

# Evolución del modelo comunicacional del Real Madrid CF, de las Relaciones Públicas a una comunicación global

*Evolution of the communication model of Real Madrid CF, from Public Relations to global communication*

**Gaspar Díez Jiménez**

Universidad Europea de Madrid, profesor del Máster Universitario en Comunicación y Periodismo Deportivo / Madrid, España, [gaspardiez@europapress.es](mailto:gaspardiez@europapress.es), <https://orcid.org/0009-0009-3856-7540>

## Resumen

Se analiza la evolución de la gestión comunicativa que desarrolla el Real Madrid CF y cómo han transitado desde su puesta en marcha en la década de los ochenta del siglo XX, una época en la que lo importante era la relación con los medios de comunicación, al actual modelo caracterizado por controlar la imagen de marca como estrategia para relacionarse emocional y comercialmente con sus seguidores en todo el mundo, que son potenciales consumidores de sus productos, tanto informativos como comerciales.

El estudio se ha centrado en el periodo que abarca los inicios de la comunicación corporativa en el club, en la década de los 80 hasta la temporada 2016. Se ha optado por una metodología cualitativa, con entrevistas en profundidad a responsables de comunicación del club en diferentes etapas y una investigación empírica secundaria con fuentes bibliográficas y fuentes hemerográficas.

El Real Madrid ha configurado su modelo de gestión apoyado en la creación de sus propios soportes mediáticos, con dos objetivos: por un lado, superar la dependencia informativa de los medios de comunicación y controlar de forma directa las informaciones que llegan a sus públicos objetivos; y, por otro, ampliar esos públicos objetivos en cualquier lugar con la accesibilidad que permiten las TCI, reforzando la fidelidad de esos seguidores y convirtiéndolos en potenciales consumidores de los productos del club.

**Palabras clave:** Relaciones Públicas, gabinetes de prensa, mass media, audiencias, stakeholders

### Abstract

The evolution of communicative management developed by the Real Madrid CF from the eighties of the twentieth century to the present is analyzed. It shows how the club has gone from a time when it was important relationship with the media, the current model characterized by controlling the branding as a strategy to relate emotionally and commercially with their fans around the world, are potential consumers of its products, both informative and commercial.

The study has focused on the period that covers the beginnings of corporate communication in the club, in the 80s until the 2016 season. A qualitative methodology has been chosen, with

in-depth interviews with club communication managers in different stages and a secondary empirical investigation with bibliographic sources and hemerographic sources.

Real Madrid has configured its management model based on the creation of its own media outlets, with two objectives: on the one hand, to overcome the information dependence of the media and directly control the information that reaches its target audiences; and, on the other, expand these target audiences anywhere with the accessibility that the TCI allows, reinforcing the loyalty of those followers and turning them into potential consumers of the club's products.

**Key Words:** PR, press offices, mass media, audience, stakeholders

## 1. INTRODUCCIÓN

El Real Madrid ha transitado desde un modelo implantado durante la presidencia de Santiago Bernabéu (1943-1978), con un dirigente vocacional que impulsó el club desde una perspectiva social y deportiva, ejerciendo un papel paternalista con todas las instancias del club (González Calleja, 2004: 111), a una gestión profesionalizada como la que representa Florentino Pérez, desde su primera época al frente del club, en julio del año 2000 (Kase et al., 2006: 4-8).

Esta institución centenaria, consagrada como el Mejor Club del Siglo XX por la FIFA en diciembre de 2000 (Sole, 2000) y considerado el club de fútbol más rico del mundo desde 2004, según la consultora Deloitte<sup>i</sup>, ha pasado por distintas fases en su gestión comunicativa. A diferencia de lo que ocurre con el FC Barcelona, en la literatura académica sobre el Real Madrid CF apenas existen documentos que aborden la gestión de la comunicación o la relación que el club mantiene con los medios y los periodistas deportivos (García, 2011: 285). En los casos en que esto ocurre, se trata de textos relativos a la historia del club o al protagonismo de determinados jugadores franquicia de la entidad (Carlin, 2004), y lo abordan de forma tangencial. Asimismo, los actuales responsables de Comunicación de la entidad se negaron a responder a cualquier entrevista o cuestionario para esta investigación, aduciendo que la política del club les impide participar en cualquier proyecto que suponga aportar información al respecto. En todo momento, Antonio Galeano, director de Comunicación del Real Madrid CF remitió a las memorias anuales del club, como fuente de información.

## 2. METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este trabajo se ha optado por una metodología cualitativa. Se han empleado entrevistas en profundidad a responsables de comunicación del club en diferentes etapas y una investigación empírica secundaria con fuentes bibliográficas y fuentes hemerográficas.

En primer lugar, para iniciar nuestra investigación, y apoyándonos en la Grounded Theory, (Glaser, 1992), se revisó la literatura académica de las principales revistas relacionadas con el *management* en el deporte, en las que se buscaron los ítems a través de las siguientes palabras clave: comunicación corporativa en el fútbol, relaciones públicas en el fútbol, gestión comunicativa en el fútbol, Real Madrid CF, y *stakeholders* en el fútbol.

Las revistas fueron seleccionadas de acuerdo con el listado de la International Media Management Academic Association (IMMAA). Otras publicaciones revisadas, que no se incluyen en ese listado, fueron seleccionadas por su especial relevancia con la gestión empresarial en el deporte. En cuanto a las fuentes hemerográficas, recurrimos a las hemerotecas online de los diarios El País, ABC, Mundo Deportivo y La Vanguardia, ya que su consulta en abierto agilizaba la investigación el acceso directo a documentos, en muchos casos en formato PDF.

Las entrevistas en profundidad como instrumento de observación se realizaron a los responsables de comunicación, que han desempeñado estas funciones en los últimos 15 años: Joaquín Maroto, primer DIRCOM del club, que desempeñó sus funciones en la primera presidencia de Florentino Pérez; David Jiménez, jefe de Comunicación Corporativa en la presidencia de Ramón Calderón; Pedro Duarte, responsable de New Media entre 2011 y 2012. También mantuvimos un encuentro con un directivo, responsable de la comunicación de la entidad en ese mismo periodo, que solicitó el anonimato para no entorpecer su trabajo actual. Asimismo, se procedió al análisis de las

memorias anuales del club, a la que nos remitieron desde el departamento de Comunicación de la entidad, dado que declinaron participar en la investigación de forma directa.

### 3. MARCO TEÓRICO

Los antecedentes del modelo comunicativo que el club madridista ha desarrollado en los últimos 30 años debemos situarlos en la presidencia de Santiago Bernabéu (1943-1978), quien modernizó al Real Madrid como club. En ese proceso, Bernabéu sentó las bases de las acciones de Relaciones Públicas como herramienta estratégica, mediante la colaboración de Raimundo Saporta, el directivo que se caracterizó por sus dotes para las Relaciones Públicas, debido a su capacidad para consolidar una red de contactos de ámbito nacional e internacional que ayudaron al Real Madrid a consolidar su proyección, tanto en la esfera deportiva como en la política (Simón, 2012: 114-115).

