

**LA GUERRA DE LAS MARCAS AHORA SE REALIZA DENTRO DEL TERRENO
DE JUEGO.**

MARKETING DEPORTIVO DIRIGIDO AL CONSUMIDOR DEL SIGLO XXI

JORGE ALBERTO VELÁSQUEZ ESPINOSA

**UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE COMUNICACIÓN
GERENCIA DE MARCA
MEDELLÍN**

2014

TABLA DE CONTENIDO

1. Título
2. Identificación y descripción del problema
3. Justificación
4. Objetivos
 - 4.1 Objetivo General
 - 4.2 Objetivo Específico
5. Pregunta de investigación
6. Marco Referencial
 - 6.1 Marco Teórico
 - 6.2 Marco Conceptual
 - 6.3 Marco Situacional
 - 6.4 Sistema Categorial
7. Metodología
8. Alcance y producto
9. Instrumentos
10. Resultados
11. Cronograma
12. Conclusiones
13. Bibliografía

1. TITULO

La Guerra de las Marcas ahora se realiza dentro de un terreno de Juego. Marketing Deportivo dirigido al consumidor del siglo XXI

2. IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Abordando un tema tan amplio como lo es el fútbol, que además de ser una competencia entre dos rivales, es un vaivén donde las pasiones están a flor de piel, es aquí en donde buscaremos cuales son las soluciones y ventajas de un mercado cada vez más interactivo donde el consumidor va cobrando un protagonismo más importante día tras día; según (Blanco, 1999) El Fútbol, desde principios de los años ochenta, ya no es lo que era. Para muchos, el fútbol actual está amenazando con reducirse a un mero negocio.

De alguna manera el deporte de un tiempo para acá ha cambiado para bien o para mal, y para saber si el trabajo que se está realizando es el adecuado debemos mostrar una aproximación al significado del deporte y a las manifestaciones que pueda tener dentro como fuera del terreno de Juego.

Según (Moragas, 1992) en nuestra sociedad diversos sistemas de valores se configuran mediante el deporte: Los procesos de identificación colectiva, de iniciación social, de representación nacional y grupal. Las formas de ocio como actividad y como espectáculo, el compañerismo y la rivalidad, el éxito y el fracaso. El deporte interfiere plenamente en la vida cotidiana, influye en los procesos de socialización, determinan una parte del tiempo libre y constituye una referencia clave en los procesos de identificación social de mucha gente.

El término Deporte puede considerarse como un término amplio para basarse en una respuesta de Diccionario, porque a pesar de ser considerado como una actividad física este a su vez tiene diversas manifestaciones de sí mismo: El deporte para todos y el deporte de rendimiento, tal como es explicado en las distintas manifestaciones del deporte de (Cis, 2010) Una cosa es practicar una disciplina enfocada al disfrute o al gozo, que se empieza a temprana edad donde enseñan actividades básicas que ayudan al desarrollo físico e integral de una persona, o la que se practica a una edad más adulta, donde su finalidad es mejorar la calidad de vida; y otra cosa muy distinta es realizar una actividad deportiva donde se llega a ser profesional en alguna disciplina y donde se puede llegar a vivir de eso.

Para hacer un acercamiento más específico a una disciplina deportiva y de esta manera mostrar la finalidad de este proyecto, nos centraremos en un deporte que mueve millones de corazones y que de un tiempo acá se ha convertido en un fenómeno Mundial. En muchos casos el fútbol se ve evidenciado desde una relación que poseen entre hincha-equipo, y donde su única forma de comunicarse es esa, unidos al entorno de un balón y 22 protagonistas dentro de un terreno de juego, el sentimiento que representa el ser seguidores de una misma institución o porque se ven representados por seres capacitados en una actividad física que despierta pasiones; el fútbol en sí mismo convoca un sentimiento de unión y fidelidad para millones de seguidores en todo el mundo.

Cada vez tendrán más importancia los estudios sobre el fútbol como fenómeno social, como el más operante mecanismo de participación de masas, a manera de religión pagana dedicada a la exaltación de los dioses de la derrota y la victoria. (Vázquez Montalbán, 1996)

El fútbol ha dejado de ser un simple entretenimiento y ha logrado sacar la competencia más allá de un rectángulo de 110 x 75 mts. Hoy en día el mercado se ha hecho un lugar más que importante a la hora de disputar un encuentro deportivo ya que ha alcanzado a ser un influenciador relevante dentro de cada práctica deportiva.

El fenómeno de las marcas se viene presentando desde los años 90, lo que quiere decir que no es algo nuevo que se quieran involucrar más allá de los estándares tradicionales de procesos de distribución. Las marcas han tomado un protagonismo inusitado en las relaciones de intercambio en el marco de las relaciones occidentales, trasladando a la marca el valor esencial de la corporación y desplazando hacia locaciones remotas los procesos productivos. (García A. J., 2011)

3. JUSTIFICACIÓN

El Deporte representa el esfuerzo del ser humano por querer superar sus propios límites, ya desde la antigua mitología griega se ha probado que los seres humanos han intentado ser dioses...

A partir del Siglo XX se comienza a percibir el surgimiento del deporte como práctica profesional y al mismo tiempo empieza a tener una presencia importante como eje principal de contenidos temáticos en los medios masivos de comunicación. (Televisión/Radio/Prensa y más tarde Internet)

Las estrategias y abordajes del mercadeo deportivo deben estar enfocadas al consumidor de productos deportivos, ya que de este modo reconocemos un nuevo nicho de mercado como particular y diferente a los demás. Los consumidores por sí solos, las empresas por sí mismas, hasta las sociedades en sí no pueden desarrollarse individualmente, todos están involucrados en una gran red y quienes no sean competitivos en ella y no se ajusten con alta calidad a las nuevas tendencias están destinados a desaparecer.

La esencia del mercadeo deportivo es la capacidad para interpretar la evolución permanente del deporte para crear “valor”, “entusiasmar” y “provocar deseos” que puedan ser cumplimentados por los consumidores en el marco de su nueva ubicación social. En segunda instancia supone el logro de un nivel de desempeño económico y financiero superior diferenciando las marcas de las de los competidores. (Molina & Aguiar, 2003)

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Identifica el modelo de arquitectura de marca de una marca global en el fútbol, a partir de lo hecho por Florentino Pérez en sus etapas como Presidente del Real Madrid C.F.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 🕒 Identificar las principales estrategias desarrolladas durante el gobierno de Florentino Pérez para rehacer la marca Real Madrid.
- 🕒 Analizar el estado inicial versus el estado actual de la marca Real Madrid tomando como punto de corte la gerencia de Florentino Pérez.
- 🕒 Identificar estrategias y tácticas de marketing exitosas relacionadas a marcas globales de fútbol.

5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cómo crear una marca global en el fútbol? Estudio del caso “Modelo Real Madrid de Florentino Pérez”

6. MARCO REFERENCIAL

6.1 MARCO TEORICO

6.1.1 EL DEPORTE

Se realiza una leve descripción de cómo ha ido evolucionando el deporte a través de la historia.

Las marcas deportivas son tan antiguas como la historia misma y se han hecho partícipes de ella en muchos procesos que han involucrado la actividad comercial como principal fundamento, por ejemplo: el intercambio de productos y la identificación de fabricantes, esto es una necesidad ya que se requiere obtener un determinado producto o servicio que es lo que actualmente se hace.

Estudios arqueológicos y paleográficos muestran que en ese período el producto no es el objeto de identificación por parte de la marca, en cambio en el siglo XVIII aparece el libre comercio entre mercaderes y comerciantes que adquiere esa función.

Luego a partir de la Edad Media y la conformación de grupos gremiales se comienza a exigir “sellos de garantía” como parte de la conformidad al adquirir un producto.(Costa, 2004)

Estos grupos gremiales eran conocidos por laborar rigurosamente, se encargaban de fomentar el respeto por un trabajo bien realizado, de no aceptar falsificaciones con libres distribuciones de productos que no se encontraban autorizados; trayendo como consecuencia conflictos y solo se pudieron solucionar, cuando surgió la revolución industrial, con el surgimiento de industrias nacionales y el registro de patentes.

Más tarde con el aumento de la población y la disminución del analfabetismo el incremento de la eficacia de la publicidad se hizo cada vez más notoria, lo que permitió, que marcas que están todavía vigentes como Coca-Cola, Heinz, y algunas que ya no existen como Kodak y American Express fueran importantes desde 1890 en Estados Unidos; por consiguiente la población de emigrantes aumentaba a diario, con una producción masiva tal como lo relata (García M. M., 2005) .A su vez con el proceso de la revolución se incorporó la función de diferenciador, llevando a reconocer un producto por su presentación, envase y elementos iconográficos, diferenciándose así de la competencia , ya que presentaba elementos particulares en su contenido lo que lo hacía más llamativo porque mostraba beneficios asociados a su respectivo uso.

Ya en 1995 la American Marketing Association habló de la marca como un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos que trata de identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores.

Los beneficios como los atributos de los productos están garantizados por la marca que los patrocina, dándole un valor agregado y un respaldo a cada consumidor que se hace derecho a ella.

Una marca pierde credibilidad cuando su producto presenta defectos y/o irregularidades, y es en este momento donde la empresa debe hacerse cargo y mostrar su respectivo punto de vista retirándolo del mercado y pidiendo las disculpas pertinentes. Al igual, las ventas aumentan cuando el producto o el servicio prestado son del total agrado del consumidor y cumple con lo establecido en su promesa de venta.

Es indispensable darse cuenta que el Mundo tal y como lo conocemos cambiará y dará parte a uno totalmente distinto para las nuevas generaciones, hoy en día desconocer el poder que tienen los consumidores desde un simple móvil puede hacer la diferencia de muchas personas por comprar o consumir determinado producto o servicio según la experiencia que allá tenido el consumidor.

Según (Moragas, 1992) en nuestra sociedad diversos sistemas de valores se configuran mediante el deporte a saber: los procesos de identificación colectiva, de iniciación social, de representación nacional y grupal, las formas de ocio como actividad y como espectáculo, el comportamiento, la rivalidad, el éxito y el fracaso.

Todo pero absolutamente todo tiene relación con el deporte tales como:: la salud, la apariencia física, el estilo de vida y la moda; estos elementos hacen parte de un proceso social y cultural del cual todo el mundo quiere pertenecer y hacer parte de él.

El Deporte interfiere plenamente en el vivir diario, tiene que ver con los procesos de socialización del hombre, éste destina parte del tiempo libre y constituye un marco de referencia importante en los procesos de identificación social de millones de personas.

Haciendo un resumen de los espectáculos deportivos (Moragas, 1992), dice que estos implican rituales y su análisis representa una información valiosa para el conocimiento de las estructuras de nuestra sociedad actual.” En ellos encontramos los valores y contravalores de la sociedad moderna como son: la fiesta, la amistad, la identificación, aceptar frustraciones, la justicia, la búsqueda del perfeccionamiento, pero también la violencia, el fanatismo y la xenofobia”. Partiendo de esta premisa es imposible no hondar en los efectos que el deporte tiene en la sociedad, como instrumento integrador y socializador, como detonante de violencia al interior y fuera del campo de juego dentro de una sociedad.

Para explicar de mejor manera el deporte como integración social se habla como por ejemplo la competición que se lleva a cabo cada cuatro años (los Juegos Paralímpicos); Allí se muestra cómo personas con variadas limitaciones físicas emplean su esfuerzo y dedicación por representar de la mejor manera sus naciones; el autor (Landry, 1993) habla algo muy cierto acerca del lema utilizado en los IX Juegos Paralímpicos de Barcelona “Deporte sin límites” que es un claro ejemplo de integración social porque según él “Se dio énfasis a la variedad de limitaciones superadas por tantos individuos y además se suministró un reconocimiento a todos aquellos que se propusieron un reto y fueron capaces de participar en el deporte de alto nivel”. Y es que a partir de lo ocurrido se generó un gran impacto en la socialización, en la adquisición de valores y modelos del comportamiento humano, así mismo elementos que muestran la superación personal y la realización de muchos individuos.

El deporte es un tipo de instrumento que socializa los valores básicos del ser humano, por consiguiente es un elemento social, es una práctica que se convierte en un componente importante y fundamental de socialización; entonces podemos plantear al deporte como un claro ejemplo de identificador social y cultural donde un grupo de actores practicantes de diversas disciplinas deportivas, como clubes o equipos de fútbol se sienten identificados al momento de hacerse partícipes en ellos, el solo motivo de practicar un deporte específico puede llegar a ser utilizado como un elemento definidor de identidad.

Como hemos visto ser participantes de una actividad deportiva puede generar cambios positivos dentro de la sociedad, pero también negativos como es la violencia. Ésta juega un papel importante

dentro del deporte; existe una cultura de violencia en la que se canaliza actos de violencia física y simbólica.

Al hablar de violencia podemos referirnos a infracciones de normas humanas y ciudadanas en donde se pueden ver afectados de manera física, psicológica y/o ideológica.

Ahora ilustramos unos elementos importantes para que la población tenga en cuenta al realizar una práctica deportiva, entonces nos referimos al ideal del Barón Pierre de Coubertin que consistía en aportar al deporte: la calma, la filosofía, la salud y la belleza; pero observamos en contradicción las esencias de violencia que caracterizan algunas manifestaciones deportivas que en la actualidad parecen contradecir dicho ideal. (Bernier, 1989).

Muchos de los actos de violencia surgen de forma espontánea motivados por reacciones pasionales de masas, que al verse aludidos o agredidos por parte de contendientes o en sus lugares desilusionados de su propio grupo o gremio, arremeten con todo lo que haya a su paso. Este tipo de comportamiento se hizo muy famoso a partir de la década del 60 cuando un grupo de británicos molestos por lo que ocurría dentro del terreno de juego se vieron a la tarea de agredir a sus “colegas” seguidores en las gradas.

No hay una fecha específica del momento en que se originó la violencia en el deporte, pero se conoce información que desde antes de comienzo del siglo XX ya habían enfrentamientos. Lo que si se tiene pleno conocimiento es que de un tiempo para acá a ese tipo de personas se les conoce como “Hooligans”, según el diccionario de la Lengua Española quiere decir: “hinchas de fútbol de nacionalidad inglesa que se caracteriza por su actitud violenta y su comportamiento destructivo”.

Justamente en Inglaterra es el lugar donde se crea el fútbol, allí se registraron los más fuertes enfrentamientos entre hinchas de equipos contrarios, se dice que fueron entre seguidores del equipo Liverpool F.C. y el Manchester United, equipos de fútbol que pelean constantemente por ser el más grande del Reino Unido. (BBC, 2005)

El término violencia que es conocido mundialmente se ha trasladado de igual forma por todo el mundo, hasta países que no han tenido desarrollo social, educativo, ni cultural, lo que empeora la situación al momento de enfrentarse a la lucha por conseguir respuestas de cómo frenar este conflicto.

En Latino América este tipo de Hinchada es conocido como Barras Bravas quienes en su afán por copiar lo negativo que llega del exterior lo toman como propio y lo adaptan a su círculo social. Este fenómeno de las barras estuvo primero en Argentina, luego se extendió por países como Colombia, Chile y Perú.

"El modelo estético y el referente más claro que se toma del barrisco aquí en Colombia fueron las barras argentinas. Ése fue el ejemplo a seguir, tanto por la estética como por los cánticos", según le contó a BBC Mundo Pipe Garcés ministro de Desarrollo de la Barra Barón Rojo de Cali. A pesar de esto, el problema de las barras bravas en nuestro país no se da en los partidos de la Selección Colombia, siendo protagonista únicamente en los encuentros por la liga local.

La violencia crea conflictos de intereses, tiende a dividir la sociedad en grupos, clases e instituciones por diversos tipos de poder. La lucha entre diversos sectores de la sociedad conduce al cambio, que es Universal y permanente (García M. F., 1991).

Se deja de hablar por ahora de la violencia en el deporte y nos vamos a referir al aporte de las Ciencias Sociales al deporte.

El deporte es una institución social porque contribuye a crear cambios en la sociedad, además contiene valores reconocidos desde el punto de vista social en torno a los cuales las personas se congregan y se organizan, también somos seres históricos, porque analizamos, criticamos continuamente nuestro mundo y ayudamos a transformar nuestra sociedad, entonces somos productores de saberes y de conocimientos.

El crecimiento representativo del deporte tal y como lo conocemos hoy en día a generado que las ciencias sociales se interesan en hacerse partícipe de él por sus múltiples facetas desde varios ángulos: económicos, políticos, pedagógicos, psicológicos y mediáticos. Y es que el deporte contemporáneo hecho, y desarrollado en la cultura actual se ve sometida a los cambios que de esta provengan, lo que obliga a observarla desde un punto de vista más sociológico para mejorar su dinámica social.

