

Dr. Luis MAÑAS-VINIEGRA

Universidad Complutense de Madrid. España. Imanas@ucm.es

El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa

The process of transformation of Real Madrid into a corporate brand

Fechas | Recepción: 13/09/2017 - Revisión: 05/12/2017 - Publicación final: 01/01/2018

Resumen

Esta investigación tiene como objetivo analizar la marca Real Madrid como marca reputada, su globalización y valor añadido emocional, contemplando todas las variables que intervienen en su proceso evolutivo desde una estrategia de marca producto hacia otra de marca corporativa. El estudio de caso y las entrevistas semiestructuradas a expertos permiten explicar cómo el proceso de globalización llevado a cabo por Real Madrid con anterioridad a otros clubes de fútbol ha sido determinante para refrendar el éxito de su producto (victorias deportivas), sus valores corporativos, la gestión de la organización y sus públicos. De este modo, se ha favorecido un proceso de transformación hacia la marca corporativa y las variables que integran su valor de marca se han nutrido de todo este proceso. El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa se estructura y jerarquiza en un mapa estratégico que permitirá afrontar la gestión de la marca en el siglo XXI y consolida su posición de *lovemark* viable con una sólida reputación presente en todo el proceso, que comienza con el desarrollo de un patrimonio simbólico y emocional generado a partir de mediados del siglo XX.

Palabras clave

Fútbol; marca corporativa; marcas renombradas; marketing internacional; valor de marca; Real Madrid

Abstract

*This research analyzes the Real Madrid brand as a reputed brand, its globalization and its emotional added value, considering all variables of its evolutionary process from a product brand strategy to a corporate brand strategy. The case study and semi-structured interviews with experts shows how the process of globalization undertaken by Real Madrid before other football clubs has been crucial to confirm the success of its product (sports victories), its corporate values, its management of the organization and its stakeholders. Thus, there has been a process of transformation towards the corporate brand and the variables that integrate its brand value have been reinforced throughout this process. The process of transformation of Real Madrid into a corporate brand is structured and hierarchized into a strategic map that will manage the brand in the XXI century and consolidates its position as a viable *lovemark* with a solid reputation that it's present throughout the process, starting with the development of a symbolic and emotional heritage generated from the middle of the XXI century.*

Keywords

Soccer; corporate brand; world-class brand; global marketing; Brand equity; Real Madrid

1. Introducción

Las marcas comerciales comenzaron hace décadas a disociar los atributos de sus productos de los valores relacionados con el posicionamiento de los mismos (Ries y Trout, 1981; Wind, 1992) y, posteriormente, fue la propia marca la que empezó a aportar valor añadido a los productos que comercializaba (Leuthesser, 1988; Farquhar, 1989; Aaker, 1991) hasta que, finalmente, la marca se disoció totalmente del producto (Keller, 1993) y se orientó hacia los públicos de interés o *stakeholders* (Freeman, 1984) más allá de los propios consumidores. En un mercado altamente competitivo en el que los productos apenas mostraban diferencias en sus atributos, se superaron las argumentaciones racionales en la comunicación comercial para orientarse hacia cuestiones emocionales que vinculan a las marcas con sus públicos (Arnold, 1992; Crainer, 1995; Dall'Olmo y de Chernatony, 2000; Roberts, 2005).

Actualmente conviven las marcas corporativas o de empresa con las marcas de producto (Olins, 2009), todas ellas en un contexto global. Las marcas de producto han servido tradicionalmente de garantía para el consumidor, ya que generaban expectativas de satisfacción antes de la compra a partir del posicionamiento y las asociaciones que evocaban, pero las grandes marcas han optado por realizar una transición hacia la marca corporativa.

Una marca que aspire a tener valor deberá conseguir previamente ser conocida, reconocida, asociada a atributos, beneficios y actitudes (Keller, 1993), reputada, respetada y admirada, lo que sucederá con elevados niveles de lealtad. También es necesario que opte por una comunicación responsable, en tanto que las marcas también aportan valores a sus públicos y proyectan modelos de conducta que pueden convertirse en referencia para la sociedad (Benavides, 2015). En definitiva, la gestión de marcas actual se sitúa en la gestión de los intangibles de cualquier organización. Alloza (2012) estima que los intangibles de una organización suponen el 80% del total de su valor, por lo que propone una gestión integrada e integral de los mismos que no olvide los vínculos emocionales con sus *stakeholders*, con los que debe construir unas relaciones sólidas y estables en el tiempo.

La distinción entre identidad corporativa e imagen de marca (Aaker, 1997) es la que define la diferencia entre la marca corporativa, estratégica y a largo plazo, y el espacio cognitivo donde circula la marca, con un carácter más táctico de la imagen. Costa (2003) aclara que los públicos perciben la imagen de una marca sólo cuando ésta proyecta una identidad corporativa coherente con la realidad, puesto que, en caso contrario, no se producirá esa representación. Por ello, insiste en que el público primero demandaba productos, después marcas y, posteriormente, la imagen de las marcas.

Los valores se encuentran en el centro de la identidad, configuran la personalidad de la marca y su "relevancia, liderazgo, diferenciación, cercanía" (Benavides, 2013:515), transparencia, reconocimiento social y gobierno corporativo determinan las relaciones con los públicos y la reputación que obtienen, alcanzando así mayor identificación con la empresa por parte de los públicos, quienes configuran mayores lazos emocionales.

El conjunto de la sociedad, aun sin haber adquirido nunca sus productos, emite juicios de opinión en base a la percepción que tienen sobre la empresa a partir de su forma de ser, actuar y relacionarse, creándose una corriente de opinión positiva o negativa hacia la marca, un espacio cognitivo de marca en el que los públicos adquieren mayor protagonismo e influencia sobre los procesos de intercambio social y corporativo, construyendo los intangibles desde la realidad cotidiana (Benavides, 2012).

En este contexto de transformación de las marcas han adquirido gran importancia las que se han desarrollado en las grandes ligas de fútbol profesional europeo. El interés mediático del fútbol ha ido en aumento y alcanza mayores audiencias con sus actos que cualquier otra organización, siendo en España Real Madrid y F.C. Barcelona los dos clubes de fútbol con mayor visibilidad. El fútbol es el deporte con mayor audiencia a nivel global, alcanzando su mejor registro en el Mundial 2014 con más de 900 millones de audiencia, frente a los 180 de la Champions League o los 160 de la NFL (FIFA, 2015). Nueve de los 10 programas de televisión más vistos en España y 17 de los 20 primeros en el año 2015 fueron partidos de fútbol (Kantar Media, 2015). Si atendemos a las series históricas, cuatro de los cinco programas más vistos en España corresponden a partidos de fútbol, liderando el *ranking* los 15,6 millones de espectadores que congregó la Selección Española en la final del Mundial 2010. Por ello, el objetivo principal de esta investigación consiste en determinar en base a qué variables se ha construido la posición predominante de Real Madrid desde la óptica de su transformación de marca producto en marca corporativa.

Son numerosos los autores (Blanco y Forcadell, 2006; Kase, Gómez, Urrutia, Opazo & Martí, 2006; Gatiús y Huch, 2012) que consideran que el modelo de gestión aplicado durante la presidencia de Florentino Pérez a partir del año 2000 ha sido su activo principal, anteponiendo la valoración económico-financiera al valor de la marca, es decir, la consecuencia a la causa y la marca producto a la marca corporativa. Otros (Ginesta, 2011; Urrutia, Kase, Martí & Opazo, 2006), aun contemplando variables como la reputación

internacional o la responsabilidad social, las supeditan a las victorias deportivas, es decir, a la marca producto como vía para generar ingresos.

Como marca producto propia de la industria del entretenimiento (Agudo y Toyos, 2003), el Club obtiene ingresos muy variados por ello y crecieron exponencialmente a partir del año 2000 por los derechos televisivos, convirtiéndose en toda una industria del deporte (Foster, Greyser, & Walsh, 2005), negocio del deporte (Chadwick y Beech, 2004) o mercado global del fútbol desde la economía industrial (Magaz, 2001). En definitiva, es habitual en las referencias científicas que se supedita la marca a los ingresos que genera, incluso cuando se analiza la implicación emocional de los públicos, simplificando su importancia de seguidores a clientes (Blanco & Forcadell, 2006a).

La reputación corporativa es un elemento esencial en el liderazgo de cualquier organización como generador del valor de marca y su reconocimiento por los públicos (Villafañe, 2001), por lo que los planteamientos clásicos que sostenían el liderazgo en el fútbol basado casi exclusivamente en sus victorias deportivas pierden vigencia por lo efímero de las mismas. Consecuentemente, recursos intangibles como "la marca, la reputación corporativa, el capital intelectual o la responsabilidad social son una de sus principales fuentes de valor" (Villafañe, 2012:101), todos ellos presentes en el caso de Real Madrid.

González-Calleja (2004) se aproxima al fenómeno desde la influencia y poder social que representa Real Madrid desde una perspectiva histórica por su éxito económico, social de masas y acatamiento del poder político, que facilitó una magnífica relación con el mismo, fuese cual fuese en cada periodo histórico. Esa perspectiva histórica integra parte del patrimonio de Real Madrid en su relación con las victorias deportivas europeas obtenidas a partir de 1950.

En esta línea, también se ha puesto de manifiesto la importancia de la comunicación en la estrategia de las organizaciones (Olabe, 2015) y, a pesar de que se aproxima a los clubes de fútbol desde su relación con los medios de comunicación, ensalza la importancia de la gestión de intangibles en la línea de los efectos positivos de convertirse en referente y preferente de los públicos (Capriotti, 1992) y reconoce la transformación que ha afrontado Real Madrid como entidad deportiva a una auténtica institución social.

