

El reconocimiento internacional de las marcas españolas: el caso del Real Madrid Club de Fútbol

Miguel Blanco Callejo
Universidad Rey Juan Carlos
miguel.blanco@urjc.es

Resumen

El presente trabajo pretende describir la evolución reciente de la estrategia económica del Real Madrid, poniendo el énfasis en el análisis de la estrategia de explotación de su marca. El estudio describe el cambio estratégico adoptado por la entidad tras la llegada a la presidencia del Real Madrid en junio del año 2000 del primer directivo de una importante empresa constructora española, Florentino Pérez. La definición e implantación de una estrategia deportivo - mediática y de diversas acciones cuyo objetivo era maximizar el volumen de ingresos procedentes de la puesta en valor de su marca permitió a la entidad multiplicar sus ingresos comerciales vinculados a la explotación de su marca. Esta transformación le permitió pasar a encabezar la clasificación de los clubes europeos con mayores ingresos a partir de la temporada 2004-2005 y ser el primer equipo en superar los 400 millones de euros de ingresos en el año 2009.

Résumé

Ce travail étudie l'évolution récente de la stratégie économique du Real Madrid. Il met l'accent sur l'exploitation et la valorisation de la marque. Le travail met en relief le changement adopté par le club suite à l'arrivée à la présidence, en 2000, de Florentino Pérez, PDG d'une importante entreprise espagnole du secteur de la construction. L'implantation d'une stratégie sportive et médiatique de valorisation et d'exploitation de la marque a permis au club de multiplier ses revenus commerciaux. La transformation opérée a conduit le club à être des premiers dans le classement des clubs européens, selon le niveau de revenus, depuis la saison 2004-2005. Il est actuellement la première équipe à dépasser les 400 millions d'euros pour l'année 2009.

Abstract

The aim of this work is to describe the recent evolution of Real Madrid's economic strategy focusing in the analysis of its brand and marketing strategy. The paper describes the strategic change produced in the club under the presidency of Florentino Pérez, president of an important building company in Spain, from June 2000. The definition and implementation of a sport and media strategy and the adoption of innovative and pioneering actions with the aim of maximize marketing incomes allowed Real to multiply their commercial income related to the exploitation of its brand. As a consequence, Real Madrid has become the leader in world soccer incomes since 2004-2005 season and has been the first team to record revenues in excess of 400 million euro in 2009.

Introducción

El Real Madrid Club de Fútbol es una entidad deportiva española centenaria que fue fundada en el año 1902 en la ciudad de Madrid. A lo largo de su historia el equipo ha conseguido un impresionante palmarés deportivo que le permitió obtener el galardón de “mejor club del siglo XX” por la FIFA (Asociación Internacional de Federaciones Nacionales de Fútbol). El Real Madrid es el club que ha conseguido ganar un mayor número de veces la UEFA Champions League con un total de 9 ocasiones y se ha proclamado campeón de la Liga de Fútbol española, una de las más reputadas y exigentes del mundo, 31 veces.

Sin embargo en los últimos años esta entidad no sólo ha suscitado atención e interés por sus logros deportivos en el terreno de juego. La adopción de una estrategia que ha sido capaz de poner en valor su marca y buscar nuevas vías de explotación y de obtención de ingresos de carácter comercial ha permitido a la entidad situarse como el primer club de fútbol del Mundo en términos de ingresos, 401.4 millones € en 2009 (Deloitte, 2010) y beneficios, 40 millones netos en 2008 (El País, 2009 a). Además es la segunda entidad de fútbol del mundo por valor de marca con un patrimonio estimado en más de 1.350 millones US\$ (Forbes, 2009). Por último, un aspecto peculiar es que el Real Madrid tiene una forma jurídica especial y al contrario que otros equipos de otros países europeos no cotiza en bolsa¹, sin embargo algunos economistas especializados en el ámbito del deporte han estimado su valor en caso que cotizara en bolsa en una cifra superior a los 1.800 millones € (El País, 2009 a).