Empleando el deporte dentro de la vida diaria inculcándolo desde edades más jóvenes en instituciones educativas como Educación Física ha ido tomando más valor desde que obtiene mayor apoyo social rompiendo paradigmas y cambiando estilos de vida constantemente. Cabe anotar también de que a pesar de que existan infinidad de disciplinas deportivas para su práctica, las instituciones siempre enseñan las mismas, las tradicionales, desconocen todo un mundo de posibilidades a su haber, concentrándose en las que les resulta más rentables para ellos y no hacen énfasis en las que podría ser más beneficiosos para los más pequeños, lo que origina que talentos no sean descubiertos o se tarden en aparecer.

La sociedad a su vez no invierte en sus deportistas y varias veces son ellos mismos los que deben sufragar de sus propios recursos o buscar quien los patrocine para cumplir con sus objetivos; el deporte deja enseñanzas, experiencias y cuando se hacen bien las cosas resultan triunfos y satisfacciones.

El deporte visto como una industria puede decirse que es complejo y diverso a la vez, tanto en su forma, por el tipo de consumo y los actores que la componen, esto lo relatan en el libro Marketing y Fútbol (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012).

En la práctica deportiva se debe distinguir:

- Organizaciones deportivas dirigidas al público en general.
- Practicantes de actividades físico-deportivas (tales como los polideportivos, gimnasios y clubes privados).
- Organizaciones deportivas de competencia o rendimiento (Compuesta por los mejores deportistas clasificados en categorías de aficionados, de alto nivel y profesionales). En esta segunda tipología puede incluirse al fútbol como deporte de espectáculo.

A su vez por el tipo de consumo es posible diferenciar los consumidores del deporte éstos son:

- Consumidores practicantes de deporte (Incluyendo en esta categoría a los deportistas de entrenamiento y a los de competición) para quienes está orientada la industria de ropa y accesorios deportivos.
- Consumidores de eventos deportivos (espectadores). En realidad existe una variedad de roles de consumo: jugador, espectador participante, telespectador, lector, etc.

Por otra parte a modo institucional, existen organizaciones deportivas que tienen como principal objetivo fomentar la participación de las personas en el deporte y actividades que tengan relación con el mismo y por ello compiten entre las mismas organizaciones para buscar debilidades entre quienes las componen y lograr los objetivos planteados.

Existen también 3 categorías de organizaciones planteadas en el libro (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) las cuales están directamente implicadas con las tres dimensiones del deporte: La actividad física, la competencia y las reglas; dichas categorías son:

- 🕒 Organizaciones promotoras de actividades deportivas: Aquí se busca satisfacer las necesidades de la comunidad en general, por medio de actividades físicas y de socialización del deporte, con una oferta de actividades individuales y grupales de carácter recreativo y competitivo.
Estas organizaciones, para poder subsistir, dependen de los aportes que hagan sus miembros, sobre todo de entidades privadas.
- 🕒 Organizaciones productoras de eventos deportivos: Hace referencia a actividades individuales o grupales con un sistema de reglamentos de igualdad para todos, a modo de deporte de espectáculo, ya que se encargan a su vez de brindar alternativas de ocio y de entretenimiento. Están asociadas más que todo a deportes profesionales de alto rendimiento que le generan un gran espectáculo por parte de quien lo ve. Sus ingresos se basan en el trabajo comercial, potenciado por las nuevas tecnologías de la información y comunicación como la venta de derechos televisivos, las licencias, el merchandising, la publicidad, y otros más.
- 🕒 Organismos de gobierno deportivo: De este grupo hacen parte las Federaciones y los comités Olímpicos, fomentando el deporte aficionado como el profesional. Estos Organismos son sin ánimo de lucro aunque a veces buscan patrocinios como el merchandising y los derechos televisivos para desarrollar acciones comerciales para sostenerse, para apoyar y financiar otras organizaciones deportivas.

A lo largo de la historia se ha comprobado que la política, también hace parte del deporte, los gobernantes han utilizado el fútbol como instrumento de poder sobre la población, han querido aprovechar la gran acogida que tiene el deporte rey para llegar a sus más aserriados contradictores. Desde el momento en que los gobiernos actúan como administradores de los fondos para la promoción del deporte, ejercen también alineamientos políticos para la actuación de este sector social. (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) .

6.1.2. EL MARKETING

Cuando se habla de marketing, se debe tener claro el concepto, la segmentación del mercadeo, el mercadeo, los elementos que la conforman y el efecto que tiene en el deporte.

El término Mercadeo se remonta hasta finales del siglo XX y fue creado a partir de ver la

necesidad, de diseñar modelos de distribución adecuados al producto o servicio; es considerado también como una actividad corporativa, cuya finalidad es darle marcha al inicio de las ventas.

Segmentación del mercadeo

Se puede definir la segmentación del mercadeo, como el arte de dividir un mercado en grupos distintos de consumidores, que podrían requerir productos o combinaciones de marketing diferentes.

La clave de la segmentación consiste en seleccionar a los consumidores que serán atendidos por la institución; por consiguiente, se va a identificar a los competidores que se debe enfrentar. (Molina & Aguiar, 2003)

Para llegar a que una marca se dé a conocer y más tarde a ser recordada, es fundamental diferenciarse de los competidores, y por esto se debe crear un plan de marca que se convierta en referente esencial, para que de forma inmediata sirva de identificación de productos y servicios relacionados en este caso con el deporte.

El mercadeo deportivo es un medio promocional para llegar al consumidor, ya sea por publicidad, por comunicación directa o con estrategias comerciales innovadoras, ya que los deportes son una plataforma donde se puede contar la historia de la empresa.

El primer paso para lograr un plan de mercadeo deportivo efectivo, es realizar una segmentación del público al que se quiere llegar, preguntarse a sí mismo si en los lugares donde se está haciendo participación, es la indicada, si se debe realizar en otro lugar, o de diferente manera, a su vez que actividades se están desarrollando y en cuales se debería hacer mayor énfasis.

El mundo del deporte en países con mayor desarrollo, sustenta parte de su presupuesto en el mercadeo como pilar del desarrollo de sus negocios. Existen diversos tipos de patrocinio como: uno principal, un colaborador y un proveedor oficial. En la medida que este patrocinador sea más importante, las alianzas crecerán por ambas partes, siendo el internacional, el camino para abrir nuevas fronteras.

Posicionar es el objetivo general, intentar posicionar es una tarea obligada; posicionar en otras palabras es consolidar un “vinculo” (Molina & Aguiar, 2003)

En el momento que una marca se posiciona en el mercado, no debe olvidarlo, debe trabajar en ello, perseverar, ser constante y saber cuándo debe sacrificar mercados porque nunca se puede llegar a todos los consumidores, ni vender a todos. Desarrollar una identidad no se hace de la noche a la mañana, toma tiempo, y la falta de paciencia nunca es buena consejera.

Según (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012), el Marketing implica satisfacción del mercado en el corto y largo plazo y es por esto que se necesita que la gente compre no solo una vez sino varias veces.

En el deporte como en cualquier otro ámbito social, las transacciones entre los que ofertan y los que demandan se dan, cuando hay igualdad de utilidad en el intercambio. En una empresa u organización la utilidad es el dinero, las respuestas en cuanto a imagen y lealtad que reciben del usuario se evidencian, cuando se agota un producto por la demanda que hay, o cuando crecen en el número de socios. Para el mercadeo deportivo las utilidades son los beneficios que se obtienen, cuando los consumidores adquieren la vestimenta de algún club o de su jugador favorito.

El Marketing Deportivo se basa en la oferta de elementos tangibles e intangibles que representan un conjunto amplio de beneficios que pueden ser de carácter funcional, afectivo, psicológico, social, hedonista o estético, los mismos que funcionan como motivadores de la compra o consumo. (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012).

6.1.3. EL MARKETING Y EL FÚTBOL

El fútbol es sin duda la disciplina que supera las fronteras y adopta diversas dimensiones como el: espectáculo, deporte, negocios, como culto religioso y como movilización social. Es aquí, donde el marketing se constituye para satisfacer la demanda del espectáculo deportivo del fútbol profesional, desarrollado como deporte de alto rendimiento a través de los conocidos clubes de fútbol. A su vez el marketing que se aplica al fútbol, acoge en sí mismo formas de comercialización de los productos y servicios relacionados al consumo del deporte, del protagonista donde puede ser: aficionado, practicante o espectador.

Desde hace poco tiempo, los equipos de fútbol comenzaron a implementar estrategias de mercadeo con el fin de lograr negocios y de gestionar su actividad como un producto más de consumo.

Hoy en día, su visión de éxito va de la mano con lograr éxitos deportivos y de rentabilidad comercial; el secreto es, diseñar un modelo de negocio basado en una marca, no en un equipo de fútbol, que sea difícil de copiar por parte de sus competidores, que sea tan diferente y cercano a su consumidor lo más posible que sea.

Es necesario incluir una visión empresarial y desde luego profesional que lleve de la mano al marketing con los resultados deportivos para alcanzar una mayor rentabilidad del club.

Caso aparte, pero no relevante es el del Manchester United, que por varios años a pesar de no contar con los resultados queridos en el tema deportivo, si logró posicionarse como marca, gracias a su labor en la parte de mercadeo, cuenta con su propio departamento de marketing, tiene una capacidad para generar ingresos, que lo ponen en la elite de los clubes más exitosos y rentables del mundo. Para lograr estos avances, es fundamental aprovechar los recursos que se tienen a la mano, en este caso los activos del club, como por ejemplo los jugadores, a veces de renombre y otras por su singular talento, también con sus hinchas que a pesar de no estar acostumbrados a ganar, apoyan al equipo porque lo llevan en su corazón “Top of heart”.

Se puede decir, sobre los clubes de fútbol, que usan diversas acciones de mercadeo para aumentar sus ingresos, desde promociones en taquilla, como por lo implementado en materia

de merchandising, el manejo de la imagen de sus estrellas de fútbol, más los acuerdos de patrocinio de socios estratégicos fundamentales de otras marcas de referencia. Ejemplos claros de fuertes patrocinadores es Turkish Airlines, para el Manchester United y el F.C. Barcelona, aerolíneas que emplean regularmente a los jugadores insignias de clubes, que patrocinan a cambio de utilizar la imagen en sus aviones o la de transportarlos gratis de un país a otro, cuando tienen encuentros deportivos internacionales.

Desde el punto de vista de una empresa patrocinadora, son varios los objetivos que se pueden alcanzar, con un equipo de fútbol a través del patrocinio, como lo explican (Mullin, Hardy, & Sutton, 1995). Algunos son: incrementar la notoriedad de la empresa, de la marca o de ambos, modificar, o reforzar la imagen de la marca o la empresa, identificar a la empresa con segmentos particulares del mercado, integrar la empresa a la comunidad, generar un buen ambiente en el interior de ella, a sus proveedores y principales clientes, relacionarse con creadores de opinión, generar beneficios mediáticos, lograr objetivos de ventas y alcanzar una ventaja competitiva.

A su vez para poder alcanzar los objetivos que las empresas patrocinadoras quieren, se debe evaluar de forma cuidadosa las características que tenga el club, para que de esta manera se pueda establecer una relación de patrocinio duradera. Hay que tener en cuenta, el tamaño de la población, del club y la estructura (número de socios, cantidad de hinchas que van al estadio, etc), su historia y prestigio, la proyección internacional, el perfil del aficionado, los resultados de las últimas temporadas, su modelo de gestión y si maneja contratos de exclusividad.

Según (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012), existen diversos tipos de mercado que se integran en el fenómeno del fútbol, éstos son:


- 🕒 **Mercados de consumo propio:** Es el tipo de mercado, que busca que los compradores salgan satisfechos, en busca de resolver sus necesidades subjetivas y personales. Las razones de compra no son 100% individuales y los criterios de compra tampoco son necesariamente racionales u objetivas.
En este Mercado están incluidos quienes van a los partidos de fútbol para ver a sus jugadores preferidos, porque quieren ver a su equipo ganar, por estar con los amigos, o para pasar un rato agradable.
- 🕒 **Mercados de consumo industrial:** Son aquellos, que tienen como motivación personal, la rentabilidad económica que puedan generar.
Todos los miembros de este mercado buscar obtener beneficios por la posterior reventa de los productos y servicios que son intercambiados. Surgen entonces los conceptos de riesgo económico, tecnológico o social, que son motivados a comprar racionalmente y con criterios objetivos.
- 🕒 **Mercados según el ciclo de vida:** Esta clasificación, se fundamenta en que los mercados tienen determinada conducta basada en el ciclo de vida de su respectivo producto (introducción, crecimiento, madurez y declive).

En cada etapa hay un tipo de velocidad o incremento de la demanda del producto o servicio. Por ejemplo en la etapa de introducción entrarían todos los jugadores nuevos, aquellos que tienen afán de mostrarse y de ser conocidos; también el equipo de fútbol que está en una división menor y necesita ser conocido para comenzar a proyectarse.

En la etapa de crecimiento los productos van de la mano con la demanda, a mayor oferta mayor demanda, donde también existe la competencia fuerte, con la consecución de venta de los derechos televisivos generando mayores ingresos.

Al mismo tiempo, los clubes tienen que conseguir mejores patrocinadores, de esta manera puedan difundir y rentabilizar la marca, pudiendo entrar a otros mercados transfiriendo su valor a marca.

Cuando hay una sostenibilidad debe haber más riesgos, lo que origina que se deban abrir más mercados alrededor del espectáculo deportivo, al igual que se debe incrementar la inversión para conseguir mejores jugadores y de esta manera mantener un alto nivel de competitividad deportiva.

 **Mercadeo de Servicios:** Este tipo de mercado, va desde el que reparte los elementos deportivos de entrenamiento, hasta los que transmiten los encuentros deportivos, de aquí la elección por determinado canal de televisión.

Las características propias de los servicios como recreación deportiva que debe satisfacer necesidades personales de los aficionados, pero a su vez debe generar beneficios económicos en las empresas que participan de esto.

“La identidad de una organización es la percepción que tiene sobre sí misma” (García M. M., 2005).

6.2 MARCO CONCEPTUAL

Los clubes de fútbol tienen como reto importante definir el origen de lo que ofrecen a su mercado. Se ha visto, que el fútbol integra diversas actividades lúdicas, financieras, etc. y a su vez actores de diferente naturaleza como deportistas, equipamiento deportivo, programas informáticos, etc.; los cuales se requieren en la actividad humana para resolver las necesidades de las organizaciones y las que son de manera individual.

Según, (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) es necesario identificar para un equipo de fútbol, cuál es su naturaleza como producto y/o como servicio, de esta manera se conoce con lo que se cuenta y que es lo que se necesita.

Existe una Clasificación Nacional de Actividades Económicas que agrupan servicios, según las actividades que desarrollen, algunas de éstas son: transportes y comunicaciones, comercio, restaurantes y hostería, instituciones de crédito, seguros, servicios prestados a las empresas, alquileres y otros servicios, el fútbol cabe en la categoría de servicios por recreación y culturales.

Aunque existen claros ejemplos, sobre la finalidad de algunos clubes, también se podría considerar en la categoría de representación diplomática y organismos internacionales. Tal es el caso implementado en el año 2010 por el Presidente de Gobierno de ese entonces José Luis Rodríguez Zapatero, pidiéndole colaboración a su homónimo dirigente del F.C. Barcelona (mejor equipo del mundo en ese entonces), que jugarán algunos partidos amistosos con países de importancia de política internacional y de esta manera mejoraría la imagen de España a nivel mundial.

El Real Madrid equipo de Primera División de España también tuvo participación gubernamental en el 2011 firmando un contrato de patrocinio con el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio de la Comunidad de Madrid, para promocionar a España y al mismo Madrid como destinos turísticos.

El fenómeno del fútbol como servicio, es invariablemente intangible, efímero, experimental y subjetivo (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012). Es un sentimiento para muchos, una pasión difícil de explicar, y para otros es un espectáculo, un referente de estilo de vida, que adoptan muchos como propios hasta el punto de obtener una prenda deportiva de su equipo o jugador favorito.

El marketing, tiene que ver con este punto y es que es innegable que todo hincha quiere ver ganar siempre a su equipo, pero no siempre es posible, hay ocasiones que los actores principales no están en sus mejores días y no pueden alcanzar los objetivos que se plantean, lo que origina un bajo resultado deportivo, donde el juego como en el marcador es parte importante del fútbol como producto, porque a veces el equipo considerado más malo, puede derrotar al que es considerado mejor de todos. “Lo bonito del fútbol”.

