



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Grado en Administración y Dirección de Empresas

# **Dirección Estratégica del Real Madrid C.F.**

**Alumna: Jennifer Micó Candela**

**Tutor: José Cremades Cortes**

**Trabajo Fin de Grado**

**Curso 2019/2020**

## ÍNDICE

<b>1. Introducción</b> .....	3
<b>2. Descripción del negocio</b> .....	3
2.1.Descripción del Real Madrid .....	3
2.2.Historia del club.....	4
2.3.Objetivos del club .....	5
2.4.Misión .....	6
2.5.Visión .....	6
2.6.Valores del Real Madrid .....	6
<b>3. Análisis estratégico</b> .....	8
3.1.Grupos de interés .....	8
3.2.Análisis externo .....	10
3.3.Análisis interno .....	19
<b>4. Análisis de los recursos y capacidades del Real Madrid</b> .....	22
4.1.Identificación de los recursos del Real Madrid .....	22
4.2.Identificación de las capacidades del Real Madrid .....	26
<b>5. Ventaja competitiva del Real Madrid</b> .....	27
<b>6. Estrategias competitivas o de negocio</b> .....	28
<b>7. Estrategias corporativas o de empresas</b> .....	29
7.1.Estrategias de expansión .....	29
7.2.Estrategias de diversificación .....	31
7.3.Estrategias de integración vertical .....	32
7.4.Fusión de empresas .....	33
7.5.Cooperación o alianzas entre empresas .....	34
7.6.Estrategia de internacionalización .....	36
<b>8. Conclusión</b> .....	37
<b>9. Bibliografía</b> .....	38

## **1. Introducción.**

A través de este trabajo de fin de grado y utilizando lo aprendido a través de las asignaturas de Dirección Estratégica de la Empresa, lo que se quiere es realizar un análisis estratégico de la situación actual del Real Madrid Club de Fútbol.

El análisis estratégico sirve para que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar. Este análisis se basa en el análisis del entorno general, del entorno competitivo y del análisis interno de la empresa para así poder conocer los recursos y capacidades que tiene la empresa.

En la actualidad, el Real Madrid es el club deportivo con mayores ingresos del mundo con una gran popularidad. Todo gracias a la llegada de Florentino Pérez a la presidencia del club, que cambió radicalmente todas las estrategias que hasta el momento estaba llevando a cabo el club.

A partir de este análisis, analizaremos las estrategias que lleva a cabo en los últimos años el Real Madrid. Pero para ello tendremos en cuenta las bases que tiene el club como es la explotación de su marca principalmente.

## **2. Descripción del negocio.**

### **2.1. Descripción del Real Madrid.**

El Real Madrid Club de Fútbol es una sociedad polideportiva que se constituyó en Madrid, el 6 de marzo de 1902 por Juan Padrós, aunque su primer presidente fue Julián Palacios. El club se constituyó como club de fútbol con el nombre de Madrid Football Club.

Actualmente el club cuenta con equipos de fútbol y baloncesto masculino, pero ha llegado a tener representación en diversos deportes, con equipos tanto masculinos como femeninos. El club prepara la incorporación de un equipo de fútbol femenino para la temporada 20/21.

El club desde que llegó a la máxima división de la Liga Nacional de Fútbol Profesional en 1929 nunca ha descendido. En cuanto al ámbito histórico, el Club participó en la creación de algunas competiciones nacionales e internacionales, como por ejemplo son la Liga Nacional de Fútbol y la FIFA (Federación Internacional de Fútbol Asociación).

Respecto al ámbito legal, la mayoría están constituidos como Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), en cambio, el Real Madrid es uno de los pocos clubes que su propiedad pertenece a sus socios aficionados, es decir, los socios del club eligen de

manera democrática a la Asamblea General, al Presidente y a la Junta Directiva, las cuáles se encargan de la administración, dirección y representación del club.

Para finalizar, hay que indicar que el Real Madrid no solo destaca en el ámbito deportivo, sino que colabora con la ayuda social y fomenta la educación. A través de la Fundación Real Madrid, colabora con la ayuda social, es la mayor entidad sin ánimo de lucro de educación en valores a través del deporte a nivel internacional, cuenta con 162 proyectos sociodeportivos con los que se desarrollan programas educativos y de integración social a través del deporte. En cuanto al fomento de la educación, nació la Escuela Universitaria Real Madrid – Universidad Europea, con la misión de ayudar a formarse a profesionales que quieran ejercer su actividad laboral relacionada con la industria del deporte. La escuela oferta másteres que ayudan a la formación en las áreas de gestión, deporte y salud siempre relacionadas con la gestión interna del club.

## **2.2. Historia del club.**

El Real Madrid es uno de los clubes con más éxito y reconocimiento a nivel nacional e internacional en fútbol y baloncesto. El club ha sido galardonado como el mejor club de fútbol del siglo XX, ya que tiene un palmarés envidiable compuesto de un total de 236 títulos, los cuáles corresponden 120 títulos al equipo de fútbol y 116 títulos al equipo de baloncesto. Los trofeos conseguidos por el equipo de fútbol son los siguientes:

- 34 Copas de La Liga, siendo el equipo que más títulos posee.
- 19 Copas del Rey.
- 13 Copas de Europa (UEFA Champions League), es el equipo con más títulos, y obteniendo las cuatro últimas en las temporadas 2013-14, 2015-16, 2016-17 y 2018-19
- 2 Copas de la UEFA.
- 4 Supercopas de Europa.
- 3 Copas Intercontinental.
- 7 Mundiales de Clubes de la FIFA.
- 11 Supercopas de España.
- 1 Copa de la Liga.
- 2 Pequeñas Copas del mundo.
- 2 Copas Latinas.
- 18 Campeonatos Regionales.

- 5 Trofeos Mancomunados.

Respecto al Estadio Santiago Bernabéu, no fue el primer estadio donde jugó el Real Madrid. El primer equipo empezó jugando en el campo de O'Donnell, En 1923, empezó a jugar en el velódromo donde tan sólo jugó una temporada, ya que en 1924 se trasladó a un nuevo campo que llamo Estadio Chamartín, donde jugó hasta 1947. El 5 de septiembre de 1947, tras una exposición, se eligió la maqueta que sería el nuevo Estadio de Chamartín. El 14 de diciembre de ese mismo año, se inauguró el estadio, el cuál años después y por decisión de los socios, el estadio pasaría a llamarse Estadio Santiago Bernabéu, en honor a uno de sus presidentes.

En la actualidad, hay un proyecto en marcha para remodelar el estadio, con una nueva fachada que incluirá una cubierta retráctil, donde todos los aficionados se encontrarán a cubierto. Con esta reforma se quiere mejorar la accesibilidad al estadio con nuevos accesos más cómodos y se incrementará el confort de las localidades, sin que varíe el aforo existente.

### **2.3. Objetivos del club.**

El Real Madrid tiene mucha diversidad de objetivos, pero principalmente se le relaciona con objetivos deportivos. El club tiene como objetivo principal, el de conseguir la mayor cantidad de éxitos deportivos en todas sus secciones, como por ejemplo, ser campeón de la liga española o campeón de Europa, o que sus equipos de categorías inferiores ganen sus ligas correspondientes y asciendan al máximo nivel de dichas categorías.

Otro de los grandes objetivos que el Real Madrid quiere llevar a cabo a través de su fundación, es la de fomentar la práctica del deporte en todo el mundo, promoviendo y difundiendo todos los aspectos culturales vinculados al deporte que ayuden a integrar a todo el que lo practique.

El Real Madrid tiene como objetivo principal conseguir una flexibilidad financiera, ayudando a crecer al club, tanto financiera como deportivamente. Para poder conseguir todos los éxitos deportivos, el club tiene como objetivo crecer año tras año, aumentando sus ingresos, y expandiendo la marca del Real Madrid a través de múltiples canales.

Todos los objetivos están relacionados, ya que lo que el club quiere conseguir es adquirir a nuevos talentos para que compitan en el club y ayuden a que el Real Madrid sea uno de los clubes más exitosos del mundo.

## 2.4. Misión.

Según Guerras y Navas, “la misión representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Se puede entender como la respuesta a la siguiente pregunta: ¿cuál es la esencia de nuestro negocio y cuál queremos que sea?” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

La misión del Real Madrid es la de ser uno de los clubes más respetados y valorados en todo el mundo, proyectando la marca del Real Madrid mundialmente. Todo eso gracias a los éxitos deportivos conseguidos, y también a los valores que le representan y que trata de inculcar tanto a socios como a aficionados.

Para que el club pueda seguir año tras año siendo uno de los mejores clubes del mundo, el Real Madrid también tiene como misión mantener una estabilidad financiera. Y así conseguir la excelencia tanto dentro como fuera del terreno de juego.

## 2.5. Visión.

En el manual de ‘La dirección estratégica de la empresa’ de Guerras y Navas, encontramos la siguiente definición de visión: “la visión refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento. Por tanto, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Es la herramienta para la orientación futura más general y a más largo plazo. Consiste, por tanto, en responder a las siguientes preguntas: ¿cómo seremos, cómo deberíamos ser, qué queremos ser en el futuro? Supone definir el propósito estratégico o proyecto básico de la empresa (Hamel, 1990).”

La visión del Real Madrid es ser el mejor club del mundo, ser el líder en fútbol y baloncesto, que podrá conseguir a través de éxitos deportivos y de cumplir con las expectativas de todos sus socios y aficionados de ámbito nacional e internacional.