Uno de los hitos que ejemplifica la visión de Saporta para gestionar la entidad desde una perspectiva empresarial fue la creación del Torneo de Navidad del Real Madrid, con el que consiguió que TVE, la única cadena televisiva en España en esa época, retransmitiera los encuentros durante el periodo en el que la Liga de fútbol se detenía por el parón vacacional. De esa forma, la marca Real Madrid seguía llegando a una gran mayoría de españoles, no sólo con las imágenes de televisión, sino también a través de la atención mediática del resto de soportes (Relaño, 2012: 213).

Sin embargo, la actuación de Saporta no evitó que en los últimos años de la presidencia de Bernabéu, coincidiendo con los albores de la democracia y con un panorama mediático en el que la información deportiva era cada vez más demandada (Jones, 1994), el Real Madrid tuviera desencuentros con los medios, hasta el punto de que las Agrupaciones de Periodistas Deportivos y de Informadores de Radio y Televisión de Madrid, cuestionaron al presidente en plena celebración del 75 aniversario del club (Fernández, 1977).

El club tuvo que adaptarse a la transformación de este deporte en un espectáculo mediático (Bahamonde, 2002: 277). Dicha transformación no empezó a producirse, desde el punto de vista estructural y profesional, hasta los años ochenta (González Calleja, 2004: 111-112), con la llegada a la presidencia de Ramón Mendoza.

En esos años, en el club prevalecían las filtraciones a los periodistas, sin ningún orden ni criterio, tanto de los directivos, que suministraban información sobre el funcionamiento interno de la entidad y los problemas con los entrenadores, como de los jugadores, que criticaban a través de los medios cuando el entrenador no los alineaba en los partidos (Relaño, 1985).

Ramón Mendoza incorporó en marzo de 1988 a José Luis Hurtado como Relaciones Externas del club que ejercía como relaciones públicas y responsable de las relaciones con la prensa en la filial española de Volvo y que dimitió un año después. Fue sustituido por Manuel Benito, ex secretario general del Campeonato Mundial de Fútbol 1982 y gerente de la Sociedad de Fomento y Cría Caballar, que dimitió a los dos meses de su nombramiento (González, 1985: 87). Ambos procedían del ámbito empresarial y desconocían las particularidades de las relaciones con los periodistas deportivos. Mendoza justificó estas dimisiones: "No es fácil ser jefe de prensa del Real Madrid, por nuestra especial estructura" (Cuéllar, 1989: 56). El trasfondo de estas dimisiones, sin embargo, se debía a la falta de comunicación interna entre la directiva y el responsable de Relaciones Externas (El País, 1989).

En 1989, el club entendía la importancia de gestionar las relaciones con los medios y la imagen conflictiva que estaba trasladando a sus seguidores y a la opinión pública, por lo que la entidad contrató a un jefe de prensa y definió la figura del directivo responsable de las relaciones con los medios, imitando lo que el FC Barcelona desarrollaba desde nueve años atrás (El País, 1989). Se fichó al periodista de la SER, Enrique Martín, que contaba con una dilatada trayectoria como periodista deportivo en Radio España. Martín se mantuvo una década como responsable de

Comunicación, tanto con Mendoza como con Lorenzo Sanz, cuando accedió a la presidencia (1995-2000), hasta que abandonó el cargo en el año 2000 (Santos, 2009: 26).

La atención a los periodistas no estaba planificada como ocurre en la actualidad, y el entrenador Leo Benhakker atendía en rueda de prensa todos los días. Sin embargo, su sustituto, el galés John Toshack, rebajó la presencia en la sala de prensa a dos días semanales (El País, 1989). En esa época el entrenador del equipo no congeniaba con los periodistas deportivos, al considerarlos responsables de tergiversar sus declaraciones (Galaz, 1989).

Con Lorenzo Sanz se produjo la primera reforma en la estructura organizacional del club, que rompía con el modelo lineal que imperaba hasta ese momento. Pese a ser el primer paso que el club dio hacia la profesionalización, la comunicación seguía manteniendo un peso residual, centrada únicamente en las relaciones con los medios de comunicación (Bahamonde, 2002: 291). En 1998, no obstante, el club integró en su organigrama la dirección de Relaciones Externas, que ostentaría Enrique Martín y que gestionaría la imagen de la entidad desde una perspectiva institucional. Asimismo, se nombró como Jefe de Prensa a Marta Santisteban (Marichalar, 1998: 93), quien ejerció como interlocutora entre el primer equipo del Real Madrid CF y los periodistas deportivos en diferentes etapas y que en 2009 se ocupó de gestionar las relaciones del club a nivel general con los medios de comunicación.

En la década de los noventa no se regulaban las relaciones de los periodistas con los jugadores: después de los entrenamientos, cada informador accedía a su fuente en función de sus intereses (Alonso, 1994). El entrenador italiano Fabio Capello empezó a rebajar estas complicidades entre periodistas y jugadores, que hasta ese momento se traducían en el acceso fácil y sin mediación alguna de los informadores a los jugadores. Con el técnico italiano, los periodistas debían pasar ya por el jefe de prensa del club para canalizar las peticiones de contacto (Gallego, 1996).

En este contexto se produce el lanzamiento de Real Madrid TV (RMTV), el 15 de febrero de 1999, el primer canal televisivo de un club español, producto del acuerdo entre Sogecable y la entidad madridista (El País, 1999). El canal estaba dirigido por el periodista deportivo Javier Ares y se basaba en los modelos de dos clubes europeos con televisión propia: el Manchester United y el Olimpique de Marsella. Con 12 horas de programación, RMTV ofrecía reportajes en directo, partidos, entrenamientos y estrategias del equipo blanco. En sus primeros diez días de programación, el canal madridista consiguió 35.000 abonados. Real Madrid TV contaba con una plantilla de cincuenta personas, entre redactores, técnicos, productores y cámaras. Disponía de dos estudios, instalados en las dependencias de la Ciudad Deportiva del Real Madrid y en el estadio Santiago Bernabéu.

Podemos reseñar, por tanto, que la gestión comunicativa del Real Madrid CF desde finales de los años ochenta hasta los inicios del siglo XXI se caracterizó por varios aspectos. La entidad centró sus esfuerzos en coordinar las relaciones con los medios y con los periodistas que seguían la actualidad institucional y deportiva del club. Aunque inicialmente se intentó exportar el modelo de gestión comunicativa de las Relaciones Públicas, con profesionales provenientes del ámbito empresarial, pronto las necesidades de los periodistas, basadas en una atención mediática constante, chocaron con este planteamiento.

