

**VALORACIÓN DEL RENOMBRE DE LAS MARCAS DEPORTIVAS:
UN ANÁLISIS EMPÍRICO PARA LAS MARCAS ESPAÑOLAS DE CLUB DE FÚTBOL**

Dra. Estela Núñez Barriopedro

Universidad Carlos III de Madrid

Dr. Julio Cerviño Fernández

Universidad Carlos III de Madrid

RESUMEN

La gestión de una marca deportiva, tiene una consideración estratégica. La marca es la herramienta fundamental para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en un gran número de sectores económicos, especialmente en el deporte y más concretamente en los clubes de fútbol. Este trabajo pretende estudiar el valor de marca contrastado empíricamente de los clubes de fútbol españoles puesto que es un instrumento clave tanto desde el punto de vista del valor relacional en el mercado como en el plano de la valoración económico-financiera y valor para los accionistas.

ABSTRACT

The management of a sport brand has a strategic consideration. The brand is the main tool to make and keep a competitive and sustainable advantage in a great number of economic sectors, specifically in sports, and specifically in football clubs. This research tries to empirically contrast the brand value of the Spanish football clubs. This brand value is a key instrument from the point of view of relational market value, as well as the level of economic-financial and shareholder values.

PALABRAS CLAVE: Marketing Estratégico, clubes de fútbol, gestión de marca, marca renombrada, valor de marca.

KEY WORDS: Marketing Strategy, football clubs, brand management, famous trademarks, brand value.

INTRODUCCIÓN

Existen numerosas publicaciones desde el ámbito deportivo que han centrado su atención en el estudio de la situación económico financiera de los clubes de fútbol. Entre los autores más relevantes podemos destacar a Barajas¹, con especial atención al estudio de los salarios; Rodríguez², centrado en la captación de recursos con viabilidad económica; Lafraya³ y Gay⁴, que analizan el grado de endeudamiento; Nocedal⁵, que investiga sobre la asunción de riesgos y Monroy⁶, el cual aporta ratios financieros para una adecuada gestión de los clubes españoles. Desde un ámbito internacional podemos encontrar los trabajos de Cooke⁷, Downward & Dawson⁸, Dobson & Goddard⁹, Li, Hofacre & Mahoney¹⁰, Sandy, Sloane & Rosentraub¹¹, Fort¹² donde su principal área de interés sigue siendo el estudio de las estructuras económico financieras deportivas de clubes de fútbol.

¹ BARAJAS, A. A. “Valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio por la Universidad de Navarra”. Tesis Doctoral, Universidad de Navarra. 2004.

² RODRÍGUEZ, A. “La estructura financiera de los clubes de fútbol profesional de Primera División en España”. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*. 2009, núm. 2, p. 15-20.

³ LAFRAYA, C. “Los equipos de fútbol acumulan una deuda cercana a los 3.000 millones”. *La Vanguardia*, 7 de enero de 2009.

⁴ GAY, J. M. “El fútbol español es el vivo reflejo de la economía española”. *Economistes*, 2009, núm. 370.

⁵ NOCEDAL, M. A. “Riesgo Sistémico en el fútbol”, *El País*, 11 de julio de 2010.

Disponibile en http://www.elpais.com/articulo/empresas/sectores/Riesgo/sistemico/futbol/elpepuecone/20100711elpnegemp_5/Tes, fecha de consulta 12 de septiembre de 2010.

⁶ MONROY, A. “Ratios financieros importantes en la valoración de un club deportivo”. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*. 2011, núm 14, p. 18-30.

⁷ COOKE, A. *The Economics of Leisure and Sport*. UK: Thomson Learning. 1994.

⁸ DOWNWARD, DAWSON,., *The Economics of Professional Team Sports*. London: Routledge. 2000.

⁹ DOBSON S., GODDARD, J. *The Economics of Football*. UK: Cambridge. 2001.

¹⁰ LI, M., HOFACRE, S. & MAHONY, D. *Economics of Sport*. WV: Fitness Information Technology, Inc. 2001.

¹¹ SANDY, R., SLOANE, P., ROSENTRAUB, M. *The Economics of Sport. An International Perspective*. NY: Palgrave Macmillan. 2004.

¹² FORT, R. *Sports Economics*. NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.

Una de las novedades de este trabajo es el estudio de la gestión de los clubes de fútbol desde la perspectiva del marketing, concretamente desde el análisis de las marcas españolas de clubes de fútbol para una adecuada gestión estratégica en un entorno muy competitivo.