## 2.6. Valores del Real Madrid.

Para Guerras y Navas, “los valores de una empresa recogen el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión. Éstas reflejan el camino que se quiere seguir, mientras que los valores recogen la forma en que se quiere recorrer dicho camino.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

- **Espíritu ganador:** El Real Madrid nunca se da por vencido, siempre dando prueba, de su constancia en el trabajo y de su lealtad a su afición. Ya que la meta

del club es la de llegar a lo más alto en todas las competiciones en las que participa.

- **Deportividad:** En el terreno de juego, el Real Madrid es un rival sincero y honesto que obra en él de buena fe y que respeta a todos los equipos con los que compite y a sus respectivas aficiones. Fuera del terreno de juego, quiere mantener relaciones fraternales y solidarias con todos los demás clubes, ofreciendo a estos y a las autoridades deportivas nacionales e internacionales su continua colaboración.
- **Excelencia y calidad:** El Real Madrid siempre aspira a contar en sus equipos con los mejores jugadores españoles y extranjeros, inculcándoles su compromiso con los valores propios del club, y a partir de un trabajo deportivo basado en criterios de calidad, disciplina y capacidad de sacrificio se pretende corresponder al apoyo de la afición. En la gestión de sus actividades se atiene a principios de buen gobierno y a la búsqueda permanente de la excelencia.
- **Filosofía de equipo:** Tanto los deportistas como los demás profesionales que forman parte del Real Madrid, se comprometen a trabajar en equipo, aportando lo mejor de sí mismos para obtener un beneficio del colectivo, sin egoísmos personales ni profesionales.
- **Formación:** El Real Madrid dedica la atención y los recursos necesarios a la cantera de todas sus secciones y cuidando la formación deportiva de los jóvenes y también su formación social, ética y ciudadana. Para esto consagra un esfuerzo elevado y permanente al descubrimiento y educación de nuevos valores deportivos.
- **Responsabilidad social:** El Real Madrid dedica recursos a cumplir los más altos estándares de buen gobierno corporativo y a la promoción de los mejores valores deportivos, al fortalecimiento de sus relaciones con sus socios, veteranos, peñas y seguidores, y al desarrollo de proyectos solidarios en favor de colectivos necesitados dentro y fuera de España, ya que es consciente de la elevada repercusión social de sus actividades.
- **Responsabilidad económica:** El Real Madrid se compromete a administrar sus activos de manera responsable, eficaz y honesta en beneficio de sus socios, ya que es consciente de que gestiona activos materiales e inmateriales de excepcional valor e importancia.

### 3. Análisis estratégico.

Vamos a llevar a cabo un análisis estratégico para poder conocer la situación del Real Madrid. El análisis consiste en un estudio de los factores externos e internos que afectan a la empresa, con el objetivo de conocer los aspectos que se deben mejorar y potenciar aquellos puntos que funcionan. Este análisis servirá para que la empresa conozca en cada momento su posición ante su reto estratégico. También mencionar, que a través de este análisis podremos conocer los grupos de interés, o también llamados stakeholders, que se verán afectados por la actividad de la empresa.

#### 3.1. Grupos de interés.

En mi primer lugar, definiremos que son los grupos de interés. Según Freeman, “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”. (Freeman, 1984) Según sus objetivos, podemos clasificarlos en grupos de interés internos y externos.

Socios, deportistas y árbitros, empleados, administraciones deportivas y públicas, otros clubes, clientes, aficionados, proveedores.

- **Grupos de interés internos:**

Son los grupos que pertenecen a la estructura interna de la empresa.

- Socios: son el primer grupo de interés ya que son los propietarios del club. Son socios del Real Madrid Club de Fútbol aquellas personas físicas que, cumpliendo las normas aprobadas por la Asamblea General, ingresen en la entidad con todos los derechos y obligaciones que contienen los Estatutos. En la actualidad, el club cuenta con un total de 99.781 socios, de los cuales aproximadamente unos 2.000 son socios compromisarios.
- Deportistas: son el mayor grupo de interés para el club. En este grupo se incluyen todos los deportistas que forman las distintas categorías del Real Madrid. El club se compromete con este grupo a perseguir los valores que inculca el club. Son esenciales para poder llevar a cabo las actividades del club.
- Empleados: son un grupo de personas que prestan sus servicios profesionales a la entidad a cambio de una retribución. Este grupo estaría



compuesto por: cuerpo técnico de todos los equipos del club, jardineros, limpieza de las instalaciones, etc.

- Directivos: o junta directiva, son los que proporcionando sus habilidades y conocimientos ayudan a alcanzar los resultados y objetivos esperados del club. Este grupo está compuesto por: el presidente, los vicepresidentes, el secretario y los vocales.

- **Grupos de interés externos:**

Son aquellos que no pertenecen a la estructura interna de la empresa.

- Administraciones públicas: dichas administraciones se aseguran que las empresas se muevan dentro del marco legal establecido y que generen riqueza para la sociedad, siendo transparentes y pagando sus impuestos. La actividad económica del Real Madrid implica relación con las siguientes administraciones: Hacienda Pública, Seguridad Social, Comunidad de Madrid y el Ayuntamiento de Madrid.
- Administraciones deportivas: abarcaría todas las federaciones nacionales e internacionales en las que participa el club tanto en la sección de fútbol como en la de baloncesto, las cuáles son:
  - 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.
- Otros clubes: los cuáles serían los competidores del club. Son un grupo de interés prioritario para el club, con los que desean formular y cumplir compromisos firmes. Estos competidores serían aquellos clubes a los que el Real Madrid se enfrenta en cada una de sus competiciones locales, nacionales e internacionales.

- Cientes: para que el club funcione necesita unos ingresos económicos, los cuales proceden de los clientes. Dichos clientes se pueden dividir en empresas y particulares.
  - Dentro de las empresas se encuentran: cadenas de televisión, patrocinadores, licenciarios, arrendadores de palcos y de instalaciones para celebración de eventos de todo tipo.
  - Dentro de los particulares encontramos: la cualquier persona que adquiere una entrada para cualquier espectáculo deportivo que organiza el club, para la visita de las instalaciones y exposiciones, o los clientes que compran productos con la marca del Real Madrid.
- Aficionados: son aquellas personas que siguen a los equipos del club en las diferentes competiciones en las que participan sus equipos. En este grupo, son de especial interés las personas que componen sus peñas y los seguidores que mantienen una relación directa con el club a través del programa de fidelización Madridistas.
- Proveedores: son colaboradores imprescindibles para incorporar bienes y servicios que cumplan con los parámetros definidos y ayuden a la obtención de los objetivos generales del club. Son un grupo de interés que afecta a la cadena de valor del club.
- Sociedad: el Real Madrid se compromete con la formación de nuevas generaciones a través de sus valores, con los que ayuda a los más necesitados y a los proyectos comunitarios en los que la práctica deportiva puede ser útil. El club, a través de su Fundación y la Escuela Europea, se compromete a ayudar a los más jóvenes a su desarrollo futuro.
- Medios de comunicación: los medios de comunicación social cumplen un papel esencial en el club, ya que es consciente del interés que despierta en la sociedad y de la opinión pública.

### **3.2. Análisis del entorno.**

En un principio, “el concepto de entorno se refiere a todo aquello que es ajeno a la empresa como organización” (Mintzberg, 1984). Con esta definición tan amplia era casi imposible poder hacer un análisis del entorno de la empresa. Pero años más adelante apareció una definición mucho más concreta, el entorno de la empresa está formado por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados (Grant, 2006).

Es decir, serían todos aquellos factores externos que la empresa no puede controlar pero que afectan a su estrategia para conseguir el éxito.

### **3.2.1. Entorno general.**

“Con el análisis del entorno general se trata de realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual y futura con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que dicho entorno ofrece a la actuación de la empresa tanto en el momento actual como en el futuro.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

Para realizar este análisis se pueden realizar tres técnicas: el perfil estratégico del entorno, el diamante de Porter y los distritos industriales. Pero en este caso, para el estudio del entorno general del Real Madrid vamos a realizarlo a través del perfil estratégico del entorno, más específicamente con el Análisis PESTEL, con el cual podemos recoger los datos de las siguientes dimensiones: política y legal, económica, socio-cultural, tecnológica y ecológica. La elección de esta técnica ha sido porque es la que mejor se adaptaba para realizar el análisis del entorno general, ya que nos ayuda a evaluar los riesgos externos, a mejorar la adaptabilidad a los cambios y a las tendencias del sector deportivo y a ayuda a optimizar la labor directiva, es decir, ayuda a la directiva a mejorar su capacidad de liderazgo.

Actualmente algunas de estas dimensiones se han visto afectadas por la crisis del Covid-19. Algo que hay que tener muy en cuenta a la hora de realizar este análisis.

#### **Dimensión política y legal.**

“La dimensión política se relaciona con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, comercio exterior o bienestar social.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

“La dimensión legal integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

En este caso, los clubes de fútbol se ven afectados sobre todo por diversos factores políticos y legales como son la legislación laboral, la política impositiva, la normativa laboral, la política fiscal, y todas las normativas que impongan las administraciones deportivas para las competiciones en las que el Real Madrid participa. La actividad empresarial del Real Madrid se ve afectada por todas las normativas de la FIFA que aplica al fútbol y por las leyes del gobierno que afectan en materia laboral, impositiva, etc.