El objetivo se centró en constituir un departamento de prensa que sirviera de interlocutor entre los distintos actores del proceso informativo: jugadores, técnicos y directivos con los periodistas. La entidad no contemplaba más público objetivo que los medios de comunicación, ni más estrategia que la visibilidad deportiva ante sus seguidores y socios, a diferencia de lo que acontecía esos años en el FC Barcelona. No obstante, el Real Madrid CF ya empezó a vislumbrar, quizá a imitación de su máximo rival, la necesidad de implementar soportes propios, pero contemplados desde una perspectiva informativa y no tanto de apoyo a la gestión empresarial del club ni con una proyección comercial o de negocio.

#### 4. RESULTADOS

##### 4.1. La profesionalización comunicativa del real madrid cf: 2000-2009

Florentino Pérez, que accedió a la presidencia del Real Madrid CF en julio de 2000, ha sido el presidente que ha impulsado la dimensión mediática del Real Madrid CF desde una perspectiva global (Pasamontes, 2003). Según Blanco y Forcadell (2006: 41) su modelo de gestión empresarial ha transformado “un club de fútbol tradicional en una moderna organización deportivo-mediática”.

En su planteamiento estratégico de construir una marca global, su proyecto pasaba por devolver las ilusiones a los seguidores madridistas, recuperando la leyenda de un club que reúne a los mejores jugadores mundiales, como ocurrió en la época dorada de las cinco Copas de Europa que ganó en la década de los cincuenta (Carlin, 2004). A partir de ahí, se procuraba rentabilizar esas contrataciones, tanto deportiva como empresarialmente, para lo que se apoyó en la explotación comercial y mediática del equipo, a través de las acciones propias de marketing, incrementando la presencia en los medios de comunicación, con la gestión de los contenidos en sus soportes comunicativos y el incremento de las audiencias televisivas (Urrutia de Hoyos et al., 2006: 12).

A pesar de que con Florentino Pérez el club apostó por una estrategia comunicativa basada en la gestión integral, las relaciones con los medios seguían siendo esenciales para sus responsables. Según asegura Joaquín Maroto, el primer director de comunicación del club, esta etapa se caracterizó por la cordialidad y por priorizar desde el departamento la visibilidad de sus estrellas, como Figo, Raúl, Zidane, Ronaldo y Beckham, jugadores que trascendían la dimensión deportiva y se convirtieron en referentes para la sociedad (Carlin, 2004).

Desde el área de comunicación se entendió que la mejor manera de posicionar la marca Real Madrid pasaba por diseñar una estrategia mediática basada en que los periodistas deportivos tuvieran acceso a esos jugadores, para lo que se habilitó una política que favorecía el contacto de forma constante entre medios de comunicación y jugadores. Entre otras medidas, se previó que cada día acudieran a la sala de prensa del club dos futbolistas, uno solicitado por los periodistas y otro elegido por los propios jugadores. En ocasiones se alteraba esta dinámica a raíz de algunas situaciones de tensión entre los periodistas y los jugadores en determinados contextos, como durante los primeros meses de estancia de Figo en el club blanco procedente del Barça (Fuentes, 2000, p. 22)

Para el ex director de Comunicación, en la actualidad Jefe de Internacional en el diario AS, la estrategia del club se centraba en dos ámbitos: el empresarial y el de los medios de comunicación. En este último, Maroto reconoce que fue donde más se incidió en su etapa al frente del departamento de Comunicación del Real Madrid CF, ya que para él la prensa deportiva es el canal idóneo para acercar a los seguidores de la entidad el gran valor económico del club: los jugadores. Según Maroto, ese planteamiento estratégico ya no está integrado en la política de Comunicación, que ha optado por una gestión mercadotécnica de la imagen del club. A ello han contribuido, también, los propios jugadores. Joaquín Maroto considera que los futbolistas prefieren mantenerse alejados de los periodistas y de los medios y dedicarse sólo a entrenar y a jugar los partidos. En este sentido, durante su etapa al frente de la comunicación del Madrid, Maroto planteó la necesidad de incluir una cláusula en el contrato de los futbolistas que ficharan por el club, en la que se estableciera la obligatoriedad de estar a disposición del departamento, para acudir a las ruedas de prensa establecidas, así como para asistir a un número determinado de eventos. Esta propuesta no recibió la aprobación del presidente, ya que consideraba que podía suponer una discriminación respecto a los jugadores que ya formaban parte de la plantilla.

La labor de Joaquín Maroto tuvo continuidad con su sustituto, Antonio García Ferreras, que ejercía como director general de la Cadena SER, y que accedió a la dirección de Comunicación y de Contenidos del Real Madrid en septiembre de 2004, pese a que había sido el primer candidato a este puesto cuando Florentino Pérez accedió a la presidencia. Desde su cargo de Director de Comunicación y Contenidos, García Ferreras asumió las competencias en materia de relaciones estratégicas con los medios y potenció la televisión del club, Real Madrid TV, y todos los soportes

multimedia de la entidad, desde la web corporativa en diferentes idiomas, hasta los boletines electrónicos y las plataformas en dispositivos móviles dirigidas a los seguidores del conjunto madridista (Torres, 2004). La estrategia de García Ferreras se fundamentaba en reconducir la relación mediática que la entidad había desarrollado en años anteriores con sus socios. El objetivo se enfocó en que los medios propios se consolidaran como referentes informativos de la actualidad del club (Torres, 2004).

El área de Comunicación del Real Madrid se sumó a la estrategia empresarial que Florentino Pérez impulsó cuando alcanzó la presidencia en el año 2000. En sus primeros años al frente del club, el departamento de Comunicación, como hemos señalado anteriormente, basó su gestión en la relación con los medios. Sin embargo, el proyecto de combinar grandes fichajes de jugadores mediáticos con la gestión internacional de la marca, obligó a este departamento a reconfigurar su actividad, adaptándola a las exigencias de marketing que imponía la dirección general de la entidad (Blanco y Forcadell, 2006: 38).

García Ferreras reorganizó la estructura de este departamento clave, en el que se integraron los profesionales que gestionaban las relaciones con los medios y las áreas vinculadas a la plataforma mediática que dimensionara la marca Real Madrid a nivel mundial (Torres, 2004).

Apoyado en la dimensión mediática de sus jugadores estrella, Real Madrid TV se convirtió en 2006 en el segundo canal deportivo más visto en España, después de Eurosport, con cerca de 800.000 espectadores, lo que le sirvió, además, para situarse entre los diez canales temáticos más vistos ese año. Asimismo, relanzó el sitio web corporativo del club, creado en el año 2000. Durante su gestión,.realmadrid.com consiguió situarse como la web más visitada de todos los clubes españoles y la segunda web de fútbol del mundo, sólo superada por la del Liverpool. En febrero de 2006, un par de meses antes de que García Ferreras abandonara el cargo para fichar como director de La Sexta, el sitio web corporativo pasó de un millón de usuarios únicos a superar los cinco millones, lo que representó un crecimiento del 322%. Los aficionados madridistas se descargaban, en esas fechas, 40 millones de páginas.

