razón principal por la que la imagen de un club de fútbol cambia cuando decide hacer una inversión en un equipo de fútbol femenino.

Sin ir más lejos, antes hemos mencionado el caso del Atlético de Madrid femenino. En un partido jugado contra el Fútbol Club Barcelona alcanzaron los 60.739 espectadores alcanzando un récord histórico dentro de la industria. Este evento era impensable hace un par de años y a día de hoy es algo que el movimiento ha logrado. Apoyar un movimiento tan grande y tan seguido a día de hoy proporciona a las empresas, y con ello clubes de fútbol, una buena imagen de apoyo social que fomentará el crecimiento de la industria.

Además de estas razones, debemos destacar el caso del Real Madrid, el cual no cuenta con un club de fútbol femenino. El impacto mediático que esto supondría generaría ingresos tanto para el club como para las ligas de fútbol femenino. Asimismo, los eventos que esto conllevaría, como por ejemplo la disputa de Clásicos, generarían mucha riqueza y movimiento dentro de esta industria.

9.4. Inversión en el fútbol femenino

“El fútbol femenino es uno de los sectores con más potencial en lo que a marketing deportivo se refiere.”⁶ El fútbol femenino está viviendo un momento en su historia con grandes proyecciones de futuro, así como de oportunidades para hacerse un hueco en la industria de fútbol. Las grandes marcas están cada vez más fijándose en esto, conscientes de las oportunidades económicas y de imagen que pueden suponer apostar por el deporte femenino y por un fenómeno que ya resulta imparabile.

⁶ Menayo, D. (2019, January 1). “El fútbol femenino puede ser un negocio rentable.” *Marca.com*. Retrieved from marca.com/futbol/futbol-femenino/2019/01/01/5c27cf7aca474159468b45d4.html

En España existen dos equipos de fútbol femenino que son referentes, el Atlético de Madrid y el F.C. Barcelona, los cuales están incluyendo el modelo masculino al femenino. Resulta por este motivo difícil entender por qué un club como el Real Madrid no ha apostado ya por tener un equipo de fútbol femenino. Hasta el momento no lo ha hecho pero quizás ha llegado el momento correcto de hacerlo. Además, según varios estudios el patrocinio y la publicidad en el deporte femenino ha aumentado casi un 50%, lo que pone de manifiesto que estamos en un proceso donde la figura femenina en el deporte está creciendo mucho. Todo esto hace pensar que invertir en la creación de un equipo femenino puede ser rentable y puede traer muchos beneficios tanto económicos como sociales para un club como el Real Madrid.

Asimismo, a pesar de que en España el deporte femenino está creciendo a un gran ritmo, seguimos estando lejos de la importancia que tiene en otros países como Alemania, Inglaterra o Francia. Es por ello que el impulso de un equipo como el Real Madrid en todo esto sería muy importante de cara a dar mayor difusión y reconocimiento a un espectáculo que puede llegar a generar grandes ingresos, además de provocar un cambio importante y necesario de mentalidad donde no solo lo protagonizado por hombres sea más importante.

10. CONCLUSIONES

Tras el análisis económico y estratégico del modelo de negocio del Real Madrid podemos llegar a una serie de conclusiones que nos permiten dar respuesta al objetivo de nuestra investigación y presentar un ejemplo de negocio que ha conseguido tener éxito en un mundo cada vez más competitivo.

De esta forma, mediante el presente estudio hemos visto cómo una entidad deportiva como el Real Madrid es capaz de llevar a cabo una gestión económica muy eficaz que permita obtener grandes beneficios y convertirlo en el club de fútbol más rico e importante del mundo. La marca del club constituye uno de los recursos más valiosos, además de un aspecto en el que el club incide constantemente con el fin de favorecer todas y cada una de las líneas de negocio. Gracias a esto, el marketing y el merchandising se han

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

convertido en las principales fuentes de ingresos gracias, entre otras cosas, al uso de las nuevas tecnologías y de una labor comunicativa muy efectiva. Lejos de los negocios tradicionales explotados por el club, el desarrollo de los negocios relacionados con la marca han supuesto al Real Madrid un incremento importante de los ingresos, lo que también ha influido y beneficiado muy positivamente al aspecto deportivo. De igual manera, hemos visto como el apartado deportivo y los éxitos conseguidos influyen de manera directa en el aspecto económico, como bien refleja el informe económico del pasado ejercicio tras un periodo de éxitos deportivos.