Desde 2005 hasta 2007 estuvo vigente el Real Decreto 687/2005, también llamado como “Ley Beckham”, el cual reflejaba que “Las personas físicas que adquieran su residencia fiscal en España por su desplazamiento a territorio español pueden optar por tributar conforme a la normativa de los no residentes fiscales en España durante sus 6 primeros años”. Con esta ley, se obligaba a que los extranjeros que se venían a España a trabajar y cobraban más de 600.000€ tributaban al tipo del 19,5%. El Real Madrid se vio beneficiado positivamente ante esta ley ya que por el talento extranjero que captaba tenía que pagar menos impuestos que los jugadores residentes en España.

El 14 de marzo, el gobierno declaró el estado de alarma debido al Covid-19, por lo que obligó a las federaciones deportivas a parar todas las competiciones nacionales tanto profesionales como no profesionales. Casi dos meses después, el gobierno empezó las fases de desescalada donde se podía llevar a cabo la actividad deportiva individual cumpliendo unos requisitos como son unos horarios específicos, una hora al día de tiempo, etc.

En estos momentos, podemos ver como los equipos españoles que participan en ligas profesionales acabaron sus ligas y están empezando las pretemporadas, siempre llevando a cabo un protocolo impuesto por la Liga Española. En el cuál, todos los jugadores deben de someterse a varios test, desinfección de todo el material deportivo que se use, cada jugador con su botella de agua, toma de temperatura al llegar al estadio o a los entrenamientos, distancia social fuera del terreno de juego, uso obligatorio de mascarillas, desinfección de vestuarios y todas las instalaciones que se usen, en los viajes que tengan que trasladarse de ciudad, cada jugador tendrá su habitación de hotel ya que no pueden compartir nada, uso de hidrogel alcohólico, prohibido abrazos y estrechamiento de manos entre jugadores y también cuerpo técnico.

Con todo lo anterior, la Liga lo que quiere evitar que se produzcan brotes de Covid-19, y también garantizar la salud tanto de jugadores como de cuerpo técnico y toda persona que participa directa o indirectamente en dicha competición.

### **Dimensión económica.**

“La dimensión económica afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

Un factor que influye directamente a los ingresos y gastos del Club, es el aspecto macroeconómico. Una buena situación macroeconómica de la población favorecerá que

los aficionados gasten más dinero en sus clubes provocando un aumento de los ingresos a dichos clubes a través de ventas de entradas, de productos del club, etc.

Los clubes europeos se han dado cuenta que fuera de sus fronteras también tienen muchos aficionados que los siguen, por lo que a través de giras durante la pretemporada por países como Asia o América han encontrado grandes fuentes de ingresos. También otras fuentes de ingresos son los derechos de imagen y el patrocinio de grandes empresas a estos clubes.

Actualmente, esta dimensión ha sido una de las más afectadas por la crisis del Covid-19. Al tener parado todas las competiciones, los clubes han dejado de recibir ingresos de patrocinadores, de derechos de televisión, de las entradas de cada partido, etc. Esto ha provocado una crisis dentro del fútbol y muchos clubes se han tenido que llevar a cabo un ERTE en la entidad, ya que sus ingresos se han visto muy reducidos, y algunos de ellos tenían una rentabilidad baja.

El Real Madrid ha visto perjudicado sus ingresos como todos los clubes debido a la crisis. Pero según datos que ha proporcionado el club, la economía del Real Madrid goza de buena salud, ya que tiene un límite salarial de 641 millones de euros y un presupuesto de 830 millones de euros, y que disponen de 155 millones en tesorería, por lo que el club evitará el ERTE. El Real Madrid a través de reuniones con los capitanes de los equipos de fútbol y baloncesto, decidieron llevar a cabo una reducción de salarios a los jugadores y cuerpo técnico de dichos equipos y también de los directivos, para evitar que el resto de empleados se vieran afectados por un ERTE. En dicha reunión se decidió que la bajada de sueldos sería de un 10% si se reanudaba la competición, y de un 20% si no se reanudaba.

### **Dimensión socio-cultural.**

“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 como las condiciones culturales, ecológicas, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en su conjunto.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

El fútbol es el deporte líder gran parte del mundo, sobre todo en Sudamérica y Europa, se podría decir que es un deporte de masas. En este contexto, el Real Madrid es uno de los equipos de fútbol con más seguidores en todo el mundo. Uno de los grandes valores del club es que dedica todos sus recursos a formar a sus jugadores en todos sus aspectos, no solo deportivos, sino sociales y éticos. A través de su Fundación, intenta llegar a

todas las partes del mundo, haciendo que el deporte ayude a la integración social, y se trate a todo el mundo por igual.

Por otra parte, algo que ha está cambiando en la sociedad es la igualdad entre sexos. Hace años, el fútbol femenino en España no se consideraba un deporte profesional. Las secciones de equipos femeninos siempre eran las grandes olvidadas. Pero a través de mucho esfuerzo, de lucha y de conseguir méritos, hace unos meses consiguieron la firma del primer convenio colectivo femenino del fútbol español. Con este convenio, el fútbol femenino pasaba a tener contratos profesionales.

El Real Madrid se ha dado cuenta del gran crecimiento que está teniendo el fútbol femenino, por lo que ha visto una buena oportunidad y ha decidido la creación de su primer equipo de fútbol femenino para la temporada 2020/21. Con esto el club quiere apoyar la igualdad de género en el deporte, y poco a poco conseguir un equipo que llegue a lo más alto como su primer equipo masculino.

### **Dimensión tecnológica.**

“El marco científico y tecnológico que caracterice la situación de un sistema es el contenido de la dimensión tecnológica.” (Guerras Martín & Navas López, 2015)

En la actualidad, la tecnología se ha convertido en uno de los factores más importantes en el fútbol. Aproximadamente hace un año, se incorporó el VAR en los partidos de fútbol. Esta tecnología trata de unas cámaras que están instaladas en cada campo de fútbol de primera división, las cuales llevan las imágenes de todas las jugadas a una sala donde se encuentran unos árbitros analizándolas, y cuando estos ven alguna jugada dudosa que el árbitro que está en el campo no lo ha visto, se comunican con dicho árbitro para que se dirija a la pantalla que tiene en el campo para visualizar las imágenes y decidir qué hacer respecto a esa jugada. El VAR se ha considerado un gran cambio en el fútbol.

Otros factores tecnológicos que influyen son internet y las nuevas tecnológicas, lo que el Real Madrid ha sabido aprovechar. El club tiene gran parte del negocio en internet y ha sabido cómo gestionarlo, y se ha adaptado a cada cambio. En estos momentos, el Real Madrid está llevando a cabo la reforma del Santiago Bernabéu, el cual quiere modernizar y adaptarlo a las nuevas tecnologías.

### Dimensión Ecológica.

“La dimensión ecológica, que ha tomado gran relevancia en los últimos tiempos, se refiere a la política de preservación del medio ambiente de las autoridades administrativas.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

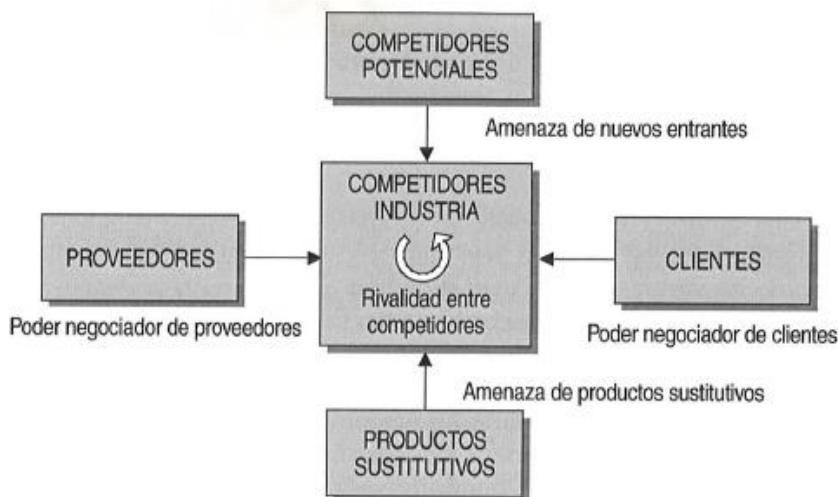
El Real Madrid cuenta en su organización con la Dirección de Medioambiente, desde la que impulsa una amplia gama de acciones para reducir el impacto de las actividades del club sobre los recursos naturales. Algunos proyectos que lleva a cabo esta dirección son la sustitución de vehículos y maquinaria con motor de combustión interna por equipos eléctricos, coches eléctricos para sus jugadores, la utilización de luz ultravioleta en todos los campos de césped natural, estudios continuos sobre la reducción de consumo de electricidad y la gestión responsable de recursos naturales, etc.

Cabe destacar que desde 2007, el Real Madrid tiene un convenio con Ecoembes España, S.A. para la implantación de recogida selectiva y recuperación de envases ligeros y papel cartón, tanto en el estadio Santiago Bernabéu como en la Ciudad Real Madrid.

### 3.2.2. Entorno competitivo.

Para analizar el entorno competitivo del sector del fútbol, lo haremos a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter. Las cuáles aplicaremos al Real Madrid.

**Figura 1 → Modelo de las 5 fuerzas de Porter.**



Fuente: PORTER (1982: 24).

#### ➤ **Fuerza 1. Poder de negociación de los clientes.**

Para poder analizar esta fuerza determinaremos quiénes son los clientes del Real Madrid y los separaremos según su poder de negociación sobre el club.



