

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ**  
**COLEGIO DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA**  
**FACTORES DE ÉXITO PARA QUE UN EQUIPO DE FÚTBOL**  
**SEA RENTABLE COMO MARCA**

**Proyecto de investigación**

Andrés Eljuri Chiriboga

Marketing

Trabajo de titulación presentado como requisito para la obtención de título de  
Licenciado en Marketing

Quito, 4 de febrero de 2016

**Universidad San Francisco de Quito USFQ  
Colegio de Administración y Economía**

**HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Título de la tesis: Factores de Éxito para que un Equipo de Fútbol sea Rentable como Marca**

**Andrés Eljuri Chiriboga**

Calificación,

.....

Maria Dolores Brito, M.B.A  
Directora de Tesis

.....

Paola Valencia, M.B. A.  
Coordinadora Marketing

.....

Santiago Gangotena, Ph.D  
Decano CADE

.....

Quito, 4 de febrero de 2016

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas. Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma:

-----

Nombre: Andrés Eljuri Chiriboga

Código: 00102078

C. I.: 1714665302

Lugar y fecha: Quito, febrero de 2016

## Resumen

Este trabajo pretende informar sobre el modelo de éxito aplicado por el club de fútbol Real Madrid desde el año 2000. A través de este modelo se explicará algunos factores que influyen en el éxito o fracaso de un club de fútbol. Seleccionando una muestra de los 20 clubes más rentables de la temporada 2013-2014 propuesto por la compañía Deloitte, se procedió a un análisis comprensivo de estos modelos y se elaboró una nueva lista de variables que forman parte de un nuevo modelo de éxito que se propone en esta tesis. En base a este análisis las variables obtenidas fueron: antigüedad del club, promedio de asistencia a partidos, valoración del primer equipo, seguidores en redes sociales, socios activos del club, ingresos comerciales, sponsors, copas nacionales, copas internacionales, ingresos 2013/2014 y el incremento en ingresos de los últimos 5 años. Todas estas variables ayudaron a generar un análisis más profundo de estos modelos para así generar una nueva lista de los clubes más exitosos a nivel mundial. En esta nueva lista propuesta se evidenciaron cambios en las posiciones de los equipos que anteriormente estaban en un ranking de ingresos económicos únicamente. Los 3 equipos que registraron los mayores ingresos económicos en el año 2014 fueron: Real Madrid, Manchester United y Bayern Munich. A esta variable de ingresos económicos se sumaron las variables mencionadas anteriormente y se obtuvo el siguiente ranking de equipos exitosos: FC Barcelona, Manchester United y Real Madrid. El nuevo modelo de éxito ayuda a crear un ranking mejorado ya que no se concentra solamente en el éxito económico de los equipos sino que también comprende algunos otros factores que considero que son parte del éxito para que un equipo sea rentable como marca.

## **Abstract**

This paper intends to report on the successful model applied by the football club Real Madrid since 2000. Through this model many variables that influence the success or failure of a football club will be explained. By selecting a sample of the 20 most profitable clubs in the 2013-2014 season, proposed by the company Deloitte, the author proceeded to a comprehensive analysis of these models and a new list of variables that are part of a new model of success proposed in this thesis. Based on this analysis, the variables obtained were: age of the club, average attendance at matches, value of the first team, followers on social networks, active club members, commercial income, sponsors, national cups, international cups, income from 2013/2014 season and the increase in revenues over the last five years. All these variables helped generate a deeper analysis of these models to create a new list of the most successful clubs in the world. In this new list changes were evident in the positions of the teams that were previously only ranked based on economic income. The 3 teams that recorded the highest income in 2014 were: Real Madrid , Manchester United and Bayern Munich. Along with the other variables mentioned above, the economic income variable allowed to create a new ranking in which FC Barcelona , Manchester United and Real Madrid are on top of the list. The new model of success helps create an improved ranking as it does not focus solely on the economic success of team, but also includes some other factors I consider to be part of success for a team to be profitable as a brand.

## Contenido

Resumen .....	4
Abstract.....	5
ÍNDICE DE FIGURAS .....	7
1. Introducción.....	9
1.1 Introducción al fútbol.....	9
1.2 La Actualidad de los Clubes de Fútbol y los Problemas a los que se Enfrentan .....	10
1.3 La Importancia de la Marca en la Rentabilidad de un Equipo de Fútbol .....	12
2 . Marco Teórico .....	15
2.1 El Modelo de Éxito del Real Madrid .....	15
2.1.1 Factor Deportivo.....	20
2.1.2 Factor Social .....	30
2.1.3 Factor de Marketing.....	33
2.2 Éxito del Real Madrid.....	43
2.2.1 Éxito Deportivo .....	44
2.2.2 Éxito Económico .....	46
3 Análisis de Datos .....	48
3.1 Muestra: Los 20 Equipos más Rentables Temporada 2013/2014.....	48
3.2 Variables de Estudio en el Modelo .....	52
3.2.1 Variables de Datos Relevantes .....	53
3.2.2 Variables de Estrategias.....	54
3.2.3 Variables de Éxito .....	56
3.3 Resultados del Análisis de las Variables del Modelo .....	58
3.4 El Nuevo Modelo de Factores Claves de Éxito .....	63
4 Conclusiones.....	64
5 Bibliografía.....	69
6 Anexos.....	74
6.1 Anexo 1 .....	74
6.2 Anexo 2.....	75
6.3 Anexo 3.....	76
6.4 Anexo 4.....	77
6.5 Anexo 5.....	78

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de Ingresos de Equipos de Fútbol	13
Figura 2: Modelo de Éxito del Real Madrid	17
Figura 3: Las contrataciones estrellas de Florentino Pérez: Los Galácticos	21
Figura 4: El Renacer de los Galácticos, contrataciones 2009-2010	22
Figura 5: Contrataciones estrella 2010-2014	23
Figura 6: Total de Seguidores en Facebook y Twitter por Jugador (en millones)	24
Figura 7: Total de Seguidores en Twitter por Jugador (en millones)	25
Figura 8: Total de Seguidores en Instagram por Jugador (en millones)	25
Figura 9: Top 10 Jugadores con Mayor Valor Mediático en Liga BBVA (estudio mediático 2012)	27
Figura 10: Grandes Jugadores de la Cantera del Real Madrid	29
Figura 11: Canteranos Más Rentables del Real Madrid	30
Figura 12: Top 10 Clubes con más Socios a Nivel Mundial	32
Figura 13: La Camiseta del Real Madrid y sus Auspiciantes (valores indican el valor de firmar el contrato)	35
Figura 14: El Cambio en el Escudo del Real Madrid en la Cultura Musulmana	37
Figura 15: Ingresos Comerciales en Diferentes Áreas del Real Madrid	40
Figura 16: Programa de Licencias de Productos de Real Madrid y sus Resultados	41
Figura 17: Ventas de Camisetas Real Madrid	42
Figura 18: Amplia Gama de Productos Marca Real Madrid	43
Figura 19: Palmarés desde la Fundación del Real Madrid	45
Figura 20: Ingresos Totales Real Madrid 2013-2014	47

Figura 21: Top 20 Equipos más Rentables Temporada 2013-2014 (datos en millones de euros en ese año)	51
Figura 22: Variables Relevantes para el Nuevo Modelo (variables escogidas en el último nivel y en negrilla)	52
Figura 23: Posiciones de los clubes en el Ranking Antes y Después de la Aplicación del Nuevo Modelo de Éxito Propuesto por el Autor	65
Figura 24: Comparación de variables entre modelo de datos y éxito Deloitte y el Nuevo Modelo de Éxito Propuesto por el Autor	67

## **1. Introducción**

### **1.1 Introducción al fútbol**

El fútbol es un deporte que viene maravillando a la gente por más de un siglo. La historia de este deporte se remonta a 1863 cuando en Inglaterra, se separó el rugby del fútbol como tal y se creó la Football Association (Asociación de Fútbol). Desde aquel entonces, el arte de manejar un balón con los pies era admirado, factor clave para que este deporte crezca en popularidad como lo hizo (Los orígenes). Este deporte trajo sus raíces desde Japón, China e incluso la antigua Grecia, pero fue en Inglaterra donde se perfeccionaron las regulaciones y llegó a ser el deporte tan apasionante que todos conocemos hoy en día. Si bien el fútbol tiene varias raíces, éste empezó en las islas británicas desde aproximadamente el 1300 y sus reglas eran diferentes a las que se conocen actualmente. Varios escritos y cuentos, denotan que el fútbol no tenía número específico de participantes y que muchas veces se jugaban partidos de más de tres horas entre los habitantes de aldeas y pequeños pueblos (Los orígenes). En ciertos casos llegó a ser un juego tan violento que se empezaron a implementar leyes y regulaciones para impedir que la gente practique este deporte. En muchas ciudades de Inglaterra, como en Manchester por ejemplo, el fútbol era prohibido por sus gobernantes debido a que se hacían muchos destrozos en las calles (El crecimiento global). Con el pasar de los años, nació la necesidad de unificar las reglas del juego y es por esto que varias universidades y colegios de Inglaterra se reunieron para concretar las reglas oficiales de este deporte tan emocionante. La Asociación de Fútbol de Inglaterra llegó a tener 50 clubes afiliados en poco tiempo e incluso se planeaban partidos internacionales por primera vez. En 1904 se creó la FIFA (Federation Internationale Football Association) con 7 países fundadores. El fútbol fue creciendo en popularidad con la creación de este organismo, y muchos países se fueron uniendo hasta que

para el año 2007, la FIFA cuenta con 208 países miembros (El crecimiento global). El fútbol está en constante crecimiento, tanto así que hoy en día hay más de 270 millones de personas entre jugadores, réferis y oficiales involucrados en este gran deporte (FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football, 2007). Asimismo, existen aproximadamente 301000 clubes en el mundo del fútbol, sin embargo para este estudio se tomarán en cuenta solamente los 20 clubes más rentables del año 2014 (FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football, 2007). Además de todas las personas afectadas directamente por el fútbol, los fans, medios de televisión, publicistas, marcas, empresas y países a los que ha llegado este deporte se han dado cuenta de su impacto y esto es en esencia el análisis que esta tesis plantea generar.

## **1.2 La Actualidad de los Clubes de Fútbol y los Problemas a los que se Enfrentan**

Los clubes de fútbol de hoy en día se ven afectados por varios factores internos y externos que obligan a que mejoren su gestión y procesos administrativos. Con la rapidez de la información y la evolución de este deporte, los clubes se ven desafiados a nivel económico, social y administrativo. El marketing deportivo y todo el merchandising que se da alrededor de los clubes y sus jugadores también ha invitado a que los clubes estén mucho más conscientes de sus procesos y que busquen nuevas formas de manejar su marca y posicionamiento en el mercado, no solo como equipos de fútbol en sí sino también negocio (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Con los contratos millonarios de los jugadores y tomando también en cuenta otros gastos, muchos de los clubes a nivel mundial han visto como solución diversificar su marca de equipo en otros ámbitos. Muchos clubes se han dado cuenta que dado el nivel de comercialización del fútbol como deporte y como negocio, muchas veces un modelo clásico de negocios en el cual los únicos ingresos se dan por las entradas al estadio no

es suficiente en el mundo moderno (Muñoz, 2013). La mayoría de los clubes con una importante posición como marca, han adoptado un modelo en el cual sus ingresos se dividen en la parte comercial, derechos televisivos y las entradas a los partidos. Debido al nivel de comercialización de productos relacionados con el fútbol, estos clubes han utilizado la diversificación de sus productos, extensión de líneas de marca y estrategias de fidelización de los hinchas como herramientas clave para el éxito de su negocio. Los factores externos previamente mencionados no son lo único que afecta a los clubes de fútbol a nivel mundial, los elementos internos de la organización son también parte fundamental del éxito de los clubes de la actualidad. En los últimos años se han podido ver casos en los cuales grandes clubes de fútbol mundial, como el Valencia en España y el Manchester United en Inglaterra, se han visto atacados por estos factores internos. El mal manejo por parte de los directores técnicos y su equipo, la falta de una cultura corporativa fuerte y el mal manejo administrativo son algunos de los factores que afectan directamente a los clubes (Gómez & Magdalena, 2007). No existe una fórmula perfecta para generalizar que un club va a ser exitoso pero si hay como tener en cuenta todos estos importantes factores para poder generar un modelo que de una guía para potenciar a un club tanto en el ámbito deportivo como en el ámbito económico. Hoy en día los clubes de fútbol no pueden buscar el éxito deportivo únicamente, el mercado y el deporte en sí, obliga a aquellos clubes que quieran mantenerse en la elite mundial a que busquen el éxito económico a través de la utilización de todos los recursos con los que cuenta el club. Debido a la profesionalización del fútbol en el ámbito deportivo y comercial, los recursos de los clubes ya no son solamente económicos, los clubes también manejan a los jugadores, entrenadores y publicidad de los mismos como recursos valiosos. El manejo de jugadores, técnicos, derechos televisivos, comercialización de marca entre otros, es algo

fundamental para la supervivencia de cualquier club de fútbol el día de hoy (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006).

### **1.3 La Importancia de la Marca en la Rentabilidad de un Equipo de Fútbol**

Con el conocimiento previo de la situación a la que se enfrentan los clubes de hoy en día, se puede deducir claramente que el desarrollo del equipo de fútbol en función de marca es cada vez más importante. Si bien el espectáculo del partido y el talento de sus figuras dentro del campo de juego sigue siendo el mayor atractivo de este deporte, la marca de un equipo es de igual o mayor importancia. La marca para el consumidor es un conjunto de significados que tienen un valor relevante o muestran algún tipo de beneficio para el mismo (Díaz Meave, 2014). Los dirigentes de varios clubes de fútbol a nivel mundial se han dado cuenta de esta tendencia de generar mayor valor en la marca de un club y dado el constante crecimiento del fútbol, el poder que tiene esta marca sobre las masas es cada vez más grande. Debido a que el fútbol es un deporte que atrae a muchas personas y llega a un nivel emocional muy alto, es importante que no solo los jugadores sean recordados. Es por esto que equipos como el Real Madrid han generado nuevos modelos de marketing que tienen como objetivo principal potenciar su marca a través de diversos canales fuera del espectáculo para así generar mayor recordación y mayor fidelidad al club como institución pero también como marca (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Esto es muy importante para un club ya que los hinchas escogen a sus clubes por muchas razones y al escogerlos, se apropian de la marca que este propone, sus valores y virtudes. La elección de un club de fútbol es bastante pasional, nada diferente de cuando un consumidor escoge una marca de cualquier producto o servicio (¿Agoniza el fútbol europeo?, 2012). Lo que los clubes de fútbol llegan a lograr es la lealtad más allá de la razón, que es exactamente la definición de las lovemarks o marcas de amor que

tanto se conocen. Es por esto que es muy importante potenciar este aspecto de un club, ya que así se logra un éxito integral del ámbito deportivo y económico (Hernández Mendo & Tapia Flores, 2010). El modelo de ingresos que tienen los clubes en este estudio es el mismo en todos los casos, lo cual es muy importante analizar. Los clubes separan sus ingresos en tres componentes: comercial, derechos televisivos e ingresos por entradas (ver figura 1). Este es un modelo por el cual los clubes son capaces de distribuir sus ingresos de una forma ordenada, y se viene utilizando por los clubes de alto nivel desde hace mas de 10 años.

*Figura 1: Modelo de Ingresos de Equipos de Fútbol*



El elemento de entradas el día del evento se basa en los abonos comprados por el aficionado previo al evento y las entradas que son vendidas en el estadio en ese momento. El elemento de derechos televisivos es más complejo y se basa en ingresos por contratos que tienen los clubes con ciertas compañías. La mayoría de los clubes negocian contratos individuales con compañías para transmitir sus partidos y así tener una audiencia mayor. El área comercial es el área más grande dentro de estos tres elementos. En esta se encuentran elementos como el merchandising, branding, alianzas con otras empresas, patrocinios y la distribución de productos con la marca del equipo, entre otros. A través de este modelo de ingresos los clubes han conseguido mucho éxito a través de los años y esto se ve claramente en los datos que serán analizados posteriormente (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). La utilidad que tienen los 20 equipos a analizar muestra también la importancia económica de estos clubes en el mundo. Estas cifras van desde los 144 hasta los 549 millones de euros el año pasado (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). Con todo este dinero los clubes mejoran sus instalaciones, compran jugadores y son parte de muchas otras actividades que no solo alteran su economía sino la economía mundial también. El 4% de la población mundial está de alguna u otra forma involucrada con el fútbol, y aunque parezca un número pequeño, son millones de personas que se ven afectadas por las actividades de estos clubes (FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football, 2007). El fútbol ha tenido un impacto tan grande a nivel económico que muchas personas se han dado cuenta de la rentabilidad de un equipo, como el caso de Roman Abramovich y Chelsea o Sheikh Mansour y el Manchester City. En el año 2003 el ruso Roman Abramovich compró la mayoría de las acciones del club inglés por aproximadamente 85 millones de euros en ese entonces. La gran inversión que trajo este exitoso empresario logró que el Chelsea pueda hacer inversiones en

jugadores y en otros ámbitos de su infraestructura que antes hubiera sido imposible (Fernández, 2003). Esto demuestra que un club de fútbol puede tener una fuerte conexión emocional como marca pero a la vez ser bastante rentable y poder sostenerse bien económicamente si es que hay un manejo correcto de este modelo de negocios. La conexión emocional que genera el club de fútbol en el mundo de su aficionado es muy grande, como se puede ver en muchos clubes por la gran cantidad de seguidores que tienen (el FC Barcelona tiene 222000 socios activos). Es gracias a esta conexión que se genera una lealtad que muchas veces dura toda una vida, y es gracias a esto que los clubes de hoy en día pueden generar grandes ingresos a través de la comercialización de esta marca.

