

**UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA**  
**COMUNICACIÓN**



**Universidad de Valladolid**



**GRADO EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS**

**CURSO 2023-2024**

**INVESTIGACIÓN DE LA MARCA REAL MADRID CF: ANÁLISIS DEL**  
**ÉXITO DE SU MARCA Y COMUNICACIÓN.**

**SERGIO ANAYA EISMAN**

**TUTORA ACADÉMICA: NÉLIDA ARRANZ POVEDANO**

**SEGOVIA, JUNIO DE 2024**



INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Motivación y justificación .....	1
1.2. Objetivos.....	2
1.3. Metodología del trabajo.....	3
2. MARCO TEÓRICO .....	4
2.1. El fútbol: un deporte mundial.....	4
2.2. Real Madrid C.F. ....	7
3. INVESTIGACIÓN .....	10
3.1. Análisis de la marca Real Madrid C.F.....	10
3.1.1. Club deportivo socioeconómico .....	10
3.1.2. Modelo de negocio y fuentes de ingreso del club.....	11
3.1.3. Escudo y uniforme: símbolo y valor de marca del Real Madrid ...	15
3.1.4. La estrategia de Marketing Mix del Real Madrid.....	19
3.1.5. Estadio Santiago Bernabéu .....	24
3.2. Público objetivo .....	25
3.3. Competencia .....	27
3.3.1. Competencia directa .....	27
3.3.2. Competencia indirecta .....	28
4. COMUNICACIÓN Y MEDIOS DEL REAL MADRID .....	29
4.1. Comunicación Interna.....	30
4.2. Comunicación externa .....	31
4.2.1. Medios de comunicación propios del Real Madrid .....	32
4.2.2. Las Redes Sociales y su uso estratégico .....	34
5. CONCLUSIONES.....	38
6. BIBLIOGRAFÍA .....	40

## **INTRODUCCIÓN**

Las grandes marcas se han ido desarrollando en los últimos años, dispuestas a ofrecer sus productos o servicios, para que lleguen a su público objetivo con técnicas anunciadas que logran conseguir los objetivos de la empresa.

El presente trabajo final de grado quiere conocer la marca, así como las estrategias que ha seguido el Real Madrid C. F. para llegar a ser una marca muy importante a nivel mundial, no solo en su sector, sino en toda la sociedad. Por ello, se estudia a el Real Madrid C. F. como modelo deportivo, socioeconómico y comunicador.

Cuenta con más de 120 años de historia, dónde se han ido desarrollando diferentes estrategias y formas de actuación tanto a nivel nacional como a nivel internacional. Por ello, es importante realizar una investigación que nos ayude a conocer cómo una entidad deportiva ha llegado a ser una de las marcas más reconocibles a nivel mundial.

Por lo tanto, en este trabajo nos sumergiremos en el fascinante universo de la marca Real Madrid, analizando no solo los logros deportivos del club, sino los elementos esenciales que contribuyen a la formación y gestión de su imagen de marca, desde su historia y éxitos deportivos, hasta sus estrategias comunicativas que le han convertido ser una de las marcas más destacadas y admiradas no solo en el ámbito deportivo sino más allá de él.

Además, se analizarán las acciones que ha implementado la marca para mantenerse a la vanguardia en un entorno en cambio continuo con un escenario cada vez más competitivo y digitalizado.

A lo largo de este análisis, se explorará cómo el Real Madrid ha superado su función como un mero equipo deportivo para transformarse en un emblema de excelencia, pasión y orgullo para millones de aficionados en todo el planeta.

### **1.1.Motivación y justificación**

La motivación primordial de realizar este trabajo de investigación y análisis es estudiar y conocer la marca Real Madrid C.F. basándonos en la comunicación estratégica de una marca real líder dentro de las entidades deportivas en el mercado nacional e internacional.

Debido a esto, he realizado una investigación en profundidad sobre la marca, su historia, su estructura organizativa, su análisis del entorno, su estrategia comunicacional

con el fin de conseguir conocer cómo esta marca ha logrado posicionarse a lo largo de los años en una referencia mundial, con una imagen clara que ha ido logrando con el paso del tiempo, gracias a los valores de esta y a la forma de comunicarlos.

Por lo tanto, he decidido escoger la marca Real Madrid C.F. debido a que me considero seguidor de este club de fútbol y me siento muy identificado con los valores que proyecta y su imagen. Quiero entonces, entender como esta marca puede llegar a tener millones de seguidores que se identifican con los valores que transmite

Para conocer el éxito mundial del Real Madrid es fundamental analizar su comunicación. Esto lo he podido aplicar, gracias a las competencias que he adquirido a lo largo de mi carrera universitaria, dónde los conocimientos adquiridos me ayudaran a realizar una investigación muy profunda sobre la marca y sus estrategias de comunicación.

## **1.2. Objetivos**

El objetivo general, será conocer exhaustivamente la marca Real Madrid, y cómo ha logrado ser una de las entidades deportivas más importantes a nivel mundial no solo en el ámbito deportivo sino también en el ámbito económico, comunicativo y social.

Para llevar a cabo este estudio, es fundamental establecer una serie de objetivos específicos, los cuales son:

- 1- Conocer la estrategia de gestión de la imagen de marca del Real Madrid: estudiar como el club ha establecido y sostenido una identidad sólida y reconocida a nivel mundial, para así entender la evolución de la marca Real Madrid identificando los factores clave del éxito y su posición como la marca futbolística más reconocida y valiosa del mundo.
- 2- Examinar la diversificación de productos y servicios ofrecidos por el Real Madrid.
- 3- Evaluar las estrategias de marketing y la comunicación del Real Madrid: conocer las estrategias comunicativas adoptadas por el club, el uso de medios de comunicación tradicionales y digitales.

### **1.3. Metodología del trabajo**

La estrategia metodológica utilizada para esta investigación será realizar una revisión exhaustiva bibliográfica de la literatura relacionada con el objeto de investigación, que ayudará a tener un contexto claro y adecuado para comprender la marca y establecer los objetivos del trabajo. Se revisará exhaustivamente de una variedad de fuentes, incluyendo artículos académicos, blogs, páginas web y documentales relevantes al tema.

El propósito fundamental de este estudio es obtener la mayor cantidad de información disponible para detallar exhaustivamente la marca Real Madrid.

Para ello, en el marco teórico, empezaremos con una etapa de investigación del sector donde interviene y de la marca Real Madrid C.F

Posteriormente, procederemos a realizar una etapa de análisis de la marca y por supuesto, del entorno interno de la empresa.

A continuación, investigaremos la estrategia de comunicación y medios de comunicación utilizados y destacaremos los más importantes.

Por último, sacaremos en clave una serie de conclusiones tras realizar toda la investigación que respondan claramente el objeto de este TFG.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. El fútbol: un deporte mundial**

“El fútbol es el deporte más popular del mundo” (Olympics, 2024), así lo expresa el canal oficial de los Juegos Olímpicos, evento deportivo internacional más importante del mundo.

Se estima que son más de 4.000 millones de personas las que son aficionadas de este deporte en toda la paneta. De esta cifra, hay más de 1.000 millones que juegan al fútbol, siendo el deporte más practicado. Además, hay un total de 265 millones de futbolistas federados, que supone el poder competir en todo tipo de torneos regionales, nacionales e internacionales llegando a estar en el ámbito de la profesionalización (Sánchez, 2022).

El fútbol es el deporte que mayor audiencia tiene a nivel mundial, no solo audiencia en el ámbito deportivo sino en el total de todos los grandes eventos que se celebran en el planeta. Esto lo demuestra las más de 5.000 millones de personas que interactuaron con la Copa Mundial de la FIFA<sup>1</sup> Catar 2022, batiéndose numerosos récords, como los más de 1.500 millones de espectadores que tuvo la final de dicho torneo, los casi seis millones de interacciones en las redes sociales, con un total de 262 mil millones de alcance acumulado en totalidad de las plataformas. Hablamos del mayor evento deportivo del planeta, que generó unos ingresos superando los pronósticos, con un total de 6.314 millones de dólares, siendo un récord de ingresos nunca visto antes (FIFA, 2023).

Las razones del éxito de este deporte vienen perfectamente resumidas en el artículo de Columnas Blancas, dónde explican las principales razones por las que el fútbol es el deporte más famoso del mundo. La emoción, la adrenalina, la universalidad, el trabajo en equipo, la competitividad, la belleza, la pasión, la habilidad, la historia y la tradición son algunos adjetivos elegidos por los autores para describir el valor de este deporte. Se hace hincapié en el fuerte valor social que tiene el fútbol, siendo muy importante para muchas personas en sus vidas y comunidades. No importa de donde seas, ni de donde vengas, tu religión o tu raza, el fútbol une a todas las personas con el único motivo de apoyar a su equipo generando un sentido de pertenencia a un club y a unos colores, promoviendo el

---

<sup>1</sup> La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) es la organización que preside las federaciones de fútbol a nivel mundial. Su sede se encuentra en Zúrich, Suiza (Wikipedia, 2024).

respeto y la tolerancia debido a que jugadores y aficionados de diferentes etnias trabajan juntos para lograr los objetivos. La salud y el bienestar es un factor muy importante para tener en cuenta, ya que este deporte es una increíble forma de poder realizar ejercicio físico para lograr una buena vida saludable donde se trabajan aspectos como la resistencia cardiovascular, la fuerza muscular y se amplían las capacidades motoras (Columnas Blancas, 2024).

Este deporte tiene la capacidad de poder motivar y estimular a gran cantidad de personas, en especial a los más jóvenes. Todos los niños tienen la ilusión de llegar a ser futbolistas profesionales y se inspiran en sus ídolos para llegar a alcanzar el éxito o salir de determinadas situaciones sociales de pobreza, y esto solo pueden alcanzarlo con mucha dedicación y trabajo duro. Para resumir, el fútbol tiene más importancia que un simple juego, su trascendencia en la sociedad es significativamente alta, cubriendo aspectos sociales, físicos, motivacionales y económicos, que abordaremos en el siguiente párrafo (Columnas Blancas, 2024).

El fútbol no se limita a ser simplemente una actividad deportiva, también representa una industria que crea enormes posibilidades económicas.

Es todo un negocio que le coloca como el deporte rey superando muchos deportes con una gran autoridad gracias a sus audiencias millonarias, a sus fans que perciben a sus equipos como verdaderos amantes de la marca, que supone una fidelidad a sus valores y una conexión infranqueable con su equipo. Según los datos de Deloitte, la industria del fútbol representa un mercado valuado en más de 25.000 millones de euros, siendo las 5 ligas más importantes (inglesa, alemana, española, francesa e italiana) las que representan la mayoría del valor y de ingresos, que anualmente siguen mejorándose en comparación con el año anterior. Arriaga plantea (como se citó en Deloitte, 2020) que este valor se genera gracias a la búsqueda de los equipos de nuevas formas de éxito e ingresos y también impulsado por los continuos esfuerzos de la UEFA (Union of European Football Associations) para alcanzar la rentabilidad y sostenibilidad mediante el Financial Fair Play (Arriaga, 2023).

Son numerosas las investigaciones que explican la influencia que generan las campañas del fútbol, sus jugadores y sus equipos. Las marcas que generan los grandes equipos son muy valoradas y cotizadas, siendo el Real Madrid el equipo más valioso del mundo donde el valor de su marca asciende a los 1.646 millones de dólares que se generan



tanto por ingresos por la venta de entradas, por la venta de jugadores, su valor de marca en marketing o por la influencia que ejercen sus productos secundarios, como el merchandising.

Cabe decir que la mayor parte de los ingresos está en los patrocinios/publicidad y en los derechos de retransmisión de los encuentros en los medios de comunicación, en especial la televisión. Un ejemplo lo encontramos en la liga española, donde los dos aspectos mencionados anteriormente suponen más de un 80% de los ingresos totales, que evidencia la capacidad de atracción de la marca deportiva, no solo en el mercado europeo y América del Sur, cada vez son más los países donde se extiende la importancia y el negocio de este deporte como Estados Unidos, China, Japón, Arabia Saudí entre otros, donde en los últimos años ha aumentado considerablemente la inversión en este deporte que podemos apreciar con la compra de jugadores a precios desorbitados ofreciéndoles salarios inimaginables en el mercado europeo (Arriaga, 2023).