En primer lugar, estarían aquellos clientes que no tienen ningún poder de negociación sobre el club. En este grupo, incluiremos a los socios abonados y los aficionados que pagan por una entrada para un partido. En cuanto a los dos primeros, el club determina los precios de los abonos y las entradas para ver los partidos, pero estos precios varían según el tipo de partido, zona de estadio para verlo, etc. Por lo que los socios abonados y los aficionados que adquieren este servicio, su poder de negociación es nulo, ya que no pueden negociar con el precio de dichos servicios. En este caso el único poder de negociación que tendrían sería el de elección, porque antes de adquirir el servicio los clientes saben los diversos precios que les ofrece el club para poder comprar una entrada o un abono.

En segundo lugar, encontramos a los aficionados que son seguidores del equipo y compran productos del Real Madrid. Los productos que ofrece el club ya vienen con el precio marcado y no tendrían ningún poder de negociación, aunque de una temporada a otra los precios pueden variar. Este tipo de clientes tan solo tendrían el poder de hacer que la demanda de productos aumente o disminuya, la mayoría de veces esto depende del éxito que tenga el equipo en las competiciones que participa.

En tercer lugar, mencionaremos a los arrendadores de instalaciones del club para celebración de todo tipo, como pueden ser conciertos. Este tipo de clientes tendría poder de negociación, ya que pueden encontrar muchos lugares sustitutivos para poder hacer el evento o celebración que quieren realizar. Por lo que entre ambos deben de llegar a un acuerdo para arrendarlo y que tanto el club como el cliente queden satisfechos en precio y condiciones.

En cuarto y último lugar, estarían los clubes deportivos que quieren comprar los jugadores que pertenecen al Real Madrid. Este tipo de clientes sí que tienen un gran poder de negociación ya que se trata de un mercado abierto donde todos los clubes del mundo negocian el precio de los jugadores, siempre que exista interés por parte de ambos clubes y del jugador. Pero para evitar que los clubes compren jugadores libremente, existen unas cláusulas en los contratos, las cuáles debe de negociar el otro club si quiere adquirir al jugador.

Para finalizar, podemos decir que el Real Madrid tiene un gran poder de sobre la mayoría de sus clientes.



➤ **Fuerza 2. Rivalidad entre empresas.**

El sector donde compite el Real Madrid tiene dos dimensiones, una económica y otra deportiva, aunque ambas suelen ir unidas, ya que se influyen mutuamente. Es un sector en el que existe mucha rivalidad y competitividad entre todos los equipos, aunque el nivel de rivalidad varía entre unos equipos y otros.

En el caso del Real Madrid, su competencia estaría compuesta por los clubes, tanto de fútbol como de baloncesto, que disputan las mismas competiciones, ya sean nacionales, europeas o internacionales. El Real Madrid es uno de los clubes con más ingresos del mundo y un referente en el apartado deportivo, y algo por lo que lucha cada día. Pero para que siga siendo así, en cada temporada intenta conseguir todos los títulos que disputa, pero para ello debe de enfrentarse a unos grandes rivales. Los principales competidores a los que se enfrenta el club son aquellos que tienen los mismos objetivos que el Real Madrid y que su dimensión económica es parecida.

➤ **Fuerza 3. Amenaza de nuevas entradas.**

Cada temporada, el Real Madrid se encuentra con nuevos competidores, ya sean los 3 equipos que ascienden a la primera división o los nuevos equipos que participan en la Copa del Rey o la Champions. El Real Madrid no ve en ellos una gran amenaza ya que suelen ser equipos modestos. Aunque en la actualidad, existe una mayor competencia e igualdad entre equipos debido a la profesionalización en el deporte.

Estos nuevos competidores no tienen los mismos objetivos que el Real Madrid, por lo que no suelen ser rivales directos, ya que normalmente los objetivos de estos equipos es la permanencia en la categoría y el del Real Madrid es ser campeón de la liga. Cuando estos equipos se enfrentan al Real Madrid cuentan una gran motivación ya que se están enfrentando a uno de los grandes equipos del mundo, por lo que suelen ponerle dificultades al Real Madrid para ganar, intentando hacer un gran partido con mucha concentración y esfuerzo. Esto en ocasiones puede provocar dificultades al Real Madrid para conseguir títulos, porque sabe que si falla en este tipo de partidos pierde puntos importantes para poder conseguir su objetivo.

En el aspecto económico, estos nuevos competidores no suelen ser una amenaza, ya que su posición económica es muy inferior, y no puede competir con el Real Madrid.

En los últimos años, algunos grupos empresariales han decidido comprar clubes ya existentes, y a través de aportaciones de grandes cantidades de dinero intentan convertirlos en los mejores equipos de Europa y del mundo, por lo que se convertirían

en competidores directos del Real Madrid. Algunos casos a destacar son el del PSG que en 2011 la empresa Qatar Investment Authority compró el 70% del club y en 2012 se convirtió en el propietario total adquiriendo el porcentaje que le faltaba, a través de inyectar recursos, el club quería adquirir a los mejores jugadores del mundo y competir y ganar las mejores competiciones. Otro caso es el del Manchester City, el club se encontraba en una precaria situación financiera, y el 1 de septiembre de 2008 la empresa Abu Dhabi United Group for Development and Investment compró el club por 250 millones de euros y se hizo con todo el control del club.

El caso más reciente a destacar es el del RB Leipzig. El club fue fundado en 2009 por la empresa Red Bull GmbH que compró los derechos de juego del SSV Markranstädt de la quinta división alemana. En la temporada 2015-2016 consiguió el ascenso a la Bundesliga y en la temporada siguiente consiguió ser subcampeón de la Bundesliga y clasificarse para la temporada 2017-18 para jugar la UEFA Champions League. Este año 2020 ha hecho historia tras llegar a la semifinal de la UEFA Champions League contra el PSG.

En resumen, podemos ver como a través de la inyección de dinero y la aparición de grandes grupos empresariales en el mundo del fútbol, los equipos pueden crecer y competir con los equipos que ya están instalados como los mejores del mundo. Por lo que cada vez aparecen más amenazas de nuevas entradas para el Real Madrid y tendrá que ver cómo seguir compitiendo contra estos equipos y ser mejores que ellos deportiva y económicamente.

#### ➤ **Fuerza 4. Poder de negociación de los proveedores.**

Anteriormente, hemos mencionado que el resto de clubes son clientes del Real Madrid, pero también hacen el papel de proveedores cuando venden jugadores al Real Madrid.

El poder de negociación de los proveedores dependerá del jugador que quiera adquirir el Real Madrid y si el club tiene una buena situación económica o no. Respecto a los equipos pequeños, estos equipos tendrán un poder de negociación bajo sobre el Real Madrid, ya que debido a su situación económica dichos equipos tienen mayor necesidad de vender a jugadores.

En cambio, los equipos grandes con buena situación económica no tienen esa necesidad de vender jugadores, por lo que tendrán un gran poder de negociación. Estos equipos intentarán negociar y aumentar el precio de venta lo máximo posible. Por eso, el Real Madrid a la hora de negociar con estos proveedores se encontrará con barreras para

poder realizar la operación con éxito e intentando no realizar un gran desembolso por algún jugador.

Otros proveedores con los que tiene que negociar el Real Madrid serían aquellos proveedores de equipamiento deportivo y no deportivo, como son proveedores de material de entrenamiento, de ropa deportiva, de alimentación o de bebidas.

#### ➤ **Fuerza 5. Amenaza de productos sustitutivos.**

En este sector, la amenaza de productos sustitutivos es bastante débil ya que el fútbol es el deporte rey en España, Europa y parte del mundo, y tiene un grado de atractivo alto para los consumidores.

Ir a un partido de fútbol o de baloncesto se podría catalogar como una actividad de ocio. En este contexto, podremos decir que algunos productos sustitutivos serían ir al cine, salir de compras, hacer una excursión, ir al teatro, ir a bares, etc. Estas actividades podrían ser unas amenazas para el Real Madrid, ya que los aficionados pueden decidir no asistir al partido y realizar otra actividad, esto provocaría que los ingresos del club se disminuyan.

### **3.3. Análisis interno.**

“El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actuación competitiva.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

#### **3.3.1. La identidad de la empresa.**

En mi primer lugar, definiremos en que consiste el análisis de la identidad de la empresa. Según Guerras y Navas, “Este análisis es ciertamente de carácter muy general y su objetivo es determinar el tipo y características fundamentales de la empresa. No se pretende, por tanto, identificar fortalezas y debilidades de la empresa de forma directa, sino conocer mejor los rasgos que la definen.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

El Real Madrid CF se puede considerar como una empresa madura ya que tiene más de 100 años de historia.

En cuanto a su tamaño, es de gran dimensión, ya que en el club trabajan un total de 1276 personas aproximadamente, de las cuales 408 son empleados no deportivos y 868 son empleados deportivos, y su cifra de negocios es de 755,128 millones de euros según las últimas cifras que nos ofrece el club.

El club es una empresa privada y muy dispersa. Actualmente cuenta con 99.781 socios, de los cuales aproximadamente unos 2.000 son socios compromisarios. Estos socios solo responden con el capital aportado.

El ámbito geográfico sería el internacional, ya que sus líneas de negocio e ingresos se expanden por todo el mundo. Como sabemos, la marca del Real Madrid es conocida por todo el mundo por lo que lleva a sus productos a todo el mundo e incluso hace giras de pretemporada a continentes como Asia o América para que los seguidores de otros países puedan ver a los jugadores en persona.