Además, como consecuencia de los éxitos deportivos internacionales la marca Real Madrid se encuentra entre las marcas españolas con mayor notoriedad y reconocimiento en el ámbito internacional (Figura 1). Los éxitos deportivos conseguidos por el club han permitido convertirlo en referente mundial así como proyectar una imagen de España como país de primer nivel en el ámbito del deporte (FMRE, 2009). Gracias a su historia, el club ha podido asociar a su marca una serie de valores como liderazgo, leyenda, mito, grandeza y universalidad (FMRE, 2008). Se estimaba que el número de seguidores del club en todo el mundo era de unos 250 millones de personas (FMRE, 2008) y era la marca española más conocida tanto en el Reino Unido como en China (FMRE, 2009).

¹ El Real Madrid ostenta la forma jurídica de “Club Profesional de Fútbol”. Esta denominación social implica que la institución es propiedad de los socios del club. En estas entidades la elección del presidente se realiza por votación directa de sus socios. La gran mayoría de Clubes profesionales españoles se transformaron en Sociedades Anónimas Deportivas de conformidad con la legislación sobre entidades deportivas. Sin embargo, debido a sus características particulares, algunas entidades pudieron conservar la forma jurídica de Club Profesional de Fútbol como el Real Madrid y el F.C. Barcelona. Esta situación resulta curiosa porque la mayoría de los clubes de fútbol en Europa son sociedades anónimas e incluso algunas cotizan en Bolsa como es el caso del Manchester United en el Reino Unido, del Lazio en Italia o del Olympique de Lyon en Francia (Blanco y Forcadell, 2006).

Figura 1- Marcas españolas más notorias en el mundo (Top 24)

Ranking	Marca	Ranking	Marca	Ranking	Marca
1	Zara	9	Iberia	17	Ferrovial
2	Real Madrid	10	BBVA	18	Freixenet
3	Telefónica	11	Roca	19	Tío Pepe
4	Mango	12	Sol Meliá	20	NH
5	F.C. Barcelona	13	Porcelanosa	21	Carbonell
6	Santander	14	IESE	22	Repsol
7	Seat	15	Borges	23	Lladró
8	Torres	16	Dragados	24	Osborne

Fuente: Foro de marcas renombradas españolas (2008)

El reconocimiento internacional de la marca representa una oportunidad de negocio para la entidad deportiva a través de la transformación de su base de simpatizantes en todo el mundo desde la figura de aficionados a la de clientes que estén dispuestos a consumir los productos y servicios del club. Así, durante las pasadas elecciones a la presidencia del Real Madrid que se celebraron en junio de 2009 Florentino Pérez utilizó como lema de su campaña “El mundo no está esperando” a través del cual se pretendía sintetizar la vocación y el deseo de expansión y desarrollo del club en el ámbito internacional.

El modelo de negocio de un club de fútbol

La concepción del fútbol como negocio ha permitido distinguir dos grandes categorías de negocios: tradicionales y relacionados con la marca (Blanco y Forcadell, 2006; Dobson y Goddard, 2001). Los negocios tradicionales están vinculados con la explotación del evento deportivo en vivo: ingresos derivados de competiciones, gestión del aforo del estadio y venta de derechos audiovisuales a través de la televisión y otros medios². Por otro lado, existen otros negocios que están vinculados con la explotación y puesta en valor de la marca deportiva que se desarrollan con el objetivo de crear nuevas fuentes de ingresos para la entidad. Es en este último aspecto en el que el Real Madrid ha introducido nuevas modalidades de explotación de la marca “muchas de ellas pioneras en el ámbito deportivo español” que han conseguido diversificar las fuentes de ingresos del club (Blanco y Forcadell, 2006: 46).

En un club con más de cien años de historia como el Real Madrid se ha producido una notable evolución en los que respecta a las fuentes de generación de ingresos de la entidad. En la década de los 40 del siglo XX, el fútbol era un deporte en crecimiento y el presidente del Real Madrid, Santiago Bernabéu, decidió apostar por la construcción de un nuevo estadio de fútbol en la zona norte de Madrid para más de 100.000 espectadores. Dado que en aquella época la única fuente de ingresos de un club de

² Los clubes ingresan dinero en función de sus resultados en diversas competiciones, por ejemplo la UEFA Champions League tiene fijadas unas recompensas económicas en función de los resultados de los equipos a lo largo de la competición tanto en la fase de liguilla como en la de eliminatorias. En lo que respecta a los derechos televisivos actualmente el Real Madrid tiene un contrato en vigor por valor de 1.100 millones € con Mediapro que tiene una duración de 7 temporadas (El Economista, 2006).

fútbol procedía de la venta de entradas en taquilla, esta obra pretendía conseguir ingresos que permitieran la contratación de grandes futbolistas internacionales. Tras la inauguración del estadio en 1947, el Real Madrid logró situarse en la cúspide del fútbol mundial gracias a un equipo que conquistó durante la década de los cincuenta cinco Copas de Europa de Fútbol (antigua denominación de la UEFA Champions League).