En el libro (Kotler, 2010) sobre producto, se pueden analizar las dimensiones del fútbol como un servicio compuesto de la siguiente manera:

- 🕒 **Compuesta de beneficios tangibles e intangibles del fútbol:** Ya sea como práctica o espectáculo, el club determina qué beneficios son los esperados por sus seguidores; éstos no quieren jugadores, sino experiencias que evoquen en su juego, la satisfacción de ganar, aprovechando en algunos casos la localidad en competiciones internacionales. **Dimensión para construir posicionamiento del club.**
- 🕒 **Dimensión esperada por el servicio:** Aquí se encuentran las expectativas mínimas que tienen los seguidores del club. Esperan que su equipo gane, que juegue bien, que tengan un buen desempeño, etc. Estos servicios requieren de un lugar físico, como un estadio en donde deben tener ciertas condiciones mínimas como: facilidades de acceso, cómodo, seguros y limpios.
- 🕒 **Dimensión aumentada:** Constituida por elementos tangibles e intangibles que usan los clubes para diferenciarse de la competencia como: publicidad y promociones previas al partido, para que de esta forma se motiven a los seguidores a que vayan al estadio, facilidad para adquirir las entradas y todo aquello que lleve a la experiencia

de marca como: música, animadores y merchandising que permitan vivir el encuentro deportivo de manera más intensa.

🕒 **Dimensión Potencial:** Conformada por los esfuerzos que el club realiza para desarrollar y mejorar nuevos elementos tangibles e intangibles, para que de este modo se pueda anticipar a los deseos y requerimientos de sus seguidores. Además todo lo que implica la evolución del mercado y lo que traiga en el futuro como los nuevos jugadores para la plantilla.

En esta dimensión caben también las nuevas tecnologías como el uso de redes sociales para tener más contacto con los seguidores o para realizar cobranding como lo hacen actualmente algunos clubes con marcas importantes.

6.2.1 ATRIBUTOS DEL FUTBOL

Ahora se comienza a explicar los atributos tangibles e intangibles. La imagen de empresa, el valor de marca, la atención al cliente hacen parte de los atributos intangibles, mientras que los tangibles serían la forma, el tamaño, el color, etc.; servicios que el consumidor adquiere al momento de satisfacer una necesidad.

Los seguidores, adquieren beneficios a través de lo que buscan para satisfacer una necesidad; elementos intangibles como el éxito deben ir asociados a elementos tangibles como las copas, triunfos y noticias positivas que el club consiga. Según esta premisa, los servicios solo serán servicios hasta que estimulen los sentidos de los seguidores, indicándoles cómo aportan estos beneficios a sus necesidades.

Por tanto, es inútil cualquier intento de parte de la institución deportiva como el implemento de publicidad, de promociones o de merchandising, si sus seguidores no encuentran algún beneficio en las ofertas.

El club, debe hacer catarsis y descubrir que elementos tangibles e intangibles son los más adecuados para ellos y además hacerse diferenciar de la competencia.

El concepto de beneficio, está constituido por la satisfacción que se busca tener al recibir un servicio determinado cumpliendo con las expectativas iniciales, así pues cada equipo de fútbol, debe ofrecer determinados beneficios a sus seguidores como por ejemplo: éxito, tradición, estilo de juego, jerarquía, vínculo regional, vínculo familiar, etc.

En la actualidad el delantero centro, siendo “punta de lanza única”, debe poseer una gran presencia física, puesto que debe sostener todo el peso del frente de ataque, muy habilidoso en recibir balones de espalda a la portería rival, ya que sirve de apoyo a las triangulaciones y servir de recorte para jugar por detrás de los defensores adversarios cuando el dribbling de sus compañeros se realiza hacia el interior. (Puro Marketing, 2010).

Todavía los jugadores son el atributo más visible para cualquier club de fútbol, porque tangibilizan el beneficio que poseen todos los seguidores, materializando sus expectativas sobre todo aquellos, que han sido catalogados como estrellas del deporte; su sola presencia

llena estadios, mueve las audiencias televisivas, virtuales y periodísticas entorno a ellos; a veces hasta el entrenador hace parte del juego tomando protagonismo en sus actos contra el árbitro y los medios de comunicación; caso puntual el del entrenador Portugués José Mourinho, que a pesar de contar con diversos títulos, en varios países de Europa, logrados a partir de su amplio conocimiento del fútbol, también se lleva el título del entrenador con más controversia, al trasladar su filosofía y modo de pensar fuera de la cancha, fuera del vestuario, imponiendo siempre su manera de ser, un tanto conflictiva y muchas veces muy directa, cosa que los expertos lo llaman “desconcentrar al enemigo”.

Es importante que la actitud de los integrantes de un equipo de fútbol sea correcta tanto al interior como en el exterior, partiendo de sus jugadores ya que son la imagen no solo de la institución sino de diversas marcas, también la de sus entrenadores y directivos, los cuales son los principales elementos de contacto que tienen con los seguidores y la opinión pública en general.

Hay casos donde las marcas han quitado el patrocinio a jugadores, tal es el caso de Coca Cola, con el jugador Wayne Rooney, en el 2010, se le demostró que tuvo relaciones sexuales con una prostituta mientras estaba casado y a la espera de su segundo hijo, la marca de Cola no dudo en retirar la campaña, donde el jugador inglés hacia parte. Según un artículo del diario Marca del año 2009 en la segunda dirigencia de Florentino Pérez en el Real Madrid F.C. el club le entregó un libro a cada jugador con 8 normas de comportamiento:

1. **Proximidad:** Hay que ser cercanos a los aficionados.
2. **Educación:** Mostrar respeto al técnico, a los directivos y a la afición.
3. **Esfuerzo:** Sacrificio y dedicación.
4. **Puntualidad:** Hay que llegar a tiempo a todas las citas.
5. **Salud:** Evitar las situaciones de riesgo.
6. **Orden:** No a las salidas Nocturnas.
7. **Imagen:** Hay que cuidar la vestimenta.
8. **Colaboración:** Con el club y con la prensa.

Las pasiones, las emociones de los seguidores del fútbol, producidos en torno a un partido, muestran el sentimiento hacia unos colores, un escudo, una historia, unos jugadores que es difícil de comprender, de asimilar y muchas veces de compartir, pues es algo de cada uno, que lo concibe de distinta forma a como lo hace todo el mundo.”

Entre los minutos más estresantes para la salud del corazón, figuran las jugadas decisivas o de gol, las tandas de penaltis o las decisiones arbitrales injustas”. (Consumer , 2011). Estudios realizados han demostrado que momentos específicos durante un encuentro deportivo se asocian tensiones y episodios cardiovasculares.

El fútbol, se concibe en todo su esplendor cuando es experimentado dentro de un entorno adecuado, diseñado por el club, cuando sus principales actores, los jugadores hacen su mejor esfuerzo y sobre todo cuando los seguidores se sienten respaldados y “libres” de apoyar a su equipo de la manera que más consideren conveniente; hay elementos como la música que permiten esto, las personas superan sus limitantes individuales y se integran a comportamientos más socializados, hay equipos que tienen himnos propios, o canciones específicas, que al ser entonadas llaman a sus seguidores a ser protagonistas del entretenimiento.

Existe una relación entre música y movimiento, los himnos contribuyen a generar un clima emocional de triunfo. Así, la música también forma parte del espectáculo y provoca la participación de la gente para su implicación e identificación con el evento. Por eso es importante una herramienta para el responsable de marketing de un club de fútbol, que explica el interés de todas las enseñanzas de grabar y difundir sus himnos. (Tu,2010).

No solo la música, es importante dentro del estadio, el himno y hasta las canciones, que muchas veces son interpretadas por la propia barra del equipo, ayudan a mejorar el encuentro deportivo; también hay elementos visuales como “los trapos”, banderas, pendones, que ayudan a vestir el espectáculo, a su vez las bengalas, pólvora que en muchas partes están prohibidas, extintores, que engalanan de excelente manera el escenario deportivo. En este ambiente, la parte de la celebración de los goles ayuda con el espectáculo en las gradas, según (Herrador, 2007); cuando un jugador expresa su emoción al marcar un gol, también lo hace para compartirlo con la afición o para una persona en particular. Hay gestos afectivos, reivindicativos, respetuosos, para recordar un ser querido, para homenajear y a veces también obscenos y de mal gusto para quienes se encuentren presenciando este espectáculo.

Los clubes tratan de posicionar el concepto o beneficio que normalmente ofrecen a sus seguidores a través de estrategias de marketing, muchas veces su imagen no corresponde con los esfuerzos puestos en ello. Los seguidores se hacen una imagen mental deportiva del club, en la cual se ven identificadas variables psicológicas, esfuerzos psicológicos y acciones de la competencia.

La imagen y proyección social de un club, es un atributo, que se va convirtiendo importante o se le va dando importancia a partir del crecimiento consciente de que las empresas e instituciones son obligatoriamente responsables de serlo.

Las empresas de cualquier sector, deben ser exitosas en su producción y en su comercialización de bienes y servicios; además deben preocuparse por el entorno que los rodea, sabiendo esto los hace acreedores de compromisos para la participación y solución de problemas sociales a corto, mediano o largo plazo. Ejemplo de esto son las campañas de responsabilidad, donde los seguidores se sienten identificados por su buena labor y se motivan a la compra deportiva.

Hay diversas acciones filantrópicas donde tanto la institución como los jugadores, se pueden apoyar para generar responsabilidad social:

- 🌱 **Marketing Social o Marketing con causa**
- 🌱 **Patrocinio de causas sociales**
- 🌱 **Voluntariado Corporativo**
- 🌱 **Filantropía Corporativa**

Durante el lapso del tiempo, la responsabilidad social, va adquiriendo en el ámbito deportivo más peso. Según (Labrador, 2011) no se trata solo de un tema, sino de crear identidad corporativa, que vincule la marca con los valores como: la solidaridad, el medio ambiente o el comercio justo. Con la crisis, este término pasó a ser cuestión de negocio.

Iker Casillas portero del Real Madrid C.F. y de la Selección Española, se comprometió a luchar contra la pobreza en el mundo, asumiendo el puesto como embajador del programa de buena voluntad de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Comprometido a luchar por la pobreza y la desigualdad en el mundo, Casillas se concentró en los conflictos sociales que sufren los jóvenes de países en desarrollo, impulsando la educación, la salud y la reducción de la pobreza. Siendo la imagen de diversas campañas en todo el mundo, Casillas, ganador de un Mundial de fútbol, dos Eurocopas y dos Champions League, promueve ayudas sociales, visitando y estando en contacto directo con los implicados; siendo una persona tan ganadora, refleja respeto y seriedad y es reconocido en todas las partes.

La imagen de proyección social de un club, con respecto a su entorno es un atributo, siendo de suma importancia porque día a día, crece el nivel implícito de las empresas e instituciones y éstas deben ser socialmente responsables.

Tanto los clubes de fútbol como instituciones deportivas y cualquiera de otro sector, no solamente les conviene concentrarse en realizar una producción exitosa, comercializar sus bienes y servicios, sino que además deben ir más allá, asumiendo el rol de ser más protagonistas de la sociedad, realizando compromisos que puedan dar soluciones a problemas sociales a corto, mediano o largo plazo.

Como hacen referencia (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) las campañas de responsabilidad social, permiten que los seguidores se identifiquen con su club y a su vez esta identificación los motiva a la compra de su oferta deportiva. El club puede gestionar acciones que generen una responsabilidad social como el patrocinio de causas sociales y el de voluntariado deportivo; pero no se trata solamente de un tema para crear identidad corporativa que vincule la marca (Equipo de fútbol) con valores de solidaridad, cuidado de medio ambiente, etc., sino la de una marca que va más allá de la parte comercial, lo que significa una verdadera pasión traducida en el apoyo de diversas causas sociales.

6.2.2 IMPORTANCIA DE LA DIFERENCIACIÓN EN EL FÚTBOL

La diferenciación en el fútbol, requiere de un soporte físico que lo haga visible y palpable, o asociarlo a algún objeto tangible que sea fácil de percibir por el usuario y que sea representativo de la calidad del mismo o de los beneficios que reporta. (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012).

Tangibilizar un servicio, es hacerlo perceptivo a los sentidos. Partiendo de esta premisa todos los objetos y estímulos físicos que muestren existencia y calidad del servicio pueden llegar a ser ventajas cómodas para sus seguidores. Por ejemplo el implemento de tarjetas de crédito bancarias con la imagen del equipo de fútbol, que a su vez presta un servicio tradicional como los servicios en un banco; también permiten identificarse con su respectivo club, por medio de beneficios que éste quiera transmitirle a sus seguidores.

Es un servicio que mantiene la asociación de marcas y que permite diferenciarse de la competencia, además agregándole plus de incluir elementos específicos como símbolos, en algunos casos o mascotas en otros, a esto lo llamamos el elemento diferenciador.

Otros servicios que sirven a modo de diferenciador son los asociados al precio que van de la mano con el servicio que se desea recibir. En el libro (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) hay objetivos que se pueden conseguir implementando tácticas de servicio diferentes del mercado. Éstos son:

- 🕒 **Fiabilidad de Promesa:** En los seguidores se debe reducir la incertidumbre que se tiene respecto al servicio que vayan a contratar, lo que en algunas partes es conocido como “Si no queda satisfecho le devolvemos su dinero” Una promesa de compra.
- 🕒 **Beneficio de la Relación:** Los clubes deben entablar una relación duradera con sus seguidores, comunicando las ventajas que tiene ser socio o comprar el abono de toda la temporada.

Estas son las ventajas de ser socio del Real Madrid C.F. según (Real Madrid, 2013):

- Cada Socio recibe un reconocimiento por sus años de antigüedad ininterrumpida en el club: Insignia de plata a los 25 años, insignia de oro a los 50 años, insignia de brillantes a los 60 años, Además, a partir de los 50 años como Socio, la cuota es gratuita.
- Sólo los Socios pueden ser abonados (en función de la disponibilidad existente) y disfrutar de preferencia en la compra de localidades.
- Los Socios del club disponen de descuentos y disfrutan de plazos exclusivos en la compra de entradas electrónicas.
- Los Socios del club disponen de ventajas exclusivas y descuento en abonos y entradas de baloncesto.(Filial del equipo, Real Madrid de Baloncesto)
- Los Socios tienen acceso gratuito al Tour del Bernabéu (Estadio del Real Madrid F.C.).
- Los Socios tienen preferencia y podrán acceder a los partidos del Real Madrid Castilla (Inferiores del Equipo) de forma gratuita presentando su carnet.
- Los Socios del Real Madrid pueden visitar gratis los entrenamientos de la plantilla del primer equipo siempre que se disputen con acceso libre.
- Descuento de un 10% en las compras realizadas en las Tiendas Oficiales del Real Madrid.

- 10% de descuento en el RealCafé Bernabéu, Asador de La Esquina del Bernabéu y Zen Market.
- Condiciones especiales para la inscripción a las escuelas y campus deportivos de fútbol y baloncesto, organizados por la Fundación Real Madrid.
- Recepción gratuita en su domicilio de la revista trimestral Hala Madrid y Tiempo de Descuento.
- Eficiencia: Oferta de valores económicos a sus seguidores con el fin de disminuir sus costos en la compra de elementos como souvenirs dependiendo de la cantidad de compra.

Existen también ventas cruzadas, que le implican al consumidor, obtener dos o más servicios en un paquete, por el precio inferior, al que se pagaría por cada servicio individualmente; éstos servicios pueden estar relacionados o no con el deporte, ejemplos de ello podrían ser agencias de viajes, que ofrecen tours por los estadios más representativos de la ciudad, entradas a varios o todos los partidos y también obsequiando merchandising como: diplomas, escudos u otros elementos de referencia al club.

Los equipos de fútbol, pueden decirle a sus seguidores, que pueden obtener más y mejores beneficios al adquirir algún servicio, ya sea a través de ventas personales o usando los medios de comunicación.

Sin duda alguna el trato amable y la clara entrega de información, es más importante, si es prestada por el personal del club directamente, que por lo que se pueda leer o escuchar por medios de comunicación. Ejemplo de ello fue en el 2010, cuando en el estadio , Santiago Bernabeu, sede del Real Madrid C.F. albergó la final de la Champions League versión 2009-2010, donde se necesitaron voluntarios con habilidades especiales, ya que se pensó que podrían ser importantes si quería dejar por lo alto esta celebración deportiva, que a pesar que no fue jugada por el club, dueño del estadio, debían darle la importancia que se merecía semejante evento, pues es conocido a nivel Mundial como el encuentro de clubes más importante de Europa.

Una de las formas de diferenciar el producto y/o servicio es brindando a los compradores, niveles mayores de calidad, percibidos a los entregados por la competencia.