Un ejemplo de lo que genera este deporte es el reciente anuncio de la FIFA de asignar a España, Portugal y Marruecos la organización del Mundial 2030 que generará a nuestro país un crecimiento económico considerable. El Gobierno calcula que generará solo a España más de 10.000 millones de euros de ingresos (BOE, 2022).

Estos ingresos no serían posibles de no ser por algo fundamental en el fútbol, sus jugadores. Las grandes estrellas de este deporte como Messi, Ronaldo o Mbappe entre otros, generan muchos ingresos al fútbol y a sus equipos a través de la explotación de sus derechos de imagen y de otros medios, como la publicidad que realizan para todo tipo de marcas comerciales. Se estima que los ingresos de estos jugadores sobrepasan los más de 200 millones de euros.

A su vez se generan numerosos negocios imprescindibles que van de la mano del fútbol ya sean los medios de comunicación convencionales y no convencionales, las casas de apuestas, o todo tipo de empresas que buscan a través del marketing y publicidad impulsar sus negocios gracias a la explotación desde muchos puntos de vista de lo que genera este deporte.

Podemos resaltar que todo lo que rodea al fútbol se verá inevitablemente influenciado por la organización económica a nivel internacional.

En este trabajo se estudia a el Real Madrid C.F. como modelo de marca socioeconómico y la percepción que transmite.

## 2.2. Real Madrid C.F.

El Real Madrid Club de Fútbol, es una organización deportiva con base en la ciudad de Madrid. Cuenta actualmente con equipos de fútbol en muchas categorías del ámbito nacional, tanto masculinos como femeninos, además de estar presente en otra disciplina deportiva denominada Real Madrid de Baloncesto, aunque en este trabajo se estudiará la marca Real Madrid Club de Fútbol.

El Real Madrid C.F. es considerado el mejor equipo de toda la historia de este deporte. Ostenta un total de 36 ligas nacionales y 15 Copas de Europa<sup>2</sup> a parte de numerosos trofeos que le otorgan ser el equipo más laureado del mundo. (Wikipedia, s.f.).

El origen claro del Real Madrid se le atribuye al “Sky”, que fue el primer equipo de fútbol fundado en la capital donde se unió con un nuevo club muy pequeño llamado “La Nueva Sociedad” en 1901 dando lugar al Madrid que estaba presidido por el delantero del equipo Julián Palacios. El club que no contaba con más de 20 socios fue fundado oficialmente por los hermanos Padrós los cuales le otorgaron el valor empresarial. Por lo tanto, el Real Madrid Club de Fútbol, llamado comúnmente Real Madrid, es una entidad deportiva que fue establecida oficialmente como club de fútbol en 1902, con el propósito de promover este deporte que estaba en alza en los últimos años (Riego, 2018).

No fue hasta 1920 cuando Su Majestad el Rey Alfonso XIII de España, le concedió el título de Real al club, que lo aprovechó para introducirlo tanto en el nombre como en su logo. Desde ese momento el nombre no ha cambiado, pero su logo ha ido evolucionando a lo largo de los años hasta el que luce actualmente.



*Figura 1: Primer logo Real Madrid C.F. Fuente: (Real Madrid, 2024)*

---

<sup>2</sup> El Real Madrid acaba de ganar un título de liga y un título de copa de Europa entre mayo y junio de 2024. El club consigue realizar una hazaña deportiva más para añadir en su palmarés en una temporada histórica sumando 3 títulos (Liga, Copa de Europa y Supercopa de España)

Durante sus primeras etapas, el equipo compitió a nivel local en torneos regionales. Sin embargo, en 1920 el Real Madrid fue uno de los equipos fundadores de la Liga Española de Fútbol.

A finales del año 1943 Santiago Bernabéu, antiguo jugador y entrenador del club blanco, asumió el cargo de presidente del club hecho trascendental en la historia del equipo, siendo considerado la persona más importante en la historia de la entidad. Este, es considerado como uno de los fundadores en 1956 de la Copa de Europa con UEFA y el famoso periódico L'Equipe. Esta es la competición más prestigiosa de clubes de fútbol, siendo el Real Madrid capaz de conseguir la victoria en las cinco primeras ediciones (Primavera Blanca, s.f.).

Ningún club nunca ha repetido esta hazaña la cual se antoja imposible de igualar. Destaca el jugador Alfredo Di Stéfano, considerado el mejor jugador de la historia del club quien formó parte de aquel espectacular equipo que consiguió en esos años 50 llevar al Real Madrid a lo más alto de este deporte, que ya contaba con muchos aficionados en todo el mundo (Primavera Blanca, s.f.).

Durante los años 60, 70 y 80 el club solo consiguió una Copa de Europa en 1966, aun así, llegó a alcanzar numerosas ligas nacionales. El que fuera presidente de la entidad falleció en 1978, Santiago Bernabéu fue el máximo exponente en conseguir que el club sea considerado como el mejor y el más prestigioso del mundo de aquella época.

Los años 80 están marcados por una generación de jóvenes futbolistas que dominaron aquella época. La Quinta del Buitre, liderada por Emilio Butragueño, catapultó al Real Madrid hacia la cúspide, convirtiéndolo en uno de los equipos más queridos y destacados de la historia del club. Destacan sus dos victorias en la Copa de la UEFA (segunda competición en valor de la UEFA) además lograron un récord en España al lograr cinco títulos consecutivos de la liga española entre 1986 y 1990 (Primavera Blanca, s.f.).

El Real Madrid volvió a coronarse campeón de Europa en 1998 tras 32 años de sequía y volvió a establecer al club en lo más alto del deporte tras conseguir 3 títulos de la Liga de Campeones (antigua Copa de Europa) en un lapso de 5 años. La Séptima en 1998, la Octava en 2000 y la Novena en 2002. Destacaron jugadores de la cantera como Raúl y estrellas legendarias como Roberto Carlos o Zidane.

Todos estos éxitos logrados catapultaron al Real Madrid como el Mejor Club del Siglo XX elegido por la FIFA, en un acto que está grabado en las retinas del madridismo donde Alfredo Di Stéfano y Florentino Pérez que era el presidente del club en ese momento recogieron el trofeo.

En el año 2000 con Florentino Pérez en la presidencia comenzó la época de los galácticos. Pérez logró crear un equipo de ensueño juntando a los mejores jugadores de aquella época que ya eran estrellas mundiales que además de ganar numerosos títulos lograron posicionar al club en el centro de todas las miradas sociales de aquella época, cosa que ha seguido realizándose hasta la actualidad.

Tras unos años de luces y sombras Florentino Pérez que antes había renunciado a ser presidente del club, volvió en el año 2009 para reconstruir al club que venía de unos años bochornosos en la Liga de Campeones fichando otra vez a las máximas estrellas mundiales de esa época tales como Cristiano Ronaldo, Kaká, Gareth Bale... esto ayudó a posicionar otra vez a la marca Real Madrid como una de las más prestigiosas del mundo ya que estos jugadores eran famosos a nivel mundial no solo en el ámbito deportivo sino en el ámbito mundial (Primavera Blanca, s.f.).

Durante el segundo mandato de Florentino Pérez el Real Madrid no ha parado de cosechar éxitos nacionales, pero sobre todo europeos. Desde el año 2014 hasta la actualidad el club ha ganado 6 Champions League (antigua Liga de Campeones) 3 de ellas consecutivas en los años 2016, 2017 y 2018, siendo el primer equipo en la historia que repetía título en el formato Champions League y por supuesto el primero en lograrlo 3 veces de manera consecutiva. Este equipo es considerado uno de los más importantes de la historia del fútbol moderno (Primavera Blanca, s.f.).

En 2024 tras eliminar de forma heroica a grandes candidatos el Real Madrid conquistó su Decimoquinta Champions League en una de las ediciones más espectaculares que se recuerdan.

Es por todo esto y mucho más que el Real Madrid C.F. es el rey de Europa ya que dobla en Copas de Europa al AC Milán (7) y también es el rey de España ya que cuenta con 36 trofeos nacionales, superando al F.C. Barcelona su máximo rival que tiene 27 ligas.

### **3. INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Análisis de la marca Real Madrid C.F.**

##### **3.1.1. Club deportivo socioeconómico**

El Real Madrid es uno de los cuatro equipos profesionales de fútbol en España cuya entidad jurídica no es la sociedad anónima deportiva (S. A. D.), esto supone que, en términos de estructura empresarial, los socios poseen las acciones y son dueños del club. Estos socios proponen, eligen y votan al presidente por medio de asambleas que será quién dirija al club, aunque no será su propietario. Los aspirantes a la presidencia del Real Madrid deben cumplir con ciertos requisitos, como tener más de 18 años, ser ciudadanos españoles, y proporcionar un pre-aval bancario equivalente al 15% del presupuesto, “con la única y exclusiva garantía de su patrimonio personal”. Actualmente el club cuenta con cerca de 92.000 socios. En lo que respecta a las asociaciones de aficionados (peñas), el Real Madrid cuenta actualmente con 2.452 peñas de las que 227 se encuentran fuera de las fronteras del país. (Trujillo, 2022).

El Real Madrid no es solamente un club de fútbol profesional, es también una entidad deportiva que realiza diferentes labores económicas y sociales según una estructura organizativa concreta (Morales, 2020)

Los resultados económicos en la última temporada del club blanco indican unos resultados de récord en cuanto a generación de ingresos, siendo el club de Europa que más ingresos ha generado en la temporada 2022-2023 con un total de 831 millones de euros. (Deloitte Football Money League, 2023)

Cabe destacar al actual presidente del club, Florentino Pérez que gracias a la administración del club desde 2009 hasta la actualidad, con una gestión económica inmejorable y un proyecto deportivo solvente, aunque muchas veces cuestionado, ha logrado que la marca Real Madrid sea la más fuerte del mundo entre los clubes de fútbol por segundo año consecutivo con un valor de 1,500 millones de euros. La atracción de la marca es lo que motiva a los seguidores, jugadores, inversores y patrocinadores a asociarse con el club, generando valor comercial mediante un aumento de ingresos, precios más altos, especialmente para el patrocinio, un crecimiento más significativo y una mayor cantidad de patrocinadores, lo que disminuye los riesgos relacionados con un bajo rendimiento en el campo y contribuye a la rentabilidad. (Brand Finance, 2023)

Florentino Pérez es presidente del Real Madrid, y su mano derecha es José Ángel Sánchez, director general del club. Ambos disponen de un equipo enorme que ayudan a sacar la máxima rentabilidad deportiva, económica y empresarial de una entidad tan importante como la del Real Madrid. Compuesta de una estructura organizativa que comienza por la Junta Directiva<sup>3</sup>, comités de diferente índole<sup>4</sup>, hasta la plantilla de empleados y deportistas que forman la marca Real Madrid. En total la plantilla de empleados y deportistas ligados al club asciende a un número de más de 1.600 personas, que muestra la gran dimensión que tiene esa entidad deportiva en el ámbito empresarial.



Figura 2. Estructura organizativa del Real Madrid y todos los equipos que lo componen dentro de su página web oficial (Real Madrid, 2023)

### 3.1.2. Modelo de negocio y fuentes de ingreso del club

Sí, el Real Madrid es el equipo de fútbol que más dinero ingresa en el continente europeo. Así lo redacta el informe de la UEFA sobre inversiones financieras de este último año 2023, en total 902 millones de euros que ofrecen las perspectivas de las tendencias financieras y de inversión de este equipo abordando aspectos como ingresos, salarios, transferencias, propiedad e insolvencia. (El Economista, 2024)

<sup>3</sup> La Junta Directiva del Real Madrid es el elemento fundamental de la estructura organizativa del club la cual está compuesta del presidente Florentino Pérez, tres vicepresidentes, un secretario y doce vocales.