A finales de los años noventa, el fútbol se había transformado de forma notable convirtiéndose en uno de los negocios de entretenimiento y ocio más rentables a nivel mundial (Szymanski, 2001). En junio del año 2000, Florentino Pérez, máximo directivo de una de las mayores empresas españolas del sector de la construcción, ACS, accedió a la presidencia del Real Madrid³. En aquel momento y acuciado el club por una fuerte deuda y la necesidad de acometer importantes fichajes se suscitó un problema de generación de ingresos (Blanco y Forcadell, 2006). Por un lado, el aforo del estadio era limitado y no podía aumentarse de forma rápida e inmediata. Por otro lado, se estaba produciendo una cierta crisis en el sector audiovisual del mercado de derechos del fútbol que hacía prever un descenso en el importe de los contratos en las próximas temporadas. En este contexto, la única opción que le quedaba al club era tratar de aumentar los ingresos procedentes de una fuente que mantenía infrautilizada, los ingresos comerciales procedentes de la explotación de su marca (Blanco y Forcadell, 2006).

A pesar del reconocimiento y notoriedad de la marca Real Madrid, dicho activo no había sido puesto en valor por parte del club. Así, la idea de los nuevos gestores era sencilla, pretendía rentabilizar el sentimiento de vinculación de un simpatizante del Real Madrid con su equipo a través de su transformación de aficionado en cliente de los productos y servicios del club. Esta concepción estaba relacionada con la concepción del fútbol como un entretenimiento deportivo - mediático que había sido ampliamente adoptada, explotada y desarrollada en la industria deportiva de los EE.UU. (Dobson y Goddard, 2001) e implantada con éxito en Europa por el Manchester United en la década de los 90 (Szymanski, 1998). Siguiendo este modelo de negocio, el Real Madrid decidió concebir el fútbol como un espectáculo con una importante capacidad de generación de ingresos.

Sin embargo, como sucede dentro de la industria cinematográfica, en el fútbol el espectáculo también se alimenta de “estrellas”. Mientras que en el cine se trata de actores con gran tirón y repercusión mediática y que son capaces de atraer a espectadores en todo el mundo a ver sus películas, en el caso del fútbol se trata de futbolistas con una gran repercusión mediática y deportiva. Estos “futbolistas-estrellas” son capaces de suscitar la atención de aficionados al fútbol y al deporte en todo el planeta incrementando la notoriedad de los clubes en los que juegan. El Real Madrid pretendía contratar a este tipo de futbolistas para aumentar la capacidad de atracción del club sobre los aficionados en todo el mundo. Florentino Pérez sintetizaba esta estrategia en un acto de presentación de su candidatura “Haremos un equipo con jugadores

³ La presidencia de Florentino Pérez se ha desarrollado en dos etapas la primera comenzó en verano de 2000 y finalizó con la dimisión del presidente en Febrero de 2006. Posteriormente Florentino Pérez se presentó a las elecciones convocadas para junio de 2009 y fue elegido presidente de manera automática al ser el único candidato concurrente que cumplía los criterios de elección. La elección del presidente de la entidad se realiza por un período de 4 años.

indiscutibles del mundo queremos que cada partido sea una cita fascinante” (El País, 2009 b).

Para conseguir este objetivo el Real Madrid ha realizado un desembolso económico muy importante durante las dos etapas de Florentino Pérez como presidente de la entidad. La figura 2 recoge los fichajes más importantes y de mayor impacto económico realizados por el club en el período comprendido entre el año 2000 y 2009.