En algunos sectores de actividad económica, se puede distinguir varios atributos o aspectos que logran hacer esto de la mejor manera, según (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) son los siguientes: Fiabilidad/Consistencia en la prestación de servicio, Rapidez/Agilidad, Responsabilidad, Competencia; Accesibilidad, Cortesía, Comunicación, Credibilidad, Seguridad y Comprensión/Conocimiento del cliente.

Un punto importante para pretender ser diferente, es la construcción de la Imagen Corporativa, el cual es un elemento que ayuda a diferenciarse de la competencia; debe constituirse a largo plazo, debe generar una buena imagen a sus seguidores de profesionalidad y eficacia del club, para que así pueda diferenciarse de forma clara y positiva de otros clubes, más una sólida imagen corporativa basada a partir de una planificación estratégica efectiva.

En el libro, (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) trata el tema, de la prestación de servicios a los seguidores, indicando que debe ser a manera de estándar de calidad, el objetivo, el servicio debe tener características homogéneas para transmitirle a los seguidores estabilidad y suplencia de errores, a la hora de entregarles un determinado servicio, esto se puede conseguir de varias maneras como el uso de altas tecnologías para sustituir actividades echas por personas, como por ejemplo un cajero electrónico.

Antes veíamos la importancia del talento humano, para ofrecer un determinado producto y/o servicio, su calidez, presentación personal y amabilidad permitiendo un contacto más directo con el cliente y por consiguiente un aumento en las ventas; que cuando ese producto o servicio es ofrecido por un medio de comunicación. Ahora vemos que la tecnología es la que debe ser la protagonista si se quiere tener un servicio más ágil.

Por medio de las tecnologías de servicio, los clubes sustituyen el servicio individual mediante elementos como: nuevos software para diseñar entrenamientos, ejercicios para los jugadores y programas informativos a clubes de fútbol dirigidos al entrenador, preparador físico y secretarios técnicos.

El rendimiento de los jugadores, es catalogado como un servicio, en el cual se mide la entrega y prestación en el terreno de juego, así de esta manera es difícil su estandarización o regularidad en la competición; a pesar de que su rendimiento se mide en jugar bien y en el número de goles hechos, depende también de la posición en donde se juegue, éstos servicios son las acciones del entrenador, el preparador físico, y de la recuperación de cada jugador.

Para que un jugador esté equilibrado físicamente y espiritualmente en el club, debe contar con profesionales en el área que guíen a los jugadores por el mejor camino, sin excederse y cumpliendo las normas de respeto por la integridad humana. Ejemplo de esto fue desarrollado en un artículo web del diario Marca de España (Marca, 2010) donde se habla de la importancia de tener un psicólogo dentro de un equipo.

La Selección Francesa dirigida por Laurent Blanc contrató un psicólogo para motivar a los jugadores en los partidos clasificatorios de la Eurocopa 2010 sustentando esto en que la Selección Francesa ganadora del Mundial del 1998 había contado con un psicólogo; aunque este impulso, les duró hasta cuartos de Final donde fueron vencidos por España que sería la ganadora de este certamen.

A partir de diferentes tácticas los clubes, deben tratar de sincronizar oferta y demanda para evitar disgustos por parte de sus seguidores sino encuentran lo que necesitan, o si se les fue suministrada una información errónea; según (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) existen diversos tipos de servicios que pueden utilizarse como controladores de precios para un correcto manejo del mercado:

- Precios diferenciales: Se aplican los precios altos cuando se espera que la demanda aumente y bajos cuando se presume pueda disminuir, un ejemplo podría ser los partidos de la liga local versus partidos por torneos Internacionales, a su vez si son

cuadrangulares o finales.

- Desarrollar demanda fuera de temporada: Ofrecer las instalaciones deportivas como el estadio, para realizar otros eventos comerciales cuando no estén en temporadas de partidos.
- Desarrollo de servicios complementarios: Servicio que permite la prestación normal de otros servicios, como la venta de entradas para el partido, diferentes a las taquillas del estadio impidiendo la rápida atención del público.
- Creación de sistemas de reserva: Ventas anticipadas para variadas competiciones en donde participe el equipo, haciendo previsión de la demanda.

Los servicios, pueden llegar a ser perecederos, sino se profundiza en la experiencia del mismo, porque cuando un consumidor más se involucre en una acción, donde se le cree experiencia positiva, más tardará en olvidar el servicio recibido, con la ayuda de tecnologías, talento humano capacitado y comprometido por alcanzar las metas planteadas. Además ese consumidor estará agradecido y le contará a las personas más cercanas a él formando un voz a voz positivo.

Los clubes de fútbol necesitan crear identidad como cualquier empresa, ya que les permite tener lineamientos que les ayuda a saber quiénes son y si son o no organización.

Deben contar además con una personalidad y elementos tangibles e intangibles para ayudar a saber “Quién Soy”. Asimismo tener una Visión, una Misión y una cultura (creencias, valores, conductas que se transmiten entre generaciones) que los guíe para saber dónde están y a donde quieren llegar.

6.3 MARCO SITUACIONAL

Estudio del caso “Modelo Real Madrid de Florentino Pérez”

El Real Madrid C.F. es un club de fútbol perteneciente a la Liga Española (LFP). Fue fundado el 6 de Marzo de 1902. Aunque al principio, no fue tan soberano, puesto que solamente hasta 1929 su majestad el Rey Alfonso XIII les concede el título de Real, modificando de esta manera el escudo del equipo y el nombre tal y como lo conocemos hoy en día. La historia del Equipo está relacionada desde sus comienzos con la jerarquía, la pasión y el logro. Y es que 10 Copas de Europa, 32 ligas locales, 3 copas intercontinentales y 2 copas de la UEFA por mencionar algunas, lo hacen uno de los equipos más ganadores del Mundo, con más arraigo y sentido de pertenencia de todos los tiempos. (Real Madrid, 2014)

El Real Madrid a lo largo de toda su historia, se ha enorgullecido de contar con una nómina de alta calidad, de grandes jugadores y “estrellas” que en muchos casos han servido como apoyo publicitario para la marca Real Madrid.

Ahora se va a recordar por sus diferentes aportes a los más importantes, entre éstos tenemos: Santiago Bernabéu quien no se destacó tanto como jugador, sino como dirigente deportivo, ganando 9 ligas locales, tras su muerte como reconocimiento se le da su nombre al estadio del equipo. Otro más como Emilio Butragueño al cual se le conoció por su magia dentro del

terreno de juego y que por su gran talento lideró una de las generaciones más laureadas del fútbol, la quinta del Buitre. No podemos dejar de mencionar al poli funcional Alfredo Di Stefano, Argentino pero nacionalizado Español, tuvo a su vez paso por el club Millonarios y es considerado por el Real Madrid como el mejor jugador de todos los tiempos, toda su trayectoria en el equipo “merengue” fue ganadora, 18 títulos en 11 temporadas y 308 goles lo transformaron hasta la fecha como el segundo goleador histórico del equipo, es Presidente de honor del Real Madrid desde 2000. (Real Madrid, 2014)

A partir del siglo XXI con la llegada de Florentino Pérez, a la casa blanca como Presidente, una nueva concentración de jugadores, completan la plantilla del Real, históricos por su labor dentro de la cancha, e históricos por sus altos costos para llegar a la institución blanca. Jugadores Memorables como: Raúl González Blanco delantero con 323 goles que lo ponen en la cima de la elite del club, El Fenómeno Ronaldo mejor jugador del Mundial Corea Japón 2002, Luis Figo quien fuera jugador del F.C. Barcelona archirrival del club blanco, Zinedine Zidane que duramente mucho tiempo fue el fichaje más costoso en la historia del fútbol y que hoy en día ya ha pasado al tercer lugar después de (***Gareth Bale y Cristiano Ronaldo todos contratados por el Madrid***) (Rivera Camino & Morelo Ayala, 2012) Iker Casillas portero canterano titular desde la última Champions League ganada en el 2002, y como no mencionar a David Beckham, quien luego de ser figura en otro club de renombre como Manchester United pasó al club Merengue más como figura de marketing que como futbolista reconocido, a pesar de tener una pegada envidiable en sus tiros de pelota quieta, fue más una inversión por parte del Real Madrid para el paso de Equipo de fútbol a una Marca “Mi Madrid”.

Luego de que Florentino, tomara posesión de su cargo conformó un equipo de elite y reconocido a nivel mundial como “Los Galácticos”. Fueron llamados de esta forma por ganar títulos de suma importancia y por sus renombres que los hacían mucho más valiosos al vestir esta camiseta de fútbol. A partir de ese momento el Real aprovechó los patrocinios que tenían los jugadores para crecer como marca, no era lo mismo ser un jugador de fútbol que ser un jugador del Real Madrid, ese plus extra que daba ser miembro del equipo hacia que los valores aumentarían. Ya no se pensaba solo en jugar bien, jugar bonito y ganar, además de todo eso debían ser embajadores de su club, venderse no solo ellos sino también al equipo al que pertenecían; comenzaron las giras internacionales todos querían conocer a los galácticos, giras por Europa, Asia y América donde se empezaron a alcanzar públicos que se veían lejanos pero que por un tiempo los tuvieron muy cerca; ahí fue donde comenzó una nueva era de ver el fútbol.

El Madrid alcanzó los 70 millones de seguidores en su base de datos y se implementó el carnet madridista el cual contaba con beneficios para quienes se daban a la tarea de adquirirlo, descuentos en restaurantes, cafeterías, cines, parques de diversión, etc.

La consultora Future Brand, nombró al Real Madrid, como la segunda marca deportiva de más valor en la industria del fútbol mundial, con 155 millones de dólares detrás del Manchester United. (San Emeterio & Toyos Rugarcía, 2003)

No todo fue color de rosa, pues unos años más tarde el Real, denominado en el 2002 como el mejor equipo del mundo, al presentar conflictos internos entre sus jugadores y no alcanzar títulos, se dió por finalizada la era galáctica, con la partida de jugadores importantes como Ronaldo, Zidane, Figo y más tarde Beckham, además con la renuncia de Florentino en el 2006 de la Presidencia del club.

El hito de los galácticos, como medio publicitario dio pie para que otros clubes que no eran tan laureados, triunfadores o de tanta jerarquía histórica como lo era el Madrid se dieran paso a realizar marketing, que por ese entonces no era muy utilizado, muy explorado por la ignorancia que tenían respecto a este tema.

Años después luego de lograr solamente títulos locales y la poca participación internacional con recurrentes fracasos llegando solamente a octavos de Champions League por tres temporadas consecutivas en el 2009, y luego de especular si volvería o no a estar en la dirigencia del club Florentino Pérez fue escogido como Presidente del equipo, y de nuevo se propuso a crear una plantilla plagada de estrellas, imponiendo nuevamente records en compras multimillonarias de jugadores como el brasileño Kaka proveniente del Milán de Italia, y con la del Portugués Cristiano Ronaldo (CR7) por 94 millones de euros procedente del Manchester United, fichaje más costoso en la historia y quien había sido el mejor jugador del mundo en el 2008. Estos jugadores al lado de otros importantes pretendían volver a ubicar al Real en el tope del fútbol mundial.

Con la venta de camisetas y merchandising de los jugadores, la inversión fue recuperada en no más de un año, en las tiendas del club, se vendían las camisetas como pan caliente, personalizadas con el número y el nombre de la elección de cada cliente. Los jugadores aparecían con sus nombres traducidos en chino, ya no solo era el mercado Español, era el mercado Mundial. Para la Presentación de CR7 hubo un aproximado de 80 mil personas en el estadio Santiago Bernabeu, más la cobertura mundial de un suceso que todavía aun es ¡difícil de creer!

La leyenda “Mi Madrid” ha sido puesta en el reverso del cuello de todas las camisetas, además se han implementado diversos medios de comunicación del equipo, como por ejemplo acciones filantrópicas como la fundación Real Madrid que ayuda a la niñez necesitada de países subdesarrollados, en la parte de la alimentación, educación y actividad física y buscando porque no talentos; a su vez mejora en los patrocinios con el 50% de ganancias que le entran a los jugadores por publicidad, cambio de sponsor principal en la parte frontal de la camiseta de la marca de apuestas bwin que dio paso a la Aerolínea de Emiratos Arabes Fly Emirates con el aumento considerable en ganancias, 150 millones de Euros por cinco temporadas. Todo esto acompañado de e-commerce, ventas por internet de los productos del Real y de la marca Adidas (camisetas, sudaderas, gorras, bufandas, etc) para diferentes segmentos, que pueden ser personalizadas online y ser enviados a diferentes partes del mundo. (El Confidencial, 2013)

Un factor primordial en este proceso de cambio de equipo de fútbol a Marca, es en la parte del vestuario, el equipamiento que era de uso exclusivo de los jugadores ya los hinchas

pueden adquirirlo, ya sea en las tiendas del club, o en la firma que hace sus uniformes, la marca Alemana Adidas. Ya el uso de prendas deportivas dejó de verse solamente para asistir al Estadio o para hacer ejercicio, ya hacen parte del vivir cotidiano de las personas, “Que satisfacción me da usar la marca que usa mi jugador de fútbol favorito”, la pasión llevada a otro nivel.

En el año 2013 el galés Gareth Bale, fue contratado por el Real Madrid, por una suma exorbitante de 101 millones de Euros al Tottenham Hotspur, después de no haber podido fichar a Neymar (Astro Brasileño) que al final fichó por el F.C. Barcelona de España y también, en un intento fallido nuevamente por conseguir a Lionel Messi con ayuda de Adidas el cual él (Messi) es imagen de la marca a nivel mundial. Ya en este punto los propios patrocinadores, no solo inciden en querer estar en todas partes, sino de conseguir alianzas importantes de jugadores de otros equipos pero que ellos mismos representen.

El Baloncesto también hace parte importante del Modelo Real Madrid

Fue fundado por el canadiense James Naismith en 1891, el baloncesto tardó tres décadas en hacerse parte importante de la sociedad española. A finales de los años veinte, y como consecuencia de su creciente atractivo, Ángel Cabrera jugador español que ya había practicado el baloncesto en Argentina, obtuvo permiso de la directiva del Madrid y se encargó de formar los primeros equipos. Más tarde propuso al Real Madrid crear una sección de basketbol dentro del club. Así nació un equipo que fue decisivo en la popularización de este deporte, un equipo que se convertiría en leyenda. (Real Madrid, 2014)

Desde 2009, cuando comenzó la segunda etapa de Florentino Pérez en el club, la apuesta por el baloncesto mejoró. Con la llegada de un entrenador importante como Ettore Messina y los jugadores Rudy Fernández y Sergio Rodríguez, procedentes de la NBA, más la inclusión de jugadores de gran proyección como Jaycee Carroll y Serge Ibaka.

Las cosas han mejorado desde 2011, cuando Pablo Laso, exjugador de la sección, es nombrado entrenador. Con un estilo de juego ofensivo desde el primer partido conquistó la Copa del Rey en 2012. Con su idea de juego consolidada, el equipo llegó la final de la Euroliga 2013 y ese mismo año ganó de manera brillante la ACB contra el Barcelona. La temporada 2013-2014 empezó alzando una nueva Supercopa, luego en febrero conseguirá la 24 Copa del Rey (Real Madrid, 2014)

6.4 SISTEMA CATEGORIAL

La categoría es exploratoria y descriptiva porque todavía aún no ha sido suficientemente estudiado y las condiciones no son determinantes, también se pretende lograr la descripción o caracterización.

Se tuvieron en cuenta dos cuestionarios semiestructurados: El primero de los cuestionarios, con preguntas cerradas, contenía 36 variables con tres tipos de respuesta: a) dicotómicas, b) de opción múltiple y c) de respuesta múltiple.

El segundo, proponía 11 preguntas abiertas, con el propósito de obtener los matices respecto a las opiniones sobre la gestión comunicativa del club.

Por tanto, para llevar a cabo este trabajo se ha optado por una metodología cuantitativa y cualitativa. Se han empleado diferentes herramientas: a) cuestionarios estructurados con preguntas abiertas dirigidas a los periodistas deportivos que siguen la información del FC Barcelona y del Real Madrid CF, b) cuestionarios estructurados con preguntas cerradas a esos mismos periodistas, c) entrevistas en profundidad a profesionales que han trabajado en los departamentos de Comunicación de ambos clubes y d) una investigación empírica secundaria con fuentes bibliográficas y fuentes hemerográficas.