## **2 . Marco Teórico**

### **2.1 El Modelo de Éxito del Real Madrid**

Llevar a un club de fútbol a un éxito constante durante un período de tiempo es complicado, especialmente con todas las adversidades que el mundo del fútbol presenta hoy en día. El éxito deportivo ahora se complementa con el éxito económico y existen infinidad de factores que influyen en el éxito o fracaso de un club no solo a nivel futbolístico sino también a nivel administrativo. Es por esto que los dirigentes del Real Madrid Club de Fútbol han generado un modelo que incluye factores clave que pueden llevar a un equipo al éxito económico y deportivo. Este crecimiento y desarrollo de club en todos los niveles, se ve respaldado por un cambio drástico en la forma de implementar nuevas técnicas de negocios y procesos administrativos que permitieron que el Real Madrid ocupe actualmente el puesto número uno entre los clubes más valorados a nivel mundial (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). Este ranking ha demostrado como una buena gestión administrativa por parte de los dirigentes puede crear una sinergia entre todos los elementos de un club de fútbol para

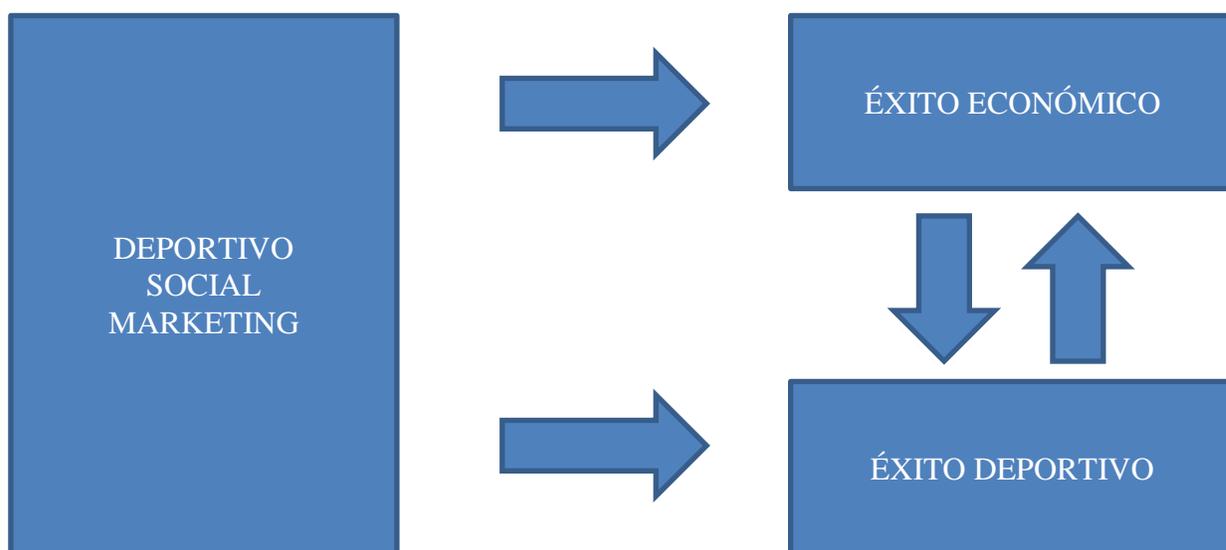
crear no solo un equipo sino también una empresa con objetivos y metas claras, buscando como todas las demás el éxito empresarial dentro de su industria. El modelo de éxito del club madrileño se basa fundamentalmente en la utilización y potenciación de los recursos clave dentro de la organización. Estos recursos no son solamente físicos, la historia del club, valor de la marca y todos esos componentes intangibles que hacen que los consumidores, en este caso los hinchas, sean fieles a la marca son también importantes dentro de este modelo (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Este enfoque va de la mano con la diversificación de sus productos y de la extensión que el club de fútbol le ha dado a la marca Real Madrid. Al lograr que el club sea visto como más que un plantel de jugadores, se ha logrado que exista un mayor impacto y alcance a nivel mundial. Junto con otras estrategias y técnicas de mercadeo el Real Madrid ha logrado subir los escalones en los últimos años y lograr que su modelo de negocio sea considerado como un éxito. Durante mucho tiempo el negocio del fútbol giraba alrededor del espectáculo, pero en la actualidad existe una tendencia que lleva a este deporte más allá de los partidos. A través de este modelo, Real Madrid ha logrado generar ingresos importantes y también una interesante diversificación de productos así como también una fidelidad mayor con sus hinchas (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006).

Todo este proceso de reestructuración comenzó en el año 2000 cuando Florentino Pérez fue electo presidente del Real Madrid Club de Fútbol. La idea de generar una empresa exitosa, no sólo armar un buen equipo a nivel futbolístico fue lo que motivó la creación de este modelo de negocio que le ha sido tan útil a este importante club europeo. Para este entonces el Real Madrid, como muchos otros clubes, tenía varios problemas económicos por malos manejos administrativos. A través de la diversificación de sus productos y la extensión de línea de su

marca, Florentino Pérez logró sacar al club adelante y cambiar para bien el rumbo hacia el cual estaba encaminado. Hoy por hoy el Real Madrid se encuentra ocupando el primer puesto como el club que más ingresos ha generado en el año 2014, todo gracias a la aplicación de este modelo de negocio (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015).

El modelo de negocio del Real Madrid se centra en tres factores: deportivo, social y de marketing. Estos tres elementos buscan obtener como objetivos el éxito deportivo y económico al mismo tiempo, parte importante del modelo ya que los dirigentes consideran que no puede existir el uno sin el otro (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006) (ver figura 2). Este modelo también se basa en técnicas de reforzamiento de los negocios tradicionales y la potenciación de otros canales de distribución de sus productos en diferentes mercados. Los negocios tradicionales se centran en el espectáculo deportivo, por parte de las entradas y utilización del estadio y la venta de derechos televisivos de la transmisión del partido.

*Figura 2: Modelo de Éxito del Real Madrid*



El Real Madrid ha adoptado un modelo de venta de abonos muy interesante. Se venden el 75% de las entradas como abonos para los aficionados regulares y se deja el restante 25% como entradas para compradores ocasionales (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Así se aseguran que siempre haya espacio para nuevos aficionados también respetando y fidelizando a aquellos hinchas que desean comprar sus entradas con anticipación. El Real Madrid también cuenta con un número de actividades económicas dentro del estadio que son útiles el momento de generar ingresos. Existen bares y tiendas que permitan que el aficionado pueda comprar productos de interés durante el espectáculo deportivo incrementando así al máximo los ingresos durante cada partido. El estadio también cuenta con varios salones que en momentos son alquilados para eventos, utilizando el espacio incluso cuando no se juegan partidos de fútbol (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Para los aficionados y abonados al club existen también paquetes turísticos para visitar las instalaciones y el museo del Real Madrid e incluso se permite la cesión de sus abonos en el caso de que no se pueda asistir al día del partido (caso Real Madrid). Con todas estas actividades este club de fútbol ha logrado explotar al máximo los ingresos de sus activos lo cual es muy importante para generar ingresos para el club. La negociación de los derechos televisivos también es una parte importante de los negocios tradicionales del Real Madrid. A través de la televisión como medio masivo, las transmisiones de los partidos del Real Madrid pueden llegar a una audiencia mucho mayor. Para la temporada 2014/2015 y 2015/2016 MediaPro (empresa de transmisión en medios televisivos) ha comprado los derechos de transmisión de los partidos del Real Madrid en unos 140 millones de euros aproximadamente. Con esto, la compañía controla aproximadamente el 90% de los derechos televisivos de la Liga de Fútbol Profesional Española. Este contrato significo que el Real Madrid reciba aproximadamente 231 millones de

dólares en el año 2014, una gran parte de sus ingresos anuales (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). La pelea por la transmisión de estos eventos deportivos ha sido motivo de discrepancias entre clubes durante muchos años. En la actualidad, las transmisoras de España y otros países europeos negocian directamente con los clubes y tienen contratos individuales. Antes se hacían contratos colectivos para toda la LFP (Liga de Fútbol Profesional) pero ciertos clubes empezaron a protestar ya que la asistencia de los estadios se reducía debido a que las transmisiones afectaban a los equipos que contaban con menos simpatizantes (Díaz Campos, 2012). El Real Madrid también implementó un canal de televisión propio llamado Real Madrid TV. A través de este canal se ve un variado contenido del club que incluye entrevistas, entrenamientos y otros contenidos de interés. La idea detrás de este canal es hacerlo el transmisor oficial a largo plazo de todos los partidos del equipo para así no tener que depender de otras entidades. La recuperación de los negocios tradicionales es una parte muy importante de este modelo ya que son entradas de dinero convencionales pero que funcionan muy bien en la mayoría de los casos.

La ampliación de la marca Real Madrid y la potenciación de negocios no tradicionales también ha sido una pieza clave en el éxito de los ingresos de este club. A través de una extensa línea de nuevos negocios y productos el Real Madrid ha logrado un importante aumento en sus ingresos en el área comercial. La explotación de la imagen de sus futbolistas ha sido un esquema muy importante que se ha vuelto parte de casi todos los contratos de los jugadores de la plantilla actual. Los acuerdos con marcas regionales a nivel nacional e internacional también ha sido parte de la estrategia de nuevos negocios y extensión de marca. El Real Madrid ha buscado marcas que funcionen como socios, dando auspicios y a la vez brindando servicios para el club. Programas de venta de mercancía y de retailing de camisetas,

gorras, entre otros. también son utilizados constantemente en todo el mundo para generar ingresos. La fidelización de los aficionados con el famoso carnet Madridista también ha sido una buena técnica innovadora para atraer a los aficionados más fieles a la marca. Con este carnet, los usuarios cuentan con muchas ventajas que ayudan a generar hinchas más fieles y que recurren a la compra de productos relacionados con la marca Real Madrid (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). La forma en la cual el Real Madrid ha logrado expandir su forma de hacer negocios a través de nuevos productos o servicios ha ayudado a generar buenos ingresos y ha aportado bastante al crecimiento que el club ha tenido en los últimos años.

### **2.1.1 Factor Deportivo**

La estrategia o factor deportivo del modelo del Real Madrid se basa en dos aspectos, la contratación de jugadores de élite y la potenciación de la cantera del equipo. La idea detrás de esto, es que los jugadores de élite generen impacto en los medios mientras que los canteranos lleguen al primer equipo y se queden o que salgan como jugadores de calidad a otros lugares. Este modelo elitista empezó con Florentino Pérez, que cuando fue elegido presidente del club tuvo como filosofía contratar al mejor jugador del mundo cada año y así empezó a surgir el tan famoso equipo de “galácticos” (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Con la contratación del mejor futbolista al momento a final de cada temporada, el Real Madrid se aseguró de juntar a los mejor jugadores no solo en términos de desempeño deportivo sino también en posicionamiento de marca en la mente de los aficionados. Con esto aseguraban máxima cobertura mediática y éxito a todo nivel. Todo empezó con la contratación de Luis Figo en el año 2000, seguido de Zinedine Zidane en el 2001, Ronaldo en el 2002, David

Beckham en el 2003 y Michael Owen en el 2004 (Ver figura 3). Este fue el comienzo de una era que llenó al Real Madrid de trofeos durante más de una década. Florentino Pérez tuvo durante su primera presidencia una visión futurista de la importancia del impacto mediático de los jugadores y por eso sus ingresos incrementaron y pudo sacar al club adelante. Después de una desastrosa temporada en el 2004/2005, Florentino Pérez renunció. Sin embargo, regresó en el 2009 en donde volvió a imponer su filosofía de comprar los mejores jugadores para generar el mejor espectáculo y así mayores ganancias (Cesca, 2013).

*Figura 3: Las contrataciones estrellas de Florentino Pérez: Los Galácticos*



En ese verano, el Real Madrid compró a Cristiano Ronaldo, Kaká y Karim Benzema (Ver figura 4) (The Galacticos Era). A pesar de este exagerado gasto y de inflar el mercado de pases con estas sumas tan extraordinarias, el Real Madrid a través del retailing (venta al por menor) de camisetas solamente de Cristiano Ronaldo, logró vender más de \$100 millones. Esta es una clara demostración de cómo jugadores con una base de fans propia y un impacto

mediático alto pueden ayudar a un equipo. En adición a estas estrellas, se sumaron después Mesut Ozil en el 2010, Luka Modric en el 2012, Gareth Bale en el 2013 y Toni Kroos y James Rodríguez en el 2014 (Ver figura 5).

*Figura 4: El Renacer de los Galácticos, contrataciones 2009-2010*



El impacto mediático de todas estas estrellas fue prácticamente inmediato. Al tener una política de contratación de jugadores basada no solamente en desempeño sino también en valor agregado que da al equipo, el Real Madrid incrementó su base de fanáticos, parte crucial de esta estrategia deportiva. Al momento que cada uno de estos jugadores fueron contratados, eran los mejores o más queridos por la afición lo que logró fidelizar a los hinchas actuales y atraer a nuevos hinchas también. Lo interesante de esta manera de contratar a jugadores es que tiene toda una estrategia detrás que es una de las razones de la efectividad de estas transferencias. Es interesante analizar el impacto mediático de cada jugador especialmente en

el mundo de hoy en el cual la información viaja más rápido y todos quieren estar al tanto de todo. En un ranking de los atletas mejor pagados del mundo, Cristiano Ronaldo, ocupa el primer lugar entre todos los futbolistas (Badenhausen, 2014). Cristiano se encuentra en este listado con otros jugadores importantes

*Figura 5: Contrataciones estrella 2010-2014*



como Lionel Messi y Wayne Rooney pero ninguno se acerca a la cantidad de fans del futbolista del Real Madrid (ver figura 6). Se puede ver claramente como entre los deportistas mejor pagados a nivel mundial, esto incluyendo otros deportes, dos estrellas del Real Madrid ocupan gran parte en las redes sociales. En Twitter también se puede ver una gran diferencia con respecto al impacto de las estrellas del Real Madrid. Entre los 10 futbolistas con más seguidores en esta red social, 3 de ellos (Cristiano Ronaldo, Sergio Ramos y James Rodríguez) juegan para el Real Madrid (ver figura 7) (Ronaldo, Piqué y Alonso: Los Futbolistas con Más

Seguidores en Redes Sociales, 2014). Las estrellas del Real Madrid como Cristiano Ronaldo, Iker Casillas y Javier “Chicharito” Hernández también se encuentran dentro del top 10 en Instagram (ver figura 8). Esto demuestra el impacto en las redes sociales de los jugadores del Real Madrid y como sí funciona la estrategia de contratar jugadores con alto potencial mediático.