Figura 2 – Contrataciones de “futebolistas – estrellas” por el Real Madrid

Temporada	Jugador	Coste
2000 – 2001	Luis Figo	61 mill. €
2001 – 2002	Zinedine Zidane	72 mill. €
2002 – 2003	Ronaldo Nazario de Lima	44 mill. €
2003 – 2004	David Beckham	35 mill. €
2009 – 2010	Cristiano Ronaldo	94 mill. €
2009 – 2010	Ricardo dos Santos Leite “Kaká”	65 mill. €

Fuente: Elaboración propia

El club considera estos futbolistas-estrellas “activos estratégicos” y les otorga la categoría de “jugadores-inversión” por su capacidad de generación de ingresos. La notoriedad, reconocimiento y repercusión mediática de estos futbolistas aumenta la capacidad de atracción del club tanto para los aficionados al fútbol como para los patrocinadores. En lo que respecta a los aficionados estos futbolistas son “símbolos sociales” en todo el mundo pero especialmente en el mercado anglosajón y en el mercado asiático y permiten ganar “fans” en mercados emergentes del fútbol⁴ que pueden convertirse en clientes de los productos y servicios del club generando ingresos. En lo que respecta a los patrocinadores del club la presencia de este tipo de futbolistas permite aumentar el valor de la vinculación entre el patrocinador y el Real Madrid lo que posibilita que el club de fútbol pueda negociar al alza el valor de sus contratos de patrocinio generando mayores ingresos⁵.

Siguiendo este modelo en Julio de 2003, el Real Madrid presentó a David Beckham, centrocampista inglés de 28 años. El club acreditó a más de 1.000 periodistas de todo el mundo para el acto de presentación en el estadio Santiago Bernabéu. La rueda de prensa

⁴ A nivel mundial los principales mercados del fútbol que tienen la consideración de emergentes son los países del sudeste asiático (China, Japón y Corea), el mundo árabe y el mercado hindú. Estos mercados están prácticamente inexplorados, por los que si se consigue captar aficionados en esta parte del mundo se pueden conseguir elevados niveles de fidelización. Norteamérica (EE.UU y Canadá) son mercados maduros respecto al negocio deportivo pero también tienen la consideración de mercados emergentes del fútbol ya que la abundante presencia latina y la creciente implantación de este deporte en esas regiones las convierte en atractivas para los principales clubes europeos (Blanco y Forcadell, 2006).

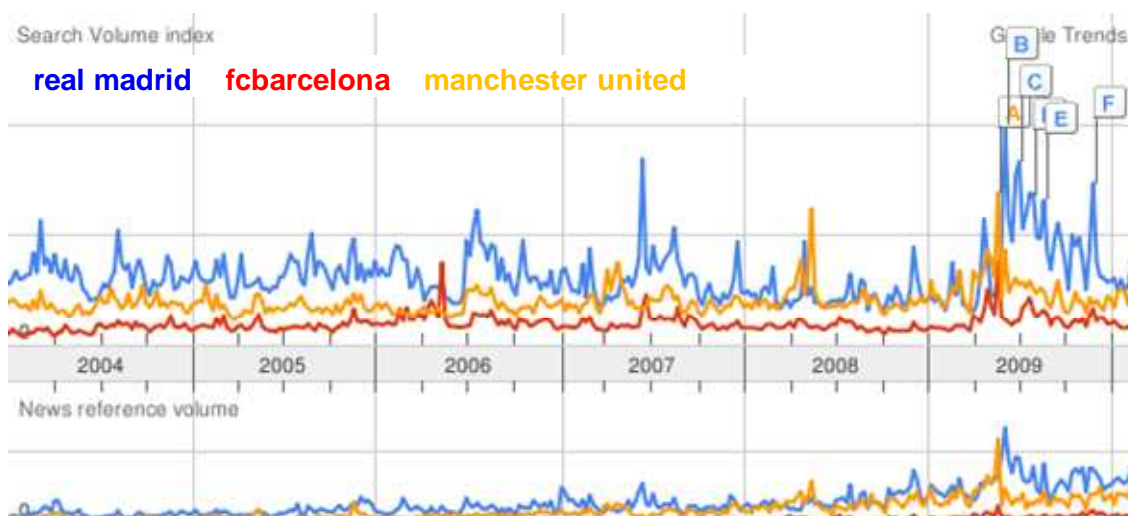
⁵ En Julio de 2009 el Real Madrid se puso en contacto con su proveedor de ropa deportiva, Adidas, para renegociar al alza el valor del contrato firmado en 2004 y que finalizaba en 2012. Dicho contrato estipulaba una cantidad variable comprendida entre los 30 y los 45 millones de euros según se cumplieran o no determinados objetivos deportivos comerciales. Tras las contrataciones de Cristiano Ronaldo y Kaká en el verano de 2009 el club pretendía que el pago de Adidas se incrementase hasta los 60 millones de euros (El País, 2009 c).