Como se menciona anteriormente la metodología empleada se basó en dos cuestionarios estructurados, con preguntas cerradas, el primero, y con preguntas abiertas, el segundo, enviadas a los periodistas deportivos del Real Madrid, que trabajan en los soportes comunicativos tradicionales (prensa escrita, radio y televisión), y que siguen a este equipo en las diferentes competiciones en las que participan. Se constituyen, por tanto, en fuentes especializadas por sus conocimientos acerca del fútbol profesional y por su capacidad para transmitir esos conocimientos a los seguidores, socios y aficionados de cada club. El uso de la encuesta permitió, mediante un procedimiento estadístico, captar las opiniones de un grupo social determinado como representativas de las corrientes de opinión mayoritarias (Vinueza, 2005, p. 177, en Berganza y Ruiz) y conocer sus actitudes y conductas para relacionarlas con comportamientos.

Se eligió a aquellos periodistas que diariamente informan únicamente del club, con una relación específica con las fuentes y los diversos actores de la entidad, no incluyendo en esta categoría a los redactores jefe, jefes de sección, columnistas de opinión y otros cargos, que abordan tanto la actualidad de estos clubes como otras disciplinas o entidades.

Por tanto, en la elección de los encuestados se tuvieron en cuenta dos factores:

- a) Los soportes informativos en los que trabajan
- b) La relación que mantienen con los clubes analizados.

Para seleccionar los medios de comunicación en Madrid, se utilizó como fuente la Guía de Comunicación de la Comunidad de Madrid:

*** Emisoras de radio:**

- Cadena SER
- Cadena COPE
- Onda Cero
- Radio MARCA

- RNE

- Punto Radio

*** Medios impresos (especializados y generalistas):**

- AS

- Marca

- El Mundo

- El País

- ABC

- La Razón

- Público

*** Agencias de Información General:**

- EFE

- Europa Press

*** Medios televisivos:**

- TVE 3

- Antena 3

- Cuatro

-La Sexta

-TVE

- Tele5

Una vez obtenidos los datos, se analizaron los resultados de ambos cuestionarios, a través de un estudio estadístico descriptivo.

También para el proyecto se tuvo en cuenta unas encuestas que en enero del 2012 se enviaron a 44 periodistas que informaban sobre el Real Madrid.

6.2.1.1 La influencia de algunos modelos dentro de las Teorías de la Comunicación

También es importante destacar los diversos modelos dentro de las Teorías de la Comunicación Social que han tenido influencia en la comunicación-organizaciones en la que las aportaciones de Lasswell, Schramm, Berlo y Shannon sobresalen frente a otros autores (Capriotti, 2006, p. 68), desligándose de los investigadores que observan el comportamiento comunicativo de las organizaciones como una parte más de la gestión empresarial (Xifra, 2007, p. 36).}

Entonces nos vamos a referir a el modelo de Lasswell (quién-dice qué-en qué canal-a quién-con qué efecto), haciendo énfasis en el acto comunicativo en lugar de en el proceso de la comunicación, más próximo a las corrientes conductistas. Se ha criticado este modelo por la concepción teleológica de la comunicación y porque impone un proceso comunicativo asimétrico.

Explicamos el modelo matemático de Shannon y Weaver (figura 2), que ha sido acusado de mecanicista y funcional, centra su atención en que para que se establezca la comunicación no es necesario que alguien haga algo. Y es que, como asegura Martín Algarra (2003, p. 101), “la comunicación es la mera existencia de un contacto, el cumplimiento de un proceso sin ninguna otra condición”.

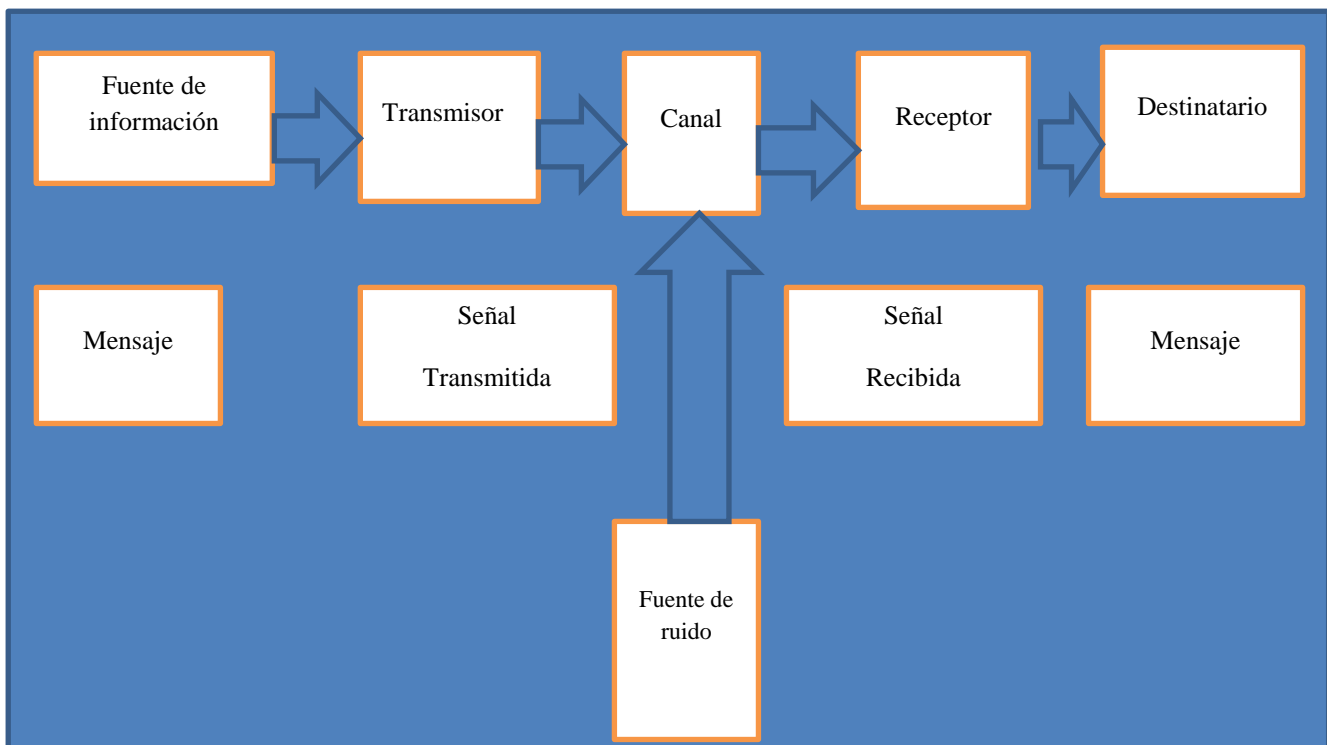


Figura 1. Modelo matemático de Shannon y Weaver (Martínez Solana, 2004)

El gabinete de Comunicación de esa organización sería el transmisor, mientras que los medios de comunicación serían los receptores y la opinión pública los destinatarios. Las fuentes de ruido se pueden atribuir a La gestión comunicativa de los clubes de fútbol en

España con los medios de comunicación como público estratégico: análisis del modelo del FC Barcelona y del Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos⁶⁹ diversos elementos que distorsionan el proceso comunicativo de esa organización, tanto externos (desde el entorno, la competencia o los propios medios de comunicación), como internos (desde las diferentes áreas de la estructura organizativa), como advierte García Abad (2004, p. 78).

El modelo circular de Schramm (figura 2) incide en que el proceso comunicativo no tiene un inicio ni un final ya que se trata de una realidad en constante funcionamiento en la que todo mensaje origina una respuesta (Martín Algarra, 2003, pp. 103-104). Por tanto, ya no hablamos de una visión lineal.

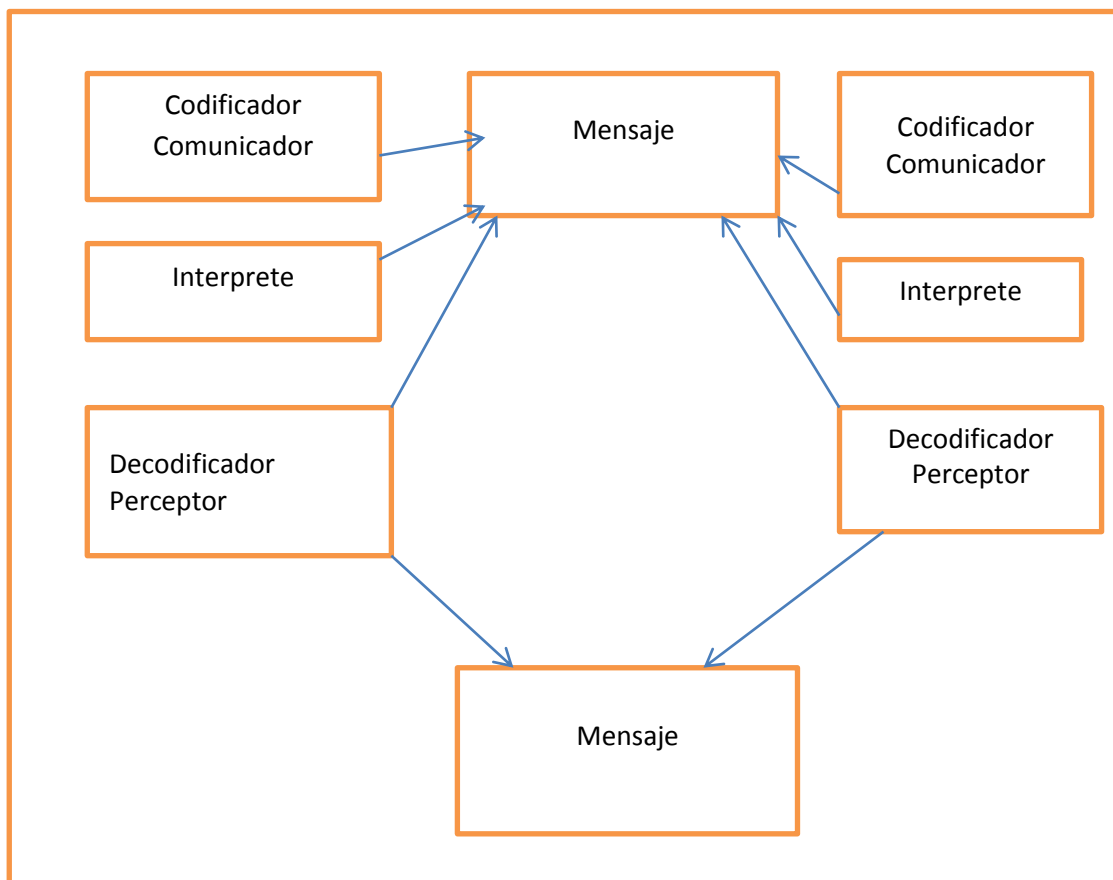


Figura 2. Modelo circular de Schramm (Martínez Solana, 2004)

Desde la óptica de los participantes en la comunicación organizacional, este modelo habla de la organización, plantea qué comunicar a sus públicos destinatarios, pero con la certeza de obtener una respuesta de estos. De este modo, el planteamiento de Schramm coincidiría con los modelos bidireccionales de Grunig y Hunt (2000).

Otro aspecto que se tiene en cuenta son los nuevos modelos comunicativos desarrollados por las TIC. Para Orihuela (2003, p. 4) podemos hablar de nuevos paradigmas mediáticos que desplazan a los modelos clásicos de comunicación de masas que responden a las siguientes claves:

“El usuario se convierte en el eje de los procesos comunicativos, el contenido es la identidad a los medios, el multimedia es el nuevo lenguaje, el tiempo real es el tiempo dominante, el hipertexto es la gramática y el conocimiento el nuevo nombre de la información”.

Es importante resaltar cómo con la aparición de las TIC, el estudio sobre los procesos comunicativos también alcanza a la investigación en el ámbito de las Teorías de la Comunicación, con el objetivo de poder “formular teorías que permitan explicar mejor los fenómenos comunicativos” (Rodrigo, 2010). Coincidimos con este autor a la hora de entender este fenómeno de las TIC como una prolongación en los estudios sobre la comunicación que se han venido realizando hasta la fecha, en los que las diferentes perspectivas de las Teorías de la Comunicación no dejan de ser antecedentes de la investigación sobre el actual ecosistema comunicativo.

Mediaciones

- Características del proceso
- Soportes analógicos
- Estructuras textuales lineales
- Consumidor activo
- Baja interactividad con la interfaz
- Modelo difusionista uno-a-muchos broadcasting (radio, televisión, prensa)
- Confluencia/tensión entre lo masivo y lo popular.
- Monomedialidad

Hipermediaciones

- Características del proceso
- Soportes digitales
- Estructuras hipertextuales
- Usuario colaborador
- Alta interactividad con la interfaz
- Modelo muchos-a-muchos fundado en el en la colaboración (wikis, blogs, plataformas participativas)
- Confluencia/tensión entre lo reticular/colaborativo y lo masivo.
- Multimedialidad/Convergencia

Figura 3. Mediaciones e hipermediaciones (Scolari, 2008, p. 116)

Todo ello nos permite describir una de las características que define a las TCI: su capacidad de configurar un nuevo espacio público de comunicación con todos los soportes y plataformas que permiten el intercambio de conocimientos y experiencias entre los usuarios, sin la intermediación de los medios de comunicación ni de instituciones y organizaciones (Molina, 2008, p. 176). Por consiguiente, en este entorno comunicativo dominado por la tecnología, el usuario se constituye en emisor de información, una concepción activa de los públicos frente a la tradicional actitud pasiva de la audiencia (López García, 2005, p. 11). Las Tecnologías de la Comunicación y la Información han permitido constatar el papel activo de los receptores del proceso comunicativo que las diferentes teorías y modelos de la comunicación de masas han tratado de situar como elemento no pasivo (Aladro, 2011, p. 91).

Anteriormente se ha realizado una descripción de la manera cómo la gestión comunicativa del Real Madrid CF ha transitado desde un modelo en el que los medios y los periodistas tenían libre acceso a la información que generaba el club a un nuevo sistema en el que la información la controla directamente la entidad sin la necesidad de la intermediación

mediática, gracias a la implementación de sus propias plataformas informativas.

Las entrevistas y los cuestionarios a los periodistas deportivos están diseñados para definir de qué manera valoran estos profesionales la gestión comunicativa que el club mantiene en su día a día con los medios.

A continuación se retoma el gabinete de la comunicación como promotor de la gestión comunicativa de los clubes de fútbol.

Se debe entender la importancia, el concepto y las funciones de los gabinetes ya que el comportamiento de estas entidades se encuadra más en los modelos empresariales que en los meramente deportivos.

Y es que la comunicación es un factor estratégico para que las organizaciones alcancen sus objetivos (Ledingham y Bruning, 1998), como advierte Canel (2007, p. 80):

“La comunicación está en el centro de toda concepción estratégica: asiste para el logro de los objetivos, ayuda a expresar la posición de la organización, hace de los gestores de la organización auténticos agentes de cambio (líderes transformacionales), contribuye a que los trabajadores sean leales a la identidad y misión de la organización, y está en la base de la responsabilidad social corporativa”.

Como punto de partida, tomamos como referencia la aportación que Fernández del Moral (2004, p. 51) ha realizado sobre la evolución de los vínculos entre organizaciones y gestión comunicativa a lo largo de la historia. En la figura 4 podemos repasar este desarrollo, que permite delimitar cuáles son las responsabilidades y actividades que desarrollan los gabinetes de Comunicación dentro de la estructura de las organizaciones, atendiendo a diferentes momentos del propio desarrollo empresarial y su apuesta por un tipo de actividad u otro para lograr sus objetivos empresariales.

ÉPOCA	CLÁSICA	NEOCLÁSICA	MODERNA	POSTMODERN A
ACTIVIDAD DOMINANTE	Producción	Estructura/ Optimización/ Rentabilidad	Venta	Comunicación
MARKETING	No importa saber lo que la gente quiere	Hay que preguntar a la gente lo que quiere	Hay que decir a la gente lo que ha de hacer	Hay que querer lo que la gente quiere
PUBLICIDAD	Se utiliza poco	Se utiliza en solitario	Se utiliza con el refuerzo de otros métodos	Se utiliza como refuerzo de otros métodos
CONOCIMIENTO DOMINANTE	Ingeniería	Economía Psicología	Psicología Sociología	Ciencias de la información
LA IMAGEN SE	Hacer	Hacerlo bien	Hacerlo saber	Hacerlo bien y

BASA EN				hacerlo saber
ESCUELAS DE DIRECCIÓN	Especialización Taylor/Fayol Empírica (Ernest Dale	Comportamiento Humano (E. Mayo) Investigación Operativa Teoría de la Decisión	Sistemas Sociales	Teoría general de sistemas
COMUNICACIÓN DOMINANTE	Incomunicación	Comunicación interna	Comunicación externa	Comunicación Global o Integral

Figura 4. Evolución de los vínculos entre organizaciones y comunicación. Fernández del Moral, 2004

Coincidimos con Solana (2004, p. 91) en la importancia del gabinete de Comunicación en las organizaciones como intermediarios entre la fuente, esto es la propia organización, y los medios de comunicación, debido a que por su capacitación son los únicos que conocen los códigos de funcionamiento interno de los medios de comunicación, que son, a juicio de Vázquez (2004, p. 17), el principal destinatario de las acciones de visibilidad de las organizaciones:

“El profesional del gabinete de prensa conoce a su público receptor, formado por los periodistas o los demás departamentos y trabajadores de la entidad en que trabaja; obtiene la información de una sola fuente; selecciona la temática sobre la que informar de acuerdo con los intereses de la entidad en que trabaja; tiene una relación de dependencia informativa conocida y explícita; su prioridad es que el mayor número posible de periodistas hagan públicos los hechos que transmite; y defiende los intereses de una persona o conjunto de personas concreto, sean físicas o jurídicas”.