<sup>4</sup> Los comités son los siguientes: Comité Ejecutivo, Comité Económico, Comité de Compras, Comité Ciberseguridad y Comité de Cumplimiento

Para llegar a ser el club de Europa que más dinero ingresa debes ser una marca global conocida por su éxito tanto dentro como fuera del terreno de juego. La estabilidad financiera y el liderazgo del club en la industria del fútbol dependen en gran medida de su modelo de negocio y las fuentes de ingreso que emplea.

Ronald Larsen, creador de una empresa líder en consultoría de negocios, en su artículo defiende que el modelo de negocio del Real Madrid se fundamenta en una administración eficiente y una estrategia empresarial muy fuerte. Todo este éxito se puede atribuir a una cuidadosa planificación y ejecución por parte de su Junta Directiva. Esta está plagada de profesionales que entienden este tipo de mercado y que gracias a la toma de decisiones sobre fichajes, patrocinios y asociaciones comerciales han mantenido la estabilidad financiera del equipo (Larsen, 2024).

¿Que se genera entonces? Una imagen de marca sólida donde el club se mantiene en el centro de la atención global, que se ha generado aprovechando de manera eficaz la historia, la tradición y los logros del club provocando que el Real Madrid sea el destino favorito tanto para jugadores como para patrocinadores y aficionados. Cobra especial importancia la estrategia de marketing del Real Madrid donde los seguidores a nivel mundial son la base de la planificación manteniendo una interacción activa a través de RRSS, venta de productos y organización de eventos, que abordaremos más adelante (Larsen, 2024).

Las fuentes de ingresos del Real Madrid son múltiples y amplias, lo que establece una base económica estable para el club. Vamos a entender las principales fuentes de ingresos del club.

Dentro del ámbito deportivo, los fichajes de los jugadores tienen una gran importancia en la generación de ingresos o pérdidas en un club de fútbol. Una apuesta por un jugador joven, una inversión segura o incierta puede garantizar ganancias o pérdidas dependiendo de la temporada deportiva que tenga el jugador. Aunque suene simple, cuanto mejor juegue el jugador más valor tendrá y viceversa. La habilidad que tenga el club para comprar y vender jugadores en puntos estratégicos será clave para su éxito financiero.

Comprar jugadores destacados supone una gran inversión, pero su justificación radica en los ingresos potenciales que puede llegar a radicar. Un jugador estrella no solo aporta valor dentro del terreno de juego, sino que también atrae a seguidores, patrocinios

y medios de comunicación. Un ejemplo clarísimo fue David Beckham, jugador de fútbol que fichó por el Real Madrid en 2003 por 36 millones de euros, cantidad que todo el mundo criticó ya que el jugador venía de una mala temporada en su anterior equipo, el Manchester United<sup>5</sup>. Cuatro años después tras su salida, el Real Madrid logró generar más de 440 millones de euros gracias al futbolista, que no logró brillar en el ámbito deportivo, pero sí en el ámbito económico ya que es un icono mundial (CincoDías, 2007).

La venta de entradas e ingresos que genera el estadio Santiago Bernabéu, los socios y abonados del Real Madrid suponen una gran parte de los ingresos del club. Al campo acuden de manera regular grandes multitudes de aficionados lo que genera importantes ventas de entradas de todo tipo, ya que aparte de ver partidos del equipo cuyo precio medio oscila entre los 100 y 200€ por persona, el estadio ofrece diversos paquetes de hospitalidad, experiencias VIP y atracciones, como realizar un Tour por el estadio, lo que incrementa aún más sus ingresos. La gran base de aficionados del Real Madrid garantiza que semana tras semana el club no tenga problemas en vender prácticamente la totalidad de entradas que se ofertan, lo que supone que año tras año, los precios de estas vayan aumentando.

Para aquellas personas que no puedan acudir ver los partidos en directo en los estadios, los medios de comunicación retransmiten los partidos generando en el club importantes acuerdos de transmisión. Esto se conoce como derechos de retransmisión donde las cadenas pujan cantidades desorbitadas de dinero por ser ellas quien oferten los partidos del Real Madrid y las competiciones donde este equipo participa. Para entender las cantidades de dinero que se pueden llegar a manejar, la final de la Champions que disputó el Real Madrid vs Liverpool en 2021 tuvo una audiencia total de más de 12 millones de espectadores. (verTele, 2022)

Los ingresos derivados de patrocinios y publicidad son una parte esencial de las fuentes financieras del Real Madrid. El éxito deportivo y la influyente imagen de marca del Real Madrid convierten a este club en un socio tremendamente deseado por los patrocinadores. Además, la amplia base de seguidores del club supone a los patrocinadores una apuesta segura de que obtendrán una audiencia masiva. El club a lo largo de los años ha ido estableciendo acuerdos lucrativos con marcas globales y

---

<sup>5</sup> Equipo de fútbol inglés localizado en la ciudad de Manchester siendo uno de los más importantes del mundo y con mayores ingresos del mundo.



regionales, permitiendo a estas formar parte del club de diferentes maneras, como mostrando sus logotipos en las camisetas del equipo, instalaciones del club, redes sociales o todo tipo de patrocinios que analizaremos más adelante. La llegada de algunos patrocinadores como BMW, Sfttek o Adobe ha resultado clave para el club. En la actualidad, el club cuenta con tres sponsors principales: Adidas, Emirates y HP, 15 sponsors globales y 10 sponsors regionales (Real Madrid, s.f.).

Otra fuente de negocio fundamental es la estrategia de merchandising del Real Madrid. Su reconocida imagen de marca mundial provoca la multitud de seguidores que se ven atraídos por los productos o servicios que ofertan. El Real Madrid es líder en venta de estos productos dentro del mundo del fútbol y esto es gracias a su marca corporativa. El escudo y los colores del club tienen un significado especial para los seguidores de todo el planeta que ven en sus productos objeto de deseo. El club entiende los deseos del aficionado y lanza numerosos productos con licencia oficial para el uso y disfrute del seguidor de todas las edades generando unos ingresos superlativos gracias a la venta de estas mercancías. Esta estrategia la analizaremos en los próximos apartados. (Larsen, 2024)

Todo este modelo de negocio articulado por la actual directiva del Real Madrid ha demostrado ser muy efectivo, presentándose un futuro con grandes oportunidades y desafíos para el club, pero debe conocer que la industria del fútbol es un negocio que tiende a cambiar mucho. Las nuevas tecnologías, regulaciones, competencia y mercado pueden requerir que el club pueda cambiar sus estrategias para mantener su éxito financiero, veremos. Aun así, estos cambios serán más sencillos si eres una marca globalmente reconocida como el Real Madrid con un inmenso equipo de profesionales trabajando para ayudar a mejorar la entidad y con una amplia cantidad de seguidores que posicionan al club de manera favorable para aprovechar los mercados emergentes y las nuevas fuentes de ingresos. (Larsen, 2024)

Como hemos podido apreciar, las corrientes del Real Madrid son altamente sostenibles, con un modelo de negocio que es muy exitoso tanto dentro como fuera del campo. Su gestión, su estrategia comercial y deportiva son modelo de cómo debe ser el negocio empresarial de un club de fútbol. Su estrategia de marketing ofrece perspectivas a las empresas competidoras y externas que tratan de recrearla para así ampliar sus ingresos. Modelo de negocio que reconoce el éxito tanto económico como deportivo y

que ha logrado colocar al Real Madrid como líder en ingresos generados por un club de fútbol y a su vez como la marca de fútbol más valiosa del mundo.

### 3.1.3. Escudo y uniforme: símbolo y valor de marca del Real Madrid

Para identificar a un equipo de fútbol es imprescindible conocer el escudo, el color de su camiseta y valores del club. Podríamos decir que esto una parte fundamental de la imagen corporativa de la marca, que es la percepción del público sobre una empresa. Obtener una buena imagen corporativa es imprescindible para cualquier marca para que el público se identifique con los valores y filosofía provocando que los productos y servicios que ofrece la empresa sean fácilmente identificables, lo que incrementa su valor percibido en comparación con otros competidores (ESERP Business & Law School, 2019).

Por ello, es necesario en este trabajo conocer la imagen corporativa del Real Madrid, que va en concordancia con el emblema del equipo, el uniforme y los colores identificativos.

El escudo del Real Madrid actual viene de una transformación a lo largo de la historia del club que ha sufrido actualizaciones, las más significativas la corona y la banda diagonal, pero siempre ha mostrado la forma redondeada apoyándose en las letras M, C, F. Este escudo lleva vigente como emblema oficial desde 2001. Caracterizado por la sencillez, muestra la historia del club con las iniciales entrelazadas en la que la más grande es la M, después la C y por último la F. (Madrid, Club, Fútbol). La banda diagonal es de color azul por motivos de marketing, ya que en actualizaciones pasadas era de color morado con motivo de la región de Castilla. En lo alto del escudo aparece la corona Real. (Camacho, 2023)



Figura 3. Evolución de los escudos que el Real Madrid ha ido utilizando a lo largo de su historia hasta la actualidad. Fuente: (Fresneda, s.f.)

El uniforme de un equipo es la indumentaria que utilizan los jugadores de un mismo club para jugar los partidos. Ese uniforme debe ser igual en todos los jugadores del mismo club salvo del portero, que cambia por motivos reglamentarios. En la actualidad los equipos de fútbol deben disponer por lo menos de dos uniformes diferentes para jugar los partidos. Se les distingue por uniforme local, que es la equipación que normalmente usa el equipo en los partidos que juega en su estadio y equipación visitante, que es el uniforme que utiliza el club para jugar los partidos fuera de su estadio. Aunque, en la actualidad por muchos motivos en especial de marketing, los equipos de fútbol disponen de numerosas indumentarias para jugar los partidos.

Aunque la equipación está concebida para distinguir los equipos, en la actualidad se ha convertido en un símbolo de identidad del equipo, de la afición y de la ciudad.

Los clubes de fútbol se han dado cuenta en los últimos años que este punto es una parte fundamental a la hora de generar ingresos. La venta de merchandising oficial, en especial uniformes del equipo es una parte fundamental que debe explotar el club para generar ingresos. Y así es, los clubes y en especial el Real Madrid se han percatado de ello y, apoyado en la simbología del club, sus valores, éxitos y el mercado actual estos han logrado obtener ingresos millonarios sólo por la venta de camisetas oficiales, en los siguientes apartados analizaremos la totalidad de productos oficiales que ofertan, pero el club merengue llegó a ingresar en la temporada 2022 más de 3,3 millones de euros en la venta de camisetas, un 400% más en comparación al año 2018, siendo el club que más genero respecto a este ámbito. (Bruña, 2022)

La icónica camiseta blanca del Real Madrid representa un símbolo de orgullo y afiliación. Esto se genera gracias a la historia del club desde su creación dónde ha sido llevada por los mejores jugadores de cada década hasta la actualidad que generan que millones de aficionados año tras año quieran comprar esta icónica camiseta por la que se llegan a pagar precios muy elevados.

El deseo del aficionado de vestir la camiseta y sentirse identificados con el club es totalmente conocido por el negocio del fútbol que utilizan las nuevas tendencias del mercado apoyándose en grandes estrategias de marketing, donde el cliente no solo desea identificarse con los valores y simbologías del club sino en la actualidad vestir camisetas de fútbol de diferentes equipos es un elemento de moda.

