



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CASO REAL MADRID C.F.

Alumno: Arcadio Javier Jiménez López

Enero, 2016

ÍNDICE DE CONTENIDO

1- Introducción.	5
1.1 - Resumen.	5
 2- Información General del Real Madrid.	 6
2.1 - Real Madrid.	6
2.2 - Los objetivos y los valores de la empresa.	7
2.2.1 - Los objetivos del Real Madrid.	7
2.2.2 - La misión.	7
2.2.3 - La visión.	7
2.2.4 - Los valores de la empresa	8
 3- Análisis estratégico.	 9
3.1 - Grupos de interés.	9
3.2 - Análisis del entorno.	13
3.2.1. Entorno general.	14
3.2.2. Entorno específico.	22
3.3 - Análisis interno de la empresa.	26
 4- Análisis de los recursos y capacidades del Real Madrid. La Ventaja Competitiva.	 38
4.1. - Identificación de los recursos y capacidades.	38
4.1.1. Identificación de los recursos del Real Madrid	39
4.1.2. Identificación de las capacidades del Real Madrid	43
4.2. - La ventaja competitiva del Real Madrid.	44
 5- Estrategias llevadas a cabo.	 45
5.1. - Estrategia corporativa.	46
5.1.1. Estrategia de expansión	46
5.1.2. Estrategia de integración vertical	47
5.1.3. Estrategia de diversificación	49
5.1.4. Estrategia de internacionalización	51
5.2. - Estrategia competitiva o de negocio	52
5.2.1. Estrategia de diferenciación	52
5.3. – Métodos de desarrollo.	53
 6- Conclusión.	 57
 7- Bibliografía.	 58

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Stakeholders del Real Madrid	9
Figura 2: Evolución de la Tasa de Paro en España.....	15
Figura 3: Evolución de la Tasa de crecimiento del PIB en España	15
Figura 4: Evolución empleo vs Consumo de los Hogares	16
Figura 5: Evolución demográfica española.....	17
Figura 6: Cifras de población diferenciadas por sexo en España	18
Figura 7: Evolución del gasto en I+D en España.....	20
Figura 8: El modelo de las cinco fuerzas de Porter	23
Figura 9: Ranking simpatizantes equipos españoles.....	28
Figura 10: Ingresos de explotación.....	29
Figura 11: Comparación ingresos clubes de fútbol.....	30
Figura 12: Organigrama Real Madrid Club de Fútbol.....	32
Figura 13: Perfil estratégico del Real Madrid.....	33
Figura 14: Clasificación de los Recursos.....	39
Figura 15: Ranking equipos deportivos más valiosos.....	41
Figura 16: Niveles de estrategia.....	45

1- INTRODUCCIÓN.

1.1 RESUMEN.

Con el presente trabajo de fin de grado se pretende realizar un análisis estratégico de la situación actual del Real Madrid Club de Fútbol. Utilizando el desarrollo docente de las asignaturas del departamento de Organización de Empresas, principalmente la asignatura de Dirección Estratégica de la Empresa.

El análisis estratégico se basa en el análisis del entorno general, análisis del entorno específico y análisis interno de la empresa, conociendo los recursos y capacidades de la empresa, así como las estrategias llegadas a cabo para la obtención de la ventaja competitiva. Principalmente en los últimos años, desde que Florentino Pérez llegó a la presidencia del club lo que provocó un cambio radical en la entidad, hasta llegar a ser lo que hoy en día es, el Real Madrid es el club deportivo con mayores ingresos del mundo y con mayor popularidad.

La base de las estrategias desarrolladas por el Real Madrid son la explotación de su marca, y de que mejor forma, que con los mejores jugadores del mundo, siendo internacionalmente reconocidos tanto a nivel profesional como a nivel mediático.

ABSTRACT

With this final degree work it is to conduct a strategic analysis of the current situation of Real Madrid Football Club. Using the educational development of the subjects of the Department of Management, especially the subject of Strategic Management Company.

The strategic analysis is based on the analysis of the overall environment, specific environment analysis and internal analysis of the company, knowing the resources and capacities of the company and arrivals out strategies for the attainment of competitive advantage.

Mainly in recent years, since Florentino Perez became president of the club which led to a radical change in the state, to become what it is today, the sports club in the world with higher incomes and more popularity.

The strategies developed by Real Madrid are exploiting their Brand, and what better way than with the best players in the world and is internationally recognized both professionally and at the media.

2- INFORMACIÓN GENERAL DEL REAL MADRID.

2.1 – REAL MADRID.

El Real Madrid Club de Fútbol es una entidad polideportiva, que fue fundada el 6 de marzo de 1902 por dos hermanos barceloneses, Juan y Carlos Pradós en la ciudad de Madrid. Actualmente milita en la Primera División Española, categoría de la que nunca ha descendido y además de ser el club más laureado, es el equipo de fútbol que más ligas españolas y copas de Europa regenta en su palmarés.

Se dice que es una entidad polideportiva porque desarrolla o ha desarrollado varios deportes, como son el, fútbol, baloncesto, balonmano... La gran cantidad de sus títulos provienen de la sección de fútbol y baloncesto. Recientemente ambos equipos han conseguido el título intercontinental, el cual le otorga la condición de ser el mejor equipo del mundo del presente año. En diciembre del año 2.000 fue galardonado como el Mejor Club Europeo y Mundial del Siglo XX.

El Real Madrid Club de Fútbol es un club deportivo privado, sin ánimo de lucro, formado por sus socios, cuyo objeto es el fomento y práctica de la actividad física y del deporte sin fin de lucro, en las distintas categorías y edades. Comparte esta estructura social junto con otros tres equipos españoles, como son el F.C. Barcelona, Club Atlético Osasuna y Athletic Club de Bilbao, puesto que el resto pasaron a convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas (SAD).

La administración, dirección y representación del club, corresponde a la Asamblea General, al Presidente y a la Junta directiva. Todos ellos son elegidos de forma democrática por los socios del club.

Es uno de los equipos más populares en España y a nivel mundial, lo que conlleva a acrecentar su valor de mercado, siendo la institución deportiva más valiosa del mundo, según la prestigiosa revista Forbes, que estima su valor actual en 3.260 millones de dólares, gracias a un récord histórico en los ingresos del mundo de deporte de 746 millones de dólares y 171 millones de dólares de beneficio en el pasado ejercicio.

Actualmente, se rige por las siguientes normativas y leyes:

- Ley 10/1990, de 15 de Octubre, del Deporte.
- Ley 15/1994, de 28 de Diciembre, del Deporte de la Comunidad de Madrid.
- Real Decreto 177/1981 de 16 de Enero sobre clubes y federaciones deportivas.
- Estatutos Sociales del Real Madrid Club de Fútbol.

- Reglamento General y Código Disciplinario de la RFEF.
- Reglamento General y Normas para la elaboración de presupuestos.
- Código Ético del Real Madrid.

2.2 – LOS OBJETIVOS Y LOS VALORES DE LA EMPRESA.

2.2.1 – LOS OBJETIVOS DEL REAL MADRID.

Los principales objetivos del Real Madrid están ligados a los éxitos deportivos cosechados en todas sus secciones, como por ejemplo, ser campeón de la liga española de fútbol o campeón de Europa, pero no debemos olvidar que el objeto del Real Madrid es fomentar en España y en el extranjero la práctica deportiva y el desarrollo integral de la personalidad de quienes lo practican, así como promover y difundir todos los aspectos culturales vinculados al deporte.

El objetivo principal del Real Madrid es el crecimiento, entendido como el aumento de sus ingresos año tras año, junto con la búsqueda constante de triunfos deportivos.

2.2.2 – LA MISIÓN.

La misión representa la esencia del negocio, por lo tanto, es específica para cada empresa. Proporciona a la empresa y a sus miembros una referencia válida. La misión ha de ser estable en el tiempo y de esta forma tiene carácter dinámico, es decir, que evoluciona con el paso del tiempo como el resto de los componentes de una organización.

La misión del Real Madrid Club de Fútbol es ser un club abierto y multicultural, apreciado y respetado en todo el mundo por sus éxitos deportivos y por los valores que difunde, que, desde la búsqueda de la excelencia dentro y fuera del terreno de juego, contribuye a colmar las expectativas de sus socios y seguidores.

2.2.3 – LA VISIÓN.

Por otro lado, la visión representa la referencia para todas las actuaciones de los individuos, es decir, ¿a donde quiero llegar?, ¿qué quiero ser o conseguir en el futuro?, por consiguiente, marcaría la dirección a seguir por la empresa.

La visión del Real Madrid es ser un club líder en fútbol y baloncesto, que a través de sus triunfos deportivos, da respuesta a las ilusiones y expectativas de todos sus seguidores a escala nacional e

internacional, que preserva su importante legado histórico, que gestiona su patrimonio con rigor y transparencia en beneficio de sus socios, y que actúa con criterios de responsabilidad social y buen gobierno corporativo.

2.2.4 – LOS VALORES DE LA EMPRESA.

- ❑ **Espíritu ganador.** La meta del Real Madrid es llegar a lo más alto en todas las competiciones en las que participe, sin darse jamás por vencido y dando prueba de su entrega, de su constancia en el trabajo y de su lealtad a su afición.
- ❑ **Deportividad.** El Real Madrid es un rival sincero y honesto en el terreno de juego, que obra en él con buena fe y que respeta a todos los equipos con los que compite y a sus respectivas aficiones.
- ❑ **Excelencia y calidad.** El Real Madrid aspira a contar entre sus filas con los mejores jugadores españoles y extranjeros, inculcándoles su compromiso con los valores propios del club, y a corresponder al apoyo de la afición con un trabajo deportivo basado en criterios de calidad, disciplina y capacidad de sacrificio. En la gestión de sus actividades se atiene a principios de buen gobierno y transparencia, y a la búsqueda permanente de la excelencia.
- ❑ **Filosofía de equipo.** Forman parte del Real Madrid, tanto los deportistas como los demás profesionales, y se comprometen a trabajar en equipo, aportando lo mejor de sí mismos en beneficio del colectivo.
- ❑ **Formación.** El Real Madrid consagra un esfuerzo elevado y permanente al descubrimiento y educación de nuevos valores deportivos, dedicando la atención y los recursos necesarios a la cantera de todas sus secciones y cuidando no solo la formación deportiva de los jóvenes, sino también su formación social, ética y ciudadana.
- ❑ **Responsabilidad social.** El Real Madrid es consciente de la elevada repercusión social de sus actividades y por ello dedica recursos para el desarrollo de proyectos solidarios a favor de los colectivos más necesitados dentro y fuera de España.
- ❑ **Responsabilidad económica.** El Real Madrid es consciente de que gestiona activos materiales e inmateriales de excepcional valor e importancia, por lo que se compromete a administrarlos de manera responsable, eficaz y honesta en beneficio de sus socios.

3- ANÁLISIS ESTRATÉGICO.

En primer lugar, sería adecuado dar una breve definición de lo que llamamos estrategia en el mundo de la empresa. Según Andrews (1965), “la estrategia es el patrón de los principales objetivos o propósitos y las políticas y planes esenciales que hay que seguir para lograrlos”. La estrategia va a proporcionar una ventaja competitiva a la empresa, la cual debe de aprovechar esta situación para diferenciarse del resto de sus competidores.

Para conocer la situación actual de Real Madrid Club de Fútbol, vamos a desarrollar un análisis estratégico, que consiste en estudiar y conocer los datos referentes a los factores externos e internos que afectan a la empresa así como los grupos de interés y sus recursos y capacidades. Ante cualquier cambio que se vaya a producir en la empresa, este análisis sirve para que la organización conozca su punto de partida ante un reto estratégico.

3.1 – GRUPOS DE INTERÉS.

Figura 1: Stakeholders Real Madrid



Fuente: Elaboración propia

Freeman (1984) “Los grupos de interés o stakeholders, son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios de manera que la consecución de dichos objetivos están vinculados

con la actuación de la empresa, de esta forma, afectan o pueden ser afectados por la actividad de la empresa”.

Se pueden clasificar, según sus objetivos, en grupos de interés internos y externos.

Grupos de interés internos:

Pertenecen a la estructura interna de la empresa y podemos destacar:

❖ **Socios:** Es el principal grupo de interés para el Real Madrid. Son socios del Real Madrid Club de Fútbol aquellas personas físicas que proporcionan capital o recursos al club, previo cumplimiento de las normas aprobadas por la Asamblea General y cumplan con los derechos y obligaciones contenidos en los estatutos. Su aportación al club es el pago de cuotas para su membresía, así como la adquisición de los abonos y entradas. Actualmente el Real Madrid tiene 91.846 socios, de los cuales aproximadamente 2.000 son socios compromisarios. Ser socio compromisario significa que se acepta la responsabilidad de poder decidir en las juntas de compromisarios con su voto. Los socios compromisarios se eligen cada cuatro años y es necesario estar avalado de al menos otros tres socios.

❖ **Empleados:** Son los profesionales que prestan sus servicios a la entidad para realizar todo tipo de actividades a cambio de una retribución. En el Real Madrid hay 341 empleados no deportivos.

❖ **Deportistas:** Es el mayor grupo de interés. Se incluyen todos los deportistas que fomentan el deporte de las distintas categorías. El Real Madrid se compromete con los deportistas a perseguir los valores deportivos de juego limpio, respeto, competitividad y potenciar el cuidado de la salud.

❖ **Directivos:** Proporcionan sus habilidades y conocimientos para alcanzar los resultados y objetivos esperados de la empresa.

Actualmente componen la junta directiva del Real Madrid Club de Fútbol:

Presidente: Florentino Pérez Rodríguez.

Vicepresidentes: Fernando Fernández Tapias, Eduardo Fernández de Blas y Pedro López Jiménez.

Secretario: Enrique Sánchez González.

Vocales: Ángel Luis Heras Aguado, Santiago Aguado García, Luis Gómez-Montejano y Arroyo, Jerónimo Farré Muncharaz, Enrique Pérez Rodríguez, Manuel Cerezo Velázquez, José Sánchez Bernal, Gumersindo Santamaría Gil, Raúl Ronda Ortiz, José Manuel Otero Lastres y Nicolás Martín-Sanz García.