La gestión de una marca deportiva, tiene una consideración estratégica. De hecho, el acceso de la marca a los comités de dirección de las compañías se está produciendo gracias a la posibilidad de obtener un valor económico que sea aceptable para los estados contables, financieros y jurídicos, así como para poder demostrar los vínculos entre las estrategias de marcas y el valor de económico-financiero de las entidades deportivas, concretamente los clubes de fútbol. Desde una perspectiva de estrategia empresarial, el valor de marca contrastado empíricamente, es un instrumento clave tanto desde el punto de vista del valor relacional en el mercado como en el plano de la valoración económico-financiera y valor para los accionistas.

La marca es la herramienta fundamental para crear y mantener una ventaja competitiva sostenible en un gran número de sectores económicos, especialmente en el deporte y más concretamente en los clubes de fútbol. En esta premisa, directivos y académicos se ponen de acuerdo al afirmar que las marcas notorias y renombradas son activos intangibles corporativos que tienen un valor económico y financiero importante. Incluso para muchas entidades deportivas, la marca del club constituye uno de sus activos más valiosos, como fuente de flujos de caja presentes y futuros, como foco de atracción de potenciales accionistas, lo que incide directamente en el valor de la empresa en el mercado.

Los cambios legislativos en relación a la marca realizados por las instituciones multilaterales con competencia en la materia -como la Organización Mundial de la Propiedad Industrial (OMPI), la Organización de Mundial del Comercio (OMC) y la

Comisión Europea-, han generado nuevos conceptos en lo que respecta a las marcas famosas o renombradas.

Estos conceptos no han sido analizados en profundidad por la literatura del ámbito económico-financiero ni comercial, por lo que existen muy pocos trabajos publicados hasta la fecha en esta materia¹. Sin embargo, los conceptos de marcas famosas y renombradas han sido ampliamente analizados en la literatura legal². Pero existe todavía el problema de la parametrización y cuantificación de los conceptos legales, concretamente, la cuantificación del renombre de la marca, tanto en términos absolutos como en relación a las otras marcas de su categoría.

Desde esta perspectiva, tal como indican Peterson et. al.³ en su primer artículo sobre esta misma materia, este trabajo es multidisciplinar, al conjugar disciplinas de investigación diferentes, tales como la deportiva, la jurídica, el marketing y la psicología. Generalmente, las marcas se analizan en cada una de estas ramas de la literatura sin reconocer las contribuciones que el resto de disciplinas puedan aportar. En cambio, en este trabajo se pretende ofrecer una perspectiva integradora del concepto de marca para la práctica profesional y legal de la gestión y análisis de este activo en el sector deportivo español, especialmente en los clubes de fútbol.

¹ MORRIN, M.; JACOBY, J. "Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept". *Journal of Public Policy & Marketing*. 2000, vol. 19, núm 2, p. 265-276.

² SAMUELS, J. M.; SAMUELS, L. B. "Famous Marks Now Federally Protected Against Dilution," *Journal of Public Policy and Marketing*. 1996, Vol. 15, núm 2, Otoño, p. 306-310.

³ PETERSON, R.A.; SMITH K.H; Y ZERRILLO, P.C. "Trademark Dilution and the Practice of Marketing", *Academy of Marketing Science Journal*, Primavera, 1999, Vol. 27, núm 2, primavera, p. 255-268.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

El objetivo de esta investigación empírica es analizar los cambios legislativos en los conceptos en relación a la marca y a su implicación en la estrategia empresarial de los clubes de fútbol, así como establecer un método de valoración y cuantificación de estos conceptos legalmente establecidos. En especial, el concepto de marca renombrada, tal como recoge la *Ley Española de Marcas* del 2001.

En este sentido, el presente trabajo trata brevemente los cambios legislativos en materia de marca, con el propósito de ofrecer una respuesta objetiva a las crecientes dudas que surgen en el ámbito estratégico en el sector deportivo, jurídico y contable-financiero. Una vez presentado el escenario legal, el trabajo analiza los nuevos conceptos legales, como son el concepto de marca renombrada.

Por último, la investigación desarrolla una metodología rigurosa para parametrizar y cuantificar el concepto legal de renombre, realizando un estudio empírico de cobertura nacional con más de 4.800 entrevistas y en el que se han analizado cerca de 300 marcas y más de 120 categorías diferentes de productos y servicios.