Estas acciones comunicativas se complementaron con la reestructuración de las publicaciones oficiales del club: "Hala Madrid", revista oficial dirigida a socios y seguidores; "Hala Madrid Jr", destinada para los socios y seguidores más jóvenes; "Grada Blanca", boletín editado para los días que se celebran partidos en el estadio Santiago Bernabéu; "Revista Fundación", en la que se informa de la acción social del club; "Revista Veteranos", con las noticias referidas a la actividad que realiza la sección de ex jugadores del Real Madrid CF; y el "Boletín de Socios", dirigida exclusivamente a los socios madridistas.

Ramón Calderón accedió al club en julio de 2006, tras la dimisión de Florentino Pérez unos meses antes debido a la presión social por los malos resultados deportivos del equipo durante dos temporadas. La presidencia de Calderón supuso una continuidad en el planteamiento comunicativo, aunque también se distanció de la herencia de Pérez y estableció otro modelo de gestión, alejado del oropel de los "Galácticos" (Elberse y Quelch, 2008).

La estructura comunicativa de la entidad durante la presidencia de Calderón se basaba en el siguiente modelo: un director de Comunicación como responsable, apoyado por el director adjunto, que se ocupaba de la relación con los medios en el área deportiva; el jefe de Comunicación Corporativa, cuyo ámbito de actuación se ceñía al área institucional y a gestionar la comunicación del presidente del club; un jefe de prensa, con un equipo de seis profesionales que daban soporte a los entrenamientos, acreditaciones en partidos, recepción de solicitud de entrevistas, incluida una persona para la cantera; y los diferentes responsables y equipos (entre redactores, técnicos, programadores y productores) de Real Madrid Radio, realmadrid.com y Real Madrid TV. En total, la plantilla de este departamento ascendía a 120 personas, incluyendo las redacciones de los medios propios y los equipos de prensa.

La entidad adoptó la decisión de depositar la gestión estratégica de la comunicación en profesionales con una trayectoria contrastada en Comunicación Corporativa y gestión empresarial, en lugar de periodistas deportivos. Sí contó con estos últimos para integrarlos en el

departamento como responsables de las relaciones con los medios, como en el caso de Luis Villarejo, redactor jefe de la agencia EFE, que se convirtió en adjunto al director de Comunicación. No obstante, este periodo se caracterizó por la alternancia en la dirección de Comunicación de diferentes directivos. En junio de 2007, lo ocupó Fernando Nadal, que ejercía como director de Comunicación Corporativa y Latinoamérica en la multinacional Endesa y que dimitió dos meses después. Nadal, además de definir la estrategia comunicativa, asumió la coordinación de los medios propios del club. Le sustituyó Miguel Angel Arroyo, que desde su puesto de Director General de Presidencia del club coordinó la comunicación de la entidad. En enero de 2009 accedió al cargo Alejandro Elortegui, con una amplia trayectoria como periodista en diferentes medios. La entidad apostó por su capacitación como gestor empresarial tras haber desempeñado diversos cargos directivos en Europa Press y PRISA, entre otras empresas.

Desde la dirección de Comunicación se coordinaban todas las áreas con incidencia en la visibilidad del club ante la opinión pública, independiente del área comercial y de marketing, a través de sus propios canales y con unos objetivos planificados. Sin embargo, según David Jiménez, jefe de Comunicación Corporativa, que gestionaba la agenda del presidente Ramón Calderón, el departamento de Comunicación estaba condicionado por la actualidad deportiva e institucional, que debía gestionarse día a día y a todas horas, dada la constante demanda de información que requerían los medios, lo que provocaba desencuentros entre los diversos actores del proceso comunicativo:

El departamento de Comunicación se reunía cada lunes para planificar las acciones comunicativas del club, especialmente las institucionales. En dichas reuniones se establecían una serie de actuaciones que potenciaran la relación con los medios, al tiempo que se promocionaba la transparencia informativa. Entre las acciones que se llevaban a cabo, se encontraba la mejora de los dossiers de prensa en los partidos; la organización de desayunos de trabajo con periodistas, donde acudía un responsable de las diferentes parcelas del club que afectaban al primer equipo, así como para mejorar las relaciones entre la entidad y los medios; y la política de contactar con los medios locales de la ciudades donde competía el Real Madrid, para informar sobre los actos del club (firma jugadores, visita del presidente a las peñas, etc...).

Jiménez destaca que todas estas iniciativas se producían en un entorno informativo caracterizado por las facilidades de acceso a los medios de comunicación. Los jugadores del Real Madrid tenían que atender las constantes peticiones de entrevistas y ruedas de prensa, y los medios de comunicación asistían diariamente a los entrenamientos del equipo.

Pese a que la atención informativa era constante y desde cualquier lugar del mundo debido al carácter universal del club, como asegura un ex director de Información de la entidad<sup>ii</sup>, se debía elaborar una estrategia específica con los medios que seguían la actualidad del equipo.

Dicha estrategia se implementó en ese periodo de la gestión comunicativa del Real Madrid a través de las siguientes iniciativas: la relación con los periodistas deportivos basada en la transparencia y facilitarles el trabajo; la puesta en marcha de una dinámica de trabajo que consistía en entrevistas con los jugadores del equipo, entrenadores y empleados con planificación y agenda; la presencia diaria de un futbolista en rueda de prensa y la comparecencia del entrenador en víspera de partidos y postpartidos; y el acceso total en la zona mixta del estadio tras los encuentros. Se entendía incluso que los aeropuertos funcionaban como prolongación de la zona mixta al regresar a Madrid.

Según este ex-responsable de Comunicación, esta estrategia también se extendía al comportamiento institucional de los jugadores para vertebrar la idea de club y la imagen de marca, a través de la difusión de valores corporativos. Las acciones más relevantes que llevaron a cabo consistieron en recuperar la cultura de conocimiento, de la historia del Real Madrid. Los futbolistas 'estudiaban' la historia del club, especialmente los extranjeros, mediante clases con documentación gráfica sobre figuras destacadas del madridismo, como Santiago Bernabéu,

Amancio, Pirri, Juanito, o Santillana, entre otros, así como encuentros con exjugadores, como Fernando Hierro. En esta línea, se promovió la presencia de los jugadores del primer equipo en los partidos del equipo filial, el Castilla, con el objetivo de establecer vínculos con chicos que pudieran subir al primer equipo en un momento determinado, así como en los partidos de la sección de baloncesto del club. Asimismo, el departamento se encargó de coordinar las charlas técnicas que los jugadores del primer equipo mantenían con los jóvenes de las categorías inferiores del club, y de difundir todas esas acciones a través de los medios propios, especialmente la televisión corporativa y el sitio web.

Real Madrid TV servía como canal de contacto con los medios cediendo imágenes de entrevistas propias o recursos. En ocasiones, para no interrumpir un acto o acción, eran las cámaras de RMTV quienes lo grababan y después repartían las imágenes a los medios. Estas relaciones también se mantenían a través de herramientas comunicativas tradicionales, como las ruedas de prensa, que servían, según Jiménez, para el contacto directo entre periodistas y fuentes, además de emplear los mensajes directos a móviles de periodistas y el envío masivo por mail de convocatorias de prensa o comunicados.