Grupos de interés externos:

Son aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa, y para el caso del Real Madrid Club de Fútbol podemos destacar:

❖ **Aficionados:** Son los que compran los productos de su marca, o acceden a sus instalaciones deportivas para asistir a los partidos en los que compite, a las exposiciones, museos...

❖ **Clientes:** Se pueden destacar: cadenas de televisión y medios de comunicación, patrocinadores, arrendadores de palcos o de otras instalaciones para celebraciones de eventos...

❖ **Administraciones Públicas:** Debido a la actividad económica en que se implica el Real Madrid, las principales Administraciones Públicas con las que tiene relación son:

- Hacienda Pública.
- Seguridad Social.
- Comunidad de Madrid.
- Ayuntamiento de Madrid.

La finalidad que persiguen estas administraciones es asegurar que la empresa se mueva dentro del marco legal establecido y que genere riqueza para la sociedad, siendo transparentes y pagando sus impuestos.

❖ **Administraciones Deportivas:** Son las distintas federaciones nacionales e internacionales en las que la práctica del deporte les implica cierta relación. Entre otras:

- Real Federación Española de Fútbol (RFEF).
- Federación Española de Baloncesto (FEB).
- Federación de Fútbol de Madrid (FFM).
- Federación Internacional de Fútbol (FIFA).
- Unión de Federaciones de Fútbol Europeo (UEFA).

- Asociación de Clubes Europeos (ECA).
- Federación Internacional de Baloncesto (FIBA).
- Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP).
- Liga Profesional de Baloncesto (ACB).
- Consejo Superior de Deportes.

Al igual que las Administraciones Públicas, persiguen que se cumpla el marco legal establecido.

- ❖ **Proveedores:** Se trata de establecer una relación con otras empresas para incorporar bienes y servicios que ayuden a la obtención de los objetivos generales de club. En este punto el Real Madrid diferencia entre patrocinadores y proveedores.

Patrocinadores: Adidas España, Agua Solan de Cabras, Bwin, Coca Cola, Emirates, Fábrica de cerveza Mahou y San Miguel, Microsoft, Sanitas, Volkswagen Audi España...entre otros.

Proveedores comerciales: Bajo la supervisión del Comité de Compras e Inversiones no Deportivas analizan que la política de compras, selección de proveedores e inversiones en el Club, encaje en el presupuesto y estén alineadas con los principios definidos por la Junta Directiva. Algunos de los que podemos destacar son: Barceló Viajes, Cruz Roja Española, El Corte Inglés, Prosegur España, Oracle Ibérica, Adidas España, Telefónica de España, Volkswagen Audi España...

- ❖ **Competidores:** Al ser un Club que desempeña la práctica deportiva tanto en fútbol como en baloncesto, los principales competidores que tiene serán otros clubes que participen en las competiciones locales, nacionales e internacionales en los que esté presente.

- ❖ **Sociedad en general:** Una institución de este tipo debe comprometerse en la ayuda a los más necesitados aportando valores y experiencia, así como en la formación de nuevas generaciones tanto en el deporte como en la vida personal.

Este fue el principal motivo por el que el Real Madrid creara y escuelas deportivas, para apoyar acciones solidarias y prestar ayuda a los colectivos más desfavorecidos. Además creó La Escuela de Estudios Universitarios Real Madrid con la que pretende formar a los futuros gestores del deporte.

3.2 – ANÁLISIS DEL ENTORNO.

Para analizar correctamente el entorno de un club de fútbol como el Real Madrid, se debe tener en cuenta por un lado, cuál es el nivel de incertidumbre del entorno, cuáles son sus causas y cómo debería tratarse dicha incertidumbre, que depende de estas cuatro variables:

1- Grado de estabilidad: Dinámico. El Real Madrid, es un club español, que participa en competiciones internacionales, conocido en todo el mundo y puede verse afectado por la diversidad de acontecimientos y cambios que se puedan producir, por lo tanto se debe de adaptar y luchar contra los desequilibrios de la manera más eficaz y eficiente que pueda.

2- Grado de complejidad: Estamos ante un entorno complejo. En el deporte, priman los éxitos deportivos, y la incertidumbre en el entorno puede aumentar o disminuir en base a ello.

3- Grado de diversidad: El grado de diversidad es elevado según lo anteriormente citado. Debe hacer frente a diferentes gobiernos, sociedades, economías, regulaciones y normativas, por lo que se debe adaptar a cada uno de los países en los que se encuentra o incluso por la diversidad de culturas de sus empleados y deportistas.

4- Grado de hostilidad: Es hostil. La competitividad en un deporte como el fútbol y el baloncesto es muy elevada, además el Real Madrid están continuamente apareciendo en los medios de comunicación con problemas de todo tipo.

Como el entorno general del Real Madrid Club de Fútbol es dinámico, complejo, diverso y hostil, podemos concluir que hay una considerable incertidumbre en las decisiones a tomar.

Por otro lado, “el entorno de una empresa está formado por todos los factores que son ajenos a ella por lo tanto, influyen de cierta manera sobre sus decisiones y resultados” (Grant, 2006:102). “Al ser ajenos a la empresa, son factores que no se pueden controlar, pero sin embargo, ejercen una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial” (Guerras y Navas, 2007, p.141).

Existen dos niveles que rodean el entorno de una empresa, ellos son el entorno general y el entorno específico.

3.2.1. ENTORNO GENERAL.

“El objetivo del entorno general es identificar los factores que en mayor o menor medida afectan a la organización. Este diagnóstico de la situación actual y futura se realiza con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa” (Guerras y Navas, 2007, p.144).

El estudio del entorno general del Real Madrid, vamos a realizarlo a través que lo que llamamos **Análisis PESTEL**, el cual recoge datos de todas las dimensiones del entorno; política, económica, sociocultural, tecnológica, ecológica y legal.

Factores Políticos

“Los factores políticos están relacionados con la estabilidad gubernamental y las políticas generales llevadas a cabo por las administraciones públicas que afectan a la empresa” (Guerras y Navas, 2007, p.145).

España posee la forma de monarquía parlamentaria, elegida por medio de elecciones legislativas y en el que el Rey ejerce de jefe de Estado.

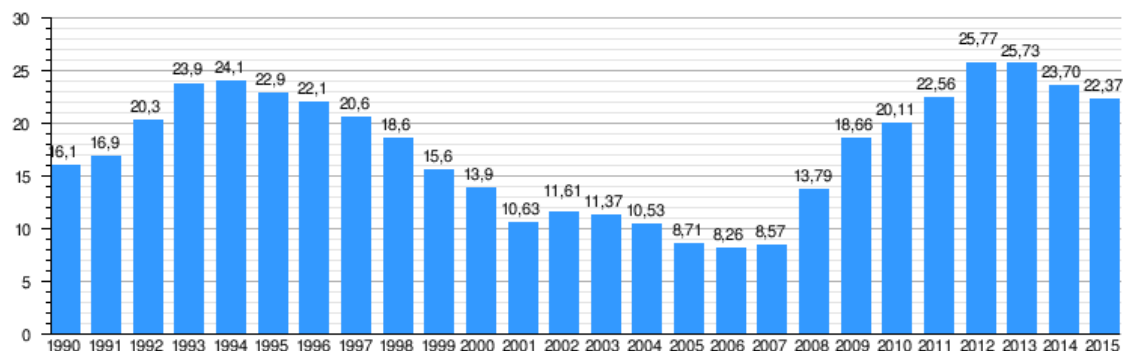
España, podemos decir que se goza de cierta estabilidad gubernamental, aunque hay que decir que la crisis ha supuesto un profundo alejamiento entre el ciudadano y el político. En Junio del pasado año, ante el inminente nombramiento del nuevo Rey Felipe VI de España, tuvo lugar una de las mayores reivindicaciones del pueblo español, por el que se echaron a la calle cientos de personas para manifestar su deseo de poder elegir entre una monarquía parlamentaria o república.

Actualmente el Real Madrid Club de Fútbol junto con el F.C. Barcelona, Athletic Club de Bilbao y Club Atlético Osasuna, son las únicas entidades deportivas en España que han eludido la conversión en Sociedad Anónima Deportiva (SAD), es por ello por lo que se les ha abierto expediente por esta problemática surgida por los supuestos beneficios fiscales que ello provoca y supone una amenaza en caso de que tenga que materializarse la conversión.

Factores Económicos

Los factores económicos vienen dados por los múltiples indicadores económicos que pueden afectar a la empresa y a los ciudadanos, así como el ciclo económico que atraviesa el país, la evolución del PIB, los tipos de interés, la renta per cápita, el desempleo...

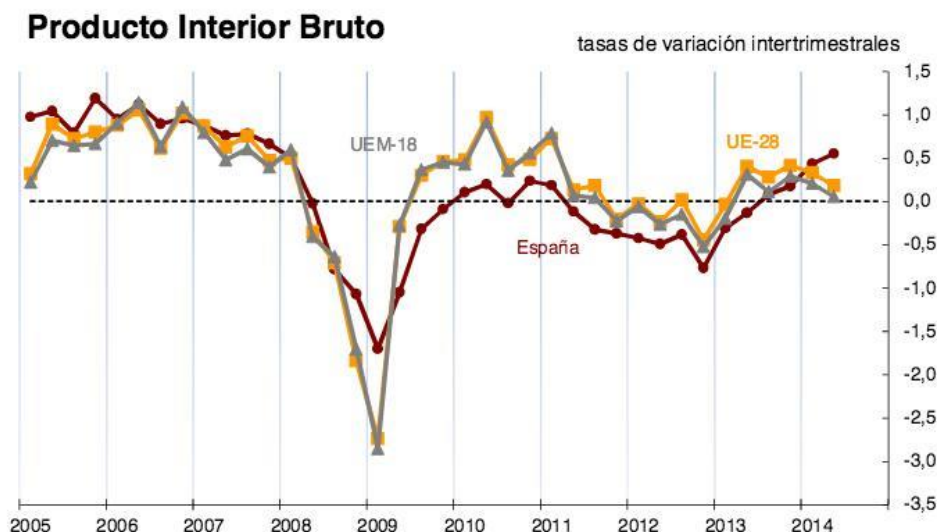
Figura 2: Evolución de la Tasa de Paro en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como muestra el gráfico anterior, la tasa de paro se sitúa en el 22,37%, lo que supone un descenso continuado de la tasa de paro en España en los últimos años. Actualmente en España hay 4.067.955 parados.

Figura 3: Evolución de la Tasa de crecimiento del PIB en España



Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

El Producto Interior Bruto de España, también vienen acumulando un aumento. En el tercer trimestre de 2015 ha crecido 0,8% respecto al trimestre anterior. Se prevé un incremento del 3,1% en términos anuales.

Figura 4: Evolución empleo vs Consumo de los Hogares.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de Población activa de España.

Por otro lado, el gasto en consumo final de los hogares se situó en un 3,5% anual, porcentaje que también sigue en aumento. Se relaciona con la tasa de ocupación porque si esta presenta datos positivos, el consumo también.

Como se puede observar en los gráficos anteriores, las principales magnitudes macroeconómicas en España, cada vez son más positivas, lo que hace pensar que España parece dar señales de cierta mejoría y de recuperación económica. Su economía estaba inmersa desde los años 2007- 2008 aproximadamente en una crisis crediticia e hipotecaria de la que parece estar saliendo. El principal foco fue el sector de la vivienda, debido al estallido de la burbuja inmobiliaria, provocando la caída de precios de la vivienda, aumento de la tasa de desempleo, subida de los tipos de interés y la desaceleración de la economía española, entre otros.

Por otro lado, un evento deportivo puede tener un importante impacto en la economía de un país, por ejemplo, una Eurocopa de fútbol atrae a millones de aficionados, visitantes y turistas extranjeros al país que acoge este torneo, y puede suponer una inyección económica importante.

Factores Socio-culturales

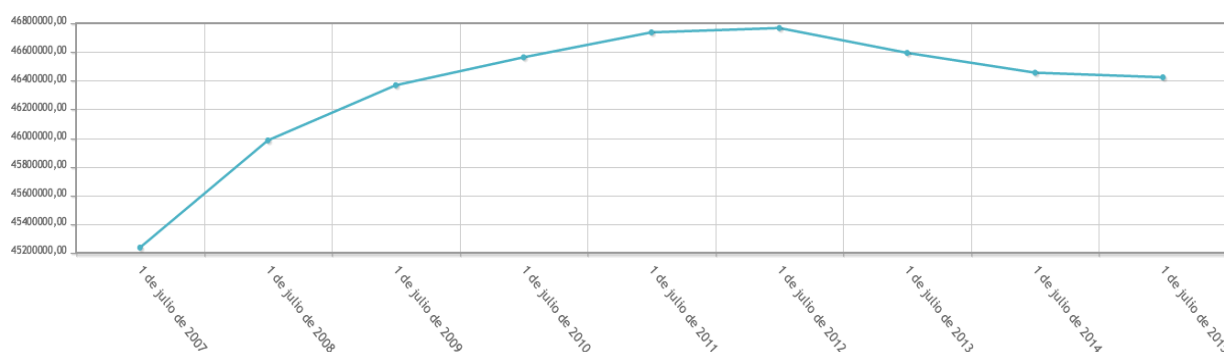
Según los autores Guerras y Navas (2007, p.145) “la dimensión socio-cultural recoge tanto las creencias, valores, actitudes y formas de vida de las personas que forman parte de la sociedad en la que se enmarca la empresa”.

El deporte en general crea costumbres, modas, desarrolla hábitos saludables a través del ejercicio, transmite valores...

DEMOGRAFÍA

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), actualmente España tiene una población de 46.423.064 habitantes a Julio de 2015, siendo el quinto país más poblado de la Unión Europea por detrás de Alemania, Francia, Reino Unido e Italia, con un 9,17% de su población. Del conjunto de la población estimada, aproximadamente 4.676.022 son extranjeros.

Figura 5: Evolución demográfica española.



