

El Real Madrid Club de Fútbol en la industria del deporte

Real Madrid Football Club in the Sports' Industry

Inés Martín de Santos¹

Resumen: Estudio panorámico y diacrónico de los momentos y hechos destacados en la historia del Real Madrid Club de Fútbol a partir de las fuentes de información científica con incidencia en los aspectos financieros como leitmotiv fundamental para la sostenibilidad y desarrollo de las empresas futbolísticas. El objetivo principal es analizar las actividades del Real Madrid desde la perspectiva económica de manera concisa y clara. Se introduce un cuadro sinóptico de los períodos financieros más relevantes. Se recogen las normas y reglamentos que determinan esta actividad. Se analizan los momentos cruciales de los éxitos y fracasos financieros. Se estudian las relaciones del club con el régimen gubernamental. Se considera la incidencia de los espectáculos futbolísticos en el comportamiento social.

Palabras clave: Industria, Finanzas, deporte, Real Madrid, clubes de fútbol, España.

Abstract: Panoramic and diachronic research of the outstanding moments and events in the history of *Real Madrid Football Club* based on scientific information sources with an impact on financial aspects as a fundamental leitmotif for the sustainability and development of soccer companies. The main objective is to analyze the activities of Real Madrid from an economic perspective in a concise and clear way. A synoptic table of the most relevant financial periods is introduced. The rules and regulations that determine this activity are collected. The crucial moments of financial successes and failures are analyzed. The relations of the club with the government regime are studied. The incidence of football shows on social behavior is considered.

Keywords: Industry, Finance, Sports, Real Madrid, Football clubs, Spain.

1.- Introducción

¹ Profesora del Departamento de Administración Financiera y Contabilidad de la Universidad Complutense de Madrid. inesmartin@ucm.es

El fútbol, al margen de sus defensores como de sus denostadores, globalmente es el deporte por excelencia más seguido en la mayor parte del mundo, y, al menos desde la perspectiva económica, uno de los destacables en cuanto al número de empleados, al volumen de facturación y a la generación de ingresos. Exceptúo, en esta valoración, aspectos pormenorizados como competiciones de otros deportes en determinados países, como la Liga Nacional del Fútbol Americano (NFL) o la Major League Baseball (MLB) en Estados Unidos, que serían sus competidores más cercanos. No obstante, jugar con cifras, en este caso, puede empañar la realidad financiera de las entidades futbolísticas cuyos negocios no siempre resultan fáciles de fiscalizar. Por mucho que se haya afirmado que el deporte no es rentable desde la perspectiva financiera, y lo demuestra el hecho de que muchos clubes modestos hayan desaparecido debido a sus deudas y a la concentración del capital en el mundo, la realidad es que cada vez se incrementan las cantidades millonarias destinadas a este deporte como espectáculo de masas. Se desmiente así en parte la afirmación de Josep Samitier de que si el fútbol fuera negocio ya lo tendrían los bancos. El fútbol es negocio, un negocio con un alto índice de inestabilidad como, en general, suelen ser las megalómanas finanzas actuales.

En el ámbito del ocio, se puede decir que el fútbol es secuela, entre otras, de los Juegos Olímpicos en la antigua Grecia, de los espectáculos en los anfiteatros romanos o de las corridas de toros españolas, tema este último que ha sido objeto de amenos ensayos (Elorza, 1971), de críticas adversas (Noel, 1913) y hasta de melancólicas escenas, en la ficción literaria, del intelectual que en su decrepitud, añora el fútbol (García Calvo, 1981).

Desde la perspectiva sociológica, el fútbol es el deporte más sometido a las manipulaciones gubernamentales como medio de control social e influencia política, y el Real Madrid no escapa a la excepción (González Calleja, 2004). El fenómeno futbolístico ha sido interpretado de manera positiva como espectáculo proclive a fomentar la socialización de las personas tanto desde la perspectiva de los jugadores como de los espectadores (Meneses Cárdenas, 2008; Otero Carvajal, 2003), y de forma negativa como fenómeno de manipulación social por parte de los gobiernos (Álvarez-Ossorio, En: <https://acortar.link/NO5ihH> [consulta 17/01/2023]).

En este sentido, se necesita mayor nivel de profundidad sobre algo que parece evidente y es que en los sistemas gubernamentales autoritarios, la información de la prensa deportiva suele ser la menos tendenciosa.

Este fue un hecho claro durante la última posguerra civil española. Aquí el Real Madrid Club de Fútbol jugó un papel fundamental como pieza clave para propiciar la apertura del régimen franquista al exterior, sin embargo según los defensores de la imparcialidad del Club merengue, no fue el Real Madrid el que se aprovechó de las ventajas del Gobierno, sino más bien el sistema gubernamental el que sacó mayor beneficio de las actividades del Real Madrid para su visibilidad y aceptación en el extranjero; el que propició, en el terreno

económico, la erradicación de la autarquía por la apertura de mercados al exterior, el reconocimiento oficial de nuestras divisas y el libre comercio de acuerdo con el Plan de Estabilización de 1959. En resumidas cuentas, el Gobierno se tomó interés por el Real Madrid a partir de que este comenzara a ganar las primeras copas de Europa. Esta interpretación está contrarrestada por algunas publicaciones no exentas de parcialidad en cuanto a afirmaciones con una bibliografía muy escueta y datos poco centrados en materia deportiva e insuficientemente contrastados desde el punto de vista documental (cfr. v.g. Torras, 2013).