Finalmente, con el presente trabajo se pretende también introducir el tema de la figura de la mujer en el deporte, tan de moda actualmente y que constituye una gran oportunidad de futuro para los clubes de fútbol. De esta forma, contando que otros clubes que son rivales del Real Madrid han apostado fuertemente por equipos femeninos y que el deporte practicado por mujeres es cada vez más popular consideramos que la creación de un equipo de fútbol femenino por parte del Real Madrid es una gran oportunidad. Ésto conseguiría generar mayores ingresos para su modelo de negocio así como suponer un gran impacto social en un momento en el que cada vez se exige una mayor igualdad entre mujeres y hombres. Asimismo, sería una gran oportunidad de cara a mejorar la imagen y la marca, así como de ser parte de un movimiento que cada vez tiene más fuerza.

11. BIBLIOGRAFÍA

- **Real Madrid C.F. - Web Oficial de www.realmadrid.com.**
- **Bjork_selmasong, & Monografias.com. (n.d.). Segmentación de Mercados y posicionamiento - Monografias.com. tomado de monografias.com/trabajos13/segmenty/segmenty.shtml**
- **Real Madrid: más allá del Marketing Deportivo. (2009, December 6). PuroMarketing. tomado de puromarketing.com/39/6138/madrid-alla-marketing-deportivo.html**
- **Marketing Mix - ¿Qué es el marketing mix? (n.d.). tomado de debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix**

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

- **Canal de distribución - Wikipedia, la enciclopedia libre. (2018, December 10).** tomado de es.wikipedia.org/wiki/Canal_de_distribuci%C3%B3n
- **(N.d.).** tomado de cdn1.asociaciondec.org/wp-content/uploads/2016/08/Transformaci%C3%B3n-Digital-d-el-Real-Madrid.pdf
- **Mackenzie, M. (2018, August 22). Real Madrid, ¿un club o una empresa? - Resumen del Sur. Resumen del Sur.** tomado de resumendelsur.com/2018/08/22/real-madrid-club-empresa/
- **Actualizado, P. las. (2013, October 1). El modelo de negocio del Real Madrid. Eurosport España.** tomado de eurosport.es/futbol/el-modelo-de-negocio-del-real-madrid_sto4735353/story.shtml
- **Jiménez, M. (2018, January 2). El Real Madrid amplía negocio: “Ahora también somos una empresa de contenidos.” Cinco Días.** tomado de cincodias.elpais.com/cincodias/2017/12/29/companias/1514544516_731247.html
- **box, C. the. (2019, July 8). Acuerdo Real Madrid-Adidas: 1.100 millones fijos entre 2020 y 2030.** tomado de palco23.com/clubes/acuerdo-real-madrid-adidas-1100-millones-fijos-entre-2020-y-2030.html
- **E.B. (2018, August 22). El Real Madrid, el equipo más popular del mundo. El Español.** tomado de elespanol.com/elbernabeu/madridismo/20180822/real-madrid-equipo-popular-mundo/332217558_0.html
- **Estrategias y objetivos del Club.** Fuente: Tomado de Blanco y Forcadell (2006): “El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”.
- **autoridades, C. de. (2019, July 7). Real Madrid Club de Fútbol - Wikipedia, la enciclopedia libre.** tomado de es.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_F%C3%BAtbol
- **¿Conoces la historia del Real Madrid? – Primavera Blanca. (n.d.).** tomado de primaverablanca.es/conoces-la-historia-del-real-madrid/
- **Las 5 fuerzas de Porter.** Fuente: Las 5 Fuerzas de Porter - Clave para el Éxito de la Empresa (2019, July 8).