Todo este incremento de la demanda de las camisetas de fútbol en los últimos años ha sabido sacarlo provecho la industria del fútbol en diferentes factores donde el Real Madrid es un claro ejemplo de ello:

El primer factor son los precios de las camisetas de fútbol. Una camiseta del Real Madrid autentica que luce cualquier jugador del club esta temporada se vende en las tiendas oficiales a partir de los 150.00€, mientras que una réplica autentica se vende a partir de los 100.00€. La diferencia está en que la primera opción es lo que utilizan los jugadores en los partidos. Como vemos son precios muy elevados si tenemos en cuenta el coste de fabricación de estas camisetas que no superan los 20€, por lo que los beneficiados sería tanto el club como los puntos de venta, que normalmente son la misma empresa. Este incremento de precio de las camisetas de fútbol es cada vez más evidente, lo cual provoca en paralelo que la venta de camisetas falsificadas haya aumentado considerablemente a lo largo de los años. (Pascual, 2022)

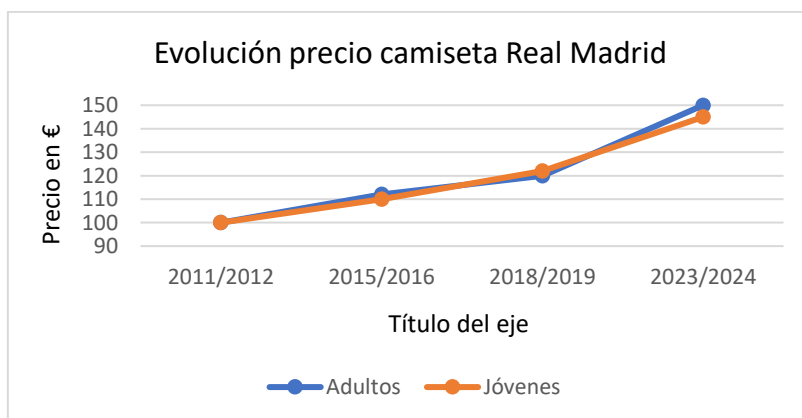


Figura 4. Evolución por años en el índice de precios de las camisetas de fútbol del Real Madrid C. F. Obtenida de: Elaboración propia

El segundo factor es la cantidad desorbitada de dinero que ingresan los equipos de fútbol gracias a la publicidad que aparecen en las camisetas. Las grandes empresas de todo el mundo ven en los equipos de fútbol un escaparate ideal para publicitar su negocio y los clubes buscan ingresos extra de cualquier forma, siendo la venta de las camisetas que hemos abordado anteriormente y los espacios publicitarios dentro de la misma motivos más que suficientes para generar cuantiosos ingresos (Prat, 2023).

Cabe decir que existen regulaciones en el fútbol que limitan el número de espacios publicitarios que dispone el club para vender. Dentro del Real Madrid, la regulación actual de Liga Española permite que sean hasta cinco los espacios para la publicidad,

incluyendo el pantalón, aun así, las marcas desean la exclusividad es por ello por lo que los equipos de fútbol no suelen llegar a ese máximo de espacios. Es importante resaltar el patrocinador técnico que es quien hace la equipación, este tipo de patrocinadores (Adidas, Nike, Puma, Joma...) pagan grandes cantidades de dinero para lograr que el club utilice su marca (Prat, 2023).

En este aspecto el Real Madrid arrasa con el resto de sus competidores ya que en febrero de este año se hizo oficial el acuerdo entre HP y Real Madrid para que se luzca el logo de la prestigiosa empresa en la manga izquierda por un total de 70 millones de euros por temporada hasta el año 2027. Sumando este acuerdo a los que ya tenía el club con Adidas que aporta un total de 120 millones de euros por temporada y Fly Emirates que aporta un total de 70 millones de euros por temporada, la camiseta del Real Madrid alcanza un valor de 250 millones de euros, siendo el equipo que más valor tiene en el mercado superando con creces el valor de la camiseta del F.C. Barcelona, que atesora el segundo puesto (Felix, 2024).



*Figura 5. Bellingham, Nacho, Carvajal y Vini, luciendo la camiseta oficial de la temporada 2023-2024 con el nuevo patrocinador HP. Fuente: (Real Madrid, 2024)*

Para lograr estos resultados debes tener una marca bien posicionada en el mercado, y eso el Real Madrid es líder debido a toda la simbología que tiene este club de fútbol, la pasión que genera en todo tipo de aficionados y sobre todo a innumerables éxitos deportivos a lo largo de su historia que hacen que este equipo tenga el mejor escaparate posible para tener un valor de marca inigualable. El Real Madrid ha logrado a lo largo de su historia se ha caracterizado por su camiseta blanca generando mucha más que un

uniforme deportivo, con un escudo que millones de personas conocen desde la propia ciudad hasta los rincones más remotos del mundo.

#### 3.1.4. La estrategia de Marketing Mix del Real Madrid

Después de analizar el modelo de negocio del club y todo lo que genera el escudo y el uniforme del Real Madrid, conocemos que este club no solo brilla en el terreno de juego, sino que también destaca en el ámbito del marketing. Con una base de aficionados mundialmente reconocida y una marca sólida, el club a lo largo de su historia ha ido implementando estrategias de marketing mix para mantener su posición como líder en la industria del deporte.

En este apartado del trabajo, proporcionaremos una visión general de las estrategias de marketing empleadas por el Real Madrid. Aunque no detallaremos cada aspecto de manera exhaustiva, nos centraremos en analizar las diferentes tácticas utilizadas por el club para difundir su marca, aumentar sus ingresos y fortalecer su conexión con los seguidores a nivel global

##### Estrategia de producto:

Como hemos ido analizando en apartados anteriores del trabajo, el producto principal de cualquier club de fútbol comprende a sus jugadores, entrenadores, personal, estadio, directivos, puntos de venta físicos y en línea, sus oficinas en diferentes lugares y el Real Madrid cuenta con todos estos recursos.

El Real Madrid siempre ha contado con los mejores jugadores y entrenadores del mundo como Cristiano Ronaldo, Raúl, Carlo Ancelotti o José Mourinho esto provoca que el producto sea mucho más apetitoso para el aficionado y se transforma en todos los aspectos donde el Real Madrid puede vender sus bienes para satisfacer las necesidades de sus aficionados las cuales cada vez son más fuertes.

Destacamos las principales acciones del Real Madrid como producto en las entradas para ver los partidos del equipo, ver o escuchar las retransmisiones de los partidos en los medios de comunicación, conocer toda la información respecto a su club mediante los medios de comunicación convencionales y no convencionales, utilizar los productos oficiales del club, promocionar o publicitar tu empresa a través del Real Madrid.

Cabe destacar los productos que ofrece el club a través de sus tiendas oficiales ya que no solo se venden las camisetas del club sino una amplia gama de productos a través de sus tiendas que incluyen: ropa deportiva y de entrenamiento, artículos de moda, merchandising cooperativo como llaveros o posters, artículos para el hogar, productos electrónicos, artículos de papelería, juguetes y productos para niños, así como productos de colección satisfaciendo las necesidades y los deseos de aficionados de todas las edades con todo tipo de productos diferentes que forman parte de su estrategia de diversificación de productos de marketing mix.

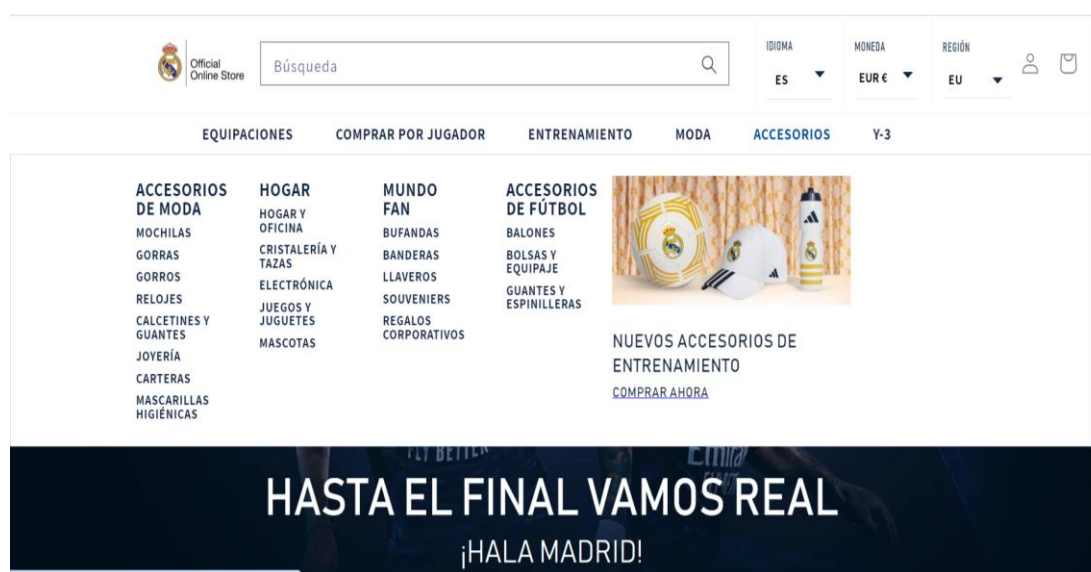


Figura 6. Captura de pantalla de la tienda online oficial del Real Madrid donde se puede apreciar los productos que se ofertan. Fuente: (Real Madrid, 2024)

### Estrategia de precio:

Una estrategia de precios adecuada por un club debe centrarse en ofrecer un equilibrio entre el valor percibido de los aficionados y la rentabilidad del club. Esto implica tener en cuenta aspectos como la demanda del mercado, la posición de la marca, la percepción del valor de los productos y servicios ofrecidos y la competencia.

El club emplea precios estratégicos para los productos y servicios que ofrecen, los cuales los hemos detallado anteriormente. Además, el Real Madrid a lo largo de la temporada puede ir ajustando los precios de una manera dinámica siguiendo una serie de factores tales como la demanda, los éxitos deportivos, las transferencias ...

Actualmente, los precios medios de los productos y servicios que ofrece el club son bastante elevados, en concordancia con los éxitos deportivos y el valor de marca.

Estos precios son unos de los más altos dentro del mundo del fútbol. El precio de las camisetas de fútbol del Real Madrid está contemplando en los casi 200€ la versión de más valor, siendo la camiseta más cara de la Liga Española, pero en este apartado el F.C Barcelona, el gran rival que analizaremos más adelante, con unos ingresos de 200 millones de euros por temporada es el equipo que más dinero ingresa en venta de camisetas de fútbol en el mundo donde el Real Madrid es segundo con 174 millones de euros. Asu vez, todos los productos que vende este club en sus tiendas oficiales son formas de generar ingresos.

Otra estrategia de precio que realiza el club es la venta de entradas al aficionado donde en este caso Real Madrid es uno de los clubes donde el precio medio de las entradas (95€ la entrada más barata) es más elevado respecto a otros clubes competidores tanto nacionales como internacionales, lo que le hace tener una estrategia de precio idónea ya que es el cuarto club de Europa que más asistencia media tiene (71.000 espectadores) solo por detrás de clubes como el Borussia Dortmund, Bayern de Múnich y AC Milán pero por lo contrario tiene más ingresos en entradas que estos clubes porque el precio medio de las entradas de los tres equipos son más bajos. Por lo tanto, aunque sea uno de los equipos donde el precio medio de las entradas es más alto siguen obteniendo unos ingresos desorbitados gracias a la gran cantidad de demanda que tienen.

Además de todos estos productos y servicios que comercializa el Real Madrid que les otorgan numerosos ingresos los cuales los hemos destacado en apartados anteriores, el Real Madrid tiene muchas más formas de vender su oferta donde se establecen los precios idóneos que genera un aumento de la demanda y a su vez de la oferta proporcionando numerosos ingresos en otros ámbitos económicos como el marketing, los derechos televisivos o las giras de los equipos alrededor del planeta para comercializar su imagen, productos y servicios.

Teniendo en cuenta los ingresos generados por la venta de sus productos y servicios (más de 1.000 millones de euros en la última temporada), que le posiciona en el escalafón más alto de generación de ingresos en el mundo del fútbol, podemos afirmar que es una estrategia idónea donde los trabajadores del club han sabido concretar un gran plan estratégico de ventas analizando a los consumidores, a los competidores, el coste de producir los productos y muchos más factores.



### Estrategia de distribución:

Sin una estrategia de distribución efectiva ninguna empresa podrá hacer llegar su producto o servicio a su público objetivo. El Real Madrid cuenta con una estrategia de distribución muy sofisticada y eficiente que se puede apreciar por la gran cantidad de ingresos que genera este club donde sin una estrategia de distribución clara no obtendría estos resultados.