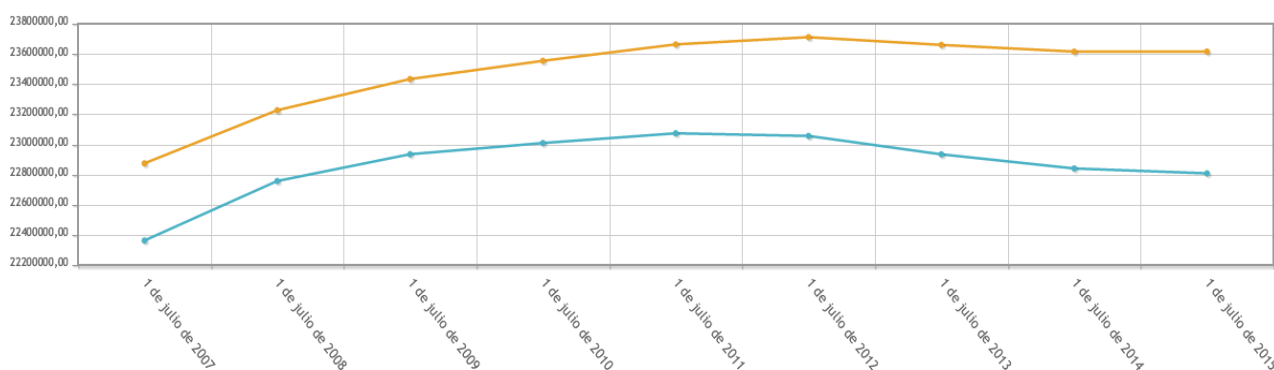
Fuente: Instituto Nacional de Estadística.

Como bien muestra el anterior gráfico, en España se está reduciendo paulatinamente la población en los últimos años, debido a algunos de los siguientes aspectos:

- Escasez de trabajo, lo que provoca que pierda atracción para inmigrantes.
- Los inmigrantes desempleados se vuelven a sus países por falta de trabajo o agotamiento de las prestaciones sociales.
- Gran parte de los jóvenes titulados y desempleados prueban suerte fuera de nuestras fronteras a buscar un futuro mejor.
- Debido a la crisis, las familias optan por no tener hijos.

De esta forma es como se reparte la población en España:

Figura 6: Cifras de población diferenciadas por sexo en España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística..

La población femenina es y ha sido mayoritaria, con 23.615.461 mujeres, lo que supone un 50,87% del total, frente a los 22.807.603 hombres, siendo el 49,13% restante. La densidad de población es de 93,4 habitantes por kilómetro cuadrado, ocupando de esta forma el decimoséptimo lugar con el resto de países europeos. Su distribución a lo largo del territorio es muy irregular: las zonas más densamente pobladas se encuentran en la costa, el valle del Guadalquivir, el valle del Ebro pero en menor medida y la zona metropolitana de Madrid.

Vamos a hacer mención a la Comunidad de Madrid, que actualmente tiene 6.400.850 habitantes repartidos en sus 179 municipios, siendo así la tercera comunidad autónoma con más población de España. La parte mayoritaria de su población se concentra en el área metropolitana de Madrid. La densidad de población es alta; aproximadamente 809 habitantes por kilómetro cuadrado

IDIOMA

El idioma oficial es el castellano, hablado por la mayoría de los españoles y es la lengua materna del 89% de ellos, aunque existen diferentes lenguas reconocidas en algunas de las regiones, entre las que cabe destacar: el Catalán o Valenciano, hablado en Cataluña, Comunidad Valenciana e Islas Baleares; el Euskera hablado en el País Vasco y Navarra; y el Gallego hablado en Galicia.

RELIGIÓN

España es un país católico, ya que es la religión predominante pero existen también otras religiones minoritarias, como la islámica, protestante y ortodoxa, cuyo número se ha incrementado debido a la inmigración...

En un estudio realizado por el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) en Julio del presente año, un 70,65% de la población de España se considera católica, mostrando la siguiente realidad:

Católicos: 70,6%

No religioso: 15,1%

Ateos: 9,7%

Creyentes de otras religiones: 2,3%

ESTILO DE VIDA

Desde hace algún tiempo, la población española goza de un buen nivel de calidad de vida, es por ello, por lo que es uno de los principales destinos europeos elegidos para vacaciones o incluso una jubilación.

También es cierto que en los últimos años, la sociedad ha sufrido un cambio drástico debido a la crisis económica que recientemente se ha atravesado. El poder adquisitivo de las familias se ha visto reducido y como consecuencia se ha limitado el gasto de las familias. Los famosos recortes en prestaciones sociales, ayudas al estudio, sanidad entre otras, ha provocado la desconfianza de la ciudadanía.

En definitiva, el consumo ha descendido y el ciudadano piensa más ahora en el gasto que va a realizar.

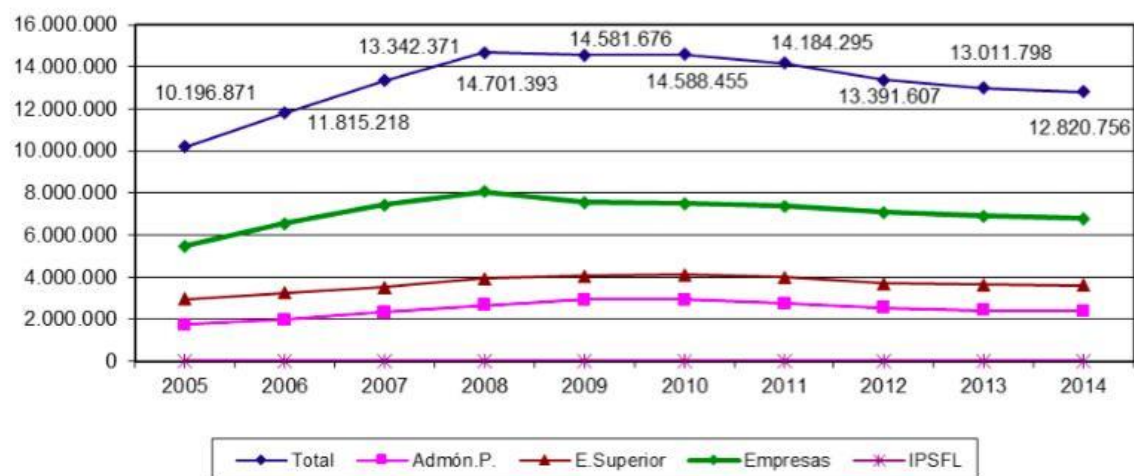
Los factores socio-culturales deben ser resaltados por encima del resto, puesto que en nuestro país, la profesionalización del deporte ha convertido al fútbol en un negocio capaz de alcanzar grandes beneficios económicos, gracias a la venta de los derechos de retransmisión y a la gran influencia que tiene este sector en España.

Factores Tecnológicos

Con factores tecnológicos nos referimos a la incorporación de nuevas innovaciones y evoluciones del sector tecnológico, así como políticas de I+D+i que se llevan a cabo...

La demanda de instalaciones e infraestructuras es un elemento clave para la práctica deportiva.

Figura 7: Evolución del gasto en I+D en España.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Como muestra el gráfico anterior, los gastos de I+D en España van decreciendo paulatinamente en estos últimos años. Las empresas parecen dejar un poco de lado la inversión en temas tecnológicos, lo que perjudica a la empresa española que se ha visto superada por países de nuestro entorno.

Los avances tecnológicos han beneficiado al deporte en general, haciendo más fácil la práctica del deporte en cuestión, desde mejoras en las herramientas o materiales con las que practicar un deporte y competir, hacer un seguimiento específico del rendimiento de cualquier deportista, planificar un entrenamiento, hasta ofrecer al espectador mejores técnicas con las que ver el evento deportivo y hacerlo partícipe de ello. Y por no hablar de los avances en medicina deportiva, que apoyada en la tecnología, es capaz de prevenir y tratar lesiones de los deportistas de manera más efectiva.

Factores Ecológicos

Según los autores Guerras y Navas (2007, p. 145) “Los factores ecológicos se refieren a la política de conservación y preservación del medio ambiente, la gestión de residuos o el consumo de energía entre otros”.

En España, hay cierta preocupación por la conservación y preservación del medio ambiente, y desde hace algunos años se inició una política de conservación medioambiental que se ha acentuado en los últimos años. Las amenazas medioambientales más importantes son las

derivadas de la deforestación, incendios, desertización, contaminación atmosférica y generación de residuos.

La contaminación es el efecto más apreciable debido a que el consumo de energía se ha incrementado en los últimos años. Es por ello por lo que el Gobierno central creó unos planes para la protección de la atmósfera con el objetivo de impulsar medidas que protejan la atmósfera y el medio ambiente, haciendo hincapié en las fuentes de emisión de contaminantes atmosféricos. Gracias a estos planes, la evolución de las emisiones muestran una tendencia descendente.

El Real Madrid, con su política de sostenibilidad y eficiencia energética, realiza acciones encaminadas tanto para la reducción de consumos como a la gestión responsable de residuos. Desde 2007 mantiene un convenio con Ecoembes España, S.A. para la recogida y recuperación de envases ligeros, papel y cartón, tanto en su Estadio Santiago Bernabéu, como en la Ciudad Deportiva Real Madrid. La pasada temporada, se gestionaron un total de 685.770 kg de residuos procedentes de las instalaciones del Real Madrid.

En los últimos ejercicios, el club viene haciendo una serie de inversiones en materia de ahorro de consumo energético y electricidad, basados en la sustitución de equipos por otros que reducen el consumo. En el caso de la iluminación se ha sustituido por tecnología LED en muchas de las zonas de sus instalaciones. Todo ello ha permitido importantes ahorros con respecto a otras temporadas.

El Real Madrid quiere ser un club referente en este aspecto, es por ello, por lo que se ha diseñado y planificado un *Plan de Concienciación Energética Interna*, dirigido a todos los empleados y empresas de servicios con acciones encaminadas a conseguir sostenibilidad y conciencia medioambiental.

Factores Legales

Por último, “la dimensión legal integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar” (Guerras y Navas, 2007, p.145).

En el caso de los clubes deportivos, los factores legales que más le afectarían sería la normativa laboral y la política fiscal, así como el resto de normativa que impongan las administraciones deportivas para las competiciones en las que el club participa. Las

administraciones públicas están subiendo impuestos para hacer frente al gasto público y de esta forma reducir el déficit generado en la etapa de crisis que acabamos de atravesar, es por ello por lo que este año, el Real Madrid, tendrá que hacer frente a una subida en sus impuestos sobre beneficios, debido a un cambio en la normativa del impuesto sobre sociedades.

Cabe destacar, que se creó el Real Decreto 687/2005, más conocido como *Ley Beckham*, que pretendía ofrecer una fiscalidad atractiva para captar capital humano cualificado extranjero, en la que permitía a los sujetos que tuvieran su residencia habitual en España y que cumplieran con determinados requisitos, optar a tributar durante los primeros 6 años un 24% frente al máximo español que se encuentra en torno al 50% para las rentas más altas.

3.2.2. ENTORNO ESPECÍFICO.

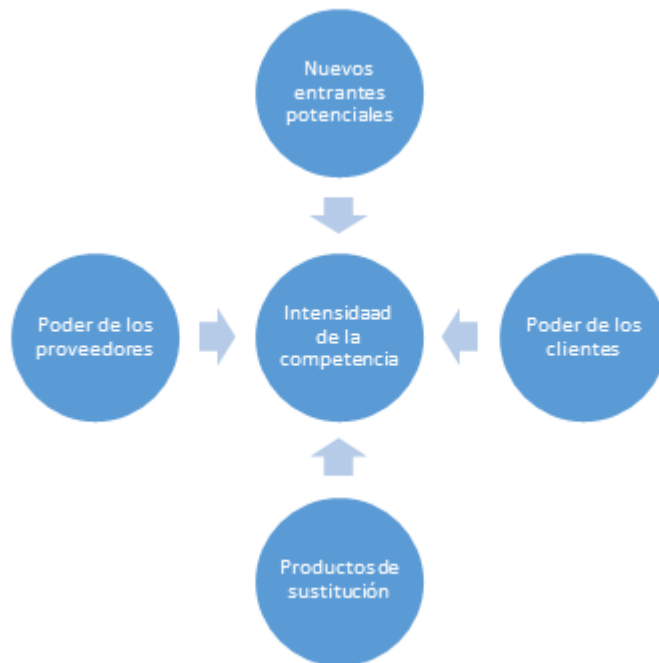
Para continuar con el análisis del entorno de la empresa, daremos paso a estudiar el entorno específico de la empresa, que según los autores Guerras y Navas (2007, p.140) definen el entorno específico como “el más cercano que rodea a la empresa y está formado por el conjunto de variables que afectan a las empresas de un sector” . Es por ello, que algunas de las variables del entorno específico pueden convertirse en una oportunidad o una amenaza para la empresa.

Algunas de estas variables podrían ser:

- Los proveedores.
- Los clientes.
- Los productos sustitutivos.
- La competencia.

Vamos a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter para valorar el atractivo del sector que estamos analizando.

Figura 8: El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1982: 24)

1- Intensidad de la competencia actual. Competidores Potenciales.

“Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto el atractivo de la industria disminuye” (Porter, 1982: 38 y ss.).

Los factores que afectan a la intensidad de la competencia son:

- Número de competidores y equilibrio entre ellos, sí se reducen los competidores, la intensidad de la competencia es menor.
- Ritmo de crecimiento de la industria.
- Barreras de movilidad, obstáculos o dificultades para moverse de un segmento a otro.
- Barreras de salida, factores que impiden o dificultan el abandono de la industria.
- Estructura de costes de la empresa.

En el caso del Real Madrid, su competencia serán el resto de clubes, tanto de fútbol como de baloncesto, que participen en las competiciones donde este está inscrito.

Se encuentra en un sector de alta rivalidad deportiva, donde la victoria de un equipo viene precedida por la derrota del rival, con seguidores y aficionados fieles que no presentan peligro

debido a esa lealtad que muestran al club, bien por motivos de cercanía o proximidad al club, es decir, soy seguidor del equipo de mi ciudad o bien por motivos sentimentales o tradición familiar, es decir, como un familiar es de un equipo de fútbol, normalmente sus hijos, sobrinos, nietos...serán seguidores de ese equipo también.