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

- *Cuentas Anuales y Auditoría 2017-2018 | Real Madrid CF.* de www.realmadrid.com.
- *El Corte Inglés* de www.elcorteingles.es.
- **Gil, A. G. (2019, July 4).** *El gran impacto del Real Madrid en su llegada al fútbol femenino.* *AS.com.* tomado de as.com/futbol/2019/07/04/mas_futbol/1562259978_174215.html
- **Menayo, D. (2019, January 1).** *“El fútbol femenino puede ser un negocio rentable.”* *Marca.com.* tomado de marca.com/futbol/futbol-femenino/2019/01/01/5c27cf7aca474159468b45d4.html
- **Iván Sáez Fuertes. (2018, June 13).** *¿Cómo funciona la Ley Beckham?* *abc.* tomado de abc.es/economia/declaracion-renta/abci-renta-17-18-como-funciona-ley-beckham-201806130455_noticia.html
- **Dobson, S; Goddard J. 2001.** *The Economics of Football.* Cambridge University Press, Cambridge.
- **Matatoros, S. (2018, November 7).** *España, potencia emergente del futbol femenino.* *Expansion.* tomado de expansion.com/directivos/deporte-negocio/2018/11/07/5be2ebf322601d51658b45ea.html
- **Hidalgo, M. (2019, July 5).** *La FIFA anuncia una revolución para las mujeres en el fútbol: las cinco propuestas de Infantino para el crecimiento.* *elperiodico.* tomado de elperiodico.com/es/deportes/20190705/fifa-plan-futbol-femenino-crecimiento-economico-mundial-femenino-francia-7538205
- **Organigrama | Real Madrid CF. (n.d).** *Real Madrid C.F. - Web Oficial.* Retrieved from realmadrid.com/club/transparencia/organigrama
- **Carla Raffin, (2019, June 22).** *El fútbol femenino lucha por escapar de la precariedad económica.* *El Confidencial.* tomado de https://www.elconfidencial.com/economia/2019-06-22/futbol-femenino-precariadad-economia-negocio_2083795/
- **Ruipérez, C. (2018, October 11).** *La sección femenina de fútbol es la única rentable del Barça.* *La Vanguardia.* tomado de lavanguardia.com/deportes/futbol/20181011/452294844967/barcelona-femenino-beneficios-patrocinador-stanley.html