El objetivo fundamental es medir, en primer lugar, el prestigio percibido de las marcas, para en una segunda fase, cuantificar el grado de renombre de las principales marcas deportivas españolas, concretamente de club de fútbol.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las distintas legislaciones utilizan definiciones muy distintas desde la perspectiva conceptual de marketing. Concretamente, la Federal Trademark Dilution Act (FTDA) de 1995 utiliza el término “*marca famosa*”. La OMPI y la última resolución de la OMC

utilizan el término “*marca notoriamente conocida*”¹, mientras que la Primera Directiva Comunitaria a este respecto las denomina “*marcas reputadas y distintivas*”².

Sin embargo, La *Ley española de marcas* ha recogido los factores considerados por otras legislaciones internacionales en materia de marcas para determinar el “*renombre de la marca*”, como el artículo 2 de la recomendación conjunta relativa a las disposiciones sobre la Protección de las Marcas Notoriamente Conocidas de la OMPI en septiembre de 1999.

En todo caso, ninguna legislación determina específicamente la cuantificación concreta del grado de notoriedad, fama, renombre, reputación o distintividad que una marca debe poseer.

Otra cuestión es delimitar cuál debe ser el segmento o población relevante para determinar la fama o renombre de la marca: el público general, los clientes actuales y potenciales de la categoría de la marca, un segmento determinado de la población, o cualquier otro grupo todavía no determinado (líderes de opinión, miembros de los canales de distribución, etc.). En este sentido, la Ley española de marcas (2001) ha sido mucho más específica y clara que las otras legislaciones nacionales o internacionales, al determinar claramente que la marca renombrada es aquella no sólo conocida por el público objetivo de la marca, sino por el público en general.

Por tanto, los indicadores centrados en el reconocimiento de la marca por parte de los consumidores y los valores asociados a ésta, necesitan de una cuantificación y/o

¹ *Well-Known Mark*” en terminología inglesa. OMPI y en *el Agreement on Trade-Related Aspects of Intellectual Property Rights*.

² *Distinctive character or the repute of the trade mark*”, o “Where the trade mark has a reputation in the Member State”. First Directive 89/104/EEC of the Council, of 21 December 1988, to Approximate the Laws of the Member States Relating to Trade Marks (OJ EC No L 40 of 11.2.1989, p. 1) – Artículo 5.

valoración *ad-hoc*, a partir de datos primarios recogidos por investigación comercial con muestras representativas.

Según la Ley de Marcas¹ de 2001, “*se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otras*”. Esta ley también define y distingue los conceptos de Marca Notoria y Marca Renombrada como se muestra a continuación.

Se entiende por marca o nombre comercial notorios “*los que, por su volumen de ventas, duración, intensidad o alcance geográfico de su uso, valoración o prestigio alcanzado en el mercado o por cualquier otra causa, sean generalmente conocidos por el sector pertinente del público al que se destinan los productos, servicios o actividades que distinguen dicha marca o nombre comercial*”. A esto se debe añadir que “*cuando la marca o nombre comercial sean conocidos por el público en general, se considerará que los mismos son renombrados y el alcance de la protección se extenderá a cualquier género de productos, servicios o actividades*”.

Respecto a la Marca Notoria, la Marca Renombrada tiene más fuerza y valor, ya que es aquella no sólo conocida por el público objetivo de la marca, sino por el público en general, y por lo que alcanza en este caso, de una mayor protección jurídica.

Desde una perspectiva psicológica, autores como Simonson² y Her, Farquhar y Fazio³ definen el concepto de renombre de marca utilizando los conceptos de tipicidad y dominio de marca.

¹ Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas.

² SIMONSON, A. “How and When Do Trademarks Dilute: A Behavioral Framework to Judge ‘Likelihood’ of Dilution”. *The Trademark Reporter*. 1995, vol. 83, núm 2, p. 149-174.

³ HERR, P.M.; FARQUHAR, P.H.; FAZIO, R.H. “Using dominance measures to evaluate brand extensions”, *Working paper*, Claremont Graduate School. 1992.

Se entiende por tipicidad de marca “*la capacidad de una marca de provocar el recuerdo de su propia categoría de producto*”²¹ o el grado de fortaleza de la asociación de la marca a su categoría²². Es decir, la capacidad de la marca de evocar una categoría particular de producto.

Complementariamente se puede definir el dominio de marca como “*la capacidad de una marca de ser recordada a través de su categoría*”²³ o “*la fortaleza de la asociación entre la categoría y la marca*”²⁴. Es decir, la notoriedad espontánea no sugerida de una marca en relación a su principal categoría de producto.

