



**UNIVERSITAS**  
*Miguel Hernández*

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y JURÍDICAS DE ELCHE**

**DOBLE GRADO EN DERECHO Y ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**



**LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL APLICADA A  
LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: EL CASO  
DEL REAL MADRID Y FC BARCELONA**

Autor:

**Pablo Díaz Quiñones**

Tutor:

**José Manuel de Haro García**

CURSO ACADÉMICO 2023/2024

# ÍNDICE

RESUMEN .....	4
ABSTRACT.....	5
INTRODUCCIÓN .....	6
MARCO TEÓRICO .....	9
<b>Apartado 1. Conceptos básicos sobre la dirección estratégica.....</b>	<b>9</b>
<b>Apartado 2. Aproximación al fenómeno de la IA. ....</b>	<b>16</b>
2.1. Concepto de la IA. ....	16
2.2. Orígenes y evolución histórica de la IA. ....	19
2.3. Clasificación de los tipos de IA. ....	21
2.4. Situación actual y futura de la IA. ....	24
<b>Apartado 3: La inteligencia artificial en el ámbito empresarial.....</b>	<b>28</b>
3.1. Panorama general actual.....	28
3.2. Acciones clave a la hora de implantar la IA en la empresa. ....	30
3.3. Aspectos positivos y negativos de la implementación de la IA en el ámbito empresarial.....	32
3.4. La IA en el ámbito empresarial nacional.....	35
3.5. La IA en el proceso de dirección estratégica. ....	37
3.6. Ejemplos de empresas que ya han implementado la IA. ....	39
MARCO PRÁCTICO .....	42
Metodología.....	42
<b>1.- Aproximación a los clubes.....</b>	<b>43</b>
A) Real Madrid Club de Fútbol. ....	43
B) Fútbol Club Barcelona. ....	50
<b>2.- Orientación futura. ....</b>	<b>56</b>
A) Real Madrid Club de Fútbol.....	57
B) Fútbol Club Barcelona. ....	62
<b>3.- Análisis estratégico. ....</b>	<b>68</b>
A) Grupos de interés.....	68
B) Entorno específico. ....	71
C) Recursos y capacidades. Ventaja competitiva. ....	80
<b>4.- Dirección y métodos de desarrollo. ....</b>	<b>87</b>
A) Real Madrid Club de Fútbol.....	89
B) Fútbol Club Barcelona. ....	103

<b>5.- Opciones estratégicas alternativas según la IA.</b> .....	117
<b>A) Dimensiones competitivas.</b> .....	117
<b>B) Matriz RICE.</b> .....	119
<b>CONCLUSIONES.</b> .....	124
<b>REFERENCIAS</b> .....	127

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> <i>Cuadro resumen de las diferentes tipologías de IA.</i> .....	24
<b>Tabla 2:</b> <i>Comparativa valores del Real Madrid según su web y la IA.</i> .....	60
<b>Tabla 3:</b> <i>Comparativa valores del FC Barcelona según su web y la IA.</i> .....	64
<b>Tabla 4:</b> <i>Cuadro resumen niveles de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	79
<b>Tabla 5:</b> <i>Ventajas competitivas Real Madrid y FC Barcelona.</i> .....	87
<b>Tabla 6:</b> <i>Campo de actividad Real Madrid (Modelo de Abell) según la IA.</i> .....	92
<b>Tabla 7:</b> <i>Campo de actividad FC Barcelona (Modelo de Abell) según la IA.</i> .....	106
<b>Tabla 8:</b> <i>Valoración dimensiones competitivas.</i> .....	118
<b>Tabla 9:</b> <i>Matriz RICE general para ambos clubes.</i> .....	120
<b>Tabla 10:</b> <i>Comparativa matriz RICE entre el Real Madrid y el FC Barcelona</i> .....	123

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> <i>Niveles estratégicos y la jerarquía organizativa.</i> .....	12
<b>Figura 2:</b> <i>Proceso de dirección estratégica.</i> .....	14
<b>Figura 3:</b> <i>Orientación futura de la empresa.</i> .....	56
<b>Figura 4:</b> <i>Cuadro resumen tipología de recursos</i> .....	80

## RESUMEN

En el presente trabajo de fin de grado tratará de mostrar las posibles aplicaciones de la Inteligencia Artificial (IA) en la dirección estratégica en dos de los clubes más importantes del mundo, como son el Real Madrid y el FC Barcelona. Para ello, en primer lugar, expondremos las ideas básicas de la dirección estratégica empresarial, así como, los conceptos básicos de la IA, analizando tanto su historia como su potencial.

En segundo lugar, nos centraremos en mostrar las posibilidades que tiene la IA aplicada en el mundo empresarial en general y en el ámbito estratégico en particular.

Por último, pasaremos a realizar el análisis estratégico pertinente tanto del Real Madrid como del FC Barcelona con ayuda de la IA para mostrar sus posibilidades de uso y aspectos positivos y negativos, teniendo en cuenta que estamos en unos ámbitos, como es el análisis estratégico y el de los clubes deportivos, donde la IA todavía no se ha asentado como una herramienta de la que extraer posibles ventajas competitivas.

## **ABSTRACT**

In this final degree project, he will try to show the possible applications of Artificial Intelligence (AI) in strategic management in two of the most important clubs in the world, such as Real Madrid and FC Barcelona. To do this, first of all, we will present the basic ideas of business strategic management, as well as the basic concepts of AI, analyzing both its history and its potential.

Secondly, we will focus on showing the possibilities that applied AI has in the business world in general and in the strategic field in particular.

Finally, we will proceed to carry out the relevant strategic analysis of both Real Madrid and FC Barcelona with the help of AI to show their possibilities of use and positive and negative aspects, taking into account that we are in areas, such as strategic analysis and that of sports clubs, where AI has not yet established itself as a tool from which to extract possible competitive advantages.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se está produciendo una revolución en todos los ámbitos a raíz de la aparición de la Inteligencia Artificial (IA) y los continuos avances de la misma, situación que ha desencadenado que a toda la sociedad le surjan una serie de incógnitas relativas, por un lado, a las potenciales aplicaciones de la IA en cualquier ámbito, y, por otro lado, todas las consecuencias, tanto positivas como negativas, que conllevaría la implantación de la misma.

Cabe mencionar que, pese a que podemos situar el nacimiento de la IA a mediados del siglo XX, no ha sido hasta hace pocos años cuando el fenómeno sobre la misma ha explotado. Esta situación produce que prime el desconocimiento de sus posibilidades y sus amenazas, tanto para los expertos en la materia como, sobre todo, para la sociedad general, lo que produce que cualquier avance de la IA o noticia relativa a la misma genere reacciones de todo tipo.

Como es lógico, el sector empresarial no es ajeno a esta revolución, por lo que cualquier entidad también debería analizar el posible impacto de la IA en su ámbito concreto para, de este modo, adaptarse explotando las oportunidades y afrontando las amenazas que puedan producirse relativas a la misma.

Es por estos motivos, entre otros, por los que me he decantado por elaborar el trabajo sobre la Inteligencia Artificial y, concretamente, sobre su impacto en la empresa y en el proceso de dirección estratégica.

Por otro lado, los objetivos del trabajo son diversos, pero los resumiría en los siguientes:

- Proporcionar una aproximación general sobre el fenómeno que ha supuesto el nacimiento y continua evolución de la Inteligencia Artificial.

- Exponer la situación en la que se encuentra la IA actualmente en el ámbito empresarial.
- Presentar las principales posibilidades de implantación de la IA en el ámbito empresarial, centrándonos concretamente en el proceso de dirección estratégica.
- Analizar el uso de la IA en la estrategia en el ámbito de las entidades deportivas, concretamente en los clubes de fútbol, con ejemplos de aplicación de esta en varios de los procesos de la dirección estratégica.
- Proporcionar las conclusiones y perspectivas de futuro, tanto sobre la IA en general y su implantación en el sector empresarial y estratégico, así como en el ámbito concreto del caso práctico (entidades deportivas).

Para la consecución de los anteriores objetivos se estructurará el trabajo en dos apartados claramente diferenciados, una primera parte más teórica, en la que haremos un repaso de los principales conceptos de estrategia para situar el problema, y una segunda con una mayor orientación práctica, en la que revisaremos algunas aplicaciones de la IA a la dirección estratégica para entidades deportivas de fútbol.

Por lo que respecta a la parte teórica, en primer lugar, se expondrán los conceptos y aspectos más importantes y básicos de la dirección estratégica, puesto que será la materia sobre la que versará gran parte del trabajo y, en concreto, el apartado práctico.

Posteriormente, nos centraremos en la Inteligencia Artificial, definiendo los conceptos y rasgos clave de la misma, repasando su historia y los hitos en la misma desde su nacimiento hasta el presente, finalizando con las perspectivas de futuro.

Para concluir este apartado teórico, relacionaremos las dos materias expuestas en los párrafos previos (dirección estratégica e IA), para, de este modo, poder analizar el

panorama actual de esta relación, exponer los aspectos positivos y negativos de la implantación de la IA en el ámbito empresarial, centrándonos en la gestión estratégica, así como obtener una visión realista a través de una serie de ejemplos de entidades que ya han dado el paso de implantar la IA en la misma.

Por otro lado, en cuanto a la parte práctica, estudiaremos varios de los aspectos del análisis estratégico, necesarios para llevar a cabo un plan estratégico, con la finalidad de, a partir de los análisis realizados, poder presentar una proyección a futuro de las organizaciones deportivas analizadas. Dichas organizaciones serán el Real Madrid Club de Fútbol y el Fútbol Club Barcelona, dos de las entidades deportivas con mayor éxito en nuestro país y a nivel internacional. Para dicho análisis, nos apoyaremos en la IA para que sea la misma la que, con ayuda de la información de la que disponga, realice esa labor. Posteriormente, evaluaremos el resultado obtenido y sacaremos las conclusiones pertinentes.

El objetivo principal del estudio es verificar si la IA proporciona información que, comparada con la derivada del análisis humano, es acertada, relevante, fiable y útil, es decir, presentar las ventajas del uso de la IA en este tipo de análisis estratégico y comparar sus resultados con los producidos por el humano.

Por lo que, a modo de resumen, durante la elaboración del presente trabajo se llevarán a cabo las siguientes etapas:

- 1º. Búsqueda de las principales fuentes de información sobre la materia que estén a nuestro alcance, tanto físicamente en la biblioteca de la Universidad Miguel Hernández, como digitalmente en las diferentes bases de datos, la biblioteca online, páginas web, artículos periodísticos o cualquier otro documento elaborado por especialistas en la materia.

- 2º. Evaluación de cada una de las fuentes encontradas para poder seleccionar las que, por un lado, presenten mayor calidad y fiabilidad, y, por otro, se ajusten más a los contenidos y objetivos a alcanzar con el presente trabajo.
- 3º. Recopilación y análisis de la información relevante extraída de las fuentes anteriormente seleccionadas.
- 4º. Elaboración del trabajo, estructurándolo en dos partes claramente identificables, una primera parte más teórica y una segunda más práctica.
- 5º. Análisis e interpretación de los resultados, siempre centrado en ver las ventajas del uso de la IA frente al análisis realizado por humanos de manera tradicional.
- 6º. Exposición de las conclusiones alcanzadas.



## **Apartado 1. Conceptos básicos sobre la dirección estratégica.**

El trabajo que expondremos en las siguientes páginas se ubicará dentro del ámbito de la dirección estratégica empresarial, por ello, utilizaremos este primer apartado para contextualizar y exponer los conceptos básicos de dicho ámbito.

Para esta labor, será clave el manual *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones* de Luís Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López en su edición de 2022, puesto que será la principal fuente de información y referencia que consultaremos para desarrollarlo.

En primer lugar, debemos definir el concepto de estrategia. Concepto que ha ido evolucionando desde que surgiera como tal en los años 60. Dicha evolución en el

concepto ha supuesto la proliferación de diversas definiciones sin que exista un consenso sobre el significado del término.

No obstante, siguiendo el estudio realizado por Ronda y Guerras cuyo objetivo era elaborar una definición de consenso a partir del análisis de 91 definiciones, podemos considerar la estrategia como “la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos” (Ronda & Guerras, 2012).

Cabe resaltar de dicha definición que la estrategia es la forma de vincular a la empresa con su entorno (Guerras & Navas, 2022), siendo esta relación bidireccional, ya que al igual que el entorno influye en la empresa, la empresa también influye en el entorno.

Por otro lado, esa relación se produce con un entorno que se caracteriza por ser, en mayor o menor medida, dinámico y cambiante, por lo que las decisiones estratégicas serán adoptadas en condiciones de incertidumbre donde será fundamental que el estudio y análisis previo a adoptar dicha decisión sea lo más completo posible. Del mismo modo, la naturaleza compleja de las decisiones estratégicas puede conllevar en ciertas ocasiones incluso cambios en la propia organización.

En ese entorno, es vital que existan otros agentes rivales que compitan por conseguir los recursos, clientes y el éxito que se desea obtener a través de las diferentes estrategias que se adopten a lo largo de la vida de la empresa. Por lo que será fundamental aprovechar y sacar el máximo partido a todos los recursos y capacidades de los que disponga la empresa para situarse en una posición ventajosa respecto al resto de agentes del entorno, es decir, obtener una ventaja competitiva que permita a la entidad a conseguir sus objetivos.

De la consecución de dichos objetivos por parte de la empresa y, por tanto, al alcanzar el éxito deseado por la misma, no solo saldrá beneficiaria la propia entidad, sino también puede tener un impacto favorable en los demás grupos de personas que se relacionan de alguna manera con la empresa, conocidos como grupos de interés o “stakeholders” (Guerras & Navas, 2022).

Entre los recursos de los que poder extraer las ventajas competitivas y tratar de conseguir el éxito antes mencionado es donde podemos situar a la Inteligencia Artificial (IA), como veremos en los siguientes apartados de este trabajo.

En siguiente lugar, debemos exponer los distintos niveles estratégicos que podemos encontrarnos, los cuales se relacionan con los distintos niveles jerárquicos dentro de cada organización y, por tanto, con las diferentes competencias a la hora de la toma de decisiones. Siguiendo dicho orden jerárquico, los distintos niveles estratégicos son: corporativo, competitivo y funcional (Guerras & Navas, 2022).

En el primer escalón encontraríamos la **estrategia corporativa o de empresa**, cuyo objetivo es fijar la orientación básica del conjunto de la empresa, por lo que tiene una visión global de la misma. Como función clave dentro de este nivel encontramos la identificación de las actividades o negocios donde la empresa va a desempeñar su labor, lo que se conoce como el campo de actividad, buscando así las mejores oportunidades para crear valor. Es por ello que se deberá tener en cuenta tanto el presente como el futuro de la empresa para que sean acordes y se creen sinergias entre ambos.

El siguiente nivel estratégico sería la **estrategia competitiva o de negocio**, cuyo objetivo es concretar cómo se va a competir en cada una de las unidades de negocio de la empresa, es decir, definir la mejor actuación posible dentro de cada actividad que desarrolle la entidad. Este objetivo se consigue mediante la construcción de una ventaja

competitiva sólida a través del desarrollo y potenciación de los recursos y capacidades clave para mantener dicha ventaja.

Por último, encontraríamos las **estrategias funcionales**, cuyo objetivo es seleccionar la forma en que se van a utilizar y aplicar los recursos y capacidades en cada unidad estratégica de negocio con el fin de maximizar la productividad. Las distintas estrategias funcionales, coordinadas entre sí, deben contribuir a que se alcancen los diferentes objetivos de la empresa.

Como vemos, hay distintos niveles estratégicos que se vinculan a los distintos niveles de responsabilidad organizativa, pero estos no son independientes entre sí, sino que interactúan entre ellos para lograr el éxito empresarial. Esto se traduce en que las decisiones adoptadas en los niveles superiores condicionan a los niveles inferiores y, del mismo modo, los niveles inferiores permiten que se logren los objetivos planteados en los niveles superiores, obteniéndose información fundamental que deberá comunicarse a lo largo de toda la cadena para lograr la interacción, coherencia y coordinación entre niveles, como se puede observar gráficamente en la Figura 1.



**Figura 1:** *Niveles estratégicos y la jerarquía organizativa.*

Nota: Elaboración propia. Información extraída de Guerras y Navas, 2022.

Una vez planteados los distintos niveles estratégicos, hay que destacar que la dirección estrategia se concibe como un proceso estructurado en tres grandes fases secuenciadas. Esas tres grandes fases son: análisis estratégico, formulación de estrategias e implantación de estrategias (Guerras & Navas, 2022).

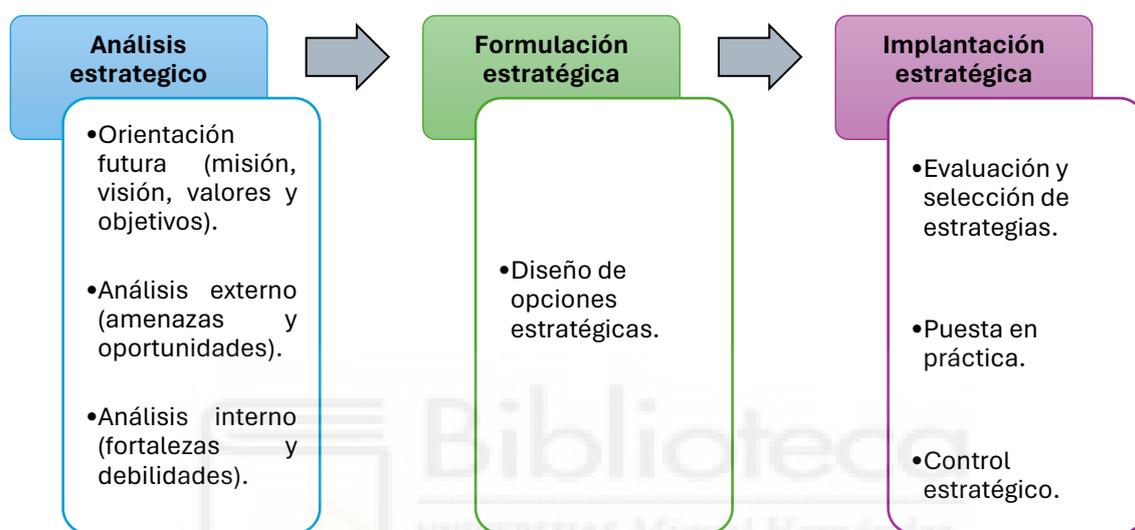
La primera fase sería el **análisis estratégico**. En esta primera fase se concretará la orientación futura básica de la empresa y del proceso de decisión estratégica determinando la misión, visión, valores y objetivos estratégicos, los cuales serán los ejes básicos que sustentarán todo el proceso posterior.

Una vez definidos esos aspectos básicos, se llevará a cabo el análisis interno para conocer las fortalezas que debemos potenciar y mantener y las debilidades a minimizar y corregir; así como el análisis externo para conocer las oportunidades que podemos aprovechar y las amenazas que debemos afrontar.

En la siguiente fase nos encontraríamos la **formulación estratégica**, en la cual, en base al análisis anterior, la empresa tratará de diseñar las diferentes alternativas para lograr los objetivos planteados en los distintos niveles organizativos. De este modo, se desarrollarán las posibles estrategias competitivas, estrategias corporativas y estrategias funcionales que se ajusten a la situación de la empresa para su posterior implementación.

Por último, en la fase de **implantación estratégica**, una vez diseñadas las diferentes alternativas, se evaluarán y seleccionarán las estrategias más factibles y adecuadas con la realidad empresarial en base a los distintos criterios utilizados para, posteriormente, ponerlas en práctica.

La implantación se completa con un control estratégico que permita revisar la estrategia que se haya seleccionado y el logro de los objetivos a alcanzar, para que en caso de que el grado de consecución de dichos objetivos no sea el esperado o si se hubiera producido un cambio determinante en los factores internos o externos que llevaron a seleccionar dicha estrategia, se pueda actuar lo antes posible y mejorar la situación.



**Figura 2:** *Proceso de dirección estratégica.*

Nota: Elaboración propia. Información extraída de Guerras y Navas, 2022.

A lo largo de toda esta secuencia y, más concretamente, en cada fase en cuestión, se utilizarán diferentes herramientas (análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, matriz DAFO, cadena de valor de Porter, etc.) encaminadas a que el desarrollo del proceso de dirección estratégica se realice de la forma más adecuada. Siendo en ese momento, es decir, a la hora de aplicar dichas herramientas y llevar a cabo el proceso de planificación estratégico, cuando la Inteligencia Artificial pueda desempeñar o no un papel clave, cuestión que intentaremos resolver a lo largo del trabajo.

Para finalizar este apartado introductorio sobre los conceptos básicos de la dirección estratégica, debemos mencionar los distintos enfoques sobre la dirección estratégica, a saber, enfoque racional, organizativo e integrador (Guerras & Navas, 2022).

En primer lugar, el enfoque racional se encarga de ver cómo se deben formular las estrategias óptimas inspirándose en el modelo del decisor racional propuesto por la teoría económica. Tiene un carácter normativo. En este tipo de enfoque es donde se sitúan las estrategias deliberadas, las cuales responden a un proceso racional y estructurado siguiendo un plan en gran parte predeterminado o deliberado previamente.

En segundo lugar, el enfoque organizativo se encarga de analizar cómo se toman las decisiones dentro de la empresa, basándose en la teoría de la organización y otras ciencias del comportamiento. Tiene un carácter descriptivo. En este enfoque encontramos las estrategias emergentes, es decir, aquellas que nacen sin un plan deliberado y como consecuencia, entre otras cosas, del azar o de las experiencias previas.

Por último, el enfoque integrador busca aprovechar lo mejor de los dos enfoques anteriores combinando los aspectos organizativos y económicos, puesto que se considera que ambos enfoques son válidos.

Los distintos enfoques, en mayor o menor medida, se encuentran a lo largo del proceso de dirección estratégica puesto que son complementarios entre sí, destacándose uno u otro enfoque en función de la situación o fase en la que nos encontremos.

De este modo, podemos decir que en la fase del análisis estratégico el enfoque racional se impone frente al organizativo, mientras que este último se impone a la hora de implantar la estrategia, siendo la fase de formulación de estrategias una etapa en la que podemos concluir que el enfoque es mixto.

Una vez expuestos algunos de los elementos básicos del proceso de dirección estratégica que nos han ayudado a comprender el mismo y a situar el ámbito concreto en el que se desarrollará el presente trabajo, pasaremos a continuación a hacer una aproximación a la Inteligencia Artificial para contextualizar la revolución que ha supuesto la misma en la sociedad, siendo este uno de los motivos principales que me ha llevado a realizar el trabajo sobre esta materia.

## **Apartado 2. Aproximación al fenómeno de la IA.**

### **2.1. Concepto de la IA.**

Antes de exponer qué es la Inteligencia Artificial (IA) exactamente, debemos contextualizar el momento histórico que estamos viviendo actualmente desde que esta hizo acto de presencia.

Durante los últimos siglos podríamos decir que hemos experimentado tres grandes revoluciones industriales (Corvalán, 2018), estando cada una de ellas originada por una gran invención que incluso cambiaría la forma de entender el mundo hasta esos días. De este modo, siguiendo a Juan Gustavo Corvalán, podríamos resumir las tres primeras revoluciones industriales de la siguiente manera:

- **Primera Revolución Industrial:** producida a finales del siglo XVIII, se vincula al desarrollo de la máquina de vapor para mecanizar la producción.
- **Segunda Revolución Industrial:** a finales del siglo XIX, vinculándose a la energía eléctrica y a la cadena de montaje, avances que permitirían desarrollar la producción en masa.

- **Tercera Revolución Industrial:** ubicada a finales del siglo XX con el nacimiento de la electrónica, los ordenadores y la tecnología de la información, las cuales han permitido automatizar la producción.

Pues bien, habiendo contextualizado las anteriores revoluciones, actualmente estaríamos ante la que, para expertos en la materia, sería la Cuarta Revolución Industrial, también llamada Industria 4.0, marcada por el surgimiento y desarrollo de nuevas tecnologías como la robótica, la analítica, la inteligencia artificial o la nanotecnología (Cotteleer & Sniderman, 2017).

De entre estas tecnologías que han originado dicha **Cuarta Revolución Industrial**, la que más de actualidad está por la velocidad y cantidad de avances que está experimentado en los últimos años es la IA.

Ahora sí, podemos comenzar a explicar qué es la IA conceptualmente. Esta puede ser definida como “la capacidad de las máquinas y los sistemas informáticos de realizar tareas que normalmente requieren inteligencia humana, como el razonamiento, el aprendizaje o la creatividad.” (Cotec, 2024).

En el contexto actual, en plena era de la información, donde procesar, analizar y comprender la cantidad ingente de datos e información que surgen a lo largo de todo el mundo parece prácticamente imposible para las capacidades humanas, la IA se ha convertido en una de las herramientas fundamentales para llevar a cabo dicha labor.

La IA consigue procesar, analizar y comprender los datos que se le aporten a través de dotar a máquinas y sistemas informáticos capacidades propias de la inteligencia humana apoyándose en disciplinas tales como la lógica, las matemáticas, la estadística, la informática o la lingüística, entre otras, para crear algoritmos y modelos que imiten y mejoren las capacidades cognitivas del ser humano (Cotec, 2024).

Por tanto, podríamos decir que la IA se sustenta en algoritmos inteligentes o en algoritmos de aprendizaje, definiéndose algoritmo como “conjunto preciso de instrucciones o reglas, o como una serie metódica de pasos que puede utilizarse para hacer cálculos, resolver problemas y tomar decisiones” (Corvalán, 2018).