Siendo, por tanto, la vinculación con los públicos fundamental, no se puede obviar la creciente importancia de la comunicación digital para los clubes de fútbol, reflejando Sotelo-González (2012) que en la temporada 2011/2012 el contenido predominante en las páginas web de los clubes de fútbol españoles estaba relacionado con las diferentes facetas de su producto deportivo y el uso aún incipiente de sus redes sociales ya apuntaba hacia la globalización y la implicación de sus públicos como dos cuestiones de radical importancia, aunque también lo hacía desde la óptica del rendimiento económico-financiero en vez de la del valor de marca, que en el caso de Real Madrid se ha convertido en marca corporativa.

2. Metodología

Este artículo investiga cualitativamente el proceso de transformación de Real Madrid de una estrategia de marca producto a otra de marca corporativa que trasciende el ámbito deportivo.

La hipótesis de partida es que el valor de marca de Real Madrid ha evolucionado desde los meros resultados deportivos (producto) hasta configurarse como una organización reputada (marca corporativa), existiendo en este proceso la especial incidencia de una prematura globalización en la década de los años 50 del siglo XX.

El objetivo general es la creación de un mapa estratégico que sintetice el proceso de transformación en marca corporativa de Real Madrid.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Analizar la marca desde la perspectiva de su valor.
- Aislar las variables fundamentales que intervienen en la transformación de marca producto a marca corporativa.
- Jerarquizar la importancia de las variables que componen el proceso de transformación.

A partir de la revisión del estado de la cuestión, se realiza el análisis del caso de estudio (Simons, 2011), que permite superar la aproximación económico-financiera dominante en las referencias para analizar el valor de la marca corporativa Real Madrid. Este proceso evolutivo desde una marca producto hacia una marca corporativa se sintetiza en un mapa estratégico que identifica, estructura y jerarquiza las variables que han intervenido en ese proceso.

El estudio de caso es una metodología ampliamente utilizada para analizar en profundidad los fenómenos y comprobar las hipótesis en cualquier rama de conocimiento (Young, 1939; Becker, 1979; Hamel, 1992), especialmente para explicar los fenómenos sociales relacionados con las organizaciones (Feagin, Orum & Sjoberg, 1991) por su capacidad para interrelacionar los efectos de la "comunidad, sus instituciones sociales y sus miembros" (Young, 1939:273) en función del resto de variables de la organización.

La muestra teórica (Eisenhardt, 1989) elegida es el caso de estudio Real Madrid, que permite aplicar la teoría emergente al resto de clubes de fútbol en su proceso de conversión de entidad deportiva en marca producto y de ésta en marca corporativa de primer orden mundial. La unidad de análisis en este estudio de caso son las variables de la marca Real Madrid, específicamente sus intangibles. Hay que considerar que la metodología de estudio de caso "no es una técnica particular para conseguir datos", sino el modo de organizarlos a partir de la unidad, empleando "historias personales, documentos, informes de casos hechos por otras personas, cartas, etc." (Goode & Hatt, 1976:415). El investigador, de este modo, se pregunta "el cómo y el porqué de los eventos contemporáneos" (Arzaluz-Solano, 2005:114), obteniendo resultados exploratorios (Chetty, 1996) y descriptivos (Kidder, 1982; Eisenhardt, 1989). Las variables de análisis (Yin, 1989) contemplan un caso único como unidad principal y varias subunidades, que son el resto de grandes clubes de fútbol europeos comparados en el apartado de los ingresos. Las variables de Real Madrid analizadas son las que integran su marca: el producto, la arquitectura de marca, el valor de marca, su proceso de globalización, los valores corporativos, la gestión de la organización y la relación con sus públicos.

Se han triangulado las fuentes para verificar la información obtenida desde diferentes perspectivas que convergen en el fenómeno. Así, la revisión del estado de la cuestión de investigaciones previas publicadas que se han aproximado al fenómeno Real Madrid como marca supone el punto de partida en el análisis histórico y, esencialmente, económico-financiero. Posteriormente, se han revisado fuentes documentales relacionadas con el mundo del fútbol como negocio, tales como estudios, informes, índices, memorias anuales, datos y estadísticas publicadas que, al interrelacionarse por primera vez en esta investigación, contribuyen a la consecución de los objetivos marcados y ponen de manifiesto las diferencias con respecto a otros clubes europeos que aún no han alcanzado esta posición de privilegio como marca. También se analizan las declaraciones y discursos oficiales de los dirigentes de Real Madrid para identificar la evolución de su visión estratégica y, en último lugar, se realizan seis entrevistas semiestructuradas a tres periodistas deportivos (1. periodista deportivo de fútbol en televisión; 2. periodista deportivo de fútbol y exdirectivo de Real Madrid; 3. exdirector de deportes en televisión) y tres expertos en marketing deportivo (1. directivo de comunicación en empresa patrocinadora; 2. exdirectivo en organismo encargado de la promoción turística en España; 3. deportista profesional retirado y profesor de comunicación y marketing en el deporte) para corroborar las variables identificadas y las relaciones causales entre ellas, que confluyen en la creación y jerarquización del mapa estratégico de Real Madrid como marca corporativa, que refleja una implantación progresiva y secuencial.

3. Resultados

3.1. La marca producto de Real Madrid

La historia de Real Madrid implica una primera expresión de su configuración como marca, que comienza en 1902 como uno de los clubes fundadores del fútbol en España y se globaliza inicialmente a partir de sus primeros triunfos deportivos en la Copa de Europa. En esta primera fase, su éxito como marca es el éxito de su producto, basado en "superación y lucha deportiva hasta el último segundo" (periodista 3).

Santiago Bernabéu es elegido en 1943 Presidente del Club tras haber sido previamente jugador y entrenador y comienza a sentar las bases de la marca potenciando nuevas secciones deportivas, construyendo el estadio Nuevo Chamartín (denominado a partir de 1955 estadio Santiago Bernabéu) y la Ciudad Deportiva, siendo uno de los fundadores de la Copa de Europa (actualmente UEFA *Champions League*) y fichando a Alfredo Di Stéfano como jugador estrella. El propio Club le reconoce el hecho de ser "creador de su grandeza deportiva, prestigio internacional y el patrimonio del que hoy disfruta" (Real Madrid, 2016).

En la década de 1951 a 1960 se materializan la mayoría de los proyectos emprendidos por Santiago Bernabéu, encumbrando al Club en la senda de los éxitos deportivos, con un equipo lleno de estrellas en una Europa cuyo fútbol había adquirido un gran nivel. El periodista Gabriel Hanot ideó una Copa de Europa en la que participarían los campeones de cada liga nacional, proyecto al que se unió su compañero Jacques Ferran para redactar el reglamento aprobado por la Unión Europea de Fútbol (UEFA), organizando el campeonato el periódico deportivo *L'Équipe* a partir de 1956, siendo Santiago

Bernabéu el Vicepresidente de la Comisión constituyente y ganando el Real Madrid sus cinco primeras ediciones y la primera edición de la Copa Intercontinental en 1960.

Es en esta época cuando se sientan las bases del Real Madrid actual, consolidándose la globalización de la marca Real Madrid y configurando su valor propio como marca corporativa, a pesar de que todavía los éxitos deportivos eran el pilar fundamental de su crecimiento. "Hay que reconocerle el hecho de ser el mejor equipo de fútbol de la historia, una marca global y un sentimiento de millones de aficionados" (experto 3). Por todo ello, la FIFA ha reconocido al Real Madrid como el Mejor Club del Siglo XX gracias a la consecución de sus 12 UEFA *Champions League*. Ningún otro equipo de fútbol ha logrado tales victorias deportivas, que configuran la marca producto de Real Madrid.

A pesar de tal éxito, un club de fútbol no puede garantizar siempre victorias deportivas, su producto, por lo que el seguidor, salvo el local, cambiaría de equipo cuando llega una época de derrotas si no existiera una evolución hacia la marca corporativa, como ha sucedido en Europa con el Inter de Milán o el Ajax de Ámsterdam tras sus años dorados (experto 1).

3.2. La arquitectura de marca

La marca Real Madrid se encuentra registrada en varias clases de Niza (OEPM, 2016) desde el año 1947 y la estrategia de marca única con un nombre descriptivo (Olins, 2009) es la adoptada desde sus inicios, a pesar de la diversificación lógica de las diferentes secciones deportivas o la propia Fundación, que deben añadir esas palabras adicionales a la marca Real Madrid. Como representantes de sus ciudades en los orígenes de las competiciones, los nombres de marca de los clubes de fútbol están compuestos por el nombre de la ciudad y apéndices del tipo "club de fútbol", "fútbol club", "club deportivo" y otros similares. El 24 de junio de 1920, el Rey Alfonso XIII concedió al Madrid el título de Real, privilegio que ya era abundante en los clubes deportivos (Bahamonde, 2002).