Para completar el análisis se explica el concepto de dominio relativo de marca objetivo que mide el nivel de dominio de la marca objeto de estudio (marca objetivo) frente a la primera marca más frecuentemente citada. En el supuesto que la marca objeto de estudio sea la marca más frecuentemente citada, ésta se compara entonces con la marca inmediatamente posterior en dominio. Ésta es una media muy utilizada, ya que los ratios relativos frente a otras marcas, indican en mayor medida la verdadera fortaleza de la marca en su sector o categoría que los ratios absolutos.

Los datos de los respectivos resultados de tipicidad y dominio son siempre definidos para la categoría esencial de producto y/o servicio que se había definido para cada marca.

Tanto la tipicidad como el dominio son la base para el grado de renombre de una marca. Ahora bien, el dominio es mucho más importante en términos relativos que la tipicidad.

²¹ SIMONSON, A. “How and When Do Trademarks Dilute: A Behavioral Framework to Judge ‘Likelihood’ of Dilution”. *The Trademark Reporter*. 1995, vol. 83, núm 2, p. 149-174.

²² HERR, P.M.; FARQUHAR, P.H.; FAZIO, R.H. “Using dominance measures to evaluate brand extensions”, *Working paper*, Claremont Graduate School. 1992.

²³ SIMONSON, A. “How and When Do Trademarks Dilute: A Behavioral Framework to Judge ‘Likelihood’ of Dilution”. *The Trademark Reporter*. 1995, vol. 83, núm 2, p. 149-174.

²⁴ HERR, P.M.; FARQUHAR, P.H.; FAZIO, R.H. “Using dominance measures to evaluate brand extensions”, *Working paper*, Claremont Graduate School. 1992

Por lo tanto, una combinación ponderada de tipicidad y dominio nos da una visión general de la fortaleza real de las marcas en el mercado, al combinar tanto su fortaleza de notoriedad espontánea (dominio) como su evocación directa a la categoría que representan (tipicidad).

La ponderación se realiza en términos relativos a las medias obtenidas por la categoría general de pertenencia respecto a su dominio y tipicidad, dando un mayor peso e importancia al dominio de la marca (notoriedad espontánea no sugerida).

METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La metodología del estudio se basa en el trabajo realizado por los profesores de la Harvard Business School, los profesores Peterson, Smith y Zerrillo²⁵, y su innovador trabajo publicado en la *Academy of Marketing Science Journal* en el año 1999. El estudio mide el nivel de tipicidad (relación de las marcas con su categoría nuclear) y de dominio (notoriedad espontánea de las marcas respecto a sus categorías nucleares) de una muestra representativa de marcas españolas.

A finales del año 2009 se realizó un pre-test de la metodología con 848 alumnos universitarios de diversas universidades de Madrid, pudiendo comprobar la idoneidad de la misma para medir el prestigio y renombre de las marcas.

El estudio cuantitativo se formaliza en una encuesta a una muestra de 4.800 individuos, con grupos proporcionales por edad, sexo y comunidad Autónoma de residencia. La técnica de recogida de información que se ha utilizando fue la entrevista telefónica asistida por ordenador (C.A.T.I. en sus siglas inglesas). El trabajo de campo ha sido desarrollado por la empresa *Demométrica*, empresa especializada en estudios *ad-hoc* de investigación de mercados y opinión pública. El análisis posterior de datos se ha

²⁵ PETERSON, R.A.; SMITH K.H; ZERRILLO, P.C. “Trademark Dilution and the Practice of Marketing”, *Academy of Marketing Science Journal*, Primavera, 1999, Vol. 27, núm 2, primavera, p. 255-268.

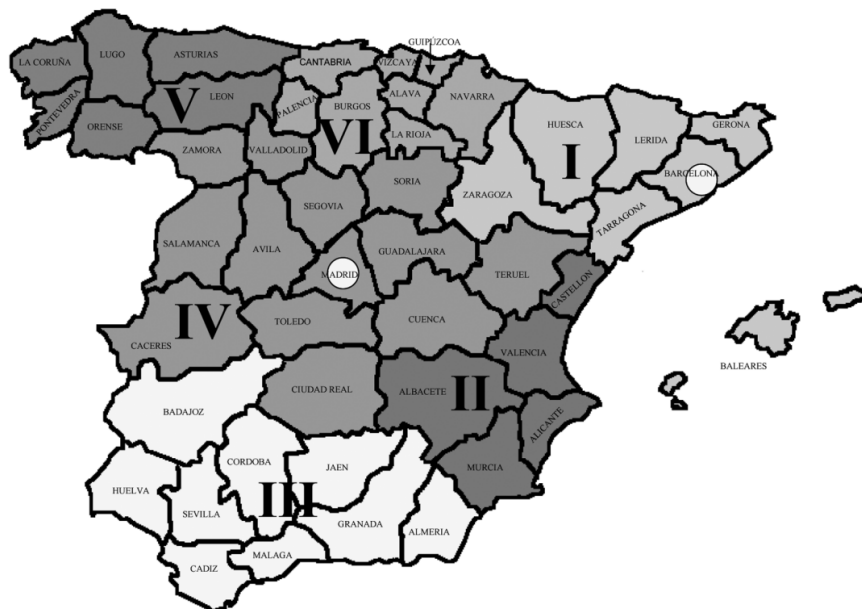
realizado por los autores de este trabajo. En la tabla 1 se recoge la ficha técnica de la investigación.