La estrategia de distribución del club como cualquier otra empresa de fútbol multinacional quiere ofrecer su producto a la mayor cantidad de aficionados nacionales e internacionales, así como a empresas corporativas por lo que la estrategia irá enfocada en ampliar el alcance y disponibilidad de sus productos y servicios a través de múltiples canales.

El Real Madrid como ya sabemos cuenta con numerosos productos y servicios que ofrecer a sus clientes donde destaca las entradas de fútbol para ver al equipo, la venta de merchandising, la comercialización de su imagen o la venta de sus derechos televisivos entre otras.

Para llegar a comercializarlos el Real Madrid cuenta con numerosos canales de distribución: destaca primeramente todas las tiendas físicas oficiales del club, donde actualmente cuenta con 4 tiendas repartidas por la capital y una tienda en Barcelona, a su vez el Real Madrid dispone en todo el planeta de numerosas empresas distribuidoras asociadas como todo tipo de comercios autorizados por el club que venden desde productos de merchandising del club hasta las entradas para ver al equipo.

El Real Madrid como cualquier multinacional cuenta con una tienda online oficial, además de numerosos comercios electrónicos externos al club que también venden los productos y servicios que oferta el club, desde una camiseta oficial hasta una entrada para ver un partido del equipo, todo ello con excelentes garantías de calidad y seguridad en la compra, distribución y logística.

El Real Madrid crea contenido digital en su página web, aplicación del móvil, su canal de televisión oficial para distribuir a su público las últimas novedades del club, así como cualquier otro contenido de información o entretenimiento.

Destacan también las redes sociales que dispone el club para interactuar con los fans, ofrecer sus productos o servicios y desempeñar una fuerte relación con sus clientes

las cuales las analizaremos más adelante, pero son también un fuerte canal para distribuir la imagen del club en todo el planeta.

Así mismo todas las alianzas comerciales, patrocinios y eventos que realiza el club son canales muy importantes para el Real Madrid a la hora de vender y distribuir tanto la imagen del club como los productos y servicios que se ofrecen a todos los clientes objetivo-repartidos por todo el planeta donde todas estas acciones de comercialización tienen una labor fundamental dentro de la estrategia de distribución del Real Madrid.

#### Estrategia de promoción:

El Real Madrid cuenta con una estrategia de promoción encaminada a ampliar la imagen de marca, atraer nuevos clientes y fortalecer aquellos clientes que ya están involucrados con la marca donde destacan elementos claves tales como la faceta deportiva la cual es un importante escaparate en la promoción de un club donde dentro del mercado futbolístico, la mayor promoción que puede tener un club de fútbol se basa en sus éxitos deportivos.

El Real Madrid es el club de fútbol más importante del mundo donde los innumerables triunfos deportivos que ha ido cosechando a lo largo de la historia hasta la actualidad le promocionan a un lugar único e insuperable dentro de este mercado que se ve reflejado en las retransmisiones globales de todos sus partidos, en especial los más importantes de la temporada ya que, cosechar éxitos en las competiciones más importantes del mundo donde participa le hacen conseguir una promoción impresionante<sup>6</sup>.

A su vez otro elemento deportivo como son los jugadores que pertenecen al equipo es otra de las mejores formas que tiene el club de promocionarse ya que cada jugador tiene sus sequito de aficionados y sí estos juegan para tu equipo atraes a este tipo de seguidores que generan a su vez la llegada de todo tipo de patrocinadores al club. Ejemplos como Vinicius Junior, Jude Bellingham o Luka Modric<sup>7</sup> son fundamentales

---

<sup>6</sup> La final de la UEFA Champions League de 2022 disputada entre el Liverpool y el Real Madrid obtuvo una audiencia de alrededor de 700 millones de espectadores la cual la ganó el conjunto blanco por un gol a cero (Ibarra, 2023).

<sup>7</sup> Las grandes estrellas del mundo del fútbol como Vinicius, Bellingham, o Modric proporcionan beneficios promocionales al Real Madrid como el aumento de la Visibilidad Global, ingresos comerciales, aficionados, imagen y prestigio del club, ingresos por derechos de imagen y un crecimiento de los eventos y patrocinadores.

para entender la difusión que puede llegar a obtener el club por contar con este tipo de estrellas mundiales.

Fortaleciéndose del éxito deportivo y los jugadores que atesora el Real Madrid, utiliza otras acciones para impulsar, promover y promocionarse ante su público tales como la publicidad en medios tradicionales y digitales, las relaciones públicas, los patrocinios y colaboraciones, creación de Marketing de contenido y RRSS, eventos, y programas de Marketing directo los cuales analizaremos más adelante.

### 3.1.5. Estadio Santiago Bernabéu

Resulta imprescindible dedicar un punto de este trabajo a la casa del Real Madrid el estadio Santiago Bernabéu inaugurado en 1947 ha tenido numerosas remodelaciones hasta la del año 2019, la más importante de la historia del club, que está prácticamente acabada logrando tener una capacidad de 81.000 espectadores y numerosos beneficios tangibles e intangibles que analizaremos a continuación.

Hasta la remodelación del año 2019 el Santiago Bernabéu ya era un icono del fútbol mundial el cual fue sede de numerosos eventos históricos deportivos y extradeportivos debido a las características del estadio dadas por su ubicación, en pleno centro de la capital española en el Paseo de la Castellana, su capacidad, su infraestructura y diseño, y que era la casa y el símbolo del mejor club de la historia que le otorgaba no solo ser el centro del mundo del fútbol sino ser el centro la capital de España ya que es uno de los principales reclamos turísticos de nuestro país, pero la remodelación le otorga otra dimensión todavía más importante en todos los ámbitos tanto económicos, sociales, deportivos y comunicacionales.

La obra que va llegando a su fin esta desarrollada para ser un espacio multidisciplinar donde se podrán desarrollar multitud de todo tipo de grandes eventos<sup>8</sup> con el objetivo dentro del club de poder albergar más de 200 experiencias anuales a partir del año 2024. Dentro de esta gran obra destaca su infraestructura y diseño con una fachada cubierta de acero y vidrio, la cubierta y el terreno de juego retráctil que le suponen ser el único estadio del mundo con este tipo de instalaciones además del videomarcador de 360 grados, la mejora de los accesos al estadio y de todas las instalaciones de su interior.

---

<sup>8</sup> Cabe decir durante la realización de mi TFG, el Estadio Santiago Bernabéu ya está albergando grandes eventos que suponen una ampliación de su oferta comercial y tiene previsto próximos eventos con artistas mundiales de la talla de Duki, Karol G o la Gran Velada de Ibai.

Para optimizar de la mejor forma posible el estadio el club ha creado una sociedad, Real Madrid Estadio SL, con una plantilla de 60 trabajadores para gestionar todo lo que ocurre alrededor del estadio. El Real Madrid prevé facturar entre 70 y 100 millones de euros de beneficios anuales que se multiplicaran una vez haya sido pagada la deuda que ahora mismo tiene el club por realizar esta inversión.

El presidente del Real Madrid Florentino Pérez durante todo su mandato ha buscado potenciar el valor del club y la imagen de la Marca Real Madrid consiguiendo llegar a ser la marca futbolística más valorada en el planeta que con esta reforma del estadio iniciada en 2019 y aún no acabada ya se están contemplando la gran cantidad de beneficios que está aportando al club en materia futbolística, turística y económica proporcionando al Real Madrid una cultura y una identidad de marca única entre los aficionados.

### **3.2. Público objetivo**

El público objetivo de un club de fútbol de talla mundial como es el Real Madrid viene reconocido no solo por el interés deportivo y futbolístico que genera la entidad, además de esto el Real Madrid engloba mucho más.

El fútbol a partir del S.XXI se ha convertido en más que un evento deportivo llegando a ser una experiencia con visiones de espectáculo u entretenimiento que se ofrece en todas partes del mundo a través de los medios comunicacionales o en el propio estadio. Además, no es solo el propio evento, el fútbol y el Real Madrid engloba mucho más, ya sean las ilusiones o emociones de los aficionados al sentirse identificados con los valores del club y con los jugadores que pertenecen al equipo o incluso también por formar parte del club de fútbol más grande de la historia, aunque no te guste el propio deporte el Real Madrid genera un vínculo con sus aficionados o clientes que le otorgan ser escaparate mundial no solo en el fútbol sino en el marco empresarial global que se aprecia en la compra de servicios, productos, y merchandising oficial por parte de los clientes, la entrada de patrocinadores y socios comerciales.

El público objetivo que tiene el Real Madrid dependiendo del producto o servicio que se ofrece será un target muy variado y global, similar a cualquier empresa global deportiva u otro tipo de empresa que ofrezca entretenimiento, espectáculos y productos o servicios de la propia entidad.

Por lo tanto, el público objetivo se divide en las siguientes categorías:

1. Socio/aficionado del Real Madrid. Aquel que está dirigido a aquellas personas amantes de este deporte y en especial de la Marca Real Madrid con todo lo que engloba a su alrededor. Son personas de cualquier edad y nación que siguen al club y sus jugadores informándose de toda la trayectoria deportiva, económica y social de la entidad.

Este tipo público no duda en ayudar de cualquier manera al club, ya sea económica, deportiva o socialmente por lo que pagan una cantidad económica mensual por pertenecer a la entidad.

El Real Madrid es el club con más aficionados en el mundo donde aparte de seguidores más leales del club podemos diferenciar otro tipo de seguidores objetivo que sin ser tan leales al club son un público muy importante para dirigir las estrategias.

- Público infantil. Dirigido a las personas más jóvenes con una edad menor de los 18 años, de todas las nacionalidades, que les gusta el deporte, el fútbol, el Real Madrid y todas las actividades y experiencias relacionadas con el club o el sentirse identificado con una de las principales marcas deportivas a nivel global adquiriendo los productos o servicios oficiales del club. El público prescriptor de este segmento serán las personas, padres de familia o adultos con la capacidad económica de adquirir cualquier producto o servicio relacionado con la entidad.
  - Público adulto. Dirigido a personas mayores de 18 años, de todas las nacionalidades, que les gusta el deporte, el fútbol, el Real Madrid y todas las actividades y experiencias relacionadas con el club o el sentirse identificado con una de las principales marcas deportivas a nivel global adquiriendo los productos o servicios que ofrece el club. El público **prescriptor** serán aquellas personas que tengan la capacidad económica de adquirir cualquier producto o servicio que ofrece el club.
2. Otro público importante para la marca Real Madrid son aquellas empresas que quieren vincular su marca con la del club para realizar todo tipo de promociones, patrocinios y campañas de marketing aprovechando la repercusión que tiene la entidad. Estas empresas son un factor muy importante dentro de la economía y la imagen del club por lo tanto deben tener unos valores de marca y una imagen similar a la del Real Madrid. Cualquier empresa que no tuviese una imagen

corporativa que se identifique con los valores de marca del Real Madrid no formaría parte de este grupo.

3. Por último, destacan los medios de comunicación que transmiten los partidos e informan sobre la actualidad del club, ya que son un medio muy importante para difundir la marca en todo el planeta e informan de todas las actualizaciones e informaciones que se producen alrededor del club, lo que genera que haya un seguimiento minuto a minuto de todo lo que tiene que ver con el club. Además, estos medios de comunicación son una fuerte forma de ingresos económicos gracias a los derechos televisivos.

### **3.3. Competencia**

Real Madrid al ser una empresa líder que ofrece todo tipo de experiencias, servicios y productos cuenta con una competencia fuerte la cual dividiremos en directa o indirecta.