Otro rasgo distintivo de la IA es su capacidad de aprendizaje automático, es decir, la capacidad para mejorar de forma autónoma a medida que va procesando datos e información a través de los algoritmos antes mencionados, de modo que la misma se irá perfeccionando y los resultados que se obtengan serán más precisos en tanto en cuanto continúe procesando y analizando datos.

Un ejemplo de la capacidad para procesar información por parte de una Inteligencia Artificial, considerado como hito para la posterior introducción de la idea de que las “maquinas pensantes” tenían cabida en la actividad empresarial (IBM, 2024), es el caso de Watson, IA desarrollada por IBM.

La IA desarrollada por IBM, Watson, consiguió en 2011 derrotar en el concurso televisivo *Jeopardy* sobre preguntas de cultura general a dos expertos de dicho concurso al responder a todas las cuestiones que se le plantearon en menos de tres segundos.

Watson fue capaz de procesar 200 millones de páginas procedentes de diferentes documentos, considerando una cantidad tan amplia de hipótesis que a una persona normal le llevaría varios siglos poder analizar (Corvalán, 2018).

A través de dicho experimento que enfrentaba las capacidades humanas frente a las capacidades de IA para procesar, analizar y comprender datos e información, puso de manifiesto el potencial de esta última para su aplicación práctica en diversos ámbitos como, por ejemplo, el empresarial, tal y como hemos mencionado antes.

## 2.2. Orígenes y evolución histórica de la IA.

Antes de abordar los orígenes de la IA, es necesario conocer las causas que llevaron a crear de la misma, pudiendo resumirse en tres (Cano, 2023):

- **Aumentar la eficiencia y automatización** de tareas y procesos que permitiría para poder llevar a cabo dichas tareas repetitivas con mayor exactitud y velocidad.
- **Innovar y la resolver problemas** complejos que pudieran no tener solución si únicamente se utilizasen las capacidades humanas.
- **Aumentar las habilidades humanas.** No se buscaba sustituir a las personas por las máquinas, sino más bien que estas fueran una herramienta más que pudiera complementar y potenciar las capacidades humanas.

Ahora sí, podemos presentar el origen de la IA, cuyo nacimiento se encuentra a mediados del siglo XX, utilizándose por primera vez el término “Inteligencia Artificial” por el informático John McCarthy en 1956 durante la Conferencia de Dartmouth (National Geographic España, 2020), donde se establecieron los fundamentos para la investigación sobre la IA. Dicha conferencia reunió a un amplio número de expertos para debatir acerca de la posibilidad de construir máquinas capaces de imitar la inteligencia humana y se presentó Logic Theorist, el que para muchos autores es el primer programa con inteligencia artificial (Cano, 2023).

No obstante, antes de dicha conferencia destaca una figura que suele ser considerado el padre o precursor de la IA, que no es otro que Alan Turing, matemático británico históricamente conocido por, entre otros hitos, jugar un papel clave en la victoria de los aliados durante la Segunda Guerra Mundial al conseguir descifrar Enigma, máquina que utilizaba el ejército nazi para comunicarse a través de mensajes cifrados.

Alan Turing intentó buscar una respuesta a la pregunta de si las máquinas podían ser inteligentes, una de las cuestiones más complejas tras la invención de los computadores. Para ello, propuso un método (Test de Turing) para determinar si la inteligencia de una máquina se podía asimilar a la inteligencia humana. Su trabajo sería publicado en 1950 bajo el título “*Computing Machinery and Intelligence*” en la revista filosófica *Mind* (Timón G. Longoria, 2023). Dicho test consiste en una prueba donde una serie de sujetos deben averiguar si quien les está respondiendo a las preguntas que formulan y les está manteniendo la conversación, es otra persona humana o un ordenador.

La siguiente gran figura en la evolución de la IA sería el psicólogo estadounidense Frank Rosenblatt quien en 1958 crearía el primer algoritmo que contenía una red neuronal simple, es decir, diseñaría la primera red neuronal artificial. Este hecho sería vital para lo que conocemos hoy como IA y, más concretamente, *Deep Learning* (Ramírez, 2018).

El *Deep Learning*, concepto clave de la IA, es un método basado en el cerebro humano que permite a los ordenadores procesar datos a través de redes neuronales artificiales, algoritmos, para que sean capaces de detectar patrones complejos, de tal manera que puedan generar información, realizar predicciones y, gracias a ello, aprender y optimizar sus tareas a lo largo del tiempo (AWS, s.f.).

Durante los siguientes años habría altibajos en el desarrollo e investigación de la IA hasta alcanzar los años 90 donde, gracias a las inversiones económicas de las grandes empresas tecnológicas, se pudo mejorar la capacidad de los ordenadores en lo relativo al tratamiento y procesamiento de grandes volúmenes de datos. Es en los años 90, concretamente en 1997, cuando se produciría un hecho que popularizaría el concepto de IA con la creación de Deep Blue, el superordenador creado por IBM que conseguiría derrotar al gran maestro del ajedrez Gary Kasparov.

Para acabar este breve repaso a la evolución histórica de la IA, durante los últimos años se han ido produciendo ciertos hitos que han supuesto grandes avances, no solo en el desarrollo de la propia IA, sino también en la percepción y conocimiento que la sociedad general manifiesta ante la misma, siendo una herramienta más al alcance de cualquiera y de este modo aumentando también su cifra de uso, como veremos más adelante.

Entre esos hitos podemos destacar el caso de la IA Watson desarrollada por IBM mencionada al inicio de este apartado, la facilidad de acceso a diferentes IA por parte del público en general o que por primera vez desde que se diseñase el Test de Turing un ordenador fuera capaz de superarlo.

Este último hito se produjo en 2014, cuando el chat de bot llamado Eugene Goostman consiguió engañar a más del 30% de los jueces que participaron en el experimento al hacerles creer que realmente se encontraban hablando con una persona “genuinamente humana” (Fresneda, 2014).

### **2.3. Clasificación de los tipos de IA.**

Antes de comenzar a clasificar las distintas tipologías de IA, es conveniente tener en cuenta que se han ido sucediendo distintas clasificaciones, cada una en función del criterio tenido en cuenta para llevarla a cabo, que son complementarias entre sí. Es decir, que se pueda vincular una IA con una tipología concreta en una determinada clasificación, no la excluye de poder clasificarla en una categoría distinta de otra clasificación cuyo criterio sea diferente.

En primer lugar, podemos destacar la clasificación llevada a cabo por los informáticos Peter Norvig y Stuart J. Russel en su libreo *Inteligencia Artificial: Un Enfoque Moderno* donde enumeran cuatro tipos de IA, a saber, sistemas que piensan como

humanos, sistemas que actúan como humanos, sistemas que piensan racionalmente y sistemas que actúan racionalmente (Gobierno de España, 2023):

- Los sistemas que **piensan como humanos** tratan de simular la inteligencia humana tanto en términos de comportamiento como de pensamiento.
- Los sistemas que **actúan como humanos** únicamente tratan de simular la inteligencia humana en términos de comportamiento.
- Los sistemas que **piensan racionalmente** tratan de buscar soluciones de forma lógica y racional maximizando la eficiencia y precisión, sin tener en cuenta para ello la posible actuación que llevaría a cabo un humano.
- Los sistemas que **actúan racionalmente** tratan de tomar la decisión y la acción óptima en función de toda la información de la que dispone.

En segundo lugar, destacamos la clasificación en función de su potencia o capacidad, encontrando tres categorías: Débil, Fuerte y Superinteligente (Gobierno de España, 2023):

- La **IA Débil** o estrecha únicamente puede realizar las concretas tareas para la que haya sido programada, por lo que no tiene la capacidad de aprendizaje y se especializan en realizar una determinada tarea.
- La **IA Fuerte** presenta una gran variedad de habilidades cognitivas y la capacidad de aprendizaje autónomo, por lo que a medida que vaya siendo utilizada será capaz de realizar diferentes tareas de manera más precisa. Por lo tanto, serían capaces de razonar y tomar decisiones complejas de manera similar al ser humano.

- La **IA Superinteligente** es todavía una forma teórica sin desarrollo práctico que afirmaría la posibilidad de crear sistemas con una inteligencia superior a la del humano, capaz de ver más allá de un humano.

Como última clasificación, mencionaremos la realizada por el profesor Arend Hintze, quien investigó en la búsqueda de un robot capaz de aprender autónomamente al igual que un humano. Identifica cuatro tipos de IA: máquinas reactivas, máquinas de memoria limitada, teoría de la mente y autoconciencia (Redacción APD, 2023):

- **Máquinas reactivas:** no tienen la capacidad de formar recuerdos, por lo que no utilizan la experiencia para ir perfeccionando sus tareas de manera autónoma. Únicamente son capaces de realizar de manera óptima la tarea concreta para las que ha sido diseñada, por ende, es el tipo más sencillo de IA. El ejemplo más emblemático de este tipo de IA sería Deep Blue.
- **Máquinas de memoria limitada:** son capaces de recordar ciertas experiencias temporalmente que emplean, junto a los datos preprogramados que poseen, para reconocer patrones y actuar adaptándose a ellos. El ejemplo típico de este tipo de IA es el coche autónomo.
- **Teoría de la mente:** implica la comprensión del entorno y entender que el mismo afecta a su propio comportamiento. Es decir, las máquinas serían capaces de adquirir conciencia del entorno, interactuar con él y adaptarse. De este modo, por ejemplo, serían capaces de detectar y conocer los diferentes sentimientos de las personas y actuar en consecuencia.
- **Autoconciencia:** sería el paso final del desarrollo de la IA y se produciría en el momento en que las máquinas sean capaces de hacerse representaciones de ellas mismas y estar perfectamente capacitadas para tomar cualquier tipo de decisión. Esta fase de la IA ha desencadenado

diferentes debates éticos y morales puesto que no implica únicamente conocer los sentimientos de los humanos, sino que el propio sistema genere sus propias emociones (Santander Impulsa Empresa, s.f.).

**Tabla 1.**

*Cuadro resumen de las diferentes tipologías de IA.*

Clasificación de Peter Norvig y Stuart J. Russel	Clasificación según su potencia o capacidad	Clasificación de Arend Hintze
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistemas que piensan como humanos.</li> <li>▪ Sistemas que actúan como humanos.</li> <li>▪ Sistemas que piensan racionalmente.</li> <li>▪ Sistemas que actúan racionalmente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Débil o estrecha.</li> <li>▪ Fuerte.</li> <li>▪ Superinteligente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Máquinas reactivas.</li> <li>▪ Máquinas de memoria limitada.</li> <li>▪ Teoría de la mente.</li> <li>▪ Autoconciencia.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia. Información extraída de Gobierno de España y Redacción APD.

Para concluir este apartado, debemos mencionar la Inteligencia Artificial Generativa (IAG), rama de la IA que más repercusión y debate está generando debido a su potencial en todos los ámbitos. La IAG es capaz de crear contenidos novedosos y originales, como imágenes, vídeos, conversaciones o música, a partir de los datos y la información de la que disponga y con los que se le entrene (Cotec, 2024).

## **2.4. Situación actual y futura de la IA.**

Como hemos mencionado anteriormente, estamos viviendo una situación de enorme auge en el desarrollo de la IA y también de su popularización, estimándose que el mercado de la IA presentará unos ingresos superiores a los 400.000 millones de dólares en 2027 frente a los 86.9000 millones de dólares de 2022 (Baig, 2023). Esto debido a que grandes empresas han realizado grandes inversiones, y se prevé que se mantengan, para

ir desarrollando y perfeccionando sistemas y programas de IA, tanto para uso propio como para terceros como empresas o particulares.

De este modo, empresas como Google con “*Gemini*”, OpenAI con “*ChatGPT*” o Microsoft con “*Copilot*” han facilitado la accesibilidad del público general a la IA y se familiarice con la terminología y posibilidades de la misma, hasta el punto de que parece imposible encontrar a alguna persona que no haya utilizado alguna de esas plataformas de IA, u otra, ya sea por necesidad o simplemente por curiosidad. Por ejemplo, ChatGPT, seguramente el *chatbot* con mayor popularidad, fue utilizado por un millón de usuarios durante los primeros 5 días de lanzamiento (Baig, 2023). Es más, la popularidad de la IA fue tal que la Real Academia Española (RAE) la nombró palabra del año en 2022 (Fundación Telefónica, 2023).

Los programas más populares de IA, como son todos los ejemplos mencionados en anteriormente, son *chatbots*. Para conceptualizar este último término podemos utilizar la definición dada por IBM como “programa informático que utiliza inteligencia artificial (IA) y procesamiento del lenguaje natural (NLP) para comprender las preguntas de los clientes y automatizar las respuestas a dichas preguntas, simulando la conversación humana.” (IBM, s.f.).

Este tipo de herramientas con un gran potencial, que ofrecen un amplio abanico de posibilidades, han venido para quedarse, ya que se espera que su desarrollo y uso aumente en los próximos años. No obstante, también presenta grandes riesgos y desafíos que se deben afrontar teniendo en cuenta aspectos vitales como la precisión, seguridad, privacidad, transparencia, trazabilidad, propiedad intelectual o la responsabilidad civil, entre otros, para garantizar un uso responsable y ético de la IA (Cotec, 2024).

Uno de los principales retos en el futuro es el relativo a cómo afectará el potencial de la IA a los puestos de trabajo que tradicionalmente han venido siendo ocupados por seres humanos, es decir, si se producirá un desplazamiento laboral y pérdida de trabajo, puesto que estudios reflejan que hay 50% de probabilidades de que la IA supere a los humanos en la totalidad de tareas en 45 años, así como de automatizar todas las tareas en 120 años (Brito Paredes y otros, 2019).

A pesar de lo anterior, que viene a confirmar los peores presagios y preocupaciones actuales, no es menos cierto que la IA, al igual que acabará con numerosos empleos, también creará nuevos. Así lo corrobora el CEPR que para 2025 estima que la IA eliminará 85 millones de puestos de trabajo, pero creará otros 97 millones relacionados con el Big Data o la seguridad de la información, entre otros (Baig, 2023).

Pero no solo existen riesgos y desafíos en el ámbito laboral, otros retos como el relativo a la vulneración de los derechos fundamentales, la privacidad, la protección de datos, los derechos de autor, la ciberseguridad o la facilidad con la que se puede engañar a los usuarios a través de imágenes y vídeos manipulados o creados directamente por la IA son otros grandes problemas que deben ser resueltos.

Esta situación de gran incertidumbre e inseguridad en todos estos ámbitos se debe a que no existía ninguna normativa regulatoria de la materia. No obstante, este vacío legal dejaría de producirse en cuanto entre en vigor en 2026 en la Unión Europea el primer Reglamento de Inteligencia Artificial.

El motivo principal para entrar a regular este ámbito es porque la UE es consciente del potencial de la IA y las posibilidades futuras que tiene, pero no es ajena a los retos y riesgos anteriormente mencionados.

Con dicho Reglamento, la UE será la primera en desarrollar y adoptar una normativa en materia de IA en todo el mundo, siendo por tanto un referente a nivel internacional. El objetivo de dicha normativa, cuya propuesta fue realizada en 2021 por la Comisión Europea, es doble (Comisión Europea, 2024):

- Garantizar que los sistemas de IA utilizados e introducidos en la UE sean seguros y respeten los derechos de los ciudadanos.
- Estimular la inversión e innovación en el ámbito de la IA en Europa.

Entre algunas de las medidas encontramos la prohibición de la vigilancia masiva en espacios públicos; el establecimiento de obligaciones para los sistemas de IA generativa como especificar si un texto, canción o imagen se ha generado a través de la IA y garantizar que los datos procesados para entrenar al sistema respetan los derechos de autor; la creación de la Oficina de Inteligencia Artificial que se encargará de coordinar el uso de la IA entre las autoridades nacionales (RTVE, 2024).

No obstante, una de las medidas clave de la normativa es la identificación de cuatro niveles riesgo para clasificar los sistemas de IA: riesgo mínimo, riesgo limitado, alto riesgo y riesgo inadmisibles.

Lógicamente, en función de en qué categoría se encuentre el sistema en cuestión conlleva diferentes consecuencias jurídicas, como puede ser el cumplimiento de diferentes requisitos u obligaciones (Modrón Lecue, 2024):

- Las IA de **riesgo limitado** no tendrán obligaciones jurídicas adicionales, especificando la propia Ley que serán los propios proveedores de esta quienes, de manera voluntaria, se autorregulen.
- Las IA de **riesgo limitado** deberán cumplir ciertas obligaciones específicas en materia de transparencia.

- Las IA de **alto riesgo** deberán cumplir una serie de exigencias que los proveedores de los mismos deberán cumplir. Los sistemas serán identificados como de alto riesgo a través de un anexo que contiene la lista de referencia, siendo estos los que puedan tener un impacto negativo en la seguridad o derechos de los ciudadanos
- Las IA de **riesgo inadmisibles** serán aquellas que vulneren los derechos fundamentales y, por ende, sean especialmente dañinas.

Cabe mencionar que la ley será aplicable a los agentes cuyos sistemas de IA entren en la UE o afecten a personas en la misma y que las sanciones deberán ser establecidas por los Estados miembros.

Por tanto, para concluir este apartado, debemos mencionar que al igual que la legislación en la UE está a punto de ver la luz, en el resto del mundo se comenzarán a desarrollar y aprobar distintas normativas que pueden tener un gran impacto en la evolución de la IA, que unido al hecho de que la IA es una rama en continuo desarrollo, produce que el futuro de la IA sea en cierta medida impredecible.

Una vez situado el fenómeno de la IA a nivel general, nos centraremos en analizar el papel de esta en el ámbito empresarial para, una vez expuestas las ideas básicas que hasta día de hoy se conocen, sacar las conclusiones acerca de su posible implantación en la organización.

## **Apartado 3: La inteligencia artificial en el ámbito empresarial.**

### **3.1. Panorama general actual.**

Como es lógico, las empresas de todo el mundo también se han visto afectadas en por los avances y desarrollo de la Inteligencia Artificial. Hasta tal punto que son las

propias empresas quienes han asumido que adaptarse y utilizar adecuadamente la IA en cualquier ámbito de la propia empresa puede suponer una ventaja competitiva a explotar.

Es por ello que a nivel empresarial también se ha producido una vertiginosa expansión del fenómeno de la IA que queda patente a través de los datos que muestran el aumento del número de empresas que han adoptado dicha tecnología.

Así, en el estudio realizado por McKinsey sobre la IA en 2022 mostraba que en los últimos 5 años se había más que duplicado el uso de esta por parte de las empresas estabilizándose tras este ascenso, concretamente se pasó del 20% de adoptantes entre los encuestados en 2017, al 50% en 2022 (McKinsey & Company, 2022).

Ahora bien, no todas las empresas implementan la IA de la misma manera. De hecho, podemos encontrar tres perfiles distintos de las organizaciones o empresas frente a la IA: adoptador, adaptador y desarrollador (Cotec, 2024):

- El **adoptador** hace uso de software de IA ya existentes, cuya versión está ofrecida por un tercero. El valor que añade a la empresa no es diferenciador frente a aquellas que también la utilizan, siendo su coste también bajo puesto que solo será necesario el gasto por la licencia al tercero.
- El **adaptador** trata de acomodar un software de IA a las necesidades de su organización, normalmente cuando la calidad del modelo ofrecido no alcanza a la exigida. De este modo se pasa de un modelo más extenso a uno más compacto y especializado, variando el valor diferenciador en función de las adaptaciones realizadas y el éxito de estas. Su coste sería el gasto por la licencia al tercero y el gasto por el ajuste.
- El **desarrollador** construye un modelo desde el inicio. Esta situación se produce cuando los modelos ofrecidos no alcancen a las necesidades de la

empresa y la inversión necesaria para desarrollar desde cero un modelo de IA esté justificado. El valor que ofrece la diferenciación es elevado puesto que el modelo será único.

Como sabemos, no todas las empresas tienen los mismos recursos, por lo que es lógico que quienes tengan más recursos sean capaces de afrontar mayores inversiones en IA. Es por ello que no todas las empresas estén dispuestas a invertir todavía en la misma, como queda patente en otro estudio del año 2023 de McKinsey que muestra que el 40% de los encuestados incrementarán su inversión en IA, pese a que, en el mismo estudio, menos de la mitad de los mismos confirmen que no están afrontando los riesgos de la misma (McKinsey & Company, 2023).

Esta expansión del fenómeno de la IA en el ámbito empresarial está produciendo que la búsqueda de especialistas en Inteligencia Artificial, así como el propio desarrollo de los propios empleados para el manejo de esta, sean unos de los objetivos básicos de todas las organizaciones que ya han implementado o desean implementar la IA.

### **3.2. Acciones clave a la hora de implantar la IA en la empresa.**

Independientemente del tamaño o recursos con los que cuente una determinada empresa, el proceso de implantación de la IA debe seguir unas pautas, sin que sea posible que el mismo se realice apresuradamente. Concretamente, extrapolar los aspectos a tener en cuenta para implementar la IAG según el informe elaborado por Cotec a la IA general, se deben realizar las siguientes acciones (Cotec, 2024):

- 1) Identificar qué casos de uso de IA son susceptibles de implantados:** hay que determinar objetivos a cumplir y los motivos por los que se implementa la IA. Para ello habrá que valorar las ventajas y desventajas y analizar el impacto a corto, medio y largo plazo de la decisión adoptada.

- 2) **Evaluar la capacidad de la empresa para utilizar la IA:** habrá que analizar si la entidad es realista con el proceso; si es madura digitalmente o debe afrontar otros pasos previos antes de lanzarse con la IA; si será capaz de afrontar los esfuerzos humanos, organizativos y económicos necesarios; o, entre otras, el grado de especialización requerido por el personal.
- 3) **Crear un ecosistema de socios y proveedores:** se refiere a la necesaria colaboración con los proveedores de la tecnología en el supuesto de que no sea la propia empresa la creadora de la misma y, aún siéndolo, será necesario valorar si se requiere de ayuda de algún socio tecnológico en cualquiera de las fases de su implantación.
- 4) **Gestionar el riesgo:** todo cambio tiene sus consecuencias positivas y negativas, siendo necesario que estas últimas se afronten desde el primer momento para que los riesgos derivados de las mismas sean lo más bajo posible. De este modo, en cuanto surja algún inconveniente se estará preparado para actuar en consecuencia para que su repercusión sea mínima.
- 5) **Comprender los modelos financieros de facturación vinculados a la IA:** considerar los distintos escenarios de costes derivados de las licencias y mantenimiento y las variables que afectan a los mismos, para de este modo poder desarrollar distintos planes financieros en función de la casuística.
- 6) **Cómo escalar y mantener el uso de la IA:** en el caso de que la implantación y resultados sean un éxito, habrá que estar preparado para el siguiente paso y ser capaces de afrontar y mantener la estrategia planteada o, incluso, incrementarla.

### 3.3. Aspectos positivos y negativos de la implementación de la IA en el ámbito empresarial.

De la lectura de toda la documentación y experiencias de la aplicación práctica de la IA en la empresa, o en cualquier ámbito del que se pueda extrapolar las conclusiones al ámbito empresarial, se pueden observar diferentes aspectos positivos y negativos de la Inteligencia Artificial.

Así, entre los **aspectos positivos** a potenciar que presenta el uso de la IA destacan las siguientes:

- **Facilita el análisis y acceso de la información.** Una de las grandes ventajas de la IA es la capacidad de esta para procesar y analizar toda la información y datos de la que dispone en un tiempo récord para poder utilizar los resultados de los mismos en la toma de decisiones. De este modo, no solo sería capaz de realizar análisis inviábiles para un ser humano, sino que también aquellos análisis viábiles los haría más rápido y estarían al alcance de todos.
- **Fuente de información y creatividad:** se puede emplear la IA no solo para realizar análisis o tareas concretas, sino también como una fuente a consultar para disponer de nueva información y así considerar otra perspectiva viable a la hora de tomar una decisión. Del mismo modo, se puede utilizar como fuente de creatividad para obtener nuevas ideas innovadoras o primeros diseños y posibilidades de una idea que se quiere explotar.
- **Reduce la comisión de errores.** Una de las desventajas de tener en un determinado puesto de trabajo a un ser humano es que pueda cometer errores, situación que hasta con el máximo nivel de preparación puede llegar a ocurrir porque es algo intrínseco del ser humano. Esta situación no se produciría con la IA, siempre y cuando la misma esté programada y se utilice adecuadamente.

- **Eficiencia.** Puede realizar las tareas repetitivas de manera más rápida y precisa que las personas, por lo que puede ser una herramienta complementaria o sustitutiva del ser humano. Lo que permite aumentar la productividad y reestructurar la plantilla, reasignando a los empleados que ya no son necesarios en aquellos puestos que ahora desempeña la IA a otro puesto donde sean más necesarios, sin necesidad de recurrir a otra contratación.
- **Reducción de costes:** se reducirían tanto los costes derivados de la reducción de errores, como por reducir la plantilla de no reasignar al empleado cuyo puesto de trabajo ya no es necesario que desempeñe.
- **Adaptabilidad.** Uno de los rasgos característicos de la IA es su capacidad de aprendizaje a medida que se utiliza. Esta facultad se puede vincular con la posibilidad de que la IA se adapte a las características de la organización si se emplea a nivel interno y, todavía más importante, que se adapte o personalice su actuación al cliente si realiza tareas donde interacciona con ellos.
- **Tecnología al alza:** como hemos mencionado a lo largo de todo el trabajo, la IA está en una fase de continua evolución y año a años se van desarrollando nuevas posibilidades y se van perfeccionando los avances ya conseguidos.
- **Fuente de ventajas competitivas:** relacionada con la anterior, el hecho de que esté en continua evolución y desarrollo produce que aquellas organizaciones que ya han adoptado la IA estén en una posición privilegiada respecto a las que todavía no lo han hecho. Por otro lado, no deja de ser un recurso más de los que dispone la empresa y de los que poder extraer una ventaja competitiva.