Tabla 1. Ficha Técnica del Estudio

Ámbito geográfico	Todo el territorio nacional, dividido por áreas Nielsen (ver Figura 1)
Método de recogida de la información	Encuesta telefónica asistida por ordenador – C.A.T.I
Población de referencia	Población española de 16 y más años, residentes en hogares con teléfono (con un límite superior de edad de 70 años), en municipios de más de 50.000 habitantes
Tipo de muestreo	Muestreo aleatorio estratificado, por Comunidad Autónoma y estrato de hábitat. Para el hábitat se consideraron tres estratos: <ul style="list-style-type: none">• Municipios con 50.000 a 100.000 habitantes,• Con 100.000 a 500.000 habitantes y,• Más de 500.000 habitantes.
Trabajo de campo	Mes de Diciembre de 2010 a mes de Febrero 2011
Tamaño de la muestra	4.800 entrevistas totales. Para cada categoría y marca analizada, la muestra final utilizada ha sido de 600 individuos (entre 599 y 601)
Error muestral	$\pm 4.1\%$, para un nivel de confianza del 95.5% y en la hipótesis de variables con dos categorías igualmente distribuidas (P=Q=50%). Para cada categoría y marca analizada (grupo de 600 individuos) el nivel de error muestral se sitúa en un $\pm 4,9\%$ para un nivel de confianza del 95,5%.

En cada estrato se ha seleccionado el hogar mediante muestreo aleatorio simple, con una única entrevista por hogar. Para la selección de la persona a entrevistar en cada hogar se ha aplicado *postestratificación* por sexo, grupo de edad y status socioeconómico (clase social objetiva), según la estructura sociodemográfica de cada estrato.

Figura 1. Territorio nacional dividido por áreas Nielsen



Al plantearse la realización de dos submuestras, con el objetivo de medir tipicidad y dominio, para cada grupo de marcas/categorías de producto, el diseño muestral se ha adaptado de forma que la estructura muestral de ambas submuestras sea semejante para las diferentes variables de estratificación.

Para la recogida de información se han utilizado dos cuestionarios diferentes, cada uno de los cuales se ha administrado al 50% de la muestra. En el primero de ellos se recoge información sobre la *tipicidad* de la marca, es decir categoría de producto asociada a la marca. En el segundo se recoge *dominio* de la marca, es decir las principales marcas asociadas a cada categoría de producto.