Los principales competidores que hay en España para el Real Madrid son el Barcelona Club de Fútbol, Club Atlético de Madrid, Valencia Club de Fútbol, Sevilla Fútbol Club, Athletic Club de Bilbao...entre otros; son competidores tanto en la parcela deportiva como en la no deportiva, por ejemplo; en la captación de seguidores, adquisición de nuevos jugadores, merchandising...

2- Competidores Potenciales. Amenaza de nuevos entrantes.

Como bien dicen los autores Guerras y Navas (2007, p. 180) “los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que quieren entrar en una industria, con lo cual, si es un sector poco atractivo, habrá menos competidores potenciales”. La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores:

- Barreras de entrada a la industria, que dificulten la entrada de nuevas empresas.
- Reacción de los competidores ya establecidos, desarrollando una reacción fuerte, de forma que los nuevos entrantes queden disuadidos.

El nivel de intensidad en el sector es muy bajo, ya que no presenta amenaza de nuevos entrantes, debido a que la industria de los clubes deportivos presenta unas fuertes barreras de entrada, condicionada con los éxitos deportivos cosechados por los clubes, por ejemplo, el ascenso o descenso de una categoría, la participación en competiciones europeas se le otorgan a clubes que hayan quedado en los primeros puestos de la clasificación...

Otra barrera de entrada, es el gran capital que sería necesario para formar un club deportivo con posibilidad de comerle terreno a los equipos ya existentes y el plazo de tiempo que ello conlleva.

3- Productos sustitutivos.

Para los autores Guerras y Navas (2007, p.183) “los productos sustitutivos son aquellos con la misma función que el producto actual y que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la industria”.

En este caso, el grado de atractivo de una industria depende de la posible aparición o no de productos sustitutivos.

Asistir a ver un partido de fútbol o de baloncesto, además de ser un deporte, podemos catalogarlo como una actividad de ocio. Además de otros deportes, las principales actividades de ocio que pueden suponer una amenaza para un club deportivo, pueden ser, el cine, el teatro, los museos y exposiciones, las corridas de toros... También podemos mencionar los dispositivos digitales a través de los cuales podemos ver cualquier partido sin movernos de nuestra propia casa y de esta forma no asistir al evento in situ.

El fútbol es el deporte rey en España y en Europa, y por lo tanto la amenaza de productos sustitutivos es bastante débil.

4- Poder de negociación con los proveedores.

“Se refiere a la capacidad de la empresa de imponer condiciones en las transacciones que realiza con sus proveedores. A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo de la industria disminuye” según Guerras y Navas (2007, p.184)

Para el caso del club de fútbol que estamos estudiando, podemos diferenciar entre proveedores, jugadores o deportistas:

- Proveedores de equipamiento deportivo: Se encargan de abastecer al club de todo el material deportivo necesario para la práctica del deporte, tanto en partidos de competición como en los entrenamientos, para lo cual, firman un acuerdo, en el que pactan las condiciones de dicho patrocinio, abonando grandes cantidades de dinero.

El principal proveedor de equipamiento deportivo que actualmente tiene el Real Madrid, es *Adidas*, una empresa con renombre a nivel mundial, donde además de aportar el material deportivo anteriormente mencionado, proporciona al club aproximadamente 40 millones de euros al año con la posibilidad de llegar a los 50 millones según los éxitos deportivos cosechados por el club. Para hacer una comparación con su principal competidor, el F.C. Barcelona, recibe alrededor de 30 millones de su patrocinador deportivo.

- Proveedores de equipamiento no deportivo: Al igual que en anteriormente hemos hecho mención, en este caso los proveedores de equipamiento no deportivo, se encargan de

suministrar otro tipo de productos y servicios necesario en la actividad cotidiana de un club de estas características, así como por ejemplo alimentación y bebidas.

Para estos dos anteriores casos, el poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo.

- Jugadores y deportistas: Cuando se trata de los mejores jugadores del mundo, los más conocidos o los más deseados por los clubes de primer nivel, el poder de negociación es alto y los clubes tienen que emplear todas sus armas para tratar de seducir al deportista, por el contrario; si el jugador es menos conocido, su poder de negociación es bajo.

5- Poder de negociación con los clientes.

Al igual que en el punto anterior, se refiere a la capacidad de la empresa de imponer condiciones en las transacciones que realiza con sus clientes. A medida que el poder de negociación es mayor, el atractivo de la industria disminuye.

Los clientes de los clubes son sus aficionados y socios. En definitiva ellos son los que asisten a los eventos deportivos y compran sus productos, y lo suelen hacer en pequeñas cantidades, por ejemplo, una camiseta, una equipación, un chándal, una bufanda... El Real Madrid tiene una gran demanda de sus productos en todo el mundo que le permite obtener una alta cuota de mercado, por lo tanto, los clientes en este caso tienen muy poco poder de negociación.

3.3 – ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.

“El análisis interno de la empresa persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva” según Guerras y Navas (2007, p.201).

Tenemos que tener en cuenta los siguientes aspectos:

1- La identidad de la empresa.

Pretende determinar el tipo y características fundamentales de la empresa.

El Real Madrid club de Fútbol, es una sociedad anónima deportiva de responsabilidad limitada, cuyos socios no responden con su capital personal sino que únicamente con el capital aportado. Es

una institución con más de 100 años de historia por lo se le puede considerar como una empresa madura.

Es un club de gran dimensión, ya que cuenta con una plantilla de 703 empleados, diferenciando entre personal deportivo y no deportivo. Estamos ante el primer club deportivo en superar la barrera de los 500 millones de euros en cuanto a cifra de negocios se refiere, el pasado año se llegó hasta los 549,5 millones de euros.

Es una empresa privada y muy dispersa, que actualmente cuenta con 91.846 socios, de los cuales, aproximadamente unos 2.000 tienen la condición de ser socios compromisarios, quienes son elegidos entre los propios abonados del club como representantes del resto en las asambleas generales.

El ámbito geográfico en el que se centra es el nacional, ya que las principales competiciones en la que el Real Madrid participa es en la liga española tanto de fútbol como de baloncesto, sin dejar de lado otras competiciones europeas e internacionales.

2- El perfil estratégico del Real Madrid.

Atendiendo a la definición de los autores Guerras y Navas (2007, p.203) “el perfil estratégico de una empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar los puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa”.

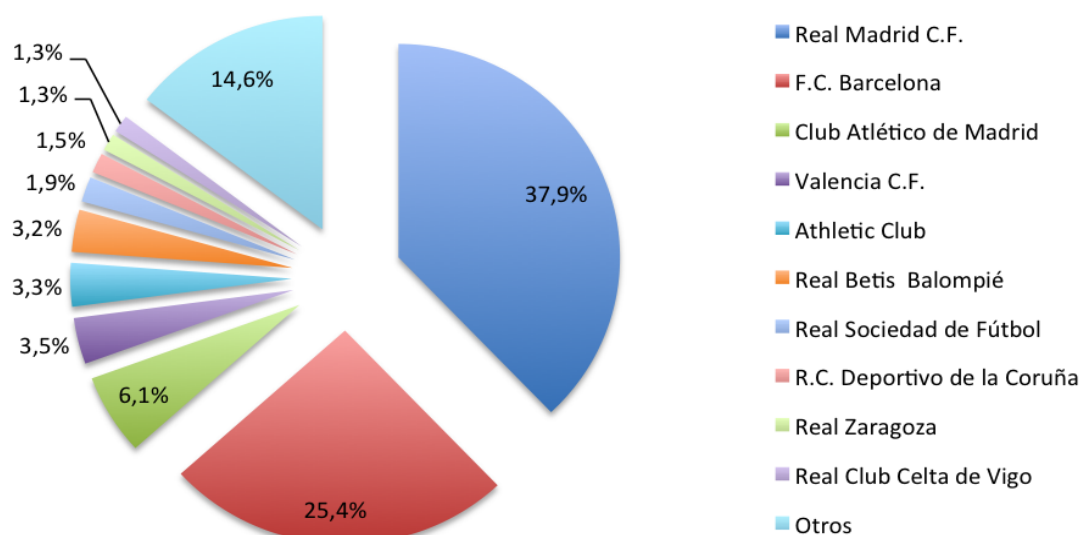
Los aspectos clave de los que el correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la empresa para alcanzar sus objetivos son:

- **Área Comercial.**

El área comercial y de marketing representa una gran parte de los ingresos totales del club, producidos por los programas de patrocinio, la venta de material deportivo y productos con la marca del club y la venta de derechos para la fabricación de productos de su marca.

Según un estudio del CIS acerca de los simpatizantes de los clubes deportivos existentes, el Real Madrid es el club con más seguidores en España con un 37,9% de simpatizantes, aunque hay que resaltar que su gran rival, el F.C.Barcelona, le está comiendo terreno en los últimos años.

Figura 9: Ranking simpatizantes equipos españoles.



Fuente: Elaboración propia a partir del Barómetro CIS 2014.

La institución tiene una imagen de marca fuertemente posicionada a nivel mundial, lo que brinda la oportunidad de cerrar importantes acuerdos con otras marcas reconocidas como Coca Cola, Fly Emirates, Bwin, Adidas... El reconocimiento internacional de la marca representa una oportunidad de negocio para la entidad. Gracias a ello, proporciona grandes ingresos al club, como por ejemplo los que percibe por derechos de televisión, siendo la entidad deportiva en España que más ingresa en este concepto.

La colección Adidas-Real Madrid, obtuvo el pasado año un récord de ventas de la historia del merchandising deportivo a nivel mundial. Los productos de su marca están presentes en más de 90 países, lo que demuestra la relevancia de la marca a nivel mundial. El club continúa en su plan de expansión de la marca Real Madrid, inaugurando nuevas tiendas tanto en Madrid como en otras ciudades, por ejemplo, Palma de Mallorca, Barcelona o incluso fuera de nuestras fronteras.

El club dispone de un canal temático, Real Madrid TV, que utiliza como herramienta estratégica para distribuir información acerca del Real Madrid durante las 24 horas del día, en ámbito nacional e internacional.

En el área comercial cabe destacar, que tiene una fuerte competencia como otros equipos, como el F.C Barcelona, Manchester United, PSG...

- **Área de Producción.**

El estadio Santiago Bernabéu y la Ciudad Real Madrid, son los dos activos patrimoniales más importantes del club.

El estadio puede albergar cerca de 85.000 espectadores siendo el equipo español con mayor cantidad de entradas vendidas en la pasada temporada.

La Ciudad Real Madrid es el mayor complejo deportivo del mundo, con una extensión de 1.200.000 metros cuadrados. A falta de la finalización de dos grandes pabellones multiusos y un edificio de oficinas corporativas, cuenta con todos los espacios necesarios para el entrenamiento y competición de los equipos de la cantera de fútbol del Real Madrid.

Por otro lado, la fundación Real Madrid tiene una fuerte presencia internacional, con 238 escuelas socio-deportivas distribuidas en 69 países de todo el mundo, fomentando los valores del madridismo.

- **Área Financiera.**

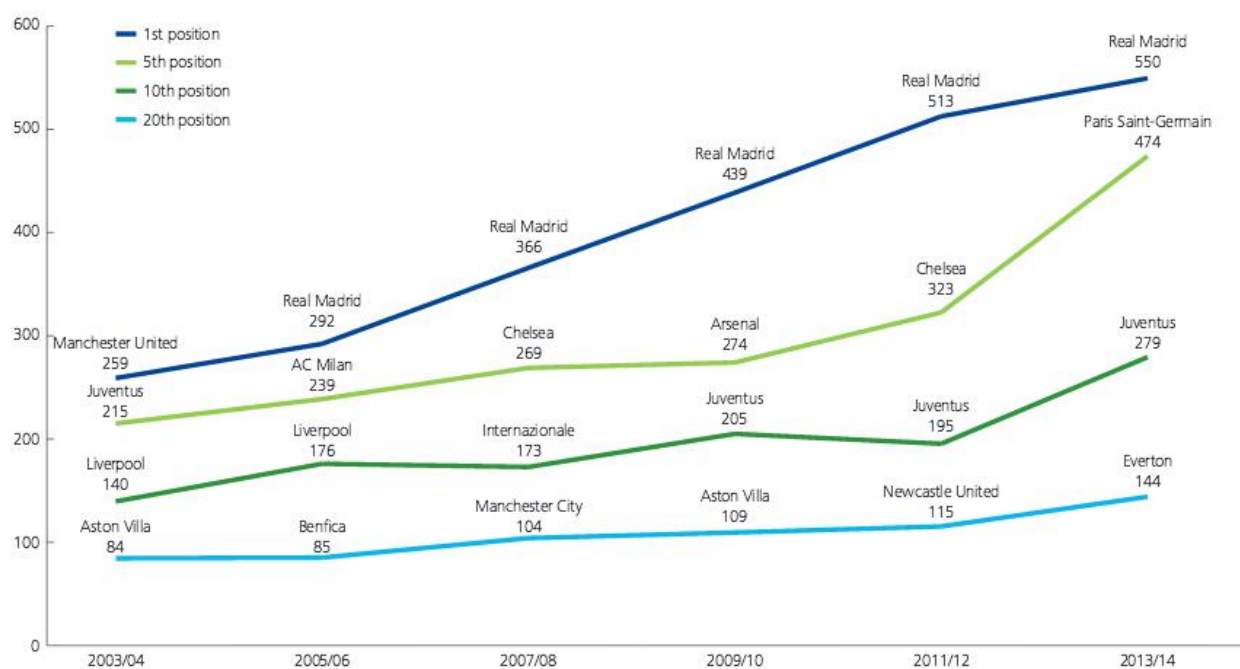
Por tercer año consecutivo, el Real Madrid sigue siendo la institución deportiva más valiosa del mundo con un valor de 3.260 millones de dólares, según la prestigiosa revista *Forbes*. La entidad mantiene este primer puesto gracias a los mayores ingresos del mundo del deporte con 578 millones de euros. El club ha logrado alcanzar una estructura de ingresos equilibrada, de manera que se están reduciendo los ingresos televisivos y aumentando el resto de ingresos, esto le proporciona una estabilidad económica.

Figura 10: Ingresos de explotación.



Fuente: Elaboración propia a partir del Informe Anual 2014-2015 Real Madrid.

Figura 11: Comparación ingresos clubes futbol.