### **3.3.2. Análisis DAFO.**

“La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta, las principales conclusiones que se derivan del mismo. La expresión DAFO es el acrónimo de las palabras Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

#### **➤ Debilidades**

Las debilidades se refieren a los puntos débiles que limitan la capacidad de la empresa frente a cualquier rival, y que tenemos que tener en cuenta para controlarlas. Las debilidades del Real Madrid son las siguientes:

- Los altos sueldos que tienen que pagar a los jugadores, ya que las plantillas están compuestas por los mejores jugadores.
- El club tiene un gran prestigio por lo que cuando va a fichar a un jugador, debe hacer grandes inversiones ya que los demás clubes aprovechan que tiene mucho dinero para subir los precios de los jugadores.
- A veces, se llevan a cabo grandes inversiones en jugadores que después no tienen el rendimiento esperado.
- El bajo poder de negociación con jugadores de gran reconocimiento, ya que cuando deciden que quieren marcharse, el club no puede retenerlos y acaba vendiéndolos.

#### **➤ Fortalezas**

Las fortalezas están compuestas por todas las capacidades, recursos y ventajas competitivas que puede tener la empresa para después convertirlas en oportunidades. Algunas fortalezas serían las siguientes:

- La marca Real Madrid, ya que es reconocida mundialmente gracias a sus éxitos deportivos durante toda su historia.
- Presenta una importante solvencia económica, y es uno de los equipos que más ingresos genera del mundo
- El área de marketing tiene un gran peso en los ingresos del club, debido a los seguidores que tiene.
- Tiene su propio canal de TV.
- Alianzas estratégicas con empresas líderes de otros sectores como son Adidas, Fly Emirates, Audi...
- A través de su Fundación, proporciona apoyo social a más de 12.000 personas.
- Dispone de numerosas escuelas de fútbol y baloncesto ubicadas por todo el mundo.
- El Estadio Santiago Bernabéu y la Ciudad Deportiva Real Madrid en Valdebebas son propiedad del club y son sus dos grandes activos.

#### ➤ **Amenazas**

Son los aspectos que pueden venir desde el exterior y que van a dificultar llegar a conseguir los objetivos del club. Las amenazas para el Real Madrid son las siguientes:

- El crecimiento de los clubes rivales, y que éstos sean capaces de derrotar al Real Madrid y les dificulten su lucha por los objetivos e incluso que les quiten los títulos que desea ganar el club.
- Después periodo de muchos éxitos, como ha sucedido años anteriores ganando muchos títulos importantes, puede provocar que los jugadores disminuyan su rendimiento, lo que llevará a cabo la pérdida de valor de dichos jugadores y también que se produzcan malos resultados deportivos.
- El fútbol español es muy importante en el mundo, pero que el fútbol de otros países sean más importantes puede hacer que disminuyan los ingresos televisivos del club.
- Una crisis económica, como la que se va a producir tras el Covid-19, puede afectar al club a la hora de la venta de entradas o incluso a la venta de jugadores, ya que sus precios podrán ser muy inferiores a los de antes de la crisis.

### ➤ **Oportunidades**

Son aquellas situaciones positivas que nos ofrece el entorno y que pueden ser aprovechadas para mejorar el club, ya que nos puede dar una ventaja en el futuro. Las oportunidades más importantes del Real Madrid son las siguientes:

- Remodelación del estadio Santiago Bernabéu, la cual ya se está llevando a cabo. Con esta remodelación, quieren incluir centros comerciales dentro del estadio, aumentar el aforo, un césped que se esconda y así puedan realizarse otros eventos de ocio, un techo retráctil, etc.
- Utilización de las nuevas tecnologías para vender sus productos, y hacerse conocer por todo el mundo.
- Real Madrid TV vía Internet, ya que a partir de Internet, la gente aficionada podrá seguir todas las noticias del Real Madrid en directo.

#### **4. Análisis de los recursos y capacidades del Real Madrid.**

Para poder realizar este análisis, hay que identificar los diferentes recursos y capacidades que tiene la empresa a su disposición para su utilización. En primer lugar definiremos que son los recursos y capacidades para después realizar la identificación de ambos.

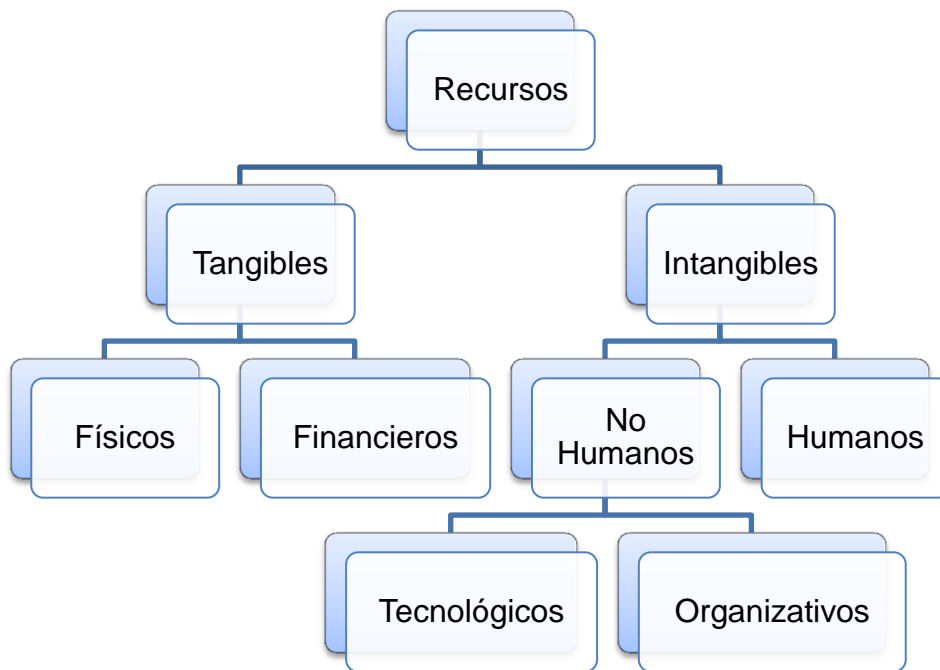
“Los recursos son el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

“El concepto de capacidad se refiere a la 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. Identificación de los recursos.**

Los recursos se pueden dividir en dos tipos: recursos tangibles (físicos y financieros) y recursos intangibles (humanos y no humanos).

**Figura 2 → Tipos de recursos.**



Fuente: Elaboración Propia.

### ➤ Recursos Tangibles

Los recursos tangibles se encuentran identificados en el balance de situación de la empresa y medidos con criterios contables, por lo que son los más fáciles de identificar. Estos recursos podemos dividirlos entre los activos físicos y financieros.

#### *Recursos tangibles físicos:*

- Estadio Santiago Bernabéu. Se inauguró en diciembre de 1947 con el nombre del Nuevo Chamartín y se convirtió en el mejor campo de Europa y uno de los más modernos del mundo, con una capacidad de 100.000 espectadores. Tras la reforma del estadio para ampliar el aforo, en 1955 los socios compromisarios decidieron que el estadio se pasase a llamar estadio Santiago Bernabéu. En 1965 trasladaron las oficinas del club al estadio.
- Ciudad Real Madrid. Ubicada en el Parque de Valdebebas, e inaugurada el 30 de septiembre de 2005. Es el mayor complejo deportivo ya que tiene una extensión de 1.200.000 m<sup>2</sup>. Está compuesta por campos de fútbol tanto de hierba natural como artificial, área de categorías inferiores, residencia para los primeros equipos de fútbol y baloncesto y el pabellón. En ella también se encuentra el estadio Alfredo Di Stéfano donde juega el Real Madrid Castilla.

- Fundación Real Madrid. Cuenta con más de 200 escuelas de fútbol y baloncesto donde lleva a cabo acciones de carácter humanitario, social y formativo, siempre a través del deporte.
- Escuela Universitaria Real Madrid - Universidad Europea. Es el primer centro de educación especializado en el deporte y su relación con la gestión, la salud, la actividad física, la comunicación y el ocio. Ofrece estudios postgrado dirigidos a graduados universitarios de los diferentes sectores vinculados al deporte como son las siguientes áreas de formación: gestión, marketing y comunicación, jurídica, actividad física y salud.

### *Recursos tangibles financieros*

Actualmente el Real Madrid, presenta unas cuentas saneadas. En las últimas cuentas que presenta el Real Madrid a fecha de 30 de junio de 2019, vemos que su deuda neta es de 27 millones de euros y cuenta con un saldo de tesorería de 155 millones de euros. La cifra de negocios es de 755.128 miles de euros, superior al del ejercicio anterior. En cuanto a su patrimonio neto, asciende a 532.756 miles de euros.

Como sabemos, cuánto mayor sea el valor del patrimonio neto en relación a la deuda, el Club es más solvente y tiene una mayor autonomía financiera, es decir, que el capital invertido está financiado en mayor proporción por recursos propios más que por recursos ajenos.

A partir de los datos que nos proporciona el Real Madrid respecto a sus cuentas, podemos decir que se encuentra en una situación de elevada solvencia y autonomía financiera.