Del discurso de los entrevistados se desprende que la marca Real Madrid "trasciende un deporte, fronteras y es un vehículo de comunicación muy bueno" (experto 1). En definitiva, es la marca que "tiene la mayor notoriedad y es la más potente en el mundo" (experto 2) y su nombre de marca cumple los criterios de un test de idoneidad (Esteban, García, Narros, Olarte, Reinares & Saco, 1997):

- Es legible, audible y memorizable como consecuencia de que la palabra "Real" tenga una fácil pronunciación en los principales idiomas. Es universal.
- Evoca las características y los beneficios de la marca, despertando sensaciones positivas. La marca Real Madrid va ligada inevitablemente a un sentimiento de emoción y adhesión a un club caracterizado por sus victorias históricas, los valores que encarna y el reconocimiento de los públicos a lo que representa. Hasta el patrimonio físico es "un patrimonio con carácter emocional" (experto 3).
- Es distintivo, aplicable a la expansión en nuevas líneas de negocio o mercados, desde los contenidos deportivos a una camiseta, un parque temático o una adhesión personal.
- Es registrable y así figura en los registros de propiedad industrial.

En cuanto al *look & feel* de la marca, es decir, "cómo se ve y cómo se siente" (Olins, 2009:30), hay que considerar que el color blanco característico de la marca va ligado en las culturas occidentales a la pureza, pulcritud, la paz o la unión matrimonial, mientras que en países como India, China o Japón simboliza el luto y en el continente africano otorga un rango superior.

3.3. El valor de marca

La trascendencia del valor de marca con respecto al deporte que fundamenta su existencia se refleja en que las victorias deportivas ya no lo son todo, como demuestra que Real Madrid haya continuado acumulando seguidores a pesar de no ganar ninguna de sus 12 *Champions League* entre las temporadas 2005/2006 y 2012/2013, época en la que su máximo rival, el F.C. Barcelona, ha acumulado sus mayores éxitos deportivos, consecuencia de que "la pasión y la emoción lo mueve todo en el mundo del deporte" (periodista 1).

Real Madrid cumple las cinco variables del valor de marca (Aaker, 1991):

- Fidelidad: El aficionado al fútbol es el máximo exponente de la lealtad, experimentando una satisfacción funcional, derivada de que su equipo juegue bien y gane, y una satisfacción

emocional, reconociéndose ambas partes como unidas. Precisamente, esta fidelidad es la que lleva a su público a exigir a los jugadores que "sientan los colores" y asuman sus valores. Los equipos de fútbol son los máximos exponentes de *lovemarks*:

Soy socio del F.C. Barcelona y siempre que puedo voy al campo. Me salto cenas y veladas románticas con la novia. Me apasiona ir cada quince días al estadio, el ritual, el ambiente, la emoción y los sentimientos que se desbordan cuando juegan bien. Como el *ying* y el *yang*, también tengo una anti-*lovemark*: evidentemente, el Real Madrid. Disfruto viendo cómo pierde y cómo juega mal... curiosa manera de reafirmar mi *lovemark*... (Roberts, 2005:6).

- Reconocimiento: Cualquier aficionado al fútbol en el mundo conoce hoy al Real Madrid, miembro del Foro Marcas Renombradas Españolas. Sus millonarias audiencias televisivas garantizan no sólo el reconocimiento, sino también la notoriedad.
- Calidad percibida: En lo deportivo, el Real Madrid ha sido galardonado como el Mejor Club del Siglo XX, ficha anualmente a los mejores jugadores del mundo, una camiseta de Cristiano Ronaldo cuesta 105 euros, los palcos para empresas son los mejor pagados, llegando hasta los 300.000 € por temporada, y su estadio, en fase de rehabilitación, tiene una calificación de cinco estrellas concedida por la UEFA. En definitiva, la calidad percibida es una señal de identidad de Real Madrid.
- Asociaciones: Un club de fútbol es un escenario de emociones, de satisfacción o frustración, de victorias épicas, de un estilo de vida con valores asociados e, incluso, de un sentimiento de aspiración a llegar a ser como las estrellas del equipo. "Soy del Madrid" implica mucho más que ver un mero partido del fútbol. Son precisamente estas asociaciones las que permiten a Real Madrid disminuir su dependencia de las victorias deportivas. Estas asociaciones permitirán crear experiencias de marca para sus públicos, como el Real Madrid Café Dubái, el Real Madrid Resort Island o el eterno proyecto de parque Disney en su ciudad deportiva.
- Otros activos, en concreto, la marca registrada ya analizada.

Hay otros elementos esenciales del valor de marca actual que Aaker no consideró en los años 90 y que no pueden faltar, como son la innovación y el diseño. La primera se ha centrado en convertir a patrocinadores en socios tecnológicos, como Microsoft o Samsung, y la segunda la introdujo Florentino Pérez con su política de fichajes que ofrecían un gran potencial como modelos publicitarios además de su calidad deportiva, ya que el Club es propietario del 50% de sus derechos de imagen. Los entrenadores pasaron a vestir media etiqueta en vez de chándal y la importancia de su imagen se concreta en las palabras que, *off the record*, trasladó el histórico jugador y segundo entrenador del F.C. Barcelona, Carles Rexach: "Vicente del Bosque y Di María son demasiado feos para ellos. No son Toni Kroos o James Rodríguez" (Sport, 2015, 4 de marzo).

3.4. La globalización

El deporte español se ha caracterizado por un surgimiento tardío y no fue hasta los Juegos Olímpicos de Barcelona en 1992 cuando los deportistas españoles empiezan a ser competitivos en todos los deportes, en parte gracias a la Ley del Deporte, aprobada en 1990 y que atribuía al Estado un papel fundamental en la organización y gestión del deporte de base. Hasta ese momento, las victorias españolas en deportes masivos escaseaban y se reducían a las seis victorias del Real Madrid en la Copa de Europa de fútbol en los años 50-60 y la Eurocopa conseguida por la selección española de fútbol en 1964. Por tanto, la proyección global de Real Madrid es anterior a la lograda por los grandes éxitos deportivos españoles de mayor repercusión, a partir de su primera victoria en la Copa de Europa en el contexto de una España cerrada al exterior. En efecto, "el Madrid ha paseado el nombre de España por Europa en los momentos complicados" (periodista 1) y "durante muchos años [...] el Madrid ha sido la imagen de España" (periodista 2).

Según datos de la Liga de Fútbol Profesional (LFP), durante la temporada 2015-2016 el Real Madrid obtuvo una audiencia media en España de 4.139.810 espectadores, frente a los 14.705.980 de audiencia media obtenida en el extranjero.

La política que inició el Presidente Florentino Pérez en el año 2000 con el fichaje de un jugador "galáctico" cada temporada inaugura una segunda fase, la definitiva, en la globalización de la marca. El gasto era compensado con el ascenso de jugadores de la cantera que encarnaban los valores de Real Madrid y que, con las victorias de la Selección Española, también alcanzarían años más tarde una proyección global.

El primero de esos fichajes galácticos fue Luis Figo en el año 2000, que implicó el deterioro de las relaciones con el F.C. Barcelona al ser fichado sin su carta de libertad. Cuando en el año 2001 fichó a Zinedine Zidane por 75 millones de euros, el mayor importe que se había pagado hasta entonces, comenzó a eliminar una posible imagen de prepotencia o de "club de millonarios" (experto 3) y se destacó que Zidane llegaba no por dinero, sino para ganar el único título que le faltaba como jugador, la Champions League, marcando el gol decisivo en la final en el año del centenario del Club. Es el único "galáctico" que ha seguido vinculado al club tras retirarse, consiguiendo dos Champions League como entrenador, y sus declaraciones el día de su presentación como jugador refuerzan los valores del Real Madrid: "es un honor estar en el Real Madrid, [...] haré todo lo que pueda por contribuir a la leyenda del equipo" (El País, 2001, 9 de julio).

El jugador "galáctico" que mayor repercusión global aportó a Real Madrid fue David Beckham. Aunque el jugador sólo logró una Liga dentro de los títulos mayores, su llegada produce un fenómeno social, comercial y publicitario nunca visto en el Club hasta la llegada de Cristiano Ronaldo. Beckham logró en todos los equipos en los que jugó mayores ingresos por derechos de imagen que por su trayectoria deportiva, con una activa vida social, publicitaria y de moda que, además, le permitió conseguir una gran relevancia en China y en Estados Unidos, de ahí que en el año 2007 fichase por Los Ángeles Galaxy para intentar dar el salto a Hollywood, anteponiéndolo a su éxito deportivo en una liga de primer nivel.

Los fichajes de Luis Figo, Zidane, Ronaldo y Beckham marcaron una nueva época de proyección global tras la protagonizada durante la presidencia de Santiago Bernabéu por Alfredo di Stéfano, quizás por ello, "internacionalmente, se sigue más por los resultados" (experto 1).

3.5. Los valores corporativos

Real Madrid representa unos valores simbólicos y emocionales que trascienden a un mero club de fútbol. Ha perfilado los valores de su marca en torno a "entrega, competitividad, liderazgo, mito, leyenda" (Agudo y Toyos, 2003:191), "caballerosidad, estilo propio, respeto al adversario" (Bahamonde, 2002:204) y, aunque el gran reto al que se enfrentan las marcas es la vinculación de los seguidores a esos valores, cuando se consolida el proceso de marca corporativa iniciado por Real Madrid la emoción fundamenta todavía más el producto y asocia la funcionalidad de los resultados a lo estructural de una organización (marca corporativa). Esto es propio de Real Madrid y es precisamente lo que aspiran a conseguir el F.C. Barcelona o los clubes alemanes.

En 1951 se realizó la primera encuesta sobre el fútbol y situaba a Real Madrid como el equipo más antipático y el segundo más admirado, polarización que ha arrastrado durante casi un siglo. "Sus rivales le acusaron de ser el equipo del franquismo, como explicación fácil y pronta a unos éxitos deportivos admirables y envidiables" (Bahamonde, 2002:13). Sus seguidores, en cualquier caso, prefieren alardear de ser el Mejor Club del Siglo XX, con historia, patrimonio y valores caballerosos, que siempre ha demostrado "grandeza de miras desde un prisma humano" (periodista 2).