Por otro lado, entre los **aspectos negativos**, que la IA presenta y que la empresa debe afrontar y desarrollar planes de actuación para minimizarlos, destacan:

- **Inversión inicial y mantenimiento:** la organización que quiera implantar la IA deberá analizar los recursos de los que dispone para decidir qué perfil de los mencionados anteriormente frente a la IA es el adecuado. Esto se debe a que, en función de las necesidades de la empresa, la inversión en inicial puede variar desde cifras muy elevadas (si es necesario desarrollar un programa desde cero) o más bajas (si simplemente se adopta un programa existente pagando la correspondiente licencia). A esa cuantía derivada de la licencia o del desarrollo del programa, habrá que sumar los gastos en personal especialista necesario para que la IA se pueda utilizar correctamente y para su mantenimiento. Como vemos, existe una barrera de entrada que no todas las organizaciones serán capaces de superar.
- **Imprecisión.** Los resultados que proporciona la IA pueden ser engañosos o directamente erróneos, que unido a la dificultad para controlar el origen o la fuente de la que bebe el programa para llegar a esas conclusiones, ocasionan cierto grado de inseguridad.
- **Pérdida de empleos.** Tal vez sea el problema más temido por la población ante la posible pérdida de sus puestos de trabajo. Es una realidad que la IA acabará con un número elevado de empleos, pero también es verdad que a su vez generará unos nuevos vinculados con la misma. Este temor a perder el puesto puede provocar en la plantilla cierto rechazo a la implantación de la IA e incluso que se boicotee.
- **Sesgos.** Si los datos que se le introducen están sesgados por la empresa o por quien se los introduce, la IA proporcionará resultados acordes con dichos datos, por lo que la IA únicamente incrementaría los prejuicios iniciales.

- **Riesgos en la seguridad.** El sistema puede ser atacado o puede filtrarse datos o información sensible (privada) que podría ocasionar un gran número de perjuicios, tanto económicos como reputacionales, entre otros.
- **Dilemas éticos.** A la hora de tomar grandes decisiones, los sistemas de IA pueden no tener en cuenta factores éticos y morales, por lo que las consecuencias pueden no ser acordes con los valores de la sociedad.
- **Dependencia de la tecnología:** a medida que se vayan delegando tareas a la IA produce que las capacidades de las personas que anteriormente desempeñaban dichas tareas se reduzcan, hasta el punto de que ya no seamos tan competentes como antes en áreas como la creatividad, innovación, análisis, originalidad, etc.
- **Incertidumbre legislativa:** como destacamos en el capítulo anterior, la legislación en materia de Inteligencia Artificial es prácticamente nula, encontrando únicamente un Reglamento de la UE como primera y única normativa en todo el mundo sobre la materia. Esto supone que a medida que vaya surgiendo nueva legislación pueden surgir con ella nuevos problemas que se deben afrontar, como podría ser la prohibición de algún programa de IA o el deber cumplir algún requisito legal para poder seguir utilizando la IA. Este panorama genera una situación de incertidumbre e inseguridad jurídica.

### **3.4. La IA en el ámbito empresarial nacional.**

España no es ajena al fenómeno de la IA, tanto a nivel cultural como empresarial. Centrándonos en el ámbito de la empresa, los datos reflejan un incremento del número de organizaciones que han optado por implementar la IA, pese a que la gran mayoría de

empresas todavía no ha dado el paso, concentrándose en el grupo de las grandes empresas las que sí lo han dado puesto que en ellas se concentra el talento digital.

Por lo que respecta al aumento del uso de la IA, así lo indica el informe del año 2023, sobre el uso de la IA y Big Data de las empresas españolas durante el año 2022, elaborado por el Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad donde se observa que el uso de la IA ha aumentado hasta el 11,8%, 3,5 puntos porcentuales más que el año anterior, situándose en un nivel medio a nivel de la UE (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad., 2023). Como vemos, el uso de la IA a nivel nacional continúa siendo minoritario.

Siguiendo el mismo informe, en cuanto al sector de actividad, los sectores donde más empresas emplean la inteligencia artificial son el sector de la información y comunicación (41,9 %) y el sector de las TIC (41,3 %), muy distanciados del tercero que sería el de las actividades profesionales científicas y técnicas (21,8 %) (Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad., 2023).

Por otro lado, según un estudio de Randstad Research difundido en 2024, se afirma que el 46% de las empresas españolas consultadas afirman utilizar la IA en alguna de sus tareas, principalmente para analizar y predecir datos, optimizar tareas administrativas y automatizar procesos productos (Sánchez Hidalgo, 2024). Como vemos, estos datos vendrían a confirmar la continua escalada del uso de la IA por las compañías españolas.

Por otro lado, cabe mencionar que la IA es “un eje estratégico de la agenda España Digital 2026, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, por su gran potencial para transformar la economía y la sociedad” (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital., 2023). Es por ello que el Gobierno ha ido

desplegando una serie de iniciativas y medidas de la conocida como Estrategia Nacional de Inteligencia Artificial (ENIA).

La ENIA tiene como principal objetivo “mejorar la preparación del tejido productivo español de cara a impulsar su competitividad en el plano europeo e internacional” (Ministerio de Economía, Comercio y Empresa, s.f.). Entre las medidas destacan una serie de ayudas al sector empresarial para potenciar y acelerar la inclusión de la IA.

### **3.5. La IA en el proceso de dirección estratégica.**

A nivel estratégico la IA todavía no ha sido adoptada en la misma proporción que en otros ámbitos de la empresa debido principalmente a que el desarrollo de estrategias es una tarea que difícilmente se puede automatizar. Así lo muestra el estudio realizado por McKinsey & Company donde únicamente el 7% de los participantes en la encuesta usan en la estrategia o en la planeación financiera, cuando en otras áreas como la de marketing se llega a cifras de hasta el 25% o 30% (Atsmon, 2023).

A pesar de ello la IA se puede utilizar en multitud de tareas relativas a la estrategia con diversas funciones vinculadas con las 6 etapas de desarrollo de la IA, pese a que actualmente únicamente se hayan completado tres etapas (Atsmon, 2023):

- En el primer nivel encontramos la **inteligencia descriptiva**, que puede analizar el rendimiento de las diferentes unidades de la organización.
- El segundo nivel sería la **inteligencia de diagnóstico** que es capaz de exponer los motivos que han producido que han impulsado los resultados actuales.

- El tercer nivel sería la **inteligencia predictiva**, que permite, en función de la información y datos actuales, pronosticar los resultados que se pueden producir en un futuro en función de la casuística de cada escenario.

Ahora bien, con estos tres niveles disponibles, las posibilidades de la IA a nivel estratégico son numerosas a lo largo de todo el proceso de dirección estratégica, no como una herramienta que se debe emplear y seguir como un dogma, pero sí como una herramienta más a tener en cuenta y de la que se pueden extraer ventajas competitivas de utilizarla correctamente. Así, por ejemplo:

En el **análisis externo**, se puede utilizar para procesar y analizar la infinidad de datos que la empresa obtiene de todas las fuentes de las que dispone, desde noticias, informes o redes sociales, entre otras, para poder extraer tendencias o amenazas y oportunidades. Esta tarea sería mucho más larga y costosa de tener que hacerse por un empleado por lo que la velocidad que proporciona la IA es un factor determinante.

Paralelamente, se puede utilizar para el **análisis interno** y que la IA trate de analizar toda la información y datos del rendimiento de la empresa. De este modo se pueden obtener las fortalezas y debilidades, las áreas más importantes y problemáticas, evaluar a los trabajadores o gestionar el talento, entre otras opciones.

Para acabar con los análisis, se puede emplear para **analizar el entorno competitivo** a través del monitoreo y evaluación de las acciones que lleva a cabo la competencia.

Por otro lado, también es viable su uso en la **formulación de estrategias** al ser capaz de elaborar diferentes opciones estratégicas, que se adapten a los diferentes escenarios que sean factibles en el futuro, y los resultados de estas en caso de seleccionar alguna de esas opciones.

Por último, también se podría emplear en la última fase del proceso de dirección estratégica, es decir, en la **implantación de la estrategia**. La IA podría actuar como una herramienta de control, puesto que sería capaz de seguir y medir la evolución de los objetivos de la organización, y todo ello, en tiempo real, permitiendo que las correcciones y adaptaciones de la estrategia a la realidad sean lo antes posible.

Como vemos, las posibilidades son numerosas y de implementar adecuadamente la IA a la entidad, concretamente a nivel estratégico, podría ser uno de los recursos clave de la empresa.

Ahora bien, y como he mencionado antes, no se ha de utilizar la IA como un dogma, sino que habrá de comprender los motivos que han llevado a la IA a realizar un determinado análisis o predicción, no solo porque pueda cometer errores, sino también para que el directivo o cualquier empleado de la organización entienda esos resultados y comprenda las razones que llevan a adoptar unas decisiones estratégicas frente a otras.

### **3.6. Ejemplos de empresas que ya han implementado la IA.**

Ahora que ya hemos contextualizado todo lo relativo a la IA, tanto a nivel histórico como a nivel empresarial, podemos mencionar una serie de organizaciones que ya hayan implementado esta herramienta en su día a día. Es complicado valorar si la ha sido un éxito o fracaso en muchos de los casos porque estamos ante herramienta que todavía se está perfeccionando y relativamente reciente, por lo que habrá que esperar para poder sacar conclusiones definitivas que puedan extrapolarse y utilizarse como referencia para todas aquellas entidades que aún no hayan dado el paso y quieran darlo con cierta tranquilidad de saber cómo actuar en la práctica para no cometer los mismos errores.

En primer lugar, mencionaremos el caso de distintas empresas referentes en su sector a nivel mundial que hayan utilizado la IA y, posteriormente, mencionaremos

ejemplos de distintos clubes de fútbol que hayan dado el paso para implantar la IA en su entidad, estos últimos a modo de nexo con el ejercicio práctico que realizaremos en el capítulo 3. Así, entre las primeras empresas hemos destacado las siguientes:

- **Amazon:** ha comenzado a utilizar la IA como herramienta para poder identificar y bloquear las reseñas falsas, valoraciones manipuladas, cuentas fraudulentas y otros abusos (Equipo About Amazon, 2023).
- **Coca-Cola:** lanzó en 2023 la bebida Coca-Cola 3000 Zero Azúcar, una bebida de edición limitada cocreada por la inteligencia humana y la IA. La bebida, en palabras de la compañía, es un 85% sabor de Coca-Cola Zero tradicional y el 15% restante es la parte innovadora. La empresa ha recurrido a la inteligencia humana y a la IA, a través de preguntar a sus fans lo que imaginan del futuro combinando las respuestas de la investigación con la IA, el resultado de la combinación es lo que ha llevado al sabor del nuevo refresco (Coca-Cola Europacific Partners, 2023).
- **BMW:** la empresa ha estado interesada en aplicar la IA a su negocio desde 2016 y su asociación con IBM, siendo desde entonces cuando ha ido dando pasos para mostrar las posibilidades de la IA en el sector. Así, han llegado a presentar coches decorados mediante IA o han introducido sistemas de IA en la planta de producción de Regensburg, concretamente controlando el acabado y la calidad de la pintura sobre el vehículo (Martín, 2023).
- **Netflix:** utiliza la IA para recomendar a sus usuarios las mejores series y películas en función de sus preferencias e historial de visualización. No obstante, dio un paso más allá cuando grabó el reality “Falso Amor” donde una serie de parejas se ponen a prueba con imágenes creadas con IA, en

concretos a través de la tecnología *deepfake*, para que los concursantes duden de si lo que están viendo es real o una creación de la IA (Vila, 2023).

Por otro lado, en cuanto a los **clubes de fútbol** que son el objeto de este trabajo, algunos ya han dado el paso para implantar la Inteligencia Artificial en su organización destacamos los siguientes:

- **Liverpool FC:** expertos del club han colaborado con Google para desarrollar una herramienta de IA que sirva para analizar las mejores tácticas en los saques de esquina (OneFootball, 2024).
- **Sevilla FC:** el club, en colaboración con IBM, ha desarrollado y presentado Scout Advisor, una herramienta de IAG cuyo objetivo es ayudar al equipo de ojeadores a la hora de reclutar nuevos jugadores y que esta selección se realice de manera más eficaz y precisa. Esta noticia ha tenido gran repercusión por el reconocido prestigio del club a la hora de descubrir a estrellas emergentes (Sevilla FC, 2024).
- **RCD Espanyol:** el club ha formalizado un acuerdo con Olocip para implementar modelos de IA en la dirección deportiva que le permitan al club analizar partidos, identificar talento y planificar y gestionar la plantilla de manera científica y objetiva. Esta herramienta será uno de los pilares del departamento de datos del club y le ayudará a optimizar la toma de decisiones estratégicas (RCD Espanyol de Barcelona, 2024).
- **Cádiz CF:** los empleados del club han participado en un curso sobre la IA, impartido por los periodistas y profesores de la UMH de Elche Félix Arias y Monserrate Hernández, para conocer las ventajas de la misma y la forma en que puede aplicarse en los diferentes departamentos del club (Cádiz CF, 2024). Según el diario Información, la formación sobre el uso de

herramientas de IAG se ha impartido a la directiva del club y a los empleados de Comunicación, Marketing y Administración (Alarcón, 2024). Como vemos, más que una implementación de la IA, el Cádiz ha dado el primer paso para poder llevarla a cabo en un futuro formando a su personal.

Tras haber expuestos ya todos los conceptos básicos del proceso de planificación estratégica, de la Inteligencia Artificial y de la aplicación de esta última en el ámbito empresarial, pasaremos a la segunda parte del trabajo en la que, con ayuda de la IA, analizaremos su utilidad en la planificación estrategia de una entidad deportiva, concretamente en un club de fútbol, en este caso en los dos clubes más exitosos a nivel nacional como son el Real Madrid Club de Fútbol y el Fútbol Club Barcelona.



## **Metodología**

A lo largo de todo el marco práctico realizaremos un estudio del Real Madrid Club de Fútbol y el Fútbol Club Barcelona, las dos entidades deportivas más exitosas de España, a través de la IA. La herramienta de Inteligencia Artificial que utilizaremos para llevar a cabo el trabajo será la desarrollada por Google llamada Gemini.

En primer lugar, nos centraremos en el estudio que lleve a cabo la propia IA y, sobre la base de los resultados obtenidos, los completaremos o, simplemente, se comentará si es acorde o no a la realidad en caso de ser necesario.

El estudio se compondrá de los siguientes apartados:

- **Aproximación a los clubes:** donde se expondrá una breve descripción de cada club, secciones deportivas que lo componen, palmarés, una breve contextualización de la situación actual del club y, por último, como esta parte se realizará con la información disponible en las webs de ambos clubes, para poder emplear la IA también en este apartado, se le pedirá a la misma que realice un análisis de la historia de los clubes para que seleccione los cinco acontecimientos que considera más importantes para cada club a lo largo de su historia.
- **Orientación futura:**
  - Misión.
  - Visión.
  - Valores.
  - Objetivos estratégicos.
- **Análisis estratégico (Centrándonos en la sección de fútbol masculino):**
  - Grupos de interés.
  - Análisis externo específico: 5 fuerzas de Porter.
  - Análisis recursos y capacidades y ventaja competitiva.
- **Dirección y métodos de desarrollo.**
- **Opciones estratégicas alternativas según la IA (Matriz RICE)**

## **1.- Aproximación a los clubes.**

### **A) Real Madrid Club de Fútbol.**

Conocido popularmente como el Real Madrid, es un club deportivo con sede en Madrid fundado en 1902. El club está dedicado principalmente al fútbol, sección que le dio origen y donde está considerado como uno de los clubes más grandes y exitosos del

mundo, pero también destacará con su sección de baloncesto, fundada en 1931, considerada del mismo modo como uno de las más exitosas de Europa y del mundo.

**Secciones:** Como hemos mencionado, la entidad nació como club de fútbol, pero a lo largo de toda su historia ha habido otras secciones como la de baloncesto, rugby, voleibol, balonmano, hockey, tenis, atletismo o fútbol sala, entre otras (Cosín, 2016). Sin embargo, prácticamente la totalidad de estas secciones han desaparecido, siendo las únicas que se mantienen en la actualidad las siguientes:

- Fútbol masculino (1902).
- Baloncesto masculino (1931).
- Fútbol femenino (2020).

**Palmarés:** Tanto en la sección de fútbol como baloncesto masculinos el Real Madrid goza de un palmarés plagado de títulos en todas las competiciones debido a su amplia historia llena de hazañas y éxitos, siendo la joya de la corona las distintas copas de Europa, donde ambas secciones tienen el honor de ser los equipos con más copas de Europa en sus vitrinas (14 por parte de la sección de fútbol y 11 por la de baloncesto).

Por su parte, la sección de fútbol femenino, debido principalmente a que se creó recientemente, todavía no se ha estrenado con ningún título en su palmarés, siendo los mayores éxitos de esta última dos subcampeonatos de Liga y un subcampeonato de Copa.

No obstante, como el presente trabajo se centrará en el equipo de fútbol masculino por ser la sección principal del Real Madrid, el palmarés de esta última sería el siguiente (Real Madrid CF, s.f.):

- 36 Ligas.
- 20 Copas del Rey.
- 15 Copas de Europa.

- 8 Mundiales de Clubes.
- 5 Supercopas de Europa.
- 13 Supercopas de España.
- 2 Copas de la UEFA.
- Títulos menores: 1 Copa de La Liga, 2 Pequeñas Copas del Mundo, 2 Copas Latinas, 1 Copa Iberoamericana, 18 Campeonatos regionales y 5 Trofeos Mancomunados.

Pese a la gran variedad de trofeos citados, el éxito de cada año se mide con la consecución de los títulos que se consideran principales, siendo estos La Liga, la Copa del Rey y la Copa de Europa.

En menor medida, también se valora la Supercopa de Europa, Supercopa de España y Mundial de Clubes, con la particularidad de que en estos torneos la participación no está garantizada cada año, dependiendo esta de los logros obtenidos la temporada anterior en las tres competiciones principales previamente mencionadas.

Por último, cabe destacar del palmarés del Real Madrid el Trofeo FIFA al Mejor Club del Siglo XX, siendo el único club que ha obtenido este prestigioso galardón que supone ser reconocido como el mejor club de un siglo. Lo recibió en el año 2000 tras una votación donde superó claramente a los demás candidatos, en ella obtuvo el 42,3% de los votos, siendo el perseguidor más cercano el Manchester United con un 9,6% (Roncero, 2020).

**Situación actual:** El Real Madrid como club deportivo mantiene una posición privilegiada como referente a nivel global tanto en rendimiento deportivo, a nivel económico como a nivel social.

A nivel social, es uno de los clubes deportivos con mayor número de fans en todo el mundo, así lo confirman los datos de 2023 cuando el Real Madrid superó los 500 millones de seguidores entre todas sus cuentas oficiales de las redes sociales, siendo la primera organización deportiva del mundo en conseguirlo (Real Madrid CF, 2023).

A nivel económico destaca su posición como el club de fútbol con mayor generación de ingresos de Europa en su sección masculina y el tercero respecto a su sección femenina (Levridge, 2024). A estas cifras ayuda su marca global, la repercusión de sus estrellas y la reforma llevada a cabo en el Santiago Bernabéu, convirtiéndose en un estadio de referencia mundial tanto a nivel arquitectónico como por las posibilidades que ofrece como lugar para llevar a cabo distintos eventos externos al fútbol generadores de ingresos.

A nivel deportivo continúa siendo un referente a nivel global, principalmente el equipo de fútbol masculino que ha vivido una de sus etapas más exitosas de su historia con la consecución de 5 Copas de Europa en menos de una década, sabiendo reconstruir el equipo y mantener el éxito europeo a pesar de que los jugadores clave en esos éxitos, como Cristiano Ronaldo o Sergio Ramos, han ido abandonando el club.

Por lo que respecta a la sección femenina, temporada tras temporada desde su creación busca lograr éxitos a nivel deportivo, logrando dar cada año pasos para lograrlo, que junto al respaldo que ha obtenido esta sección por parte del público, parece inevitable que antes o después se consiga el objetivo.

Por su parte, la sección de baloncesto no se queda atrás, ya que esta también ha ido obteniendo éxitos a nivel nacional e internacional, siendo el vigente campeón de Europa, viviendo también una época de esplendor en la última década.

Podemos concluir este apartado afirmando que el Real Madrid vive un momento ilusionante, de la mano de su presidente Florentino Pérez, en todas sus secciones tanto a nivel deportivo, económico y social.

**Análisis histórico mediante la IA:** Una vez situado el origen y la situación actual del club a partir de la información que la propia entidad pone a disposición del público en sus medios oficiales, podemos preguntar a la IA que, teniendo en cuenta toda la información de la que dispone del Real Madrid, nos determine los 5 acontecimientos que más han marcado la historia del club.

De este modo, ante la petición “Con toda la información de la que dispongas, ¿Cuáles son los 5 acontecimientos más importantes a lo largo de la historia del Real Madrid?” la IA nos concluye lo siguiente:

**1. La Fundación del Club (1902):** *El germen de todo lo que vendría después. La creación del **Madrid Foot-Ball Club**, germen del actual Real Madrid, marcó el inicio de una leyenda que trascendería fronteras. Un grupo de jóvenes visionarios, liderados por Julián Palacios, sembraron la semilla de un club que forjaría su destino a base de esfuerzo, talento y una ambición desmedida.*

**2. Las Cinco Copas de Europa Consecutivas (1956-1960):** *Un dominio sin precedentes en la máxima competición continental. Entre 1956 y 1960, el Real Madrid, liderado por Alfredo Di Stefano, Ferenc Puskás y José Luis del Olmo, conquistó cinco Copas de Europa consecutivas, un hito que aún perdura en la memoria del fútbol europeo y que cimentó la leyenda del club blanco como **Rey de Europa**.*

**3. La Llegada de la "Quinta del Buitre" (1984):** *Una generación de jugadores excepcionales que marcó una época. Emilio Butragueño, Manolo Sanchís, Martín Vázquez, Michel y Rafael Martín Vázquez, junto a otros talentos como Ricardo Gallego*

y Carlos Santillana, revolucionaron el fútbol español y europeo con su estilo dinámico, ofensivo y alegre. Ganaron dos Copas de la UEFA, seis Ligas y dos Copas del Rey, devolviendo al Real Madrid a la cima del fútbol español y europeo.

**4. La "Séptima", "Octava" y "Novena" de la Champions League (1998, 2002, 2002):** Un nuevo reinado en Europa. Tras un período de sequía continental, el Real Madrid inició una nueva era dorada en la Champions League. La llegada de Zinedine Zidane, Ronaldo Nazário y otros galácticos como Luis Figo y David Beckham impulsó al equipo a conquistar tres Ligas de Campeones en un lapso de cinco años (1998, 2002, 2002), consolidando al club como el más laureado de la competición.

**5. La Era Cristiano Ronaldo (2009-2018):** La irrupción de uno de los mejores jugadores de la historia. El fichaje de Cristiano Ronaldo en 2009 marcó un antes y un después en el Real Madrid. Durante nueve temporadas, el portugués batió todos los récords goleadores del club y lideró al equipo a conquistar cuatro Champions League (2014, 2016, 2017, 2018), dos Ligas y dos Copas del Rey, convirtiéndose en una leyenda del club blanco y una figura icónica del fútbol mundial.

**Más allá de estos cinco hitos, la historia del Real Madrid está plagada de momentos memorables:**

- La llegada de Alfredo Di Stefano en 1953.
- La conquista de la primera Liga en 1932.
- La construcción del Estadio Santiago Bernabéu en 1947.
- La consecución de la Liga de las Estrellas en 1950.
- Los dos títulos de la Copa Mundial de Clubes de la FIFA en 2016 y 2017.

A primera vista, los hitos históricos que la IA ha determinado son razonables y coherentes con la historia del club, destacándose que se observan grandes momentos durante todas las etapas del club, hecho que produce que para muchos se considere el mejor club de la historia.

No obstante, podemos observar mínimos errores en los acontecimientos. Así, por ejemplo, en la fundación del club menciona a Julián Palacios, que fue vital en los orígenes del club, pero no menciona a Juan Padrós, presidente del club en su constitución en el año 1902.

Por otro lado, cuando menciona el hito N°2 de las cinco Copas de Europa, nombra como jugador clave a “*José Luis del Olmo*” jugador del que no hay constancia en Internet y no menciona a Paco Gento, emblema de ese equipo e icono del fútbol al convertirse en el jugador con más copas de Europa de la historia (6).

Otro error, en este caso al hablar de la Quinta del Buitre, menciona como integrantes de la misma a Rafael Martín Vázquez y a Martín Vázquez, que como se puede deducir sin necesidad tener conocimientos futbolísticos es el mismo jugador, dejando sin mencionar al Miguel Pardeza como el otro gran integrante de la quinta.

En cuanto al hito N°4, la IA menciona los años 1998, 2002 y 2002 para hablar de la consecución de la Copa de Europa cuando una de ellas fue en el año 2000. Por otro lado, menciona a Ronaldo Nazario y Beckham como jugadores fundamentales en esas Copas de Europa cuando ninguno de ellos estuvo presente en la consecución de esos títulos.

Por último, al hablar de otros hitos menciona la *Liga de las Estrellas* de 1950 cuando el Madrid no ha ganado la Liga en ese año y ni muchos menos participó en una competición llamada como “Liga de las Estrellas”.

Como vemos, pese a sacar conclusiones razonables sobre los hitos más destacados de la historia del Real Madrid, también ha cometido pequeños errores.