Figura 6: Total de Seguidores en Facebook y Twitter por Jugador (en millones)



Figura 7: Total de Seguidores en Twitter por Jugador (en millones)

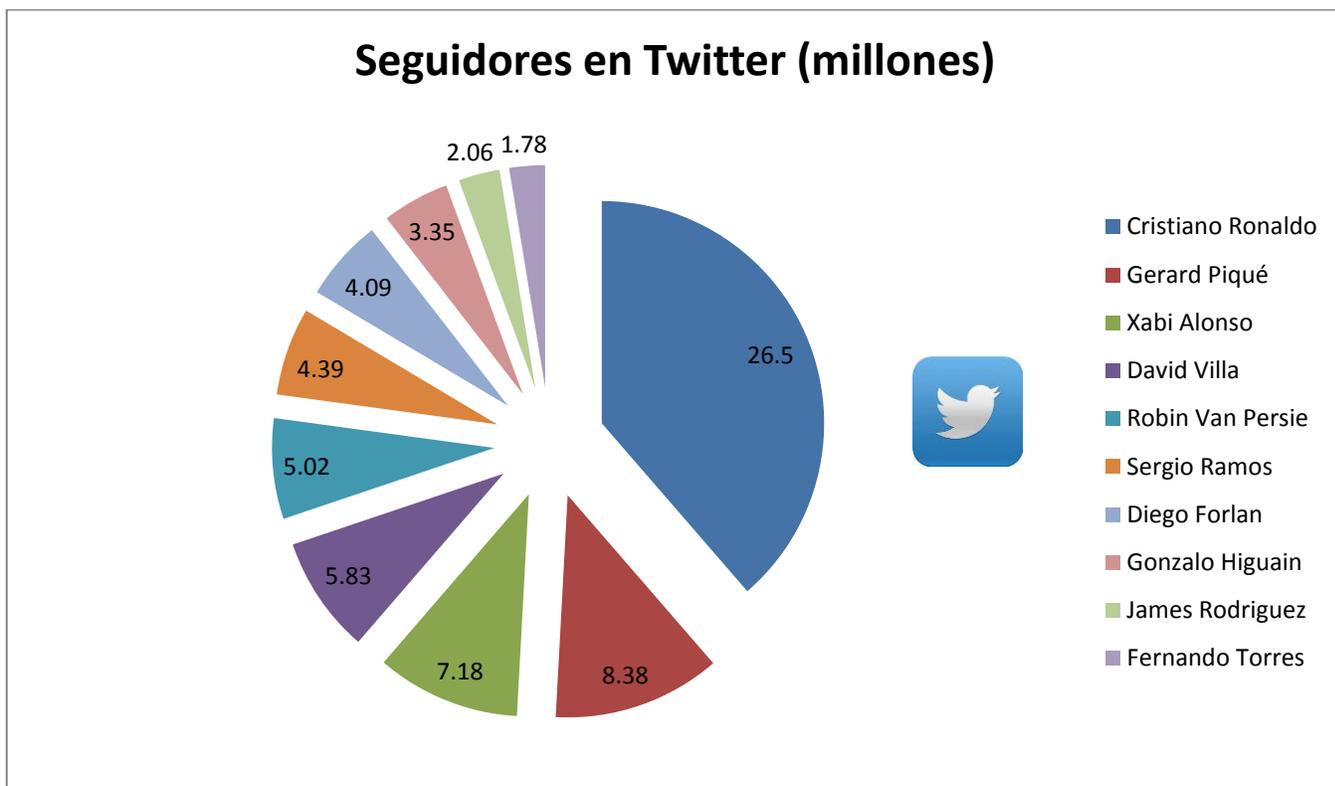
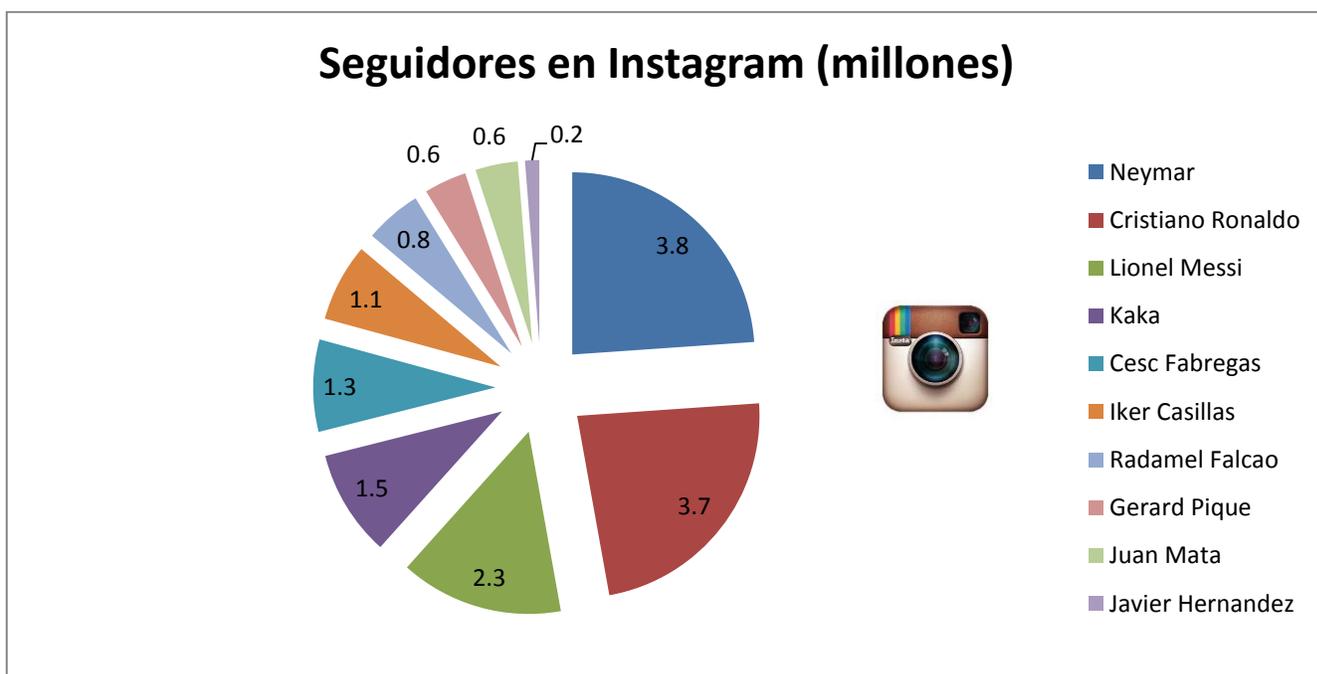
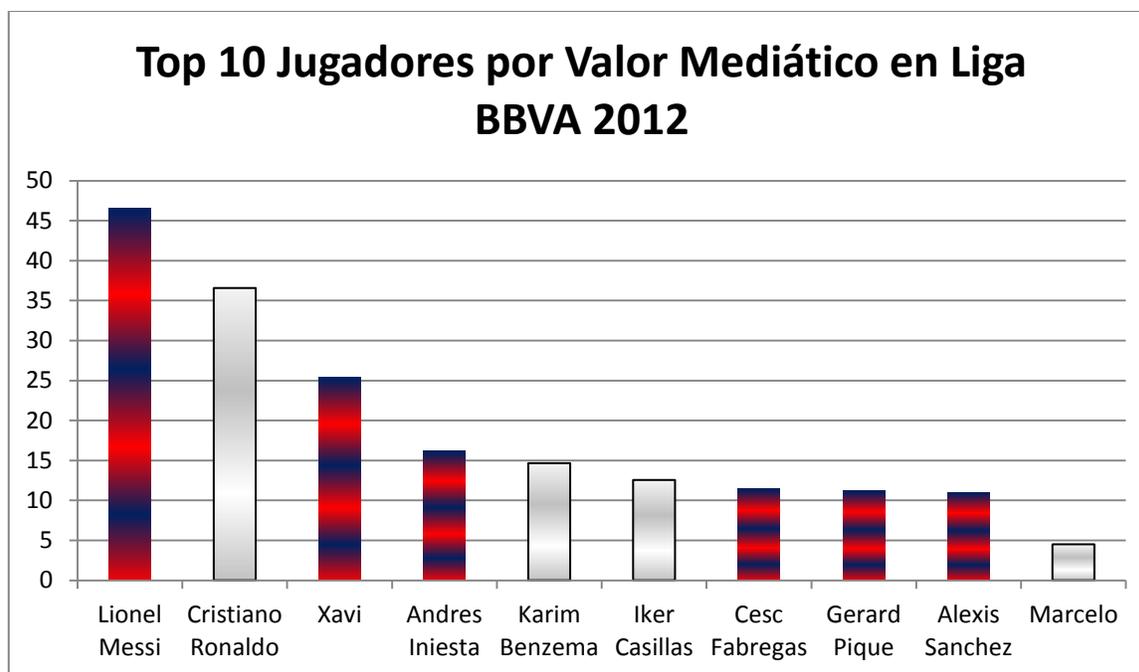


Figura 8: Total de Seguidores en Instagram por Jugador (en millones)



En el 2012, se condujo un estudio en donde se analizaba el valor mediático de los futbolistas top en sus respectivas ligas. Como era de esperarse, el Real Madrid y el FC Barcelona contaban con los 10 primeros jugadores en esta lista (García del Barrio, Reguart Abelló, & Solé Solís, 2013). Sin embargo, cabe recalcar que la mayoría de los jugadores pertenecientes al FC Barcelona que se encuentran en esta lista, vienen de la famosa cantera de este club y por lo tanto no caen dentro del sistema de compra de jugadores con alto impacto mediático que implementa el Real Madrid en su modelo (ver figura 9). Este puntaje de valor mediático se da a partir de dos componentes: la atención que los medios dan a un jugador en específico y su popularidad. Debido a que es un puntaje de un intangible es complicado sustentarlo con datos cuantitativos sin embargo este análisis está corroborado por varios medios de comunicación que afirman que sus resultados son válidos. En el gráfico se visualiza claramente el impacto de las contrataciones del Real Madrid en los medios y como esto impulsa a la marca del equipo (García del Barrio, Reguart Abelló, & Solé Solís, 2013).

Figura 9: Top 10 Jugadores con Mayor Valor Mediático en Liga BBVA (estudio mediático 2012)



El primer componente del factor deportivo de este modelo ha sido vital para el funcionamiento a futuro del Real Madrid. La contratación de jugadores con un alto impacto en los medios sociales y masivos ha ayudado a que se generen ingresos a través de los diferentes canales que maneja este equipo, incrementando el valor de la marca.

Como segundo componente del factor deportivo en este modelo se encuentra la potenciación de la cantera del Real Madrid. El Real Madrid cuenta con dos equipos juveniles, el Real Madrid Castilla y el Real Madrid C. Estos dos equipos han servido como base a través de los años no solo para el primer equipo del Real Madrid sino también para otros equipos alrededor del mundo. La idea detrás de la cantera es lograr que estos juveniles logren ascender posiciones y llegar al primer equipo, etapa en la cual podrían quedarse o dejar el Real Madrid para unirse a otros clubes. Lo interesante es que el mismo modelo deportivo utilizado en el

primer equipo se utiliza en la cantera. La directiva del Real Madrid Castilla ha decidido adoptar este modelo y así convertir a este equipo en un equipo lleno de estrellas juveniles no solo de España sino del mundo (Rodríguez, 2014). En vista de que en las últimas temporadas los equipos juveniles y las canteras del Real Madrid no se han visto muy bien posicionadas en la clasificación de sus torneos, se está elaborando un modelo en el cual exista un solo equipo de cantera en donde se concentren todos los juveniles. En la actualidad la cantera del equipo madrileño cuenta con grandes promesas juveniles de todas partes del mundo. Estos juveniles vienen de países como Perú, Finlandia, Francia e incluso Republica Dominicana. La más flamante contratación del Real Madrid Castilla, Martin Odegaard conmocionó al mundo del fútbol ya que actualmente el juvenil de 16 años está ganando más que muchos jugadores profesionales (Fichajes.com). Con la contratación de jugadores juveniles de élite, no solo se busca el éxito deportivo sino también un alto impacto a nivel mediático por todas las ramas del club. A pesar de que ha atravesado varios problemas, la directiva considera que si se adopta este nuevo modelo el Real Madrid Castilla puede ser una gran cantera y generadora de jugadores de primer nivel (Zárate, La cantera del Real Madrid, en crisis, 2014). Cabe recalcar que grandes jugadores del Real Madrid han salido de su cantera y han logrado ser leyendas en el equipo (ver figura 10). A partir de esto, los directivos del Real Madrid se dieron cuenta del potencial de tener una buena cantera que genere jugadores que a futuro puedan ser un éxito en el club. También se dieron cuenta de los importantes ingresos que un jugador de cantera puede generar a futuro. Como se explicó anteriormente muchos de estos jugadores salen a otros equipos y esto es exactamente lo que el Real Madrid ha logrado hacer. A través de la venta de algunos de sus jugadores de cantera han logrado importantes ingresos para el club, lo cual es bueno considerando que a los jugadores de cantera se los contrata gratis.

*Figura 10: Grandes Jugadores de la Cantera del Real Madrid*



La venta de muchos de los jugadores de cantera ha ayudado a que el Real Madrid tenga fondos para contratar a jugadores de primer nivel y es así como la cantera logra ayudar y aportar no solo con jugadores sino también con ingresos al primer equipo de este club (ver figura 11) (Anéz Galán, 2014). Muchos de estos jugadores canteranos del Real Madrid llegaron a ser grandes estrellas en diferentes clubes como el Juventus y Napoli italiano, Sevilla y FC Barcelona de España e incluso el Queens Park Rangers en Inglaterra. Esto demuestra el gran alcance e impacto que tiene la poderosa cantera del Real Madrid y la importancia de potenciar a que cada vez existan mejores jugadores en la misma (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Muchos equipos del mundo tienen canteras importantes como la del FC Barcelona, Manchester United o el Arsenal inglés pero es interesante analizar la importancia que le da el

Real Madrid a su cantera no solo como generadora de jugadores sino también de potenciar al equipo en sí.

*Figura 11: Canteranos Más Rentables del Real Madrid*



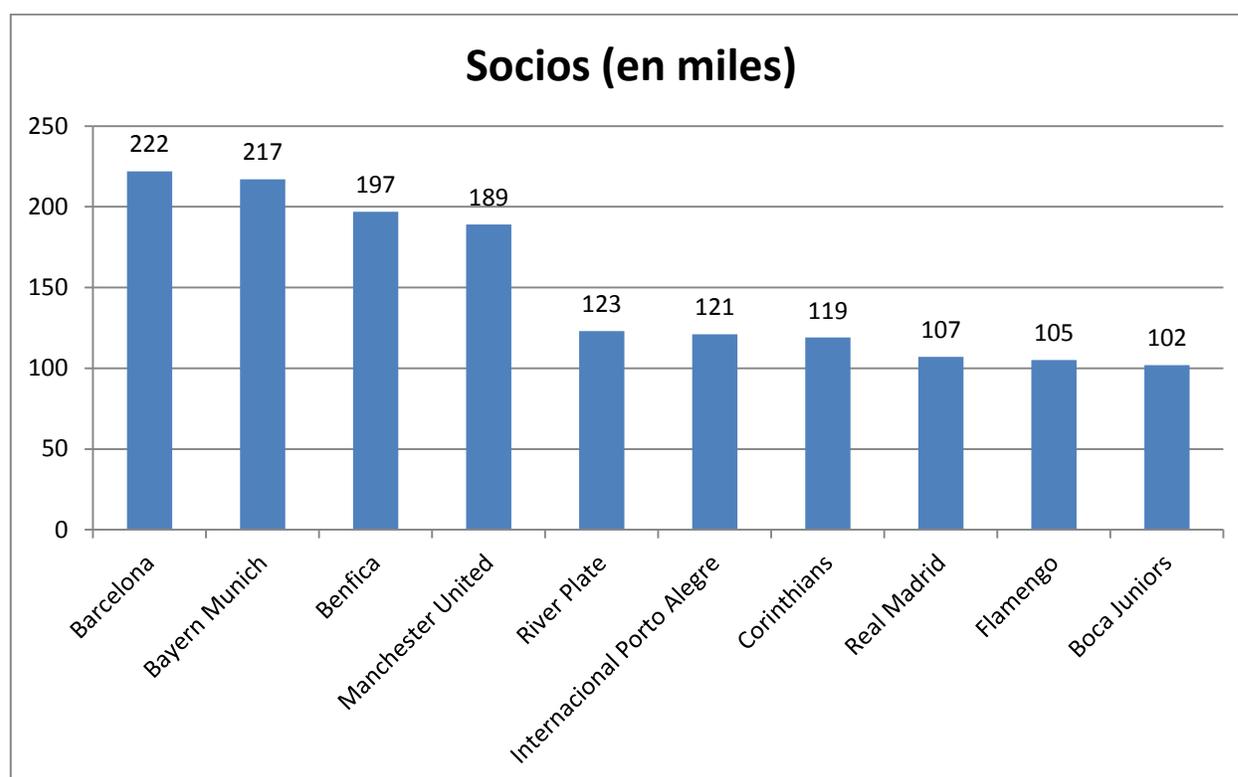
### 2.1.2 Factor Social

La estrategia o factor social del Real Madrid se basa en la buena relación que mantienen con sus socios, la transparencia de información, las actividades que se realizan a través de la fundación del Real Madrid y sus programas con los aficionados. El factor social se sustenta en estos pilares y el buen manejo de todos hace que esta estrategia sea tan exitosa (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). Uno de los elementos más importantes de la estrategia social de este modelo de negocio es que el Real Madrid es completamente transparente con sus socios cuando se trata de la información. En su página web, el club español publica anualmente la información financiera correspondiente a todas las áreas del club lo que genera una relación de

fidelidad muy importante entre club y socios (Annual Reports). El Real Madrid ha identificado esta herramienta como una muy útil en el momento de manejar su relación con los socios. Este club mantiene la mentalidad de que los socios son los que más influencia tienen sobre el club en sí y es por eso que una parte importante del modelo ha sido mantener una buena relación con ellos. Ser socios del Real Madrid tienen muchas ventajas que pueden ser interesantes para los aficionados. Entre estas ventajas se encuentran: facilidades para compras de abonos, capacidad de voto en la presidencia del club, entre otras (Rights and Obligations). Los socios de los clubes de fútbol son muy importantes para la institución. No solo por el hecho de tener más aficionados sino también por la fidelidad que estos demuestran hacia el club que están afiliados. Florentino Pérez, presidente del Real Madrid, ha identificado que los socios son una de las partes más importantes del club y es por esto que en varias ocasiones se ha dirigido a sus socios pidiéndoles que no dejen de lado al club. En esta era moderna, muchos piensan que el dinero viene como prioridad en los clubes y por esta razón muchos se han quejado con el presidente del Real Madrid (GOAL, 2014). Muchos aficionados están considerando que el club se está fijando en actividades de lucro y no tanto en fidelidad a los socios, sin embargo Pérez ha asegurado que la estrategia del club jamás se ha encontrado tan enfocada al aficionado como lo está en este momento (Alcázar, 2015). Esta estrategia tan importante ha logrado que el Real Madrid se posicione como el octavo club con más socios en el mundo (redacciónFF, 2015) (ver figura 12). Es interesante recalcar que a pesar de que el Real Madrid es el club más rentable en el mundo en la actualidad, su base de aficionados no es tan alta como la de clubes como el Benfica de Portugal, equipo que ni siquiera se encuentra entre los 20 clubes más rentables en el año 2014 (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). A pesar de no tener tantos socios como otros clubes a nivel global, el ser “madridista”

se ha vuelto una tradición muy importante entre los hinchas del club español. El club incluso premia a sus afiliados después de los 25 años consecutivos de afiliación con una medalla conmemorativa. Esta es una de las muchas estrategias del club para mantener a sus socios contentos además de los otros beneficios ya mencionados.