Conviene recordar, además, que esta situación viene favorecida porque la mayoría de los responsables de los departamentos de Comunicación en España son periodistas.

Las cifras en España son elocuentes. Según el Informe Anual de la Profesión Periodística de 2007, aproximadamente unos 5.800 periodistas trabajan en los departamentos de Comunicación de los 3,3 millones de empresas censadas por el Instituto Nacional de Estadística²⁸. De acuerdo con la Encuesta sobre autoestima e identidad profesional 2007, realizada por Demométrica para la Asociación de la Prensa de Madrid, casi el 66% de esos profesionales son licenciados en Periodismo, mientras que el 15% corresponde a licenciados en otra especialidad de Ciencias de la Comunicación.

7. METODOLOGIA

Objetivos Específicos	Unidad de Análisis	Instrumento	Producto
Identificar las principales estrategias desarrolladas durante el gobierno de Florentino Pérez para rehacer la marca Real Madrid.	Estrategias desarrolladas durante el gobierno Florentino López con la marca Real Madrid.	Estudio de caso a través de literatura on-line y off-line; artículos, entrevistas; etc.	Compilación y abstracción de las estrategias identificadas.
Analizar el estado inicial versus el estado actual de la marca Real Madrid tomando como punto de corte la gerencia de Florentino Pérez.	Estado inicial Vs Estado actual de la marca Real Madrid.	Estudio de caso a través de literatura on-line y off-line; artículos, entrevistas; etc. Comparativo antes y después de la marca con la llegada de Florentino Pérez	Detección de debilidades y amenazas que presentaba la marca inicialmente y conclusión de las fortalezas y oportunidades adquiridas a través del desarrollo de las estrategias.
Identificar estrategias y tácticas de marketing exitosas relacionadas a marcas globales de fútbol a nivel mundial.	Estrategias y tácticas de marketing exitosas aplicadas a marcas globales de futbol.	Documentación y estudios de casos de por lo menos tres marcas de fútbol extranjeras y una marca nacional que sean exitosas.	Identificación de estrategias y tácticas exitosas aplicadas y desarrolladas. Imágenes y/o fotografías de acciones de mercadeo aplicadas a la marca.

8. ALCANCE Y PRODUCTO

Objetivo Específico	Verbo	Unidad de análisis	Instrumento	Producto
Identificar las estrategias principales impulsadas por el gobierno de Florentino Perez para rehacer la marca Real Madrid	Identificar	Exploración de información en libros, documentos y web	Exploración documental e investigación de mercado	Interpretar estrategias de Mercadeo Deportivo para poder aplicarlas
Analizar la información recaudada para aplicarla a un modelo de equipo de Fútbol Profesional Colombiano	Analizar	Estrategia e impacto de Mercadeo Deportivo	Análisis e interpretación de resultados e impactos	Implementar la información obtenida sobre una Marca Local
Determinar la importancia del deporte en el comportamiento social del individuo del siglo XXI	Determinar	Exploración de información en libros, documentos y web	Exploración documental	Conocer el comportamiento de los consumidores ante el proceso evolutivo de una Marca

9. INSTRUMENTOS:

La web es una herramienta imprescindible para la comunicación comercial. El Real Madrid por ejemplo, tiene en la web el principal vehículo para expandir internacionalmente las marcas Real Madrid y Barça y, a la vez, para promocionar todos los servicios que ofrecen a particulares y empresas. En el caso del Real Madrid, su web dispone de la sección “Santiago Bernabéu” para promocionar todos los servicios que su estadio ofrece: aforo VIP, restaurantes u organización de acontecimientos (REAL MADRID: web).

Internet también permite la integración multimedia. FC Barcelona, Real Madrid, Sevilla FC y Real Betis tienen un canal propio en YouTube. Desde este canal, estas entidades pueden ofrecer a sus seguidores diversos contenidos informativos y de entretenimiento. En todos los casos, el motivo de usar Internet ha sido el mismo: permitir que los aficionados de la diáspora puedan recibir contenidos en directo de su equipo, producidos por la entidad y con los valores que ésta tiene.

La televisión por satélite, al igual que Internet, ha permitido al Real Madrid conseguir la globalización de sus marcas y llegar a audiencias globales: Real Madrid TV forma parte de la oferta de canales de las plataformas de pago de veinte países (Real Madrid, 2006: 108) y es el único que se puede ver en abierto vía satélite.

Tanto si se emite por satélite como si se emite a través de la TDT, la programación de estos canales de televisión esta siempre dedicada a las informaciones que se derivan de la actividad de la entidad, pero los objetivos pueden ser diferentes. El Real Madrid ha buscado en la televisión por satélite la expansión internacional de las marcas -repercutiendo en mejores contratos de patrocinio- y, además, participar en el mercado interior del crecimiento de los ingresos que tenía el PPV aprovechando la atracción que generan.

La comunicación de los clubes de fútbol españoles tiene dos objetivos esenciales en este inicio de siglo XXI: la expansión internacional de algunas (pocas) marcas (Barça o Real Madrid) y el refuerzo de la fidelidad de los aficionados. Dos objetivos que conviven y han determinado unas nuevas estructuras de comunicación de estas organizaciones deportivas que combinan los tradicionales medios impresos (revistas corporativas, boletines o diarios) con las potencialidades de la televisión digital (Barça TV o Real Madrid Televisión), Internet y la telefonía móvil. A su lado, organizaciones gestoras de la competición y grupos de animación, también han participado de esta revolución de la comunicación deportiva.

Sólo el Madrid y el Barcelona tienen una completa integración de todos sus medios de comunicación audiovisuales dentro de este entorno.

Enunciamos algunas técnicas e instrumentos que se van a tener en cuenta para el proyecto:

TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
Observación	Fichas de observación
Experimento	Material experimental
Entrevista	Cuestionario de entrevistas
Encuesta	Cuestionario de encuestas
Censo	Formulario de censo
Sociometría	Test sociométrico
Psicometría	Test mental
Inventario de personalidad	Test de personalidad
Mediciones convencionales	Unidades de medida
Escala de actitudes	Test de actitudes
Medición de aptitudes	Medición de ejecución
Evaluación educativa	Pruebas educativas
Análisis documental	Análisis de contenido
Bibliográfica	Fichas
Dinámica de grupos	Grupos

Bernal (2006) considera que la investigación cuantitativa y cualitativa utiliza generalmente las técnicas e instrumentos siguientes de acuerdo al problema objeto de investigación.

Investigación cuantitativa	Investigación cualitativa
Encuesta	Entrevista estructurada y no estructurada
Entrevista	Observación sistemática y no sistemática
Observación sistemática	Historias de vida
Escala de actitudes	Autobiografías
Análisis de contenidos	Anécdotas
Test estandarizados y no estandarizados	Relatos
Grupos focales y grupos de discusión	Notas de campo
Pruebas de rendimiento	Preguntas etnográficas
Inventarios	Análisis de documentos
Fichas de cotejo	Diarios
Experimentos	Cuadernos
Técnicas proyectivas	Archivos cuestionarios
Pruebas estadísticas	Métodos sociométricos
	Inventarios
	Grabaciones en audio y video
	Fotografías y diapositivas
	Test de rendimiento
	Técnicas proyectivas
	Grupos focales y grupos de discusión

Se va a utilizar la investigación cuantitativa y cualitativa, utilizando diferentes tipos de instrumentos.

A continuación aparece en el periódico El País el día miércoles 12 de julio del 2000 un artículo relacionado con una entrevista que realizó Florentino Pérez titulado "Florentino Pérez asegura que si gana las elecciones Figo jugará en el Madrid".

- "Quiero decirles que si yo soy presidente del Real Madrid, Figo será jugador del Real Madrid". De esta manera, Florentino Pérez anunció ayer la principal apuesta deportiva de su proyecto. Pérez no enseñó papel alguno -"hay un compromiso; no hablo de documentos"-, pero trató de mostrarse convincente con una promesa: pagar a los socios las cuotas de un año (en el pasado ejercicio, 3.655.965.000 pesetas) si gana y Figo no ficha. Pérez estuvo ayer con José Veiga, representante del jugador, quien tras la reunión, dijo: "Si Florentino gana, volveremos el lunes".
- Por primera vez en lo que va de campaña, una semana después de que la Cadena SER desvelara la *bomba* que Florentino Pérez tenía como principal arma electoral, el candidato decidió hablar con claridad del tema. Hasta ayer, Pérez había calificado el presunto compromiso alcanzado con Figo como "rumores y conjeturas". Ayer, no. Ayer, Florentino fue rotundo: "Se han comentado muchas cosas sobre Figo, y ya es hora de pronunciarnos al respecto. He dado todos los pasos para que Figo juegue en el Real Madrid la próxima temporada. Sólo pongo una salvedad, que el cuerpo técnico esté de acuerdo. 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".

- Pérez, antes de dar paso a las preguntas de los medios, aseguró: "Y no me pregunten, porque no voy a decir nada más sobre el asunto de Figo". Sólo respondió cuando se le preguntó si Figo podría ser jugador del Madrid con Sanz en la presidencia. "El jugador ya ha dicho que nunca estaría en un club dirigido por el señor Sanz".
- Pérez no habló de contratos, de precontratos, ni de firmas. ¿Por qué? ¿No hay un acuerdo por escrito? "Yo lo que tengo son compromisos, por lo tanto no hablo de documentos". La FIFA prohíbe negociar con un jugador que tenga contrato con otro club excepto en los seis meses anteriores a que aquél expire. Y Figo tiene contrato con el Barça hasta el 2004. Un portavoz de la propia candidatura de Pérez admitió que el compromiso con Figo, según la reglamentación FIFA, no sólo no es legal, sino que es sancionable. Y que por eso, en el acto electoral no aparecieron documentos. "No vamos a enseñar el acuerdo para perjudicar a Figo", explicó. Dicho portavoz no desveló si en el acuerdo figura la firma de Figo, o sólo la de su representante. En este último caso, no tendría validez alguna si no va acompañado de un poder notarial.

También se encontró un artículo Domingo, 7 octubre 2007 por Qbitácora del mandato de Florentino Pérez entre los años 2000-2006 en donde habla que en el fútbol hay que considerar la gestión económica y la deportiva. La primera es la infraestructura sobre la que se apoya la segunda.

1. Gestión económica.

El consenso general, tanto de aficionados y socios como de periodistas, es que la gestión económica de Florentino Pérez ha sido muy buena, liquidando la deuda del club, aumentando la capacidad para generar ingresos, al difundir la marca del Real Madrid por todo el mundo, y construyendo una nueva ciudad deportiva.

2. Gestión deportiva.

En lo referente a la gestión deportiva, hay que distinguir entre la sección de fútbol y la de baloncesto.

3. Fútbol.

En la sección de fútbol, Florentino implantó su idea de "*Zidanes y Pavones*", fichando a un futbolista superfamoso cada año. El primero de ellos, Figo, contribuyó al desmoronamiento del Barcelona. Esta estrategia de gestión deportiva pareció funcionar los primeros años, pero en realidad los éxitos conseguidos se debieron a la herencia recibida de su antecesor en el cargo: un equipo campeón de Europa, al que le vinieron muy bien los fichajes de estos futbolistas superfamosos como refuerzos.

Sin embargo, tras los 3 primeros años, según se iba disipando poco a poco la herencia recibida, quedó patente que las necesidades de un equipo no se podían satisfacer con un sólo fichaje anual más la incorporación de futbolistas de la cantera para los demás puestos, por lo

que quedó al descubierto el nulo valor de la idea de “Zidanes y Pavones”, haciendo que el Real Madrid fuera perdiendo categoría futbolística de manera progresiva y alarmante.

La cantera del Real Madrid siempre ha producido grandes talentos, pero esos talentos surgen de manera imprevisible, no a voluntad en el puesto deseado. Es decir, no porque el equipo necesite, por ejemplo, un defensa central, va a poder ser encontrado uno de garantías en la cantera. En la cantera, quizá encontremos a un delantero centro de garantías en ese momento, o un lateral derecho, pero no tiene porqué existir el defensa central necesitado. Este es un claro ejemplo de porqué la idea de “Zidanes y Pavones” era estúpida y condenada al fracaso, y el no entender esto, demuestra un gran desconocimiento del fútbol.

Desconocimiento futbolístico que ya mostró Florentino Pérez en su primer asalto a la presidencia del club en un debate televisado por Telemadrid. Si tras tantos años de afición al fútbol, no había aprendido mucho, no había motivos para pensar que fuera a aprender después. Esas elecciones las perdió, pero años más tarde, la ruinosa gestión de Lorenzo Sanz terminaría por darle el triunfo. Más que ganarlas él, las perdió Lorenzo Sanz.

La gestión deportiva del Real Madrid ha incluido otros errores mayúsculos y absurdos. Algunos ejemplos claros son:

- Permitir que el centro del campo se descompensara con la marcha de Makelele, además, yéndose a un club con pretensiones de ser de los mejores de Europa, el Chelsea.
- Despedir al entrenador Vicente del Bosque cuando el equipo funcionaba perfectamente bien, contribuyendo innecesariamente a desestabilizarlo, para fichar a otro entrenador, calificado en entrevista radiofónica por Florentino, como “*de perfil bajo, como Del Bosque*”. El motivo del cese debe buscarse, por tanto, en asuntos extradeportivos, quizá relacionados con la “imagen” del Real Madrid o con su internacionalización (como si un entrenador de aspecto bonachón pudiera perjudicar la imagen del Real Madrid en cualquier parte del mundo, suponiendo que fuera ese el motivo del cese).

Este ejemplo es el más claro de la descapitalización de técnicos futbolísticos en el club, que afecta no sólo al cargo de entrenador del primer equipo, sino a la cantera (Vicente del Bosque probablemente ha sido responsable del descubrimiento de muchos canteranos).

- No contratar a jugadores ya consolidados, con futuro, para cubrir puestos necesitados y de precio no excesivo, permitiendo que otros clubes competidores y con menor capacidad económica los consiguieran, ganando categoría futbolística a nuestra costa.

Que simples aficionados podamos mencionar claros errores que habríamos evitado en el momento oportuno, demuestra una grave incompetencia en el club en este sentido.

- Las giras mundiales en pretemporada, denunciadas por entrenadores neutrales como contraproducentes para la preparación del equipo. Esto provoca comenzar la liga nacional en un estado de forma física por debajo de lo habitual en esas fechas en otros equipos, con la normal pérdida de puntos, decisivos en la clasificación final liguera.

10. RESULTADOS

Para proceder al análisis de los datos de las encuestas, se ha procedido a agrupar diferentes ítems, las variables y sus correspondientes cuadros.