La victoria es necesaria para nutrir al proceso, pero de nada vale si no va acompañada de los valores que le exige el aficionado, como la entrega y la lucha hasta el final, junto a un buen juego y un comportamiento ejemplar. No vale ganar sin poder sentirse orgulloso de su equipo; la importancia del vínculo emocional es vital (experto 3).

Ya en 1933 llegó a ser conocido como "el equipo del millón" por su política de fichajes a base de talonario, que recuperó Florentino Pérez a partir del año 2000. Como ilustra la tabla 1, una vez rectificada esta imagen a partir del fichaje de Zinedine Zidane, la reputación se convirtió en un elemento imprescindible en las negociaciones para contratar a jugadores galácticos y su Presidente afirmaba públicamente sobre David Beckham que negociar con el jugador sin el permiso del club sería "una falta de respeto a nuestra plantilla y a un club amigo como el Manchester" (Fernández, 2003), a pesar de que, como en casos anteriores, estaban negociando en silencio. En la siguiente tabla puede comprobarse la evolución de las declaraciones de Florentino Pérez en relación a los fichajes de los primeros y más relevantes galácticos:

Tabla 1: Declaraciones del Presidente de Real Madrid sobre el fichaje de "galácticos"

Figo	Zidane	Ronaldo	Beckham
<i>Quiero decirles a los socios que si yo soy presidente del Madrid, Figo jugará en el Madrid. Y fíjense si tengo seguridad en lo que digo, que si salgo elegido y Figo no juega en el Madrid me comprometo a pagar a todos los socios la cuota de la próxima temporada.</i>	<i>Zizou es uno de los mejores jugadores del mundo, pero yo quiero seguir manteniendo mis buenas relaciones con la Juventus.</i>	<i>Ronaldo pertenece a otro club. No hay ninguna operación pendiente con un club amigo como el Inter.</i>	<i>No es procedente que se produzca ahora un debate sobre si Beckham interesa o no al Real Madrid. Es una falta de respeto a nuestra plantilla y a un club amigo como el Manchester.</i>

Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández-Bobadilla (2003).

Los jugadores formados en las categorías inferiores de Real Madrid han sido los más fieles a los valores corporativos. Entre 1981 y 1990 coincidió una generación de futbolistas procedentes de esta cantera conocida como "la quinta del Buitre" en honor a su líder, Emilio Butragueño, quienes lograron cinco Ligas consecutivas a partir de 1985 y dos Copa de la UEFA bajo la Presidencia de Ramón Mendoza. Al margen de las victorias deportivas, esta época introduce el arraigo de unos valores propios vinculados a una generación de futbolistas que se habían formado y había crecido en el seno del Real Madrid y que han permanecido estables hasta la actualidad (periodista 1).

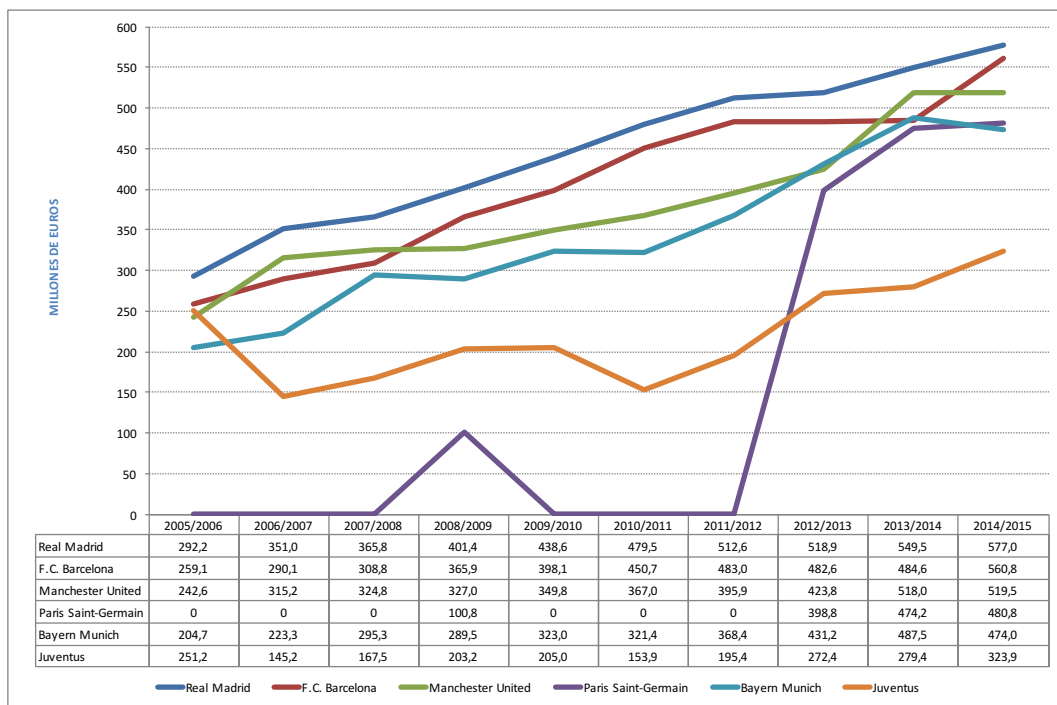
3.6. La gestión de la organización

El modelo de gestión es parte integrante de la marca Real Madrid, aunque no la principal, que tiene una valoración financiera de 459 MM.EE. (Interbrand, 2016) y unos ingresos como organización en la temporada 2014/2015 de 577 MM.EE. (Deloitte, 2016), situándose en primer lugar en el fútbol mundial, consecuencia de una estrategia que el hoy Director General, José Ángel Sánchez, emprendió para "permitir al Real Madrid financiarse en el futuro con la marca" (Gómez, 2001).

A pesar del desequilibrio presupuestario que amenazó la estabilidad del fútbol español durante décadas, actualmente Real Madrid no tiene pagos aplazados a la Hacienda pública y su periodo medio de pago a proveedores es de 58 días (Real Madrid, 2016), plazo razonable en el contexto empresarial español.

La situación económico-financiera de Real Madrid en la década 2005/2006-2014/2015¹ ha sido la mejor de los clubes europeos, a pesar de que se aprecia un agotamiento en su crecimiento anual, alcanzando unos ingresos de 577 MM.EE. en la temporada 2014/2015. El Manchester United, a pesar de no haber jugado la Champions League en esa última temporada y sin haber obtenido grandes resultados en las competiciones nacionales, continúa el tercer lugar, con 519,5 MM.EE.

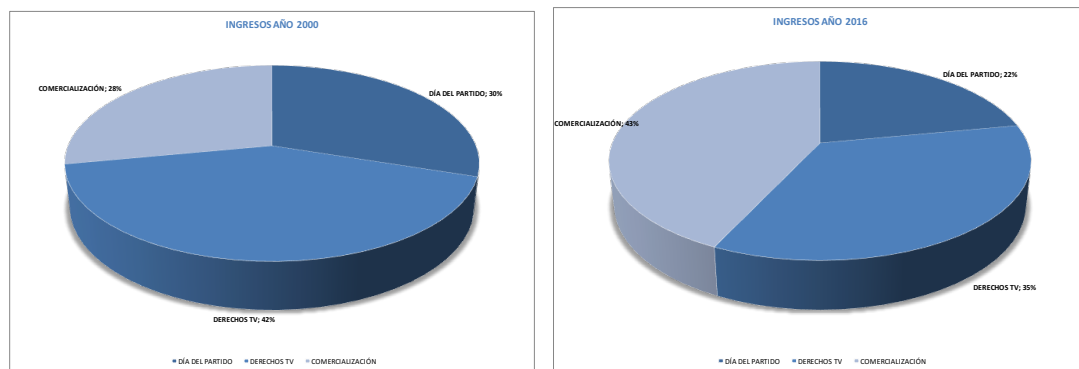
Figura 1: Evolución de los ingresos de los clubes de fútbol



Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2007-2016).

Uno de los grandes éxitos económico-financieros de Real Madrid, que explica el haberse convertido en una marca que va mucho más allá de los éxitos deportivos, ha sido la paulatina reducción del peso de los ingresos por derechos de televisión y del día del partido a favor de los puramente comerciales, dejando de ser un mero proveedor de contenidos (Agudo y Toyo, 2003; Olabe-Sánchez, 2013) para convertirse en una marca corporativa en la que tiene cabida todo aquello relacionado con la marca creada en el mundo del fútbol y ello se ha producido esencialmente desde la llegada de Florentino Pérez a la Presidencia en el año 2000, cambiando el modelo de gestión, como puede apreciarse en el siguiente gráfico comparativo.

Figura 2: Evolución de ingresos por partido entre las temporadas 2000/2001 y 2014/2015



Fuente: Elaboración propia a partir de Deloitte (2002-2016).

Es necesario comprobar en la tabla 2 la incidencia que los resultados deportivos han tenido sobre esos ingresos y Real Madrid tan sólo ha ganado en una década 2 Ligas BBVA, 2 Copas del Rey, 1 Champions League y 1 Mundial y durante ese periodo sus ingresos se han incrementado un 97,47%. Bayern de Múnich, F.C. Barcelona y Manchester United, en ese orden, presentan un crecimiento mayor. Se observa que no

existe incidencia entre los resultados deportivos y los ingresos. En la temporada 2013/2014, en la que ganó la Champions League, la Copa del Rey y el Mundial de Clubes, sólo se incrementaron sus ingresos un 5,90% y la siguiente temporada, en la que no ganó ningún título, se incrementaron un 5,00%. En el trienio 2008/2009 - 2010/2011, el incremento de ingresos se mantuvo estable entre el 9 y el 10% anual, a pesar de que en las dos primeras temporadas no ganó ningún título y en el tercero, una escasa Copa del Rey.