*Figura 12: Top 10 Clubes con más Socios a Nivel Mundial*



La estrategia social del Real Madrid también está basada en las actividades que realizan a través de su fundación. La fundación Real Madrid se centra básicamente en transmitir todos los valores de los deportes que el club practica. A través de actividades sociales y utilizando al deporte como herramienta principal, la Fundación Real Madrid ha logrado tener cientos de programas a nivel global para inculcar los valores que son parte del club (Nature and Objectives). La Fundación Real Madrid se ve respaldada por varios auspiciantes nacionales e

internacionales también pero la base mayoritaria de apoyo a la fundación son los hinchas madridistas que apoyan los programas de la fundación. La Fundación Real Madrid cuenta con programas deportivos, sociales, educativos y de actividades con empresas también. Esto conjuntamente con las alianzas internacionales ayuda a que la fundación tenga un alcance global. La Fundación Real Madrid cuenta con programas de inclusión en más de 20 países en todos los continentes. En todos estos programas se busca la diversión pero también una enseñanza deportiva en los cuales los receptores del programa tengan una educación en valores que comparten con el club (Nuestros proyectos). Desde ayuda a niños con cáncer hasta ayuda a familias de pocos recursos, la Fundación Real Madrid a través de todos sus programas apoya a todo el mundo. Esta es una pieza clave dentro del factor social ya que a través de la ayuda que reciben, las personas se dan cuenta que el Real Madrid es mucho más que un club de fútbol, es una entidad que apoya a la comunidad de cualquier forma que puede. A través de la estrategia social, el Real Madrid intenta acercarse a sus aficionados de formas diferentes para demostrar que es más que un club de fútbol, sino que también es una empresa preocupada por los problemas de la sociedad y consciente del entorno en el que se encuentra, siendo esta un pilar tan importante en el modelo de éxito del club.

### **2.1.3 Factor de Marketing**

El factor o elemento de marketing en el modelo de éxito del Real Madrid se centra básicamente en la explotación de la marca como tal. Los directivos han decidido que a través de los años, el Real Madrid no solo ha crecido como club de fútbol sino también como una importante marca a nivel mundial. Aprovecharse de la importancia y fortaleza de su marca es uno de los pilares fundamentales para el éxito por parte del club. Es por esto que la actividad

de marketing, desde que se implementó este modelo de éxito, se compone de las alianzas estratégicas con empresas, la comercialización de los derechos de imagen de los jugadores del equipo, la fidelización a través del carnet madridista y la explotación de la marca Real Madrid en toda su amplia gama de productos y tiendas tanto a nivel nacional como internacional (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). El Real Madrid cuenta con varios auspiciantes, empresas de diferentes industrias que comparten los mismos valores que el club y que a través de los años han logrado alianzas estratégicas que han resultado beneficiosas para ambas partes. La alianza con este tipo de empresas ha resultado clave para el Real Madrid. Estas alianzas no solo muestran el poder global de este club de fútbol, sino que también muestran la credibilidad y oportunidad de crecimiento que otras empresas ven en el mundo del fútbol y como pretenden demostrar este interés a través de auspicios con uno de los clubes más grandes del mundo. Es importante definir que el Real Madrid maneja estos auspicios de formas diferentes. Algunas de estas empresas pagan una cierta cantidad de dinero para poder poner su logo en la camiseta del equipo mientras que otras son parte de una alianza estratégica para tener empresas aliadas alrededor del mundo (Sponsors). Los principales auspiciantes del equipamiento del primer equipo son Adidas y Emirates Airways (Adidas y Fly Emirates: refuerzos millonarios del Real Madrid, 2014) (ver figura 13).

*Figura 13: La Camiseta del Real Madrid y sus Auspiciantes (valores indican el valor de firmar el contrato)*



Estas grandes compañías, la una del medio oriente y la otra alemana, han firmado acuerdos millonarios con el Real Madrid, y son dos de las cuatro más grandes contribuyentes a los ingresos de este club de fútbol. Junto a ellas se encuentran la compañía de apuestas por internet BWIN y la compañía petrolera IPIC, que conjuntamente generan el 32% de los ingresos del club merengue (Adidas y Fly Emirates: refuerzos millonarios del Real Madrid, 2014). Es interesante analizar como el Real Madrid maneja a sus 4 socios principales para generar ideas de mutuo interés. Adidas está encargado de la confección de los uniformes del primer equipo, y también de otra indumentaria que lleva el logotipo del Real Madrid. La empresa árabe de aerolíneas Emirates, se encarga del transporte del club por vía aérea, cabe recalcar que esta empresa invirtió mucho dinero para poder aparecer en el frente de la camiseta del equipo blanco. BWIN se encarga de la parte virtual del equipo, apoyando con

juegos virtuales y la interfaz de apuestas. Por último, IPIC es un fondo de inversión de medio oriente, que tiene como objetivo invertir en sectores de energía pero a la vez también en otras industrias, en este caso el fútbol (Adidas y Fly Emirates: refuerzos millonarios del Real Madrid, 2014). Es interesante conocer un poco de las empresas con las que tiene alianza el club, para así poder entender de mejor manera la importancia de esto en el modelo de éxito a seguir para éste y otros clubes. Recientemente el Real Madrid firmó un acuerdo millonario con Microsoft, para que esta empresa sirva como aliado tecnológico del club. La idea detrás de esto es que una de las empresas más importantes a nivel global en el área de tecnología, funcione como ayuda en este ámbito para el club. Se trabajará conjuntamente con BWIN para desarrollar modelos tecnológicos y virtuales para la página web e incluso se planea elaborar un portal interactivo con todo lo respectivo al club (Merizalde, 2014). Todas estas empresas tienen y comparten similares valores a los del club y es por esto que las alianzas no se basan solo en el dinero sino también en una relación sólida de confianza y respeto mutuo y es por esto que en uno de los últimos acuerdos, en este caso con un banco de Abu Dabi, el Real Madrid hizo un cambio muy grande en un aspecto importante del club. El escudo del equipo merengue, llevaba una corona con una cruz en la parte superior. Para respetar la religión de sus nuevos socios, la directiva resolvió retirar esta cruz, en los escudos que se presenten en los países con mayoría musulmana, para no atentar en contra de la cultura de sus nuevos aliados (Real Madrid: ¿Notas algo diferente en su escudo?, 2014). Esto enfureció a muchos aficionados, sin embargo es una demostración de respeto hacia los socios empresariales, que demuestra la seriedad e importancia de los valores corporativos de una empresa tan grande (ver figura 14). Este modelo de éxito recalca la importancia de las alianzas estratégicas y enfatiza su motivo en el hecho de que el Real Madrid tiene que tener una presencia global para

llegar al éxito económico y deportivo. Es por esto que todas estas alianzas estratégicas son tan importantes para la estrategia de marketing del club y a raíz de esto se genera un ingreso económico mayor y también una apreciación de la multiculturalidad del alcance del Real Madrid.

*Figura 14: El Cambio en el Escudo del Real Madrid en la Cultura Musulmana*



Los derechos de imagen de los jugadores son otro elemento importante del factor de éxito del Real Madrid. En la actualidad, la imagen de los futbolistas se presta para ser explotada, ya sea por el club, los medios o los mismos futbolistas siendo contratados por otras marcas para representar sus productos. A partir de la presidencia de Florentino Pérez, la directiva del Real Madrid se dió cuenta de que el negociar la imagen de los futbolistas como parte del contrato de un jugador puede ser muy beneficioso para el club (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006). El futbolista moderno se ve expuesto a muchas influencias publicitarias y esto ha llevado que los clubes de fútbol negocien con sus respectivos futbolistas sus derechos de

imagen. A través de negociar los derechos de imagen e incluirlos en el contrato de los jugadores, el Real Madrid ha conseguido tener mayores ingresos por parte de este elemento y a la vez justificar las grandes sumas que se invierten en sus jugadores. Por esta razón, la negociación de los derechos de imagen se ha vuelto un componente vital en la negociación de contratos y renovaciones en el Real Madrid. Como ejemplo, Cristiano Ronaldo se encontró envuelto en un problema al momento de renovar su contrato. Con el objetivo de generar ingresos por parte de la imagen de los futbolistas, el Real Madrid logró negociar con el futbolista portugués y por el momento, se queda con el 50% de los ingresos por publicidad de este jugador (Zárate, Cristiano ganará 46.575 euros al día, 2015). Así como el caso de Cristiano Ronaldo, hay muchos otros jugadores que negocian su imagen con el club dentro de los contratos. Cada uno de ellos tiene un ingreso diferente por parte de la publicidad que existe dentro o fuera del club y es por esto que el Real Madrid ha identificado este componente como parte importante de este modelo de éxito.

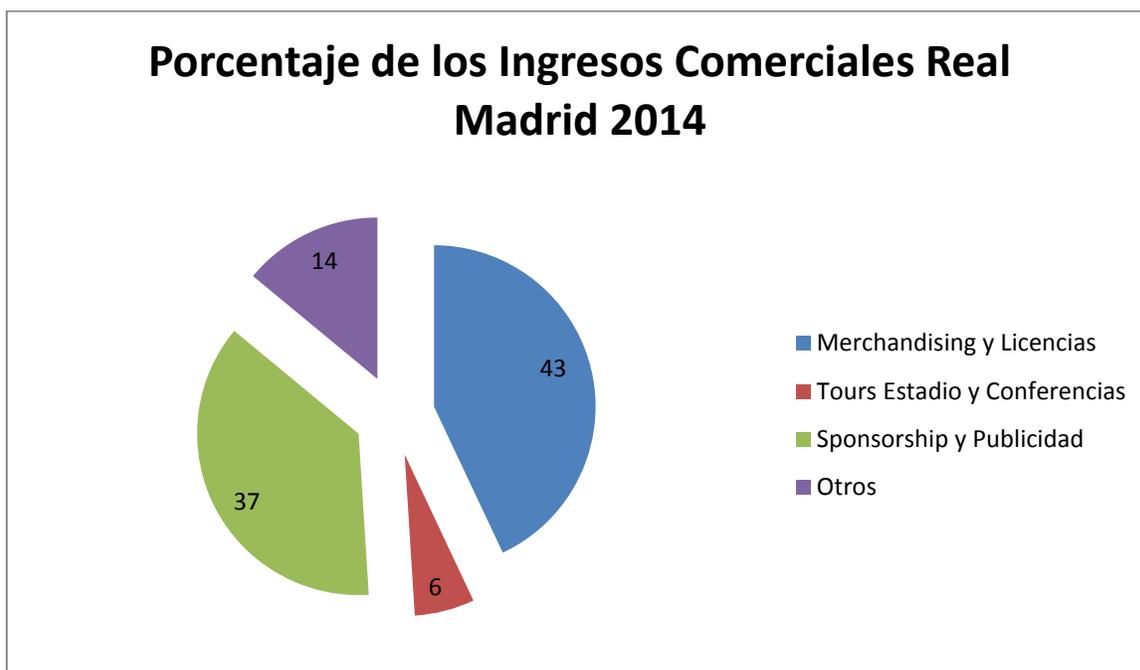
El carnet madridista es otra de las muchas herramientas que utiliza el Real Madrid como parte de su estrategia de marketing. Este carnet sirve como herramienta de fidelización de los aficionados y como una forma de llegar más a los consumidores por medio de varias ventajas que este carnet ofrece. Esta afiliación funciona de manera muy básica, por paquetes desde 30 euros al año, cualquier aficionado ya sea nacional o internacional puede disfrutar de las ventajas que este carnet tiene (Ventajas y promociones Madridistas). Dentro de estas ventajas se encuentran: descuentos en tiendas seleccionadas, sorteos mensuales, entradas gratis a partidos del Real Madrid Castilla, suscripción a la revista Hala Madrid y descuentos en los restaurantes del estadio, entre otros. El carnet madridista se ha vuelto una herramienta muy importante para el club ya que al momento más de 700000 aficionados a nivel global cuentan

con las ventajas del mismo. A pesar de la simpleza de la idea, esta pequeña tarjeta de afiliación ha generado importantes ingresos para el club español y más que nada, ha generado aficionados más fieles ya que este carnet es fundamental para el verdadero hincha del Real Madrid. A través de sus promociones y ventajas, los aficionados se sienten motivados e involucrados con el club, que en términos financieros significa más ingresos para el Real Madrid (Ventajas y promociones Madridistas).

La explotación de la marca Real Madrid y todos los productos asociados con este club, es uno de los pilares del elemento del marketing en este modelo de éxito. Una parte fundamental de este modelo de éxito es que no se puede pensar en el éxito deportivo sin el éxito económico y es por eso que considera que dar más valor a la marca es muy importante para ser exitosos como club. Como se explicó previamente, los ingresos monetarios de este club se basan en un modelo que los divide en ingresos comerciales, de entradas y de derechos televisivos. Es importante también mencionar que los programas de licencias y de merchandising comprenden un porcentaje alto de los ingresos comerciales del club y es por esto que el manejo de la estrategia de marketing es muy importante para el club (Blanco Callejo & Forcadell Martínez, 2006)(ver figura 15). Como parte de esta estrategia, el Real Madrid tiene un programa de licencias de productos de este equipo. A través de este programa, ha logrado llegar a muchos países y aficionados, así incrementando sus ingresos de forma considerable (LICENSING BUSINESS)(ver figura 16). La directiva del Real Madrid decidió tomar al club como una marca global y considera que a través de la explotación de esta marca sus ingresos incrementaran considerablemente. A través de este modelo el Real Madrid ha conseguido llegar a una base de aficionados mucho más amplia y así llevar sus productos a muchas más personas. Durante el periodo de la presidencia de Florentino Pérez, el Real Madrid ha llegado

a ser considerado no solo el mejor club a nivel deportivo sino también como el club número uno en merchandising (El Real Madrid, el club que más ingresa en merchandising, 2014).

*Figura 15: Ingresos Comerciales en Diferentes Áreas del Real Madrid*



Dentro de la amplia gama de productos que abarca esta marca, se encuentran las camisetas del primer equipo. Este producto en particular es el que más produce ingresos para el Real Madrid. En general, la camiseta de un equipo de fútbol es el primer producto que un aficionado aspira a obtener, y esto no cambia en el club más rentable del mundo. La venta de camisetas genera importantes ingresos para el Real Madrid, y en muchos casos ha justificado la compra de jugadores cuyo nombre va en las mismas (El Real Madrid, el club que más ingresa en merchandising, 2014)(ver figura 17).

*Figura 16: Programa de Licencias de Productos de Real Madrid y sus Resultados*



El caso más claro es el de Cristiano Ronaldo. Cuando el Real Madrid compró a este jugador del Manchester United, rompió el record de fichajes y aprovecho su gran momento futbolístico y mediático para explotar todas las posibilidades de ingresos por parte de productos relacionados al jugador portugués. En solo 6 meses el Real Madrid ya había vendido más de un millón de camisetas con el nombre de Cristiano Ronaldo en el dorsal, así recuperando el dinero invertido en el ganador del Balón de Oro. A través de todas las tiendas oficiales del Real Madrid y de Adidas, se consiguieron todos estos ingresos, los cuales ayudaron a que el Real Madrid genere las utilidades necesarias para ser considerado como el club número uno en temas de merchandising (GOAL, 2010).