#### 3.3.1. Competencia directa

La competencia directa son aquellas empresas que pertenecen al mismo segmento de mercado donde opera el Real Madrid. Al ser un club de fútbol destacan competidores muy importantes a nivel nacional y mundial que pueden atraer la atención y el gasto de todo tipo de entidades y aficionados en detrimento del Real Madrid

El mayor rival que tiene el Real Madrid es el F.C Barcelona tanto a nivel deportivo como a otro tipo de factores como el nivel de ventas, patrocinios o seguidores en redes sociales. Esta rivalidad viene dada sobre todo por el ámbito deportivo siendo el mayor rival histórico del Real Madrid que cuenta también con unos éxitos deportivos muy importantes que se traducen en gran cantidad de seguidores en redes sociales, patrocinadores, aficionados por el mundo y ventas de merchandising.

Destaca otro rival nacional como el Atlético de Madrid que es el mayor rival deportivo que tiene el Real Madrid en su ciudad. Es un equipo que también ha logrado éxitos y que cuenta con una amplia afición tanto a nivel nacional como internacional que se traducen en muchos ingresos de patrocinadores, redes sociales y ventas. Su estadio el Metropolitano, ubicado a las afueras de Madrid, puede albergar todo tipo de eventos por sus dimensiones y la calidad de sus instalaciones, por lo que supone una fuerte competencia para el Santiago Bernabéu.

A nivel internacional destacan otros equipos de fútbol con una repercusión deportiva, económica y social similar a la del Real Madrid como el Manchester United que es el club con más seguidores del mundo después del Real Madrid y F.C Barcelona, el Manchester City (Inglaterra) que tras sus recientes éxitos deportivos se coloca como el segundo club con mayores ingresos en el mundo y el Bayern Múnich (Alemania) que es el club europeo que más asemejan al Real Madrid ya que sus formas de dirección, presidencia y la imagen de marca que proyecta el club son muy similares a la del Real Madrid.

### 3.3.2. Competencia indirecta

El Real Madrid no solo compite contra otros equipos de fútbol, al ser una entidad que ofrece todo tipo de experiencias basadas en todo tipo de eventos deportivos o de entretenimiento y una gran cantidad de actividades de ocio, el público objetivo podrá optar por elegir todo tipo de servicios y productos sustitutivos que satisfagan estas necesidades tales como acudir a otro tipo de eventos, realizar cualquier actividad de entretenimiento u experiencias. Actualmente, cada vez hay más formas de realizar cualquier actividad de ocio, por lo que el Real Madrid tiene una competencia indirecta feroz.

- Otros eventos deportivos. El deporte es una forma de entretenimiento y ocio que atrae a millones de seguidores. Deportes como la NBA, el fútbol americano y el tenis son ejemplos de ello ya que ofrecen eventos, entretenimientos e intereses similares al fútbol.
- Eventos y experiencias de ocio como la industria del cine, música y videojuegos o cualquier actividad de entretenimiento que suponga un ocio para la persona que lo disfruta tales como las plataformas de streaming, acudir a bares o restaurantes, hacer excursiones ...etc.
- La compra de equipaciones falsas en mercados diferentes al oficial es un fenómeno que cada vez es más utilizado entre el público. Esta tendencia preocupa al Real Madrid, ya que, aparte de producirse competencia desleal, la imagen del club queda dañada por la pérdida de posibles ventas de productos oficiales y, la falta de calidad y exclusividad de las prendas falsas las cuales se asocian al Real Madrid.

Se producen numerosos factores para esto, pero el primordial son los elevados costes de los productos oficiales, que ya hemos analizado anteriormente, y que provocan que los seguidores prefieran o se vean obligados a recurrir a este tipo de actuaciones.

#### **4. COMUNICACIÓN Y MEDIOS DEL REAL MADRID**

El Real Madrid cuenta con una estrategia de comunicación encaminada a ampliar la imagen de marca, atraer nuevos clientes y fortalecer a aquellos que ya están involucrados con el club. Ayudándose del éxito deportivo y los jugadores que atesora, el Real Madrid de la mano de su presidente Florentino Pérez ha ido desarrollando, tras su último mandato, una comunicación global para reforzar el valor, la imagen y la difusión de la marca a través de múltiples plataformas informativas con una clara estrategia de marketing 360 para así promover y promocionarse ante su público a través del desarrollo de una serie de hechos que se detallan a continuación.

Para empezar con la comunicación de este club hay que resaltar la importancia del éxito deportivo, una difusión importante para el club y su imagen de marca. El Real Madrid es el club de fútbol más importante del mundo donde los innumerables éxitos deportivos que ha ido cosechando a lo largo de la historia hasta la actualidad le promocionan a un lugar único e insuperable dentro de este mercado que se ve reflejado en las retransmisiones globales de todos sus partidos en especial los más importantes de la temporada donde cosechar éxitos en las competiciones donde participa le hacen conseguir una promoción impresionante<sup>9</sup>.

Los jugadores del equipo es otra de las mejores formas del club de generar ingresos, promocionarse y difundirse, ya que cada jugador tiene sus sequitos de aficionados y sí estos juegan para tu equipo atraes a estos seguidores que generan la llegada de todo tipo de inversiones e ingresos al club. Estrellas con millones de seguidores como Cristiano Ronaldo, David Beckham o Zinedine Zidane son fundamentales para entender la difusión que puede llegar a obtener el club por contar con este tipo de jugadores.

---

<sup>9</sup> La final de la UEFA Champions League de 2022 disputada entre el Liverpool y el Real Madrid obtuvo una audiencia de alrededor de 700 millones de espectadores la cual la ganó el conjunto blanco por un gol a cero (Ibarra, 2023).



No se podría entender la imagen de marca y comunicación del Real Madrid sin analizar los éxitos deportivos que atesora y los jugadores que visten su camiseta y defienden sus colores, por lo que los éxitos deportivos atraerán el interés, seguimiento y admiración de aficionados físicos y sociedades siendo la base para desarrollar una estrategia de comunicación y difusión global de un club de fútbol.

#### **4.1. Comunicación Interna**

Ser una empresa multinacional y comunicar para más de 228 millones de seguidores merengues<sup>10</sup> es una tarea que se antoja muy complicada, por este motivo el Real Madrid se ha centrado desde la llegada de Florentino Pérez en realizar una comunicación global y efectiva con la ayuda de una estrategia de comunicación interna de la propia empresa y de sus trabajadores, además de una estrategia de comunicación externa basada en todo tipo de acciones para fortalecer e impulsar la marca Real Madrid.

El Real Madrid ha logrado a lo largo de los años conseguir una comunicación interna muy eficiente con todos los trabajadores del club y todas las personas físicas o jurídicas que forman parte del club. Esta comunicación se basa en la transparencia y veracidad hacia los empleados de todas las informaciones y acciones que realiza el club, proyectándoles los valores y la misión del club para así poder tener una imagen de marca precisa hacia el exterior. Todos los trabajadores del club conocen las políticas de la empresa y disponen regularmente de reuniones, juntas o actas para informarse sobre nuevas actualizaciones hacia los nuevos pasos que debe dar el club.

La entidad dispone de un Área de Transparencia y Sostenibilidad donde se muestra información importante sobre muchas áreas relevantes para el club en materia económica, jurídica, social u organizativa, además de numerosas políticas de régimen interno y de comportamiento ético basado en los valores del club que todo trabajador o empresa asociada debe cumplir para trabajar o colaborar con la marca. El Real Madrid como empresa global cuenta con una comunicación interna de alta calidad donde todo trabajador debe conocer la historia del club, sus valores e imagen de marca para así disponer de una ventaja estratégica fundamental.

---

<sup>10</sup> Se les conoce así a los aficionados del Real Madrid debido al color del famoso postre “merengue” también blanco como la camiseta del Real Madrid. Fue un apodo creado por Matías Prats Cañete, periodista de los años 60.

## 4.2. Comunicación externa

Para mantener y mejorar la imagen del club ante sus públicos, clientes, medios, posibles y posibles inversores, la comunicación externa del Real Madrid se ha ido desarrollando a lo largo de los años para llegar a ser una de las marcas más reputadas en su sector.

Dentro de la estrategia de RRPP del club, ha sido muy importante para lograr un gran valor y una buena imagen corporativa entre el Real Madrid y sus aficionados. Para llegar a un target tan global y diferenciado el Real Madrid lleva un control exhaustivo de la comunicación y de la gestión de la imagen del club mediante la creación de todo tipo de acciones y estrategias encaminadas a reforzar el valor de marca e imagen del Real Madrid, tales como las colaboraciones con los medios de comunicación tema muy importante para proyectar la imagen de marca del club<sup>11</sup> y las ruedas de prensa que realiza el club a lo largo del año para analizar los partidos que se van a disputar, las reacciones de los jugadores, entrenador o presidente y anuncios relevantes como fichajes, o destituciones.

Una acción fundamental que ha ido perfeccionando el club en los últimos años es la realización de eventos de repercusión mundial muy relevante donde nos vamos a centrar en dos. Las presentaciones de las mayores estrellas que han fichado por el Real Madrid realizadas en un estadio Santiago Bernabéu repleto de aficionados y retransmitiéndose en muchos países del planeta donde un ejemplo fue la presentación de Cristiano Ronaldo la cual fue retransmitida por muchos medios de comunicación de todo el mundo donde el acto realizado en el Santiago Bernabéu alcanzo los 85.000 espectadores.

Otros eventos fundamentales que realiza el Real Madrid para mejorar la imagen de marca y el impacto global de esta son las giras que realiza alrededor del planeta para expandir su marca, fomentar la afición hacia el club, los valores y la buena imagen de marca del mejor club del mundo. Estas giras, que normalmente se realizan en pretemporada<sup>12</sup>, se han ido actualizando durante la última década de tal manera que la mayoría de los equipos las realizan en todo tipo de destinos del mundo con el objetivo de

---

<sup>11</sup> Los medios de comunicación son fundamentales para proyectar la imagen de marca que quiere el club que entiendan los aficionados. El Madrid colabora con profesionales de prensa, radio o agencias.

<sup>12</sup> Antes del inicio de la temporada oficial los equipos de fútbol tienen un periodo de preparación que normalmente se desarrolla en el mes de julio donde realizan entrenamientos intensivos, tácticas y partidos amistosos contra otros equipos.

umentar la imagen de marca y los ingresos del equipo. El Real Madrid ha sabido aprovechar esta tendencia llevándole a realizar una gira anual de unos 15 días de duración en todo tipo de destinos (Estados Unidos, Japón, América del Sur, Asia...)

A parte de expandirse como marca global, en todos estos países donde han realizado la gira, el Real Madrid tiene numerosos acuerdos de patrocinio con muchas empresas globales con las que colabora, por lo que la realización de este tipo de giras son un gran momento para realizar los eventos y campañas que están estipuladas en los contratos.

Todo esto supone a la entidad contar con unos ingresos económicos muy importantes que se generan por la venta de entrada de los partidos y el merchandising que vende el club, ya que este tipo de eventos te aseguran tener una demanda muy importante ya que todos los estadios donde juega el Real Madrid se llenan llegando casi a los 80.000 espectadores de media. En la presente temporada el Real Madrid llegó a ingresar más de 15 millones de euros por realizar su gira sin contar todos los beneficios de aumento imagen de marca global. La realización de este tipo de eventos es fundamental para construir y reforzar la imagen de marca en todas las partes del mundo provocando que millones de aficionados año tras año sigan, se interesen y se fidelicen con el club.

#### 4.2.1. Medios de comunicación propios del Real Madrid

El Real Madrid ha construido su relación comunicativa con sus socios y aficionados a nivel mundial gracias a la utilización de diferentes medios de comunicación desarrollados en los últimos 15 años. Con el presidente Lorenzo Sanz se comenzó a implantar este tipo de estrategias cuando en 1999 creó Real Madrid TV y algunas publicaciones institucionales que aún se utilizan. Estas se centraban solamente en criterios informativos, pero con la llegada de Florentino Pérez se desarrolló un enfoque empresarial enlazado al marketing y al negocio impulsando la marca Real Madrid de manera abrumante. Por lo tanto, se analizarán los distintos soportes y medios que utiliza el club actualmente para comunicarse con sus socios y seguidores:

- Sitio web Corporativo: [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com): la página web oficial del Real Madrid es muy importante en la estrategia de comunicación del club con sus aficionados. La web se caracteriza por su inmediatez informativa actualizándose en todo momento del día. Normalmente se producen una media de 10 noticias al día sobre las últimas novedades del club, siendo el primer

canal de comunicación que utiliza el club para informar a sus seguidores sobre cualquier asunto de importancia deportiva, económica o social.