## **B) Fútbol Club Barcelona.**

También conocido como Barça, es un club deportivo con sede en Barcelona fundado en 1899. La entidad, compuesta por multitud de secciones deportivas, sería fundada como club de fútbol, donde está considerado uno de los equipos más populares y exitosos del mundo. No obstante, en el resto de sus secciones también destacan los méritos deportivos, siendo en muchas de ellas también referentes a nivel nacional e internacional.

**Secciones:** Como hemos mencionado, el origen del club fue su sección de fútbol, pero a lo largo de su historia han surgido multitud de secciones, algunas desaparecidas como la de tenis o beisbol, y otras todavía activas. Actualmente nos encontramos las siguientes secciones (FC Barcelona, s.f.):

- Fútbol masculino (1899) y femenino (2002).
- Baloncesto masculino (1926) y femenino (2009).
- Balonmano (2020).
- Fútbol sala (1978).
- Hockey patines (1942).
- Deportes amateurs:
  - Atletismo (1915).
  - Baloncesto en silla de ruedas (2001).
  - Hockey hierba (1923).
  - Hockey sobre hielo (1972).

- Patinaje artístico (1972).
- Escuela de hielo.
- Rugby (1924).
- Voleibol (1994).
- Esports (2018).

**Palmarés:** El FC Barcelona puede presumir de cosechar grandes éxitos en todas las secciones, siendo las más populares las de baloncesto y fútbol masculino, donde cuentan con un gran palmarés a nivel nacional e internacional. En los últimos años, también destaca la sección de fútbol femenino que domina año tras año las competiciones domésticas y es actual campeón de Europa, logrando a su vez títulos individuales en dicha sección como son los tres últimos Balones de Oro, que reconocen a la mejor jugadora del mundo, que han sido otorgados a jugadoras del primer equipo.

No obstante, como he mencionado, todas las secciones pueden presumir de sus éxitos, como la sección de balonmano o fútbol sala, entre otras, que temporada tras temporada son grandes candidatos a todos los títulos.

A pesar de lo anterior, como el trabajo se centra en la sección principal, que no es otra que el equipo de fútbol masculino, el palmarés de este último sería el siguiente (FC Barcelona, s.f.):

- 27 Ligas.
- 31 Copas del Rey.
- 5 Copas de Europa.
- 3 Mundiales de Clubes.
- 5 Supercopas de Europa.
- 14 Supercopas de España.

- Títulos menores: 4 Recopas de Europa, 3 Copas de Ferias, 1 Supercopa de Ferias, 2 Copas Latinas, 4 Copas de los Pirineos, 2 Copas de la Liga, 1 Liga Mediterránea, 1 Liga Catalana, 23 Campeonatos de Catalunya, 2 Supercopas de Catalunya, 8 Copas Catalunya y 3 Copas Eva Duarte.

Pese a la gran variedad de trofeos, como mencioné anteriormente, el éxito de cada año se mide con la consecución de los títulos de La Liga, la Copa del Rey y la Copa de Europa; y en menor medida, la Supercopa de Europa, Supercopa de España y Mundial de Clubes.

Por último, en el Trofeo FIFA al Mejor Club del Siglo XX obtuvo un 5,6% de los votos, ocupando la cuarta posición (Roncero, 2020).

**Situación actual:** Podríamos decir que el FC Barcelona, como club deportivo, continúa ocupando una posición privilegiada en términos de popularidad y nivel deportivo, no siendo así a nivel económico.

A nivel social, es uno de los clubes deportivos más populares de todo el mundo, así lo refleja su gran masa social y el número de seguidores que posee en todas las partes del mundo. En redes sociales supera los 400 millones de seguidores desde el año 2021 (FC Barcelona, 2021).

A nivel deportivo sigue ocupando una posición privilegiada, principalmente en su sección de fútbol masculino, donde tras haber la etapa más exitosa del club gracias a la combinación de grandes estrellas surgidas de la cantera blaugrana (conocida con el nombre de La Masía) como Xavi, Iniesta o Messi, este último considerado por muchos el mejor jugador de fútbol de toda la historia; la presencia de grandes entrenadores como Pep Guardiola o Luis Enrique; y, por último, un estilo de juego muy marcado conocido como “tiki-taka” que se ha expandido por todo el mundo. A pesar de ello, en los últimos

años con la marcha de todas estas grandes figuras y entrenadores, el club afronta un proceso de reconstrucción.

Por lo que respecta al resto de secciones, también destacan los éxitos deportivos logrados por estas, principalmente su equipo femenino de fútbol, pero las restantes, como el equipo de fútbol sala o de baloncesto siguen siendo referentes a nivel deportivo

No obstante, el gran problema que afronta actualmente el club es su situación económica, donde su deuda está valorada en 1.172 millones de euros netos (Menchén, 2024). Esta situación está condicionando a la totalidad de secciones deportivas y no favorece a la reconstrucción en que está inmersa su sección principal, es decir, su equipo de fútbol masculino, que a su vez es la sección que más ingresos puede aportar. Ante esta situación, son muchas las preguntas que surgen acerca de la viabilidad de la entidad, siendo una de las alternativas para poder seguir compitiendo al máximo nivel lo que se ha venido a denominar “palancas”, las cuales consisten en venta de distintas partes del patrimonio del club (derechos televisivos, merchandising o productos oficiales) para sanear las cuentas (Lingeti, 2023).

Podemos concluir este apartado diciendo que el FC Barcelona vive un momento convulso a nivel económico que está marcando la presidencia de Joan Laporta y la situación deportiva de todas sus secciones, principalmente la de fútbol masculino por su magnitud económica. A pesar de ello, la marca FC Barcelona continúa siendo muy popular globalmente.

**Análisis histórico mediante la IA:** Una vez situado el origen y la situación actual del club a partir de la información disponible en sus medios oficiales y demás fuentes que abordan la actualidad del club blaugrana, preguntaremos a la IA que nos determine los 5 acontecimientos más importantes de la historia del club.

De este modo, ante la petición “Con toda la información de la que dispongas, ¿Cuáles son los 5 acontecimientos más importantes a lo largo de la historia del FC Barcelona?” la IA nos concluye lo siguiente:

**1. Fundación del Club y Primeros Éxitos (1899-1929):** *La fundación del FC Barcelona en 1899 por parte de Joan Gamper marca el inicio de una leyenda. Los primeros años se ven coronados con títulos de Copa del Rey y el Campeonato Regional de Cataluña, sentando las bases del futuro éxito.*

**2. La Época Dorada de Josep Samitier y la Primera Liga (1920-1929):** *La llegada de Josep Samitier en 1919 impulsa al equipo a un nuevo nivel, ganando cinco Copas del Rey durante la década. En 1929, el Barça conquista su primera Liga española, consolidándose como uno de los grandes clubes del país.*

**3. El Dream Team de Johan Cruyff y la Primera Copa de Europa (1988-1992):** *La llegada de Johan Cruyff como entrenador en 1988 marca un antes y un después. Se implementa un estilo de juego innovador y atractivo, conocido como Cruyffismo. En 1992, el Dream Team alcanza la gloria al conquistar la primera Copa de Europa del club, en Wembley.*

**4. La Era de Pep Guardiola y el Sextete (2008-2011):** *Pep Guardiola toma las riendas del equipo en 2008, iniciando una época dorada. El Barça conquista dos Ligas de Campeones, tres Ligas españolas, dos Copas del Rey y un Mundial de Clubes en un período de solo cuatro años, logrando un histórico Sextete en 2009. Se consolida como uno de los mejores equipos de la historia, cautivando al mundo con su estilo de juego y filosofía.*

**5. La Era de Lionel Messi y Récords Individuales (2004-Actualidad):** *La llegada de Lionel Messi en 2004 marca una nueva era de éxitos y récords. Messi se convierte en*

*el máximo goleador de la historia del club y del fútbol mundial, batiendo innumerables marcas individuales. El Barça conquista 10 Ligas españolas, 4 Ligas de Campeones y 3 Copas Mundiales de Clubes con Messi como figura central, consolidando su dominio en el fútbol mundial.*

*Elegir solo 5 acontecimientos es una simplificación inevitable, y la lista podría ampliarse con otros momentos como la construcción del Camp Nou, la Masía como cantera de talento, o el compromiso con la Cataluña.*

Como podemos observar, en este caso la IA también ha sido capaz de seleccionar los hechos históricos que considera más importantes, pero podemos observar como parte de los mismo se concentran más a partir de la década de los 90, superponiéndose los dos últimos, por lo que podemos concluir que su etapa más gloriosa es más reciente y está más concentrada.

En cuanto a los errores, no es hasta el tercer acontecimiento donde encontramos pequeños errores. En este caso, Guardiola fue entrenador del Barça hasta 2012 y no hasta 2011 como menciona la IA y a los títulos habría que sumar otro Mundial de Clubs y las diversas Supercopas, tanto de Europa como de España que se obtuvieron.

En el quinto y último hito, también se observan pequeños errores. En primer lugar, Messi no llega al club en 2004, su debut con el primer equipo sería en 2003, pero su llegada a la entidad sería en el 2000 con solo 13 años, donde pasaría a formar parte de la cantera del club. Por otro lado, Lionel Messi no está vinculado actualmente con el club, puesto que tuvo que abandonar el mismo en 2021 ante la imposibilidad de renovar su contrato por la situación económica que comenzaba a vivir la entidad. Por último, Messi obtuvo más títulos de los mencionados en su etapa de blaugrana, donde podemos entender

que no mencione títulos de menor entidad como las Supercopas de Europa o España, pero no las 7 Copas del Rey que consiguió.

## 2.- Orientación futura.

La orientación futura podemos considerarla como la primera etapa del proceso de dirección estratégica de cualquier organización. Esta es fundamental para conocer hacia dónde quiere dirigirse la empresa y el modo en que desea alcanzar todos sus objetivos.

Para determinar la orientación futura se suelen utilizar una serie de herramientas que ayudan a entender la misma, estas herramientas son la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos.

Siguiendo a Guerras y Navas, podríamos decir que, pese a que los anteriores conceptos se encuentran vinculados entre sí, existe una jerarquía entre ellos de acuerdo a su grado de generalidad y el horizonte temporal desde la visión (concepto más general y a más largo plazo) hasta los objetivos estratégicos (más específicos y a corto plazo), pasando por la misión en una posición más intermedia. Siendo los valores un elemento más abstracto que influenciaría a los anteriores conceptos (Guerras & Navas, 2022).



**Figura 3:** *Orientación futura de la empresa.*

Nota: Elaboración propia. Información extraída de Guerras y Navas, 2022.

En primer lugar, por lo que respecta a la **visión**, se trata de la percepción actual de lo que debería ser la organización en el futuro de manera abstracta. Para ello es fundamental que incorpore una idea de triunfo, que se sea estable y que suponga un esfuerzo y compromiso para su consecución (Guerras & Navas, 2022).

En segundo lugar, la **misión** muestra, desde un punto de vista general y actual, la identidad y personalidad de la organización de cara al futuro. Se caracteriza por tratarse de la razón de ser de la empresa, su esencia, por lo que también es estable a lo largo del tiempo (Guerras & Navas, 2022).

En tercer lugar, los **valores** serían el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que guían la actuación de la empresa para la consecución de sus objetivos y, de esta forma, el cumplimiento de la visión y misión (Guerras & Navas, 2022).

Por último, los **objetivos estratégicos** serían cada uno de los pasos intermedios y menos ambiciosos a seguir por parte de la organización para llegar a cumplir su visión. Para que un objetivo cumpla con su función es vital que sea específico, medible, alcanzable, realista y temporal (Guerras & Navas, 2022).

A continuación, pasaremos a definir la misión, visión y valores de cada uno de los clubes y que sea la propia IA quien nos identifique los objetivos estratégicos que deberían fijar ambos clubes en el futuro en base a toda la información que hayamos obtenido a lo largo de todo el proceso de análisis estratégico que estamos realizando.

### **A) Real Madrid Club de Fútbol.**

El Real Madrid no muestra en ninguno de sus medios una clara misión y visión, ya que únicamente lo hace respecto a la Fundación Real Madrid, que viene a ser la entidad por la que el club canaliza su acción social en base a su responsabilidad social corporativa.

Por ello, le hemos pedido a la IA que nos defina la misión y visión del club en general. Siendo este el resultado:

**a) Misión:** *Ser un referente global en el ámbito deportivo, social y cultural. Liderar el fútbol mundial con excelencia y valores. Generar orgullo y satisfacción a nuestros socios, aficionados y seguidores. Contribuir al desarrollo social y educativo de la comunidad.*

**b) Visión:** *Ser el club más admirado y querido del mundo. Mantener el liderazgo en la competición deportiva. Consolidar nuestro modelo de gestión sostenible y responsable. Promover los valores del deporte y la educación.*

**c)** Por otro lado, el club sí que ofrece la lista de los **valores** que forman la base de toda la entidad, por lo que no es necesario en este caso recurrir a la IA. Siguiendo la web del club, los valores son los siguientes (Real Madrid CF, s.f.):

- **Excelencia.** El club tiene como una de las premisas básicas de su actuación la exigencia de llevar y ofrecer el más alto estándar de calidad en todas las situaciones y desafíos que afronte, a través de la calidad, liderazgo, exigencia y talento.
- **Compromiso.** Mostrando dicho compromiso con sus seguidores en todo el mundo, con sus valores, con su historia, con la sociedad, con la sostenibilidad y con las futuras generaciones.
- **Espíritu ganador.** Siendo esta la base de su actitud ante cualquier situación de la vida, lo que les permite una predisposición positiva ante los objetivos de cada temporada. Dicho espíritu se fomenta a través de tesón, esfuerzo, sacrificio, entrega, constancia y superación.

- **Filosofía de equipo.** Se trata de una filosofía organizacional que se encuentra presente en todos los empleados del club y en los aficionados. Con ella se comprometen a cumplir sus objetivos con compañerismo, generosidad, unión y empatía
- **Respeto.** Tanto en el terreno de juego como fuera del terreno de juego defienden el mantenimiento de relaciones con los demás clubes, aficionados y autoridades basadas en el respeto, ofreciendo a estos una continua colaboración.
- **Universalidad.** El Real Madrid traspasa fronteras, es atemporal y transversal a todas las personas del mundo. El club se define como global, multicultural, igualitario y apolítico, lo que los hace ser, como así lo afirman, un club multigeneracional y eterno.
- **Solidaridad.** El club mantiene su compromiso de apoyar a quienes más lo necesitan, especialmente de los niños y niñas en riesgo de exclusión social. Es un valor irrenunciable potenciando con la mencionada Fundación Real Madrid, definida como “el alma del club”.
- **Humildad.** Como condición básica para mejorar día a día a través del trabajo y sacrificio, distanciándose de la autocomplacencia y considerando a todos sus rivales deportivos como iguales.

El hecho de que tengamos a nuestra disposición los valores del club en su página web nos permite comparar los valores que el Real Madrid transmite oficialmente por sus medios con los que la IA, según la información de la que dispone y le introducimos, considera:

**Tabla 2.**

*Comparativa valores del Real Madrid según su web y la IA.*

Valores del Real Madrid según su página Web	Valores del Real Madrid según la IA
Excelencia	<i>Excelencia</i>
Compromiso	<i>Compromiso</i>
Espíritu ganador	<i>Espíritu ganador</i>
Filosofía de equipo	<i>Trabajo en equipo</i>
Respeto	<i>Respeto</i>
Universalidad	<i>Universalidad</i>
Solidaridad	<i>Solidaridad</i>
Humildad	<i>Humildad</i>
	<i>Motivación</i>
	<i>Honestidad</i>
	<i>Deportividad</i>

Nota: Elaboración propia.

Como vemos, la IA nos ofrece una aproximación muy acorde a la realidad, llegando a coincidir con todos los valores que el Real Madrid expone en su web, a los que añade otros tres nuevos. Cabe mencionar que la fuente en la que se ha basado la IA en nuestro caso es la propia página web del club, tal y como nos muestra Gemini en su respuesta a la consulta “¿Cuáles son los valores del Real Madrid?”, por lo que podemos concluir que, si la IA se basa en fuentes fiables a la hora de ofrecernos sus respuestas, las mismas serán válidas.

No obstante, en función de la IA que se utilice (ChatGPT, Copilot, Perplexity, Gemini, etc.), la respuesta puede variar si cada una de ellas utiliza unas fuentes distintas, pudiendo ser todas válidas siempre que la fuente también sea fiable, por lo que ofrecer la fuente que se ha consultado en la respuesta de la IA es fundamental para valorar la misma.

**d) Objetivos estratégicos.** El club no publica un documento oficial con sus objetivos estratégicos explícitamente, pero preguntándole a la IA nos ofrece los siguientes extraídos desde diferentes publicaciones:

- **A nivel deportivo:** *Lograr la mayor cantidad de éxitos en todas las secciones del club y las categorías inferiores. Seguir siendo la mejor cantera del mundo. Mantener el liderazgo en la competición deportiva.*
- **A nivel económico:** *Fortalecer la marca Real Madrid a nivel global. Aumentar los ingresos del club. Desarrollar nuevos negocios y fuentes de ingresos.*
- **A nivel social:** *Mejorar la experiencia de los socios y aficionados. Promover la responsabilidad social corporativa. Convertirse en el club más admirado y querido del mundo. Consolidar un modelo de gestión sostenible y responsable. Promover los valores del deporte y la educación.*

Al análisis anterior, podemos añadirle una valoración acerca de la adecuación de los objetivos con la misión, visión y valores a través de la IA y la siguiente consulta “¿Podrías valorar el ajuste de dichos objetivos con su misión, visión y valores?. Redacta también, al menos, 3 objetivos que no hayan incluido pero que serían necesarios para mostrar el ajuste a su misión, visión y valores.”. A lo que la IA ha respondido lo siguiente:

***En general, se puede observar un buen ajuste entre los objetivos estratégicos del Real Madrid y su misión, visión y valores.***

- *Los objetivos están alineados con la misión de ser un referente global.*
- *También contribuyen a la visión de ser el club más admirado y querido del mundo.*
- *Los valores del club están presentes en todos los objetivos estratégicos.*

***Sin embargo, se podrían identificar algunos aspectos a mejorar:***

- ***Falta de concreción:*** *Algunos objetivos podrían ser más específicos y medibles para facilitar su seguimiento y evaluación.*

- **Énfasis en el aspecto deportivo:** Si bien el éxito deportivo es importante para el Real Madrid, se podrían incluir más objetivos relacionados con los aspectos sociales y culturales de la misión del club.
- **Falta de transparencia:** El Real Madrid no publica un documento oficial con sus objetivos estratégicos definidos de manera explícita, lo que dificulta su evaluación por parte de los stakeholders.

**Propuesta de 3 objetivos adicionales:**

1. **Aumentar la participación de la comunidad en las actividades del club:** Esto se podría lograr a través de programas educativos, eventos sociales y iniciativas de voluntariado.
2. **Promover la diversidad y la inclusión en el club:** Esto se podría lograr a través de iniciativas que fomenten la igualdad de oportunidades para todos, independientemente de su origen, género, religión u orientación sexual.
3. **Utilizar la plataforma del club para defender causas sociales:** Esto se podría lograr a través de campañas de sensibilización, apoyo a organizaciones benéficas y promoción de los derechos humanos.

## **B) Fútbol Club Barcelona.**

Al igual que en el caso del Real Madrid, no ofrecen una definición clara de la misión y visión, por lo que también utilizaremos la IA para obtener una respuesta acerca de estos conceptos.

**a) Misión:** *Ser un referente mundial de excelencia en la práctica del fútbol y a nivel social y cultural. Promover el deporte como herramienta educativa y social. Generar orgullo y satisfacción a nuestros socios, aficionados y seguidores.*

**b) Visión:** *Ser el club más admirado y querido del mundo. Consolidar el Barça como una institución líder en la innovación deportiva y en la gestión empresarial. Un agente activo en la transformación social y la promoción de valores. Fortalecer la identidad del Barça como un club arraigado en la cultura catalana y abierto al mundo.*

**c)** Por lo que respecta a los **valores** que transmite el club y que la propia entidad muestra en su página web, encontramos los siguientes (FC Barcelona, s.f.):

- **Respeto:** destacan el papel del respeto en la sociedad, como uno de los pilares fundamentales de la vida democrática en sociedad, y en el deporte, donde debe estar presente incluso por encima de reglamentos y normas.
- **Esfuerzo:** como valor que permite llegar a lugares o conseguir los objetivos en momentos donde sería impensable hacerlo. El esfuerzo y la superación deben ser el vehículo del desarrollo personal.
- **Ambición:** como impulso para crecer, la ambición, es fundamental para conseguir el máximo rendimiento y de hacer las cosas de la mejor manera posible, e intentar superarse cada día.
- **Trabajo en equipo:** frente a la propia individualidad, el club defiende los beneficios de formar parte de un todo, lo que requiere una fase de aprendizaje y acentuación de otros valores necesarios.
- **Humildad:** teniendo claro los valores, mantenerlos y defenderlos incluso en aquellos momentos de superioridad clara o de éxito que podrían hacer olvidar aquello que nos ha llevado hasta esa situación.

**Tabla 3.**

*Comparativa valores del FC Barcelona según su web y la IA.*

Valores del FC Barcelona según su página Web	Valores del FC Barcelona según la IA
Respeto	<i>Respeto</i>
Esfuerzo	<i>Esfuerzo</i>
Ambición	<i>Ambición</i>
Trabajo en equipo	<i>Trabajo en equipo</i>
Humildad.	<i>Humildad</i>

Nota: Elaboración propia.

En este caso, Gemini nos ofrece exactamente los mismos valores que la página web de FC Barcelona, sin añadir a los mismos ningún otro como sí hizo con el Real Madrid. Del mismo modo, también muestra que la fuente consultada ha sido la propia página web del club, por lo que la fuente es fiable y el resultado es adecuado.

**d) Objetivos estratégicos.** Le hemos preguntado a GEMINI, por los objetivos del FC Barcelona y si los tienen definidos explícitamente en algún lugar. A esto responde que el club no publica un documento oficial con sus objetivos estratégicos de forma explícita y centralizada. Sin embargo, podemos encontrar referencias a estos en diversos documentos y declaraciones oficiales del club, principalmente en el Plan Estratégico 2021-2026, al ofrecer pistas sobre los objetivos estratégicos del club en diferentes áreas:

- **Deportiva:** *Mantener la competitividad al máximo nivel en todas las competiciones, especialmente en la Liga española y la UEFA Champions League. Fomentar el estilo de juego propio y la formación de jugadores en La Masía.*
- **Económica:** *Garantizar la sostenibilidad financiera del club, reduciendo la deuda y generando ingresos sostenibles. Optimizar la gestión de los recursos y buscar nuevas fuentes de financiación.*

- **Social:** Fortalecer el sentimiento de pertenencia entre los socios y aficionados. Promover los valores del club y su impacto positivo en la sociedad. Consolidar la Fundació FC Barcelona como una entidad referente en la acción social.
- **Infraestructura:** Modernizar y ampliar las instalaciones del Camp Nou y la Ciudad Deportiva Joan Gamper. Desarrollar proyectos tecnológicos y digitales para mejorar la experiencia de los socios y aficionados.

Al análisis anterior, añadimos la siguiente consulta relativa a si sus objetivos son adecuados a su misión, visión y valores, “¿Podrías valorar el ajuste de dichos objetivos con su misión, visión y valores? Redacta también, al menos, 3 objetivos que no hayan incluido pero que serían necesarios para mostrar el ajuste a su misión, visión y valores.”.

A lo que la IA ha respondido lo siguiente:

*En general, se puede observar una buena alineación entre los objetivos estratégicos del FC Barcelona y su misión, visión y valores.*

**Misión:**

- **Ser un referente mundial de excelencia en la práctica del fútbol:** Los objetivos deportivos del club, como mantener la competitividad al máximo nivel, se alinean claramente con esta misión.
- **Promover el deporte como herramienta educativa y social:** Los objetivos sociales del club, como fortalecer el sentimiento de pertenencia y promover los valores del club, se alinean con esta misión.
- **Generar orgullo de pertenencia entre los socios y aficionados:** Los objetivos de comunicación y marketing del club, como consolidar la marca Barça, se alinean con esta misión.

### **Visión:**

- **Ser el club más admirado y querido del mundo:** Los objetivos de marketing y comunicación del club se alinean con esta visión.
- **Consolidar el Barça como una institución líder en la innovación deportiva y en la gestión empresarial:** Los objetivos de gestión y desarrollo del club, como modernizar las instalaciones y desarrollar proyectos tecnológicos, se alinean con esta visión.
- **Fortalecer la identidad del Barça como un club arraigado en la cultura catalana y abierto al mundo:** Los objetivos sociales del club, como promover los valores del club y su impacto positivo en la sociedad, se alinean con esta visión.

### **Valores:**

- **Humildad:** Los objetivos de comunicación y marketing del club, como evitar la arrogancia y el triunfalismo, se alinean con este valor.
- **Esfuerzo:** Los objetivos de gestión y desarrollo del club, como buscar la excelencia en todos los ámbitos, se alinean con este valor.
- **Ambición:** Los objetivos deportivos del club, como aspirar a lo máximo en todas las competiciones, se alinean con este valor.
- **Respeto:** Los objetivos sociales del club, como promover la inclusión y la cohesión, se alinean con este valor.
- **Trabajo en equipo:** Los objetivos de gestión y desarrollo del club, como fomentar el trabajo en equipo y la colaboración, se alinean con este valor.