*Figura 17: Ventas de Camisetas Real Madrid*

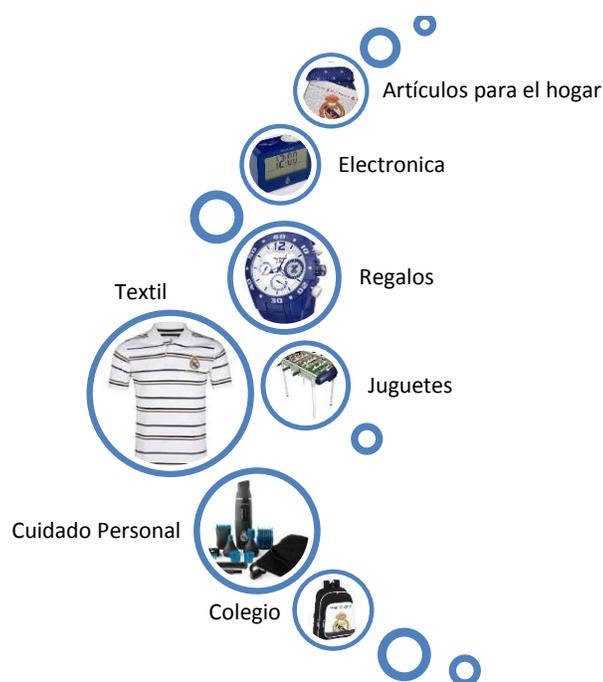


1 millón de  
camisetas por año  
211 millones de  
euros en ventas

A partir de su programa de licencias el Real Madrid ha logrado tener una amplia categoría de productos los cuales son distribuidos en todas las tiendas autorizadas. El Real Madrid ha logrado extender su línea de productos desde artículos del hogar hasta productos electrónicos con el escudo del club en ellos. Esto ha sido una parte importante de los ingresos del club y con esta estrategia han logrado llegar a un mercado mucho más amplio y diversificar su negocio y utilizar la fuerza de la marca como un componente importante en las ventas que se hacen. Todos estos productos también contribuyen a que el Real Madrid explote su marca en nuevas industrias y tipos de negocio lo cual ha llevado a que este club sea el más rentable del pasado año (LICENSING BUSINESS)(ver figura 18). Todos estos componentes hacen que el factor de marketing sea una pieza fundamental y clave en el éxito de este modelo. La forma en la que la directiva del club maneja su marca y la explota ha sido parte importante de todos los

ingresos que ha tenido el club en los últimos años. A través de las alianzas estratégicas con empresas y el merchandising que ha hecho el club, se ha impuesto un modelo de marketing completamente nuevo que muchos clubes deberían replicar para poder incrementar sus ingresos. Dar valor a la marca a nivel global ha sido algo que ha llevado al club a niveles de ingresos muy altos y es por esto que ha sido denominado como el club más rentable en todo el mundo.

*Figura 18: Amplia Gama de Productos Marca Real Madrid*



## 2.2 Éxito del Real Madrid

El éxito del Real Madrid se basa en la aplicación de su estrategia deportiva, social y de marketing para llegar al éxito deportivo conjuntamente con el éxito económico. En el club estos dos objetivos van de la mano, por lo tanto la directiva siempre busca una buena sincronía entre los dos para que un buen manejo económico lleve a un buen desempeño futbolístico. Esto se vuelve un círculo de mutuos beneficios ya que, como ha sido explicado anteriormente,

si el club tiene buenos ingresos económicos puede comprar a grandes figuras del fútbol mundial y hacer inversión para el club, lo cual lleva a un alto impacto en los medios y un buen involucramiento con los aficionados y esto lleva a más ingresos. Con la aplicación de este modelo de éxito, el Real Madrid ha logrado cumplir con sus dos objetivos principales desde la presidencia de Florentino Pérez. Todas las estrategias y elementos de este modelo han logrado a que el Real Madrid llegue a tener el status tanto económico como deportivo y que lo ponga en un nivel tan alto como el que se encuentra hoy en día. A continuación se dará una breve explicación de lo que ha significado este éxito tanto a nivel deportivo como económico.

### **2.2.1 Éxito Deportivo**

El éxito deportivo del Real Madrid es algo reconocido mundialmente. Desde la aplicación de este modelo de éxito impuesto por Florentino Pérez, el Real Madrid ha gozado de más de una década de éxitos y aunque ha habido algunos años difíciles, el club español ha logrado cumplir sus objetivos y llegar a la posición de elite deportiva en la cual se encuentran hoy en día. La cantidad de copas ganadas y reconocimientos por la FIFA y otras instituciones, recalcan la importancia del Real Madrid y del enorme éxito deportivo que han tenido a partir de la aplicación de este modelo. El Real Madrid cuenta con un palmarés compuesto por copas europeas, españolas e incluso mundiales lo que demuestra una parte del increíble éxito deportivo del club (un palmarés de leyenda). Durante el tiempo que se ha aplicado este modelo de éxito, el Real Madrid ha logrado cultivar grandes logros que lo han elevado a un status muy alto entre los clubes élites en Europa y el mundo (ver figura 19). Durante la era Florentino Pérez (2000-2007/2009-presente), el Real Madrid ha ganado 4 Ligas, 2 Copas del Rey, 3 Supercopas de España, 3 UEFA Champions League, 2 Supercopas de la UEFA, 1 copa

Intercontinental y un mundial de clubes de la FIFA, demostrando el éxito del modelo aplicado por el presidente del club. Este éxito se ha visto respaldado en gran forma por todas las estrategias explicadas previamente ya que a través del marketing, potenciación deportiva y estrategia social, han logrado un valor de marca muy alto que se refleja en el desempeño futbolístico de los jugadores. Todas estas copas y logros obtenidos incluso lograron que el Real Madrid sea nombrado mejor club del siglo 20 por la FIFA (Leal M., 2014).

*Figura 19: Palmarés desde la Fundación del Real Madrid*



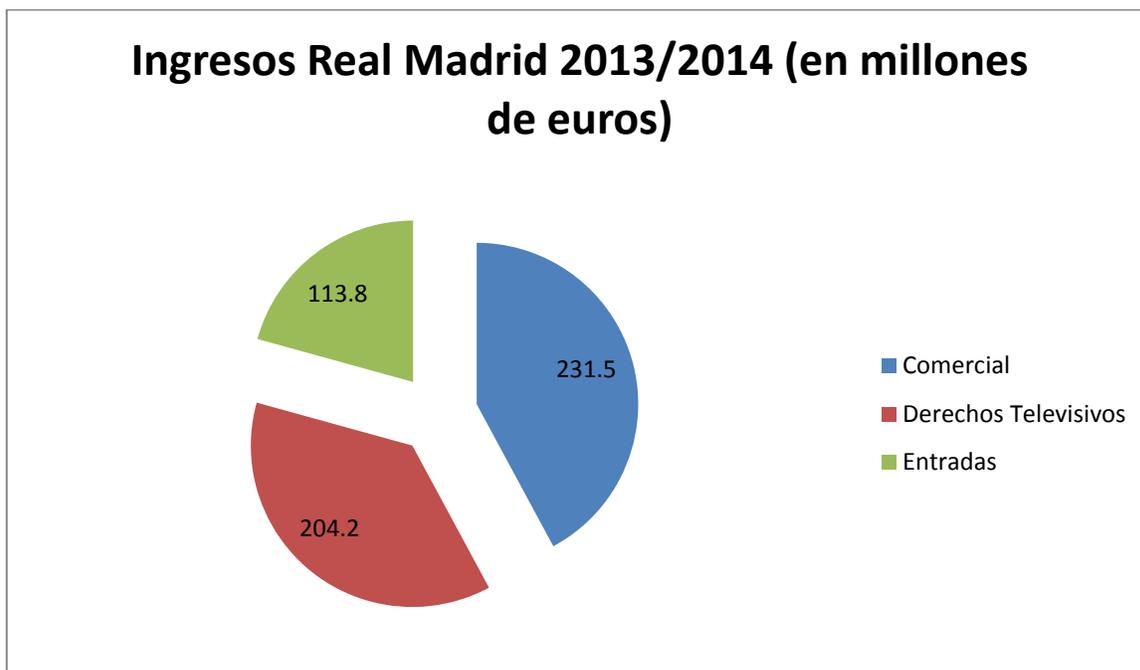
El organismo de máxima autoridad en el fútbol mundial, nombró al club español como mejor club del siglo 20 en el año 2000, basados en todos los logros cumplidos a nivel local e internacional. La elección se basó en votos, en los cuales el Real Madrid arrasó con un abrumante 42% del total (Leal M., 2014). Además de esta extraordinaria distinción, la Federación Internacional de Historia y Estadísticas de Fútbol (IFFHS), declaró también al

Real Madrid como mejor club del siglo 20. Basados en un sistema de puntuación por partidos ganados, perdidos y empatados, esta organización reconoció que ningún otro club europeo llegaba a la puntuación obtenida por el Real Madrid, 563,50 comparado con Juventus con una puntuación de 466 puntos. (El Real Madrid, elegido mejor club del siglo XX en Europa, según la IFFHS, 2009). La cantidad de trofeos y estadísticas hablan por sí mismos, sin duda este modelo de éxito ha funcionado de manera óptima para conseguir el primer objetivo de éxito deportivo. Clasificado como mejor club del mundo, ganador de decenas de copas a nivel internacional y considerado por muchos como el equipo con la mejor plantilla de jugadores, el Real Madrid es el rey de los clubes de fútbol a nivel mundial.

### **2.2.2 Éxito Económico**

El éxito económico es el otro objetivo o meta que se plantea el Real Madrid en este modelo. Para explicarlo de mejor manera hay que entender que el éxito económico se debe a dos modelos, el modelo de éxito explicado anteriormente y también el modelo de ingresos que maneja el club. Los ingresos del club están divididos en el área comercial, entradas a partidos y derechos televisivos. Utilizando esta división de áreas el Real Madrid ha logrado una mejor organización de sus finanzas y han logrado clasificar de mejor manera sus ingresos. El perfil de ingresos fue extremadamente favorable para el Real Madrid en el último año (ver figura 20). Esto hizo que por quinto año consecutivo el Real Madrid sea el club número uno en ingresos a nivel mundial (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). La principal clave del éxito económico del club español es el manejo de sus recursos valiosos. La directiva del Real Madrid considera que cada parte del club: estadio, productos y hasta los jugadores son recursos que tienen que aprender a ser manejados.

Figura 20: Ingresos Totales Real Madrid 2013-2014



Es por esto que el Real Madrid ha podido financiarse de forma tan exitosa sus costosas contrataciones de estrellas a nivel mundial. Las compras de Cristiano Ronaldo y Gareth Bale, se han visto justificadas mayoritariamente por la cantidad de camisetas vendidas con los nombres de los jugadores (Conozca el secreto del éxito económico del Real Madrid, 2014). La gestión de los derechos de imagen de los futbolistas también ha sido un factor clave para el éxito económico del Real Madrid. Como se ha explicado anteriormente, una de las políticas del club español es fichar a jugadores con alto impacto mediático cada temporada. Con estos jugadores, el club negocia sus derechos de imagen y al quedarse con un porcentaje de estos ingresos han logrado justificar muchas de las compras de sus jugadores a un punto en que algunos de los jugadores de su plantilla les han salido “gratis” (Navarrete, 2014). Es importante recalcar que el éxito económico de este club no se basa solamente en los ingresos que reciben por los diferentes tipos de áreas. El modelo de éxito del Real Madrid se centra en

que los dos éxitos, tanto deportivo como económico, tienen que cumplirse para poder llegar a ser un club exitoso. La gran gestión económica del Real Madrid desde la implementación de este modelo se debe gracias a un buen desempeño deportivo del club así como también de un buen manejo de la inversión e ingresos monetarios.

El éxito deportivo y económico van de la mano y eso ha hecho que este modelo sea tan exitoso y siga vigente incluso después de 15 años de ser implementado. La buena gestión deportiva, de marketing, económica y social han logrado que el Real Madrid sea el club número uno en el mundo y que muchos empresarios y directivos de otros clubes vean a este modelo como uno a seguir. Si bien muchos consideran que el Real Madrid se ha convertido más en una empresa que en un club de fútbol, el manejo deportivo y económico nunca ha estado mejor, y el club ha logrado una sinergia entre dos aspectos muy diferentes del club para lograr metas muy altas.

### **3 Análisis de Datos**

El modelo de éxito del Real Madrid ha resultado ser muy exitoso para el club español a través de los años. Sin embargo es importante relacionar este modelo con otros clubes para analizar si es que es aplicable en otras regiones y más específicamente en otros clubes a nivel global. Para poder hacer esta comparación se escogió una muestra de 20 equipos, basados en el informe de la compañía Deloitte sobre el fútbol mundial de la campaña 2013/2014. A partir de esta muestra se seleccionaron variables que podrían ser representadas cuantitativamente para poder validar este modelo y aplicarlo en la muestra escogida.

#### **3.1 Muestra: Los 20 Equipos más Rentables Temporada 2013/2014**

La empresa Deloitte redacta un informe anual sobre el mundo del fútbol. En este informe se encuentra la información más relevante sobre el acontecer deportivo de los 20 clubes más

rentables del año en que se realizó el informe. Este informe es bastante extensivo y muestra como cada club dentro de este ranking maneja sus ingresos económicos y también muestra el desempeño que los mismos han tenido en los últimos años. A través de varias compañías de auditoría y de revisión de estados financieros, Deloitte ha sido capaz de recolectar la información necesaria para poder tener un análisis de estos clubes. El informe se divide en tres partes: la introducción al estudio, la explicación de cada equipo individualmente y una conclusión general del año deportivo. La introducción es una recopilación de los datos generales de los clubes y como se relacionan entre ellos. Esto da un panorama general de lo que se va a ver en el estudio y también un esquema más claro del panorama futbolístico. En la segunda parte del estudio se ve un análisis comprensivo de los estados financieros de cada club de una manera clara y organizada para el lector. Las conclusiones finales dan un cierre a todo el estudio y recapitulan lo visto en la introducción. A través de este documento el análisis de la muestra se volvió más claro y fácil, para así poder replicar el modelo de éxito del Real Madrid (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015).

En esta lista se encuentran clubes de las 5 mejores ligas a nivel mundial, Premier League Inglesa, Liga BBVA Española, Bundesliga Alemana, Serie A Italiana, Ligue 1 Francesa e incluso un club de la liga turca (ver figura 21). Los equipos están enumerados según la cantidad de ingresos que recibieron en el año pasado, dividido en las categorías comercial, entradas y derechos de transmisión. Es importante que si bien muchos de estos clubes se han mantenido en el top 20 a lo largo de los años hay un par de casos especiales dentro de la lista. Por primera vez en los últimos cinco años, el AC Milán de Italia no se encuentra en el top 10 de la lista, y los dos equipos al final de la lista, Newcastle United y Everton son los únicos nuevos en el ranking. Esto se debe a muchos factores en los tres equipos pero ha sido novedad

en el informe de este año (Deloitte Commercial Breaks Football Money League, 2015). Es importante también notar que a pesar de que algunos de estos clubes no han tenido mucho éxito deportivo en la temporada pasada, sus números por ingresos siguen siendo altos, lo cual los hace formar parte de esta lista. El análisis del ranking Deloitte ha encontrado en los últimos años un cambio económico importante. Este es que algunos clubes han empezado a romper la barrera de los 500 millones de euros en una temporada. En el año 2015 el Real Madrid y el Manchester United lograron romper esta barrera.

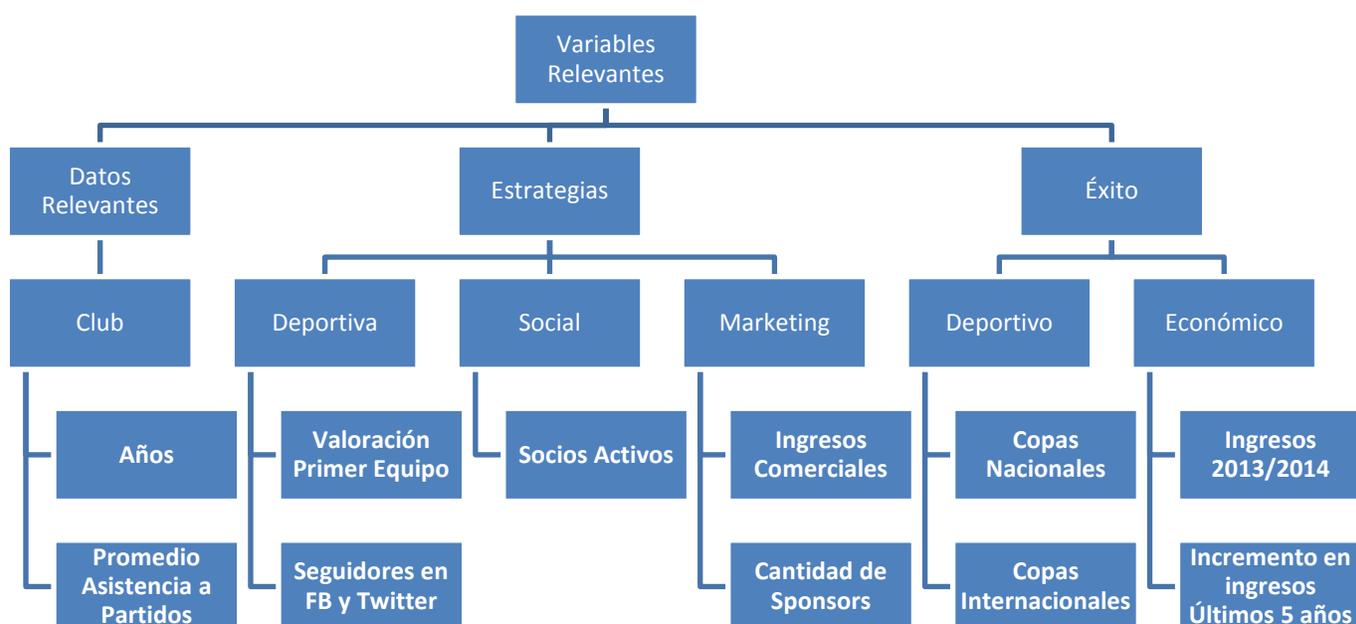
Figura 21: Top 20 Equipos más Rentables Temporada 2013-2014 (datos en millones de euros en ese año)

	Real Madrid	549.5
	Manchester United	518.0
	Bayern Munich	487.5
	FC Barcelona	484.6
	Paris Saint-Germain	474.2
	Manchester City	414.2
	Chelsea	387.9
	Arsenal	359.3
	Liverpool	305.9
	Juventus	279.4
	Borussia Dortmund	261.5
	AC Milan	249.7
	Tottenham	215.8
	Schalke 04	213.9
	Atletico de Madrid	169.9
	Napoli	164.8
	Internazionale	164.0
	Galatasaray	161.9
	Newcastle United	155.1
	Everton	144.1

### 3.2 Variables de Estudio en el Modelo

Como parte de desarrollo en base al modelo de éxito en estudio, se procedió a seleccionar 11 variables relevantes para elaborar un nuevo modelo que determine el éxito de un equipo, no solamente basado en los ingresos sino también en otros factores. A través del estudio del modelo de éxito del Real Madrid se hizo un análisis de cuáles son los factores de mayor relevancia cuantitativa para la generación de un nuevo modelo. De este análisis se dividió a las variables en tres grupos y luego en más subgrupos según el modelo de éxito (ver figura 22).