se programó a las 11 de la mañana con el objeto de que la noticia pudiera ser recogida en directo en los informativos vespertinos y nocturnos de mayor audiencia en toda Asia. Dicha presentación se convirtió en el segundo programa de mayor audiencia de televisión en directo del mundo. Económicamente y, sólo en una hora, el Real Madrid fue capaz de vender más de 8.000 camisetas de Beckham en la tienda oficial del estadio Santiago Bernabeu el día de su presentación. Además, durante el verano de 2003, el Real Madrid realizó una gira por Asia que le reportó al club unos ingresos aproximados de 8 millones € (Blanco y Forcadell, 2006).

Durante su segunda etapa como presidente del Real Madrid, Florentino Pérez, presentó el 7 de julio de 2009 a Cristiano Ronaldo, el futbolista más caro de la historia del fútbol en el Estadio Santiago Bernabéu. Cristiano Ronaldo jugador portugués que había recibido durante la temporada 2008 el galardón “FIFA World Player” y “El Balón de Oro” era considerado uno de los mejores futbolistas del Planeta. Más de 75.000 espectadores acudieron al estadio para ver en directo su presentación y más de 500 periodistas de todo el mundo se acreditaron para cubrir el evento. Cristiano Ronaldo gozaba de una gran repercusión mediática y disfrutaba de contratos de patrocinio personal con varias marcas comerciales que le reportaron en 2008 más de 13 millones €. La estimación del Club para la temporada 2009–2010 era que los ingresos por patrocinio del futbolista se elevaran hasta los 22 millones € así como que el jugador le diera acceso al mercado asiático dónde gozaba de gran popularidad (El País, 2009 d).

Los gestores del Real Madrid afirmaban que los futbolistas contratados a través de dichos espectaculares desembolsos económicos eran sin embargo “los que luego salen más baratos” ya que son aquellos que tienen mayor capacidad para generar ingresos debido al efecto atracción, pasión, euforia, sentimiento y vinculación que desatan entre los aficionados por su notoriedad. La figura 3 muestra el volumen y frecuencia de búsquedas en Internet a través del motor de búsqueda Google de los términos Real Madrid, FC Barcelona y Manchester United durante los últimos años. El volumen de búsquedas vinculadas al Real Madrid aumenta de forma espectacular tras los fichajes efectuados a partir de junio de 2009 y en particular tras el fichaje de Cristiano Ronaldo. De esta forma se cumplía la máxima de los directivos de la entidad: “más notoriedad provoca mayores audiencias que finalmente se traducen en más negocio para el Real Madrid” (El País, 2009 a).

Figura 3 – Frecuencia y volumen de búsquedas a través de Google en Internet



Fuente: Google Trends⁶

La estrategia de explotación de la marca del Real Madrid

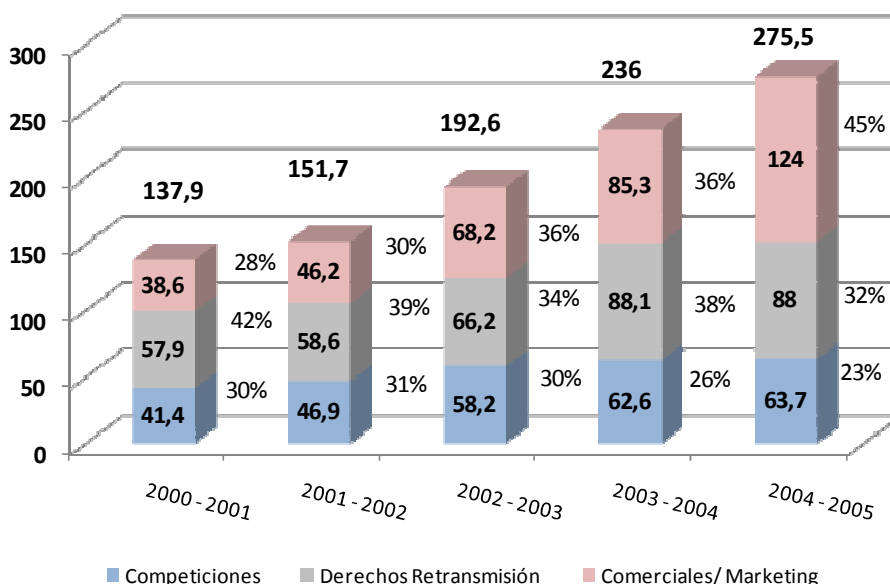
La implantación de esta estrategia económico-deportiva permitió al club alcanzar la primera posición en el ranking de clubes de fútbol con mayores ingresos a partir de la temporada 2004 – 2005 (Deloitte, 2006). Dicho aumento en la capacidad de generación de ingresos fue debida a una explotación más racionalizada e intensiva de los activos del club (estadio y derechos audiovisuales) y, en particular, de una estrategia de optimización de los ingresos derivados de la explotación de su marca. Durante el período comprendido entre el año 2000 y 2005 el Real Madrid fue capaz de realizar “una transformación extraordinaria de su capacidad de generación de ingresos que le permitió duplicar sus ingresos en 4 años” (Deloitte, 2006: 6).