**Sin embargo, cabe destacar que algunos objetivos podrían reforzarse aún más para mostrar un mayor ajuste a la misión, visión y valores del club.**

### ***3 objetivos adicionales que podrían incluirse:***

- ***Fomentar la formación de jugadores en La Masía con un enfoque en los valores del club:*** Este objetivo reforzaría el compromiso del club con la educación y la formación, así como con la transmisión de sus valores a las nuevas generaciones de jugadores.
- ***Desarrollar programas de acción social dirigidos a colectivos vulnerables:*** Este objetivo reforzaría el compromiso del club con la solidaridad y el impacto positivo en la sociedad.
- ***Promover la sostenibilidad ambiental en la gestión del club:*** Este objetivo reforzaría el compromiso del club con la responsabilidad social y el cuidado del medio ambiente.

A modo de resumen de estos apartados, como hemos podido mostrar, ambos clubes presentan una identidad y orientación futura bastante similar, que se puede observar en los valores que comparten en común o en la visión y misión que, pese a no ofrecerlas de manera clara las propias organizaciones, la IA, con la información de la que dispone, ha ofrecido, siendo la definición de cada una bastante similar pero también con algún matiz, el más importante considero que es el mencionar el arraigo local del FC Barcelona ya que trata de ser el máximo representante de la cultura y sociedad catalana.

Por último, como hemos podido observar en la última parte de este apartado, la IA es una herramienta que nos permite analizar la congruencia de los objetivos que configuran el plan estratégico de una entidad con su misión visión y valores, mostrando las áreas de mejora en la formulación de los objetivos, llegando incluso a proponer nuevos objetivos más acordes con la orientación futura de la entidad.

### 3.- Análisis estratégico.

A partir de este momento, realizaremos un análisis estratégico centrándonos en la sección de fútbol masculino de cada club. El motivo para seleccionar esta sección es por su importancia dentro de la entidad y para facilitar la comparación entre ambos clubes, puesto que, como hemos comentado anteriormente, hay bastantes diferencias en cuanto a la cantidad de secciones deportivas en las que compite cada entidad.

El análisis consistirá en un estudio de los grupos de interés, del entorno específico y de los recursos y capacidades de cada club. De este modo, podremos conocer los aspectos positivos y negativos actuales que presentan las entidades y, a partir de estos, sacar posibles ventajas competitivas y estrategias a futuro.

#### A) Grupos de interés.

Los grupos de interés o *stakeholders* son las personas o grupos de personas cuyos objetivos y consecución de estos se vinculan con la actuación de la empresa. De este modo, los objetivos de los stakeholders y de la empresa se condicionan mutuamente (Guerra & Navas, 2022).

Siguiendo esta definición, podemos encontrar grupos de interés interno y externos a la empresa, siendo en este caso los mismos tanto para el Real Madrid, para el FC Barcelona, así como para cualquier equipo de fútbol profesional. De este modo, preguntando a la IA “¿Quiénes son los grupos de interés de un club de fútbol?”, obtenemos la siguiente respuesta.

#### **Grupos de interés internos:**

- *Propietarios o accionistas: Son los dueños del club y tienen la máxima autoridad sobre el mismo. Su objetivo principal es maximizar el valor del club.*

Respecto a los propietarios o accionistas, tanto en el Real Madrid como en el FC Barcelona no estarían presentes debido a que no son sociedades anónimas deportivas (SAD), algo poco común en la actualidad, ya que siguen perteneciendo a los socios y no están en manos de un propietario.

Es cierto que, en los últimos años, debido a los problemas financieros en los que está inmerso el FC Barcelona, han surgido noticias que debatían sobre la posible transformación club en una SAD para sanear las cuentas, pero solo eran noticias acerca de las alternativas factibles para garantizar la viabilidad del club.

- **Junta directiva:** *Es el órgano de gobierno del club y está formada por representantes de los propietarios o accionistas. Es responsable de la toma de decisiones estratégicas del club.*
- **Empleados:** *Incluyen a todos los trabajadores del club, desde los jugadores y el cuerpo técnico hasta el personal de administración y mantenimiento. Su objetivo es contribuir al éxito del club en su área de trabajo.*
- **Socios o abonados:** *Son las personas que pagan una cuota para apoyar al club y obtener ciertos beneficios, como asistir a los partidos o comprar entradas con descuento. Su objetivo es disfrutar del fútbol y apoyar al equipo.*

#### **Grupos de interés externos:**

- **Aficionados:** *Son las personas que siguen al club y lo apoyan, tanto en los buenos momentos como en los malos. Su objetivo es ver al equipo ganar y disfrutar del fútbol.*

- **Medios de comunicación:** Informan sobre el club y sus actividades al público en general. Su objetivo es informar y entretener al público.
- **Proveedores:** Son las empresas que proporcionan bienes y servicios al club, como equipaciones, material deportivo o servicios de catering. Su objetivo es obtener beneficios de su relación con el club.
- **Gobierno y organismos reguladores:** Establecen las normas y regulaciones que debe cumplir el club. Su objetivo es garantizar que el club se gestione de forma justa y responsable.
- **Comunidad local:** El club es parte de la comunidad local y tiene una responsabilidad con ella. Su objetivo es contribuir al bienestar de la comunidad y mejorar su imagen pública.
- **Rivales:** Son los otros equipos de fútbol con los que compite el club. Su objetivo es vencer al club y ganar títulos.
- **Ligas y competiciones:** Son las organizaciones que organizan los partidos y competiciones en las que participa el club. Su objetivo es organizar competiciones emocionantes y justas para los aficionados.

En este caso también podríamos comentar que los rivales también juegan el papel de proveedores en determinados casos. Esto se ve cuando se realiza una transacción por un jugador o entrenador que es fichado y traspasado de un club a otro.

Como podemos ver, el análisis de los grupos de interés de los clubes de fútbol por parte de la IA es bastante acertado, algo lógico al tratarse de un análisis bastante generalista e intuitivo de llevar a cabo. Sin embargo, siendo el único apartado que podría ser matizado el relativo al de los propietarios y accionistas de los clubes puesto que ninguno de las entidades analizadas presenta la estructura de una sociedad anónima deportiva. No obstante, este fallo es por una particularidad tanto del Real Madrid como

del FC Barcelona, por lo que es lógico que al hablar de clubes en general la IA no lo haya tenido en cuenta.

## **B) Entorno específico.**

Para analizar el entorno específico emplearemos el Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Dicho método permite estudiar el atractivo de una industria a partir de cinco fuerzas competitivas básicas (Guerras & Navas, 2022).

Para realizar este análisis utilizaremos una primera aproximación a través de la IA y, a partir de esta, desarrollaremos más cada una de las fuerzas o la matizaremos si fuera necesario. Cabe matizar que nos centraremos en analizar el entorno específico de los equipos de fútbol en general puesto que ambos clubes son globales, por lo que delimitar el ámbito del análisis únicamente a los clubes españoles dejaría fuera a los principales rivales de ambos. De este modo, a la IA se le introdujo la siguiente consulta “Realízame el modelo de las 5 fuerzas de Porter de un equipo de fútbol”, y obtuvimos lo siguiente:

*1. Rivalidad entre competidores existentes: La rivalidad entre competidores existentes es alta en la industria del fútbol, ya que hay muchos equipos compitiendo por los mismos fans, patrocinadores y jugadores. Los factores que intensifican la rivalidad incluyen:*

- **Gran número de competidores:** *Hay muchos equipos de fútbol en todo el mundo, tanto a nivel profesional como amateur.*
- **Alta homogeneidad de los productos:** *Los equipos de fútbol ofrecen un producto muy similar, que es el entretenimiento deportivo.*
- **Costes fijos elevados:** *Los equipos de fútbol tienen costes fijos elevados, como los salarios de los jugadores y el mantenimiento de los*

*estadios, lo que les obliga a competir por los mismos fans y patrocinadores para cubrir sus costes.*

- ***Baja diferenciación:*** *Puede ser difícil para los equipos de fútbol diferenciarse de sus competidores, ya que todos ofrecen un producto similar.*
- ***Barreras de salida altas:*** *Es difícil para los equipos de fútbol salir del mercado, ya que a menudo están sujetos a contratos a largo plazo con jugadores y estadios.*

El principal matiz que podría realizarse al análisis llevado a cabo por la IA es el hecho de que los equipos de fútbol no compiten por los mismos fans con otros equipos, cada club tiene su masa social y aficionados, normalmente vinculados con un determinado equipo por razones familiares o por ser el club de su tierra. Esto produce que realmente no se compita por los mismos fans, como mucho en el caso de que en una misma zona haya dos clubes podría haber cierta disputa, pero siempre hay circunstancias ajenas a los equipos que influyen en la toma de decisión del aficionado.

A esto debe añadirse que una vez se es fan de un determinado equipo, el trasvase a otro es muy inusual, independientemente de cómo vaya el club deportivamente, si algo caracteriza a los aficionados de un club es su sentimiento más allá de los resultados. Podrás estar más al día o no de la actualidad del club, pero sigues siendo aficionado del equipo y no lo cambias por otro.

Es cierto que en el caso de equipos cuya masa social va más allá de su localidad y tienen aficionados a nivel nacional e internacional (como es el caso del Real Madrid y Barça), sí puede existir cierta competencia para atraer a nuevos aficionados. No obstante, en estos casos el aficionado no abandona su club de toda la vida, sino que simplemente

empieza a seguir a otro club, por lo que no habría un trasvase de aficionados de un club a otro, sino que ambos clubes comparten al mismo aficionado.

Así, es habitual que el aficionado del club de su ciudad o pueblo, lo sea también de otro club, o puede ser simplemente un simpatizante, sin llegar a ser socio o aficionado como tal.

Por otro lado, cabe destacar que la rivalidad de todos los equipos de fútbol no es igual, ya que en función de los recursos e historia de cada club, los objetivos son unos u otros, pero no cabe duda que la rivalidad es muy alta para todos los equipos, ya sea luchando por ganar títulos o luchando por no descender. Esto se debe a que año tras año se parte desde cero, es decir, cada temporada el club debe ganarse en el terreno de juego frente al resto de clubes, no solo el ganar un título, sino el derecho a competir la siguiente temporada en la misma competición o aspirar a superiores.

Por último, algo que hay que tener en cuenta y que eleva la rivalidad es el hecho de que, como ha mencionado la IA, las barreras de salida son muy altas (contratos, costes fijos, mantenimiento de estadios, etc.), lo que lleva a pensar que ningún club escogería salir de la industria. No obstante, la existencia de descensos en las ligas produce que un equipo se vea forzado a confrontar esas barreras de salida en contra de su voluntad, ya que al bajar de categoría los ingresos disminuyen significativamente y de no adaptarse el club se vería en una situación catastrófica para su viabilidad.

*2. Amenaza de nuevos entrantes: La amenaza de nuevos entrantes es baja en la industria del fútbol, debido a las altas barreras de entrada. Los factores que dificultan la entrada de nuevos competidores incluyen:*

- **Grandes necesidades de capital:** *Se necesita una gran cantidad de capital para poner en marcha y operar un equipo de fútbol, ya que hay que comprar o construir un estadio, contratar jugadores, pagar personal y afrontar altos costes fijos.*
- **Acceso a la distribución:** *Es difícil para los nuevos equipos acceder a la distribución, ya que las ligas de fútbol y las emisoras de televisión a menudo tienen contratos exclusivos con equipos establecidos.*
- **Marca y reputación:** *Los equipos establecidos tienen una fuerte marca y reputación, lo que les da una ventaja sobre los nuevos competidores.*
- **Know-how y experiencia:** *La gestión de un equipo de fútbol es un negocio complejo que requiere know-how y experiencia, que los nuevos competidores pueden no tener.*
- **Fidelidad de los aficionados hacia los equipos ya existentes.**

Es lógico que la amenaza de nuevos competidores sea baja por las barreras de entrada mencionadas, pero se está viviendo actualmente una tendencia en el mundo del fútbol que empieza a disminuir esas barreras, más bien las supera. Este es el caso de la llegada al mundo del fútbol de los conocidos como “clubes estado”, que son aquellos que consiguen su financiación de un estado, es decir, su propiedad está en manos de un estado.

Este es el caso de clubes que son actualmente grandes potencias a nivel internacional como el Manchester City o PSG, o que buscan ser grandes potencias en el futuro como el Newcastle United. El hecho de tener financiación prácticamente ilimitada produce que estos clubes partan de una situación privilegiada a la hora de fichar a los mejores jugadores y, por tanto, de ganar títulos. La única restricción a dichos clubes son las normativas relativas al Fair Play Financiero que tratan de regular los ingresos y gastos

de los clubes para que haya un equilibrio entre ellos. No obstante, las sanciones por no ajustarse a dicho Fair Play suelen llegar tarde o directamente no llegar.

Respecto al acceso a los canales de distribución, la IA considera como tal el acceso a las ligas (competiciones en general) y las televisiones que emiten dichas competiciones. Partiendo de esto, es cierto que el acceso a las mismas es muy complicado, ya que debes clasificarte por tus méritos deportivos hasta ellas, por lo que no se depende exclusivamente de las decisiones del club, se debe ganar el puesto en el terreno de juego año tras año. No obstante, también se puede ver desde la otra perspectiva, y es que si lo haces bien en el ámbito deportivo, se conseguirá acceder a los canales de distribución (clasificarte a una competición y disfrutar de los derechos televisivos) independientemente del club que sea y de los recursos de los que disponga.

Sin embargo, como bien afirma la IA, la marca, la reputación, la experiencia y los aficionados de los clubes existentes conlleva que tengan una gran ventaja frente a los posibles nuevos entrantes, situación que produce que la amenaza de nuevos competidores sea baja.

***3. Poder de negociación de los proveedores:*** *El poder de negociación de los proveedores es moderado en la industria del fútbol. Los proveedores de equipos de fútbol (jugadores, entrenadores, patrocinadores y medios de comunicación), tienen cierto poder de negociación, ya que ofrecen productos o servicios esenciales para los equipos.*

*Sin embargo, los equipos de fútbol también tienen cierto poder de negociación, ya que pueden cambiar de proveedor si no están satisfechos con los precios o la calidad de los productos o servicios que reciben.*

En esta fuerza, también concuerdo con la IA, pero hace falta matizar ciertos aspectos. En este caso, la marca del club y su historia es un factor determinante para negociar con los proveedores y no se menciona por parte de la IA. Está claro que clubes como el Real Madrid o el Barça son unos escaparates brutales, otorgándoles a los clubes una posición privilegiada.

No obstante, jugadores y entrenadores de talla mundial son escasos y se pueden igualar las fuerzas en la negociación, sobre todo porque esos entrenadores y jugadores estarán en la mayoría de las situaciones contratados por otros equipos con los que se deberá negociar, actuando en estos casos dichos equipos como proveedores de otros. Por lo que la situación económica y deportiva de los equipos implicados en la negociación repercutirá en su poder de negociación.

Por otro lado, normalmente los derechos televisivos se negocian en conjunto para todos los equipos que forman parte de una competición, siendo luego repartidos entre los mismos, lo que permite que los equipos que tendrían una posición menos ventajosa se beneficien de la repercusión de los grandes clubes de su competición.

Por último, respecto a los patrocinadores, cada club negocia los suyos de manera particular siendo en este caso donde más desigualdades se pueden dar entre unos clubes y otros en cuanto a la fuerza que tenga cada parte y la contraprestación que obtengan de los mismos. No obstante, la gran cantidad de potenciales patrocinadores conlleva que el poder de negociación de estos no sea alto.

***4. Poder de negociación de los clientes:*** *El poder de negociación de los clientes es moderado en la industria del fútbol. Los fans de fútbol tienen cierto poder de*

*negociación, ya que pueden elegir a qué equipo apoyar y cuánto dinero gastar en entradas, merchandising y otros productos y servicios.*

*Sin embargo, los equipos de fútbol también tienen cierto poder de negociación, ya que ofrecen un producto único que no puede ser fácilmente sustituido.*

En este caso, no concuerdo con la IA ya que considero que el poder de negociación de los clientes es medio-bajo. Esto se debe a que los aficionados sienten una fuerte identificación con su club, lo que los lleva a adaptarse a prácticamente cualquier decisión de la entidad, siempre que la misma no sea una locura. De hecho, cada vez son más las voces que reclaman que los clubes tengan más en cuenta la opinión del aficionado a la hora de tomar decisiones de cierto calado, pero no se da en la práctica, a no ser que se realicen campañas masivas por parte de los aficionados en contra de la decisión adoptada.

Por otro lado, es cierto que en lo relativo al precio de las entradas o abonos para acudir al estadio los días de partido, si estos son muy elevados, la demanda disminuirá y si no se cumplen las expectativas del club, este deberá rectificar. No obstante, en la práctica, aunque haya precios que se consideren elevados, gran parte de los aficionados cederá ante ellos y comprará la entrada (sobre todo si el partido es importante), pese a que, como es lógico, si los precios son menores el número de asistentes aumentará. Esta situación se produce principalmente porque el aficionado no paga la entrada por el espectáculo, lo hace por sentirse participe del club y pertenecer a algo que va más allá de un deporte.

Por todo ello, pese a que el cliente pueda tener cierto poder de negociación, es insignificante respecto al poder que posee el club en cuestión al jugar a su favor todos aquellos condicionantes que hemos mencionado que van más allá del espectáculo.

**5. Amenaza de productos o servicios sustitutos:** *La amenaza de productos o servicios sustitutos es baja en la industria del fútbol. Los productos o servicios sustitutos del fútbol podrían incluir otros deportes, como el baloncesto o el béisbol, o formas de entretenimiento, como ir al cine o ver la televisión.*

*Sin embargo, el fútbol es un deporte único con una gran base de fans apasionados, por lo que es poco probable que sea sustituido fácilmente por otros productos o servicios.*

Por último, en esta fuerza tampoco concordamos con la IA, ya que considero que la amenaza de productos sustitutivos es como mínimo moderada. Es lógico que si hablamos de fans incondicionales esta sería baja, pero para el aficionado medio o el gran público, la cantidad de alternativas de entretenimiento que existen hoy en día hace que, si el partido es aburrido o intrascendente, sea muy sencillo consumir otro tipo de espectáculo.

De hecho, en los últimos años se ha venido afirmando que la popularidad del fútbol empieza a decaer, motivo por el que se habla de revolucionar el fútbol y hacerlo más atractivo para el público general a través de propuestas de cambio de normas, nuevas competiciones, nuevas formas de retransmisión más dinámicas e interactivas o acercando más al aficionado a los protagonistas a través de las redes sociales.

Esto unido al aumento de los precios para poder ver los partidos por la televisión en directo y la tendencia de que cada vez menos partidos sean en abierto, hace que otras alternativas más accesibles le estén quitando protagonismo al fútbol.

Sin embargo, el deporte rey por excelencia continúa siendo el fútbol, porque así lo demuestran las cifras de espectadores que moviliza, cifras que muestran no solo que es incomparable con cualquier otro deporte, sino también a cualquier otra oferta de entretenimiento, sobre todo cuando se trata de algún partido con cierta importancia. Cabe

mencionar que, en los últimos años, el fútbol está viviendo otro gran impulso por el éxito que comienza a tener el fútbol femenino, como se vio en el reciente mundial ganado por la selección femenina española.

Con todo esto, a modo resumen, poniendo en relieve lo que opina la IA de cada una de las fuerzas de Porter y comparándola con nuestra visión, el análisis quedaría de la siguiente manera:

**Tabla 4.**

*Cuadro resumen niveles de las 5 fuerzas de Porter.*

	<b>IA</b>	<b>Tradicional</b>
<b>Rivalidad entre competidores existentes</b>	ALTA	ALTA
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	BAJA	BAJA
<b>Poder negociador de proveedores</b>	MODERADA	MODERADA
<b>Poder negociador de clientes</b>	MODERADA	MEDIO-BAJA
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutivos</b>	BAJA	MODERADA

Nota: Elaboración propia.

Como podemos observar, las diferencias son mínimas, siendo la conclusión igual tanto para la IA como para nosotros siguiendo el método tradicional, que no es otra que, en base a esos niveles de fuerza, el atractivo de la industria del fútbol es moderado.

Debemos matizar que el análisis tradicional de las 5 fuerzas lo realizamos con anterioridad a la IA para evitar que nuestro análisis presentase sesgos. Esto último lo consideramos importante a la hora de realizar cualquier comparativa entre un método tradicional y la IA, ya que incluso de manera involuntaria, el hecho de haber leído con anterioridad el análisis de la IA, puede hacer que nuestro análisis tradicional contenga sesgos.

### C) Recursos y capacidades. Ventaja competitiva.

En primer lugar, podríamos definir los recursos como el conjunto de factores o activos que posee y controla una empresa, siendo las capacidades las competencias o habilidades colectivas de la organización necesarias para generar valor de los anteriores recursos valor (Guerras & Navas, 2022).

Por su parte, los recursos se pueden clasificar en función si son tangibles o intangibles. Los primeros, son más fáciles de identificar y medir debido a que son físicamente palpables, siendo a su vez clasificados en activos físicos y financieros. Por otro lado, los activos intangibles no tienen una presencia física, lo que dificulta su identificación y medición, pudiéndose clasificar en activos humanos y no humanos, siendo a su vez los no humanos tecnológicos u organizativos.



**Figura 4:** Cuadro resumen tipología de recursos.

Nota: Elaboración propia. Información extraída de Guerras y Navas, 2022.

A partir de los recursos y capacidades de los que disponga una empresa, esta podrá identificar las ventajas competitivas que posee y así poder explotarla, mantenerla y obtener las rentas que genera.

Una vez hemos definido nosotros mismos los tipos de recursos, las capacidades y la ventaja competitiva, pasaremos a analizar cada uno de ellos para ambos clubes.

### **Real Madrid Club de Fútbol.**

En primer lugar, los principales **recursos tangibles** del Real Madrid son los siguientes:

- **Estadio Santiago Bernabéu:** inaugurado en 1947 y con más de 80.000 espectadores, está considerado como uno de los mejores estadios deportivos del mundo, sobre todo tras su reciente reforma que lo ha transformado en un estadio moderno, vanguardista y revolucionario, permitiendo que el mismo explote su localización en pleno Madrid albergando eventos más allá del fútbol.
- **Ciudad Real Madrid:** centro deportivo ubicado en Valdebebas con una superficie de 1.200.000 m<sup>2</sup> donde el club alberga todas las instalaciones necesarias para que la totalidad de los equipos de sus diferentes secciones (tanto profesionales como categorías inferiores) puedan entrenar, competir, formarse, descansar y convivir. En la misma también se incluye el estadio Alfredo Di Stefano.
- **Recursos financieros:** si algo caracteriza la gestión del Real Madrid es el estado de sus cuentas, donde destacan como un club económicamente solvente y sostenible. Todo ello gracias a los ingresos por competiciones, patrocinios, merchandising, entradas, eventos organizados, venta de jugadores, derechos televisivos, etc.

En segundo lugar, destacan los siguientes **recursos intangibles**:

- **Plantilla:** el club destaca por atraer y disfrutar de los mejores jugadores del mundo, ya sean fruto de la cantera o no, con un alto valor de mercado. Actualmente cuenta con una plantilla plagada de jóvenes promesas, estrellas emergentes, jugadores experimentados y leyendas del club.
- **Cantera:** conocida como La Fábrica, la cantera del Real Madrid se caracteriza por formar a grandes jugadores capaces de ganarse un hueco en la primera plantilla compitiendo con los mejores jugadores del mundo o, de no ser posible, desarrollar grandes carreras en otros clubes de primer nivel, por lo que la cantera del Real Madrid está muy bien valorada.
- **Staff cualificado:** no solo los jugadores son de los mejores del mundo, sino que cualquier persona del staff (entrenador, preparador físico, fisios, analistas, etc.) son profesionales de primer nivel.
- **Marca Real Madrid:** marca global y de las más valiosas del mundo en el ámbito deportivo.
- **Fidelidad de los aficionados:** los aficionados del Real Madrid son conocidos por apoyar al equipo incluso en las situaciones donde parece imposible conseguir el resultado esperado, de ahí surge uno de los lemas del club de “¡Hasta el final!, ¡vamos real!” que suele escucharse en las grandes remontadas del club.
- **Reputación:** el Real Madrid se caracteriza por su reputación de club ganador, capaz de sobreponerse a cualquier tipo de adversidad, principalmente a nivel europeo. Las remontadas imposibles y los éxitos años tras año son una constante en la entidad, algo que se ha venido definiendo como “ADN Real Madrid”.

- **Valores:** el club es muy claro a la hora de definir sus valores y los fomenta y defiende a ultranza.
- **Estabilidad:** la llegada la presidencia de Florentino Pérez en el año 2009 ha traído consigo una estabilidad en todas las áreas del club.

Respecto a las **capacidades** del Real Madrid, podemos destacar como las más importantes las siguientes:

- **Atracción de talento:** la historia, títulos y repercusión de jugar en el Real Madrid produce que los grandes jugadores quieran ser parte del club, lo que la entidad sabe explotar para atraer a estrellas y ficharlos sin necesidad de recurrir a contratos cuyas cifras son desorbitadas y son ofrecidos por otros clubes.
- **Capacidad ganadora:** el éxito del club a nivel deportivo es innegable y la capacidad para competir y ganar pese a las adversidades es algo que está arraigada de tal manera que, pese a que vayan cambiando los jugadores, esta no desaparece porque se ha integrado en la cultura de la entidad y pasa de veteranos a noveles.
- **Gestión eficaz y responsable:** la estabilidad institucional antes mencionada se ha conseguido gracias a una gestión basada en una toma decisiones responsable donde primen los intereses del club frente a los particulares de jugadores, entrenadores, directivos, etc. “El club está por encima de todo” es la frase que resume dicha gestión que ha permitido que un club dirigido por los socios sea estable, solvente y capaz de competir (económicamente) frente a los clubes más ricos del mundo.