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

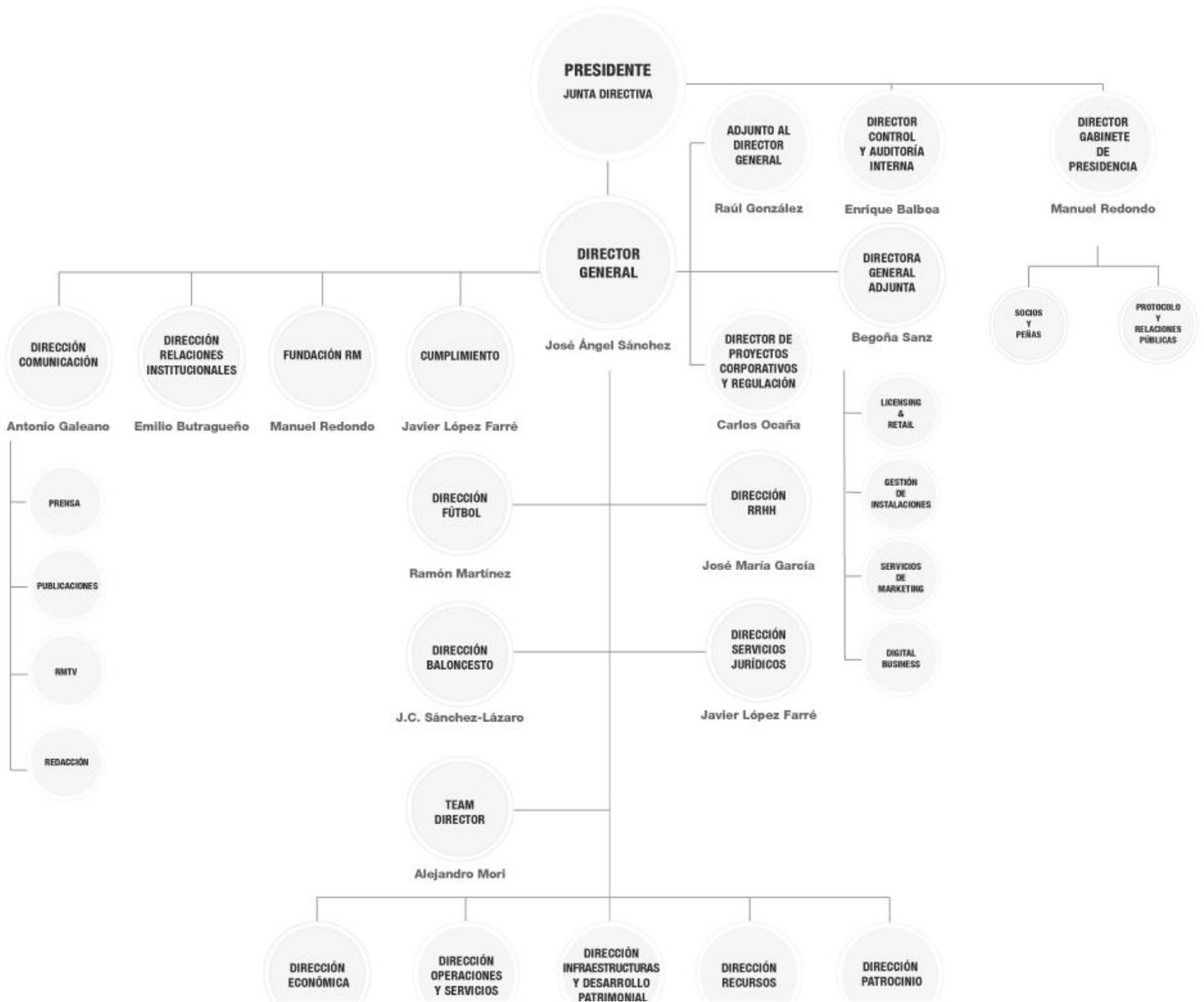
- **Blanco, S. (2018, December 23). Reportaje | La explosión del fútbol femenino. EL PAÍS.** tomado de elpais.com/elpais/2018/12/19/eps/1545223838_370347.html

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

12. ANEXO

Figura 14. Organigrama del Real Madrid.



Fuente: Real Madrid C.F. - Web Oficial de www.realmadrid.com.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

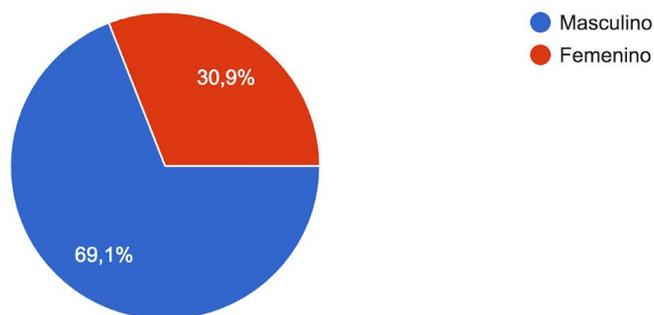
Autor: Ricardo Brágimo Villalba

12.1. Encuesta y resultados

Para el presente trabajo se ha decidido realizar una encuesta elaborada por el autor a modo de investigación de mercado, para conocer la opinión que se tiene sobre algunos temas comentados en el análisis. A continuación, se muestran los resultados obtenidos de dicha encuesta:

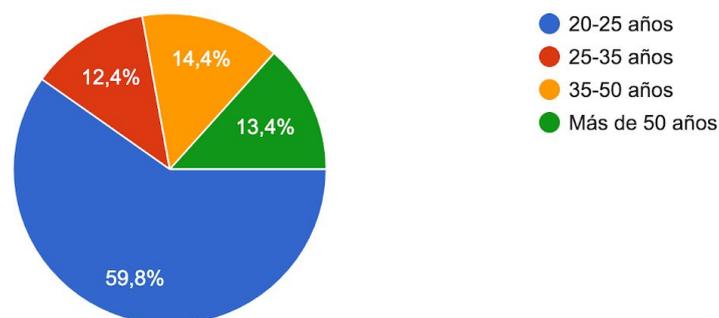
Sexo

97 respuestas



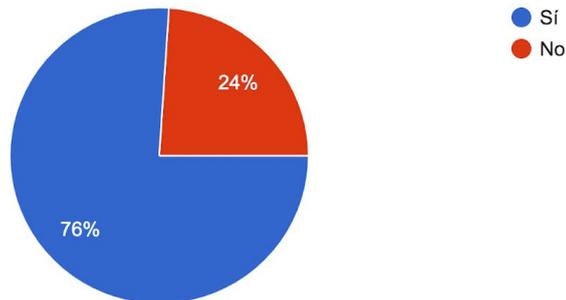
Edad

97 respuestas



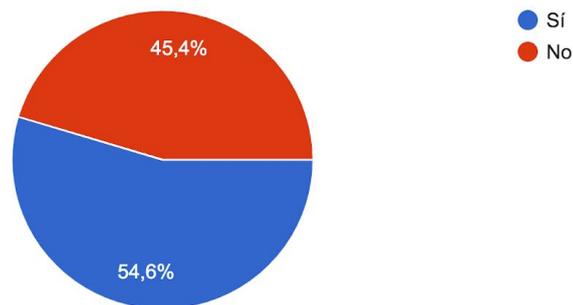
¿Te gusta el fútbol/baloncesto?

96 respuestas



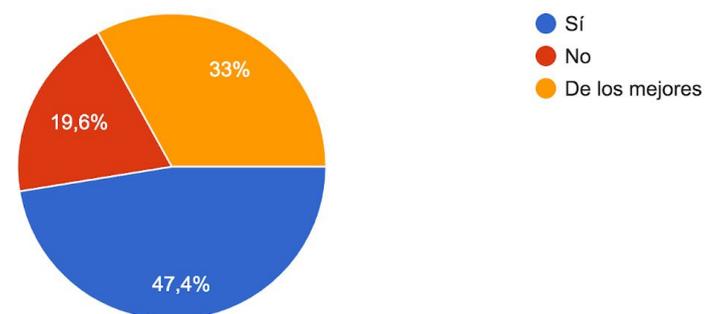
¿Eres seguidor del Real Madrid?

97 respuestas



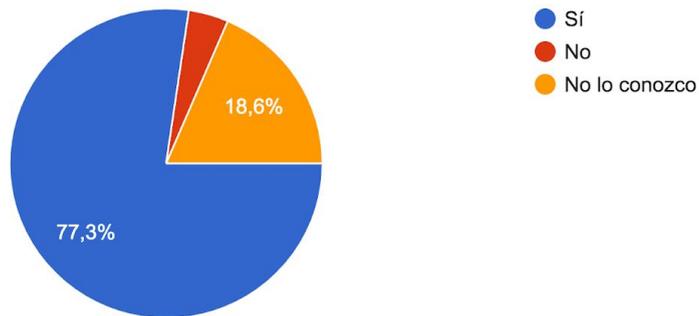
¿Consideras que el Real Madrid es el mejor club del mundo?

97 respuestas



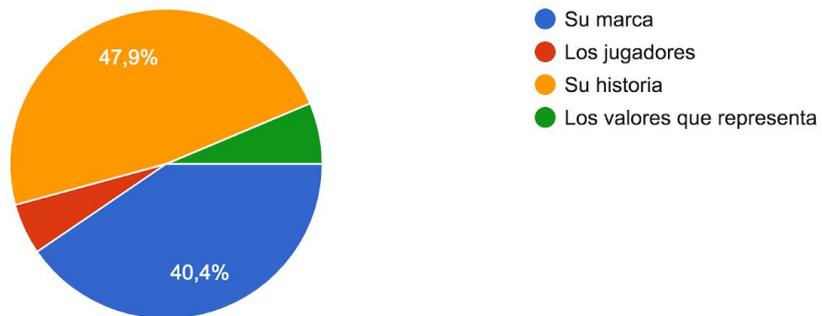
¿Consideras que su modelo de negocio es exitoso?