Tabla 2: Resultados deportivos 2005-2015 de Real Madrid

Temporada	Liga	Copa del Rey	Champions League	Club World Cup
2014/2015	2º	1/8 final	½ final	-
2013/2014	3º	1º	1º	1º
2012/2013	2º	2º	½ final	-
2011/2012	1º	¼ final	½ final	-
2010/2011	2º	1º	½ final	-
2009/2010	2º	1/16 final	1/8 final	-
2008/2009	2º	1/16 final	1/8 final	-
2007/2008	1º	1/8 final	1/8 final	-
2006/2007	1º	1/8 final	1/8 final	-
2005/2006	2º	½ final	1/8 final	-

Fuente: Elaboración propia.

En el caso del F.C. Barcelona, la década analizada ha sido la de sus mayores éxitos deportivos, con un incremento en sus ingresos del 116,44%, el mayor de todos los equipos, derivado de ser aún una marca producto, al igual que se aprecia en los datos de París Saint-Germain, Bayern de Múnich o Juventus de Turín.

La figura del Presidente ha marcado dos grandes etapas de liderazgo: la de Santiago Bernabéu, hasta la fecha la personificación del Real Madrid, y la de Florentino Pérez. En otros clubes europeos, sin embargo, ha sido la figura de un entrenador estable la que ha encarnado ese liderazgo y los valores corporativos, como sucedió cuando Sir Alex Ferguson estuvo al frente del Manchester United durante más de 20 años, época en la que se situaba por delante del Real Madrid en todos los rankings. Lamentablemente, éste es uno de los puntos débiles de la época actual del club blanco, que acumula 20 entrenadores diferentes en 20 años, a pesar de los títulos logrados por muchos de ellos o de ser exjugadores que representaban todos los valores del madridismo, como Vicente del Bosque o José Antonio Camacho, que posteriormente cosecharon éxitos deportivos al frente de la Selección Española.

Real Madrid se ha convertido en "una multinacional, más empresa que Real Madrid no existe" (experto 1) y dispone de un organigrama suficientemente desarrollado como para situarse al nivel de cualquier gran empresa, con 31 altos directivos, captación de talento y formación del mismo a través de su Escuela Universitaria en colaboración con la Universidad Europea de Madrid. Ha alcanzado un gran desarrollo en relación a la situación de partida de empresa casi familiar descrita por el Director General durante la presidencia de Ramón Mendoza, Inocencio Arias:

Las sagas familiares abundan en el entramado del funcionamiento madridista, cuya media de edad es elevada y cuya capacitación profesional ha quedado obsoleta. Hay ordenadores que nunca han funcionado en el Real Madrid; los empleados con conocimientos de idiomas se pueden contar con los dedos de una mano. En una reciente ocasión, algunos de los candidatos para un puesto de trabajo en el club hacían valer su corazón madridista o sus antecedentes familiares madridistas como los datos sobresalientes de su *curriculum*. El funcionario es muy resistente a toda innovación (Bahamonde, 2002:291).

Real Madrid presenta un adecuado cumplimiento, aunque aún mejorable, en relación a su responsabilidad social, reputación y buen gobierno corporativo, todo ello en un sector, el fútbol profesional, en el que "los procedimientos concursales, las deudas con instituciones públicas y la falta de transparencia" han supuesto el "recelo de parte de una opinión pública que demanda una administración responsable" (López y Fernández, 2015:38).

Transparencia Internacional (2015) señala en su Índice de Transparencia de los Clubs de Fútbol (INFUT) de la primera y segunda división del fútbol español que el 59% de los clubes suspenden, mientras que los dos primeros, Éibar y Real Madrid alcanzan la máxima puntuación (100/100). Los dos primeros clubes son el primero y el último en cuanto a presupuesto de la primera división en el año del estudio. Por áreas, los clubes aprueban de media en información sobre el club de fútbol, relaciones con los socios, aficionados y públicos en general, así como en los indicadores sobre la Ley de Transparencia. Por el contrario, suspenden en transparencia económico-financiera y transparencia en las contrataciones y suministros.

Hay que tener en cuenta que Transparencia Internacional sólo tiene en cuenta si la información requerida se encuentra disponible y no entra a valorar el contenido de la misma.

Al revisar la web de Real Madrid, existe una sección claramente visible dentro de "Sobre Real Madrid" denominada "Transparencia", donde da cumplimiento a la Ley 19/2013, ofreciendo toda la información sobre Buen Gobierno corporativo, incluyendo las retribuciones (sólo la cantidad total), cuentas anuales, memorias dirigidas a diversos *stakeholders*, una relación de los contratos y convenios suscritos, aunque sin publicarlos por motivos de confidencialidad, la normativa relacionada con la seguridad y la prevención de la violencia en su estadio y los datos de las encuestas de satisfacción que realiza. A pesar de indicar que cuenta con un código ético, así como un código de conducta dirigido a los jugadores y un modelo de organización y gestión para la prevención de delitos para los empleados, no se encuentra publicado su contenido. Tanto el Club como su Fundación publican esta información, además de las cuentas anuales, un informe específico de responsabilidad corporativa y un informe anual dirigido a los socios. Dentro de los datos de contacto del Club, existe un email específico para recibir propuestas relacionadas con responsabilidad social, cumplimiento y buen gobierno.

Tanto en el ejercicio 2014/2015 como en el anterior, emplea en total a 679 personas, de las cuales sólo el 17,23% son mujeres. Si atendemos a los cargos directivos, el porcentaje se reduce al 7,14% y en el caso de los mandos intermedios se eleva hasta el 38,46%. En el caso de la categoría de empleados, las mujeres representan el 89,42%. Si atendemos sólo a los que son empleados sujetos al Convenio del Club, el 37% son mujeres. La igualdad de género es de interés para el Club no sólo en el ámbito laboral y las socias del Real Madrid representan ya el 19,78% sobre el total.

En su Informe de Responsabilidad Corporativa correspondiente a la temporada 2014/2015, señala que es la Fundación Real Madrid "el instrumento" a través del cual materializa su política de responsabilidad social, concretada en acciones de carácter social y formativo, difundiendo los valores vinculados a la práctica deportiva en cinco áreas: fomento del deporte, formación deportiva para el desarrollo de valores, proyectos sociales, cooperación internacional y actividades institucionales. El propio Presidente ha reivindicado en múltiples ocasiones que hay que ser líder también en valores: "Somos un equipo solidario, por ello hemos donado un millón de euros para todos aquellos refugiados que vengan a nuestro país" (Real Madrid, 2016).

La prevención de la violencia en el fútbol en todas sus expresiones es otro de los compromisos del Club, que tiene editadas guías con recomendaciones y prohíbe el acceso al estadio de personas con símbolos recogidos en su guía antiviolencia, contando con una Comisión de Disciplina Social para dictaminar expulsiones permanentes a personas o colectivos que fomenten o practiquen la violencia, habiendo ratificado 209 expedientes en la temporada 2014/2015.

La Fundación Compromiso y Transparencia (2016) incluye en su informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas a Real Madrid, F.C. Barcelona y Atlético de Madrid, aunque ninguna de sus fundaciones está entre las transparentes, aquéllas que cumplen, al menos, 12 de los 18 indicadores. F.C. Barcelona y Real Madrid, con 10 indicadores cumplidos cada uno, se clasifican dentro de las más transparentes al cumplir, al menos, 8 indicadores. Hay que considerar algunas inexactitudes detectadas en el informe realizado por Compromiso y Transparencia (2016), probablemente motivadas por las fechas de recogida de los datos, puesto que las fechas de cierre de ejercicio de Real Madrid están adelantadas al final de la temporada deportiva y no publica muchos de los datos hasta el mes de septiembre. De este modo, las no conformidades quinta y sexta sí que aparecen a finales del año 2015, tanto el organigrama funcional, como el nombre de su Director General, Manuel Redondo Sierra, y el de su Director Gerente, Julio González Ronco. Efectivamente, no se incluye la descripción del perfil del Patronato, sólo los nombres, ni la justificación de su independencia. A pesar de que no aparece la política de la inversión, sí justifica la realización de todas las acciones dentro de los principios que inspiran a la fundación como ejes prioritarios de actuación. La información suministrada en cuanto a buen gobierno es insuficiente, aunque sí proporciona algunos datos. De igual modo, publica el balance y la cuenta de resultados, pero no la memoria que debería acompañarlos. Tampoco aparece la metodología de evaluación, pero en la memoria anual tampoco se realiza evaluación alguna de las acciones realizadas, por lo que consideramos que es inexistente más allá de haber omitido su publicación.