La estrategia digital del club durante el mandato de Calderón se basaba en mantener el sitio web corporativo como el canal oficial de comunicación, donde los periodistas accedían, entre otras informaciones, a los comunicados de prensa, los partes de lesiones o los mensajes institucionales, y en comenzar a integrarlos en las incipientes redes sociales, como Facebook.

#### 4.2. La comunicación global del Real Madrid CF

Para comprender el modelo comunicativo del Real Madrid CF en el siglo XXI, es preciso detenerse en el contexto empresarial en el que actúa. Conviene tener en cuenta que la entidad madridista acapara el mayor interés informativo debido no solo a sus éxitos deportivos (González Ramallal, 2004), sino también a su trayectoria financiera y de gestión empresarial en los últimos años, especialmente en los mandatos de Florentino Pérez (Kase et al., 2006).

Desde el club madridista se entiende que el fútbol en el siglo XXI es mucho más que un evento deportivo y que debe gestionarse desde planteamientos cercanos al espectáculo y el entretenimiento, con una proyección en todo el mundo. Para el director general, José Angel Sánchez, dicha gestión se puede equiparar a la industria cinematográfica, con la diferencia de que el club blanco genera una película diaria con su comportamiento como institución deportiva de trascendencia internacional (Urrutia et al., 2006: 12), cuya influencia alcanza a millones de aficionados en todo el mundo que generan cuantiosos beneficios a través del *merchandising* y la compra de productos (Carlin, 2004).

Desde la llegada de Florentino Pérez a la presidencia, el club ha basado su estrategia en establecer un vínculo emocional con los seguidores y aficionados, más allá de nacionalidades, lo que en su momento se definió como “una actitud evangelizadora de ámbito global” (Carlin, 2004: 96). Para lograr estos objetivos, la entidad fundamentó su gestión empresarial en una serie de acciones que potenciaran la relación con sus seguidores en todo el mundo, basadas en planteamientos propios de los modelos de Relaciones Públicas, mediante la creación de contenidos específicos y el control de las informaciones que genera el club (García, 2011: 288).

Todo ello, acompañado de una acción de marketing 360º, que refuerce el valor de la marca (Zapater et al., 2011: 41) a través de la creación de eventos con una dimensión internacional, como las presentaciones de los jugadores franquicia realizadas en un Santiago Bernabéu repleto en lugar de las ruedas de prensa tradicionales; el apoyo mediático a través de Real Madrid TV; el impulso del sitio web *realmadrid.com* como una herramienta de acceso mundial, generador de comunidades en torno a la marca Real Madrid; el uso de las redes sociales del club, que al igual que la web se traducen a varios idiomas; las giras internacionales del primer equipo durante las pretemporadas, que le ha llevado a los mercados en expansión en el terreno futbolístico, como Estados Unidos y Asia (Ginesta, 2010: 156-158); y el empleo de las publicaciones corporativas,



dirigidas tanto a los socios como a los asistentes a los partidos que disputan los equipos de fútbol y baloncesto, para reforzar las relaciones con los públicos objetivos.

Los responsables del departamento de Comunicación del Real Madrid CF en la actualidad remiten a las memorias anuales de la entidad para justificar su modelo comunicativo. Según su director de Comunicación desde el año 2009, Antonio Galeano, el Real Madrid CF no es partidario de mostrar su política de comunicación, más allá de lo que recogen dichos documentos. Por tanto, se han analizado la memoria anual de la temporada 2015-2016, en la que se determinan cuáles son los públicos objetivos del departamento de Comunicación y las acciones que desarrollan en todos los ámbitos institucionales.

#### 4.3. Las relaciones con los periodistas deportivos

Durante la temporada 2015-2016, el departamento de Comunicación del club concedió más de 1.400 entrevistas y comparecencias públicas de jugadores y técnicos de los equipos de fútbol y baloncesto. Se da la circunstancia de que esta presencia ante los medios de comunicación en comparecencias públicas ha ido disminuyendo, ya que según se recoge en la memoria del club de la temporada 2013-2014, en aquella ocasión fueron 2.200 las ocasiones que se atendieron a los periodistas, bien en rueda de prensa, entrevistas o en zona mixta tras los partidos.

Para los sorteos de Champions League el departamento de Comunicación edita una publicación exclusiva para los periodistas que informan sobre los equipos rivales del Real Madrid en la competición europea. Se trata de una guía con toda la información relativa a transporte, alojamientos, comunicaciones, departamentos del club... Por su parte, el Departamento de Prensa de baloncesto elabora una Guía de medios, con información de la sección para todos los medios de comunicación del mundo, equipos rivales, instituciones, etc.

Desde temporadas anteriores, el departamento de Comunicación, en su objetivo de “facilitar la labor de los numerosos profesionales que cada temporada cubren la información del Real Madrid”, según recoge el informe, ha desarrollado, entre otras actuaciones la incorporación de un sistema de traducción simultánea en varios idiomas en las ruedas de prensa, la renovación de las hojas de alineaciones en los partidos que se disputan en el Santiago Bernabéu, la instalación de una red wifi en la Sala de Prensa y la renovación gráfica en las salas de entrevistas.

#### 4.4. La comunicación con socios y aficionados

El Real Madrid CF basa su relación comunicativa con sus socios y aficionados en todo el mundo a través de las múltiples plataformas informativas que ha ido creando en los últimos 15 años. Los primeros canales que el club implementó datan de la presidencia de Lorenzo Sanz, cuando se constituye el canal Real Madrid TV y algunas de las publicaciones institucionales que funcionan en la actualidad. Esas herramientas comunicativas respondían a criterios informativos y no sería hasta la llegada a la presidencia de Florentino Pérez cuando incorporaron el perfil empresarial, vinculado al marketing y al negocio, para la expansión de la marca Real Madrid.

Recogemos a continuación el análisis de los diferentes soportes propios que la entidad emplea actualmente en su comunicación con los socios y seguidores:

- **Sitio web corporativo: [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com).** Se busca la inmediatez informativa, por lo que se publican una media diaria de entre 10 y 15 noticias. Esta cifra se incrementa los días de partido, con las previas y el postpartido. Al mismo tiempo, el sitio web está enfocado a implementar acciones de marketing, dirigido a que el seguidor pueda acceder a todos los productos que el club comercia. La web, en castellano, inglés, francés, portugués, árabe, chino, japonés e indonesio, se centra, según el club, alrededor del partido, enfocada a captar tráfico, durante los noventa minutos aporta información en texto, vídeo, audio y fotografía en tiempo real. Al finalizar, amplifica su mensaje en las redes sociales de la entidad.