97 respuestas



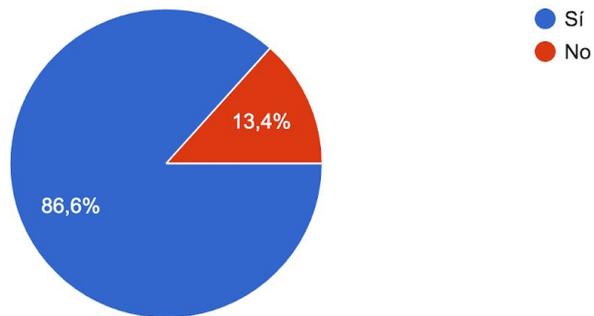
¿Cuál crees que es el mejor recurso del Real Madrid?

94 respuestas



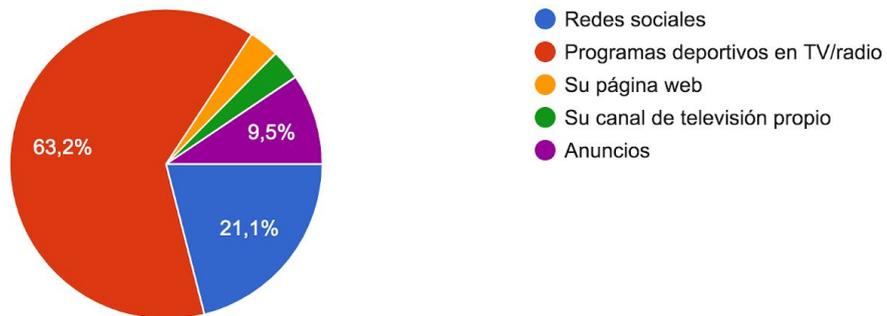
¿Consideras que su estrategia de comunicación es efectiva?

97 respuestas



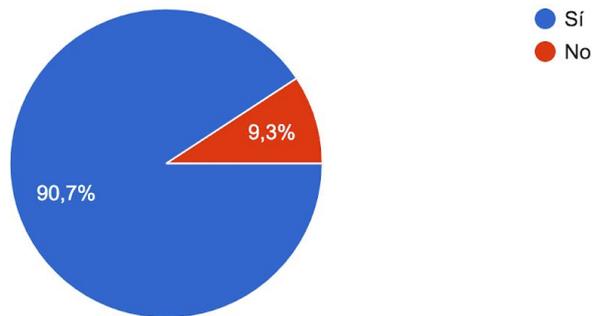
¿Cuál crees que es su mejor forma de publicidad?

95 respuestas



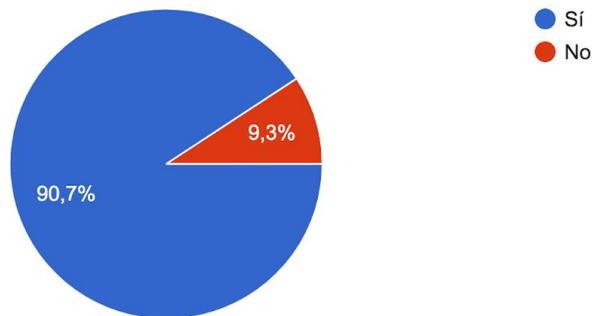
¿Crees que se debería favorecer más el deporte femenino?

97 respuestas



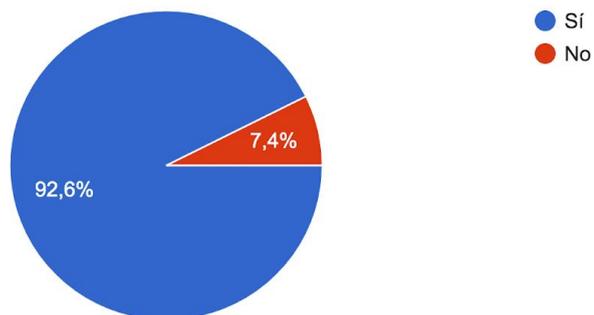
¿Crees que el Real Madrid debería tener un equipo femenino?