En cuanto a las recomendaciones establecidas por el nuevo Código de Buen Gobierno (CNMV, 2015), hay que considerar que sólo es de obligado cumplimiento para las sociedades que cotizan en Bolsa. Su objetivo es minimizar los conflictos de intereses que puedan surgir a partir de elevados niveles de transparencia y deben cristalizar en la publicación anual de un Informe de Gobierno Corporativo, todo ello desde la explícita relación que establece con la responsabilidad social. A pesar de que Real Madrid cumple con la Ley de Transparencia, la aplicación de algunas de las recomendaciones del Código de Buen Gobierno de las Sociedades Cotizadas pone de manifiesto que aún son mejorables varios aspectos

relacionados con el gobierno corporativo. No se informa durante la Junta de los incumplimientos en esta materia y los informes no se publican en la web hasta que se han aprobado en Junta General. La Junta directiva (equivalente al Consejo de Administración) supera los 15 miembros, actualmente 16, y estatutariamente se fija un máximo de 20. A pesar de que aparece publicado un breve extracto de su perfil, no aparece ninguna referencia a sus conocimientos o perfil profesional, aunque sí a su experiencia en gestión deportiva, siendo todos socios (ninguno es independiente) elegidos en las elecciones junto al Presidente y ninguna mujer forma parte de la Junta directiva. Aunque el reglamento de la Junta no se encuentra publicado y, por tanto, no se puede comprobar el cumplimiento de los puntos 24 y 25, el informe corporativo sí refleja que sus miembros firman ante notario un compromiso de conducta (no publicado) y su retribución variable no está ligada a méritos, pero porque no perciben ninguna remuneración por su cargo ni se benefician de planes de pensiones o seguros de salud.

3.7. Los públicos

La relevancia social del fútbol como entretenimiento y los valores positivos que proyecta el deporte son cuestiones fundamentales para comprender la capacidad para integrar a aficionados de diferentes características y nacionalidades.

En lo referente a los públicos externos, el fútbol llega a toda la sociedad, estableciéndose la participación social históricamente a partir sus orígenes, en el que los madrileños asociaron el ocio a fórmulas baratas o gratuitas, entre las que se encontraba el fútbol (Bahamonde, 2002:42).

En cuanto a los consumidores, es decir, los seguidores del club, los socios, abonados, los que acuden esporádicamente al estadio, aquéllos que simplemente lo siguen a través de los medios de comunicación o las empresas clientes que contratan palcos o se convierten en patrocinadoras, constituyen un amplio elenco que desea relacionarse voluntariamente con una marca como Real Madrid. En escenarios en los que el fútbol cuenta con gran tradición, como Europa o Latinoamérica, el aficionado a un club de fútbol es absolutamente incondicional (periodista 1). En los emergentes, como China o los países árabes, se identifican principalmente con los jugadores y las victorias, no tanto con lo que es y representa (experto 1), en este caso, Real Madrid. El individuo esencialmente busca satisfacer una necesidad de pertenencia social (Maslow, 1991) junto a otros seguidores, habitualmente su entorno más cercano, y otra de estima, en la que las carencias de éxito en su vida personal se ven compensadas con las épicas victorias del equipo.

Los medios de comunicación le ofrecen visibilidad y relevancia y el Club los provee de contenido diario. Sin embargo, las críticas de los medios de comunicación no siempre han sido bien aceptadas por Real Madrid, como reflejan las declaraciones que realizó el Presidente, Florentino Pérez: "Hasta en Barcelona les sorprende que la prensa de Madrid nos trate así. Algunos se quieren hacer los importantes criticando al Madrid. Su objetivo es hacernos daño" (Marca, 2015, 4 de septiembre). Las instituciones públicas habitualmente tienen una estrecha relación al ser los clubes representantes de las ciudades. Los sindicatos, partidos políticos y asociaciones velan porque los jugadores no sufran los efectos negativos de la mercantilización del fútbol, a la vez que colaboran a la hora de acercar el fútbol y sus valores a los colectivos más desfavorecidos, con el apoyo de los clubes. En cuanto a los políticos, hay que señalar que durante muchas décadas éstos consideraron, y en buena medida sigue siendo así, que acercarse a los estadios locales de fútbol les proporcionaba la simpatía de los ciudadanos y un buen número de votos. De igual modo, el resto de los clubes forman parte del público externo en su entorno, en cuya relación debe primar el *fair play* y no la competitividad desmesurada que hemos sufrido en ocasiones, que acaba influyendo en el comportamiento de sus aficionados y en el grado de violencia que se genera en los hinchas más radicales, causando problemas evidentes de reputación. Otros públicos externos son los proveedores, intermediarios o los propios organismos de los que depende, como la L.F.P. o la R.F.E.F.

Los públicos internos a menudo se debaten entre el orgullo de pertenencia a una organización con semejante prestigio y la presión de la exigencia en su trabajo y se concretan esencialmente en el personal del club, desde Presidente y su junta directiva, pasando por los empleados no deportivos hasta finalizar en los entrenadores y jugadores de todas las categorías y edades, incluyendo a los ya retirados, ya que muchos de ellos continúan vinculados al Club. También a los familiares, que requieren de especial atención en los primeros tramos de edad de los jugadores que se forman en las categorías inferiores.

La coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, que es una de las señas de identidad de la marca corporativa, debe comenzar precisamente por la cohesión y la coherencia mostrada en la actitud, las palabras y los hechos de los públicos internos y los externos. En su memoria de responsabilidad corporativa, el propio Real Madrid especifica cuáles considera sus *stakeholders*: socios, deportistas y árbitros, empleados, administraciones deportivas y públicas, otros clubes, clientes, aficionados, proveedores,

sociedad y medios de comunicación. Dentro de la categoría de aficionados, matiza que "Real Madrid es un club abierto a todos" (Real Madrid, 2016).

En definitiva, Real Madrid como marca corporativa debe contemplar al conjunto de la sociedad como su público, fortaleciendo los vínculos emocionales existentes como consecuencia de ser una *lovemark* con repercusión global. "Para millones de personas [...] es una religión" (periodista 1).

4. Discusión

Los resultados obtenidos permiten considerar que Real Madrid ha construido una marca corporativa basada en la reputación y la gestión de intangibles, con un reconocimiento social global y, para ello, ha tenido que afrontar un proceso de transformación en diferentes fases: producto - arquitectura de marca - valor de marca - globalización - valores corporativos - gestión - públicos. Es precisamente la gestión de intangibles la que explica el cambio en las marcas deportivas desde lo funcional hacia lo emocional.

En primer lugar, los resultados deportivos históricos en los años 50 y 60 y su prematura salida al exterior integraron el patrimonio del Club junto a una historia institucional iniciada con el liderazgo del Presidente Santiago Bernabéu, la construcción del estadio actual como icono de una identidad corporativa propia fundamentada en sus valores, transmitidos generacionalmente a los nuevos miembros y líderes de la entidad, que confluyen en un reconocimiento y notoriedad de la marca. La consecuencia de todo ello ha sido la consecución de públicos fieles, un interés permanente por parte de los medios de comunicación y marcas y productos que progresivamente se han desligado de su dependencia de los éxitos deportivos.

Para que ese patrimonio no se haya convertido en un mero elemento histórico, el proyecto se renueva anualmente para hacerlo más sólido y ha tenido que afrontar un proceso de profesionalización como consecuencia de la transformación de marca producto a marca corporativa. Ello ha sido posible ilusionando a los diferentes públicos a pesar de la incertidumbre deportiva. El proyecto sólido incluye un equipo competitivo, generar contenidos que mantengan el interés de los medios y fomentar los valores de la entidad que son propios y dotarlos de estabilidad, lo que se consigue con la continuidad y el liderazgo de Presidente y, en menor medida, directiva y entrenador. Los beneficios obtenidos de este proyecto sólido son continuar el interés mediático, reforzar los valores corporativos, renovar el apoyo proporcionado por socios y seguidores e incorporar a patrocinadores estables compatibles con sus valores. En cuanto a la competitividad del equipo deportivo sin que exista una merma en los valores corporativos, se combinan jugadores "galácticos", que asumen los valores y contribuyen a la creación tanto de la marca global como de la nacional, y los jugadores de la cantera, que representan los valores y esencialmente construyen la marca a nivel nacional. Esta doble política de fichajes ha ido encaminada a garantizar la viabilidad, pero sobre todo a reforzar la reputación de la marca corporativa, huyendo de ese estigma de "club de millonarios" en el proceso de contratación.