Fuente: Deloitte. Football Money League 2013-2014.

El club ha realizado un esfuerzo en los últimos años para tratar de reducir la deuda que tenía, es por ello que dicha deuda neta se ha situado en un valor de 96 millones de euros con fecha a junio del presente año.

El Real Madrid gracias a su política de expansión, ser un club global y entrada en nuevos mercados, se resintió poco en esta época de crisis económica-financiera y así lo demostró acometiendo grandes inversiones tanto en personal deportivo como en instalaciones.

- **Área tecnológica.**

En este aspecto el Real Madrid da gran importancia a incorporar entre sus activos los nuevos avances tecnológicos que se produzcan, tanto en materia de la información como en medicina deportiva para tratar lesiones de sus deportistas. De esta forma, se encuentra en una posición ventajosa con respecto a sus competidores, tanto a nivel futbolístico como a nivel empresarial.

Por otro lado, que el club aprovecha cada una de las nuevas tecnologías de la comunicación y de la información, para potenciar su imagen y de esta forma ofrecer su marca y productos oficiales en cualquier rincón del mundo.

Actualmente está presente en varias redes sociales, como Youtube, Facebook o Instagram; en su página web (www.Realmadrid.com) y así como en otras redes sociales chinas.

- **Área de Recursos Humanos.**

Uno de los principales objetivos del Real Madrid, es incorporar entre sus filas a los mejores jugadores del mundo y potenciar la política de cantera para fomentar el acceso al primer equipo. Gracias al gran prestigio reconocido en todo el mundo y a la fama que han alcanzado los clubes, en especial el Real Madrid, tiene más fácil atraer y contratar a grandes profesionales con los que poder competir y conseguir títulos, de esta forma, consigue una ventaja competitiva sobre el resto de equipos.

El punto negativo de contratar a este tipo de deportistas, es que tiene puede dispararse el gasto en personal e incurrir en cifras millonarias tanto en traspasos como en salarios.

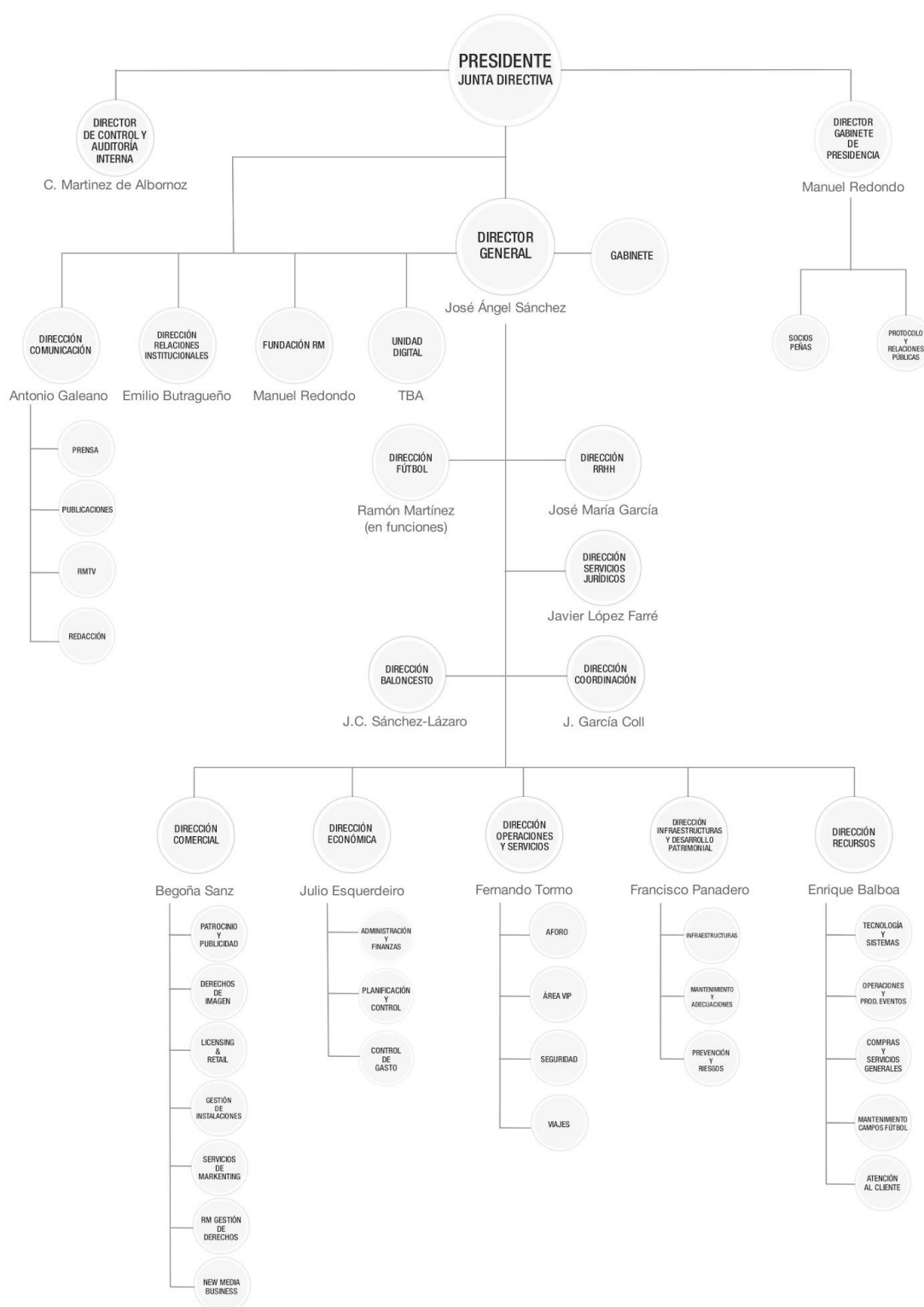
Actualmente, la institución cuenta con más de 700 empleados, diferenciando entre personal deportivo y no deportivo, destinando el pasado año en la partida de gasto de personal 290 millones de euros aproximadamente.

- **Área de Dirección y Organización:**

La llegada a la presidencia de Florentino Pérez en el año 2.000, provocó en el club una profunda transformación estratégica, con el objetivo de convertir a la entidad en la primera empresa deportiva de Europa, dotándola de estabilidad económica, saneando y haciendo rentable a la institución.

La estructura de la organización interna del club, fue uno de los principales cambios que se realizaron, implantando una estructura dividida en tres grandes áreas; Deportiva, Marketing y Económico-Corporativa, además, se creó un gabinete de presidencia del cual se ha puesto una dirección ejecutiva, quedando así su organigrama:

Figura 12: Organigrama Real Madrid Club de Fútbol.



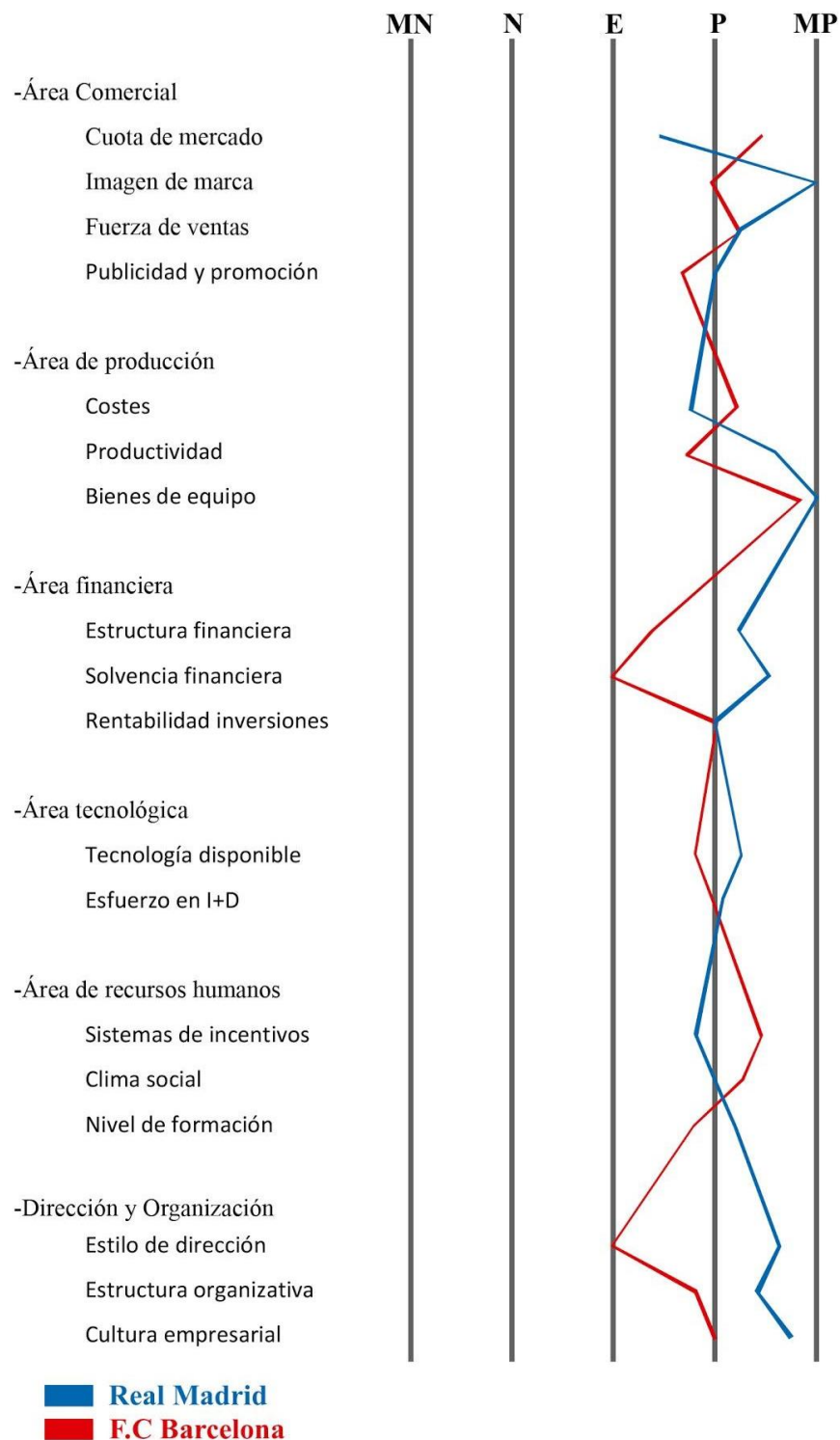
Fuente: Web Oficial del Real Madrid.

Por otro lado, el club ha venido implantando en los últimos años una Política Integral de Transparencia frente a sus socios, publicando gran número de datos institucionales, económicos y organizativos así como información pública y de buen gobierno, que los socios han percibido con una excelente valoración de la entidad.

Analizando las anteriores áreas en el Real Madrid, el cuadro del perfil estratégico quedaría así:

Cuadro Perfil Estratégico.

Figura 13: Perfil estratégico del Real Madrid.



Fuente: Elaboración propia.

Para Guerras y Navas (2008, p.205) “el perfil estratégico es un instrumento intuitivo y cualitativo que nos muestra una imagen gráfica acerca de la situación de la empresa”, sin embargo tiene algunas limitaciones:

- ✓ Es relativo, ya que la información que proporciona no debe considerarse en sus valores absolutos.
- ✓ Conviene comparar puntos fuertes y débiles con un perfil de referencia .
- ✓ Es subjetivo, puede inducir a un problema de autocomplacencia al realizarse de manera autocrítica y puede ir en contra de sus intereses.
- ✓ Es estático, ya que representa la imagen de la empresa en un determinado momento del tiempo.

Las funciones analizadas para el perfil estratégico de la empresa han sido: la comercial, la financiera, la de producción, la tecnológica, la de recursos humanos y la dirección y organización de la empresa. Las áreas mejor valoradas son la de producción, por los activos tan importantes que posee y la comercial gracias a la gestión de la marca Real Madrid que hace la entidad.

3- Análisis DAFO.

La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. Representa las fortalezas y debilidades con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno.

DEBILIDADES

Las debilidades se refieren a los aspectos internos de la empresa que constituyen puntos débiles para lograr la buena marcha de ella.

Los puntos débiles que tiene la empresa en la actualidad serían los siguientes:

- Bajo poder de negociación con jugadores de gran reconocimiento.
- Encarecimiento del precio del traspaso de los jugadores, con respecto a otros clubes, debido al prestigio del club y su posición privilegiada.
- Costes elevados al tener en la plantilla los mejores jugadores.
- Política de cantera. La incorporación de estrellas mundiales estancan el crecimiento de la cantera, clave del éxito deportivo durante toda su historia.

- Real Madrid TV está enmarcada dentro plataformas de pago lo cual limita el acceso.
- Al parecer Real Madrid TV, va a dar el salto a la plataforma TDT transmitiendo en alta definición, si esto se concreta, incrementarían los costes de emisión, así como la contratación de más personal además de los costes derivados de adaptar su tecnología para comenzar a emitir en alta definición.
- Elevada deuda que actualmente ronda los 96 millones de euros.
- Difícil de reemplazar a jugadores estrellas cuando se lesionan.
- El éxito económico no garantiza el éxito deportivo.
- Fracasos deportivos, en la última década su máximo rival el F.C. Barcelona ha cosechado multitud de títulos estancando el crecimiento deportivo del Real Madrid.

FORTALEZAS

En este apartado se analizan aquellas circunstancias internas que son propias del club y se pueden explotar para hacerlo más fuerte y rentable.

Se pueden destacar las siguientes:

- Marca Real Madrid reconocida mundialmente y bien posicionada.
- Mejor club del Siglo XX otorgado por la FIFA.
- Es la institución deportiva más importante del mundo con una gran masa de seguidores y peñas madridistas, es por ello, por lo que el área de marketing tiene un gran peso en los ingresos del club.
- Alianzas estratégicas con empresas líderes de otros sectores como Adidas, Fly Emirates, Microsoft, Bwin, Audi...
- Actualmente es el club deportivo con más ingresos y mejor valorado, presentando una importante solvencia económica y deuda controlada.
- Atracción de talento mediante una potente imagen de marca y alto nivel de ingresos.
- Tiene los mejores acuerdos de derechos televisivos de los clubes de fútbol.
- Posee un canal temático, abierto las 24 horas del día, además se le ha concedido el salto a la TDT en alta definición, pudiendo difundir aún más su imagen y trasladar la actualidad del club al aficionado, creando un vínculo aún mayor.
- Goza de estabilidad institucional y una buena gestión del club, cuyo presidente, tiene un gran patrimonio personal para avalar en caso de que así se necesitara (requisito indispensable para ser presidente del Real Madrid).