Los días de partido hay una cobertura total para ofrecer al aficionado la mayor información posible de la previa, partido en directo y post partido que hacen que el aficionado no pierda ápice de detalle sobre el encuentro.

La web también se utiliza para realizar acciones de marketing como la comercialización de productos oficiales del club, las promociones y las ofertas exclusivas hacia sus seguidores para así incentivar la compra y la participación.

Además, se proporciona una cantidad inmensa de contenidos audiovisuales que favorecen la experiencia del usuario, así como toda la información de todos los ámbitos para conocer a fondo al club.

Para llegar a una audiencia global, esta web está disponible en español, inglés, francés, portugués, árabe, chino, japonés e indonesio.

Gracias a esta estrategia, esta táctica ha llevado a que el sitio web del Real Madrid se posicione como el más visitado en el ámbito del fútbol, con una media mensual de 9 millones de visitas, alcanzando un total de 108 millones al año y superando los 506 millones de páginas vistas (Real Madrid, 2024).

- APP Real Madrid: A su vez, el club cuenta con una aplicación para móviles actualizada en los últimos años llegando a ser otra herramienta fundamental para mantener a los seguidores conectados con el equipo en todo momento. A través de esta aplicación, los aficionados pueden contemplar una amplia variedad de contenido exclusivo, noticias o actualizaciones en tiempo real sobre el equipo.
- Publicaciones: el Real Madrid utiliza una gran variedad de publicaciones, tanto en formato físico como online. Este año el club ha editado un total de 12 publicaciones. Dentro de las publicaciones físicas destaca la Revista Oficial Hala Madrid, la cual también la podemos encontrar en formato digital con una Esta revista tiene un alcance mundial, llegando a más de 200 países. Esta publicación ofrece noticias, reportajes y análisis relacionados con el club, sus jugadores y su historia. Actualmente se publica de forma trimestral y en su formato online se edita en dos idiomas: español e inglés (Real Madrid, 2024).

El club también comercializa con libros y material impreso que trata sobre temas de todos los indoles del club. También si así lo deseas, el club puede enviarte boletines y correos electrónicos para informarte de la situación del club o promociones que te interesen.

- Real Madrid TV: para la marca Real Madrid C.F. contar con un canal de televisión implica muchas ventajas como la capacidad de tener el control de la narrativa de la marca para poder comunicarse con sus aficionados dirigiendo el contenido que sea adecuado para reforzar la imagen del club, sus valores y sus logros. Además, este canal puede ser televisado en todo el mundo a través de plataformas de televisión y streaming, por lo tanto, es otro medio que utiliza el club para promocionar y comercializar la marca Real Madrid ya que la mayoría de los patrocinadores utilizan este canal entre otros para dar visibilidad a su marca. Todo este proceso genera ingresos al Real Madrid siendo el año 2023 su mejor dato histórico de cuota de pantalla alcanzando una audiencia acumulada de más de 27 millones de espectadores (Real Madrid, 2024).

El Real Madrid utiliza una amplia gama de medios de comunicación para mantener una conexión sólida con sus seguidores en todo el mundo donde su página web oficial es el centro de la información del club, logrando obtener impresionantes cifras de visitas gracias a su contenido, la facilidad de la navegación en la página y por la imagen de marca que ostenta el Real Madrid. Utilizan tanto medios digitales como físicos logrando que la estrategia comunicativa del club sea inmensa y tenga un gran impacto, pero aún falta crucial de la estrategia comunicativa del Real Madrid: las RRSS.

#### 4.2.2. Las Redes Sociales y su uso estratégico

Las redes sociales han cambiado la forma en que las marcas se relacionan con su audiencia, y el Real Madrid no es una excepción. Ser la primera entidad deportiva del mundo en contar con más de 500 millones de seguidores en redes sociales se debe al gran uso de estas herramientas tan útiles que hacen mantener un vínculo estrecho con los aficionados a un nivel global.

En este último apartado del trabajo, investigaremos las redes sociales que utiliza el Real Madrid y de qué manera el Real Madrid las usa como parte fundamental de su estrategia de comunicación.

Desde el auge de las redes sociales el departamento de Comunicación del Real Madrid ha llevado a cabo, tal y como muestran sus Informes, una intensa labor comunicativa a través de muchas plataformas<sup>13</sup> como Facebook, X Twitter, Instagram, TikTok o WhatsApp. Esta estrategia se realiza en coordinación con todos los medios de comunicación que utiliza el Real Madrid configurando así una red comunicativa con una estrategia de contenidos diseñada para maximizar el impacto de sus publicaciones.

Por lo tanto, el Real Madrid implementa una estrategia diversificada en redes sociales, utilizando plataformas como, Instagram, Facebook, X Twitter y TikTok para llegar a diferentes segmentos de su público objetivo adaptando su mensaje de manera efectiva en todas sus plataformas. Un ejemplo es el uso de Twitter que se utiliza sobre todo para ofrecer el minuto a minuto de los partidos del equipo merengue mientras que Instagram se enfoca en el contenido visual más atractivo como son las fotografías y videos breves.



Figura 7: Tweet del Real Madrid en el transcurso de un partido. Fuente: (Real Madrid, 2024).



Figura 8: Publicación del Real Madrid en la red social Instagram. Fuente: (realmadrid, 2024)

El departamento de comunicación del Real Madrid fomenta la interacción y la participación de sus seguidores en todas sus redes sociales, respondiendo comentarios, organizando todo tipo de actividades, concursos, desafíos o encuestas. Todo esto ayuda a crear una comunidad en línea activa y comprometida en torno al club, mejorando la lealtad y el sentido de pertenencia entre su público objetivo.

El Real Madrid como la mayoría de las marcas deportivas, utiliza las redes sociales para dar una perspectiva humana a su marca y mostrar una faceta más personal e íntima del club. Todo esto se genera publicando todo tipo de contenido exclusivo e

---

<sup>13</sup> Los aficionados del Real Madrid pueden disfrutar del contenido audiovisual e interactivo a través de: Facebook, Instagram, WhatsApp, X Twitter, TikTok, YouTube, Line, Snapchat, Twitch, LinkedIn, Weibo, WeChat, Toutiao, Douyin y BiliBili (Real Madrid, 2023).

íntimo que ofrece a sus seguidores la posibilidad de contemplar a sus ídolos de una manera más auténtica.

Es importante que el aficionado entienda que estas personas aparte de ser estrellas son individuos normales en esta sociedad por lo que se ofrece al aficionado multitud de entrevistas a jugadores o entrenadores de temáticas muy diversas donde principalmente se comparten momentos personales, intereses y anécdotas.

Muchas veces son entrevistas generadas por los acuerdos de patrocinio que tiene el club con empresas aliadas, pero también son frecuentes las entrevistas por parte del club o cualquier momento cotidiano del equipo como sesiones de entrenamiento, viajes, celebraciones y todo tipo de eventos que provocan que el aficionado se sienta más conectado y de una manera más cercana al club. Este tipo de contenido que realiza el Real Madrid en todas las redes sociales no solo aumenta el vínculo emocional con los aficionados, sino que a la vez se construye una imagen de marca más accesible y humana.



Figura 9: Publicación del Real Madrid en Instagram, donde el jugador Nacho expresa sus sentimientos a la afición a través de un contenido videográfico. Fuente: (realmadrid, 2024).

Además de mantener una relación muy cercana con sus seguidores, el Real Madrid utiliza las redes sociales como una herramienta poderosa para promocionar todo tipo de productos oficiales del club, eventos, patrocinadores y promociones.

Gracias a campañas con un diseño perfecto, el club promociona sus nuevas equipaciones, accesorios y más artículos de merchandising directamente a su público objetivo. Todo esto lo realizan con las ventajas que aportan las redes sociales sobre segmentación del mensaje y del público por lo que, el Real Madrid personaliza los anuncios para aumentar el alcance y efectividad de sus promociones.

Por tanto, un evento o promoción importante que deba realizar el club es enormemente difundido en las redes sociales, incentivando la participación y aumentando las ventas.

Por estos motivos las cuentas de redes sociales del Real Madrid son un inmenso escaparate para aquellas empresas que tengan acuerdos con el club y quieran promocionarse lo que supone una generación cuantiosa de ingresos.



Figura 10. Colaboración de Real Madrid con ADIDAS a través de su cuenta de Instagram. (realmadrid, 2024).

Un factor primordial del uso de las redes sociales por parte del Real Madrid es la creación de una comunidad muy sólida y leal. Es parte de la estrategia del club el fomentar la interacción con sus seguidores realizando todo tipo de acciones en las redes sociales para obtener una alta participación del seguidor. Esta estrategia a parte de mantener a los seguidores activos con la marca fortalece la imagen de esta al aumentar la lealtad hacia el club.

Por este motivo y gracias a todas las estrategias y acciones implementadas durante un largo periodo de tiempo, el Real Madrid es el club de fútbol con más seguidores en redes sociales. Instagram es la red social más seguida por los aficionados con un total de 165 millones de seguidores, le sigue Facebook con 154 millones de aficionados, X con casi 87 millones y TikTok con más de 45 millones de seguidores (Real Madrid, 2024).

TikTok es la red social que más ha crecido en el último año. Esta red social que se utiliza para compartir videos cortos con los seguidores es utilizada por el club aprovechando el auge que ha tenido esta plataforma en el último año. Los videos que sube el Real Madrid tienen una repercusión bestial, llegando incluso en algunos de ellos a



superarse los 50 millones de reproducciones en un solo vídeo por lo tanto se aprecia el afán que tiene el club en fortalecer e impulsar esta red social a través de bastantes publicaciones diarias con una edición notable.

Para acabar este apartado, es importante resaltar la importancia que tiene las redes sociales en la estrategia de comunicación y marketing del Real Madrid, permitiendo al club tener una conexión cercana con el aficionado, humanizar y personalizar la marca, promover todo tipo de productos, eventos o patrocinios, obtener ingresos o definitivamente crear una comunidad leal e impulsar la imagen de marca del club.

## **5. CONCLUSIONES**

A lo largo de este Trabajo de Fin de Grado, se ha analizado la Marca Real Madrid desde muchas perspectivas, el éxito deportivo, su imagen de marca, el análisis de sus principales productos o servicios que ofrece a su público objetivo, los ingresos que genera la marca, y sus principales estrategias de marketing, comunicación y medios de comunicación.

Se entiende entonces cómo el Real Madrid no es solo un club de fútbol, sino una marca global que ha sabido construir una identidad sólida y reconocible en todo el mundo. Su imagen de marca se ha desarrollado a través de muchos años de éxito en el terreno de juego, pero ayudada por una gestión estratégica que ha ido adaptándose a todos los cambios del mercado global y la comunicación. Esto le hace ser la marca deportiva más reconocida y que más ingresos genera en el mundo y una de las principales identidades de España y por supuesto, de la ciudad de Madrid.

El análisis de los productos y servicios que ofrece el Real Madrid a todos sus aficionados releva una clara estrategia de diversificación que incluye desde los partidos de fútbol en el estadio Santiago Bernabéu hasta la venta de merchandising o experiencias exclusivas para el aficionado. Todo esto supone la generación de una fuente significativa de ingresos, pero a su vez refuerza la imagen de marca del Real Madrid gracias al vínculo que se genera entre el aficionado y el club.

Todos los ingresos generados por la marca Real Madrid vienen establecidos por ser una de las entidades más valiosas del mundo. Esto se genera a través de una

combinación de fuentes de ingresos como los éxitos deportivos, los derechos de transmisión, la venta de entradas y merchandising o ingresos por patrocinios y publicidad que dejan al club en una posición financiera sólida, algo muy complicado después de la tremenda crisis que acosó la industria del fútbol tras la pandemia, pudiendo seguir invirtiendo en aspectos deportivos y estratégicos.