- **Medios sociales.** El departamento de Comunicación ha desarrollado, según su memoria, una intensa actividad de comunicación a través de Facebook, Twitter, Snapchat, Tencent, Line, Wechat, Weibo, Google+, Instagram y YouTube, con estrategia coordinada con la web corporativa, basada en una estrategia de contenidos y distribución que maximiza el impacto de las publicaciones.

En cuanto a Twitter, el Real Madrid CF pretende aprovechar las potencialidades de esta herramienta de comunicación en cuanto a interacción directa y en tiempo real con los seguidores del club madridista, para lo que se desarrollan tres tipos de acciones específicas: la narración en directo de los partidos en diversos idiomas y el uso de los 'tweets' para derivar tráfico a contenidos más específicos, especialmente al sitio web corporativo y a otras redes sociales de la entidad; y el seguimiento de los 'retweets' que hacen de sus comentarios, que posibilita conocer el comportamiento de los seguidores sobre los contenidos y los productos del club.

Al igual que sucede en Facebook, el comportamiento del Real Madrid en esta red social se basa en suministrar información esencialmente corporativa, con titulares de noticias institucionales, derivadas la mayoría de las ocasiones del sitio web corporativo, que retroalimenta a todas las redes sociales de la entidad (dosdoce.com, 2011). Desde el club informan que han sido de las primeras instituciones deportivas en utilizar dentro de la estrategia comunicativa los videos 360º de Facebook.

También el club madridista ha apostado por activar su presencia en las redes sociales con mayor penetración en el público joven, como Instagram y Snapchat, que se refleja en los más de 50 millones de seguidores que el Real Madrid tiene en Instagram.

En el ámbito digital, el club ha incorporado a su estrategia de comunicación la aplicación Realmadrid App, mediante la que los seguidores y aficionados del Real Madrid pueden no solo recibir la información que genera la entidad, sino que también es un soporte de entretenimiento y una plataforma de comercio, que permite, según el club, la posibilidad de conectar directamente con su club y de interactuar con otros madridistas.

El departamento Comercial realiza análisis cuantitativos y cualitativos de las métricas, para detectar necesidades y tendencias, así como prescriptores influyentes y utiliza el análisis de los comentarios de los usuarios en Facebook para determinar la idoneidad de los contenidos para los distintos públicos e ir adaptándolos por parte de los diferentes departamentos (Iglesias y Mas, 2010: 50-51).

- **Publicaciones.** En esa función de gestionar la relación con los socios y seguidores del Real Madrid, el departamento de Comunicación coordina las siguientes publicaciones, impresas y online: "Boletín de socios", "Hala Madrid", "Hala Madrid Junior", "Grada Blanca", "Revista de la Fundación del Real Madrid", "Veteranos & Noveles" y el "Dossier de Prensa". Asimismo, remite a estos públicos la "Memoria de la Fundación" y "eMadridistas", un boletín con más de 500.000 suscriptores, que se edita en español y en inglés.

- **Publicaciones online.** Entre las herramientas online que el club emplea para relacionarse con sus seguidores, ofreciéndoles tanto contenidos informativos como ofertas comerciales, destaca el boletín "eMadridista News", que se creó durante la temporada 2010-2011. Asimismo, también se desarrolló la versión online de la revista oficial, "Hala Madrid". El club blanco puso en marcha en 2010 su canal de Buzz en Google, que se nutre de las informaciones que el departamento de Comunicación de la entidad incluye en su web corporativa y que permite a los seguidores estar al tanto de toda la información que genera.

- **Real Madrid TV.** El canal Real Madrid TV se diseñó para mantener una sintonía constante de los aficionados con el club, independientemente de dónde se encuentren, a través de una ingente oferta de servicios informativos y comerciales. Kampmann (2007, p. 80) lo califica como un talk-

show, con el que los seguidores madridistas pueden seguir desde sus casas lo que acontece diariamente en la entidad. Esta herramienta comunicativa aporta el valor añadido de la difusión de la marca y la reputación. En este sentido, desde hace dos años el Área Comercial del club ha diseñado una estrategia para incrementar su valor más allá de los contenidos informativos. Para Pedro Duarte, exresponsable del departamento de New Media, con el cambio de modelo de gestión de contenidos hacia el ámbito digital, los clubes deben replantearse la dependencia económica de los derechos televisivos.

Según recoge la memoria anual 2015-2016, la última que ha emitido el club, Real Madrid TV ha dejado de ser de una televisión de pago para emitirse en abierto en TDT, así como a través de la web corporativa del club y de la aplicación Real Madrid App. Las emisiones, según señalan desde la entidad, se realizan a más de 50 países. Los informativos constituyen el eje de actualidad e información de la programación. Con tres ediciones y boletines horarios durante todo el día, Real Madrid TV informa en directo sobre la actualidad del club.

## 5. CONCLUSIONES

Partimos de la base de que la gestión de la comunicación en los clubes de fútbol hoy en día se corresponde con una manera diferente de entender la información, según Badía (2011), que se fundamenta en que la información no puede entenderse únicamente como un servicio público a la sociedad ya que se ha convertido en una herramienta fundamental a la hora de obtener réditos empresariales. En el caso del Real Madrid CF, a imitación de lo que los clubes ingleses desarrollaron en su momento (Cleland, 2010: 548-549), los beneficios de estas entidades deportivas se miden por la gestión de sus propios contenidos para relacionarse con sus seguidores desde una actitud proactiva frente al comportamiento pasivo de décadas anteriores. En este sentido, la apuesta por crear su propio ecosistema comunicativo, con la implementación de soportes periodísticos y divulgadores, posibilita a los clubes transmitir una imagen más precisa y real de la institución (Ginesta y Casino, 2008: 394).

El análisis del modelo comunicativo del club en los últimos 30 años nos permite, a modo de corolario, determinar una serie de características que definen su gestión.

El Real Madrid CF inició el camino de la profesionalización del área de Comunicación de la entidad en la década de los ochenta, imitando el modelo primigenio del FC Barcelona que lo puso en marcha varios años antes. En esa época el modelo se caracterizó por la indefinición de su denominación hasta principios del siglo XXI, alternando el nombre de Relaciones Externas con el de Gabinete de Prensa.

En cualquier caso, el objetivo inicial era disponer de un elemento de enlace entre los periodistas deportivos y el equipo de fútbol, para posteriormente ampliarlo a las relaciones entre los medios de comunicación y el club.

El Real Madrid ha otorgado la responsabilidad de la gestión comunicativa a profesionales, mayoritariamente, procedentes del mundo del periodismo y generalmente vinculados a la información deportiva. Esto evidencia la dependencia entre los clubes deportivos y los medios de comunicación, que puede llegar a cuestionar los límites deontológicos de la profesión periodística. Es el caso del Real Madrid con Enrique Martín, Joaquín Maroto, Antonio García Ferreras, Alejandro Elórcgui o el último director de Comunicación del club, Antonio Galeano, ex director de Deportes de La Sexta televisión.