## **Fútbol Club Barcelona.**

En primer lugar, los principales **recursos tangibles** del FC Barcelona son los siguientes:

- **Estadio Spotify Camp Nou:** inaugurado en 1957 y con más de 99.000 espectadores, es uno de los estadios deportivos más emblemáticos del mundo. Actualmente se encuentra en un proceso de reforma por lo que el club no disputa sus partidos en el mismo y lo hace en el Estadi Olímpic de Montjuïc.
- **Ciutat Esportiva Joan Gamper:** centro deportivo ubicado en Sant Joan Despí con una superficie de más de 130.000 m<sup>2</sup> donde el club alberga las instalaciones para que el primer equipo entre y los equipos del fútbol base entrenen y compitan. En su interior se encuentra La Masía, residencia destinada para la formación de los deportistas.
- **Otras instalaciones destacables:** Estadi Johan Cruyff (acoge los partidos del Femenino, Barça B y fútbol base) y Palau Blaugrana (pabellón polideportivo para baloncesto, hockey y fútbol sala).
- **Recursos financieros:** el club está atravesando una situación muy delicada a nivel económico propiciada por una mala gestión en las últimas décadas que le ha llevado a tener que afrontar una cuantiosa deuda que pone en peligro su viabilidad económica. Sin embargo, el club recibe grandes ingresos por competiciones, patrocinios, merchandising, cuotas de los socios, entradas, derechos televisivos, venta de jugadores, etc.

En segundo lugar, destacan los siguientes **recursos intangibles**:

- **Plantilla:** la plantilla del club siempre ha destacado por juntar a los mejores jugadores del mundo y un gran número de gente de la casa. Actualmente, tras la mejor generación de la historia del club y debido a la situación económica, la plantilla se compone por jugadores veteranos de gran experiencia y jóvenes de la casa.
- **Cantera:** conocida como La Masía, esta se caracteriza por ser una gran generadora de estrellas, de donde han surgido jugadores como Xavi, Iniesta o Messi. El peso de la cantera en el club es uno de los rasgos más característicos de la entidad.
- **Personal cualificado:** los integrantes de todas las áreas del club, principalmente el área deportiva (entrenadores, fisios, preparadores físicos, etc.) son de primer nivel.
- **Estilo de juego:** la filosofía del juego basada en la posesión y el conocido como “tiki-taka” ha llevado al FC Barcelona a ser un referente para el mundo del fútbol, cuyo estilo de juego ha sido copiado por multitud de clubes de diferentes partes del mundo.
- **Marca FC Barcelona:** marca global y de las más valiosas del mundo.
- **Reputación:** el FC Barcelona se caracteriza por ser un club ganador, pero no de cualquier manera, sino siguiendo el mencionado estilo de juego. Esto le convierte en un club que busca la excelencia competitiva y futbolística.
- **Valores:** el FC Barcelona es conocido por promover una serie de valores que se identifican con la sociedad catalana. De esta corriente y de su

trascendencia en la sociedad catalana es de donde surge el lema por excelencia del club “Més que un club”.

Por su parte, las capacidades más importantes del FC Barcelona que lo han llevado a ser un referente a nivel global son las siguientes:

- **Desarrollo de talento:** la formación de jugadores en La Masía es una de las claves del club que busca que en su primer equipo las estrellas sean jugadores de la casa. Esto se ve en la cantidad de grandes jugadores que han salido de la cantera y han triunfado en el primer equipo y que recientemente, con los problemas económicos, están volviendo a surgir. Así, en los últimos años se han asentado en el primer equipo, e incluso algunos con la selección, jugadores como Gavi, Balde, Cubarsí o Fermín, entre otros.
- **Capacidad de la excelencia deportiva:** a nivel deportivo se toma las decisiones en búsqueda de un estilo de juego particular que consideran la excelencia. Dicho estilo le ha llevado al éxito en innumerables ocasiones y le ha permitido atraer a estrellas y jugadores de primer nivel.
- **Capacidades comerciales y marketing:** el FC Barcelona destaca por explotar su marca y repercusión al máximo para obtener los mayores ingresos posibles a través de patrocinios, colaboraciones, amistosos, etc.

Situados los recursos y capacidades de ambos clubes de manera tradicional, le hemos introducido los datos anteriores a la IA para que, a partir de nuestro análisis, nos exponga las ventajas competitivas de ambos clubes. El resultado, en resumen, ha sido el siguiente:

**Tabla 5.**

*Ventajas competitivas Real Madrid y FC Barcelona.*

<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	
<b>REAL MADRID</b>	<b>FC BARCELONA</b>
Sólida situación financiera	Estilo de juego
Marca global valiosa	Marca global valiosa
Atracción y retención de talento	Gestión de talento joven
Gestión y organización ejemplares	Captación y retención de talento
Cultura ganadora	Filosofía del club
Infraestructuras de primer nivel	

Nota: Elaboración propia.

#### **4.- Dirección y métodos de desarrollo.**

Como hemos mencionado anteriormente, ambas entidades nacieron como clubes dedicados exclusivamente al fútbol, pero esta situación fue cambiando a lo largo de los años modificando su campo de actividad hacia otros deportes e incluso actividades. Del mismo modo, su mercado era local o, como mucho, nacional. No obstante, como hemos podido hacer referencia, actualmente son dos entidades con aficionados por todo el mundo y, por ende, con una repercusión internacional más allá incluso del ámbito deportivo.

Es por ello por lo que en este apartado analizaremos las diferentes direcciones y métodos de desarrollo que han llevado ambos clubes para llegar a la situación actual y, una vez acabado este análisis, será la IA la que nos proponga las posibles acciones a futuro por cada entidad sobre esta materia.

En primer lugar, podemos definir el campo de actividad de una entidad como el conjunto de productos y mercados en los que quiere competir la empresa, es decir, la cartera de negocios en los que se va a competir y cómo se van a relacionar esos negocios entre sí (Guerras & Navas, 2022). Para exponer el campo de actividad podemos utilizar el modelo tridimensional de Abell donde cada una de las dimensiones, a grandes rasgos, para ambos clubes serían:

- **Tecnología:** en este caso, para hablar de ambas entidades, podríamos decir que cada sección deportiva es una tecnología (fútbol, baloncesto, balonmano, etc.), a las que podríamos añadir otras como las tiendas oficiales, los medios de comunicación del club o la fundación.
- **Funciones:** podríamos decir que cumplen principalmente la función del entretenimiento, aunque también habría otras vinculadas a las tiendas oficiales, fundación o canales informativos del club.
- **Grupos de clientes:** todos los aficionados, o no, a lo largo del mundo que se vinculen de cierto modo con alguna las actividades que realizan los clubes. En este caso, prácticamente cualquier persona es potencialmente un cliente para ambas entidades.

Situado el campo de actividad, podemos hablar de diferentes direcciones o estrategias de desarrollo como son (Guerras & Navas, 2022):

- **Consolidación:** la empresa trata de mantener los negocios actuales en los niveles actuales, por lo que no se modifica el campo de actividad.
- **Expansión:** supone un crecimiento de la empresa que varía en función de cómo se produzca el mismo:

- **Penetración en el mercado:** seguir creciendo en los negocios actuales.
- **Desarrollo de productos:** supone introducir nuevos productos en los mismos mercados.
- **Desarrollo de mercados:** supone introducir el mismo producto en distintos mercados.
- **Diversificación:** se introducen nuevos productos en nuevos mercados, siendo relacionada o no relacionada en función de la relación con los negocios anteriores.
- **Integración vertical:** nuevos negocios relacionados con el ciclo de explotación del producto principal. Es una forma de diversificación y puede ser hacia atrás o hacia delante según la fase anterior o posterior del ciclo de explotación en la que se encuentra el negocio.
- **Reestructuración:** abandono de uno o varios de los negocios en lo que operaba la entidad.

## A) Real Madrid Club de Fútbol.

Para situar el campo de actividad del club hemos recurrido a la IA. De este modo, a la pregunta “¿Qué actividades componen el campo de actividad del Real Madrid?”, responde lo siguiente:

- *Secciones deportivas: fútbol, baloncesto y otros deportes.*
- *Fundación Real Madrid.*
- *Actividades comerciales.*
- *Eventos.*
- *Museo.*
- *Tour Bernabéu.*

- *Escuela de fútbol.*
- *Tiendas.*
- *Actividades en redes sociales.*

*En resumen, el Real Madrid es un club con un amplio campo de actividad que va más allá del fútbol profesional. El club está comprometido con el desarrollo del deporte, la educación y la responsabilidad social, y ofrece una gran variedad de actividades para sus fans de todo el mundo.*

Podemos decir que es una aproximación bastante próxima a la realidad, menos la parte en la que se mencionan “otros deportes” ajenos al fútbol y baloncesto, ya que el club no los ofrece, y la no mención de otras actividades como Real Madrid TV. No obstante, para llevar a cabo un análisis más preciso del campo de actividad, podemos recurrir al modelo de Abell y sus tres dimensiones (tecnología, funciones y clientes). De este modo, ante la consulta “¿Qué elementos constituyen el campo de actividad del Real Madrid de acuerdo con el modelo de Abell? Ordénalos de acuerdo con las 3 dimensiones: tecnologías, funciones y clientes”, Gemini contesta lo siguiente:

***Tecnologías:***

- ***Infraestructura deportiva:*** *Instalaciones como el Estadio Santiago Bernabéu, y la Ciudad Deportiva Real Madrid.*
- ***Equipamiento deportivo:*** *Material deportivo de alta calidad, como balones, botas y ropa deportiva.*
- ***Tecnología de entrenamiento y análisis:*** *Sistemas de seguimiento de rendimiento, análisis de datos y software de entrenamiento.*
- ***Marketing y comunicación:*** *Plataformas digitales, redes sociales y canales de televisión para conectar con los fans.*

### **Funciones:**

- **Entretenimiento deportivo:** Ofrecer partidos de fútbol de alto nivel y competiciones emocionantes.
- **Formación y desarrollo de jugadores:** Desarrollar el talento de los jóvenes jugadores para convertirlos en estrellas del fútbol.
- **Merchandising:** Vender productos oficiales del Real Madrid, como camisetas, bufandas y gorras.
- **Experiencias únicas:** Ofrecer tours del estadio, eventos especiales y oportunidades para interactuar con los jugadores.

### **Clientes:**

- **Fans del fútbol:** Personas de todo el mundo que disfrutan viendo y siguiendo el fútbol.
- **Patrocinadores y socios comerciales:** Empresas que buscan asociarse con el Real Madrid para aumentar su visibilidad y marca.
- **Medios de comunicación:** Canales de televisión, radios y sitios web que transmiten partidos y noticias del Real Madrid.
- **Gobiernos y organizaciones locales:** Entidades que colaboran con el Real Madrid en iniciativas sociales y deportivas.

Del análisis anterior, la aclaración más importante sería añadir a las tecnologías las relativas a los deportes que ofrece el club, en este caso fútbol (femenino y masculino) y baloncesto. Del mismo modo, deberíamos añadir las tecnologías relativas a la gestión y administración, las cuales son vitales para un club deportivo y, en el caso del Real Madrid, son un aspecto de especial importancia debido al éxito que presentan en este apartado.

Respecto a las funciones, cuando se habla de formación de jugadores y entrenamiento deportivo, únicamente se menciona al fútbol, cuando el Real Madrid, como hemos mencionado previamente, también actúa en el baloncesto. Misma argumentación serviría respecto a los clientes, ya que no solo actúan frente a aficionados del fútbol.

Por otro lado, también podríamos añadir a las funciones aquellas vinculadas con los sentimientos que ofrece un club deportivo como el Real Madrid a sus aficionados, ya que no solo ofrecen un entretenimiento, sino que también emoción, identidad o prestigio a todos aquellos aficionados que siguen al club por todo el mundo. Considero de especial relevancia esta función porque, a la hora de analizar a un club deportivo con una masa social, no solo es relevante el aspecto deportivo y el entretenimiento que ofrece, sino que también los sentimientos que despierta esa entidad y que comparten todos los aficionados.

**Tabla 6.**

*Campo actividad Real Madrid (Modelo de Abell) según la IA.*

<b>REAL MADRID</b>	
<b>Dimensión</b>	<b>Elementos</b>
<b><i>Tecnologías</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura deportiva.</li> <li>- Equipamiento deportivo.</li> <li>- Tecnología de entrenamiento y análisis.</li> <li>- Marketing y comunicación.</li> </ul>
<b><i>Funciones</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretenimiento deportivo.</li> <li>- Formación y desarrollo de jugadores.</li> <li>- Merchandising.</li> <li>- Experiencias únicas</li> </ul>
<b><i>Clientes</i></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fans del fútbol.</li> <li>- Patrocinadores y socios comerciales.</li> <li>- Medios de comunicación.</li> <li>- Gobiernos y organizaciones locales.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia con la información extraída de la IA.

En cuanto a las diferentes **direcciones o estrategias de desarrollo** llevadas a cabo por el club, podemos mencionar las siguientes:

**a) Consolidación y penetración:** Las actividades que lleva a cabo el Real Madrid son muy variadas, pero no cabe la menor duda que la actividad principal es su sección deportiva de fútbol masculino, sección que dio origen a la entidad. No obstante, si algo caracteriza al Real Madrid es su intento de lograr todos los años los mejores resultados a nivel deportivo, económico y social, por lo que es fundamental todas las acciones, principalmente de inversión, que la entidad lleva a cabo para que sus actividades sean exitosas, crezcan y se consoliden como un referente en aquellos ámbitos en los que operen.

**b) Desarrollo de mercados:** como hemos mencionado, el club nació como un club local, pero se ha convertido en una entidad global, conocida en todo el mundo, por lo que las acciones para abrir nuevos mercados y ganar masa social a nivel nacional e internacional han sido muy importantes a lo largo de la historia del club. Así, las redes sociales del club, la preparación de eventos deportivos, como pueden ser amistosos en diferentes países, o la venta de sus productos y merchandising por todo el mundo han ayudado a extender la marca Real Madrid. También ha sido fundamental el éxito deportivo a nivel internacional del club y el fichaje de grandes estrellas internacionales.

**c) Diversificación:** A partir del éxito de la mencionada sección, el club decidió seguir una diversificación relacionada (nuevas secciones deportivas) y no relacionada (restos de actividades que pivotan sobre la marca Real Madrid):

- **Secciones deportivas:** se creó la sección masculina de baloncesto y, más recientemente, la sección femenina de fútbol.

- **Fundación Real Madrid:** es la entidad que lleva a cabo toda la acción social del club en el marco de su responsabilidad social corporativa.
- **Actividades comerciales:** la marca Real Madrid es muy valiosa en todo el mundo, lo que genera grandes ingresos a través de patrocinios, pero también es explotada por el propio club a través de sus tiendas oficiales.
- **Eventos:** el Santiago Bernabéu, sobre todo tras su reforma, permite que la entidad lleve a cabo eventos futbolísticos tales como presentaciones de jugadores, amistosos de futbolistas veteranos, etc., o incluso ofrecer eventos ajenos al fútbol, como conciertos o veladas de boxeo.
- **Tour Bernabéu:** servicio que permite que cualquier persona pueda disfrutar de las instalaciones del estadio Santiago Bernabéu y conocer la historia del club a través del museo que se incluye en el tour.
- **Real Madrid TV:** es el medio audiovisual en abierto que ofrece el Real Madrid para que todos los aficionados puedan seguir la actualidad del club, disfrutar de partidos (históricos o actuales), documentales o películas.
- **Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea:** Escuela de Postgrado que centra su metodología de formación en las áreas de gestión, deporte y salud que el Real Madrid viene desarrollando para su gestión interna: Finanzas, Compras, Recursos Humanos, Marketing, Infraestructuras, Servicios Jurídicos, Comunicación y Servicios Médicos (Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea, s.f.).

**d) Desarrollo de productos:** al considerar todas las acciones anteriores como diversificación, no podemos afirmar que se haya llevado a cabo un desarrollo de producto como tal.

**e) Integración vertical hacia atrás:** el club también ha llevado a cabo esta estrategia, principalmente hacia atrás desde el momento que se decidió apostar por tener una cantera en la que desarrollar deportistas para todas sus secciones desde sus etapas de formación. De este modo, el club consigue apostar por deportistas desde temprana edad y se les forma deportivamente y en los valores que el club defiende y promociona. Así, la cantera del Real Madrid, conocida como la Fábrica, es una de las más exitosas del mundo.

También podemos incluir el hecho de que el club disponga de sus propias instalaciones deportivas, como el Estadio Santiago Bernabéu y la Ciudad Deportiva Real Madrid. Esto le permite controlar el uso de las instalaciones y optimizar los costes.

Por último, también podemos mencionar que el Real Madrid lleva a cabo relaciones estratégicas con proveedores de servicios, como material deportivo y servicios de catering, para obtener mejores precios y condiciones

**f) Integración vertical hacia delante:** es muy complicado que un club logre este tipo de integración, sobre todo en lo relativo a ofrecer competiciones a los aficionados para que estos puedan disfrutar y celebrar sus éxitos, ya que se depende de los organismos que organizan las distintas competiciones (Real Federación Española de Fútbol, La Liga de Fútbol Profesional, la UEFA o la FIFA) y de los medios que ofrezcan el partido al público (Movistar o DAZN entre otros), por tanto, podríamos considerar a los organizadores de competiciones como a los medios de comunicación como los “distribuidores” del producto que ofrece el club. Respecto al primer caso, el Real Madrid junto a otros clubes planteó la creación de la Superliga, la cual, entre otros cambios y a grandes rasgos, sería organizada por los propios clubes participantes.

No obstante, el club organiza partidos amistosos y giras internacionales, lo que le permite generar ingresos adicionales y conectar con sus aficionados en todo el mundo.

Por otro lado, respecto a los medios para ofrecer los partidos, es cierto que el Real Madrid no puede ofrecer las imágenes en directo de las competiciones oficiales, pero a través de Real Madrid TV ofrece los partidos en directo en modo radio y en diferido con imágenes, así como partidos históricos y amistosos. A través de este canal el club también produce su propio contenido audiovisual, como documentales y programas de televisión, y, del mismo modo, el club también ofrece contenido para redes sociales. Esto le permite controlar el mensaje y la narrativa sobre el club y sus jugadores.

Por último, la entidad también cuenta con sus propias tiendas oficiales donde ofrecen todos los productos y merchandising del club. Esto le permite controlar la calidad de los productos, la experiencia de compra y los precios.

**g) Restructuración:** podríamos mencionar todas las secciones deportivas que el club ha decidido suprimir a lo largo de su historia como la de voleibol, balonmano, béisbol, tenis, atletismo o fútbol sala, entre otras.

Respecto a los **métodos de desarrollo** llevados a cabo, podríamos decir que el club ha priorizado llevar a cabo todo su crecimiento de manera orgánica. No obstante, también ha crecido de manera externa, principalmente a través de alianzas con otras empresas como Adidas y Emirates (patrocinadores principales desde 1998 y 2013 respectivamente) y otros patrocinadores como HP, Mahou, BMW, EA Sports, etc.

También cabe destacar el acuerdo con la Comunidad de Madrid para que el club pueda disputar en el WiZink Center los partidos de su sección de baloncesto.

Por último, como método de desarrollo externo debemos mencionar la fusión por absorción que llevó a cabo el Real Madrid del CD Tacón en 2020, gracias a la cual el club inició su sección de fútbol femenino.

Una vez contextualizadas todas las actividades que lleva a cabo el Real Madrid y las estrategias y métodos de desarrollo que ha empleado, le hemos consultado a la IA qué estrategias de crecimiento debería seguir el club en los próximos años. De este modo, a la consulta “Teniendo en cuenta el modelo de Ansoff que describe las estrategias de desarrollo básicas que pueden utilizar las organizaciones. ¿Cuáles recomendarías como experto en estrategia al Real Madrid, a partir de este año 2024 en adelante para los próximos 5 años?”, Gemini responde lo siguiente:

### ***1. Penetración de mercado:***

- ***Aumentar la membresía de socios:*** *Ofrecer nuevos beneficios y paquetes de membresía más atractivos para atraer a nuevos socios y fidelizar a los existentes.*
- ***Incrementar la venta de entradas:*** *Implementar estrategias de precios dinámicos, paquetes de entradas para múltiples partidos y promociones especiales para atraer a más fanáticos al estadio.*
- ***Mejorar la experiencia del fan:*** *Invertir en tecnología para mejorar la experiencia en el estadio y en las plataformas digitales, como realidad virtual y aumentada, aplicaciones móviles interactivas y contenido exclusivo para miembros.*

Como podemos observar, todas las acciones ofrecidas por la IA son viables para el Real Madrid. En primer lugar, respecto a aumentar la membresía de socios, es un pilar básico del club desde su origen y en la actualidad cobra más relevancia por ser un club que todavía está en manos de sus socios y no en manos de un único propietario. Por lo que cualquier acción para aumentar y mantener a los socios actuales es vital para la sostenibilidad de la entidad.

En segundo lugar, uno de los ingresos más importantes para un club de fútbol es el que procede de las entradas, por lo que aumentar la venta de las mismas sería una gran noticia. Este aumento de la venta de entradas podría llevarse a cabo, tal y como comenta la IA mediante promociones y descuentos, ya que algo que se critica actualmente en el mundo del fútbol es el precio de las entradas. Por lo que ofrecer ver a uno de los mejores equipos del mundo, en un gran estadio y a unos precios reducidos, supondría un producto prácticamente imposible de igualar.

Por último, la mejora de experiencia del fan es una estrategia que el Real Madrid lleva haciendo años. Esto lo demuestra la inversión que han llevado a cabo en mejorar sus redes sociales, sus programas en Real Madrid TV o con la reforma del Santiago Bernabéu convirtiendo el ir al estadio en una experiencia única.

## **2. Desarrollo de mercado:**

- **Expansión geográfica:** *Explorar nuevos mercados internacionales con alto potencial de crecimiento, como China, India y Estados Unidos, a través de giras, academias de fútbol y acuerdos de patrocinio.*
- **Atraer nuevos segmentos de audiencia:** *Enfocarse en atraer a grupos demográficos subrepresentados, como mujeres, niños y familias, mediante campañas de marketing específicas y eventos personalizados.*
- **Desarrollar el fútbol femenino:** *Invertir en el equipo femenino del Real Madrid y aumentar su visibilidad y competitividad para capitalizar el creciente interés en el fútbol femenino.*

En este apartado las medidas también se adecúan a la realidad. En primer lugar, la expansión geográfica de un club como el Real Madrid es fundamental por la cantidad de aficiones que posee por todo el mundo. Por este motivo el club ha llevado a cabo giras de

pretemporada en EE. UU., por lo que hacer lo mismo en otros países podría ser una opción interesante. Por otro lado, gran parte de los patrocinadores del club también son internacionales, por lo que buscar nuevos socios estratégicos también sería una gran medida. Respecto a las academias de fútbol, la Fundación Real Madrid ya realiza actuaciones similares a través de sus proyectos sociodeportivos.

Atraer a nuevos segmentos de audiencia también es una medida adecuada, principalmente el atraer a familias, para que la afición por el club se transmita de generación en generación. Por ello, es interesante que el club lleve a cabo más actuaciones con este objetivo a través de promociones.

Por último, el invertir todavía más en el fútbol es algo que el club ha dado cierta prioridad desde la creación de esta sección, pero la inversión debería seguir aumentando para que el Real Madrid en el fútbol femenino comience a ganar títulos. Esta acción se adecúa también al contexto actual en el que el fútbol femenino ha explotado y comienza a tener una gran repercusión.

### **3. Desarrollo de productos:**

- **Lanzar nuevos productos y servicios:** *Desarrollar nuevas líneas de productos con la marca del Real Madrid, como ropa, accesorios y artículos de colección, tanto físicos como digitales.*
- **Crear experiencias únicas:** *Ofrecer experiencias VIP exclusivas para fanáticos, como visitas al entreno, cenas con jugadores y acceso a eventos especiales.*
- **Desarrollar contenido audiovisual:** *Producir contenido original y de alta calidad para plataformas digitales, como documentales, series web y*

*programas de entrevistas, para conectar con los fanáticos de manera más profunda.*

Las tres medidas ya las ha venido realizando el club, pero considero de mayor relevancia la relativa a la creación de experiencias únicas, ya que el contenido audiovisual ya lo hacen en profundidad con sus redes sociales y su cadena de TV y el lanzamiento de nuevos productos depende en gran parte de su socio Adidas para poder llevarlo a cabo. No obstante, crear experiencias únicas es una de las bases de la actuación del Real Madrid como se ha demostrado con el nuevo Santiago Bernabéu, por lo que ofrecer otras experiencias como acudir a más entrenamientos o quedadas con jugadores son acciones muy positivas.

#### **4. Diversificación:**

- **Explorar nuevos negocios:** *Evaluar oportunidades en áreas adyacentes al fútbol, como la organización de eventos deportivos, la gestión de instalaciones deportivas o la representación de jugadores.*
- **Invertir en nuevas tecnologías:** *Explorar el potencial de tecnologías disruptivas como la inteligencia artificial, la realidad virtual y blockchain para crear nuevas oportunidades de negocio y mejorar la experiencia del fan.*
- **Formar asociaciones estratégicas:** *Colaborar con otras empresas líderes en diferentes industrias para ampliar el alcance del Real Madrid y acceder a nuevos mercados.*

En este apartado las acciones son más cuestionables por su complejidad de llevarlas a la práctica. Es cierto que la relativa a formar asociaciones estratégicas, se

podría decir que ya la llevan a cabo a través de sus patrocinios con grandes empresas como Adidas o Emirates.

Respecto a la primera, destacaría la organización de eventos deportivos o cualquier clase de eventos, acción que ya han comenzado a llevar a cabo en el nuevo Santiago Bernabéu y que en el futuro se va a incrementar, albergando conciertos, veladas de boxeo, partidos de la NFL, etc.