De hecho, el elemento diferencial en el caso del Real Madrid que fue capaz de otorgarle una ventaja competitiva respecto a otros clubes fue la capacidad del club de generar ingresos procedentes el área comercial y de marketing hasta representar el 45% de sus ingresos totales en 2005. Las áreas que le permitieron aumentar sus ingresos fueron los programas de patrocinio (*sponsorship*), la venta de material deportivo y productos con la marca del club (*merchandising*) y la venta de derechos para la fabricación de

⁶ Google Trends es una herramienta de Google Labs que muestra los términos de búsqueda más populares del pasado reciente. Sus gráficas representan con cuanta frecuencia se realiza una búsqueda particular en varias regiones del mundo y en varios idiomas. El eje horizontal de la gráfica representa el tiempo (desde algún momento de 2004) y el eje vertical la frecuencia con la que se ha buscado el término globalmente. También permite al usuario comparar el volumen de búsquedas entre dos o más términos. Una característica adicional de Google Trends es que ofrece la posibilidad de mostrar noticias relacionadas con el término de la gráfica mostrando cómo afectan los eventos a la popularidad (Google). En el caso de la Figura 3, B representa el fichaje de Cristiano Ronaldo por el Real Madrid, C la presentación de este jugador en el Bernabeu y F el partido F.C Barcelona – Real Madrid en el Camp Nou. El gráfico se obtuvo gracias a una búsqueda para todo el mundo e idiomas efectuada el día 14 de marzo de 2010.

productos con su marca (*licensing*). Este factor permitió transformar de forma radical sus ingresos y la ponderación e importancia de cada una de sus categorías (Figura 4).

Figura 4 – Evolución de los ingresos del Real Madrid en mill.€ (2000/01 – 2004/05)



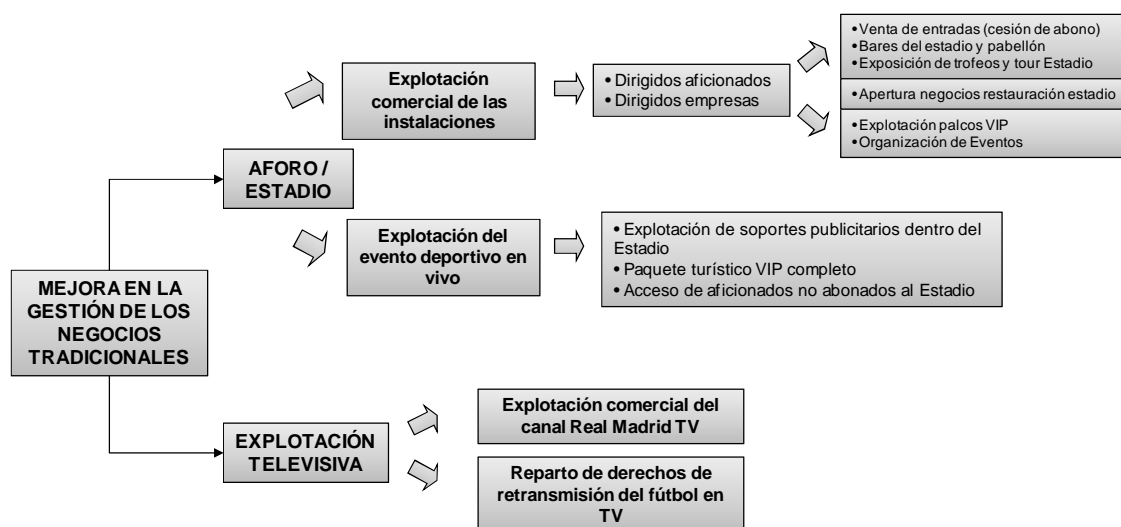
Fuente: Deloitte Football Money League (2006)