Curiosamente, este proceso se produjo en España en los albores de la gestión de la comunicación de las organizaciones, a finales de los setenta y principios de los años ochenta, cuando las Relaciones Públicas no se habían incorporado a los planes de estudios de las universidades, y las empresas se nutrían de los periodistas que cubrían las informaciones específicas en sus respectivos medios, y que conocían no sólo a sus compañeros de profesión, sino también sus rutinas productivas (García Santamaría, 2011: 31-33). Estos conocimientos permiten a los

responsables de Comunicación manejarse con unos códigos comunes a los de los periodistas deportivos, lo que redundaba en la credibilidad del departamento, pese a que los informadores son conscientes de que se trata de una fuente institucional, por tanto, interesada y partidista (Risquete, 2006: 217).

Debemos destacar que el contraste en los diferentes modos de gestionar la comunicación del club, en función de la época que se trate, se comprende por el perfil tanto de una profesión, la de DIRCOM, como por la juventud de un departamento, el de Comunicación, que se instauró en la entidad con la llegada de Florentino Pérez. Al igual que ocurrió en el seno del FC Barcelona en los inicios de su gestión comunicativa, las iniciativas en esta materia en el Real Madrid se centraron en la relación con los medios, apoyándose en los propios soportes comunicativos con el objetivo de constituirse en referente informativo (Ginesta, 2010). También existe el propósito de apoyar la estrategia empresarial puesta en marcha por Florentino Pérez en su primera etapa al frente del club (2000-2006), que consistía en contemplar a los seguidores como potenciales clientes y así explotar comercialmente la marca Real Madrid (Blanco y Forcadell, 2006, pp. 45-46).

Estas plataformas comunicativas se constituyeron, por tanto, en un aliado para incrementar los ingresos mediante acciones específicas de marketing, superando de ese modo la dependencia financiera de los recursos tradicionales (venta de abonos, entradas a los partidos, publicidad y patrocinios diversos). Esta lógica mercantil, con los esfuerzos de construcción de una marca global que obliga a los clubes de fútbol a intentar conseguir un mayor número de seguidores en todo el mundo, ampliando los mercados para la explotación de productos, ha sido también una de las señas de identidad en la gestión de otros clubes europeos (Shobe, 2006, p. 241).

Los éxitos deportivos y empresariales del Real Madrid CF se fundamentan en una estrategia de gestión que pasa por la contratación de jugadores “estrella”, con una calidad deportiva sobresaliente y una alta visibilidad mediática en todo el mundo; la apuesta por un modelo económico de club basado en el *merchandising*, los derechos televisivos y la explotación de la marca a nivel internacional y el incremento de su reputación a través de acciones vinculadas a la acción social en cualquier parte del mundo.

El Real Madrid ha configurado su modelo de gestión apoyado en la creación de sus propios soportes mediáticos, con dos objetivos: por un lado, superar la dependencia informativa de los medios de comunicación y controlar de forma directa las informaciones que llegan a sus públicos objetivos; y, por otro, ampliar esos públicos objetivos en cualquier lugar con la accesibilidad que permiten las TCI, reforzando la fidelidad de esos seguidores y convirtiéndolos en potenciales consumidores de los productos del club.

Las plataformas comunicativas de las redes sociales se han constituido en un aliado para incrementar los ingresos mediante acciones específicas de marketing, superando de ese modo la dependencia financiera de los recursos tradicionales (venta de abonos, entradas a los partidos, publicidad y patrocinios diversos). Una lógica mercantil, con los esfuerzos de construcción de una marca global que obliga a los clubes de fútbol a intentar conseguir un mayor número de seguidores en todo el mundo, ampliando los mercados para la explotación de productos (Shobe, 2006: 241).

El modelo de gestión del Real Madrid CF parte de un principio inexorable que asumen sus actuales dirigentes: los propietarios de los clubes son los socios, que eligen a sus presidentes en procesos electorales (Hamil et al., 2010), a diferencia de aquellos clubes de la liga española que se constituyeron en Sociedades Anónimas Deportivas, en los que la propiedad la ostentan los accionistas mayoritarios. Este hecho, junto a su dimensión internacional, con millones de seguidores en todo el mundo, provoca que la gestión empresarial y su visibilidad mediática se constituyan en la clave de su funcionamiento, donde, obviamente, también se incluyen la trayectoria deportiva de la entidad.

El Real Madrid es el club que más ingresos generó en el mundo a través de venta de entradas, gestión de patrocinio y *merchandising* y por la venta de los derechos televisivos, por delante de

los grandes clubes de las principales ligas de fútbol europeas, según el informe “Football Money League 2015” de la consultora Deloitte. Los principales ingresos provienen de las acciones de marketing, en las que se contempla el patrocinio, la explotación de la publicidad estática y la “u televisiva”, así como el *merchandising* y la explotación de los derechos de imagen de los jugadores. Los ingresos también surgen de los derechos televisivos y de la gestión de los días de partido, con la venta de entradas, acciones de *Hospitality* y el consumo de productos en el estadio. El Real Madrid genera contenidos y los comercializa internacionalmente, en una decidida estrategia de posicionarse en mercados globales como industria futbolística decantada por el entretenimiento (Ginesta, 2011: 160).

Se comprende, entonces, que la gestión empresarial base buena parte de su estrategia en la explotación de la marca que representa la entidad para relacionarse con sus seguidores y aficionados. Esos vínculos emocionales permiten que los diferentes departamentos, entre ellos el de Comunicación, implementen las acciones para relacionarse con ellos y para gestionar algo más que unos perfiles empresariales. La visibilidad del club en los medios de comunicación contribuye, sin duda alguna, a reforzar los sentimientos de pertenencia de sus seguidores.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALONSO, S. (1994). “Sólo he ido al centro de la ciudad un par de veces”. Entrevista a Michael Laudrup. El País, 17-10-1994.
- BADÍA, J. (2011). El Barça y la política de comunicación. El Periódico de Catalaunya, 17-01-2011.
- BAHAMONDE, A. (2002). *El Real Madrid en la Historia de España*. Madrid: Taurus.
- BLANCO CALLEJO, M. y FORCADELL, F. J. (2006). “Real Madrid Football Club: a New model of business organization for sports clubs in Spain”. En: *Global Business and Organizational Excellence*, November-December, p. 51-64. <https://doi.org/10.1002/joe.20121>
- CARLIN, J. (2004). *Los ángeles blancos. El Real Madrid y el nuevo fútbol*. Barcelona: Seix Barral.
- CLELAND, J. (2010). “From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs”. En: *Soccer & Society*, 11 (5), p. 537-552. <http://dx.doi.org/10.1080/14660970.2010.497348>
- CUÉLLAR, J.M. (1989). Mendoza: “Lo que ha pasado este año con la imagen del Madrid no se repetirá”. Abc, 29-12-1989.
- DOSDOCE.COM (2011). Fútbol 2.0: análisis comparativo de la estrategia de comunicación digital de varios equipos de fútbol y jugadores en la Web 2.0. En <http://www.dosdoce.com/articulo/estudios/3653/futbol-2-0/>
- EL PAÍS (1989a). El jefe de relaciones externas del Real Madrid deja su cargo. El País 2-12-1989.
- EL PAÍS (1989b). Nuevo conflicto de Toshack y la prensa. El País 9-12-1989.
- EL PAÍS (1999b). Todo sobre el Real Madrid en un canal de televisión. 12 de febrero de 1999. El País 4-04-2012
- ELBERSE, A., y QUELCH, J. (2008). “Real Madrid Club de Fútbol in 2007: Beyond the Galacticos”. En: *Harvard Business School*, Case 508-060. <http://dx.doi.org/10.1225/508060>
- FERNÁNDEZ, J. J. (1977). El 75 aniversario y la impotencia blanca. El País, 15-03-1977.
- FUENTES, R. (2000). Bronca con Figo. Mundo Deportivo, 24-10-2000.
- GALAZ, M. (1989). Ramón Mendoza excluye al técnico John Toshack de sus planes para la próxima temporada. El País, 12-12-1989.
- GALLEGO, J. (1996). ¿Yo exigente? El País, 29-07-1996.
- GARCÍA SANTAMARÍA, J.V. (2011). “Los responsables de comunicación en la empresa española desde la década de los setenta hasta hoy día: evolución de funciones y perfiles profesionales”. En: *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2 (1), p. 25-41. <http://dx.doi.org/10.5783/rirp-2-2011-02-25-40>
- GARCÍA VEGA, M.A. (2011). Los brokers del balón. El País, 6-11-2011.