- Posee en propiedad dos grandes activos; por un lado el *Estadio Santiago Bernabéu*, en una zona privilegiada de Madrid que permite generar una gran cantidad de recursos por venta de entradas a partidos de fútbol y visitas al museo; por otro lado, la *Ciudad deportiva Real Madrid* en Valdebebas, que es hasta el día de un el mayor centro deportivo construido por un club de fútbol.
- Numerosas red de escuelas de fútbol y baloncesto ubicadas por todo el mundo.
- Comprometido a la ayuda y apoyo social gracias a la Fundación Real Madrid beneficiando a más de 12.000 personas el pasado año.

AMENAZAS

Son los aspectos que pueden venir desde el exterior, que pueden influir negativamente, y podrían comprometer el futuro de la empresa si no se toman medidas a tiempo y se solucionan.

Como amenazas para el Real Madrid podemos distinguir:

- Una crisis económica como la que hemos pasado estos años atrás, puede afectar al club, de manera que no pueda obtener créditos para realizar alguna inversión, en la venta de entradas, venta de merchandising...
- Revuelta de los equipos modelos que tratan de romper con la hegemonía nacional del Real Madrid o F.C. Barcelona.
- Inversores extranjeros, (magnates rusos, jeques árabes o grandes empresarios) pretenden hacerse con el control de la institución, para evitar esto, los requisitos para ser candidato a la presidencia del Real Madrid se han endurecido.
Cada vez hay más inversores millonarios que se hacen con la propiedad y confeccionan plantillas competentes y pueden atraer a grandes jugadores, ya que ellos también pueden hacer frente a cuantioso traspasos y salarios del deportista.
- La difícil situación de algunos grupos de telecomunicaciones amenazan con no poder hacer frente a lo acordado en cuanto a derechos televisivos, y podrían llevar aparejado una caída importante en sus ingresos.
- La UEFA y su política de “Fair Play Financiero” con la intención de mejorar la salud financiera de los clubes europeos, ha establecido unos límites los cuales a los clubes de fútbol les obliga a no tener deudas pendientes con otros clubes, con jugadores o con administraciones públicas.

- En muchos países se prohíbe la promoción o anuncios de empresas de apuestas, Bwin es uno de los principales patrocinadores del Real Madrid.

OPORTUNIDADES

Se incluyen aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que pueden ser aprovechadas ventajosamente para la mejora del club y de sus resultados. Las oportunidades nos pueden dar una ventaja en el futuro, si se sabe aprovechar.

Se podrían destacar:

- Apertura y crecimiento de otros mercados como China, Japón, India...Le propiciará un mayor consumo de fútbol, y como consecuencia los derechos de televisión podrían aumentar.
- Ofrecer su canal de televisión vía Internet de forma gratuita o en la TDT, que el pasado octubre se le adjudicó un canal para la emisión en la plataforma.
- Utilización de las nuevas tecnologías y de las redes sociales como métodos expansivos para el merchandising del club.
- Capacidad financiera para contratar a los mejores deportistas.
- La remodelación del estadio, puede suponer un antes y un después para la institución, ya que van a explotar más fuentes de ingresos por el hecho de querer construir un centro comercial, un hotel y aumentar el aforo del estadio Santiago Bernabéu.
- Creación de leyes que reduzcan el coste del traspaso de los jugadores.
- Nuevas tecnologías como el Ecommerce, internet, redes sociales...

4- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DEL REAL MADRID. LA VENTAJA COMPETITIVA.

El diagnóstico interno de la empresa se completa con el análisis de los recursos y capacidades de la empresa. Este análisis se centra en identificar y valorar dichos recursos y capacidades que la empresa posee y a partir de ellos, formular la estrategia más adecuada para potenciar una ventaja competitiva sostenible, explotando las fortalezas internas al mismo tiempo que proteja a la empresa contra las debilidades internas.

“La empresa es considerada como un conjunto de tecnologías, habilidades, conocimientos...que se generan y amplían con el tiempo, es decir como una combinación única de recursos y capacidades heterogéneos” (Grant, 2006).

Para el autor Barney, (1991) “la teoría de los recursos y capacidades parte de dos premisas”:

1. Las empresas son diferentes entre sí por razón de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado.
2. Estos recursos y capacidades no están a disposición de todas las empresas en las mismas condiciones.

El análisis de los recursos y capacidades de la empresa se centra en tres actividades fundamentales:

- Identificación y medición de sus propios recursos y capacidades.
- Evaluación estratégica de sus recursos y capacidades.
- Gestión de la dotación de recursos: mejora y explotación.

4.1. – IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DEL REAL MADRID.

En primer lugar daremos una breve definición de lo que son los recursos y capacidades de una empresa. “Por un lado, los recursos, son un conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa para llevar a cabo su estrategia; por otro lado, una capacidad es una habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta e implica una combinación de recursos y pautas o rutinas organizativas” (Grant, 2006).

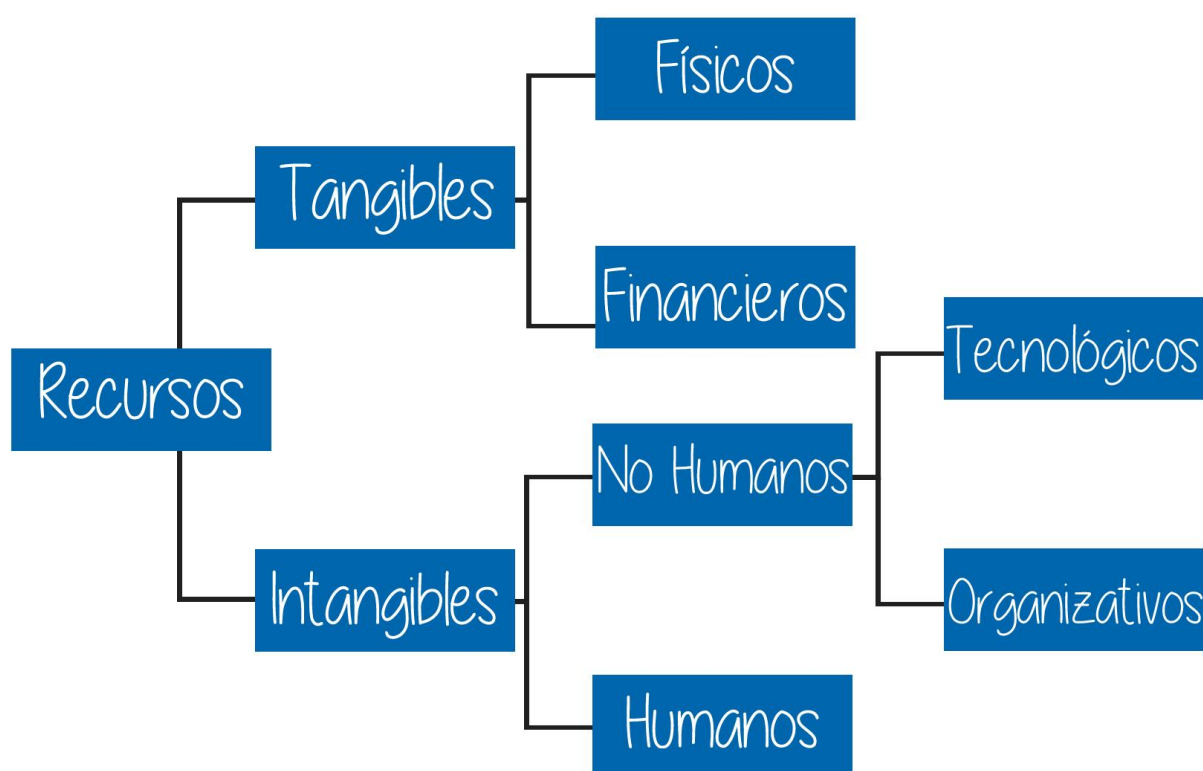
4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DEL REAL MADRID.

Son la base para conseguir una ventaja competitiva sobre el resto de competidores. Para que un recurso genere una ventaja competitiva, este debe ser valioso, escaso, difícil de imitar y no sustituible.

Los recursos se pueden clasificar en recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles (humanos y no humanos).

Clasificación de los recursos

Figura 14: Clasificación de los recursos.



Fuente: Guerras y Navas (2007) “Dirección Estratégica de la Empresa”.

A) Los Recursos Tangibles

Los recursos tangibles son los más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables, ya que se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y medidos con criterios contables.

El éxito tanto deportivo como empresarial del Real Madrid depende en gran medida de los recursos de los que disponga y cómo los utilice para el logro de una ventaja competitiva con respecto a sus competidores.

Los principales recursos de los que dispone el Real Madrid son:

Recursos tangibles físicos:

- *Estadio Santiago Bernabéu en Madrid*, inaugurado en diciembre de 1947 y es considerado el mayor activo material de la institución, albergando hasta 85.000 espectadores aproximadamente y siendo un estadio referente a nivel mundial. El club ha anunciado la remodelación del mismo, que aumentará la capacidad del estadio y aumentará los ingresos relacionados.
- *Ciudad Real Madrid en Valdebebas*. Es el conjunto de instalaciones deportivas propiedad del club. Fueron inauguradas en el año 2005. Cuenta con una superficie de 1.200.000 metros cuadrados, de los que hasta el momento solo se han construido 300.000 metros cuadrados.
- *Fundación Real Madrid*. Es el canal a través del cual la entidad hace efectiva su responsabilidad social corporativa, desarrollando acciones de carácter humanitario, social y formativo. Cuenta con más de 200 escuelas de fútbol y baloncesto ayudando proyectos sociales, fomentando el deporte y el desarrollo de los valores, coopera internacionalmente...

Recursos tangibles financieros:

- En cuanto a las *disponibilidades y la tesorería*, el Real Madrid, presenta unas cuentas saneadas. Ha sido el primer club deportivo en superar la barrera de los 500 millones de euros en ingresos. Actualmente tiene una deuda neta de 96 millones de euros y cuenta con un saldo en tesorería de 109 millones de euros a fecha 30 de junio de 2015. Este saldo es inferior al del año pasado debido a dos factores no recurrentes:
 - 1 - El pago de primas por logros deportivos cosechados del primer equipo.
 - 2 - El pago al contado de la mayoría de las inversiones realizadas en el ejercicio.

Por otro lado, el patrimonio neto del Real Madrid asciende a 412 millones de euros (42 millones superior al del ejercicio anterior). Cuanto mayor es el valor del patrimonio neto en relación a la deuda, el Club tiene más valor, es más solvente y tiene una mayor autonomía financiera, pues el capital invertido está financiado en mayor proporción por recursos propios más que por recursos ajenos.

A lo largo de estos últimos ejercicios, el valor de la deuda neta ha disminuido, hasta colocarse en este último ejercicio en un 23% del valor del patrimonio neto, lo que representa una situación de elevada solvencia y autonomía financiera.

B) Los Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física y, por tanto, no aparecen en la información contable de la empresa, por lo que su identificación y medición es bastante más compleja. Están basados en la información y el conocimiento y sus característica principal es que son activos de lenta y costosa acumulación.

Los recursos intangibles del Real Madrid los vamos a separar en dos tipos:

Recursos intangibles no humanos:

Organizativos:

- *Prestigio de la marca y reputación del club.* Es el principal intangible de la institución. El Real Madrid consigue por tercer año consecutivo liderar el ranking de los equipos más valiosos del mundo elaborado por Forbes.

Figura 15: Ranking equipos deportivos más valiosos.

<i>Ranking</i>	<i>Equipo Deportivo</i>	<i>Valor (millones de dólares)</i>	<i>Variación</i>
<i>1</i>	<i>Real Madrid Club de Fútbol</i>	<i>3.260</i>	<i>-5%</i>
<i>2</i>	<i>Dallas Cowboys</i>	<i>3.200</i>	<i>39%</i>
<i>3</i>	<i>New York Yankees</i>	<i>3.200</i>	<i>28%</i>
<i>4</i>	<i>F.C. Barcelona</i>	<i>3.160</i>	<i>-1%</i>
<i>5</i>	<i>Manchester United</i>	<i>3.100</i>	<i>10%</i>

Fuente: Estudio equipos más valiosos revista Forbes.

¿Por qué el Real Madrid es el equipo más prestigioso del mundo?

- ✓ Tienen gran parte de culpa la historia del club, así como los éxitos deportivos cosechados en sus más de 100 años de historia aportando una reputación muy positiva y reconocida a nivel mundial.
- ✓ Mejor club del Siglo XX según la FIFA.

- ✓ El valor de la marca Real Madrid es incalculable.
 - ✓ Grandes jugadores y entrenadores que han pasado por el club.
 - ✓ Cuenta con uno de los mejores estadios de fútbol reconocidos a nivel mundial.
-
- *Sistema de gestión.* Con la llegada de Florentino Pérez a la presidencia del Real Madrid en el año 2000, un empresario con gran reputación, aplicó un nuevo modelo de gestión empresarial a la entidad, dotando a la marca y a otros activos de un valor creciente, aprovechando múltiples vías para su explotación y obtención de importantes recursos para acometer grandes inversiones.
 - *Explotación de los derechos de imagen de sus deportistas.* El Real Madrid cuenta con los deportistas más mediáticos, y aprovecha la imagen de sus jugadores para negociar mejores contratos publicitarios.

Tecnológicos:

- *Modernización del club* en los últimos años. Inversión en el estadio Santiago Bernabéu convirtiéndolo en un estadio 5 estrellas, sistema de recompra de entradas por parte del club cuando un socio no puede asistir al partido, carnet madridista...