### ➤ **Recursos Intangibles**

“Los recursos intangibles son aquellos que no tienen una existencia física y, por tanto, suelen permanecer invisibles a la información contable, por lo que su identificación y medición es bastante más complicada, en virtud de sus características específicas. Esta dificultad de identificación y valoración se debe principalmente a que están basados en la información y el conocimiento, que no siempre es codificable.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

Estos recursos los distinguimos en dos tipos: humanos y no humanos (tecnológicos y organizativos).



### *Recursos intangibles humanos.*

- Socios. Se puede considerar uno de los mayores activos del club, ya que son los propietarios del club. El club cuenta con 99.781 socios, aproximadamente 2.000 de ellos son socios compromisarios.
- Directivos. Son los profesionales que a través de sus conocimientos ayudan al club a alcanzar los resultados y a decidir lo que es mejor para el club. Estos profesionales son los que componen la junta directiva.
- Jugadores y entrenadores de las plantillas de fútbol y baloncesto. Se considera una de las principales fuentes de la ventaja competitiva que tiene el club sobre sus competidores. El Real Madrid siempre quiere tener a los mejores jugadores del mundo en sus plantillas, lo que esto provoca que el valor de la marca del club aumente. Desde el club, se busca que tanto los jugadores como el cuerpo técnico de todas las plantillas, representen los valores del Real Madrid.

### *Recursos intangibles no humanos.*

Como ya hemos mencionado anteriormente, estos recursos los dividiremos en organizativos y tecnológicos.

- Organizativos:
  - Prestigio de la marca y reputación del club. Es el principal intangible de la institución. El Real Madrid es uno de los equipos más prestigiosos del mundo gracias a su historia, a los éxitos deportivos que ha cosechado y a los grandes jugadores y entrenadores que han compuesto y componen las plantillas de fútbol y baloncesto.
  - Sistema de gestión. Tras la llegada de Florentino Pérez en julio de 2000, aplicó un nuevo modelo de gestión empresarial en el club. Esto ayudó a sanear la economía de la institución, convirtiéndola en la más rica del mundo, y en uno de los clubes deportivos más valiosos del mundo según la revista Forbes.
  - Explotación de los derechos de imagen de sus deportistas. El club cuenta con los mejores deportistas del mundo. Estos jugadores suelen ser muy mediáticos, algo que el Real Madrid aprovecha para negociar los mejores contratos publicitarios.
- Tecnológicos:
  - Modernización del club. El Real Madrid ha puesto en marcha la reforma del Santiago Bernabéu, queriendo que se convierta en el club más moderno del

mundo. Se trata de un proyecto ambicioso de Florentino Pérez, con el que quiere aumentar la capacidad del estadio, y hacer que el estadio se puede utilizar para otros eventos deportivos y no deportivos.

- Nuevas tecnologías e internet. El club aprovechando las nuevas tecnologías, tiene gran parte del negocio en internet, haciendo llegar a todo el mundo su marca.

#### **4.2. Identificación de las capacidades.**

Para un equipo deportivo, su éxito depende de sus recursos y capacidades en conjunto, es decir, que por muchos recursos que tenga si en conjunto no funcionan, el equipo no tendrá éxito. Por ejemplo, el club puede tener a los mejores jugadores que serían los recursos disponibles, pero si estos en conjunto no son capaces de aprovechar sus capacidades como grupo nunca podrán llegar al éxito. Las principales capacidades a destacar del Real Madrid son:

- Estilo de juego. Sería la capacidad más importante, ya que refleja a la perfección los valores que representa el club. El Real Madrid siempre lucha hasta el final en cada partido y nunca se da por vencido, algo que hace grande al club y sobretodo atractivo para todos los jugadores del mundo.
- Reputación del club. Como hemos dicho anteriormente, el Real Madrid es uno de los clubes más populares del mundo. Pero esta gran reputación se la ha ganado a base de éxitos deportivos durante toda su historia. Algo que también ha influido en su reputación, es la gran cantidad de jugadores y entrenadores que han pasado por el equipo y han sido los mejores jugadores del mundo.
- Captación de jugadores para la cantera. Gracias a la popularidad del club y de su historia, el Real Madrid es un equipo muy atractivo para jugar y muchos niños sueñan con jugar allí. El club cada año busca por todo el país jugadores jóvenes con talento para que formen parte de la cantera del club, y así hacer que todos los equipos de la cantera estén compuestos de futuros grandes jugadores, siempre inculcándoles los valores del Real Madrid desde el principio.

## **5. Ventaja competitiva del Real Madrid.**

“El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir. Por tanto, una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando posee ciertas características que no tiene la otra o que ésta las tiene a niveles inferiores. Y además, estas características le permiten obtener un rendimiento superior a la otra en su actuación competitiva.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

Desde la primera etapa de Florentino Pérez como presidente del Real Madrid, se apostó por una estrategia de marketing para hacer aumentar el valor de la marca del club y conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores en dicho aspecto. Se hacían inversiones importantes para incorporar a grandes jugadores, y así aprovechar la repercusión de los estos jugadores para promover la marca Real Madrid por todo el mundo.

Las estrategias que lleva a cabo el club para conseguir ventajas competitivas respecto a los otros clubes las explicaremos en los puntos siguientes con más detenimiento.

En cuanto, a las ventajas competitivas que tiene en la actualidad el Real Madrid, destacaremos las siguientes:

- Valor de la marca Real Madrid. Como hemos mencionado anteriormente, el club consiguió aumentar el valor a través de la compra de grandes jugadores.
- Reputación del club. A través de la consecución de éxitos deportivos, el Real Madrid ha conseguido una gran reputación. Al ganar títulos, los aficionados tienen una buena percepción del club.
- Equipo directivo. Actualmente, Florentino Pérez se ha rodeado de un gran equipo directivo formado por algunos exjugadores del Real Madrid que han representado y representan los valores del club, algo que el club intenta inculcar en todos sus equipos.
- Capacidad Financiera. En la actualidad, el Real Madrid es un club que goza de buena salud económica, es algo que otros clubes grandes no pueden presumir de ello.
- La FIFA lo nombró como mejor club del siglo XX.
- Disposición de los mejores jugadores y entrenadores del mundo en sus equipos. Esto ayuda a tener éxitos deportivos, y hacer el club siga creciendo año tras año.

- Activos como el Estadio Santiago Bernabéu y la Ciudad Deportiva Real Madrid. En cuanto al estadio, se está llevando a cabo una reforma para modernizarlo y hacerlo uno de los mejores estadios del mundo.

## **6. Estrategias competitivas o de negocio.**

La estrategia competitiva o de negocio se entiende como “la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior al de ellos.” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

Según Porter, la estrategia competitiva se clasifica en tres tipos:

- Liderazgo en costes. Cuando una empresa tiene costes inferiores a los de sus competidores para un producto o servicio puede lograr el liderazgo en costes.
- Diferenciación. La empresa debe hacer que sus productos o servicios tenga ciertos atributos o características que hacen que sean percibidos como único por los clientes, y lo prefieran antes que los de sus competidores. Lo que conlleva la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios.
- Enfoque o segmentación de mercado. La empresa se centra en unos pocos mercados en lugar de centrarse en todos los mercados. En dichos mercados conoce los comportamientos de la gente a la hora de consumir, y puede ofrecerles mejores productos.

A partir de definiciones anteriores, se puede observar que el Real Madrid sigue una estrategia competitiva de diferenciación.

El Real Madrid para llevar a cabo la estrategia de diferenciación se apoya en ofrecer productos y servicios, los cuáles sus clientes perciben que son superiores o únicos a los de sus competidores. Como hemos mencionado anteriormente, el Real Madrid siempre intenta tener los mejores jugadores del mundo, y el tener a dichos jugadores ayuda a que sus seguidores lo vean como el mejor equipo del mundo y superior a todos sus rivales. Esta estrategia hace que sea mayor la lealtad a la marca, y que los clientes estén dispuestos a pagar un precio alto por sus productos.

Un ejemplo, sería cuando el Real Madrid fichó a Cristiano Ronaldo, a la presentación del jugador en el Santiago Bernabéu acudieron unas 80.000 personas, y al día siguiente se agotaron las existencias de camisetas en tan sólo seis horas en la tienda oficial del Real Madrid que está en el estadio, todas las camisetas llevaban la serigrafía de

Cristiano Ronaldo junto a su número. Se calculó que se vendieron unas 1.200 camisetas, se serigrafiaron una media de dos camisetas por minuto. Que el Real Madrid trajese a uno de los mejores jugadores del mundo, movió masas de aficionados, y a la gente le daba igual el precio de la camiseta de Cristiano Ronaldo con tal de adquirir una.

En resumen, gracias a su estrategia de diferenciación, los aficionados del Real Madrid tienen una gran lealtad a la marca y al equipo, sobre todo cuando se están consiguiendo éxitos deportivos.

## **7. Estrategias corporativas o de empresa.**

Para los autores Guerras y Navas “las estrategias corporativas giran en torno a la definición del conjunto de actividades en las que opera una empresa y en su modificación a lo largo del tiempo”. (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

### **7.1. Estrategias de expansión.**

“La estrategia de expansión es aquella que se dirige hacia el desarrollo de los productos y/o mercados tradicionales de la empresa. Se basa en la ampliación o explotación del negocio o los negocios actuales, por lo que supone una estrecha relación con su actividad actual” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

Las principales estrategias de expansión son la penetración en el mercado, el desarrollo de productos y el desarrollo de mercados. En el caso del Real Madrid, analizaremos las dos últimas.