- GINESTA PORTET, X. (2010). "Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT". En: *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 16, p. 145-166. [http://DOI:10.5209/REV\\_ESMP.2010.V16.12232](http://DOI:10.5209/REV_ESMP.2010.V16.12232)
- GINESTA PORTET, X. (2011). "El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio". En: *Comunicación y Sociedad*, XXIV (1), p. 141-166. <https://doi.org/10.15581/003.24.36228>
- GINESTA, X. y CASINO, R. (2008). "Corporate Communication in a Global Sports Media Complex: The Case Study of FC Barcelona". En OGLESBY, R. y ADAMS, M. G. (Eds.) (2008), *Business Research Yearbook: Global Business Perspectivas*. Beltsville, Maryland: International Academy of Business Disciplines, p. 389-395.
- GLASER, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis*. Mill Valley, California: Sociology Press.
- GONZÁLEZ CALLEJA, E. (2004). "Deporte y poder: El caso del Real Madrid C. de F.". En: *Memoria y civilización*, 7, 79-127.
- GONZÁLEZ RAMALLAL, M. E. (2004). "El reflejo del deporte en los medios de comunicación en España". En: *Revista de Estudios Sociológicos*, 4, p. 271-280.
- GONZÁLEZ, J. D. (1985). Emilio Riñón: "El Real Madrid se dirige con modos despóticos y absolutistas". *El País*, 16-02-1985.
- HAMIL, S., WALTERS, G. y WATSON L. (2010). "The Model of Governance at FC Barcelona: Balancing Member Democracy, Commercial Strategy, Corporate Social Responsibility and Sporting Performance". En: *Soccer & Society*, 11 (4), p. 474-504. <http://dx.doi.org/10.1080/14660971003780446>
- IGLESIAS PRADAS, S., y MAS, J.M. (2010). "Caso Real Madrid". En IGLESIAS PRADAS, S. y MAS, J. M. (Coord.) (2010). *La empresa 2.0, cinco historias para triunfar en los medios sociales*. Madrid: Instituto Madrileño de Desarrollo (IMADE), p. 40-53.
- KAMPMANN WALTHER, B. (2007). "Real Madrid Club de Fútbol: Reflections on the Structural Coupling of Sports and Media". En PHILIPSEN, H. y QVORTRUP, L. (Eds) (2007). *Moving Media Studies. Remediation Revisited*. Frederiksberg C (Denmark): Samfunds litteratur Press.
- KASE, K., GÓMEZ LÓPEZ-EGEA, S., URRUTIA DE HOYOS, I., OPAZO, M., y MARTÍ, C. (2006). "Real Madrid CF - FC Barcelona: Analysis of Business and Sports Strategy During the Period 2000-2006 ". En: *CSBM: Center for Sport Business Management*, p.1-26. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.975912>
- MARICHALAR, R. (1998). Sevilla se volcará con el Real Madrid en su duelo con el Inter. *Abc*, 5-09-1998.
- PASAMONTES, J.C. (2003). *Todos los jefes de la casa blanca: de Julián Palacios a Florentino Pérez*. Madrid: Alhambra.
- RELAÑO, A. (1985). La larga marcha hacia el descrédito. *El País*, 17-02-1985.
- RELAÑO, A. (2012). *Nacidos para incordiar: un siglo de agravios entre el Madrid y el Barça*. Madrid: Ediciones Martínez Roca.
- RISQUETE, J. (2006). "Gabinets de premsa y de comunicació. L'ambigua frontera entre el periodisme y les relacions públiques". En: *Anàlisi: Quaderns de comunicació i cultura*, 34, p. 209-221.
- SANTOS, J. J. (2009). *Abrazos y zancadillas*. Madrid: Aguilar.
- SHOBE, H. (2006). "Place, Sport and Globalization: Making sense of la marca Barça". En: *Treballas de la Societat Catalana de Geografia*, 61-62, p. 259-276.
- SIMÓN SANJURJO, J.A. (2012). "Jugando contra el enemigo: Raimundo Saporta y el primer viaje del equipo de baloncesto del Real Madrid CF a la Unión Soviética". En: *International Journal of Sport Science*, 8, p. 109-126. <http://dx.doi.org/10.5232/ricyde2012.02801>
- SOLE, O. (2000). El mejor equipo del siglo XX. *El País*, 11-12-2000.
- TORRES, D. (2004). Entrevista a Antonio García Ferreras, nuevo director de comunicación del Real Madrid: "Hay que ofrecer el Madrid a todo el planeta". *El País*, 7-10-2004.

URRUTIA DE HOYOS, I., KASE, K., SANCHÍS MARTÍ, C. y OPAZO BRETÓN, M. (2006). “El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca”. En: *Estrategia Financiera*, 231, p. 10-18.

ZAPATER, A., CUERVO, S., MEZA, J., VARGAS, M., VELÁSQUEZ, B., y ZÚÑIGA, M.A. (2011). *Valor de marca en el fútbol profesional*. Lima: Universidad ESAM.

---

<sup>i</sup> Es el club que más dinero ingresa, por diversos conceptos, de todos los que compiten en Europa, por delante de entidades como el Manchester United, el Bayern de Munich y el FC Barcelona. Cfr Deloitte: “Estudio Football Money League”. <http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-football-money-league-2015.PDF>

<sup>ii</sup> Este antiguo ejecutivo del club madridista, actualmente director de Comunicación de un organismo deportivo gubernamental, demandó el anonimato en la entrevista personal.