Las estrategias de marketing y comunicación del Real Madrid son un modelo para imitar en el mercado deportivo. Conseguir desarrollar una estrategia multicanal efectiva es una tarea complicada para cualquier empresa. El Real Madrid en mi opinión, ha conseguido perfeccionar una estrategia multicanal que incluye la cooperación de medios tradicionales y digitales ayudando al club a mantenerse relevante en escena y conectado con una gran audiencia global.

En este papel las redes sociales han jugado un partido crucial en el desarrollo de las estrategias comunicativas de la marca, facilitando la interacción directa y la promoción de los productos y servicios que ofrece el Real Madrid y sus colaboradores. Ser la marca deportiva con más seguidores en redes sociales es una tarea que se antoja muy complicada para cualquier empresa, pero el Real Madrid lo ha conseguido gracias a la creación de un contenido ameno y simpaticante con los valores de marca de este club, las redes sociales se han convertido en el mejor y más efectivo medio de comunicación tanto para el club, como para el aficionado.

El Real Madrid, apoyado por sus éxitos deportivos ha evidenciado ser más que el mejor equipo de fútbol de la historia, sino que a su vez se ha establecido como una marca influyente y adaptable a las diferentes tendencias a lo largo de las décadas desde su creación en 1902. Pero, de la mano de su presidente actual Florentino Pérez y entendiendo las nuevas características del mercado actual, el triunfo de la marca Real Madrid se basa en una mezcla de logros deportivos y tendencias de la industria futbolística apoyándose en una gestión estratégica de la identidad de marca, una innovación constante en sus productos y servicios, así como una estrategia de comunicación efectiva y directas con sus aficionados. Estas acciones, coordinadas de una forma efectiva, garantizan la continua base del éxito que atesora a esta identidad tanto en el ámbito del fútbol mundial como en el campo comunicativo e imagen de marca.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Arriaga, J. L. (2023). *El gran negocio del futbol*. Obtenido de The Economy Journal : <https://www.theeconomyjournal.com/texto-diario/mostrar/1525487/gran-negocio-futbol>
- BOE. (2022). *Real Decreto 1034/2022, de 20 de diciembre, por el que se regula la concesión directa de una subvención a la Real Federación Española de Fútbol para la preparación y desarrollo de la Candidatura para la Copa Mundial de la FIFA 2030*. Obtenido de <https://www.boe.es/eli/es/rd/2022/12/20/1034>
- Brand Finance. (2023). *El Real Madrid reina como la marca de club de fútbol más fuerte del mundo*. Obtenido de <https://brandfinance.com/press-releases/el-real-madrid-reina-como-la-marca-de-club-de-futbol-mas-fuerte-del-mundo>
- Bruña, M. (2022). *El Real Madrid, el que más camisetas vendió la temporada pasada*. Obtenido de Mundo Deportivo: <https://www.mundodeportivo.com/futbol/real-madrid/20220728/1001843034/real-madrid-mas-camisetas-vendio-temporada-pasada.html>
- Camacho, D. (2023). *Qué significa el escudo del Real Madrid: historia, evolución y por qué desapareció la cruz de su corona*. Obtenido de Marca: <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2023/03/18/641097a1e2704e34b08b45b3.html>
- CincoDías. (2007). *El Real Madrid ingresó 440 millones con Beckham*. Obtenido de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/07/06/empresas/1183729224\\_850215.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2007/07/06/empresas/1183729224_850215.html)
- Columnas Blancas. (2024). *Explora por qué el fútbol es el deporte más apasionante del mundo*. Obtenido de [https://columnasblancas.es/general/por-que-el-futbol-es-el-mejor-deporte-del-mundo/?expanded\\_article=1&expanded\\_article=1](https://columnasblancas.es/general/por-que-el-futbol-es-el-mejor-deporte-del-mundo/?expanded_article=1&expanded_article=1)
- Deloitte Football Money League. (2023). *Deloitte. Los clubes de fútbol con más ingresos de Europa*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/ranking-clubes-futbol-mas-ricos.html>
- El Economista. (2024). *El reciente informe de la UEFA sobre inversiones financieras y de clubes europeos confirma que el Madrid tiene los mayores ingresos de Europa*.

- Obtenido de <https://www.eleconomista.com.mx/deportes/Real-Madrid-con-un-poderio-de-ingresos-de-902-millones-de-dolares-20240215-0131.html>
- ESERP Business & Law School. (2019). *¿Qué es la imagen corporativa de una empresa?* Obtenido de <https://es.eserp.com/articulos/que-es-la-imagen-corporativa-de-una-empresa/#:~:text=Importancia%20de%20la%20imagen%20corporativa,-Una%20imagen%20corporativa&text=Facilita%20que%20el%20p%C3%BAblico%20se,percibido%20frente%20a%20la%20competencia>
- Felix, J. (2024). *La camiseta del Real Madrid rompe el mercado al alcanzar un valor de 250 millones de euros*. Obtenido de Marca: <https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2024/02/03/65bd4fde268e3e13698b45b6.html>
- FIFA. (2023). *Un mes después: 5.000 millones interactuaron con la Copa Mundial de la FIFA Catar 2022™*. Obtenido de <https://inside.fifa.com/es/tournaments/mens/worldcup/qatar2022/news/un-mes-despues-5-000-millones-interactuaron-con-la-copa-mundial-de-la-fifa>
- Fiter, M. (2023). *La revolución del nuevo Santiago Bernabéu: atraerá comercio, turismo y "dinamizará" todo el entorno*. Obtenido de El Español: [https://www.elespanol.com/madrid/capital/20230617/revolucion-santiago-bernabeu-atraera-comercio-turismo-dinamizara/771923177\\_0.html](https://www.elespanol.com/madrid/capital/20230617/revolucion-santiago-bernabeu-atraera-comercio-turismo-dinamizara/771923177_0.html)
- Fresneda, Á. (s.f.). *Pinterest (Fotografía)*. Obtenido de [realmadridcastilla.files.wordpress.com](http://realmadridcastilla.files.wordpress.com)
- Hernández Rader, J. (2023). *El Real Madrid planea más de 200 eventos anuales en el Bernabéu a partir de 2024*. Obtenido de VozPopulí: [https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/real-madrid-planea-mas-200-eventos-anuales-bernabeu-2024.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/real-madrid-planea-mas-200-eventos-anuales-bernabeu-2024.html)
- Ibarra, D. M. (2023). *Super Bowl o final de la Champions League: ¿cuál es el evento deportivo más visto?* Obtenido de AS: <https://us.as.com/nfl/super-bowl-o-final-de-la-champions-league-cual-es-el-evento-deportivo-mas-visto-n/>
- Larsen, R. (2024). *El modelo de negocio y las fuentes de ingresos del Real Madrid explicado*. Obtenido de UNTAYLORED: <https://www.untaylored.com/post/the-business-model-and-revenue-streams-of-real-madrid-explained>

- MBA Skool Team. (2023). *Estrategia de marketing y mix de marketing del Real Madrid (4P)*. Obtenido de [https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17748-real-madrid.html#google\\_vignette](https://www.mbaskool.com/marketing-mix/services/17748-real-madrid.html#google_vignette)
- Morales, N. A. (2020). *La comunicación en entidades deportivas: Real Madrid CF, la función social y la imagen de un club con reconocimiento internacional (Trabajo de Fin de Grado, Universitat Oberta de Catalunya)*. <http://hdl.handle.net/10609/108868>. Obtenido de <file:///C:/Users/sergi/OneDrive/Escritorio/Universidad/TFGS/PUBLICIDAD/nmoralesuTFGREALMADRIDAYUDA.pdf>
- Olympics. (2024). *Fútbol*. Obtenido de <https://olympics.com/es/paris-2024/deportes/futbol>
- Pascual, A. (2022). *Una camiseta de fútbol cuesta ocho euros y se vende por 170: ¿están timando al aficionado?* Obtenido de El Confidencial: [https://www.elconfidencial.com/deportes/2022-08-24/camisetas-futbol-caras-authentic-stadium-precio\\_3479557/](https://www.elconfidencial.com/deportes/2022-08-24/camisetas-futbol-caras-authentic-stadium-precio_3479557/)
- Prat, I. (2023). *Real Madrid y Barcelona dominan el 'negocio' de las camisetas: ¿Cuánto ganan los clubes por publicidad?* Obtenido de Marca: <https://www.marca.com/futbol/2023/09/16/6504402046163f04058b4629.html>
- Primavera Blanca. (s.f.). *¿Conoces la historia del Real Madrid?* Obtenido de <https://www.primaverablanca.es/conoces-la-historia-del-real-madrid/#top>
- Real Madrid. (2023). *Estructura organizativa*. Obtenido de <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/transparencia/estructura-organizativa>
- Real Madrid. (2024). *El Real Madrid y HP anuncian un acuerdo de patrocinio histórico*. Obtenido de Real Madrid CF: <https://www.realmadrid.com/es-ES/noticias/club/patrocinadores/el-real-madrid-y-hp-anuncian-un-acuerdo-de-patrocinio-historico-02-02-2024>
- Real Madrid. (2024). *Official Online Store*. Obtenido de <https://shop.realmadrid.com/>
- Real Madrid. (s.f.). *Patrocinadores*. Obtenido de <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/patrocinadores>
- Riego, D. (2018). *La Biblia Blanca*. Barcelona: Editorial Córner.

- Sánchez, B. (2022). *Cuál es el deporte más popular del mundo*. Obtenido de Mundo deportivo: <https://www.mundodeportivo.com/uncomo/deporte/articulo/cual-es-el-deporte-mas-popular-del-mundo-52978.html>
- Silva, D. d. (2020). *Estrategia de marketing mix: qué son las 4 P's y cuáles son sus objetivos*. Obtenido de Blog de Zendesk: <https://www.zendesk.com.mx/blog/estrategia-marketing-mix/>
- Trujillo, I. (2022). *¿De quién es el Real Madrid? La Razón*. Obtenido de <https://www.larazon.es/deportes/futbol/20220604/dctc5cvbszf7zc5mp5k6kicxzm.html>
- verTele. (2022). *La victoria del Real Madrid en la Champions reúne a 7,7 millones de espectadores en TVE (52.8%)*. Obtenido de [https://www.eldiario.es/vertele/audiencias-tv/sabado-28-mayo-2022-final-champions-real-madrid-liverpool-tve\\_1\\_9033991.html#:~:text=La%20final%20de%20la%20Champions%20League%202021%2D2022%20congreg%C3%B3%20en,momento%20por%2012.391.000%20personas](https://www.eldiario.es/vertele/audiencias-tv/sabado-28-mayo-2022-final-champions-real-madrid-liverpool-tve_1_9033991.html#:~:text=La%20final%20de%20la%20Champions%20League%202021%2D2022%20congreg%C3%B3%20en,momento%20por%2012.391.000%20personas)
- Wikipedia. (Febrero de 2020). *Real Madrid Club de Fútbol*. Obtenido de Wikipedia: [https://es.wikipedia.org/wiki/Real\\_Madrid\\_Club\\_de\\_F%C3%BAAtbol#/media/Archivo:Real\\_emblem.png](https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_F%C3%BAAtbol#/media/Archivo:Real_emblem.png)
- Wikipedia. (2024). *FIFA*. Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/FIFA>
- Wikipedia. (s.f.). *Real Madrid Club de Fútbol*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Real\\_Madrid\\_Club\\_de\\_F%C3%BAAtbol](https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_F%C3%BAAtbol)
- Wright, C. (2024). *Real Madrid y Barcelona, con más ingresos por camisetas en 2023*. Obtenido de ESPN: [https://espndeportes.espn.com/futbol/clubes/nota/\\_/id/13308950/barcelona-real-madrid-ingresos-camisetas-vendidas-2023-equipos-europa-uefa](https://espndeportes.espn.com/futbol/clubes/nota/_/id/13308950/barcelona-real-madrid-ingresos-camisetas-vendidas-2023-equipos-europa-uefa)