Recursos intangibles humanos:

- *Jugadores y entrenadores de la plantilla.* Puede ser la principal fuente de la ventaja competitiva de un club deportivo con respecto a sus competidores. El valor de la marca Real Madrid aumenta gracias al valor de sus jugadores, que son considerados como los mejores del mundo o los más mediáticos. Son iconos del club a nivel mundial y representantes de sus valores.
- *Directivos,* la profesionalización de la cúpula directiva (Florentino Pérez, José Ángel Sánchez, Fernando Fernández Tapias...)
- *Socios,* es uno de los mayores activos de cualquier entidad deportiva, actualmente cuenta con 91.846 socios, de los cuales, aproximadamente unos 2.000 tienen la condición de ser socios compromisarios.

4.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL REAL MADRID.

“Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos disponibles”, Guerras y Navas (2007, p.231).

López Sintas (1996) establece dos criterios para distinguir entre recursos y capacidades:

- **Carácter de stock** de los recursos frente a carácter flujo de las capacidades.

Los recursos son cosas o elementos que posee o controla una empresa, en cambio las capacidades son formas de hacer las cosas y de utilizar esos recursos.

- **Carácter colectivo** de las capacidades e individual de los recursos.

Las capacidades son por definición intangibles y solo existen si las personas de la organización colaboran y se coordinan entre sí.

Atendiendo a estos dos criterios, para el caso de un equipo deportivo, su éxito no solo depende de los recursos que dispone la empresa sino que debe darle especial atención a sus capacidades, por ejemplo, el club puede tener a los mejores jugadores del mundo (recursos disponibles), pero si estos conjuntamente no son capaces jugar en equipo y aprovechar sus habilidades como grupo (capacidades) no podrán explotar la fuente de la ventaja competitiva con respecto a otros equipos. La forma de conseguir capacidades es colaborando es con rutinas organizativas.

Las principales capacidades que podemos destacar del Real Madrid son:

- *Reputación*: es el club más laureado de la historia y reconocido mundialmente, por ello en el año 2000 se le otorgo el galardón de Mejor Club del Siglo XX por la FIFA. Los logros deportivos cosechados en sus más de cien años de historia, han sido gracias a los deportistas y técnicos que han pasado por sus filas, que uniendo sus habilidades individuales, se han podido conseguir habilidades colectivas superiores a sus competidores.
- *Estilo de juego*: El estilo de juego del Real Madrid refleja los valores que representa la institución, por ejemplo, en la entrega y lucha de sus jugadores hasta el final del partido...

- *Capacidad de captación y atracción* de a miles de aficionados a cada evento deportivo.

4.2. – LA VENTAJA COMPETITIVA DEL REAL MADRID.

La posesión de una ventaja competitiva significa que la empresa, se encuentra en una posición privilegiada con respecto a sus competidores.

Una de las mayores ventajas competitivas de un club deportivo es la percepción que se tiene sobre el. Todo ello gracias a una adecuada gestión de la marca.

Las ventajas competitivas que podemos destacar son:

- ★ Valor de la marca Real Madrid.
- ★ Capacidad Financiera.
- ★ Mejor Club del siglo XX.
- ★ Equipo Directivo.
- ★ Mejores jugadores y entrenadores del mundo.
- ★ Reputación de la institución.
- ★ Activos como el Estadio Santiago Bernabéu y la Ciudad Deportiva Real Madrid.

5- ESTRATEGIAS LLEVADAS A CABO.

Se suelen identificar tres niveles de estrategias correspondientes a los distintos niveles jerárquicos en la organización.

Figura 16: Niveles de estrategia.



Fuente: Elaboración propia a partir del libro dirección estratégica de la empresa Guerras y Navas (2007).

Desde la llegada a la presidencia de Florentino Pérez, partiendo de una delicada situación económica, el club ha sufrido una profunda reestructuración de su estrategias. El objetivo del nuevo presidente era hacer del Real Madrid la mejor entidad deportiva, dotándola de estabilidad económica y convirtiéndola en una institución saneada, rentable y eficiente.

Actualmente el Real Madrid goza de una privilegiada situación económica, mejorando ostensiblemente en la época del actual presidente. El fortalecimiento de la imagen del club a través de su inversión en grandes jugadores, su explotación comercial en las distintas líneas de negocio y la expansión internacional continúan siendo una de las ventajas que tiene el club para aumentar su capacidad competitiva y es por ello del porque año tras año, consigue aumentar la cifra de ingresos sin descuidar el objetivo de reducir la deuda.

Ahora pasaremos a analizar los métodos de desarrollo y las estrategias corporativas y competitivas llevadas a cabo por el Real Madrid en los últimos años.

5.1. - ESTRATEGIA CORPORATIVA O DE EMPRESA.

Atendiendo a la definición de los autores Guerras y Navas (2007, p.46) “son las estrategias de primer nivel y tratan de fijar la orientación básica de la empresa en su conjunto, por tanto, implica una visión global de la empresa. Se componen de las medidas a tomar en todas las áreas de la empresa”.

5.1.1. ESTRATEGIAS DE EXPANSIÓN.

“Las estrategias de expansión implican desarrollo para la empresa pero manteniendo cierta relación con la situación actual. Supone crecimiento para la empresa y puede suponer o no, una modificación del campo de actividad” (Guerras y Navas 207, p.367).

1 - Estrategia de desarrollo de productos en el Real Madrid.

Según Guerras y Navas (2007, p. 372) “con la estrategia de desarrollo de productos la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes que permiten mejorar la realización de la función para la que sirven”.

Hace algunos años los ingresos en el mundo del deporte se limitaban únicamente a una pequeña aportación por derechos de retransmisión y a la asistencia al evento deportivo, por ejemplo, acudir a un estadio a ver un partido de fútbol.

El Real Madrid ha sabido anticiparse a sus competidores, y ha evolucionado mucho en este aspecto, puesto que pretende exprimir al máximo el rendimiento a sus principales activos.

Es el caso del **Estadio Santiago Bernabéu**; una de las prioridades de Florentino Pérez era la optimización y utilización del estadio para incrementar sus ingresos, por ello, se hicieron algunas remodelaciones, dotando al estadio de un mayor aforo, mayor comodidad en sus localidades...con el fin de sacarle más partido a este activo, gracias a estos cambios, hoy en día es uno de los pilares en cuanto a las fuentes de ingresos del club.

Algunos de los servicios que ofrece el Real Madrid en su estadio son alquiler de palcos VIP, venta de entradas...

2 - Estrategia de desarrollo de mercados en el Real Madrid.

“Con la estrategia de desarrollo de mercados, la empresa trata de introducir sus productos tradicionales en nuevos mercados, de esta forma, la empresa aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes” (Guerras y Navas, 2007, p.374). Como nuevos mercados pueden entenderse (Johnson y otros, 2006: 342):

- Nuevos segmentos de la industria.
- Nuevas aplicaciones para los actuales productos.
- Nuevas áreas geográficas.

Los motivos por los que una empresa elige esta opción de crecimiento son (García Falcón, 1987):

- Aparición de nuevos canales de distribución
- Alcanzar altas tasas de eficiencia y eficacia en mercados actuales y nuevos no saturados.
- Infrautilización de la capacidad productiva.
- Disponibilidad de recursos para la expansión.

En el caso del club que estamos estudiando, también ha sido pionero en aprovechar este tipo de estrategia de explotación de nuevos mercados.

El Real Madrid es internacionalmente conocido, además cuenta entre sus filas con muchos de los jugadores más mediáticos, lo que ha llamado la atención de nuevos mercados, como por ejemplo, el mercado asiático y el americano y no ha dejado pasar la oportunidad de aprovechar esa popularidad para lanzar sus productos.

Las acciones que el Real Madrid realiza hacia estos mercados son:

- Giras de pretemporada por Asia, Australia y América.
- Cambio en el horario de los partidos y en las presentaciones de nuevos fichajes, para de esta forma, llegar a todos los consumidores mundiales.

5.1.2. ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN VERTICAL.

Atendiendo a la definición de Guerras y Navas (2007, p. 394) podemos decir que “la integración vertical se produce cuando la empresa se introduce en nuevos negocios que están relacionados con el ciclo completo de explotación de su producto principal, por lo que se convierte en su propio proveedor o cliente. Dependiendo si se coloca en una situación anterior o posterior del producto principal podemos diferenciar”:

- *Integración vertical hacia atrás o aguas arriba:* La empresa se convierte en su propio proveedor.
- *Integración vertical hacia delante o aguas abajo:* La empresa se convierte en su propio cliente.

1- Estrategia de integración vertical hacia atrás en el Real Madrid.

El Real Madrid ha seguido en los últimos años una estrategia de integración vertical hacia atrás en dos casos:

Por un lado, ha construido una lujosa residencia en la Ciudad Deportiva Real Madrid que garantiza el descanso y la relajación de los jugadores del primer equipo de fútbol y baloncesto, de esta forma, prescinde del hotel en el que se alojaban para preparar los partidos. Este área cuenta con todas las facilidades, así como zonas de ocio como sala de cine, sala de juegos con videoconsolas y videojuegos, billar, spa, comedor...

Por otro lado, la adquisición de jugadores que el mismo club forma, “Proyecto Cantera”. Desde hace algunos años, en el seno del club se está desarrollando un proyecto con el objeto de formar a los futuros jugadores del primer equipo, aunque muchos saldrán al mercado y serán vendidos, lo que representa otra fuente de ingresos para el club; de manera que la integración vertical hacia atrás se produce, ya que si el club así lo desea, tiene a su entera disposición jugadores formados por el mismo y no tiene el deber recurrir al mercado, donde supondrá un gasto adquirir a un jugador.

Las principales razones por las que se optó en el Real Madrid por una estrategia de integración vertical son:

▪ Reducción de costes:

- Aparición de *economías de alcance* que se derivan de un mejor aprovechamiento de los recursos, en este caso, aprovechamiento de las instalaciones en propiedad del club, redes de captación de jóvenes talentos...
- Permite *eliminar los costes de transacción* derivados de contratar a proveedores.
- *Simplificación del proceso*, eliminando los procesos intermedios.

▪ Ventajas estratégicas:

- *Acceso al suministro de factores*, por ejemplo, acceso a jugadores formados en su cantera.

- *Garantía salida de productos*, es decir, se garantiza el suministro de jugadores para el primer equipo, en caso de no poder acometer una inversión en un jugador.
- *Poder de mercado de los factores*, cuenta con una importante red de escuelas de fútbol y baloncesto distribuidas por todo el mundo.

5.1.3. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.

Para los autores Guerras y Navas (2007, p. 379), “la diversificación empresarial consiste en añadir simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes”.

Si la estrategia de diversificación adoptada tiene relación con los actuales negocios de la empresa, podemos denominarla como diversificación relacionada; si por el contrario, la estrategia no guarda relación alguna con los negocios actuales de la empresa, estamos ante un caso de diversificación no relacionada.

De acuerdo con Ramanujam y Varadarajan (1989), las razones por las que las empresas optan por una estrategia de diversificación son:

- **Reducción del riesgo global de la empresa**, ya que es difícil pensar que todas las actividades de la empresa vayan mal.
- **Saturación del mercado tradicional**, existen escasas perspectivas que ofrece la industria en la que opera la empresa actualmente.
- **Recursos y capacidades excedentes**, recursos infrautilizados, sobrantes, de uso ilimitado...
- **Oportunidades de inversión** en nuevas actividades que ofrezcan interesantes niveles de crecimiento y rentabilidad.
- **Generación de sinergias**, por el aprovechamiento común de recursos o por las interrelaciones estratégicas entre actividades.

1- Diversificación Relacionada en el Real Madrid.

La estrategia de diversificación relacionada en el Real Madrid Club de Fútbol se sustenta en las siguientes acciones llevadas a cabo por la entidad:

- El pasado año se develó la intención que tiene el club para remodelar el estadio, dotando de unas zonas comerciales, de ocio y restauración en el interior, así como un hotel y un nuevo aparcamiento subterráneo, además se pretende construir una cubierta que envolverá al estadio completamente. Todo ello contará con los últimos avances

tecnológicos en materia de la información y comunicación y se dotará al recinto de una mayor confortabilidad y seguridad. De ser así, el Real Madrid potenciará aún más los ingresos por la explotación de su Estadio Santiago Bernabéu.

- Las visitas guiadas denominadas Tour Bernabéu, supuso una gran innovación, ya que se trata de una visita por las diferentes partes del estadio, vestuarios, sala de trofeos, palco, banquillos...
- Alquiler de palcos y estadio para todo tipo de eventos, así como reuniones o conferencias de empresas, bodas, celebraciones, conciertos...
- Existe una gran variedad de restaurantes y caferías.
- Alquiler de almohadillas para los asientos durante los partidos.
- Tienda Real Madrid, que ofrece toda su gama de productos.
- En el caso del mercado asiático, el pasado año, se lanzó una camiseta con un icono de la mitología japonesa, como el dragón, que fue un éxito en ventas en este mercado.

La principal razón por la que el Real Madrid optó por una estrategia de diversificación relacionada es por la generación de sinergias entre los distintos negocios, compartiendo recursos y capacidades con las nuevas actividades, por ejemplo, aprovecha un gran activo, como es el Estadio Santiago Bernabéu para ofrecer otro tipo de servicios relacionados.

2- Diversificación no Relacionada en el Real Madrid.

La estrategia de diversificación no relacionada rompe con la actividad tradicional de la empresa ya que se buscan industrias alejadas a la actividad tradicional. En esa línea, el Real Madrid no ha dejado escapar la oportunidad de aprovechar este tipo de estrategia, con las que poder obtener mayores rentabilidades. Es el caso de la construcción que se está llevando a cabo de un complejo turístico en los Emiratos Árabes. Se trata de un macroproyecto deportivo y de ocio llamado *Real Madrid Resort Island*, que consiste en un parque temático de 12 hectáreas con estadios de fútbol, museos y campos de entrenamientos así como zona residencial con hoteles de 5 estrellas, club náutico... De ser así y llegarse a concluir este proyecto aparte de incrementar los

ingresos del Real Madrid, aumentara el número de aficionados y simpatizantes del club y otorgará al club de un valor añadido incalculable.