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

Según Guerras y Navas “con esta estrategia la empresa se mantiene en el mercado actual pero se desarrollan productos que poseen características nuevas y diferentes”. (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

En el mundo del deporte profesional, los principales ingresos son la aportación por derechos de retransmisión y las entradas para la asistencia al evento deportivo. Pero el Real Madrid ha conseguido anticiparse a sus competidores, introduciendo innovaciones a sus principales activos.

Sería el caso del Estadio Santiago Bernabéu. Actualmente es uno de los pilares principales en cuanto a la fuente de ingresos del club. A lo largo de los años se han ido produciendo remodelaciones del estadio para incrementar el aforo, aumentar la

comodidad en sus localidades, incluyendo servicios como pueden ser alquileres de palcos VIP, etc.

Hace unos años se presentó un proyecto para remodelar entero el Estadio Santiago Bernabéu para convertirlo en uno de los estadios más modernos y con mayor capacidad del mundo. La intención desde el club era ir remodelando poco a poco, aprovechando los parones donde no había liga o el verano. Pero a partir de la situación del COVID-19, la liga se paró, y el club aprovechó para adelantar la remodelación del estadio. En estos momentos las obras están muy avanzadas, y se prevé que para el inicio de la temporada 2020-21 se tenga ya la cubierta del estadio hecha.

Con esta remodelación el Real Madrid quiere introducir innovaciones tecnológicas que mejorarán las prestaciones que da el Estadio Santiago Bernabéu. Estas innovaciones son la construcción de una cubierta fija que proteja todas las localidades de la lluvia a la que se le añadirá una cubierta retráctil para el terreno de juego, ampliación del aforo del estadio, aumento en la comodidad de las localidades donde los aficionados ven los partidos, ampliación del área VIP, accesos más cómodos al estadio y a las localidades incluyendo nuevas comunicaciones mecanizadas, también cambio del césped, el cual estará formado por placas que se podrán meter automáticamente en una sala con las condiciones que necesiten para así poder realizar conciertos u otros actos sociales.

## **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, aprovecha la tecnología y las capacidades de producción existentes o nuevas para vender sus productos en ámbitos distintos de los actuales. Los nuevos mercados a los que la empresa se dirige pueden entenderse en un triple sentido: nuevos segmentos de la industria, nuevas aplicaciones para los actuales productos y nuevas áreas geográficas” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

En cuanto a este tipo de estrategia, el Real Madrid también se puede considerar uno de los pioneros en aprovecharla.

El Real Madrid es uno de los clubes más reconocidos del mundo, y que tiene seguidores por todo el planeta. A parte, en sus equipos de baloncesto y fútbol tiene muchos de los jugadores más mediáticos y cotizados del mundo del fútbol.

Gracias a la popularidad del Real Madrid y FC Barcelona, la Liga española ha llamado la atención de nuevos mercados como son el mercado asiático y el mercado americano,

por lo que ambos clubes no han dejado pasar la oportunidad y han lanzado sus productos por dichos mercados.

Las acciones que el Real Madrid ha lleva a cabo hacia estos mercados son:

- Giras de pretemporada por Asia, Australia y América. Aunque en los últimos años, se está llevando a cabo la gira de América solo.
- Viajes a Qatar o Emiratos Árabes Unidos, para disputar partidos amistosos.
- Cambio en el horario de partidos y en las presentaciones de nuevos fichajes para que lo puedan ver todos los consumidores mundiales.

## 7.2. Estrategias de diversificación.

“La estrategia de diversificación consiste en que la empresa añada simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

**Figura 3 → Razones de diversificación.**



Fuente: Elaboración Propia

### 1- Diversificación Relacionada en el Real Madrid.

El Real Madrid optó por este tipo de estrategia por la generación de sinergias entre los distintos negocios aprovechando el Estadio Santiago Bernabéu para ofrecer otro tipo de servicios relacionados. Las acciones llevadas a cabo por el Real Madrid son:

- Remodelación del estadio. Se le añadirán en el interior del estadio zonas comerciales, de ocio y de restauración, incluido un hotel. En el proyecto aparece también un nuevo aparcamiento subterráneo y una cubierta que envolverá al estadio.

- Tour Bernabéu, son visitas guiadas por todas las partes del Estadio Santiago Bernabéu.
- Alquiler de palcos y estadio para todo tipo de eventos.
- Restaurantes y cafeterías en el interior del estadio.
- Alquiler de almohadillas para los asientos.
- Tienda del Real Madrid, donde se puede adquirir todo tipo de productos del club.

### **7.3. Estrategias de integración vertical.**

Para Guerras y Navas “la integración vertical supone la entrada de una empresa en actividades relacionadas con el ciclo completo de producción de un producto o servicio, convirtiéndose así la empresa en su propio proveedor o distribuidor/cliente. Si la empresa se convierte en su propio proveedor, se dice que la integración es «hacia atrás» o «aguas arriba». Si la empresa se convierte en su propio distribuidor o cliente, se dice que la integración es «hacia delante» o «aguas abajo»”. (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

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

El Real Madrid ha llevado a cabo este tipo de estrategia en dos casos: en la construcción de la residencia en la Ciudad Deportiva Real Madrid y en el “Proyecto Cantera”.

En primer lugar, el club decidió construir una lujosa residencia en la Ciudad Deportiva Real Madrid para el descanso y relajación de los jugadores del primer equipo de fútbol y baloncesto antes de los partidos en casa. La residencia cuenta con todo tipo de servicios como pueden ser el comedor, spa, salas de juegos y entretenimiento, y una habitación individual para cada jugador. Al disponer de ésta residencia, el club prescinde del hotel en el que debería alojarse antes de cada partido.

En segundo lugar, sería el “Proyecto Cantera”. Este proyecto trata de la adquisición de jugadores jóvenes que el club trata de formar. Desde hace muchos años, este proyecto se lleva a cabo con el objetivo de formar a los futuros jugadores del primer equipo. Como ha sido el caso de Raúl González, Iker Casillas, Nacho Fernández y Dani Carvajal, jugadores que empiezan a formar parte del club desde las categorías más pequeñas y acaban jugando en el primer equipo y siendo jugadores importantes. No todos los jugadores acabarán jugando en el primer equipo, por los que se les buscará



una salida y acabarán siendo vendidos, lo que representa una fuente de ingresos para el club.

A través de este proyecto, el Real Madrid puede recurrir a estos jugadores que ha formado el club y saben los valores que representa este equipo, y no tiene que ir al mercado a buscar jugadores y se ahorran el gasto de adquirir un jugador de otro equipo.

#### **7.4. Fusión de empresas.**

“La fusión de empresas consiste en la integración de dos o más empresas de forma que desaparezca al menos una de las originales” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

En el caso del Real Madrid, encontramos una reciente fusión por absorción con el CD Tacón. Según Guerras y Navas, “una fusión por absorción se produce cuando una de las empresas implicadas desaparece, integrándose su patrimonio en la empresa absorbente. En este caso, la empresa absorbente sigue existiendo, pero acumula a su patrimonio el correspondiente a la empresa absorbida” (Guerras Martin & Navas Lopez , 2015)

En junio del 2019, CD Tacón y Real Madrid acordaron la fusión por absorción para que la entidad blanca entrara en el mapa del fútbol femenino. El 15 de septiembre en la Asamblea General Extraordinaria de Socios Compromisarios del Real Madrid se aprobó que la próxima temporada el club tuviera una sección de fútbol femenino.

Como la fusión se aprobó con la temporada 2019-20, no han podido tramitar dicha fusión hasta el 1 de julio, ya que como estipula el Reglamento “sólo podrá formalizarse al término de una temporada, para que tenga vigencia a partir de la siguiente”.

Durante la temporada 2019-20, el primer equipo femenino del CD Tacón jugó la Ciudad Deportiva del Real Madrid.

La Real Federación Española de Fútbol comunicó al Real Madrid que toda la documentación era correcta y que una vez finalizada la temporada 2019-20 sería efectiva la fusión.

La estructura de la sección femenina del Real Madrid estará compuesta por cuatro equipos:

- **Senior A femenino:** será el primer equipo de dicha sección. Competirá en la máxima competición femenina, es decir, en la Liga Iberdrola y también en la Copa de la Reina.
- **Senior B femenino:** será la antesala al primer equipo, comparándolo con la sección masculina, correspondería al Real Madrid Castilla. Este equipo

competirá en la categoría Preferente Fútbol Femenino de la Comunidad de Madrid.

- **Juvenil femenino:** competirá en la categoría Preferente Femenino Juvenil, dicha categoría es la más alta a nivel federativo madrileño.
- **Cadete Femenino:** competirá en la categoría Preferente Femenino Cadete.

Con esta fusión el Real Madrid quiere potenciar la promoción del fútbol femenino y contribuir a su desarrollo y crecimiento en la sociedad.