Las entrevistas y los cuestionarios a los periodistas deportivos están diseñados para definir de

qué manera valoran estos profesionales la gestión comunicativa que el club mantiene en su día a día con los medios. A lo que responden de la siguiente manera:

- El 73% de los periodistas que se relacionan constantemente con el Real Madrid CF, entiende que la comunicación que desarrolla el club apenas tiene en cuenta las necesidades de los medios. Un 55% opina que no está enfocada a los seguidores del club. En cuanto a su diseño para crear un clima de opinión favorable, un 45% considera que cumple esta función, mientras que para un 39% no es ése su objetivo.
- Los periodistas deportivos consideran que el club les envía dos tipos de información: institucional y vinculada a la actualidad deportiva. A partir de esta premisa, hemos establecido diversos criterios informativos sobre la comunicación del club. Un 47% de los periodistas considera que los contenidos tienen interés informativo. Un 53% asegura que el gabinete de prensa no presiona a los periodistas, mientras que el 58% de los encuestados reconoce que la información que emite el club resulta suficiente para su trabajo. El 58% también cree que la información es correcta, aunque a un 68% les parece parcial y un 53% advierte que los contenidos son incompletos. Asimismo, un 40% opina que el gabinete de prensa desconoce las rutinas productivas de los periodistas.
- En cuanto a la información del Real Madrid CF, el 41% de los periodistas encuestados se muestra indiferente ante el interés informativo de los contenidos que genera el club. Un 53% sostiene que el gabinete de prensa no presiona a los periodistas en su trabajo, un 71% considera que recibe la información necesaria para su trabajo y un 41% opina que los contenidos que se emiten desde el club son correctos. Sin embargo, para un 70% de los periodistas, la información es parcial y un 64% subraya que además es incompleta. Asimismo, para un 58% de los encuestados, el gabinete de prensa no conoce las rutinas productivas de los medios de comunicación.
- En relación con los datos anteriores, se ha analizado las opiniones de los periodistas deportivos tienen sobre el gabinete de Comunicación de las entidades objeto de este estudio. El 66% de los encuestados advierte que este departamento no facilita el trabajo de los periodistas. En este sentido, un 79% considera que su papel es el de hacer de filtro con los jugadores y técnicos, mientras que para un 75% de los periodistas, el departamento también filtra la relación con los directivos de las entidades. Por lo que respecta a la relación que el departamento mantiene con los medios y con los periodistas, un 77% de los encuestados sostiene que privilegia a unos medios frente a otros, mientras que para un 75% favorece a determinados periodistas.
- Según el 65% los periodistas que siguen al Madrid, el club favorece a determinados medios en detrimento de otros; el mismo porcentaje de encuestados (65%) opina que esa política de favoritismo se extiende también a determinados periodistas deportivos.

- Los departamentos de Comunicación analizados coinciden en emplear un “mix de la comunicación” en sus relaciones con los periodistas.
- Las principales herramientas que emplea el Real Madrid con los periodistas deportivos para emitir la información sobre el club son las ruedas de prensa y los comunicados.
- El 74% de los periodistas encuestados piensa que las ruedas de prensa resultan útiles para su trabajo. Los comunicados de prensa son útiles para el 71% de los periodistas. Y como tercera herramienta que los periodistas consideran de utilidad en su trabajo de cobertura informativa se encuentran las relaciones telefónicas, como aseguran el 64% de los encuestados. El 46% de los periodistas también valora como útiles las relaciones personales que mantienen con las fuentes.
- Sin embargo, un 56% de los periodistas que siguen la actualidad de estas entidades sostiene que las acciones de marketing no les aportan nada o casi nada en su labor. Otro 55% opina que lo mismo ocurre con los actos de Relaciones Públicas que organizan las entidades, mientras que para un 45% las publicaciones impresas que editan los clubes son poco o nada útiles en su trabajo periodístico.
- En cuanto al Real Madrid CF, los resultados muestran que solo dos herramientas comunicativas satisfacen las expectativas de los periodistas, aunque un porcentaje significativo las valora de forma negativa: las ruedas de prensa son imprescindibles o bastante útiles para el 53% de los periodistas, aunque un 35% considera que le aporta poco o nada en su trabajo; y los comunicados de prensa resultan útiles para el 47% de los encuestados, mientras que un 29% opina que son poco o nada útiles.
- Por el contrario, la mayoría de herramientas y acciones comunicativas del club son percibidas, mayoritariamente, como poco o nada útiles para el trabajo de los periodistas: los actos de Relaciones Públicas, para el 82%; las acciones de marketing, para el 65%; las publicaciones institucionales impresas, para el 65%; las relaciones telefónicas, para el 62%; las comidas de trabajo con fuentes del club, para el 47%; las relaciones personales con fuentes del club, para el 47%; y las entrevistas con fuentes del club, para el 46% de los encuestados.

11. ANALISIS CUALITATIVO

- En cuanto a la procedencia de los profesionales según el medio, el 55% de los periodistas encuestados trabaja en medios impresos, el 34% lo hace en canales televisivos y el 26% trabaja en emisoras de radio y en el medio digital el 8%. Se da la circunstancia de que el 25% de todos ellos compagina sus tareas profesionales en varios medios de comunicación.



- En el caso del Real Madrid CF, el 89% de los periodistas reconoce que emplea a los agentes de los jugadores como fuente en sus noticias sobre el club; un 83% se apoya en Twitter; un 78% emplea las redes sociales ajenas al club como fuente; el mismo porcentaje también asegura que los contenidos de las emisoras de radio le sirven como fuente; y el 72% de los encuestados, utiliza también la prensa escrita como fuente sobre el club.
- Por su parte, un 56% de los periodistas que informan sobre el Real Madrid CF admite que utiliza Twitter como fuente diariamente y un 50% emplea las redes sociales también con esta periodicidad.
- En cuanto al Real Madrid CF, los resultados muestran que solo dos herramientas comunicativas satisfacen las expectativas de los periodistas, aunque un porcentaje significativo las valora de forma negativa: las ruedas de prensa son imprescindibles o bastante útiles para el 53% de los periodistas, aunque un 35% considera que le aporta poco o nada en su trabajo; y los comunicados de prensa resultan útiles para el 47% de los encuestados, mientras que un 29% opina que son poco o nada útiles.
- La importancia de los canales y herramientas comunicativas online varía en el caso del Real Madrid CF a la hora de relacionarse comunicativamente con los periodistas deportivos: el sitio web corporativo, para el 83% de los encuestados; los mensajes SMS, para el 67%; los correos electrónicos, para el 56%; las redes sociales, para el 44%; y las llamadas a teléfonos móviles, para el 39%. Este comportamiento puede deberse a la escasa credibilidad que tiene el departamento de Comunicación y la mayoría de fuentes institucionales del club, a excepción de los futbolistas.
- Credibilidad de las herramientas y canales online del club.
- En cuanto al Real Madrid CF, los periodistas deportivos se muestran, por lo general, neutros ante la credibilidad de las herramientas y canales comunicativos online que emplea el club para relacionarse con ellos.
- Mientras que un 18% de los encuestados considera totalmente o bastante creíble el uso que hace el departamento de Comunicación de la telefonía móvil para relacionarse con ellos, un 47% se manifiesta indiferente.
- Para un 35% de los periodistas, los correos electrónicos como herramienta comunicativa del club son totalmente o bastante creíbles, frente a un 41% que se manifiesta indiferente.
- En el caso de los mensajes SMS que remite el departamento de Comunicación, un 65% de los periodistas los valora como totalmente o bastante creíbles, frente a un

24% que no se posiciona.

Tipo de contenidos del sitio web que interesan a los periodistas

- En cualquier caso, cuando los periodistas deportivos utilizan el sitio web corporativo buscan fundamentalmente los comunicados de prensa (el 75% de los encuestados), las entrevistas que realiza el departamento de Comunicación a cualquiera de los protagonistas de la información deportiva (el 73% de los encuestados), los partes médicos (el 71% de los encuestados) y las estadísticas (el 58% de los encuestados).
- En el caso de los periodistas que consultan el sitio web del Real Madrid CF, observamos que el principal contenido que buscan son los partes médicos de los jugadores, un 87% de los encuestados. A continuación, el interés de los informadores se sitúa en los comunicados de prensa institucionales, para un 75% de los encuestados y en las entrevistas realizadas por el departamento de Comunicación, para el 56% de los encuestados. Destacamos el dato de que el 44% de los periodistas busca en el sitio web corporativo las notas de prensa posteriores a la rueda de prensa.

Necesidad de una sala de prensa online

- La mayoría de los periodistas deportivos exige a los departamentos de Comunicación de ambos clubes que habiliten en el sitio web corporativo una sala de prensa online, que les permita acceder a contenidos informativos exclusivos. En concreto, lo solicita el 71% de los encuestados del Real Madrid.
- Los motivos por los que los periodistas deportivos utilizarían este espacio son la posibilidad de descargarse documentación, según el 70% de los encuestados y aprovechar la actualización de los contenidos para el 84% de los periodistas.

En el transcurso de la investigación nos encontramos con la escasa información y solamente las temporadas del 2009-2010 y 2010-2011, para conocer la dimensión y trascendencia del comportamiento comunicativo del club a través del registro de las acciones que implementaron en esa época. Desde la dirección de Comunicación se arguye que la política interna de club impide revelar ningún aspecto de la estrategia comunicativa que desarrollan.

La información que se ha revisado ha permitido definir el recorrido comunicativo que ha desarrollado la entidad madridista, tanto en el primer periodo de la presidencia de Florentino Pérez (2000-2006) como en los años de gestión de Ramón Calderón (2006-2009).

En la temporada 2010-2011, los dos equipos (FC Barcelona y el Real Madrid CF), protagonizaron un hecho: en un mes se enfrentaron en cinco ocasiones, con motivo del campeonato nacional de Liga, la disputa de la final de la Copa del Rey y los partidos de semifinales de la Liga de Campeones.

Con este proyecto pretendo dar una información de cómo ha evolucionado el Real Madrid, en cuanto a la tecnología, en su parte empresarial y los factores que han originado la concepción del fútbol y que se refleja en su marketing.

Por tanto, para llevar a cabo este trabajo se ha optado por una metodología Cuantitativa y cualitativa. Se ha tenido acceso a la información de:

- a) cuestionarios estructurados con preguntas abiertas dirigidas a los periodistas deportivos que siguen la información del Real Madrid CF,
- b) cuestionarios estructurados con preguntas cerradas a esos mismos periodistas,
- c) entrevistas en profundidad a profesionales que han trabajado en el departamento de Comunicación.
- d) una investigación empírica secundaria con fuentes bibliográficas y fuentes hemerográficas.

Por el Real Madrid CF, se tuvieron en cuenta las entrevistas realizadas pero se debe tener claro que no existe literatura específica sobre el papel de la comunicación en la entidad. En primer lugar se tuvo en cuenta a Joaquín Maroto, primer DIRCOM del club, que desempeñó sus funciones en la primera presidencia de Florentino Pérez, cuando la gestión comunicativa de la entidad vivió la transición de un modelo basado en la publicity a otro en el que se implementaban los primeros soportes informativos propios para gestionar comunicativamente la marca Real Madrid.

Posteriormente se va a explicar la dimensión empresarial del Real Madrid CF.

Debemos recordar que el fútbol tiene un carácter empresarial, pero no todos los clubes de fútbol profesionales, tienen garantizada su seguridad económica en la actualidad.

Tenemos que hablar de las SAD(Sociedades Anónimas Deportivas) .

Esta figura, que rige hoy día los clubes de fútbol profesional en España, surge como consecuencia de la Ley del Deporte, del 15 de octubre de 1990.

Se constituyeron en SAD todos los clubes de fútbol que participan en la competición profesional en España, excepto cuatro entidades: Athletic de Bilbao, FC Barcelona, CA Osasuna y Real Madrid CF.

Esto trajo a los clubes profesionales a desarrollar nuevas fórmulas de captación de ingresos económicos, que genera millonarios movimientos económicos y que debe gestionarse responsablemente, como cualquier actividad empresarial (Terol Gómez, 1998, p. 337).

Los clubes profesionales, tanto en España como en la mayoría de los países europeos, se comportan como empresas desde el punto de vista de la financiación, recurriendo a técnicas comunicativas como el marketing, el merchandising, la publicidad y las relaciones públicas para lograr sus objetivos (Barajas, 2003).

La gestión empresarial de los clubes de fútbol profesionales en España ha sumido a estas entidades en una deuda que en 2012 ascendía a 3.500 millones de euros (Muñoz e Iribar, 2012).

Hace unos años ya se advertía de que los ingresos por derechos televisivos no eran suficientes

ante la deuda que contraían los clubes, y se apuntaba que una de las soluciones podía ser la reducción de los salarios de los jugadores y apostar por deportistas provenientes de las categorías inferiores de los clubes.

Asimismo, los clubes necesitan desarrollar estrategias de marketing y comunicativas que atraigan a potenciales compradores del merchandising, así como a patrocinadores que aporten financiación y recursos económicos, ya que la forma de financiarse de los clubes ha variado sustancialmente (Castillo, 2007, p. 26).

De ahí que muchos de ellos recurran a las giras internacionales en pretemporada para obtener ingresos adicionales, así como a través de los fondos de inversión, un producto financiero con el que inversores privados aportan determinadas cantidades para gestionar los derechos de los jugadores, con lo que los clubes se ahorran los gastos de contratación de esos futbolistas (García Vega, 2012, p. 19).

Las retransmisiones a nivel mundial de aquellos equipos con trascendencia internacional, los que participan en competiciones europeas con resultados deportivos positivos en forma de títulos y finales disputadas, incrementan el seguimiento de dichos clubes por sus seguidores en todo el mundo, como es el caso del FC Barcelona y del Real Madrid (Fontaine, 2010, p. 6).

Los expertos advierten que la crisis en un club o grupo de clubes amenaza con dañar la estabilidad financiera de otros clubes (Lago et al., 2006, p.4). Ante este panorama, se plantea la necesidad de desarrollar otras fórmulas empresariales que permitan la supervivencia de estas empresas deportivas.

Un club precisa de una atractiva oferta deportiva que permita atraer otras fuentes de ingresos atípicos, vinculados a la publicidad, el patrocinio y el marketing.

En este sentido, Ruao y Salgado (2008, p. 336), aseguran que en el caso de los clubes de fútbol profesionales los resultados deportivos y la gestión económica inciden en la reputación de estas instituciones deportivas, tanto ante sus seguidores y socios, como ante las entidades financieras.

Por lo que respecta al Real Madrid ha encontrado en Asia un mercado comercial en el que desarrollar su estrategia de marca, al igual que lo están haciendo no sólo otros clubes, sino también competiciones como la NBA, la Liga de Beisbol norteamericana o la misma UEFA (Bodet y Chavanat, 2010)

12. CRONOGRAMA

FASE	ACTIVIDAD	SEMANAS															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
IDENTIFICAR	BUSCAR INFORMACION DE ESTRATEGIA DE FLORENTINO PEREZ	■															
	LEER		■	■													
	OBSERVAR ENCUESTAS			■	■												
	RECOPILAR INFORMACION					■	■										
ANALIZAR	REVISION DOCUMENTAL						■	■									
	RECOPILAR INFORMACION								■	■	■						
REDACTAR	REDACTAR ANTEPROYECTO												■	■	■	■	

13. CONCLUSIONES.

- El Real Madrid no necesitaba ninguna idea extravagante y absurda (“Zidanes y Pavones”) en la que basar su gestión deportiva. El Real Madrid sólo necesitaba buena gestión económica y sentido común en lo deportivo, expresado en fichar los mejores jugadores posibles en los puestos necesitados. No se ha hecho ni en el fútbol ni en el baloncesto. Esto califica su gestión deportiva como mala, y por lo tanto, la gestión global como insuficiente. De ahí su dimisión. Que la gestión de su antecesor fuera ruinoso tiende, por simple comparación, a magnificar a Florentino, pero esto no debe llevar a atribuirle más mérito y valor del que se merece.
- Yo nunca he exigido actos heroicos, sino solamente sentido común. Quiero un presidente normal. Ni un despilfarrador en lo económico ni un incompetente en lo deportivo. Alguien que emplee una correcta gestión económica para realizar una gran gestión deportiva.
- El Real Madrid CF es un club que presenta éxitos no solo en su parte deportiva sino en su parte empresarial y financiera bajo el mandato de Florentino Pérez.
- Una de las estrategias utilizadas es que se abrió mercado en los países de Asia en China y Estados Unidos permitiendo abrir nuevas oportunidades de negocio.
- También ha incrementado una maquinaria propia con respecto al departamento de comunicación, en donde se preocupa por dar los contenidos, la información a todos sus socios y a sus seguidores, hinchas.
- Da a conocer las diferentes estrategias utilizadas, al integrar las acciones on-line y off-line.
- Los medios de comunicación tradicionales ya no desempeñan un papel central dentro de la información, ahora se creó un nuevo modelo de gestión comunicativa en donde la era digital forma parte esencial.
- Existe una manera de controlar la información que sale del club a través de sus propios soportes de comunicación.
- Consta de unos gestores de la comunicación que son los encargados de dar la información pero también son los que controlan qué información debe salir al consumidor.
- Se puede decir que hoy el deporte es una industria porque estimula de una forma directa la unión entre el deportista, los hinchas, el deporte y las empresas.