*Figura 22: Variables Relevantes para el Nuevo Modelo (variables escogidas en el último nivel y en negrilla)*



Cada una de estas variables será explicada a continuación para un mejor entendimiento de la generación del modelo. Como se explicó anteriormente estas variables fueron seleccionadas a

partir de la relevancia de cada una en el modelo de éxito del Real Madrid, y son aplicadas a cada club del ranking para el análisis.

### **3.2.1 Variables de Datos Relevantes**

Para comenzar la selección de las variables relevantes, se hizo un estudio en base al marco teórico. Se concluyó que las dos variables más influyentes en la historia de un club en sí son: el tiempo o años de antigüedad del mismo y la capacidad de simpatizantes que puede abarcar en su estadio. La longevidad de un club es muy importante porque así va teniendo más afición y también más oportunidades de participar en competencias relevantes que le hagan valer de un buen status dentro de los clubes de elite. Los proyectos de renovación de estadios también han sido muy importantes a lo largo de la historia de todos los clubes por los cuales se consideró la asistencia promedio por partidos una variable importante también.

#### ***3.2.1.1 Años***

Dentro del ranking de los 20 clubes, muchos de ellos varían en longevidad por lo cual fue una variable importante a revisar. De entre los clubes se ha analizado que en general los clubes ingleses son más antiguos que cualquiera de los otros clubes en la lista, sin embargo todo esto será analizado posteriormente.

#### ***3.2.1.2 Promedio de Asistencia a Partidos***

El promedio de asistencia a los partidos también fue considerada una variable muy importante en el análisis de relevancia. Los clubes siempre buscan tener más aficionados y siempre buscan invertir en estadios con mayor capacidad para que puedan ingresar estos aficionados. En muchos casos esto ha representado una gran inversión por parte de los clubes y en torno a

esto también ha resultado en un mayor ingreso por entradas y por esto la asistencia ha sido seleccionada como una variable clave de éxito para un club de fútbol.

### **3.2.2 Variables de Estrategias**

Siguiendo el modelo de éxito del Real Madrid existen tres estrategias para el éxito: deportiva, social y de marketing. Para representar a estas estrategias dentro del modelo de variables relevantes, se han escogido 5 variables: valoración del primer equipo, seguidores en Facebook y Twitter, socios activos, ingresos comerciales y la cantidad de sponsors que tiene un club. Es complicada condensar todo lo que afecta estas estrategias en un club de fútbol pero estas variables lograron buenos resultados representando cuantitativamente la relevancia de las mismas.

#### ***3.2.2.1 Valoración Primer Equipo***

El valor monetario que tiene un equipo de fútbol es una variable fundamental en el desarrollo de un modelo de éxito. Muchas veces, como se ha visto anteriormente, la contratación de jugadores que cuestan mucho dinero tiene varios efectos en el éxito o fracaso de un club. Normalmente estas contrataciones que representan una importante inversión, traen consigo mayores ventas de entradas, camisetas, entre otros. Es por esto que la valoración completa del equipo es tan importante para determinar su éxito. En ciertos casos, que serán analizados posteriormente, equipos con menor inversión en la plantilla logran estar en mejor posición en el ranking que otros y por esto es tan importante cuantificar esta variable.

#### ***3.2.2.2 Seguidores en Facebook y Twitter***

En lo deportivo, las redes sociales y el manejo de las cuentas de los equipos y sus jugadores en las mismas son muy importantes para el éxito de un club. En el mundo de hoy la tecnología y

la rapidez de la transmisión de información se han vuelto en un factor de éxito en todo tipo de empresas y eso incluye los clubes de fútbol. El impacto mediático de los clubes y jugadores ha ayudado a que la fama de estos llegue a una audiencia mucho mayor que en años anteriores. Por esto es que es muy importante cuantificar el impacto en redes sociales de los diferentes equipos de fútbol ya que sin duda es un factor de éxito.

### ***3.2.2.3 Socios Activos***

La estrategia social del modelo del Real Madrid comprende una variable muy importante dentro de este nuevo modelo de factores relevantes. Los socios miembros del club son una variable muy importante en el momento de cuantificar el éxito del mismo. La mayoría de clubes consideran que sus verdaderos dueños son los socios en sí, porque son gracias a ellos que reciben ingresos y que consiguen mayores aficionados cada vez. Los programas de fidelización de los clubes con sus socios son variados y van desde carnets de afiliación con beneficios hasta juegos interactivos en las redes sociales. Es por esto que muchos clubes han puesto mucho énfasis en la fidelización de los aficionados y de los socios y de ahí la importancia de esta variable.

### ***3.2.2.4 Ingresos Comerciales***

El área de marketing abarca muchas variables, sin embargo una vez investigado el modelo del Real Madrid, se pudo determinar que dos de estas eran más relevantes que las demás. Los ingresos comerciales es la primera de estas variables. Como se ha visto anteriormente el modelo de ingresos de los equipos se divide en comercial, entradas y derechos televisivos. El ingreso comercial es donde el marketing más se ve involucrado. Esto contiene todas las licencias de productos, manejo de marca y producto y por eso el ingreso comercial del último

año ha sido tomado en cuenta como una variable de relevancia importante para este nuevo modelo.

### ***3.2.2.5 Cantidad de Sponsors***

La cantidad de sponsors o empresas y marcas aliadas también es un factor importante en el éxito de un club. Para llegar a más aficionados y a más países a nivel mundial, muchos equipos de fútbol se han aliado con marcas reconocidas internacionalmente para brindar servicios mutuamente y para recibir reconocimiento por parte de los aficionados. Para la cuantificación de esta variable se tomaron en cuenta solo las empresas que tienen auspicio en la camiseta del club y las que tienen un auspicio Premium, es decir las marcas regionales de países más pequeños no se tomaron en cuenta debido a que no todos los equipos contaban con estos contratos.

### **3.2.3 Variables de Éxito**

Siguiendo con el modelo de éxito, hay que analizar también variables en el éxito deportivo y económico del club. Para resumir las variables del éxito deportivo se cuantificaron las copas nacionales e internacionales que ha tenido el club hasta el año 2015. Para cuantificar el éxito económico se utilizaron los ingresos totales de cada uno de los clubes en el ranking para la temporada 2013/2014. Como un elemento extra de análisis también se añadió en la tabla el incremento en ingresos que han tenido los clubes en los últimos 5 años.

### ***3.2.3.1 Copas Nacionales***

Como primera variable del éxito deportivo se eligió las copas nacionales. Esto es muy importante porque representa la historia de un club a nivel local lo cual puede llevarlo a un éxito internacional importante. Para la cuantificación de esta variable se tomaron en cuenta los títulos de liga de primera y segunda categoría, copas nacionales y súper copas nacionales de cada una de las ligas de los 20 clubes del ranking desde su fundación.

### ***3.2.3.2 Copas Internacionales***

Como segunda variable se tomaron en cuenta las copas internacionales de cada uno de los clubes. Esta cuantificación también es importante porque determina el éxito internacional de los clubes lo cual es muy importante en el éxito de estos clubes. Para esta variable se tomaron en cuenta todas las competiciones de clubes a nivel europeo (UEFA Champions League, UEFA Europa League, UEFA Cup, UEFA Super Cup, Intertoto Cup) así como también las copas intercontinentales (FIFA Intercontinental Cup, FIFA Mundial de Clubes).

### ***3.2.3.3 Ingresos 2013/2014***

Como variable principal para el éxito económico se tomó en cuenta principalmente la posición de cada club en el ranking de los top 20, es decir sus ingresos del último informe de la compañía Deloitte.

#### ***3.2.3.4 Incremento en Ingresos en los Últimos 5 años***

Como variable extra para el análisis se incluyó también el incremento porcentual de ingresos de los clubes en los últimos 5 años. Se escogió esta variable ya que justamente en el año 2010 se implementó nuevamente el modelo de éxito en el Real Madrid, por lo cual así se puede analizar el cambio en todos los clubes con respecto al ranking. Cabe resaltar que esta variable queda para el análisis de estos datos sin embargo no afecta en el índice final del nuevo modelo de éxito que será explicado posteriormente.

### **3.3 Resultados del Análisis de las Variables del Modelo**

Una vez que todas las variables fueron seleccionadas, se procedió a elaborar una tabla con todos los datos cuantitativos correspondientes a las variables seleccionadas para cada club dentro del ranking Deloitte. Para motivo de este análisis se desarrollará más sobre el club que haya obtenido el valor de variable más alto en cada categoría solamente.

En la primera variable, años, el Manchester United y Everton tuvieron supremacía sobre sus rivales con una vida de 137 años cada uno. Esto se debe a muchos factores. Primero que nada, el fútbol se originó en Inglaterra (país de procedencia de estos dos clubes). Por esta razón los partidos de liga inglesa se empezaron a jugar mucho antes que otras ligas. A pesar de que las regulaciones no eran las mismas en ese entonces, la FIFA reconoce que estos dos clubes tienen 137 años desde su fundación. La tabla claramente muestra que los clubes que le siguen en la lista son otros ingleses como el Tottenham Hotspur, Manchester City o Liverpool por ejemplo. Por esta longevidad que tienen estos clubes es que también tienen una gran base de

aficionados. Por esta razón es también que se dan las históricas rivalidades entre clubes ingleses ya que cada uno pertenece a una región específica de este país y debido a su antigüedad, acarrear grandes masas de aficionados.

En la variable de promedio de asistencia a partidos, se ve un cambio no solo de equipo sino también de liga en la que se encuentra el club. El club alemán Borussia Dortmund se lleva la corona como equipo con más asistentes por partido con la increíble cifra de 79856 espectadores en promedio. El Borussia Dortmund tiene una amplia ventaja en esta categoría en relación a sus rivales por un factor en particular: la cultura del país en el que se encuentra. Los alemanes son bastante nacionalistas, y mucho más aun cuando se trata de un equipo de fútbol. Esta cultura es tan regionalista con relación a los equipos, que los propios alemanes reconocen que cada equipo tiene un territorio determinado y entrar en una región siendo aficionado del equipo contrario, no es muy recomendable ya que la gente se puede poner agresiva. A pesar de no tener la mayor cantidad de títulos, el Borussia Dortmund tiene una gran convocatoria en el día del partido debido a la pasión de los miles de aficionados de este club.

En la valoración del primer equipo, ninguno supera al Real Madrid. Como se explicó anteriormente, uno de los pilares fundamentales en la estrategia del Real Madrid es la contratación de jugadores de elite. Estos jugadores normalmente tienen un alto valor a nivel monetario y es por esto que la plantilla del Real Madrid es en la actualidad la más cara en el mundo del fútbol. En esta variable es interesante analizar que existen equipos que no tienen el equipo más caro pero sin embargo se encuentran más arriba en el ranking de los 20 clubes más rentables. Esto se da por el manejo de las otras variables es decir, el manejo de marketing o alianzas que ha logrado consolidar el equipo dándole así más ingresos económicos.

En seguidores de redes sociales, Facebook y Twitter, el FC Barcelona de España es el ganador con aproximadamente 95200 seguidores en total. Este club ha tenido un crecimiento exponencial a nivel de redes sociales en los últimos años. Esto se da en mayor parte por la cantidad de títulos y nuevos aficionados que ha tenido el club. Lionel Messi, jugador estrella del FC Barcelona, conjuntamente con otros jugadores activos en las redes sociales como Neymar, Gerard Pique y Andrés Iniesta han logrado también generar grandes cantidades de seguidores. A través de muchas promociones y otros programas de fidelización el FC Barcelona se ha logrado posicionar como uno de los clubes líderes en el tema de redes sociales, algo muy importante en el mundo moderno en el que el fútbol está envuelto. El FC Barcelona vuelve a triunfar en la categoría de mayor cantidad de socios activos. Con más de 222000 abonados, el club catalán sobrepasa a los otros clubes del ranking en esta categoría. Así como su fuerza en redes sociales, esto se debe mayoritariamente al éxito deportivo que ha tenido el club en los últimos años.

En la variable de ingresos comerciales sucedió algo muy interesante. El club con más ingresos en el área comercial (merchandising, venta de productos, licencias, entre otros) en el año pasado fue el Paris Saint Germain francés. Este club es uno que no es tan reconocido a nivel de títulos pero que debido a su reestructuración económica ha tenido gran éxito en los últimos años. La razón más grande detrás de este cambio es la gran inversión de dinero que se ha hecho en el equipo por parte de los dueños. Con la compra de jugadores estrella como Edinson Cavani, Thiago Silva, Zlatan Ibrahimovic y muchos otros, el club parisino ha logrado grandes ventas de camisetas y productos con la marca del equipo. Es por esto que sus ingresos comerciales han sobrepasado incluso los del Real Madrid, equipo con mayores ingresos en total dentro del ranking.

En número de empresas aliadas o sponsors, el FC Barcelona vuelve a aparecer como ganador. Con la formación de alianzas con empresas locales, regionales e internacionales el FC Barcelona ha logrado importantes contratos y ha logrado esparcir su base de fans en todo el mundo. La gestión de equipos como el Real Madrid y el Manchester United también ha sido muy buena y tienen excelentes contratos con compañías reconocidas a nivel global y local, sin embargo el FC Barcelona cuenta con la mayor cantidad de empresas aliadas: 19 en total.

En el ámbito deportivo, la mayoría de los equipos del ranking de Deloitte cuentan con un buen palmarés de copas a nivel nacional sin embargo el FC Barcelona tiene supremacía sobre los demás con 64 títulos en este ámbito. El Real Madrid no se queda atrás con 62 títulos a nivel nacional, sin embargo para motivo de análisis, el FC Barcelona queda como ganador en esta categoría.

En títulos a nivel internacional se presentan tres casos interesantes. Con 18 títulos, el Real Madrid, FC Barcelona y AC Milán se pelean por la corona al mejor equipo de este ranking a nivel internacional. Los dos primeros se encuentran primero y cuarto en este ranking sin embargo, el AC Milán se encuentra en la casilla número 12 en este ranking. A pesar de que este club ha sido muy exitoso a lo largo de su historia, los últimos años han sido desfavorables para el conjunto italiano. Una serie de malas administraciones ha logrado que los ingresos económicos del club bajen considerablemente en relación al crecimiento de los otros clubes. Esto muestra claramente un aspecto clave del modelo de éxito del Real Madrid, el éxito deportivo tiene que ir acorde con el éxito económico para que un club sea exitoso a largo plazo.

La primera variable del éxito económico, los ingresos del reporte de Deloitte, está obviamente liderado por el Real Madrid. Por su excelente gestión deportiva y administrativa el club español ha logrado ser el equipo que más rentabilidad produjo en la temporada pasada.

El crecimiento de los últimos 5 años a nivel de ingresos fue un factor de análisis muy interesante del modelo. El Paris Saint Germain vuelve a aparecer con un abrumante 478% de crecimiento desde el año 2010. Este club ha logrado este margen tan alto debido a la gran cantidad de dinero que fue inyectada en el club y a la maravillosa gestión deportiva y administrativa por parte de su directorio. Este club básicamente aplicó el modelo del Real Madrid en el corto plazo. Compró a grandes estrellas del fútbol como David Beckham y Zlatan Ibrahimovic para aumentar su publicidad y venta de productos y a la vez iban cosechando buenos logros a nivel deportivo. Es por esta gestión y cumplimiento de objetivos que el club ha crecido tan rápidamente en tan corto tiempo. Otro club que ha sufrido un cambio importante ha sido el Internazionale. Es el único club del ranking que en esta variable tuvo una puntuación negativa. Con un decrecimiento del -27.22% desde el 2010, el club italiano es otra clara demostración de cómo una mala administración de los recursos valiosos puede resultar en tragedia para un club.