Por último, en cuanto a invertir en nuevas tecnologías es una acción más delicada puesto que es un mundo muy novedoso y con gran incertidumbre. No es descartable, pero sí es verdad que si el club da el paso lo hará como siempre lo ha hecho, es decir, tras un análisis exhaustivo para evitar precipitarse.

Me sorprende que la IA no haya ofrecido expandir las secciones deportivas, cuando sería la acción más coherente para un club deportivo, sobre todo para el Real Madrid que, al contar con una marca con tanta repercusión, de incluir cualquier sección nueva, las posibilidades de éxito serían mayores que en cualquier otro club al poder contar desde el inicio con una masa social que podría seguir a los nuevos equipos. Por ello, le consulté a la IA acerca de las nuevas secciones deportivas que el club podría añadir a su catálogo en el futuro. Así, a la consulta “En base a las secciones deportivas donde opera el Real Madrid ¿Qué nuevas secciones deportivas debería crear el Real Madrid en un futuro?” responde lo siguiente:

*1. Deportes electrónicos: Los eSports han experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, convirtiéndose en una industria global con millones de seguidores. El Real Madrid podría crear un equipo de eSports, lo que le permitiría llegar a una nueva audiencia de jóvenes y ampliar su marca a nivel internacional.*

**2. Deportes urbanos:** *Los deportes urbanos, como el skate, el BMX y el parkour, están ganando cada vez más popularidad entre los jóvenes. El Real Madrid podría crear secciones para estos deportes, ofreciendo instalaciones y programas de entrenamiento para que los jóvenes puedan practicarlos de forma segura y profesional.*

**3. Deporte femenino:** *El deporte femenino está en auge y cada vez son más las mujeres que practican deporte de forma competitiva. El Real Madrid podría potenciar aún más sus secciones femeninas, como el baloncesto y el voleibol, invirtiendo en recursos y dándoles mayor visibilidad.*

**4. Deportes inclusivos:** *El Real Madrid podría crear secciones deportivas para personas con discapacidad, fomentando la inclusión y la igualdad en el deporte. Esto permitiría al club contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad y a sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la inclusión.*

**5. Deportes tradicionales:** *El Real Madrid podría recuperar secciones de deportes tradicionales que han formado parte de su historia, como el rugby. Esto permitiría al club conectar con sus raíces y preservar la cultura deportiva.*

Respecto a la propuesta de la sección de eSports, es acorde a la repercusión y éxito que están viviendo los deportes electrónicos, donde son muchos los clubes deportivos tradicionales que ya han dado el paso a crear su propio equipo competitivo.

La segunda propuesta relativa a los deportes urbanos sería una iniciativa totalmente pionera al ser deportes muy poco profesionalizados y en los que no hay clubes deportivos tradicionales implicados. Por lo que su adopción es prácticamente imposible.

Por otro lado, tanto en la propuesta relativa a las secciones femeninas como la de deportes inclusivos, el club ya ha dado los primeros pasos. Respecto a la primera, desde el año 2020 el club se introdujo en el fútbol femenino y son muchos aficionados que

esperan que se haga lo mismo en la sección de baloncesto. Por su parte, en la propuesta relativa a los deportes inclusivos, la Fundación del club ha participado en diferentes ediciones de LaLiga Genuine, pero es positivo que se sigan dando avances en este ámbito.

Por último, la vuelta de secciones históricas del club sería una forma de crecer en deportes donde el club ya tiene cierta experiencia, pero supondría una inversión muy elevada si lo que se busca, como es lógico de acuerdo con los valores de la entidad, es conseguir todos los éxitos posibles. Objetivo complicado en el corto plazo debido a la gran competitividad existente entre los clubes que ya operan en dichos deportes con una infraestructura especializada para ello.

## **B) Fútbol Club Barcelona.**

Siguiendo los pasos anteriores, le hemos preguntado a la IA sobre el campo de actividad del FC Barcelona y su respuesta ha sido la siguiente a la pregunta “¿Qué actividades componen el campo de actividad del FC Barcelona?”:

- *Deportivas: fútbol, baloncesto y otras secciones.*
- *Social: Fundación FC Barcelona y Barça Academy.*
- *Cultural: Museo FC Barcelona y Tour Camp Nou.*
- *Comercial: Barça Store.*

Ahora, siguiendo el modelo el Abell, la IA nos ofrece el siguiente análisis a la consulta “¿Qué elementos constituyen el campo de actividad del FC Barcelona de acuerdo con el modelo de Abell? Ordénalos de acuerdo a las 3 dimensiones: tecnologías, funciones y clientes”:

### **Tecnologías:**

- **Fútbol:** La principal tecnología del FC Barcelona es el fútbol, un deporte que implica habilidades técnicas, tácticas y físicas.
- **Infraestructura:** El club cuenta con instalaciones de última generación, como el Camp Nou y la Masía, que permiten la formación y el desarrollo de jugadores.
- **Análisis de datos:** El FC Barcelona utiliza herramientas de análisis de datos para evaluar el rendimiento de los jugadores, optimizar las estrategias de juego y tomar decisiones informadas.
- **Comunicación y marketing:** El club emplea diversas tecnologías de comunicación y marketing para interactuar con sus fans, promocionar su marca y generar ingresos.

### **Funciones:**

- **Entretenimiento:** El FC Barcelona ofrece entretenimiento a través de partidos de fútbol, eventos especiales y experiencias únicas para sus fans.
- **Formación:** El club forma jugadores jóvenes en la Masía, con el objetivo de desarrollarlos para el primer equipo y venderlos a otros clubes.
- **Merchandising:** El FC Barcelona vende productos con su marca, como camisetas, bufandas y recuerdos, a sus fans.
- **Turismo:** El club atrae a turistas que visitan el Camp Nou y otras instalaciones del club, y participan en tours y actividades relacionadas con el fútbol.

### **Cientes:**

- **Socios:** *Los socios son los aficionados que pagan una cuota anual para apoyar al club y obtener beneficios como acceso a partidos, descuentos en productos y la posibilidad de votar en las elecciones del club.*
- **Espectadores:** *Los espectadores son las personas que asisten a los partidos del FC Barcelona en el Camp Nou o los ven en televisión.*
- **Patrocinadores:** *Los patrocinadores son empresas que pagan al club para que su marca aparezca en la camiseta, el estadio y otros materiales del club.*
- **Medios de comunicación:** *Los medios de comunicación pagan al club por los derechos de transmisión de sus partidos y producen contenido sobre el club.*

Como vemos, en este caso la IA sí ha mencionado como tecnología una sección deportiva, tal y como propusimos nosotros al iniciar el apartado, pero únicamente menciona al fútbol y no el resto de las secciones como baloncesto o balonmano, entre otras, siendo esta variedad de secciones la gran diferencia respecto al Real Madrid. Del mismo modo, tampoco se mencionan las tecnologías relativas a la gestión y administración necesarias para que el club sea viable.

Por lo que respecta a las funciones, destaca la inclusión del turismo como función del club, siendo algo que no debería denominarse con este término desde mi punto de vista. Es cierto que miles de aficionados de todo el mundo acuden a Barcelona por motivos relacionados al club, pero no denominaría a la función que satisface como “turismo” sino como “experiencias únicas”, tal y como la propia IA conceptualizó la

función relativa a ofrecer actividades relacionadas con el fútbol como tours con el Real Madrid.

Por último, respecto a los clientes, no se menciona a los gobiernos y organizaciones locales, cuando el FC Barcelona destaca por su compromiso con la sociedad catalana y, además de eso, cualquier entidad de la envergadura y repercusión del FC Barcelona debe mantener cierta relación con dichas organizaciones y gobierno, tanto a nivel local, nacional e, incluso, internacional.

**Tabla 7.**

*Campo actividad FC Barcelona (Modelo de Abell) según la IA.*

FC BARCELONA	
Dimensión	Elementos
<i>Tecnologías</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fútbol</li> <li>- Infraestructura.</li> <li>- Análisis de datos.</li> <li>- Comunicación y marketing.</li> </ul>
<i>Funciones</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretenimiento.</li> <li>- Formación.</li> <li>- Merchandising.</li> <li>- Turismo.</li> </ul>
<i>Clientes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Socios.</li> <li>- Espectadores.</li> <li>- Patrocinadores.</li> <li>- Medios de comunicación.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia con la información extraída de la IA.

En cuanto a las diferentes **direcciones o estrategias de desarrollo** llevadas a cabo por el club, podemos mencionar las siguientes:

**a) Consolidación y penetración:** Las actividades del FC Barcelona son variadas, pero su actividad principal es su sección de fútbol masculino, sección que dio origen a la entidad. No obstante, en todas sus sección y actividades se busca el éxito y crecimiento,

tanto a nivel deportivo, económico y social, siendo numerosas las inversiones llevadas a cabo para ello, lo que ha llevado a que sea un referente en todas las secciones en las que opera.

**b) Desarrollo de mercados:** el club actual tiene una repercusión global, siendo las acciones que se han llevado a cabo para abrir nuevos mercados y ganar masa social a nivel nacional e internacional fundamentales. Las redes sociales, jugar amistosos en diferentes países o su éxito en competiciones internacionales han sido vitales para ser un club global, a lo que ha ayudado las estrellas de diferentes países que han ido pasando por el club, muchas de ellas considerados los mejores jugadores de la historia. Así, por ejemplo, la etapa de Leo Messi en el club sirvió para que el club pasase a otra dimensión a nivel internacional.

**c) Diversificación:** el club decidió seguir estrategias de diversificación relacionada (nuevas secciones deportivas) y no relacionada (resto de actividades que lleva a cabo vinculadas con el deporte), de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- **Secciones deportivas:** se crearon multitud de secciones deportivas: fútbol femenino, baloncesto masculino y femenino, balonmano, fútbol sala, hockey, atletismo o eSports, entre otras.
- **Fundación FC Barcelona:** es la entidad a través de la cual el club lleva a cabo su responsabilidad social corporativa.
- **Barça Academy:** dirigida a jóvenes de entre 6 y 18 años y cuyo objetivo es proporcionar un entorno de formación integral para todos ellos.
- **Actividades comerciales:** la marca FC Barcelona es global, lo que genera grandes ingresos a través de patrocinios, pero también es explotada por el propio club a través de sus tiendas oficiales.

- **Eventos:** el club utiliza sus instalaciones para organizar eventos deportivos como presentaciones, amistosos, etc., o incluso ofrecer eventos ajenos al fútbol, como conciertos.
- **Tour Camp Nou:** permite que cualquier persona disfrute conozca las instalaciones del club y su historia a través del museo.
- **Barça One:** plataforma de streaming para seguir la actualidad del club surgida tras cerrar Barça TV.
- **Barça Vision:** joint venture formada por el FC Barcelona, socios.com y Orpheus cuyo objetivo es cambiar la experiencia de los aficionados con productos y servicios basados en activos digitales como NFTs.

**d) Desarrollo de productos:** no se destacan acciones encaminadas a producir un desarrollo de producto como tal.

**e) Integración vertical hacia atrás:** el club también considera vital esta estrategia, principalmente hacia atrás a través de La Masía, que le permite desarrollar deportistas para todas sus secciones desde sus etapas de formación. Siendo la cantera del FC Barcelona una de las más exitosas del mundo en cualquier ámbito deportivo, donde podemos destacar en fútbol a Messi, Alexia y Aitana, todos ellos balones de oro, y en baloncesto a Pau Gasol, considerado como uno de los mejores jugadores de baloncesto de Europa y el mejor baloncestista español de la historia.

También debemos mencionar que el club es propietario y opera sus propias instalaciones deportivas, como el Camp Nou y la Ciudad Deportiva Joan Gamper, permitiéndole controlar el uso de las instalaciones y optimizar los costes.

Por último, el FC Barcelona lleva a cabo relaciones estratégicas con proveedores para obtener mejores precios y condiciones.

**f) Integración vertical hacia delante:** al igual que en el caso del Real Madrid es muy complicado este tipo de integración, ya que se depende de los organismos que organizan las distintas competiciones (Real Federación Española de Fútbol, La Liga de Fútbol Profesional, la UEFA o la FIFA) y de los medios que ofrezcan el partido al público (Movistar o DAZN entre otros). Respecto al primer caso, el FC Barcelona también está inmerso en el proyecto de la Superliga como uno de los socios fundadores.

No obstante, el FC Barcelona organiza partidos amistosos y giras internacionales lo que les permite, además de para entrenar y preparar las temporadas, generar ingresos adicionales y conectar con sus aficionados en todo el mundo.

Por otro lado, respecto a los medios para ofrecer la actualidad del club y los partidos, debido a los problemas económicos, tuvo que cerrarse Barça TV. No obstante, recientemente crearon una plataforma de streaming para suplir este vacío llamada Barça One donde ofrecer contenido audiovisual, al igual que en sus redes sociales.

Por último, la entidad también cuenta con sus propias tiendas oficiales donde ofrecen todos los productos y merchandising del club a sus aficionados, lo que le permite controlar la calidad de los productos, la experiencia de compra y los precios de sus productos oficiales.

**g) Reestructuración:** podríamos mencionar todas las secciones eliminadas, ya sean deportivas como tenis o fútbol americano, entre otras, o paralelas al deporte como Barça TV.

Respecto a los **métodos de desarrollo**, el club ha priorizado el crecimiento orgánico. No obstante, también ha crecido de manera externa, principalmente a través de colaboraciones con otras empresas como Nike, Spotify y Ambilight TV (patrocinadores oficiales) y otros patrocinadores como Konami, Cupra, etc. También destacan las alianzas

estratégicas que llevó a cabo el club para acelerar el crecimiento de Barça Vision o el acuerdo con Mountain & Co. I Acquisition Corp, firma especialista en inversiones tecnológicas y sectores emergentes (FC Barcelona, 2023).

Una vez contextualizadas todas las actividades que lleva a cabo el club y las estrategias y métodos de desarrollo que ha empleado, le hemos consultado a la IA qué estrategias de crecimiento debería seguir el club en los próximos años. De este modo, a la consulta “Teniendo en cuenta el modelo de Ansoff que describe las estrategias de desarrollo básicas que pueden utilizar las organizaciones. ¿Cuáles recomendarías como experto en estrategia al FC Barcelona, a partir de este año 2024 en adelante para los próximos 5 años?”, Gemini responde lo siguiente:

#### ***1. Penetración de Mercado:***

- ***Fomentar el sentimiento de pertenencia:*** Reforzar los programas de membresía y fidelización para aumentar la participación de los socios y la asistencia al estadio.
- ***Mejorar la experiencia del fan:*** Invertir en la renovación del Camp Nou, mejorar las ofertas de hostelería y entretenimiento, y personalizar la experiencia del fan a través de la tecnología.
- ***Maximizar los ingresos por derechos audiovisuales:*** Renegociar acuerdos de transmisión y explorar nuevas plataformas de distribución para aumentar los ingresos por derechos audiovisuales.

Todas las acciones son coherentes con la estrategia general del club, principalmente la primera, ya que el sentimiento de pertenencia para el FC Barcelona es uno de los pilares de la entidad, por lo que aumentar la base de aficionados con ese sentimiento de pertenencia es el objetivo del club desde hace años y para el futuro.

La mejora de la experiencia del fan es una de las claves para el FC Barcelona y así lo demuestra que se esté llevando a cabo actualmente la reforma del estadio para transformarlo en un estadio de última generación que ofrezca experiencias únicas.

La tercera propuesta es interesante por la situación económica que atraviesa el club, por lo que cualquier acción encaminada a explorar nuevas formas de ingreso o de aumentar los ingresos actuales es bienvenida al club, siendo los derechos por retransmisión uno de los ingresos con mayor peso en la entidad año tras año.

## ***2. Desarrollo de Producto:***

- ***Expandir la oferta de la Academia:*** *Crear nuevos programas de formación para jóvenes talentos, tanto locales como internacionales.*
- ***Desarrollar servicios de entretenimiento:*** *Producir contenido audiovisual original, organizar eventos y experiencias únicas para los fans, y explorar oportunidades en el ámbito de los eSports.*
- ***Lanzar productos innovadores:*** *Desarrollar nuevas líneas de merchandising, productos tecnológicos y experiencias personalizadas para los fans.*

El FC Barcelona ha dado pasos de algún modo en las tres acciones mencionadas. En primer lugar, la Masía continúa siendo una de las canteras más fructíferas del mundo y ello es gracias a la gestión que se lleva a cabo con aquella, por lo que expandir la oferta de la misma para que aumentar todavía más su éxito sería coherente.

En segundo lugar, respecto al desarrollo de servicios de entretenimiento me gustaría destacar lo relativo a los eSports, ya que el club ya se ha iniciado en el mundo de los deportes electrónicos cuyo potencial es enorme, por lo que podría continuar

invirtiendo en el club de eSports para que también sea una sección exitosa al igual que el resto de las secciones del club.

En siguiente lugar, respecto a la tercera, ya hemos mencionado la reforma del estadio para mejorar la experiencia del fan, pero el club también se muestra proactivo a la hora de sacar nuevas líneas de productos, como se observa con los lanzamientos de equipaciones exclusivas de edición limitada colaborando con artistas musicales, como ya hicieron con Rosalía o The Rolling Stones, gracias a su socio Spotify y que fueron un éxito comercial.

### **3. Desarrollo de Mercado:**

- **Expansión global de la marca:** *Abrir nuevas oficinas y tiendas en mercados internacionales estratégicos, aumentar la presencia en redes sociales y plataformas digitales, y participar en torneos y eventos internacionales.*
- **Crear alianzas estratégicas:** *Asociarse con empresas locales en mercados objetivo para facilitar la entrada y el crecimiento.*
- **Personalizar la oferta para diferentes mercados:** *Adaptar la comunicación, el marketing y los productos a las preferencias y necesidades culturales de cada mercado.*

Respecto a estas acciones, también son acordes a la estrategia general del club, sobre todo la relativa a la expansión global de la marca, uno de los objetivos de la entidad desde su origen y que se observa con las giras internacionales de pretemporada u otros amistosos por distintos países del mundo. Del mismo modo, se le otorga gran importancia la presencia en redes sociales y estas se adaptan para intentar llegar a la mayor cantidad de los aficionados por todo el mundo, ofreciendo contenido en varios idiomas.

Las alianzas estratégicas para el FC Barcelona son fundamentales, siendo la más relevante la que mantienen actualmente con Spotify. Lo que más me llama la atención de la propuesta de la IA es que se centra en que se lleven a cabo alianzas con empresas locales, algo que es positivo, pero no me cerraría solo en empresas locales, sobre todo por la globalidad de la marca y sus posibilidades derivadas de la misma.

Por último, como he mencionado previamente, el club se preocupa por adaptar su comunicación y marketing a los rasgos culturales de sus distintos aficionados. No obstante, en este punto me gustaría recalcar que, en muchas ocasiones, la posición del club como referente de la sociedad catalana ha ocasionado que, desde fuera, se perciba que no se actúe como un club global que tenga en consideración al resto de aficionados externos o ajenos a la cultura catalana.

#### **4. Diversificación:**

- ***Invertir en nuevos deportes:*** Explorar la adquisición de equipos o la creación de franquicias en otros deportes populares, como baloncesto, fútbol femenino o eSports.
- ***Desarrollar negocios adyacentes:*** Crear o invertir en empresas relacionadas con el entretenimiento, la salud, el bienestar o la educación deportiva.
- ***Aprovechar la marca FC Barcelona:*** Utilizar el reconocimiento global de la marca para lanzar nuevos productos o servicios no relacionados con el deporte.

Como vemos, en este caso sí se apuesta por entrar en nuevos deportes, algo que es coherente con uno de los rasgos más característicos del FC Barcelona como es la

multitud de secciones que posee. No obstante, las tres secciones que la IA propone ya existen en la entidad actualmente.

Respecto a la segunda propuesta, sería interesante que el FC Barcelona desarrollara alguno de esos negocios, pero la situación económica del club no permite que el mismo pueda arriesgarse a introducirse en algún ámbito que no le garantice éxito en el corto plazo, por lo que no lo veo viable en la actualidad.

Mismo argumento serviría para la tercera propuesta, sobre todo si se trata de productos o servicios sin relación con el deporte, ya que siendo este el sector en el que opera el club, de probar en otros los riesgos asociados a ello serían inasumibles con la situación económica actual del club.

Como hemos mencionado, la variedad de secciones deportivas que posee el club es uno de sus rasgos característicos, por lo que le hemos preguntado a la IA qué nuevas secciones deportivas le recomendaría en el futuro al FC Barcelona para continuar expandiéndose. Así, a la consulta “¿Qué nuevas secciones deportivas debería crear el FC Barcelona en un futuro?” responde lo siguiente:

***Deportes individuales:***

- ***Atletismo:*** Esta sección permitiría al club captar talento en diversas disciplinas como carreras de velocidad, medio fondo, saltos y lanzamientos, y competir en eventos nacionales e internacionales.
- ***Natación:*** La natación es un deporte popular y completo que podría atraer a un público diverso, incluyendo niños, adultos y personas con diferentes capacidades físicas.

- **Tenis:** *El tenis es un deporte individual con gran proyección internacional, y el FC Barcelona podría crear una sección competitiva que aspire a figurar en los torneos más importantes.*

#### **Deportes en equipo no tradicionales:**

- **Rugby:** *El rugby es un deporte en equipo que goza de gran popularidad en Europa, y el FC Barcelona podría establecer una sección que compita en la Liga Española de Rugby.*
- **Críquet:** *El críquet es un deporte muy popular en países como India, Inglaterra y Australia, y el FC Barcelona podría crear una sección para atraer a aficionados de estas regiones.*
- **Lacrosse:** *El lacrosse es un deporte de equipo de origen nativo americano que está ganando popularidad en todo el mundo, y el FC Barcelona podría ser pionero en su introducción en España.*

#### **Deportes urbanos:**

- **Skateboarding:** *El skateboarding es una actividad en auge, especialmente entre los jóvenes, y el FC Barcelona podría crear una sección para fomentar su práctica y organizar competiciones.*
- **BMX:** *El BMX es un deporte acrobático y extremo que podría atraer a un público joven y amante de la adrenalina.*
- **Parkour:** *El parkour es una disciplina que combina la gimnasia, el atletismo y la escalada urbana, y el FC Barcelona podría crear una sección para aquellos que buscan un reto físico y mental.*

*Además de las secciones mencionadas, el FC Barcelona también podría considerar la creación de equipos deportivos para personas con discapacidad, fomentando así la inclusión y la igualdad en el deporte.*

Respecto a los deportes individuales propuestos, descartando el atletismo puesto que ya es una sección del club, tanto la natación como el tenis son deportes donde el FC Barcelona no está presente, son muy populares y atractivos, pero no existe tradición de clubes en esos ámbitos. Supongo que la idea sería financiar y ofrecer todos los recursos posibles a los deportistas que el club considere que puedan tener éxito.

Respecto a los equipos colectivos, el rugby ya es una sección del club, pero los otros dos no, siendo deportes con pocos practicantes en España, pero como menciona la IA, podría ser una estrategia pionera. No obstante, son deportes con poca tradición en España por lo que no tendría sentido crear una sección donde habría pocos deportistas disponibles para el club y donde no haya una gran masa social suficiente que la apoye en el día a día y que, por tanto, aporte beneficios a una entidad que se encuentra en una situación delicada económicamente. Es cierto que podría abrir mercados en aquellos países donde son muy populares estos deportes y atrayendo a nuevos aficionados de aquellos países, pero tener una sección deportiva sin un gran apoyo directo en lugar donde compite, en mi opinión, sería una pésima decisión que no tendría mucho recorrido.

Por último, respecto a los deportes urbanos, podemos seguir el mismo razonamiento llevado a cabo anteriormente con el Real Madrid y, respecto a los deportes más inclusivos con personas que presenten algún tipo de discapacidad, el club ya participa en LaLiga Genuine con su equipo propio.

## 5.- Opciones estratégicas alternativas según la IA.

### A) Dimensiones competitivas.

Una vez analizados los recursos y capacidades de ambos clubes, vamos a utilizar la IA para que nos identifique, en primer lugar, las dimensiones competitivas del sector del fútbol para, en segundo lugar, valorar la actuación de ambos clubes en cada una de las dimensiones expuestas. Según la IA, las dimensiones competitivas clave del sector del fútbol son las siguientes:

**1. Rendimiento deportivo:** Incluye aspectos como el número de títulos ganados, la clasificación en competiciones nacionales e internacionales, el desempeño individual y colectivo de los jugadores, y la capacidad para atraer y retener talento.

**2. Experiencia del espectador:** Abarca la calidad de las instalaciones del estadio, el ambiente durante los partidos, la oferta de entretenimiento adicional (conciertos, eventos), la accesibilidad al estadio y los precios de las entradas.

**3. Gestión económica:** Se refiere a la solvencia financiera del club, la capacidad para generar ingresos a través de patrocinios, derechos televisivos, merchandising y venta de entradas, y la gestión eficiente de los recursos.

**4. Marca e imagen:** Incluye el reconocimiento global del club, la lealtad de los aficionados, la presencia en redes sociales y la capacidad para atraer patrocinadores y socios comerciales.

**5. Responsabilidad social:** Engloba las acciones del club en materia de sostenibilidad ambiental, compromiso con la comunidad, apoyo a causas sociales y promoción de valores como el juego limpio y la deportividad.