97 respuestas



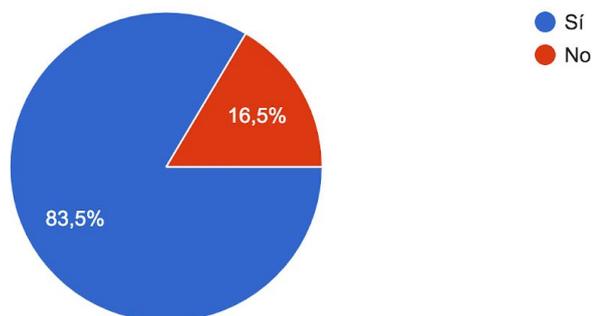
Si es así, ¿crees que sería bueno para el deporte femenino?

95 respuestas



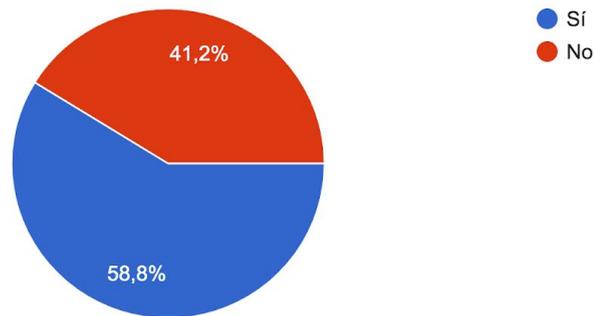
¿Consideras que un equipo femenino mejoraría la imagen del Real Madrid?

97 respuestas



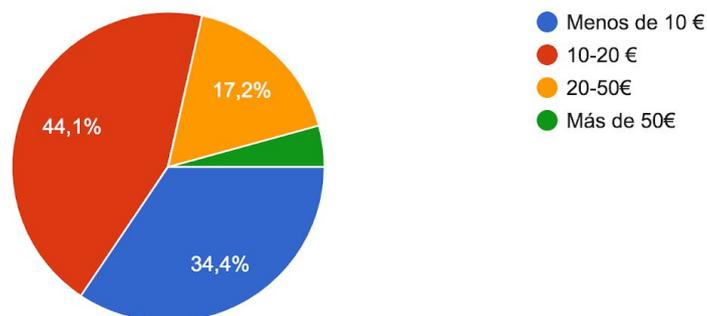
¿Irías a ver un partido de fútbol femenino?

97 respuestas



¿Cuánto dinero estarías dispuesto a pagar por ver uno?

93 respuestas



Resultados de la encuesta

Tras los resultados obtenidos de nuestra encuesta sobre el Real Madrid, podemos extraer una serie de conclusiones en base a la opinión de los encuestados y del análisis del presente trabajo. La encuesta se ha hecho a unas 100 personas, de las cuales la mayoría han sido hombres (68%) entre 20 y 25 años (60%). De acuerdo a lo que se ha ido comentando en este trabajo, el 80% ha considerado al Real Madrid como el mejor o uno de los mejores clubes del mundo y que su modelo de negocio puede considerarse de éxito.

“Análisis de negocio e implementación del fútbol femenino en el mundo deportivo: Real Madrid Club de Fútbol”

Autor: Ricardo Brágimo Villalba

Por otra parte, en el trabajo se defiende que la marca es el recurso más importante con el que cuenta el Real Madrid. Sin embargo, los resultados de los encuestados muestran que el recursos más importante del club es su historia, seguido de la marca.

En lo relativo a la comunicación y publicidad del club, la mayoría (86%) considera que la estrategia comunicativa del Real Madrid es efectiva y que la mejor forma de publicidad para el club es a través de programas deportivos en televisión o radio, seguido de las redes sociales.

Finalmente, en las cuestiones relativas al deporte femenino, no hay dudas en que el deporte femenino debería tener más importancia y que la creación de un equipo femenino por parte del Real Madrid sería beneficioso para esto, además de mejorar la imagen del club.