Como puede apreciarse, el incremento en lo que respecta a la generación de ingresos del club es notable en todas las categorías y sobresaliente en lo que respecta al área de los ingresos comerciales, que consiguieron triplicarse en el plazo de sólo 5 temporadas.

Mejora en la explotación de los negocios tradicionales

En la explotación de los negocios tradicionales, es decir de las competiciones deportivas en las que participa el club se pueden distinguir dos grandes categorías de negocios: la explotación de las instalaciones donde se desarrollan los eventos deportivos y su retransmisión a través de televisión (Blanco y Forcadell, 2006).

Figura 5 – Mejora en la explotación de los negocios tradicionales



Fuente: Blanco y Forcadell (2006)

En lo que respecta a la explotación del estadio el Santiago Bernabéu está situado en plena “milla de oro” de la ciudad de Madrid dónde se encuentran las sedes corporativas de las empresas españolas más importantes de España y con el coste por metro cuadrado más caro de todo el país. La nueva directiva comprendió que la utilización exclusiva del estadio para eventos deportivos suponía una infrautilización de un activo de la entidad. Esto motivó que comenzara a explotarse no sólo los días en los que se celebrara un encuentro deportivo sino a diario. Para ello, el club comenzó a alquilar las instalaciones del estadio para la celebración de eventos de empresa y abrir negocios de restauración dentro del estadio. Pero quizás una de las iniciativas más rentables⁷ fue ofertar la visita al estadio bajo el nombre “Tour del Bernabéu” que permite recorrer diversas estancias del estadio (palco presidencial, vestuarios, sala de trofeos y tienda). La mejora en la explotación de la publicidad estática, en la gestión de las entradas y de los palcos VIP (destinados a clientes corporativos) también permitió aumentar los ingresos derivados de ese ámbito.

En lo que se refiere a la explotación de los derechos televisivos el Real Madrid negoció al alza el actual contrato televisivo de venta de derechos a la empresa de Medios Mediapro desde la temporada 2007 – 2008 hasta la 2012 – 2013 por un valor total de 1.100 millones € (El Economista, 2006). Por otro hdo, el club dispone de su propio canal temático de televisión, Real Madrid TV que utiliza como herramienta estratégica para la producción, empaquetamiento y distribución de sus contenidos deportivos en el ámbito nacional e internacional.

⁷ El Tour del Bernabéu está abierto todos los días del año excepto los días 25 de diciembre y 1 de enero. Los precios de la visita para el público general es de 10 euros para menores de 14 años y de 15 euros para adultos. Durante la temporada 2002 – 2003, 25.000 personas visitaron el estadio, en la temporada 2007 – 2008 fueron más de 750.000 personas, lo que le convirtió en el segundo museo más visitado de Madrid tras el Museo del Prado (Fuente: www.realmadrid.com y Fuentes del club).

Creación de nuevos negocios vinculados a la explotación de su marca

El Real Madrid fue capaz de generar nuevas fuentes de ingresos derivadas de negocios vinculados con la explotación de su marca en el ámbito nacional e internacional (Figura 6). Entre estos nuevos negocios se encuentran el desarrollo y explotación de los derechos de merchandising, de la imagen del club y los jugadores, así como la distribución de contenidos a través de las nuevas tecnologías, telefonía móvil e internet (Blanco y Forcadell, 2006). Esta estrategia permitió incrementar los ingresos por esta partida en 85.4 millones € entre la temporada 2000/01 y 2004/05 con una tasa de crecimiento anual conjunta del 34% (Deloitte, 2006).