Todas estas categorías situaron al Real Madrid en una situación comprometida ya que a pesar de tener la mayor cantidad de ingresos en la pasada temporada, el club español no se encontraba primero en todas las variables, lo cual ponía en duda que el modelo en verdad funcione. Por esta misma razón se procedió a elaborar un nuevo modelo de éxito cuantitativo que será explicado a continuación.

### 3.4 El Nuevo Modelo de Factores Claves de Éxito

Dado que el Real Madrid, club que maneja el modelo de éxito demostrado previamente, no se encuentra primero en todas las variables, se vio la necesidad de modificar un poco el modelo o adaptarlo para conseguir un ranking verdadero de los clubes más exitosos. En la lista de Deloitte, el ranking está hecho en base a los ingresos económicos del club pero no se incluyen todas las otras variables analizadas previamente en el modelo. Es por esto que, para poder hacer un ranking comprensivo que incluya todas las variables relevantes que afectan al éxito de un club, se procedió a generar un nuevo modelo que cuantifique en verdad el éxito de un equipo basado en las variables previamente mencionadas. Para poder manejar este modelo se utilizó una técnica de ponderación de cada uno de los diferentes valores de las variables. Se ponderó cada uno de los valores de las variables de cada club en el ranking, tomando en cuenta los valores del primer club en el ranking (Real Madrid) como los mejores valores para cada categoría. Luego de esto se procedió a ponderar a cada valor basado en el número de variables dentro de cada categoría, por ejemplo la categoría estrategias cuenta con 5 variables de relevancia por lo cual la ponderación de cada valor era del 20% del total de esa categoría. Se tomó que cada variable tenga un mismo peso ya que la relevancia de estas variables ya fue determinada previamente y para motivo de estudio se decidió que todas las variables tengan el mismo peso dentro de su categoría. Como existen tres categorías dentro del modelo, cada valor final se pondero para el 100% es decir cada categoría tenía una puntuación sobre el 33% del valor final (ver anexos). Es muy importante notar que para esta ponderación no se tomó en cuenta la variable de ingresos en los

últimos 5 años. Se decidió retirar esta variable para la ponderación ya que los porcentajes alteraban el resultado de una forma que hacía que el análisis se vuelva incorrecto.

Una vez elaborada esta ponderación se elabora una nueva lista con los valores que resultaron de este análisis. Los resultados fueron asombrosos y serán descritos a continuación.

#### **4 Conclusiones**

Las conclusiones traídas por parte del análisis e implementación de este nuevo modelo de éxito fueron muy beneficiosas como término de este estudio. Al aplicar las formulas previamente mencionadas se le asignó una puntuación a cada uno de los clubes de la lista, de acuerdo a la puntuación de cada variable. Esta puntuación se basaba en cantidad de años, cantidad de socios, entre otros. A cada una de las variables se le asignó un peso igual dentro de su categoría ya que todas las variables de este nuevo modelo son consideradas de igual importancia. Se utilizó como referencia al éxito económico del Real Madrid. Esto quiere decir que todos los valores de cada variable de cada club se elaboraron tomando en cuenta que la puntuación obtenida por el Real Madrid en esa variable era la más alta que se podía obtener. Con esta puntuación se generó una nueva lista que sirve como la conclusión principal para este estudio (ver figura 23). Muchos clubes cambiaron su posición en la lista después de este análisis. Esto se basa fundamentalmente en que el éxito de los clubes no se basa solamente en el desempeño económico de cada uno de ellos. El cambio de posiciones en la lista indica claramente lo que el modelo pretendía inferir. El éxito de los clubes se basa también en todas las variables escogidas para el modelo lo cual resalta la relevancia del mismo. La longevidad de un club, presencia de sus aficionados, socios activos y logros deportivos a lo largo de su historia hacen que un club sea exitoso en todos los ámbitos. El modelo de éxito del Real

Madrid ratifica que se puede seguir un camino para ser exitosos en el ámbito económico, pero el nuevo modelo de éxito demuestra que hay mucho más que un club puede hacer para volverse exitoso.

*Figura 23: Posiciones de los clubes en el Ranking Antes y Después de la Aplicación del Nuevo Modelo de Éxito Propuesto por el Autor*

Lista Propuesta por Deloitte	
Posición	Equipo
1	Real Madrid
2	Manchester United
3	Bayern Munich
4	FC Barcelona
5	Paris Saint-Germain
6	Manchester City
7	Chelsea
8	Arsenal
9	Liverpool
10	Juventus
11	Borussia Dortmund
12	AC Milan
13	Tottenham Hotspur
14	Schalke 04
15	Atletico de Madrid
16	Napoli
17	Internazionale
18	Galatasaray
19	Newcastle United
20	Everton

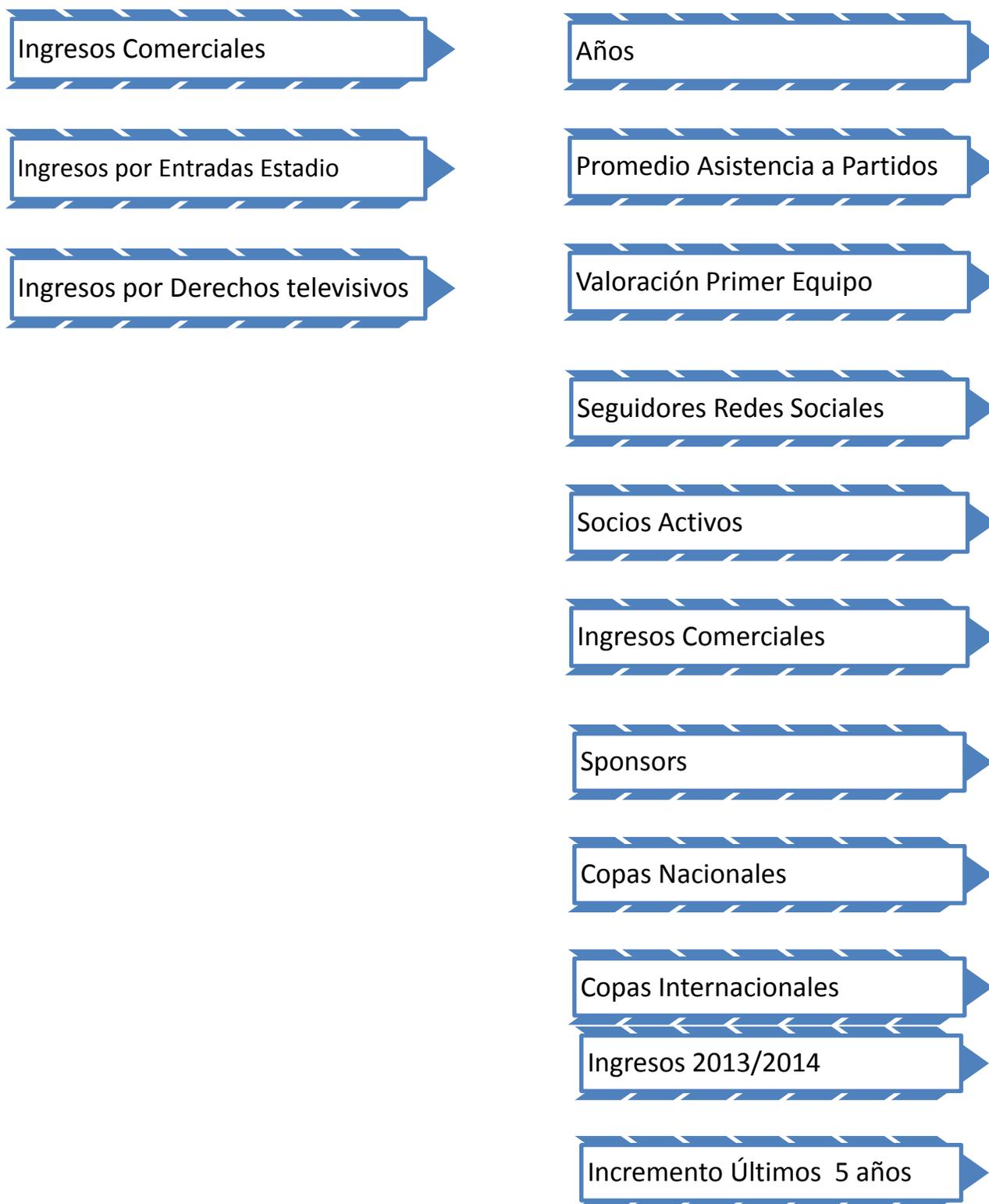
Lista Modelo Propuesto por el Autor	
Posición	Equipo
1	FC Barcelona
2	Manchester United
3	Real Madrid
4	Bayern Munich
5	Liverpool
6	Manchester City
7	Arsenal
8	Borussia Dortmund
9	AC Milan
10	Chelsea
11	Juventus
12	Schalke 04
13	Internazionale
14	Atletico de Madrid
15	Paris Saint-Germain
16	Tottenham Hotspur
17	Newcastle United
18	Everton
19	Galatasaray
20	Napoli

Es muy interesante analizar como un club tan importante a nivel económico como el Paris Saint Germain, sea tan pobre a nivel general en este nuevo modelo de éxito. A pesar de ser imponente en el momento de generar ingresos, el club parisino cae 10 posiciones en el ranking después de agregar los valores y ponderar las otras variables. Esto demuestra claramente que

el modelo funciona y que puede dar un ranking más real del éxito global de un equipo no sólo en lo económico. Lo interesante de esto es que este modelo se puede replicar en cualquier sector que se quiera aplicar. Debido a la cuidadosa selección de las variables del modelo es solo cuestión de cambiar los datos y se podría sacar el ranking del éxito de un grupo de equipos en cualquier sector. Es importante también mencionar la diferencia en los datos de la lista de Deloitte y los del modelo propuesto en esta tesis. El ranking de Deloitte se basa netamente en lo económico mientras que el nuevo modelo propone un ranking basado en las variables más importantes que afectan el éxito de un club de fútbol (ver Figura 24).

Estas tablas también nos muestran algo muy importante que es lo fundamental que son todos los aspectos que afectan a un club de fútbol para que este sea exitoso. En todo este amplio análisis se han visto muchos factores y variables que afectan a un equipo. A través de la aplicación de este modelo se puede ver claramente la importancia de cada una de estas variables. Con esto se puede comprobar que un club de fútbol es una gran organización que depende de una buena estrategia de marketing, un buen equipo deportivo y un buen manejo social para poder ser exitoso en el mundo actual.

*Figura 24: Comparación de variables entre modelo de datos y éxito Deloitte y el Nuevo Modelo de Éxito Propuesto por el Autor*  
**Modelo Deloitte**  
*por*



El nuevo modelo propuesto por el autor, presenta una mayor cantidad de variables que han ayudado a hacer un análisis más profundo de lo que afecta al éxito de un club de fútbol. Como se ve en la figura se escogieron variables a partir del modelo de éxito del Real Madrid para aplicarlas en el nuevo modelo propuesto por el autor. Cada una de estas variables fue escogida a partir de cada elemento que conforma el modelo de éxito del Real Madrid. Esto fue muy bueno para el análisis ya que al utilizar más variables se puede llegar a un entendimiento más profundo de todo lo que afecta al éxito o fracaso de un club de fútbol como marca.

## 5 Bibliografía

- ¿*Agoniza el fútbol europeo?* (21 de Septiembre de 2012). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.elmundo.es/elmundodeporte/2012/09/20/futbol/1348165424.html>
- Adidas y Fly Emirates: refuerzos millonarios del Real Madrid.* (28 de Octubre de 2014). Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://www.cnnexpansion.com/lifestyle/2014/10/28/los-millonarios-aliados-del-real-madrid>
- Alcázar, A. (2 de Enero de 2015). *Sport.* Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.sport.es/es/noticias/real-madrid/marketing-anula-socio-madridista-3822937>
- Alianza Estratégica.* (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de <http://www.fundacionsanitas.org/deporte-inclusivo/info/alianza-estrategica/>
- Anéz Galán, S. (19 de Julio de 2014). *Los diez canteranos más rentables para el Real Madrid.* Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de [http://www.abc.es/realmadrid/noticias/20140719/abci-canteranos-real-madrid-mejor-201407182007\\_1.html](http://www.abc.es/realmadrid/noticias/20140719/abci-canteranos-real-madrid-mejor-201407182007_1.html)
- Annual Reports.* (s.f.). Recuperado el 1 de Marzo de 2015, de <http://www.realmadrid.com/en/members/member-card/annual-reports>
- Badenhausen, K. (6 de Noviembre de 2014). *Cristiano Ronaldo Leads The Biggest Athletes On Social Media.* Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2014/06/11/cristiano-ronaldo-leads-the-biggest-athletes-on-social-media/>
- Belmonte, A. (s.f.). *La Importancia de la "Marca".* Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/recursos/importancia%20de%20la%20marca.pdf>
- Blanco Callejo, M., & Forcadell Martínez, F. J. (2006). *El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España\**. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43301104>
- Castelao, E. J. (7 de Diciembre de 2014). *El Real Madrid expulsa a 17 aficionados por cánticos contra Messi y Cataluña.* Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.elmundo.es/deportes/2014/12/07/54845dfa22601d177d8b4570.html>
- Cesca, P. (29 de Junio de 2013). *Remembering the Age of Galácticos.* Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.managingmadrid.com/2013/6/29/4477126/real-madrid-galacticos-white-angels-john-carlin-david-beckham>
- Conozca el secreto del éxito económico del Real Madrid.* (11 de Abril de 2014). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <https://igdigital.com/2014/04/conozca-el-secreto-del-exito-economico-del-real-madrid/>
- De Grado, Á. (23 de Febrero de 2013). *Los equipos de fútbol con más socios del mundo.* Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de [http://noticias.lainformacion.com/deporte/futbol/los-equipos-de-futbol-con-mas-socios-del-mundo\\_SNuVBDNiNCGXhC8SMuH01/](http://noticias.lainformacion.com/deporte/futbol/los-equipos-de-futbol-con-mas-socios-del-mundo_SNuVBDNiNCGXhC8SMuH01/)
- Del Santo, O. (Julio de 2014). *Éxito deportivo, éxito del Marketing del Real Madrid.* Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de

- <http://www.puromarketing.com/39/22237/xito-deportivo-exito-marketing-real-madrid.html>
- Deloitte Commercial Breaks Football Money League*. (Enero de 2015). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>
- Díaz Campos, J. A. (2012). <http://www.extoikos.es/n6/pdf/15.pdf>. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.extoikos.es/n6/pdf/15.pdf>
- Díaz Meave, M. (6 de Junio de 2014). *El Fútbol como Marca: haciéndole branding al soccer*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.slideshare.net/martindiazmeave/el-ftbol-como-marca>
- El crecimiento global*. (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/global-growth.html>
- El Mónaco logra su récord de abonados: ¡3.524!* (13 de Septiembre de 2013). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de [http://www.marca.com/2013/09/13/futbol/futbol\\_internacional/liga\\_francesa/1379085543.html](http://www.marca.com/2013/09/13/futbol/futbol_internacional/liga_francesa/1379085543.html)
- El Real Madrid choca con los derechos de imagen de Cristiano Ronaldo*. (6 de Junio de 2012). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://ecodiario.economista.es/futbol/noticias/4022064/06/12/El-Real-Madrid-choca-con-los-derechos-de-imagen-de-Cristiano-Ronaldo-.html#.Kku8Isv5SntNFnP>
- El Real Madrid golea al Ludogorets en el estreno de Peeters*. (9 de Diciembre de 2014). Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de <http://www.marca.com/2014/12/09/futbol/cantera/1418144831.html>
- El Real Madrid, el club que más ingresa en merchandising*. (21 de Agosto de 2014). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://www.marketingdelosdeportes.com/index.php/el-real-madrid-el-club-que-mas-ingresa-en-merchandising/>
- El Real Madrid, elegido mejor club del siglo XX en Europa, según la IFFHS*. (10 de Septiembre de 2009). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.20minutos.es/deportes/noticia/madrid-mejor-europa-514455/0/>
- Félix Díaz, J. (11 de Febrero de 2015). *¿Cuántos millones de seguidores tiene el Madrid en el mundo?* Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de [http://www.marca.com/2015/02/11/futbol/equipos/real\\_madrid/1423677839.html](http://www.marca.com/2015/02/11/futbol/equipos/real_madrid/1423677839.html)
- Fernández, R. (3 de Julio de 2003). *Un magnate ruso compra el Chelsea*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de [http://elpais.com/diario/2003/07/03/deportes/1057183206\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2003/07/03/deportes/1057183206_850215.html)
- Fichajes.com*. (s.f.). Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de [http://www.fichajes.com/jugador/j334861\\_martin-odegaard](http://www.fichajes.com/jugador/j334861_martin-odegaard)
- FIFA Big Count 2006: 270 million people active in football*. (31 de Mayo de 2007). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de [http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage\\_7024.pdf](http://es.fifa.com/mm/document/fifafacts/bcoffsurv/bigcount.statspackage_7024.pdf)
- Foundation*. (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation>