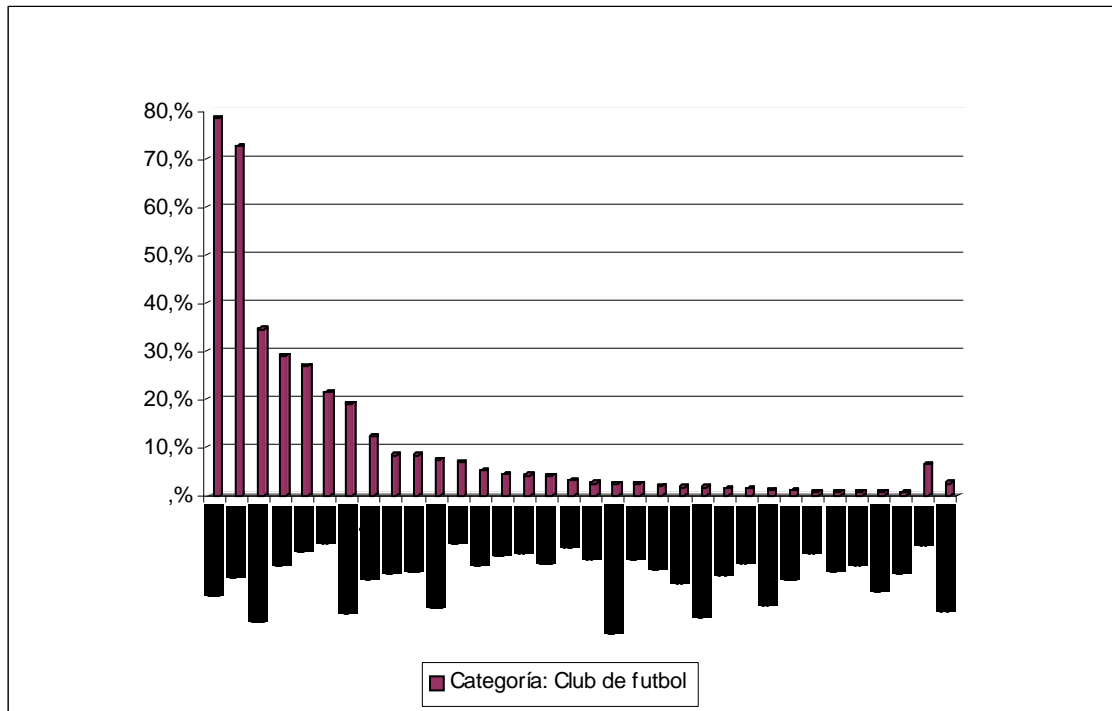
Se ha utilizado un cuestionario estructurado basado en el utilizado por la Universidad Carlos III en el estudio piloto realizado. En ambos cuestionarios, tipicidad y dominio, se han recogido además variables sociodemográficas referidas a la persona entrevistada como comunidad autónoma, provincia, tamaño del municipio de residencia, sexo, edad, nivel de estudios o status socioeconómico.

Las marcas de clubes de fútbol han sido seleccionadas de entre un grupo de 176 marcas de diversos sectores y categorías que fueron analizadas en este estudio empírico de cobertura nacional.

RESULTADOS

En el gráfico 1 se muestra el grado de dominio para las 27 marcas de club de fútbol seleccionadas en este trabajo. En el mismo se pudo comprobar cuáles son las marcas más valoradas o líderes del mercado futbolístico. Destacan significativamente las Marcas Real Madrid como marca líder con un dominio del 78,6% y Fútbol Club Barcelona como marca retadora con un 72,6%. Se aprecia un conjunto de marcas de clubes de fútbol seguidoras como son Atlético de Madrid, Valencia, Sevilla, Betis, Atlético de Bilbao y Deportivo de la Coruña con un grado de dominio situado entre el 35% y el 12%. Por último, entre las marcas de clubes de fútbol con menor dominio encontramos Zaragoza, Espanyol, Real Sociedad, Celta de Vigo, Osasuna, Racing de Santander, Getafe, Villarreal, Cádiz, Levante, Sporting de Gijón, Málaga, Mallorca, Las Palmas, Rayo Vallecano, Gimnastic Tarragona, Tenerife, Recreativo de Huelva, Valladolid, Alavés, Córdoba, Hércules (Alicante), Real Murcia, Real Jaén, y otras con un dominio inferior al 8,5%.

Gráfico 1. Dominio de Marcas de Club de Fútbol.



En la tabla 2 se muestran los resultados del estudio para las 2 marcas de club de fútbol con más dominio: Real Madrid y Fútbol Club Barcelona. La primera fila contiene ambas marcas identificadas con la categoría de club de fútbol. Las filas 3 y 4 contienen los porcentajes de tipicidad y dominio. La tipicidad significa en esta tabla el porcentaje de encuestados que respondieron con la categoría de producto seleccionada cuando se les sugería el nombre de marca. El dominio significa el porcentaje de participantes que respondieron con la marca objeto de análisis cuando se les sugería la categoría de producto seleccionada. Es decir, cuando a la muestra se le sugirió la marca Real Madrid, un 98,8% de los participantes respondieron con la categoría de “club de fútbol”. Cuando se les sugirió la categoría objetivo de “club de fútbol”, el 78,6% de los participantes respondieron “Real Madrid”. Así, el grado de tipicidad de la marca Real Madrid es de 98,8% y el de dominio en la categoría del 78,6%.

La fila quinta indica si cada marca objeto de análisis fue las más frecuentemente mencionada para su categoría particular de producto. La fila 6 muestra el ratio entre el

porcentaje de la marca más frecuentemente mencionada en una categoría de producto y el porcentaje de la segunda marca más frecuentemente mencionada.