Según los autores Guerras y Navas (2007, p.389) las razones por las que se acude a este tipo de estrategia de diversificación no relacionada son:

- **Reducción del riesgo global de la empresa.**
- **Oportunidades de inversión** que incrementan la rentabilidad global de la empresa.
- **Mejor asignación de recursos financieros**, canalizando excedentes de otras actividades.
- **Objetivos de la dirección.**

5.1.4. LA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La globalización de los mercados ha provocado a que las empresas opten por la internacionalización, constituyendo el mercado exterior en referente para las decisiones estratégicas de la empresa. Gracias al uso del Internet este proceso parece ser más sencillo.

Nos encontramos ante una industria global, ya que la posición competitiva del Real Madrid guarda una estrecha relación con la que mantiene en otros países. La forma de competir en un mercado global persigue la reducción de costes, apoyado en el producto, que es el mismo para todos los mercados internacionales en los que actúa, es decir, no adapta sus productos al mercado local.

El Real Madrid tiene millones de seguidores en todo el mundo y muchos de ellos están dispuestos a comprar sus productos para sentirse más cerca del club o tener contacto directo con la entidad para informarse de todo cuanto pasa.

El Real Madrid, desarrollando una serie de acciones para internacionalizar su marca en países extranjeros:

- Estrategias de comunicación dirigidas a países extranjeros, como por ejemplo, su página web se encuentra disponible en varias versiones como en español, francés, inglés, japonés, china o árabe.
- Aparición de tiendas oficiales, donde el aficionado puede realizar la compra directa del merchandising del club. Actualmente en España tiene 9 y en México D.F únicamente u1.

- Ecommerce, a través de su página web se puede realizar la compra de sus productos oficiales.
- Adidas es la encargada de comercializar la marca Real Madrid por todo el mundo, actualmente se encuentra disponible en más de 90 países.
- Concesión de licencias de su marca para diferentes compañías. La entidad tiene en todo el mundo un poco más de 1.100 referencias de productos oficiales dirigidos a públicos de todas las edades.

5.2. - ESTRATEGIA COMPETITIVA O DE NEGOCIO.

Para los autores Guerras y Navas (2007, p.46) las estrategias competitivas o de negocio “son estrategias de segundo nivel y determinan cómo competir mejor en un conjunto de actividades o negocios”.

Porter (1980) identifica tres tipos de estrategias competitivas genéricas:

- *Liderazgo en costes o ventaja en costo*; consiste en lograr el liderazgo total en costes mediante un conjunto de políticas orientadas a ese objetivo.
- *Diferenciación*; consiste en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios.
- *Enfoque o segmentación de mercado*; consiste en la concentración de un ámbito competitivo más reducido.

Analizando el caso del Real Madrid, se puede observar que el club, sigue una estrategia competitiva de diferenciación.

5.2.1. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN EL REAL MADRID.

Esta estrategia es estable, sólida, fortalece la marca y puede garantizar el futuro del club. La estrategia de diferenciación en el Real Madrid se apoya en ofrecer productos y servicios que sus clientes perciben como superiores o únicos con relación a los de la competencia. En este caso se traduce a que los mejores jugadores del mundo están en el Real Madrid, ello conlleva a ser visto como un equipo único, superior al resto de equipos.

La estrategia de diferenciación conduce a la lealtad a la marca y que los clientes, en este caso, simpatizantes, aficionados y socios están dispuestos a pagar un precio más alto por ello. En el caso de contar con el mejor jugador del mundo entre sus filas es un recurso único, e inimitable, y al alcance de pocos competidores, lo que es una fuente de recursos económicos importante, ya que los aficionados están dispuestos a pagar más por verlo jugar o un patrocinador para publicitar su marca. A los aficionados no solo le vale ir al estadio a ver el partido, sino que compran camisetas, merchandising...

5.3. MÉTODOS DE DESARROLLO.

Una vez analizadas las distintas direcciones de desarrollo que sigue la empresa, es necesario decidir cómo vamos a alcanzar los objetivos marcados (Guerras y Navas, 2007, p.451)

- Desarrollo **interno** mediante nuevas inversiones en el seno de la empresa.
- Desarrollo **externo** mediante fusiones, adquisiciones, segregaciones, acuerdos de cooperación...
- La **cooperación empresarial**.

Se distinguen algunos métodos de desarrollo llevados a cabo por el Real Madrid:

1- EL DESARROLLO INTERNO.

Atendiendo a Guerras y Navas (2007, p.451) “el desarrollo interno es el crecimiento que realiza la empresa mediante nuevas inversiones o activos en el seno de la empresa”. Sus principales características son:

- Aumento del inmovilizado en los recursos de la empresa.
- Contratación de nuevos factores.
- Creación de capacidad productiva en el sistema.
- Crecimiento natural.

Para el caso del Real Madrid, este es el principal método de desarrollo. La entidad lo ha llevado a cabo mediante contratación de personal, tanto deportivo como no deportivo cuando ha sido oportuno. También ha logrado la construcción de la Ciudad Real Madrid en Valdebebas con una superficie de 1.200.000 metros cuadrados, de los cuales únicamente hay construidos hoy en día una cuarta parte; y por último se tiene entre manos la nueva remodelación del estadio Santiago

Bernabéu, dotándolo de más aforo y los últimos avances tecnológicos para hacer de él un estadio cinco estrellas.

2- LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.

La cooperación empresarial es un método intermedio entre el desarrollo interno y el externo. Es un acuerdo entre dos o más empresas independientes que, uniendo o compartiendo parte de sus capacidades y/o recursos, sin llegar a fusionarse, instauran un cierto grado de interrelación con objeto de incrementar sus ventajas competitivas (Guerras y Navas, 2007, p.481).

Las alianzas estratégicas en el Real Madrid se materializan en forma de patrocinio. La entidad tiene diferentes acuerdos con empresas líderes en sus diferentes sectores, lo que permite aprovechar las sinergias que conlleva situarse cerca dichas marcas. Estos son los distintos acuerdos que actualmente tiene el Real Madrid:

- En 1998 **Adidas** se convierte en patrocinador oficial del Real Madrid, tanto para baloncesto como para fútbol en todas sus categorías por el cual la marca alemana se compromete a abastecer al club de todo el material deportivo necesario tanto para entrenamientos como para los encuentros que este participe.
- Desde 2003 **Audi**, ha sido el patrocinador oficial del club, entregando sus últimos mejores coches a la primera plantilla de fútbol, siendo un escaparate perfecto, en cuanto a repercusión mediática.
- En 2006 se anunció el acuerdo alcanzado con **Ooredoo**, empresa líder de telecomunicaciones en Oriente Medio, Norte de África y Sureste Asiático.
- 2007 fue el año en que **Bwin** irrumpe con fuerza en el sector del patrocinio y firma un acuerdo con el Real Madrid, por el que la casa de apuestas tiene la misión de impulsar la imagen del club en los medios virtuales en los que esté presente así como la creación de juegos ligados a la marca.
- **Saudi Telecom Company (STC)**, se unió en 2009 a la lista de patrocinadores oficiales del club.
- En 2011 se alcanzó un acuerdo de patrocinio con **Emirates**, una aerolínea con sede en Dubái, con objeto de aparecer en la parte frontal de la camiseta oficial del equipo.
- Este mismo año, **BBVA** se convirtió en patrocinador y banco oficial del Real Madrid, y desde entonces ha trabajado activamente en el lanzamiento de productos financieros asociados a la marca Real Madrid.

- 2013 fue el año en que **Nivea Men** pasa a formar parte de los patrocinadores oficiales del club, ofreciendo un amplio surtido de productos para el cuidado personal.
- En 2014, **IPIC** se unió a la lista de patrocinadores oficiales de la entidad. Es un fondo de inversión creado en 1984 por el Gobierno de Abu Dabi en los Emiratos Árabes, cuyo objetivo principal es invertir a largo plazo en energía y aprovechar sus recursos nacionales. Será el impulsor de las escuelas de fútbol y museos del club alrededor del mundo.
- También este pasado año, se firmó una alianza pionera en el mundo del deporte con el gigante tecnológico, **Microsoft**, por el que está lanzará una plataforma digital para acercar el club a sus seguidores en todo el mundo.
- En el pasado verano, el Real Madrid y **EA Sports**, plasmaron su acuerdo, por el que la compañía de videojuegos se convierte en patrocinador oficial del club, de esta forma los jugadores disfrutarán de una mejora gráfica de los futbolistas del club y una espectacular recreación del Santiago Bernabéu.
- Otro de las alianzas selladas en 2014, fue con la compañía **Samsung Electronics**, la empresa líder mundial en tecnologías pasa a ser patrocinador oficial del club además de proveer de todo tipo de productos audiovisuales, monitores, impresoras y cámaras de fotos en el entorno del club.
- **Coca Cola** y el Real Madrid, también trabajan juntos desde hace más de 10 años, convirtiéndose esta en el refresco oficial del club y Powerade su bebida deportiva oficial.
- Otra de las marcas estrechamente relacionada con el Real Madrid es **Mahou**, cuya relación se remonta prácticamente a los inicios del club; y su marca de agua **Solan de Cabras**, que es el agua oficial del club.
- **Sanitas** se convirtió en proveedor oficial del club hace más de una década, poniendo a su disposición todo su equipo de expertos en medicina deportiva, los avances tecnológicos más sofisticados y su red de hospitales y centros médicos para garantizar la salud física de los deportistas.
- Fue en el año 2014 cuando **NBAD** (Banco Nacional de Abu Dabi), pasó a ser patrocinador del club, otorgando a sus clientes el carnet madridista además de otros beneficios exclusivos.
- **Teka**, la empresa alemana dedicada a la fabricación y comercialización de productos de cocina y baño, vuelve en 2014 a ser patrocinador oficial del Real Madrid, pero esta vez lo hace como patrocinador principal del equipo de baloncesto. Esta empresa ya fue entre el año 1992 y el 200 patrocinador de la camiseta del Real Madrid.

- **Mutua MMT Seguros** ha sido patrocinador oficial del Real Madrid de baloncesto y en la actualidad sigue vinculada al club.
- Desde marzo de 2015, la empresa líder de la industria de vehículos eléctricos en china, **Luyuan** es patrocinador oficial del Real Madrid, convirtiéndose en el primer socio chino de la historia del club. De esta forma, la marca adquiere los derechos en exclusiva de la categoría de vehículos eléctricos de dos y tres ruedas en China.
- En agosto de 2015, la marca líder del sector de la Cerveza en México, **Tecate** se convirtió en patrocinador oficial de la entidad en el territorio de México.

Gracias a los numerosos acuerdos de patrocinaje que el Real Madrid ha alcanzado, le ha llevado a lograr importantes éxitos a nivel empresarial, ya que ha sabido posicionarse cerca de importantes marcas reconocidas mundialmente y con gran prestigio, lo que revaloriza la marca Real Madrid y retrata la expansión internacional que está llevando a cabo.

6- CONCLUSIÓN

El Real Madrid ha sabido sacar partido a sus principales recursos de los que dispone, principalmente a su marca, gracias a ello se ha convertido en el club con mayor reconocimiento mundial y con mayores ingresos.

Por un lado, la mejora del activo más importante del Real Madrid, como es el Estadio Santiago Bernabéu, dotándolo de mayor aforo, mas seguridad, confort y accesibilidad, mejorando todos los servicios que en el se prestan... ha sido una oportunidad para diversificar la fuente de sus ingresos. Si finalmente logra acometer el nuevo proyecto de remodelación del Santiago Bernabéu, incluyendo en el un centro comercial, un hotel y varias zonas de restauración, será una revolución en el mundo del deporte, consiguiendo un estadio 5 estrellas y otorgándole un mayor prestigio a la marca Real Madrid.

Por otro lado, la plantilla de jugadores con los que cuenta, supone una ventaja competitiva con respecto a sus competidores, por el juego y por la obtención de títulos de manera que pueda aumentar los simpatizantes del club y su fidelidad.

La forma en que el Real Madrid tiene de mantener su ventaja competitiva y fortalecer su crecimiento es continuar con la política de fichajes que hasta ahora ha llevado a cabo, basado en la contratación de los mejores jugadores del mundo para así asegurar el éxito deportivo y de esta forma potenciar su imagen de marca. El crecimiento que está experimentando el Real Madrid, es el más natural, ya que se debe al desarrollo interno que en el club se lleva a cabo mediante el incremento de activos en el seno de la entidad.

Finalmente, para una institución deportiva lo realmente importante es obtener resultados deportivos acompañados de buenos resultados económicos, quizás esta sea la parte más débil del club, ya que en los últimos años se han visto superados por su principal rival, el F.C. Barcelona, en cuanto a éxitos deportivos se refiere y que de seguir así su trayectoria deportiva, puede desestabilizar a la entidad, de forma que peligren los ingresos que percibe el club, los deportistas prefieran ser contratados por otro rival que si obtenga títulos y el prestigio del Real Madrid puede verse afectado por la no consecución de los objetivos deportivos.

7- BIBLIOGRAFÍA

- Blanco Callejo, Miguel (2006) *“El Reconocimiento internacional de las marcas españolas: el caso del Real Madrid Club de Fútbol”*.
- Centro de Investigaciones Sociológicas CIS. Estudio nº 3029 (2014) *“Barómetro de Junio 2014”*.
- Deloitte. Enero 2015. *“Football Money League 2010-2015”*.
- Forbes (2015) *“Most Valuable Soccer Teams”*.
- Gay de Liébana y Saludas, José M^a (2012) *“Informe sobre la situación económica del fútbol Español y Europeo”*.
- Guerras Martín Luis Ángel y Navas López José Emilio. *“Dirección Estratégica de la Empresa”*. Cuarta edición. 2007. Editorial Thomson Civitas.
- Instituto Nacional de Estadística. www.ine.es
 - *“Evolución de la tasa de paro en España”*.
 - *“Evolución de la tasa de crecimiento del PIB en España”*.
 - *“Encuesta de población activa de España”*.
 - *“Demografía española”*.
 - *“Evolución del gasto en I+D en España”*.
- Web Oficial del Real Madrid. www.realmadrid.com
 - *“Información Real Madrid”*.
 - *“Fundación Real Madrid”*.
 - *“Informe de Responsabilidad Corporativa del Real Madrid 2014-2015”*.
 - *“Informes Anuales del Real Madrid, (2013 y 2014)”*.