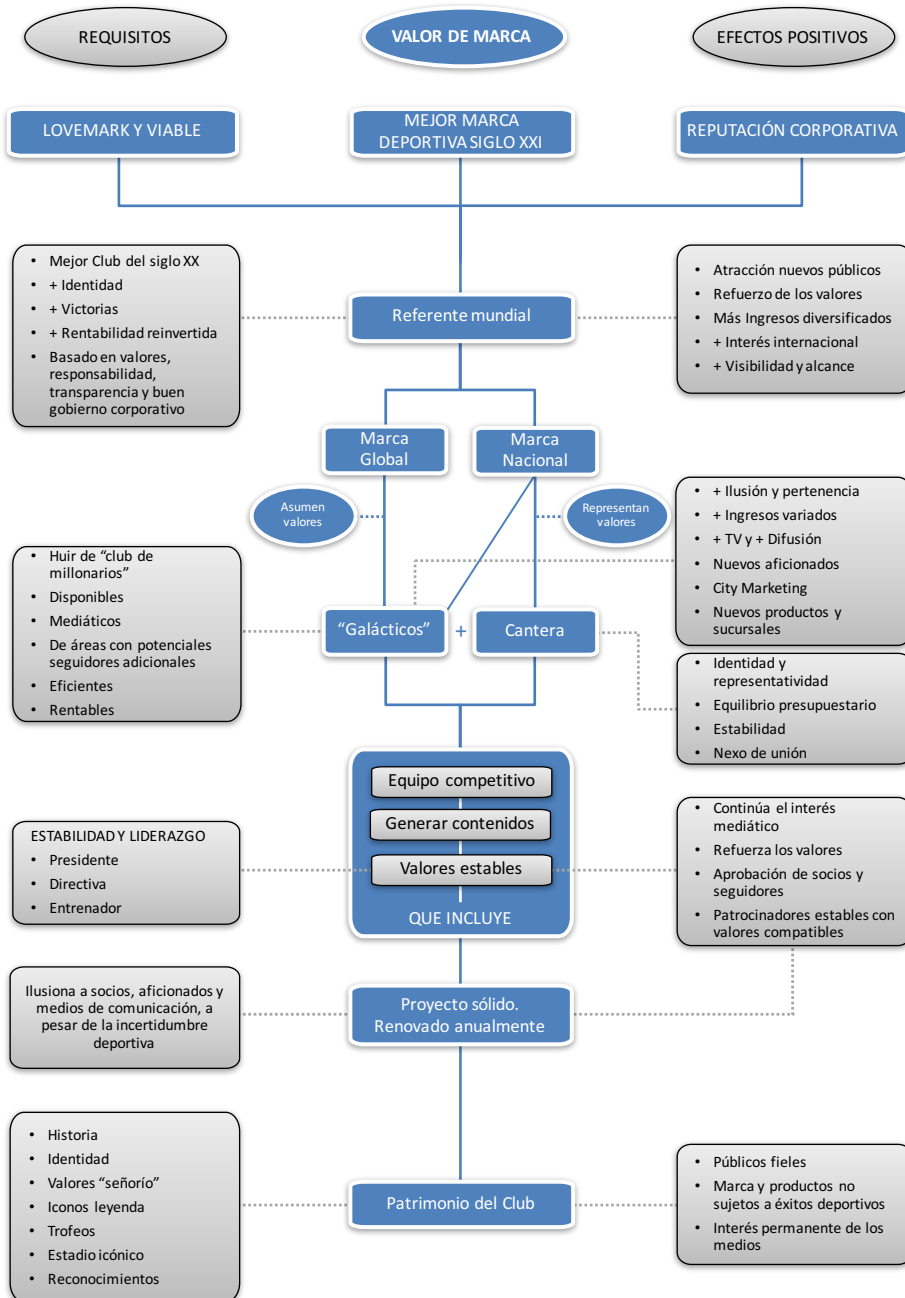
En última instancia, esa marca gestada en España que se ha convertido en global requiere un reconocimiento como referente mundial, obtenido a través del premio al Mejor Club del Siglo XX, que debe ir encaminado al refuerzo de la identidad, los valores, las victorias y a reinvertir la rentabilidad en todo el proceso. Ser el mejor equipo va mucho más allá de recibir un título simbólico por parte de la UEFA o la FIFA, supone un reconocimiento unánime por parte de sus públicos, que son los que nutren todo el proceso y los que se encuentran en el punto de partida del valor de marca y en la cúspide como consecuencia final, reforzando los vínculos emocionales con la marca global. Como consecuencia, la marca sigue creciendo con la atracción de nuevo públicos, el refuerzo de sus valores, la obtención de ingresos diversificados en los que se reduce la importancia de los éxitos deportivos, un mayor interés internacional y mayor visibilidad y alcance.

Los éxitos deportivos eran la base de los clubes de fútbol del siglo XX y prácticamente su único objetivo. Ganar títulos era la garantía de mayores reconocimientos y mayores ingresos. El Real Madrid de los años 50 ganó cinco Copas de Europa seguidas y hasta el siglo XXI no se ha convertido en una marca global, a pesar de la estima que en Europa siempre se le tuvo al Presidente Bernabéu. Sólo era eso, un equipo de fútbol que disfrutaba de sus triunfos junto a sus aficionados y que, en este caso, representaba a todo un país cerrado al exterior en aquella época. Hay que puntualizar que Real Madrid se alzó con el título de "Mejor Club del siglo XX" cuando llevaba 32 años sin ganar la Copa de Europa, aunque es cierto que ningún otro equipo había ganado tantas. Sin embargo, en el momento en el que algunos clubes de fútbol, entre ellos el Real Madrid, pasaron a convertirse en una marca con valor global y sus públicos la alzaron como una *lovemark*, las victorias se convirtieron sólo en un ingrediente más de su marca corporativa. El proceso de transformación finaliza en lo que debe ser su futuro más inmediato: ser reconocido como mejor marca deportiva del siglo XXI gracias al hecho de haberse convertido en una marca corporativa que ha logrado la conexión emocional con sus públicos, que es viable para seguir nutriendo al sistema de las

actualizaciones necesarias y cuya reputación corporativa es indudable gracias al refuerzo de sus valores, transparencia, responsabilidad social y gobierno corporativo.

Todas estas variables que integran el estudio de caso permiten elaborar un mapa estratégico que recoge, estructura y jerarquiza los diferentes elementos desgranados en este artículo, que explican el proceso de construcción del valor de la marca corporativa Real Madrid y que aspira a servir de base para futuras líneas de investigación que estudien la posible evolución de la marca para afrontar los retos del siglo XXI:

Figura 3: Mapa estratégico de la marca corporativa Real Madrid



Fuente: Elaboración propia a partir de la investigación realizada.

El discurso de Florentino Pérez en la Asamblea de Socios 2016 sintetiza el giro que Real Madrid ha afrontado hacia una mejor y más completa fundamentación de su marca corporativa:

Ser el Presidente del Real Madrid es el mayor honor de mi vida. [...] Hoy vivimos una etapa de estabilidad institucional y una de las más brillantes. Nuestra leyenda se ha forjado en valores y somos el club más respetado del mundo. Pero debemos seguir siendo el más autoexigente. [...] Una de las instituciones deportivas más respetadas por su transparencia y reputación. [...] Somos el club de las Copas de Europa, pero también del compromiso. Un Real Madrid de todos y para todos (Real Madrid, 2016).

5. Conclusiones

El valor de una marca se sustenta en el contexto social de relación entre las empresas y los ciudadanos y lo emocional adquiere, en ocasiones, importantes cotas de protagonismo e influencia. Las grandes marcas globales aspiran a convertirse en una *lovemark* como máximo grado de lealtad, siendo las marcas en el fútbol su máximo exponente por las experiencias que proporcionan y las interacciones que alcanzan.

El fútbol es el deporte con mayor número de seguidores y obtiene las principales audiencias televisivas, siendo Real Madrid quien ha alcanzado los mayores éxitos deportivos.

Los valores corporativos configuran la personalidad de la marca y su gestión responsable y buen gobierno corporativo determinan las relaciones con los públicos a largo plazo y desde el punto de vista estratégico, separando la comunicación de producto de la de marca, y orientando ésta hacia la transparencia.

El proceso de la marca corporativa Real Madrid atraviesa diferentes fases: producto - arquitectura de marca - valor de marca - globalización - valores corporativos - gestión - públicos. El resultado final es una marca corporativa reputada con una mayor identificación e implicación con sus públicos, que desarrollan lazos emocionales con la marca.

Por todo ello, Real Madrid cumple los principales requisitos para construir una marca corporativa:

- La marca tiene un patrimonio simbólico, deportivo, cultural y económico de más de 115 años.
- También unos valores, estructura visual e imagen e identidad definidos, sólidos y estables, con una cultura organizativa basada en esos valores.
- Ha dado un salto hacia la globalización.
- Ha consolidado sus vías de comunicación con sus públicos, que tienen un alto nivel de segmentación.
- Ha mejorado sus cifras de ingresos en un contexto de crisis económica a pesar de no ganar ninguna de sus 12 Champions League entre las temporadas 2005/2006 y 2012/2013, disociando la marca de producto de la marca corporativa.

En definitiva, se ha completado el proceso de transformación de marca producto a marca corporativa dando continuidad a su proyecto deportivo, garantizando su viabilidad, la vinculación emocional con los públicos y encaminando todas las variables que intervienen hacia la obtención y consolidación de una reputación corporativa que integra elementos como la transparencia, responsabilidad social o un buen gobierno corporativo, reforzando así los valores que constituyen su identidad como marca con alcance global.

Como futuras líneas de investigación, se establece la necesidad de investigar cualitativamente la percepción de los valores corporativos de Real Madrid en el contexto global en el que actualmente sustenta su desarrollo y su influencia en la reputación de los clubes de fútbol, así como evaluar la aportación que ese carácter global de la marca puede realizar a la marca país España y a la marca ciudad Madrid como destinos turísticos. De igual modo, es de interés la contribución de las redes sociales a la conversión de los clubes de fútbol en auténticas *lovemarks*.