### 7.5. Cooperación o alianzas entre empresas.

“La cooperación se puede definir como 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” (Sánchez, 1991)

Las alianzas estratégicas que lleva a cabo el Real Madrid se materializan en forma de patrocinio. Actualmente el Real Madrid tiene activos los siguientes acuerdos:

- **Adidas:** en 1998 se convierte en patrocinador oficial del Real Madrid. Adidas se compromete a abastecer al club de todo el equipamiento deportivo necesario para entrenamientos y partidos de todas las categorías de fútbol y baloncesto que componen el club. En 2011 se firmó la extensión del contrato. Este tipo de acuerdo sería el siguiente:
  - Según actividades implicadas → alianza centrada o enfocada.
  - Según número de socios → acuerdo de dos socios por lo que es una alianza bilateral.
  - Según la relación entre los socios → acuerdo vertical ya que es un acuerdo proveedor-cliente.
  - Según los objetivos estratégicos → sus objetivos son competitivos.
  - Según la naturaleza del acuerdo → serían acuerdos contractuales.
- **Emirates:** en 2011 se convierte en patrocinador oficial del Real Madrid, y en 2013 pasa a ser el patrocinador principal del equipo de fútbol.
  - Según actividades implicadas → alianza compleja.
  - Según número de socios → acuerdo de dos socios por lo que es una alianza bilateral.
  - Según la relación entre los socios → acuerdo horizontal complementaria ya que no son competidores.

- Según los objetivos estratégicos → sus objetivos son corporativos.
- Según la naturaleza del acuerdo → serían acuerdos contractuales.
- **Nivea Men:** en 2013 se lleva a cabo un acuerdo regional para España, pero en la temporada 2017/18 pasa a convertirse en patrocinador global del equipo de fútbol. Ambas entidades tienen un lema en común: desde el partido más importante de su equipo hasta los retos diarios.
  - Según actividades implicadas → alianza compleja.
  - Según número de socios → acuerdo de dos socios por lo que es una alianza bilateral.
  - Según la relación entre los socios → acuerdo horizontal complementaria ya que no son competidores.
  - Según los objetivos estratégicos → sus objetivos son corporativos.
  - Según la naturaleza del acuerdo → serían acuerdos contractuales.
- **Audi:** en 2003 se convierte en patrocinador del Real Madrid, tanto de su equipo de fútbol como de baloncesto. Lo que unió a estas dos entidades fue la filosofía de “hacer de la superación personal un camino hacia el progreso”.
  - Según actividades implicadas → alianza compleja.
  - Según número de socios → acuerdo de dos socios por lo que es una alianza bilateral.
  - Según la relación entre los socios → acuerdo horizontal complementaria ya que no son competidores.
  - Según los objetivos estratégicos → sus objetivos son corporativos.
  - Según la naturaleza del acuerdo → serían acuerdos contractuales.
- **Hankook:** aparece en la lista de los patrocinadores globales del equipo de fútbol del Real Madrid. Esta temporada, Hankook invitó a Arbeloa y varios técnicos del Real Madrid a entrenar futbolistas juveniles en Budapest.
- **Mahou y Solan de Cabras:** ha estado apoyando al club desde sus inicios y se mantiene más de un siglo después. Es el patrocinador global tanto del equipo de fútbol como de baloncesto. Ambas marcas están unidas por la pasión y la búsqueda de la excelencia en todo lo que hacen, por lo que hace que sean líderes en sus sectores. Solan de Cabras es la marca de agua de Mahou, y es el agua oficial del club.
- **Exness:** en 2017 se convierte en uno de los patrocinadores globales del equipo de fútbol del Real Madrid.

- **EA sports:** en el verano de 2016 llevaron un acuerdo para convertirse en patrocinador oficial de club.
- **Hugo Boss:** en la temporada 2016-17 se convierte en patrocinador oficial del club. Desde esa temporada, Hugo Boss viste a la primera plantilla de fútbol y baloncesto del Real Madrid, al Real Madrid Castilla y a sus respectivos equipos técnicos.
- **Movistar:** en 2017 se convirtió en el patrocinador oficial del Real Madrid, tanto de su equipo de fútbol como de su equipo de baloncesto.
- **Codere:** aparece como uno de los patrocinadores globales del equipo de fútbol del Real Madrid. Ambas entidades comparte los valores del juego limpio, del respeto por las reglas y del fairplay con sus clientes.
- **Sanitas:** la alianza entre ambas entidades tiene más de 15 años. Sanitas le ofrece al club todo su conocimiento médico para garantizar que todos los jugadores, tanto de fútbol como de baloncesto, afronten en plenas condiciones físicas cada temporada.
- **Coca Cola:** hace más de 10 años que ambas entidades trabajan juntas. Coca-Cola es el refresco oficial del club y Powerade su bebida deportiva oficial.
- **Palladium:** en 2019 se convierte en el patrocinador oficial del equipo de baloncesto del Real Madrid. El objetivo de esta alianza es la de transmitir una filosofía corporativa basada en la excelencia y en elevados estándares de calidad.
- **China Citic Bank:** el pasado 21 de noviembre se anunció oficialmente la asociación de ambas entidades, donde aprovecharon para lanzar la “Tarjeta de Crédito China CITIC Bank & Real Madrid”.
- **KOK Sports:** aparece en la lista de patrocinadores globales del equipo de fútbol del Real Madrid.
- **Betfair:** aparece en la lista de patrocinadores globales del equipo de baloncesto del Real Madrid.
- **ETFinace:** en 2019 se convierte en patrocinador del equipo de baloncesto del Real Madrid.

## 7.6. Estrategia de internacionalización.

La marca Real Madrid es conocida en todo el mundo, ya que el club tiene millones de seguidores por todo el mundo. Por lo que muchos aficionados están dispuestos a adquirir los productos con la marca Real Madrid.

Las acciones que está llevando a cabo el Real Madrid para internacionalizar su marca en países extranjeros son las siguientes:

- Tiendas oficiales físicas donde el aficionado puede realizar la compra de cualquier producto del club.
- Página web, la cual se encuentra disponible en diversos idiomas como son el español, el francés, el inglés, el japonés, el chino o el árabe. Para así llegar a los seguidores de todo el mundo.
- Dentro de su página web encontramos Ecommerce, donde se puede comprar los productos oficiales del Real Madrid.
- Adidas es la que comercializa la marca Real Madrid por todo el mundo, ya que dispone de tiendas en la mayoría de países.

## **8. Conclusión:**

El Real Madrid ha sabido sacar partido a sus principales recursos de los que dispone, como son su marca y el Estadio Santiago Bernabéu. Gracias a ellos se ha convertido en el club con un gran reconocimiento mundial y con grandes ingresos.

Por un lado, la mejora del activo más importante del Real Madrid, como es el Estadio Santiago Bernabéu, a través del nuevo proyecto de remodelación que se está llevando a cabo. Incluyendo un centro comercial, un hotel y varias zonas de restauración, una nueva cubierta fija y una cubierta retráctil, mejora en la comodidad de los accesos al estadio y de las localidades, etc.

Por otro lado, la forma en que el Real Madrid tiene que mantener la ventaja competitiva que tiene gracias a su plantilla de jugadores, 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.

La fusión por absorción del Real Madrid y el CD Tacón ha ayudado a que la marca del Real Madrid también abarque el sector del fútbol femenino el cual está en crecimiento, donde tendrá equipos femeninos con los cuales competirá para ser uno de los mejores equipos del fútbol femenino.

Finalmente, para una institución deportiva lo realmente importante es obtener resultados deportivos que irán acompañados de resultados económicos. Lo que ayudará a que la marca del Real Madrid se más conocida mundialmente, y se consigan más aficionados y que su fidelidad hacia el club y su marca aumente.

## **9. Bibliografía:**

### **- Organigrama del Real Madrid:**

<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama>

### **- Ley de transparencia:**

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia>

### **- Historia del real Madrid:**

<https://www.primaverablanca.es/conoces-la-historia-del-real-madrid/>

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/historia>

<https://historia-biografia.com/historia-del-real-madrid/>

### **- Universidad europea real Madrid.**

<https://universidadeuropea.es/real-madrid>

### **- Fundación Real Madrid**

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion>

### **- Palmarés del Real Madrid:**

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/palmares/futbol>

### **- Historia del Santiago Bernabéu:**

<https://culturizando.com/la-historia-de-el-estadio-santiago/>

### **- Objetivos, misión, visión y valores de la empresa:**

Guerras Martín Luis Ángel y Navas López José Emilio. “Dirección Estratégica de la empresa”. Quinta edición. 2015. Editorial Thomson Civitas.

<https://www.realmadrid.com/real-madrid-tv/codigo-etico>

### **- Análisis estratégico:**

<https://escuelaeuropeadeempresa.eu/que-es-un-analisis-estrategico/>

### **- Fusión Real Madrid al Tacon C.F.:**

<https://www.realmadrid.com/noticias/2019/09/la-asamblea-general-extraordinaria-ratifica-la-fusion-por-absorcion-del-club-deportivo-tacon>

<https://iusport.com/art/109066/el-real-madrid-formaliza-ante-la-rfef-la-fusion-por-absorcion-del-cd-tacon>

<https://www.notimerica.com/deportes/noticia-rfef-da-luz-verde-real-madrid-femenino-absorcion-tacon-20200701174545.html>

[https://www.lespanol.com/elbernabeu/futbol-femenino/20200701/rfef-real-madrid-fusion-tacon-efectiva-temporada/501950898\\_0.html](https://www.lespanol.com/elbernabeu/futbol-femenino/20200701/rfef-real-madrid-fusion-tacon-efectiva-temporada/501950898_0.html)

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/noticias/futbol/femenino>

<https://www.adnblanco.com/el-real-madrid-femenino-tendra-tres-equipos-de-cantera/>

<https://www.defensacentral.com/madridismo/1596561896-el-madrid-tendra-cuatro-equipos-femeninos-y-no-cinco-como-se-esperaba>

**-Cooperación entre empresas.**

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/patrocinadores>