En primer lugar el Real Madrid fue pionero en que sus jugadores le cedieran sus derechos de imagen, y en particular con aquellos con mayor proyección mediática en el ámbito publicitario. Esto le daba derecho a percibir la mitad de los ingresos publicitarios de sus grandes estrellas. El club alcanzó acuerdos internacionales de desarrollo de marca con entidades en diversas partes del mundo. Además el club fue especialmente activo en el desarrollo de programas de patrocinio, con un patrocinador principal y venta de paquetes de patrocinio a diversas marcas y corporaciones. El Real Madrid también desarrolló nuevos negocios vinculados a las nuevas tecnologías para lo que firmó una alianza estratégica con Telefónica. En el terreno de la relación con sus aficionados la entidad lanzó un instrumento de fidelización de pago “el Carnet madridista” como un canal de comunicación directo con sus aficionados en todo el mundo. Por último, multiplicó los productos con su marca a través de programas de licencia y diseñó una estrategia de expansión de franquicias en diversas ciudades españolas y en todo el mundo (Blanco y Forcadell, 2006).

Figura 6 – Nuevas fuentes de ingresos derivadas de la explotación de la marca



Fuente: Blanco y Forcadell (2006)

Conclusiones

El Real Madrid, entidad deportiva española con más de 100 años de historia, se ha consolidado en los últimos años como uno de los embajadores más potentes de la marca España en todo el mundo. El palmarés, la historia y el prestigio de la entidad le han convertido en una institución de referencia mundial tanto en el ámbito del fútbol como del deporte en general.

Sin embargo, además de por su rendimiento y sus resultados deportivos, el Real Madrid también se ha consolidado como un referente en lo que respecta a su modelo de gestión económica. La adopción e implantación de un esquema profesionalizado y con una estrategia innovadora para un club de fútbol español que coincidió con la llegada a la presidencia de Florentino Pérez en el año 2000 ha permitido una transformación de la entidad de ser un club de fútbol español a una moderna organización deportiva – mediática global y de una rentabilidad extraordinaria.

El Real Madrid ha sido el primer club de fútbol del mundo en superar los 400 millones € de ingresos y sus gestores pretenden alcanzar los 500 millones de euros en el año 2012. Para ello, la dirección continúa con su política de contratación de “futbolistas-estrellas”, con una inversión de más de 250 millones € en el verano de 2009, pretenden acometer la transformación de su estadio y la construcción de un Parque Temático en la zona norte de Madrid dedicado a la entidad. Sólo el tiempo podrá responder a la cuestión de si la marca de un club de fútbol podrá algún día llegar a estar por encima de sus resultados en el terreno de juego y si, como pretenden sus actuales directivos, el Real Madrid será nombrado al final de siglo el mejor club de fútbol del siglo XXI.

Bibliografía

- BLANCO, M.; FORCADELL, F.J. (2006), “El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo de gestión empresarial a una entidad deportiva en España”, *Universia Business Review*, nº 11, pp. 36 – 61.
- DELOITTE (2006 - 2010), *Deloitte Football Money League*.
- DOBSON, S.; GODDARD, J. (2001), *The Economics of Football*, Cambridge University Press, Cambridge.
- EL ECONOMISTA, (2006), “Mediapro se hace con los derechos televisivos del Real Madrid hasta 2013 por 1.100 millones €”, *El Economista*, 20 de noviembre.
- EL PAIS, (2009 a), “Combata la crisis con “Futbolistas-inversión””, *El País*, 20 de junio.
- EL PAIS, (2009 b), “Pellegrini y Kaká más cerca del Madrid. Florentino Pérez tiene sus primeros fichajes casi cerrados”, *El País*, 28 de mayo.
- EL PAIS, (2009 c), “El Madrid pide más dinero a Adidas. Florentino Pérez quiere que la marca pague 60 millones al año el doble que ahora”, *El País*, 3 de Julio.

- EL PAIS, (2009 d), “El Fichaje más caro de la historia de CR7 a CR9 y 13 millones de ingresos publicitarios”, *El País*, 12 de junio.
- FORBES (2009), “Most Valuable Soccer Teams. Soccer Teams Valuations 2009”, www.forbes.com
- FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS: FMRE (2008), Grandes Marcas de España, Madrid.
- FORO DE MARCAS RENOMBRADAS ESPAÑOLAS: FMRE (2009), Memoria X Aniversario 1999 – 2009, Madrid.
- GOOGLE (2008), Google, <http://www.google.es/intl/en/trends/about.html>
- REAL MADRID, Informes Anuales 2000-2009.
- ZYMANSKI, S. (1998), “Why is Manchester United so successful?”, *Business Strategy Review*, nº 9 (4), pp. 47 – 54.