6. Referencias bibliográficas

- [1] Aaker, D. A. (1991). *Gestión del valor de marca. Capitalizar el valor de marca*. Madrid: Díaz de Santos.
- [2] Aaker, J. L. (1997). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*, 34(3), 347-356. <https://doi.org/10.2307/3151897>

- [3] Agudo, A. y Toyos, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide y ESIC.
- [4] Alloza, A. (2012). Reflexiones sobre la reputación necesaria. *AdComunica*, 3, 27-47. <https://doi.org/10.6035/2174-0992.2012.3.3>
- [5] Arnold, D. (1992). *The handbook of brand management*. New York: Basic books.
- [6] Arzaluz-Solano, S. (2005). La utilización del estudio de caso en el análisis local. *Región y Sociedad*, 17(32), 107-144. <https://doi.org/10.22198/rys.2005.32.a601>
- [7] Bahamonde, A. (2002). *El Real Madrid en la historia de España*. Madrid: Taurus.
- [8] Becker, H. (1979). Observación y estudios de casos sociales. En D. Sills (Ed.), *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales* (pp. 384-389). Madrid: Aguilar.
- [9] Benavides, J. (2012). Los nuevos escenarios de las marcas. En III Pró-Peso PP – Encuentro Nacional de Investigadores en Publicidad e Propaganda. Universidad de Sao Paulo, Brasil.
- [10] Benavides, J. (2013). Un nuevo enfoque para la comprensión de la marca y la comunicación de la empresa. En M. I. de-Salas y E. Mira (Coords.), *Prospectivas y tendencias para la comunicación en el siglo XXI* (pp. 515-543). Valencia: CEU Universidad Cardenal Herrera.
- [11] Benavides, J. (2015). La publicidad, la marca y la ética en la construcción de los valores sociales. En J. Benavides y A. Monfort (Coords.), *Comunicación y empresa responsable* (pp. 45-58). Pamplona: EUNSA.
- [12] Blanco, M. y Forcadell, F. J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, 11, 36-61. Disponible en <http://goo.gl/8p1UBt>
- [13] Blanco, M. & Forcadell, F. J. (2006a). Real Madrid football club: A new model of business organization for sports clubs in Spain. *Global Business and Organizational Excellence*, 26(1), 51-64. <https://doi.org/10.1002/joe.20121>
- [14] Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Málaga: IIRP.
- [15] Chadwick, S. & Beech, J. (2004). *The business of sport management*. Essex: Prentice Hall.
- [16] Chetty, S. (1996). The case study method for research in small -and medium- sized firms. *International Small Business Journal*, 15(1), 73-85. <https://doi.org/10.1177/0266242696151005>
- [17] CNMV [Comisión Nacional del Mercado de Valores] (2015). Código de buen gobierno de las sociedades cotizadas. Disponible en <http://goo.gl/C4Eh41>
- [18] Costa, J. (2003). *Imagen corporativa. Influencia en la gestión*. Madrid: Fundesco.
- [19] Crainer, S. (1995). *The real power of brands: making brands work for competitive advantage*. London: FT Pitman.
- [20] Dall'Olmo, F. & De-Chernatony, L. (2000). The service Brand as relationships builder. *British Journal of Management*, 11(2), 137-150. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.t01-1-00156>
- [21] Deloitte (2016). *Top of the table. Football Money League*. Manchester: Sports Business Group. Disponible en <http://goo.gl/XbvJEn>
- [22] Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550. Disponible en <http://goo.gl/ySQP4E>
- [23] El País (09/07/2001). El Madrid presenta a Zidane tras pagar por él 12.900 millones. *El País*. Disponible en <http://goo.gl/3P6yhq>
- [24] Esteban, A.; García, J.; Narros, M. J.; Olarte, C.; Reinares, E. V. y Saco, M. (1997). *Principios de marketing*. Madrid: ESIC.
- [25] Farquhar, P. H. (1989). Managing Brand equity. *Marketing Research*, 1(3), 24-33.
- [26] Feagin, J.; Orum, A. M. & Sjoberg, G. (Eds.) (1991). *A case for case study*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- [27] Fernández-Bobadilla, J. (01/04/2003). Florentino no quiere que se hable de Beckham. *As*. Disponible en <http://goo.gl/yWSzZq>

- [28] FIFA (2015). Informe de finanzas 2014. Disponible en <http://goo.gl/xYS6n1>
- [29] Foster, G.; Greyser, S. A. & Walsh, B. (2005). *The business of sports: Text and cases on strategy and management*. Mason: Thomson.
- [30] Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Massachusetts: Harpercollins College Div.
- [31] Fundación Compromiso y Transparencia (2016). Construir confianza 2015: Informe de transparencia y buen gobierno en la web de las fundaciones españolas. Disponible en <http://goo.gl/KLYmZK>
- [32] Gatus, A. y Huch, J. M. (2012). *Barça - Real Madrid. Compitiendo por liderar el negocio del fútbol*. Madrid: Lid Editorial.
- [33] Ginesta, X. (2011). El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio. *Comunicación y Sociedad*, 24(1), 141-166. Disponible en <http://goo.gl/Xp8D4c>
- [34] Goode, W. y Hatt, P. (1976). *Métodos de investigación social*. México: Trillas.
- [35] Gómez, C. (04/11/2001). El Madrid quiere golear con la marca. *El País*. Disponible en <http://goo.gl/lwiyKo>
- [36] González-Calleja, E. (2004). Deporte y poder: El caso del Real Madrid C. de F. *Memoria y civilización*, 7, 79-127. Disponible en <http://goo.gl/i6tERf>
- [37] Hamel, J. (1992). The case method in Sociology. New theoretical and methodological issues. *Current Sociology*, 40(1), 1-7. <https://doi.org/10.1177/001139292040001002>
- [38] Interbrand (2016). *Mejores marcas españolas 2015*. Madrid: Interbrand.
- [39] Kantar Media (2015). Ranking semanal de programas: España. Disponible en <http://goo.gl/L6L4VV>
- [40] Kase, K.; Gómez, S.; Urrutia, I.; Opazo, M. y Martí, C. (2006). *Real Madrid CF – FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del periodo 2000-2006*. Barcelona: IESE Business School. Disponible en <http://goo.gl/bnA24W>
- [41] Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. <https://doi.org/10.2307/1252054>
- [42] Kidder, T. (1982). *The soul of a new machine*: New York: Avon.
- [43] Leuthesser, L. (1998). Defining, Measuring and Managing Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*, 12(4), 11-19.
- [44] Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte. Texto consolidado a 01/07/2015. Disponible en <http://goo.gl/R9weQk>
- [45] Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno. B.O.E., 295, 97922-97952. Disponible en <http://goo.gl/r0Mwtx>
- [46] LFP (2016). La Liga. Memoria Anual 2014-2015 e Informe económico del fútbol profesional 2015. Disponible en <http://goo.gl/Vlc0cb>
- [47] López, R. y Fernández, J. L. (2015). Responsabilidad Social Corporativa y Buen Gobierno en los clubes de fútbol españoles. *Universia Business Review*, 46, 38-53. Disponible en <http://goo.gl/nLLu9m>
- [48] Magaz, A. M. (2001). *Una aproximación al análisis del sector de fútbol profesional desde la economía industrial. Análisis de casos*. Universidad de León: España.
- [49] Marca (04/09/2015). Florentino se siente "acosado". *Marca*. Disponible en <http://goo.gl/RKvC84>
- [50] Maslow, A. H. (1991). *Motivación y personalidad* (3ª ed.). Madrid: Díaz de Santos.
- [51] OEPM (2016). Localizador de marcas. Disponible en <http://goo.gl/u8p1J4>
- [52] Olabe-Sánchez, F. (2013). The sports journalists up against the communication model of football clubs in Spain: the case of Real Madrid CF in the 2011-2012 season. *Communication & Society*, 26(4), 195-215. Disponible en <http://goo.gl/czMgxL>
- [53] Olabe-Sánchez, F. (2015). El gabinete de Comunicación como impulsor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 6(1), 83-104. <https://doi.org/10.14198/MEDCOM2015.6.1.06>

- [54] Olins, W. (2009). *El libro de las marcas*. Barcelona: Océano.
- [55] Real Madrid (2016). Informe anual 2015/2016. Disponible en <http://goo.gl/PZBH5B>
- [56] Ries, A. & Trout, J. (1981). *Positioning, The battle for your mind*. New York: Warner Books - McGraw-Hill.
- [57] Roberts, K. (2005). *Lovemarks: el futuro más allá de las marcas*. Madrid: Empresa activa.
- [58] Simons, H. (2011). *El estudio de caso: teoría y práctica*. Madrid: Morata.
- [59] Sotelo-González, J. (2012). Deporte y social media: el caso de la Primera División del fútbol español. *Historia y Comunicación Social*, 17, 217-230. https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2012.v17.40607
- [60] Sport (04/03/2015). Di María pierde crédito en el Manchester United. *Sport*. Disponible en <http://goo.gl/ileuF>
- [61] Transparencia Internacional (2015). Índice de transparencia de los clubs de fútbol. Disponible en <http://goo.gl/MrhKyY>
- [62] Urrutia, I.; Kase, K.; Martí, C. y Opazo, M. (2006). El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca. *Estrategia financiera*, 231, 10-19. Disponible en <http://goo.gl/SFM5bs>
- [63] Villafañe, J. (2001). La reputación corporativa como factor de liderazgo. *Área abierta*, 1, 1-6. Disponible en <http://goo.gl/vG7P8T>
- [64] Villafañe, J. (2012). La gestión de los intangibles empresariales. *Comunicação e Sociedade*, 8, 101-113. [https://doi.org/10.17231/comsoc.8\(2005\).1185](https://doi.org/10.17231/comsoc.8(2005).1185)
- [65] Wind, Y. J. (1982). *Product policy. Concepts, methods and strategy*. Massachusetts: Addison-Wesley.
- [66] Young, P. V. (1939). *Scientific social surveys and research. An introduction to the background, content, methods, and analysis of social studies*. New York: Prentice Hall. <https://doi.org/10.1037/11112-000>
- [67] Yin, R.K. (1989). *Case study research: Design and methods (applied social research methods series)*. Newbury Park: Sage.

7. Notas

1. Se aísla así del análisis el efecto efímero de las dos Champions League consecutivas conseguidas por Real Madrid en las temporadas 2015/2016 y 2016/2017.