Tabla 2. Análisis de tipicidad y dominio de las principales Marcas de club de Fútbol

Categoría: Club de Fútbol		
Marca	 Real Madrid	 FC BARCELONA
Tipicidad (%)	98,8	97,2
Dominio (%)	78,6	72,6
T+D	87,8	83,8
La más frecuentemente citada	si	no
Ratio de dominio	1,1	1,1
Dominio relativo de Marca Objetivo	1,1	0,9

La marca de Real Madrid fue la marca más frecuentemente mencionada dentro de la categoría de club de fútbol, y fue mencionada 1,1 veces más que la segunda marca más mencionada, en este caso, Fútbol Club Barcelona. Finalmente, la fila 7 recoge el dominio relativo de la marca objeto de análisis respecto a la marca más citada o si ésta es la más citada, respecto a la segunda. Para aquellas marcas objetivo más citadas, esta fila es idéntica a la fila anterior. De los resultados se desprende que la tipicidad excede al valor del dominio de marca.

CONCLUSIONES

Siguiendo las investigaciones más avanzadas en el ámbito de la gestión deportiva, la psicología del consumidor y de la investigación comercial en el ámbito de las marcas, en este proyecto se ha desarrollado una metodología de valoración y cuantificación del renombre de las marcas a partir de los conceptos de tipicidad y dominio de la marca

entre el público general y siguiendo así los trabajos científicos más avanzados en la materia.

Como bien indica la Ley Española de Marcas, el renombre debe medirse no en el público objetivo de la marca, sino en el público en general. En este sentido, la muestra de más de 4.800 personas utilizada en este trabajo, cumple fielmente la objetividad propuesta de analizar las marcas objeto de estudio de entre un público general, siendo una muestra significativa para el universo de la sociedad española.

El estudio muestra que las marcas de clubes de fútbol renombradas se vinculan fácilmente a la categoría de pertenencia. Asimismo, se puede observar el fuerte liderazgo de la marca Real Madrid en el sector, siendo la principal marca más mencionada.

A partir de este estudio, se puede argumentar que de las marcas de clubes de fútbol, aquellas que poseen altos niveles de tipicidad y dominio, Real Madrid y Fútbol Club Barcelona son, significativamente, renombradas desde la perspectiva comercial, deportiva y legal.

Un análisis preliminar y cualitativo de los resultados, tiende a señalar una alta correlación entre el grado de renombre (medido tanto por tipicidad como por dominio relativo) y los demás factores de valoración recomendados por la OMPI. Generalmente, aquellas marcas con amplia cobertura geográfica, importantes inversiones de comunicación y liderazgo de sus mercados, son las que presentan los mayores niveles de identificación con su categoría (tipicidad) y de notoriedad espontánea (dominio), por lo que la parametrización presentada en este trabajo puede ser un buen proxy para estimar al nivel de renombre de una marca en su categoría de producto y/o servicio.

Desde la perspectiva del marketing, este estudio tiene una gran utilidad en la dirección estratégica puesto que permite identificar cuáles son los principales competidores analizando su posición en el mercado y permite definir cuál es la estrategia competitiva

más adecuada -estrategia de líder, retador, o seguidor- para la gestión de los clubes de fútbol. Asimismo, la parametrización de las marcas renombradas son un foco de atracción para todo un marketing de relaciones generador de flujos de caja como accionistas, patrocinadores y publicistas, espectadores de distintos medios como televisión y radio, clientes fieles abonados, clientes esporádicos y potenciales clientes.

Incluso desde una perspectiva de internacionalización, el deporte de rendimiento, y en especial, el fútbol, se ha convertido en un espectáculo global, bajo el soporte de grandes eventos internacionales y de los medios de comunicación audiovisual. En este contexto, tanto el Real Madrid como Fútbol Club Barcelona son marcas de clubes de fútbol españolas que han alcanzado un grado elevado de notoriedad y/o renombre internacional y pueden actuar como marcas embajadoras de España, asumiendo el papel de “locomotoras” para ayudar a la internacionalización del resto del tejido empresarial español.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D.A. *Building Strong Brands*. Nueva York: The Free Press. 1994.

AAKER, D. A.; JOACHIMSTHALER, E. “The lure of global branding”, *Harvard Business Review*. 1999, vol. 77, núm. 6, p. 127-144.

ANDERSON, V.; GRAHAM, S.; LAWRENCE, P. “Learning to internationalize”, *The Journal of Management Development*, 1998, vol. 17, núm 7, p. 494-502.