Situadas las dimensiones, pasaremos a valorar cada una de ellas del 1 al 5 para cada club con ayuda de la propia IA. Para ello, le hemos introducido toda la información

expuesta sobre los recursos y capacidades del apartado anterior y le hemos hecho la siguiente consulta: “Quiero que como experto en estrategia, tomando como base la información contenida en el documento resumen del análisis interno (recursos y capacidades) del Real Madrid/FC Barcelona, identifique las dimensiones competitivas del sector del fútbol, y de acuerdo con el modelo de océanos azules de KIM y Mauborgne, sitúe a la empresa valorando su nivel en cada una de estas dimensiones en una escala de 1 (bajo) hasta 5 (alto)”. Siendo el resultado de la consulta el siguiente:

**Tabla 8.**

*Valoración dimensiones competitivas.*

DIMENSIÓN	REAL MADRID		FC BARCELONA	
	ANÁLISIS	PTOS	ANÁLISIS	PTOS
<b>Rendimiento deportivo</b>	El Real Madrid es uno de los clubes más laureados del mundo, con una historia plagada de éxitos en competiciones nacionales e internacionales.	5	El FC Barcelona es uno de los clubes más laureados del mundo, con una historia plagada de éxitos en competiciones nacionales e internacionales.	4
<b>Experiencia del espectador</b>	El Santiago Bernabéu es un estadio icónico con excelentes infraestructuras, y el club ofrece una experiencia de partido atractiva con un ambiente vibrante y eventos adicionales.	4	El Camp Nou es un estadio icónico con excelentes infraestructuras, y el club ofrece una experiencia de partido atractiva con un ambiente vibrante y eventos adicionales.	4
<b>Gestión económica</b>	El Real Madrid es uno de los clubes con mayor solvencia económica del mundo, con una gestión financiera responsable y eficiente.	5	El club atraviesa una difícil situación económica debido a la mala gestión en las últimas décadas, lo que ha generado una deuda considerable.	2
<b>Marca e imagen</b>	El Real Madrid es una marca global con un gran reconocimiento y una amplia base de aficionados leales.	5	El FC Barcelona es una marca global con un gran reconocimiento y una amplia base de aficionados leales.	5
<b>Responsabilidad social</b>	El Real Madrid desarrolla diversas acciones de responsabilidad social, como apoyo a fundaciones, iniciativas medioambientales y programas educativos.	4	El FC Barcelona desarrolla diversas acciones de responsabilidad social, como apoyo a fundaciones, iniciativas medioambientales y programas educativos.	4
		<b>4,6</b>		<b>3,8</b>

Nota: Elaboración propia. Información extraída de la consulta a la IA.

Como vemos, ambos clubes tienen una valoración idéntica en 3 de las 5 dimensiones, difiriendo en el rendimiento deportivo, donde el Real Madrid tiene un punto más debido a que posee más títulos y actualmente está mejor deportivamente, y en la gestión económica, donde el FC Barcelona, debido a sus problemas económicos ocasionados por la deuda que presenta, obtiene la valoración más baja de todo el análisis con solo 2 puntos frente a los 5 del Real Madrid. Todo ello produce que la puntuación del Real Madrid sea de 4,6/5 y del FC Barcelona de 3,8/5.

Sin embargo, de no ser por la dimensión económica, ambos clubes serían prácticamente idénticos (incluso la IA utiliza los mismos argumentos en uno y otro caso para argumentar la valoración), con la única diferencia del rendimiento deportivo, pero, como hemos mencionado, sería mínima.

## **B) Matriz RICE.**

Ahora pasaremos a analizar con ayuda de la IA que acciones debe reducir, incrementar, crear y eliminar (RICE) los clubes para generar una nueva propuesta de valor. Solo realizaremos una matriz que sería aplicable a ambas entidades ya que la IA, pese a haberle hecho dos consultas, no ha propuesto lo mismo para los dos clubes al entender que ambos son equipos comparables a grandes rasgos y con una posición en el sector del fútbol similar.

De este modo, a la consulta “Con toda la información anterior, y actuando como experto en estrategia, aplica el esquema de las 4 acciones derivadas del modelo de océanos azules (reducir, crear, eliminar e incrementar) y propón un nuevo cuadro estratégico donde el Real Madrid/FC Barcelona construyera un océano azul en el sector del fútbol, teniendo en cuenta las dimensiones competitivas identificadas del sector anteriormente.”, la IA nos ha ofrecido acciones de los 4 tipos (eliminar, reducir, incrementar y crear) para cada una de las 5 dimensiones competitivas que hemos

analizado previamente. La sorpresa de esta primera aproximación es el hecho de que la respuesta para ambos clubes ha sido idéntica:

**Tabla 9.**

*Matriz RICE general para ambos clubes.*

DIMENSIÓN	ELIMINAR	REDUCIR	INCREMENTAR	CREAR
<b>Rendimiento deportivo</b>	Dependencia de un grupo reducido de estrellas	Gastos excesivos en fichajes de jugadores	Ingresos por torneos amistosos y eventos especiales	Nuevos modelos de scouting y desarrollo de talento en la cantera
<b>Experiencia del espectador</b>	Limitaciones en la oferta de entretenimiento adicional	Colas y tiempos de espera en accesos y servicios	Diversificación de la oferta gastronómica y de ocio en el estadio	Experiencias personalizadas y exclusivas para diferentes segmentos de aficionados
<b>Gestión económica</b>	Dependencia excesiva de patrocinios tradicionales	Costes operativos innecesarios	Ingresos por derechos de explotación de la marca en nuevos mercados	Nuevos canales de generación de ingresos (e-commerce, plataformas digitales)
<b>Marca e imagen</b>	Falta de presencia en nuevos mercados y segmentos de población	Mensajes publicitarios repetitivos y poco innovadores	Reconocimiento de marca en mercados emergentes y entre público femenino	Campañas de marketing experiencial y emocionalmente atractivas
<b>Responsabilidad social</b>	Limitaciones en el alcance de las acciones de responsabilidad social	Falta de transparencia y rendición de cuentas en iniciativas sociales	Alianzas estratégicas con ONGs y empresas socialmente responsables	Programas de impacto social medibles y alineados con los valores del club

Nota: Elaboración propia. Información extraída del análisis con ayuda de la IA

No obstante, pese a que la respuesta puede resultar útil, es muy general y es idéntica para ambos clubes, por lo que de aplicarse por ambos ninguno de los dos

conseguiría generar una nueva propuesta de valor única capaz de diferenciarse de la competencia. Por ello, siguiendo el mismo análisis, le consultamos a la IA que nos ofreciera una respuesta más apropiada y diferenciada para cada club.

## **A) Real Madrid:**

### **1. Reducir:**

- **Precios de las entradas:** *Ofrecer opciones de entradas más flexibles y asequibles para atraer a una gama más amplia de fanáticos, incluyendo familias y grupos.*
- **Impacto ambiental:** *Reducir las emisiones de carbono del club mediante el uso de energía renovable, la gestión eficiente de residuos y la promoción de prácticas sostenibles.*

### **2. Crear:**

- **Formatos de competición innovadores:** *Explorar nuevos formatos de competición, como torneos amistosos de pretemporada o partidos de exhibición con reglas modificadas, para atraer a nuevas audiencias.*
- **Plataformas de contenido exclusivas:** *Crear plataformas digitales exclusivas para ofrecer contenido personalizado a los fanáticos, como entrevistas con jugadores, acceso entre bastidores y análisis expertos.*

### **3. Eliminar:**

- **Percepción de elitismo:** *Abordar la percepción de que el Real Madrid es un club elitista, conectando con la comunidad local y promoviendo la inclusión y la diversidad.*

#### **4. Incrementar:**

- **Merchandising y venta de productos:** Ampliar la gama de productos y merchandising disponibles, incluyendo artículos personalizados y experiencias únicas para los fanáticos.

#### **B) FC Barcelona:**

##### **1. Reducir:**

- **Costo de la plantilla:** Implementar una estrategia de fichajes más austera, priorizando la cantera.
- **Deuda financiera:** Implementar un plan de amortización de la deuda a largo plazo, buscando estabilidad financiera y mejorando la salud económica del club.

##### **2. Crear:**

- **Experiencias únicas para los fanáticos:** Desarrollar experiencias personalizadas para los fanáticos en el Camp Nou, utilizando tecnología innovadora y creando un ambiente familiar e inclusivo.
- **Modelo de juego atractivo:** Fomentar un estilo de juego atractivo y ofensivo, fiel a la filosofía del club, que entusiasme a los fanáticos y atraiga nuevos seguidores.

### 3. Eliminar:

- **Percepción de inestabilidad:** Abordar la percepción de inestabilidad institucional y deportiva, generando confianza y transparencia en la gestión del club.

### 4. Incrementar:

- **Compromiso con los fanáticos:** Fortalecer el compromiso con los fanáticos a través de programas de membresía, iniciativas en redes sociales y eventos exclusivos.

**Tabla 10.**

Comparativa matriz RICE entre el Real Madrid y el FC Barcelona

	REAL MADRID	FC BARCELONA
REDUCIR	Precios de entradas Impacto ambiental	Coste de la plantilla Deuda financiera
CREAR	Formatos de competición innovadores Plataformas de contenido exclusivo	Experiencias únicas para fanáticos Modelo de juego atractivo
ELIMINAR	Percepción de elitismo	Percepción de inestabilidad
INCREMENTAR	Merchandising y venta de productos	Compromiso con los fanáticos

Nota: Elaboración propia. Información extraída del análisis con ayuda de la IA.

## CONCLUSIONES

Una vez finalizado el trabajo, podemos presentar las conclusiones a las que hemos llegado tras haber investigado y desarrollado del tema, del que debemos destacar que la IA continúa siendo una herramienta novedosa tanto en el ámbito estratégico como en el deportivo. Estas conclusiones irán, siguiendo el índice del trabajo, desde los aspectos más generales hasta los aspectos más concretos.

1.- La Inteligencia Artificial es una herramienta cuyas posibilidades son infinitas estando su desarrollo todavía en fases muy lejanas a su perfeccionamiento. Es decir, a medida que se vayan mejorando los programas de IA surgirán nuevas posibilidades y retos que todavía no hemos ni contemplado.

2.- El proceso evolutivo de la IA requiere que se vayan elaborando normativas relativas a la misma regulando su uso y, de este modo, lograr la seguridad jurídica necesaria sobre esta materia estableciendo, principalmente, los límites que no deben sobrepasarse durante su uso y que podrían vulnerar otros derechos.

3.- La IA es un fenómeno inevitable. Tanto si decides adoptar y emplear la IA como si decides evitarla y no utilizarla, lo que está claro es que su desarrollo e implementación va a seguir aumentando en la mayoría de áreas, hecho que va a generar que en cualquier momento experimentes una situación donde la IA esté presente.

4.- La IA es una herramienta capaz de generar ventajas competitivas para las empresas que sean capaces de implementarla en sus actividades de manera efectiva.

5.- Con anterioridad a la implementación de la IA en la empresa, esta debería desarrollar un plan donde se detalle, entre otras cuestiones, su impacto, riesgos, recursos necesarios, etapas a seguir, etc. Es decir, la implementación no se debe producir

repentinamente, sino tras llevar a cabo un estudio de su viabilidad y desarrollar, tras ello, un plan para su implantación.

6.- Al igual que lo anterior, también se deberían desarrollar políticas claras dentro de la empresa respecto a su utilización para que la misma sea responsable, transparente y ético.

7.- La IA todavía no es capaz de automatizar el proceso de dirección estratégica, pero sí que permite realizar análisis avanzados de gran valor para desarrollar una estrategia más completa posteriormente.

8.- La gran virtud de la IA, dentro del proceso de dirección estratégica, es su capacidad para recopilar e interpretar cantidades de datos e información inasumible para un humano y, tras ello, ofrecer una visión al respecto sesgos (de haberse utilizado correctamente la herramienta). Esto no quiere decir que los resultados que ofrezca la IA sean los mejores o correctos, puesto que puede cometer errores, pero sí que sean tenidos en cuenta para la toma de decisiones.

9.- Centrándonos en el sector del fútbol, la IA todavía no es algo muy novedoso. No obstante, va a seguir introduciéndose en el mismo, tal y como hemos visto con los clubes mencionados que ya han dado el paso. Esto se debe a que puede utilizarse, no solo como una herramienta dentro de la dirección estratégica del club (considerando al club como una empresa), sino también podría utilizarse para la estrategia del equipo en su día a día de competición (analizar rivales, generar jugadas ensayadas, sugerir cambios durante el partido, análisis de datos y estadísticas, etc.).

10.- Sin embargo, las propuestas de la IA no deberían seguirse como verdades absolutas. No obstante, aquí voy más allá, puesto que, en los clubes de fútbol, al igual que otros muchos deportes, hay un punto sentimental y pasional que la IA no contempla a la

hora de ofrecer sus propuestas (por lo menos así lo hemos percibido durante la elaboración de este trabajo).

11.- A modo de resumen, podemos destacar las siguientes ventajas del uso de IA:

- Permite analizar datos ilimitados de una manera rápida y precisa.
- Si los datos que se le introducen son correctos no presentará sesgos.
- Se reduce el error humano.
- Permite automatizar funciones.

12.- Por el contrario, presenta las siguientes limitaciones:

- Elevado coste de implementarla correctamente.
- Si no se emplea de manera adecuada puede incrementar el número de errores y sesgos.
- En ocasiones no tiene en cuenta factores subjetivos en sus análisis, factores necesarios para la toma de decisiones en determinados ámbitos como es el de los clubes de fútbol.
- Pese a utilizarse correctamente, nunca se deben considerar los resultados como verdades absolutas, ya que puede cometer errores como hemos podido observar durante el presente trabajo.

Como conclusión, tanto para el ámbito estratégico general como en el concreto de los clubes deportivos, consideramos que la IA es una herramienta cuyo potencial merece que cualquier tipo de empresa considere implementarla en mayor o menor medida, ya que es una gran fuente de ventajas competitivas. Ahora bien, sus ventajas no deben ocultar todas sus limitaciones y aspectos negativos, que deben ser tenidos en cuenta a la hora de desarrollar el plan de implantación y control de la IA en cada una de las empresas que decidan utilizarla.

## REFERENCIAS

- Alarcón, M. (26 de Febrero de 2024). *La UMH de Elche lleva la inteligencia artificial al Cádiz CF*. Obtenido de INFORMACION: <https://www.informacion.es/elche/2024/02/26/umh-elche-inteligencia-artificial-cadiz-98688202.html>
- Atsmon, Y. (11 de Enero de 2023). *La Inteligencia artificial en la estrategia*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/la-inteligencia-artificial-en-la-estrategia/es>
- AWS. (s.f.). *¿Qué es el aprendizaje profundo?* Obtenido de Amazon Web Services: <https://aws.amazon.com/es/what-is/deep-learning/>
- Baig, A. (15 de Noviembre de 2023). *15 principales estadísticas y tendencias de la IA en 2023*. Obtenido de GlobalSign Blog: <https://www.globalsign.com/es/blog/15-estadisticas-y-tendencias-de-inteligencia-artificial>
- Brito Paredes, P., Villavicencio Aguilar, C., & Sánchez Saca, P. (2019). Reflexiones sobre posibles conflictos entre la inteligencia artificial y el . *Revista de la Univesidad de Zulia*(28), 260-280. <https://doi.org/0041-8811>
- Cádiz CF. (21 de Febrero de 2024). *Los empleados del Cádiz CF se forman en Inteligencia Artificial*. Obtenido de cadizcf.com: <https://www.cadizcf.com/noticias/los-empleados-del-cadiz-cf-se-forman-en-inteligencia-artificial>
- Cano, F. (19 de Diciembre de 2023). *La evolución de la inteligencia artificial (IA)*. Obtenido de Ubiqo: <https://www.ubiqo.net/tecnologia/evolucion-inteligencia-artificial/>
- Coca-Cola Europacific Partners. (12 de Septiembre de 2023). *Llega Coca-Cola 3000, el nuevo sabor futurista de Creations*. Obtenido de Coca-Cola Europacific Partners: <https://www.cocacolaep.com/es/al-dia/blog-rojo-y-en-botella/2023/coca-cola-3000-sabor-futurista-creations/>
- Comisión Europea. (25 de Enero de 2024). *Las claves de la nueva ley de Inteligencia Artificial*. Obtenido de Web oficial de la UE: [https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/las-claves-de-la-nueva-ley-de-inteligencia-artificial-2024-01-25\\_es](https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/las-claves-de-la-nueva-ley-de-inteligencia-artificial-2024-01-25_es)
- Corvalán, J. G. (2018). Inteligencia artificial: retos, desafíos y oportunidades – Prometea: la primera inteligencia artificial de Latinoamérica al servicio de la Justicia. *Revista de Investigações Constitucionais*, 5(1), 295-316. <https://doi.org/10.5380/rinc.v5i1.55334>
- Cosín, A. (21 de Mayo de 2016). *Las secciones deportivas del Real Madrid*. Obtenido de La Galerna: <https://www.lagalerna.com/secciones-real-madrid/>
- Cotec. (2024). *Uso responsable de la IA generativa*. Cotec.
- Cotteleer, M., & Sniderman, B. (2017). *Forces of change: Industry 4.0*. Deloitte Insights.

- Equipo About Amazon. (23 de Noviembre de 2023). *Cómo utiliza Amazon la Inteligencia Artificial para garantizar que las reseñas son auténticas*. Obtenido de Amazon: <https://www.aboutamazon.es/noticias/politicas-publicas/como-utiliza-amazon-la-inteligencia-artificial-para-garantizar-que-las-resenas-son-autenticas>
- Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea. (s.f.). *Escuela Universitaria Real Madrid Universidad Europea*. Obtenido de Universidad Europea: <https://universidadeuropea.com/conocenos/real-madrid/>
- FC Barcelona. (18 de Junio de 2021). *El FC Barcelona supera los 400 millones de seguidores en las redes sociales*. Obtenido de Web Oficial FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/2174175/el-fc-barcelona-supera-los-400-millones-de-seguidores-en-las-redes-sociales>
- FC Barcelona. (11 de Agosto de 2023). *Comunicado del FC Barcelona*. Obtenido de FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/3626270/comunicado-del-fc-barcelona>
- FC Barcelona. (s.f.). *Identidad*. Obtenido de Web Oficial FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad>
- FC Barcelona. (s.f.). *Más equipos*. Obtenido de Web Oficial del FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/>
- FC Barcelona. (s.f.). *Palmarés*. Obtenido de Web Oficial del FC Barcelona: <https://www.fcbarcelona.es/es/futbol/primer-equipo/palmares>
- Fresneda, C. (10 de Junio de 2014). *Un ordenador logra superar por primera vez el test de Turing*. Obtenido de El Mundo: <https://www.elmundo.es/ciencia/2014/06/09/539589ee268e3e096c8b4584.html>
- Fundación Telefónica. (2023). *Sociedad Digital en España 2023*. Taurus y Fundación Telefónica.
- Gobierno de España. (19 de Abril de 2023). *Qué es la Inteligencia Artificial*. Obtenido de Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia: <https://planderrecuperacion.gob.es/noticias/que-es-inteligencia-artificial-ia-prtr>
- Guerras Martín, L. Á., & Navas López, J. E. (2022). *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. CIVITAS. <https://doi.org/978-84-1125-540-0>
- IBM. (s.f.). *¿Qué es un chatbot?* Obtenido de IBM: <https://www.ibm.com/es-es/topics/chatbots>
- IBM. (2024). *De IBM Watson a watsonx*. Obtenido de IBM: <https://www.ibm.com/es-es/watson>
- Levrige, S. (25 de Enero de 2024). *El Real Madrid se convierte en el club de fútbol con mayor generación de ingresos en Europa*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com/sites/samlevrige/2024/01/25/real-madrid-becomes-europes-top-revenue-generating-soccer-club/>

- Lingeti, A. (11 de Agosto de 2023). *Qué son las palancas del Barcelona y cuántas ha ejecutado*. Obtenido de Relevo: <https://www.relevo.com/futbol/liga-primera/palancas-barcelona-cuantas-20230727151217-nt.html#:~:text=Las%20palancas%20del%20Barcelona%20han,merchandising%2C%20productos%20oficiales%20del%20club%E2%80%A6>
- Martín, J. (3 de Mayo de 2023). *BMW empieza a usar la Inteligencia Artificial en sus controles de calidad de pintura*. Obtenido de SoyMotor: <https://soymotor.com/coches/noticias/bmw-empieza-usar-la-inteligencia-artificial-en-sus-controles-de-calidad-de-pintura>
- McKinsey & Company. (6 de Diciembre de 2022). *El estado de la IA en 2022 y el balance de media década*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-ia-en-2022-y-el-balance-de-media-decada/es>
- McKinsey & Company. (1 de Agosto de 2023). *El estado de la IA en 2023: El año clave de la IA generativa*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/el-estado-de-la-ia-en-2023-el-ano-clave-de-la-ia-generativa/es>
- Menchén, M. (11 de Marzo de 2024). *El drama económico del Barça de Joan Laporta: más allá de las palancas*. Obtenido de El Periódico de España: <https://www.epe.es/es/activos/20240310/joan-laporta-cifras-economicas-barca-99157043>
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2023). *Crece el número de empresas que incorporan la Inteligencia Artificial y el Big Data en su transformación digital*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- Ministerio de Economía, Comercio y Empresa. (s.f.). *Inteligencia Artificial*. Obtenido de Ministerio de Economía, Comercio y Empresa: <https://portal.mineco.gob.es/es-es/ministerio/areas-prioritarias/Paginas/inteligencia-artificial.aspx>
- Modrón Lecue, I. (13 de Marzo de 2024). *El Parlamento Europeo aprueba la primera ley de inteligencia artificial del mundo: claves de la regulación*. Obtenido de RTVE.es: <https://www.rtve.es/noticias/20240313/eurocamara-vota-primera-ley-inteligencia-artificial/16011963.shtml>
- National Geographic España. (2 de Diciembre de 2020). *Breve historia visual de la inteligencia artificial*. Obtenido de National Geographic: [https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/breve-historia-visual-inteligencia-artificial\\_14419](https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/breve-historia-visual-inteligencia-artificial_14419)
- Observatorio Nacional de Tecnología y Sociedad. (2023). *Uso de inteligencia artificial y big data en las empresas españolas*. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital.
- OneFootball. (19 de Marzo de 2024). *Liverpool ayuda a desarrollar una IA para las tácticas en los tiros de esquina*. Obtenido de OneFootball:

<https://onefootball.com/es/noticias/liverpool-ayuda-a-desarrollar-una-ia-para-las-tacticas-en-los-tiros-de-esquina-39232923>

- Ramírez, F. (19 de Julio de 2018). *Historia de la IA: Frank Rosenblatt y el Mark I Perceptrón, el primer ordenador fabricado específicamente para crear redes neuronales en 1957*. Obtenido de Telefónica Tech: <https://telefonicatech.com/blog/historia-de-la-ia-frank-rosenblatt-y-e>
- RCD Espanyol de Barcelona. (8 de Enero de 2024). *El RCD Espanyol implementa la inteligencia artificial*. Obtenido de RCD Espanyol: <https://www.rcdespanyol.com/es/noticia/el-rcd-espanyol-implementa-la-inteligencia-artificial/16537>
- Real Madrid CF. (22 de Septiembre de 2023). *El Real Madrid supera los 500 millones de seguidores en redes sociales*. Obtenido de Real Madrid CF: <https://www.realmadrid.com/es-ES/noticias/club/actualidad/el-real-madrid-supera-los-500-millones-de-seguidores-en-redes-sociales>
- Real Madrid CF. (s.f.). *Palmarés de Fútbol*. Obtenido de Real Madrid CF: <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/palmares/futbol>
- Real Madrid CF. (s.f.). *Valores*. Obtenido de Real Madrid CF: <https://www.realmadrid.com/es-ES/el-club/valores>
- Redacción APD. (22 de Marzo de 2023). *4 tipos de inteligencia artificial que debes conocer*. Obtenido de APD: <https://www.apd.es/tipos-de-inteligencia-artificial/>
- Roncero, T. (11 de Diciembre de 2020). *20 años como Mejor Club del Siglo XX*. Obtenido de Diario AS: [https://as.com/futbol/2020/12/11/primera/1607650935\\_953332.html](https://as.com/futbol/2020/12/11/primera/1607650935_953332.html)
- Ronda Pupo, G. A., & Guerras Martín, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(33), 162-188. <https://doi.org/10.1002/smj.948>
- RTVE. (13 de Marzo de 2024). *El Parlamento Europeo ratifica la primera ley de inteligencia artificial del mundo*. Obtenido de RTVE.es: <https://www.rtve.es/noticias/20240313/parlamento-europeo-aprueba-primera-ley-inteligencia-artificial-del-mundo/16013050.shtml>
- Sánchez Hidalgo, E. (16 de Enero de 2024). *El 46% de las empresas españolas ya utilizan la inteligencia artificial para alguna de sus tareas*. Obtenido de EL PAÍS. Economía.: <https://elpais.com/economia/2024-01-16/el-46-de-las-empresas-espanolas-ya-utilizan-la-inteligencia-artificial-para-alguna-de-sus-tareas.html>
- Santander Impulsa Empresa. (s.f.). *Transformación Digital. ¿Qué tipos de inteligencia artificial existen y cuáles son sus funcionalidades?* Obtenido de Santander Impulsa Empresa: <https://www.impulsa-empresa.es/tipos-inteligencia-artificial-existen-funcionalidades/>
- Sevilla FC. (23 de Enero de 2024). *El Sevilla FC transforma el proceso de scouting de jugadores con la IA generativa de IBM*. Obtenido de Web oficial Sevilla FC:

<https://sevillafc.es/actualidad/noticias/sevilla-fc-ibm-watsonx-ia-generativa-2024>

Timón G. Longoria, Á. (2023). Las cuatro revoluciones de Alan Turing. *Alfa*(54), 59-63.  
<https://doi.org/1888-8925>

Vila, C. (13 de Junio de 2023). *El nuevo reality de Netflix está hecho con inteligencia artificial (y no notarás la diferencia)*. Obtenido de GQ España:  
<https://www.revistagq.com/articulo/nuevo-reality-netflix-inteligencia-artificial>