- Todas las empresas que desean asociarse al deporte, especialmente al fútbol es porque llega a todo el público sin distinción de estrato socioeconómico, de raza, religión, ideologías, desean captar la atención de la audiencia para poder vender sus productos.
- Las industrias que más invierten en el fútbol son: bancos, servicios financieros, aseguradoras, líneas aéreas, lotería y apuestas, y telecomunicaciones.
- Sin marcas patrocinantes no hay deporte.
- La industria deportiva, con sus ligas, clubes y competiciones, es hoy generadora de contenidos, cada vez están más vinculadas a las industrias del cine y la moda.
- Para algunos autores en la naturaleza competitiva del deporte encontramos una esencia profundamente ética y transmisora de valores, mientras que para otros en dicha esencia competitiva radica el mayor problema ético del fenómeno deportivo.
- Por último aparece un reportaje que da Florentino a un periódico :

El 15 de abril del 2011 en el periódico *Vanitatis El Confidencial* es un **diario online español de información general, especializado en noticias económicas y financieras** hay un artículo titulado: **“Florentino denuncia a José María García: "Que me demande cuantas veces quiera"”**

- Florentino Pérez y José María García se volverán a ver las caras en los tribunales. Fuentes de toda solvencia han confirmado a *Vanitatis* que el presidente del Real Madrid ha presentado una demanda contra el ex locutor radiofónico **por las duras declaraciones que realizó sobre su persona el pasado martes en el programa *La Vuelta al mundo, de Veo7***. En conversaciones con *Vanitatis*, el periodista ha expresado su tranquilidad ante esta posible denuncia: **"Que me demande cuantas veces quiera. Yo estoy muy tranquilo"**, ha confesado a *Vanitatis* el propio García.
- Ante Pedro J. Ramírez, director de *El Mundo*, y Eduardo Inda, director de la citada cadena de televisión y ex director del diario *Marca*, García afirmó con rotundidad que Florentino Pérez era **"el presidente más corrupto del fútbol español"** en los últimos cuarenta años, frase que ha motivado la acción judicial del presidente de ACS. José María García aseguró además que odiaba a Pérez por considerarle “mala persona” y que el club que preside es “una casa de putas, pero sin putas”.
- **No es la primera vez que el empresario y el periodista tienen problemas judiciales.** Su primer enfrentamiento viene de lejos, concretamente del momento en que Florentino Pérez accedió por primera vez a la presidencia del Real Madrid (año

2000), con la promesa de fichar al jugador del Barcelona Luis Figo, promesa que acabaría cumpliendo. García negó en su programa de Onda Cero con absoluta rotundidad que ese fichaje se fuera a producir y lo calificó como una estrategia para alcanzar la presidencia.

- El periodista fue subiendo el tono y acusó a Florentino de presionar a César Alierta, presidente de Telefónica, compañía propietaria de la citada emisora, para que le echaran. García llegó a afirmar ante los micrófonos de Onda Cero que Florentino Pérez era **“un delincuente urbanístico, un gánster que no conoce la amistad y un hombre de dudosa reputación”**. La justicia condenó finalmente al locutor a pagar 12.000 euros al empresario.
- Desde entonces, los desencuentros entre ellos no han dejado de producirse. En 2007, el presidente del Real Madrid volvió a anunciar vía comunicado una demanda contra García, después de que este asegurara que el presidente del Real Madrid había censurado una entrevista suya para TVE, realizada por Jesús Quintero. En estos años, José María García ha llegado a afirmar públicamente que uno de los hombres de confianza de Florentino, Manuel García Durán, había intentado comprar su silencio durante una cena en el restaurante madrileño Zalacaín. **“Me dijo: ¿Cuánto cuesta que mires para otro lado?”**

En el periódico Marca.com que es un diario online líder en información deportiva aparece un artículo titulado: **MARCA ENTREVISTA AL PRESIDENTE DEL REAL MADRID Florentino Pérez: "Ronaldo será nuestro Di Stefano del futuro" Esta es una entrevista realizada por ÓSCAR CAMPILLO Y ENRIQUE ORTEGO el día 09/06/13 - 15:12. A continuación aparecen algunas preguntas:**

Florentino Pérez recibe a MARCA en su despacho de ACS. Rafa Nadal acaba de derrotar a Djokovic. "¡Qué grande es Rafa!", proclama mientras nos saluda.

- **Pregunta. ¿Cuántas entrevistas ha concedido en las dos últimas semanas?**
Respuesta. Siete u ocho. Cuatro teles, tres radios, un periódico generalista, la de El mundo.es... Ahora ustedes... y poco más.
- **P. ¿Le queda alguna pregunta por responder?**
R. Me han preguntado y contestado de todo. He intentado explicar muchas cosas que en los últimos tiempos no había hecho. No es mi costumbre salir a los medios a responder a asuntos que se publican y los madridistas han podido, ahora en campaña, escuchar mis ideas.
- **P. ¿Es un arte conceder tantas entrevistas y entre todas dar un titular y medio o es algo genuino suyo?**
R. Ustedes quieren noticias, fichajes, altas, bajas y no habido mucho nuevo que decir. Esperábamos haber avanzado más en determinados asuntos. He quedado con Zidane la semana próxima y comenzaremos a planificar la temporada. Siempre he dicho que

los que tienen que hablar son los jugadores. Los presidentes no somos tan importantes.

- **P. El problema es que los futbolistas tampoco hablan en los últimos tiempos.**
R. ¿Cómo que no hablan? Yo los he oído. El entrenador hablaba antes y después de los partidos y hay dos a la semana. Los jugadores hablaban en zona mixta. Para esta temporada vamos a ordenar y articular un poco mejor la relación entre los futbolistas y los medios de comunicación.
- "Cristiano debe seguir aquí. Él quiere, yo quiero y los aficionados también"
- **P. ¿Qué pasó el 16 de julio de 2000?**
R. Me eligieron presidente del Real Madrid.
- **P. ¿Cuál fue la primera decisión importante que tomó?**
R. Nombrar a Alfredo di Stéfano Presidente de Honor.
- **P. Más que fichar a Figo.**
R. Son dos cosas diferentes. Lo de Di Stéfano fue algo institucional. Lo de fichar jugadores es algo coyuntural. Antes me paraban por la calle y me daban las gracias por fichar a Figo o Zidane. Y ahora me las dan por haber fichado a Cristiano.
- **P. ¿Y cuál va a ser ahora?**
R. La situación es completamente distinta. Ahora no hay que tomar ninguna decisión trascendental, vivimos en la normalidad. Entonces había que recuperar la identidad del club, que volviera a ser de los socios. Había una situación económica que ponía en peligro la identidad y la estabilidad.
- **P. ¿Ser presidente del Real Madrid continúa siendo más importante que ser presidente del Gobierno, como dijo un día Ramón Mendoza?**
R. Noooo... Es un orgullo y una gran responsabilidad. Y para el presidente del Gobierno también lo será, supongo. Son dos aspectos distintos, aunque tienen partes comunes. Mis amigos dicen que como siempre me gustó la política, el fútbol era lo más parecido que había: hay elecciones, presión, son dos actividades públicas, estás sujeto a críticas y esto tiene su atractivo.
- **P. ¿Qué queda ahora del Florentino Pérez de 2000?**
R. De mis valores, todos. Ahora tengo más experiencia. Conozco todo lo que hay alrededor del club, sobre todo la presión, que es lo que más sorprende a todos los que vienen aquí. Por eso digo que para ser jugador del Madrid hay que ser primero buen jugador; segundo, tener una buena cabeza; y tercero, saber aguantar toda la presión dentro del campo y en la calle. Nuestros futbolistas tienen que pasar muchas pruebas distintas a las de otros equipos para por consolidarse aquí.
- **P. ¿Qué queda ahora del Florentino Pérez de 2000?**
R. De mis valores, todos. Ahora tengo más experiencia. Conozco todo lo que hay alrededor del club, sobre todo la presión, que es lo que más sorprende a todos los que vienen aquí. Por eso digo que para ser jugador del Madrid hay que ser primero buen

jugador; segundo, tener una buena cabeza; y tercero, saber aguantar toda la presión dentro del campo y en la calle. Nuestros futbolistas tienen que pasar muchas pruebas distintas a las de otros equipos para por consolidarse aquí.

- **P. ¿Cuándo ve la foto de la entrega del premio al mejor club del siglo XX, es cuando se da cuenta de lo que el fútbol machaca los físicos?**

R. Igual que si miramos una foto de ustedes de hace 13 años. El fútbol desgasta y es difícil que no te cambie el físico. No hay nada más que ver también una foto de Mourinho. El Madrid hay que vivirlo desde dentro para saber su magnitud.

- **P. ¿Y qué sueño no ha podido cumplir, qué fichaje no ha podido hacer, qué gestión no ha podido llevar a cabo?**

R. Me vienen a la memoria de Vieira, de Totti.... Con Ronaldinho dudamos, pero trajimos ese año a Beckham.

14. BIBLIOGRAFIA

- Jugadores de futbol. (2010). Obtenido de www.jugadoresdefutbol.es/fundamentos-tacticos/fútbol-y-tactica-4-3-3
- Real Madrid. (Junio de 2013). Obtenido de Socios Real Madrid:
<http://www.realmadrid.com/socios/ventajas-y-descuentos>
- Real Madrid. (25 de 5 de 2014). Obtenido de Historia del Real Madrid:
<http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/historia/futbol>
- BBC. (3 de Noviembre de 2005). Obtenido de
http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/specials/newsid_4371000/4371158.stm
- Bernier, R. (1989). *La violencia en el deporte*. Barcelona.
- Blanco, E. (1999). *Manual de la organización institucional del deporte*. Barcelona: Paidotribo.
- Cis. (2010). *Perfil de la Practica Deportiva en España*. Obtenido de www.planamasd.es
- Consumer . (27 de Mayo de 2011). *Salud y Prevención*. Obtenido de
www.consumer.es/web7es/salud/prevencion/2011/05/27/200985.php
- Correa, J. H. (2013). Obtenido de Reseña Historica DIM :
<http://www.dimoficial.com/index.php/institucionn/resena>
- Costa, J. (2004). *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica S.A.
- DIM. (2013). <http://www.dimoficial.com/index.php/institucionn/resena>. Obtenido de
<http://www.dimoficial.com/index.php/institucionn/resena>.
- El Confidencial. (13 de Julio de 2013). Obtenido de 150 millones de euros para el Real Madrid:
<http://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/2013/05/30/150-millones-de-euros-para-el-real-madrid-por-el-patrocinio-de-fly-emirates-121977>
- García, A. J. (8 de 2 de 2011). *Fútbol y Pobreza*. Obtenido de www.elpais.com.co
- García, M. F. (1991). *Los españoles y el deporte* . Madrid: Ministerio de Educación y Ciencia .
- García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas*. Madrid: Esic.
- Herrador, J. (2007). Manifestaciones expresivas y corporales de los futbolistas durante la celebración de un gol. *efdeportes*, No. 115.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0* . Hoboken, New Jersey : Wiley.
- Labrador, I. (2 de Noviembre de 2011). Obtenido de El Economista : www.economista.es/gestion-empresarial/noticias/2806933/02/11/La-Responsabilidad-Social-ya-no-es-cuestion-de-imagen-sino-de-negocio.html

- Landry, F. (1993). *Els Jocs Paralímpics i la intregació social*. Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport.
- Marca. (09 de 09). Obtenido de www.marca.com/multimedia/primeras/09/09/0908html
- Marca. (5 de Octubre de 2010). Obtenido de Psicología en el Deporte:
www.marca.com/2010/10/05/futbol/seleccion/eurocopa/1286291266.html
- Molina, G., & Aguiar, F. (2003). *Marketing Deportivo/El Negocio del Deporte y sus Claves*. Buenos Aires: Norma.
- Moragas, M. d. (1992). *Cultura, símbols i Jocs Olímpics: la mediació de la comunicació*. Barcelona: Centre d'Investigació de la Comunicació.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (1995). *Marketing Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Puro Marketing. (21 de Enero de 2010). *Top 20 de marcas patrocinadoras en el fútbol europeo*. Obtenido de www.puromarketing.com
- Real Madrid. (24 de 5 de 2014). Obtenido de Real Madrid Baloncesto:
<http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/historia/baloncesto/1941-1950-consolidacion-real-madrid-baloncesto>
- Real Madrid. (25 de Mayo de 2014). Obtenido de Real Madrid Baloncesto Historia :
<http://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/historia/baloncesto>
- Rivera Camino, J., & Morelo Ayala, V. (2012). *Marketing y fútbol*. Madrid: ESIC.
- San Emeterio, A. A., & Toyos Rugarcía, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: ESIC.
- Tu. (14 de Junio de 2010). Obtenido de Taconeras : tu.taconeras.net
- Vázquez Montalbán, V. (1996). *Prólogo de El Vandalismo en el fútbol. Una reflexión sobre la violencia en la sociedad moderna*. Madrid: Gymnos.

Resumen

En el año 2013 en el periódico Marca.com realiza una entrevista que concede Florentino Pérez como director técnico del Real Madrid en donde hace énfasis en la inversión de casi 860 millones de euros en fichajes para conseguir 10 títulos en 10 temporadas. Ese es el balance del presidente blanco, que cierra ahora una década de mandato al frente del club más laureado de la historia. Ha conseguido estos 10 años de gobierno : una Champions, tres Ligas, una Copa del Rey, tres Supercopas de España, una Supercopa de Europa y una Intercontinental.

Ha tenido ocho técnicos en 10 temporadas, divididas en sus dos etapas al frente del Real Madrid. Entró en el cargo en verano del año 2000, con Del Bosque de entrenador, y junto al técnico salmantino vivió sus años más prósperos. Una política que ha tenido Florentino es tener a los mejores jugadores del mundo en su equipo, y para ello nunca reparó en gastos; el más sonado, el de Figo, comenzó la era Galáctica, luego Zidane, Ronaldo y Beckham llegarían en los tres años posteriores.

En esta primera etapa como presidente del club blanco, que se reforzó con jugadores de la talla de Figo, Ronaldo, Beckham, Zidane o Robinho, llevó a su sala de trofeos dos Ligas (2000-01 y 2002-03), dos Supercopa de España (2001 y 2003) y en el 2002, en el que el club celebró su centenario, hizo "triple internacional" con la "Novena" Copa de Europa, la Supercopa de Europa y la Intercontinental. Abandonó la Presidencia en febrero de 2006 y en junio de 2009 volvió al puesto al ser el candidato único. Sumó a la plantilla a Cristiano Ronaldo, Benzemá o Kaká y el técnico José Mourinho.

Fue presidente del 2000 al 2006, año en que renunció presionado por una sequía de trofeos del club, que no pudo repetir los éxitos obtenidos entre el 2000 y el 2003. Entre sus méritos extradeportivos está el haber saneado económicamente al club tras convertirlo en una marca mundial rentable.

En febrero de 2006 se cansó de los jugadores, a los que admitió haber maleducado y dejó la presidencia del Real Madrid. "Hemos hecho una plantilla de grandes jugadores de la que soy el único responsable. Les he maleducado y se han confundido. He actuado como los padres por darle lo mejor a los niños y hace que se confundan", dijo entonces Florentino, anunciando su dimisión.

Se marchó después de tres temporadas sin Del Bosque, en las que pasaron cinco entrenadores por el banquillo del Real Madrid sin dejar más que una Supercopa de España en las vitrinas.

En 2009 decidió volver. Se presentó en solitario a las elecciones y desplegó una vez más todo el poder monetario del club para traer figuras mundiales. Más de 250 millones de euros salieron de Chamartín esa temporada, en la que no se consiguió ningún título.

En el verano siguiente, cambió el proyecto. De Pellegrini, a Mourinho. Entre tanto, se marchó el capitán Raúl, que aún espera un homenaje del club en el que hizo historia. Mou llegó, y con ese mismo equipo de los 250 millones y con un buen puñado más en sus tres años -otros 175 kilos-, ha logrado una Liga, una Copa y una Supercopa. Ahora se va, y llegará otro técnico, el noveno de Florentino, que seguirá en la Presidencia.

El club ganó la Copa del Rey 2011, la Supercopa de España de 2012 y la Liga 2011-12, con cifra récord de 100 puntos, y fue semifinalista en tres ediciones de la Liga de Campeones.

Lo que más interesa a los hinchas y socios del Real Madrid es saber qué jugadores pueden llegar al club, ya que de ellos dependerá en última instancia el éxito deportivo. Florentino Pérez lo sabe, y cuenta con ello como principal arma para convencer a los votantes.

Su nueva política se basará, fundamentalmente, en diez puntos, estos son:

- **Fortaleza Institucional**
- **Retomar el Código Ético**
- **Fichajes extranjeros y españoles**
- **Merchandising**
- **Remodelar el Bernabéu**
- **Internacionalización**
- **Mimar a la cantera**
- **Valdebebas**
- **Potenciar la sección de baloncesto**
- **Todo para los Socios**