ABRIL, A. “Las Marcas Renombradas Españolas y la construcción de la Imagen País”. *Memoria X Aniversario del Foro de Marcas Renombradas Españolas*. Foro de Marcas Renombradas Españolas. 2007.

AVGERINOU, V. "The economics of professional team sports". *Sport Management International Journal*. 2007, Vol. 3, núm 1.

BARAJAS, A. A. "Valoración de clubes de fútbol basado en los factores clave de su negocio por la Universidad de Navarra". Tesis Doctoral, Universidad de Navarra. 2004.

CERVIÑO, J. *Marcas Internacionales: Cómo crearlas y gestionarlas*. Madrid: Pirámide, 2002.

CERVIÑO J.; CUBILLO, J.M.; SÁNCHEZ, J. "Made in Effect, Competitive Marketing Strategy and Brand Performance: An Empirical Analysis of Spanish Brands". *Journal of the American Academy of Business*. 2005a , vol. 6, núm. 2, Marzo, p. 237-243.

CERVIÑO, J.; SÁNCHEZ, J.; CUBILLO, J. M. "Influencia del posicionamiento competitivo de las empresas en el efecto made in Spain y éxito empresarial", *Información Comercial Española. Revista de Economía*. 2005b, núm. 827, diciembre.

CERVIÑO, J.; BONACHE, J. "Made in Spain - Hecho en España: La imagen de España y sus marcas en el mundo". *Foro de Marcas Renombradas Españolas-ICEX*, Madrid, 2003.

COOKE, A. *The Economics of Leisure and Sport*. UK: Thomson Learning. 1994.

DOBSON S.; GODDARD, J. *The Economics of Football*. UK: Cambridge. 2001.

DOWNWARD, DAWSON,. *The Economics of Professional Team Sports*. London: Routledge. 2000.

FORT, R. *Sports Economics*. NJ: Pearson Prentice Hall. 2006.

GAY, J. M. “El fútbol español es el vivo reflejo de la economía española”. *Economistas*. 2009, núm. 370.

HERR, P.M.; FARQUHAR, P.H.; FAZIO, R.H. “Using dominance measures to evaluate brand extensions”, *Working paper*, Claremont Graduate School. 1992.

HERR, P.M.; FARQUAR, P.H.; FAZIO, R.H. “Impact on Dominance and Relatedness on Brand Extensions”. *Journal of Consumer Psychology*. 1996, vol. 5, núm 2, p. 135-159.

LAFRAYA, C. “Los equipos de fútbol acumulan una deuda cercana a los 3.000 millones”. *La Vanguardia*, 7 de enero de 2009.

LI, M.; HOFACRE, S.; MAHONY, D. *Economics of Sport*. WV: Fitness Information Technology, Inc. 2001.

MONROY, A. “Ratios financieros importantes en la valoración de un club deportivo”. *Revista Internacional de Derecho y Gestión del Deporte*. 2011, núm 14, p. 18-30.

MORRIN, M.; JACOBY, J. “Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept”. *Journal of Public Policy & Marketing*. 2000, vol. 19, núm 2, p. 265-276.

NOCEDAL, M. A. “Riesgo Sistémico en el fútbol”, *El País*, 11 de julio de 2010.
Disponible en http://www.elpais.com/articulo/empresas/sectores/Riesgo/sistemico/futbol/elpepuecone/20100711elpnegemp_5/Tes, [fecha de consulta 12 de septiembre de 2010.]

PETERSON, R.A.; SMITH K.H; ZERRILLO, P.C. “Trademark Dilution and the Practice of Marketing”, *Academy of Marketing Science Journal*, Primavera, 1999, Vol. 27, núm 2, primavera, p. 255-268.

RODRÍGUEZ, A. “La estructura financiera de los clubes de fútbol profesional de Primera División en España”. *Revista Internacional de Deportes Colectivos*. 2009, núm. 2, p. 15-20.

SAMUELS, J. M.; SAMUELS, L. B. “Famous Marks Now Federally Protected Against Dilution,” *Journal of Public Policy and Marketing*. 1996, Vol. 15, núm 2, Otoño, p. 306-310.

SANDY, R., SLOANE, P., ROSENTRAUB, M. *The Economics of Sport. An International Perspective*. NY: Palgrave Macmillan. 2004.

SIMONSON, A. “How and When Do Trademarks Dilute: A Behavioral Framework to Judge ‘Likelihood’ of Dilution”. *The Trademark Reporter*. 1995, vol. 83, núm 2, p. 149-174.