- Futbolistas con más seguidores en Instagram.* (9 de Febrero de 2014). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://deportes.terra.com/futbol/internacional/futbolistas-con-mas-seguidores-en-instagram,494a248101414410VgnVCM3000009af154d0RCRD.html>
- García del Barrio, P., Reguart Abelló, J., & Solé Solís, A. (2013). *Informe MERIT del Valor Mediático en el Fútbol Profesional*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.uic.es/progs/obj.uic?id=51b739f849845>
- Geryon, F. (8 de Enero de 2015). *LOS 10 CLUBES DE FÚTBOL QUE MÁS CAMISETAS VENDEN EN EL MUNDO*. Recuperado el 27 de Febrero de 2015, de <http://www.futbolia.com/date-cuenta/los-10-clubes-de-futbol-que-mas-camisetas-venden-en-el-mundo>
- GOAL. (14 de Abril de 2010). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://www.goal.com/es/news/27/liga-de-espa%C3%B1a/2010/04/14/1878687/real-madrid-el-club-super%C3%B3-el-mill%C3%B3n-de-camisetas-vendidas>
- GOAL. (21 de Septiembre de 2014). Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.goal.com/es/news/27/liga-de-espa%C3%B1a/2014/09/21/5121426/florentino-pide-unidad-a-los-socios-del-real-madrid>
- Gómez, S., & Magdalena, O. (Septiembre de 2007). *Características Estructurales de un Club Profesional de Elite*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de [http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf?origin=publication\\_detail](http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf?origin=publication_detail)
- Hernández Mendo, A., & Tapia Flores, A. (Agosto de 2010). *Dirección de equipos de fútbol: conjuntando la teoría y la experiencia*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.efdeportes.com/efd147/direccion-de-equipos-de-futbol-teoria-experiencia.htm>
- HISTORIA del REAL MADRID CF.* (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://leyendablanca.galeon.com/historia.htm>
- Illescas, F. (25 de Noviembre de 2014). *El Real Madrid, éxito económico*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de <http://m.bernabeudigital.com/futbol/el-real-madrid-exito-economico-22639>
- La valoración de los derechos de imagen de un jugador de fútbol.* (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de [http://www.arcusvalueconsulting.com/derechos\\_caso1.php](http://www.arcusvalueconsulting.com/derechos_caso1.php)
- Las Islas Británicas, el hogar del fútbol.* (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/Britain-home-of-football.html>
- Leal M., A. (11 de Diciembre de 2014). *El 11 de diciembre de 2000, Alfredo Di Stéfano y Florentino Pérez recogieron el trofeo que entregó la FIFA*. Recuperado el 13 de Marzo de 2015, de <http://www.realmadrid.com/noticias/2014/12/tal-dia-como-hoy-el-real-madrid-fue-elegido-mejor-club-del-siglo-xx>
- LICENSING BUSINESS.* (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://agm-licensing.es/realmadrid/>
- López, C. (s.f.). *4 lecciones de fútbol para las Marcas*. Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.branzai.com/2015/02/4-lecciones-de-futbol-para-las-marcas.html>
- Los derechos de imagen en el fútbol: Messi, Cristiano y Neymar.* (20 de Diciembre de 2013). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://futbolfinanzas.com/los-derechos-de-imagen-en-el-futbol-messi-cristiano-y-neymar/>
- Los orígenes.* (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/origins.html>

- Manchester United, el equipo de los 659 millones de fans.* (19 de Febrero de 2013). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de [http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/02/130219\\_reino\\_unido\\_manchester\\_united\\_fans\\_ng](http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2013/02/130219_reino_unido_manchester_united_fans_ng)
- Mediapro se hace con los derechos del Real Madrid y mete presión al Barça.* (5 de Octubre de 2014). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.vertele.com/noticias/mediapro-se-hace-con-los-derechos-del-real-madrid-y-mete-presion-al-barca/>
- Merizalde, J. L. (18 de Noviembre de 2014). *Microsoft se suma a la lista de auspiciantes del Real Madrid.* Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de <http://datainfox.com/microsoft-se-suma-a-la-lista-de-auspiciantes-del-real-madrid/>
- Muñoz, J. (30 de Octubre de 2013). *Equipos históricos en apuros: demasiados “grandes” en problemas.* Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://colgadosporelfutbol.com/equipos-historicos-en-apuros-demasiados-grandes-en-problemas/>
- Nature and Objectives.* (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/foundation/about-the-foundation/annual-memories>
- Navarrete, J. (25 de Noviembre de 2014). *La clave del éxito del Real Madrid.* Recuperado el 21 de Febrero de 2015, de <http://www.confidencial.com.ni/articulo/20253/la-clave-del-exito-del-real-madrid>
- Nuestros proyectos.* (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion/proyectos>
- Oposición al deporte.* (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://es.fifa.com/classicfootball/history/the-game/opposition-to-the-game.html>
- Ramirez Cuesta, M. (s.f.). *Real Madrid, ¿mercadotecnia deportiva con valor?* Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://www.expoknews.com/real-madrid-mercadotecnia-deportiva-con-valor/>
- Real Madrid extiende su alianza con Nivea Men a México.* (20 de Enero de 2015). Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de <http://www.marketingdelosdeportes.com/index.php/real-madrid-extiende-su-alianza-con-nivea-men-a-mexico/>
- Real Madrid un éxito económico.* (25 de Noviembre de 2014). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de <http://www.elnuevodiario.com.ni/deportes/335724-real-madrid-exito-economico/>
- Real Madrid: ¿Notas algo diferente en su escudo?* (25 de Noviembre de 2014). Recuperado el 3 de Marzo de 2015, de <http://peru.com/futbol/internacional/real-madrid-notas-algo-diferente-su-escudo-noticia-303866>
- redacciónFF. (6 de Enero de 2015). *Top 10 de los equipos con más socios del mundo.* Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://futbolfinanzas.com/top-10-de-los-equipos-con-mas-socios-del-mundo/>
- resultadosFutbol.com.* (s.f.). Recuperado el 15 de Marzo de 2015, de [http://www.resultados-futbol.com/top\\_ligas](http://www.resultados-futbol.com/top_ligas)
- Rights and Obligations.* (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.realmadrid.com/en/members/member-card/rights-and-obligations>
- Rodríguez, R. (14 de Noviembre de 2014). *La cantera del Madrid, prolífica en estrellas extranjeras pese a las dudas sobre su modelo.* Recuperado el 23 de Febrero de 2015,

- de [http://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2014-11-14/la-cantera-del-madrid-prolifera-en-estrellas-extranjeras-pese-a-las-dudas-sobre-su-modelo\\_454575/](http://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2014-11-14/la-cantera-del-madrid-prolifera-en-estrellas-extranjeras-pese-a-las-dudas-sobre-su-modelo_454575/)  
*RONALDO, PIQUÉ Y ALONSO: LOS FUTBOLISTAS CON MÁS SEGUIDORES EN REDES SOCIALES*. (6 de Junio de 2014). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.cromos.com.co/ronaldo-buffon-y-alonso-los-futbolistas-con-mas-seguidores-en-redes-sociales-14489>
- Sponsors*. (s.f.). Recuperado el 2 de Marzo de 2015, de <http://www.realmadrid.com/en/about-real-madrid/the-club/sponsors>
- The Galacticos Era*. (s.f.). Recuperado el 2 de Febrero de 2015, de <http://www.madridgalacticos.com/about/the-galacticos-era/>
- transfer markt*. (s.f.). Recuperado el 25 de Febrero de 2015, de <http://www.transfermarkt.es/schnellsuche/ergebnis/schnellsuche?query=everton+fc&x=0&y=0>
- un palmarés de leyenda*. (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://agm-licensing.es/realmadrid/>
- Ventajas y promociones Madridistas*. (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://www.realmadrid.com/aficion/madridistas/ventajas-y-promociones>
- Ventajas y promociones Madridistas*. (s.f.). Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de <http://www.realmadrid.com/aficion/madridistas/usa/ventajas-y-promociones>
- Zárate, Ó. (28 de Septiembre de 2014). *La cantera del Real Madrid, en crisis*. Recuperado el 23 de Febrero de 2015, de [http://www.mundodeportivo.com/20140928/real-madrid/la-cantera-del-real-madrid-en-crisis\\_54415518448.html](http://www.mundodeportivo.com/20140928/real-madrid/la-cantera-del-real-madrid-en-crisis_54415518448.html)
- Zárate, Ó. (15 de Septiembre de 2015). *Cristiano ganará 46.575 euros al día*. Recuperado el 11 de Marzo de 2015, de [http://www.mundodeportivo.com/20130915/cristiano-ronaldo-renovacion-contrato-2018-florentino-perez\\_54383579206.html](http://www.mundodeportivo.com/20130915/cristiano-ronaldo-renovacion-contrato-2018-florentino-perez_54383579206.html)

## 6 Anexos

## 6.1 Anexo 1

Posición	Equipo	Datos Relevantes			Estrategias				Marketing			Deportivo			Éxito	
		Años	Club	Promedio Asistencia Partidos (miles de personas)	Valorecion Primer Equipo (millones de euros)	Deportivo	Sigiladores Redes Sociales (millones de seguidores)	Socetos Activos (miles de socios)	Ingresos Comerciales (millones de euros)	Sponsors	Copas Nacionales	Copas Internacionales	Ingresos 2013/2014 (millones de euros)	Incremento ultimos 5 años	Económico	
1	Real Madrid	113		70739		719.8	95.1	107	231.5	10	62	18	594.5	25.28%		
2	Manchester United	137		75203		425	68.1	189	226.4	16	57	7	518	48%		
3	Bayern Munich	115		71131		551.25	28.1	217	291.8	11	51	11	487.5	51.08%		
4	FC Barcelona	115		71988		597	95.2	222	185.7	19	64	18	484.6	21.86%		
5	Paris Saint-Germain	44		45420		370.9	18.2	33	327.7	11	21	2	474.2	478%		
6	Manchester City	135		47166		418.25	20.3	19	198.3	17	24	1	414.4	170.59%		
7	Chelsea	110		41474		483.5	45.4	34	135.7	14	24	5	387.9	49.81%		
8	Arsenal	129		60014		387.75	37.1	38	92.2	11	40	2	359.3	31.02%		
9	Liverpool	122		44831		310.5	28.7	58	124.1	15	53	11	305.9	36%		
10	Juventus	117		35664		318.7	17.6	56	85	10	46	11	279.4	36.03%		
11	Borussia Dortmund	106		79856		317.9	13.3	78	123.9	14	23	3	261.5	144.86%		
12	AC Milan	115		39317		214.4	26.4	76	102.1	11	11	18	249.7	2.46%		
13	Tottenham Hotspur	132		63839		208.83	7.1	36	100.3	9	35	4	213.8	7.95%		
14	Shalke de Maastricht	110		6199		148	14.8	26	114.8	11	11	7	116.9	36.08%		
15	Bayern de Maastricht	111		39272		329.2	11.8	75	40.3	11	36	7	164.8	70.85%		
16	Internazionale	88		38042		252.75	3.6	46	36.8	8	11	3	164	-37.22%		
17	Internazionale	107		45768		135.95	5.4	124	60.4	8	30	9	161.9	34.62%		
18	Everton	109		35000		135.95	18.1	15	67.1	8	20	2	165.1	142.19%		
19	Newcastle United	122		50688		122	2	45	30.6	8	17	2	165.1	142.19%		
20	Everton	137		37732		179.25	2.3	20	15.2	8	24	1	144.1	48.85%		



## 6.3 Anexo 3

Segunda Ponderación		Date Relevantes		Estrategias		Marketing		Sponsors		Directivos		Estrategias	
Ranking	Equipo	Albos	Promedio Casaca Partidos	Valoración Primer Equipo	Debutiva	Capitales Redes Sociales	Ingresos Comerciales	Marketing	Sponsors	Copa Nacional	Copa Internacional	Ingresos 2013/2014	Estadística
					20.00		20.00	20.00	20.00	33.33	33.33	33.33	Estadística Últimos 5 Años
1	Real Madrid	50.00	50.00	50.00	14.32	20.00	35.33	19.56	20.00	20.00	30.65	12.96	31.42
2	Manchester United	50.88	50.28	50.28	5.91	5.91	40.56	25.21	22.00	22.00	27.42	20.37	25.57
3	Bayern Munich	50.88	50.88	50.88	20.02	41.50	16.04	16.04	38.00	38.00	34.41	33.33	28.40
4	FC Barcelona	59.47	32.10	32.10	3.83	6.17	28.31	28.31	22.00	22.00	11.29	3.70	28.77
5	Paris Saint-Germain	59.73	33.34	33.34	4.27	3.55	17.13	17.13	34.00	34.00	12.90	1.85	25.14
6	Manchester City	46.89	29.31	29.31	9.55	6.36	11.72	11.72	28.00	28.00	12.90	9.26	23.53
7	Chelsea	51.98	31.62	31.62	17.13	17.13	17.13	17.13	28.00	28.00	12.90	9.26	23.53
8	Juventus	51.98	31.62	31.62	6.04	7.10	10.72	10.72	30.00	30.00	24.73	20.37	28.56
9	Internacional	51.98	31.62	31.62	3.70	10.47	7.34	7.34	20.00	20.00	24.73	20.37	28.56
10	Internus	46.46	25.14	25.14	2.80	14.58	10.70	10.70	28.00	28.00	12.37	5.56	15.86
11	Borussia Dortmund	50.88	27.79	27.79	5.95	14.21	8.82	8.82	22.00	22.00	16.67	33.33	15.15
12	AC Milan	58.41	25.37	25.37	1.49	4.86	4.32	4.32	18.00	18.00	13.44	7.41	13.09
13	Tottenham Hotspur	46.67	43.31	43.31	0.59	10.65	9.01	9.01	22.00	22.00	18.82	7.41	12.98
14	Schalke 04	46.12	28.26	28.26	2.36	14.02	3.53	3.53	28.00	28.00	13.98	12.96	20.31
15	Atletico de Madrid	49.04	33.88	33.88	0.80	8.60	1.85	1.85	16.00	16.00	16.45	15.96	20.00
16	Atletico Nacional	49.04	33.88	33.88	1.49	2.36	2.36	2.36	16.00	16.00	16.45	15.96	20.00
17	Atletico Nacional	49.04	33.88	33.88	3.81	3.81	5.80	5.80	16.00	16.00	17.74	3.70	9.82
18	Galatasaray	49.04	33.88	33.88	3.78	2.80	2.80	2.80	16.00	16.00	17.74	3.70	9.82
19	Newcastle United	51.98	35.83	35.83	0.42	8.41	2.64	2.64	16.00	16.00	9.14	3.70	9.41
20	Bereton	60.62	26.67	26.67	0.48	3.74	1.31	1.31	16.00	16.00	12.90	1.85	8.74

## 6.4 Anexo 4

Tercera Ponderación		Datos Relevantes		Estrategias		Éxito
Posición	Equipo					
1	Real Madrid	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33
2	Manchester United	37.92	37.92	37.67	37.67	25.01
3	Bayern Munich	33.72	33.72	36.33	36.33	25.79
4	FC Barcelona	33.92	33.92	44.05	44.05	32.38
5	Paris Saint-Germain	17.19	17.19	23.54	23.54	14.59
6	Manchester City	31.02	31.02	23.52	23.52	13.30
7	Chelsea	26.00	26.00	23.02	23.02	15.23
8	Arsenal	33.17	33.17	18.55	18.55	15.67
9	Liverpool	28.56	28.56	20.83	20.83	22.47
10	Juventus	25.64	25.64	16.79	16.79	20.68
11	Borussia Dortmund	34.30	34.30	21.64	21.64	11.26
12	AC Milan	26.23	26.23	18.85	18.85	21.72
13	Tottenham Hotspur	27.93	27.93	11.99	11.99	11.31
14	Schalke 04	30.66	30.66	16.02	16.02	13.07
15	Atletico de Madrid	25.79	25.79	19.10	19.10	12.42
16	Napoli	21.94	21.94	11.87	11.87	7.33
17	Internazionale	26.57	26.57	17.29	17.29	14.25
18	Galatasaray	24.32	24.32	10.73	10.73	10.42
19	Newcastle United	29.94	29.94	10.29	10.29	7.42
20	Everton	29.10	29.10	8.84	8.84	7.83

## 6.5 Anexo 5

### Puntuacion Final

Posición	Equipo	Puntuación
1	Real Madrid	100.00
2	Manchester United	100.61
3	Bayern Munich	95.84
4	FC Barcelona	110.35
5	Paris Saint-Germain	55.31
6	Manchester City	67.85
7	Chelsea	64.25
8	Arsenal	67.38
9	Liverpool	71.86
10	Juventus	63.11
11	Borussia Dortmund	67.20
12	AC Milan	66.79
13	Tottenham Hotspur	51.23
14	Schalke 04	59.75
15	Atletico de Madrid	57.31
16	Napoli	41.14
17	Internazionale	58.11
18	Galatasaray	45.47
19	Newcastle United	47.64
20	Everton	45.77