La historia del Real Madrid es un cúmulo de acontecimientos producidos en el orden político, económico y sociológico que no está libre de polémicas rivalidades, sobre todo ante el Barcelona: fichaje de Di Stéfano, arbitraje de Guruceta, peleas por liderar el negocio del fútbol (Gatius, Huch, 2012) y confusas curiosidades como su fundación por los catalanes Carlos y Juan Padrós (Escohotado, 2021, p. 17) y el madrileño Julián Palacios Gutiérrez.

Los libros sobre historia del Madrid son abundantes, en especial los publicados en torno al primer centenario de su fundación (1902-2002), destacando entre todos ellos, por su calidad y mesura, el de Ángel Bahamonde (2003). En realidad, los orígenes del club se remontan a 1897 con la creación del *Foot-Ball Sky*. De esta sociedad se escindió hacia 1900 el *Madrid Foot-Ball Club*, siendo su primer presidente oficioso Julián Palacios, al que sustituiría oficialmente Juan Padrós (1902-1903) tras la inscripción de la entidad en el Registro Mercantil en 1902 como *Madrid Club de Fútbol*, que sigue siendo su nombre oficial (cfr. Pasamontes, 2003).

Para orientarse mejor, a partir de entonces, los hechos sobresalientes que afectan a la economía del Club, a grandes rasgos, han sido:

1904 el Real Madrid es miembro fundador de la *Fédération Internationale de Football Association* (FIFA). Primeros éxitos entre 1905 y 1908.

1912 tras jugar en diversos descampados como el campo del Retiro, el Club se traslada al estadio de O'Donnell, recinto cerrado con ingresos por taquilla (*matchday*).

1913 el Real Madrid propone a la Real Federación Española de Fútbol, creada en 1909, el campeonato de España que releva competiciones precedentes de tipo regional y local.

1920 (29 de julio) Alfonso XIII otorga al Club el título de "Real", desposeído de él temporalmente durante la Segunda República.

1924 se estrena el estadio de Chamartín. Ante el éxito del fútbol como espectáculo de masas, será demolido en 1946 para construir en su lugar el estadio Santiago Bernabéu.

1926 tras un lento proceso iniciado hacia 1915, aparece la profesionalización del fútbol. Tres años después, la RFNF inaugura el campeonato nacional de liga. Las arcas del RM están saneadas, a ello ha contribuido el paso a la

profesionalización, la construcción del mejor estadio de fútbol español y los caros pero afortunados fichajes. El Club se estabiliza. En 1930 se instituirá la copa del mundo.

1936-1939 Pablo Hernández Coronado idea un pacto con las fuerzas republicanas para salvar el Club; fue una especie de auto incautación por parte de algunos directivos y socios afectos a la República con responsables de representantes de la izquierda; el acuerdo se firmó el 6 de agosto de 1936. El Real Madrid se encontraba en una situación calamitosa por los donativos entregados a la República, la reducción de la plantilla y la cesión de materiales necesarios para la reconstrucción de edificios. Tras la guerra civil, el Club queda mermado de recursos físicos y de personal. Algunos futbolistas y directivos son fusilados o se les prohíbe continuar con las actividades deportivas.

1943 Con la llegada de Santiago Bernabéu a la presidencia, comienza el período regeneracionista. En 1945 comienza la construcción del estadio Chamartín en el Paseo de la Castellana con un elevado nivel de endeudamiento y una tardanza de casi tres años. Fue financiado en buena parte, junto con el Banco Mercantil, mediante obligaciones cubiertas por socios y simpatizantes. En 1955 se rebautizaría con el nombre de Santiago Bernabéu. En 1973 sería sometido a una reconversión mediante la operación *Torre Blanca* Algunos consideraron que se producía una actividad especulativa, pero estos terrenos ya se habían comprado para otros virtuales edificios antes de la declaración de zona deportiva. Fue un fracaso.

1953 Aparición de Di Stefano. Éxitos deportivos y auge económico. Primera época dorada.

1961 El Real Madrid rompe la prohibición del régimen franquista de jugar en países comunistas.

1966 El Club amplía otras secciones deportivas en las instalaciones de la llamada Ciudad Deportiva del Real Madrid Club de Fútbol.

-Década de los **años 70** entre 1972 y 1978, los problemas económicos obligaron a suprimir algunas secciones deportivas. En 1978, murió Bernabéu. Se ha dicho, a título anecdótico, que en su cuenta bancaria dejó una liquidez de 300 pesetas a la vista y un millón de pesetas (6.000 euros) a plazo fijo. Datos inverosímiles.

-**Años 80.** Segunda época dorada. Remontada financiera y nuevos triunfos tanto en fútbol como en baloncesto. En el segundo lustro, brilló la quinta de Emilio Butragueño.

1995 el Club atraviesa un mal momento financiero. Falta de trofeos y competiciones internacionales. Las deudas se acrecientan y hacen dimitir al presidente a Ramón Mendoza.

1999 comienza la tercera época dorada del Club. Época de Raúl y de Casillas. No obstante, desde 1998 el Club arrastraba una considerable deuda tampoco

resuelta por Lorenzo Sanz. Comienza un período de negociaciones y permutas con el Ayuntamiento que desembocarán en una decisión de la Comisión Europea exigiendo una compensación del Real Madrid al Ayuntamiento de la ciudad por una ventajosa transmisión de terrenos al Club, en esta ocasión, en 2011 (Decisión (UE) 2016/2391 de la Comisión de 4 de julio de 2016).

2000-2006 Primera etapa de Florentino Pérez, que gana en las elecciones con la promesa de superar la deuda. Activó una política eminentemente empresarial. Recalificación de los terrenos de la Ciudad Deportiva (2001). Se aunaron los fichajes de figuras internacionales con las canteranas. El 11 de diciembre del 2000, la FIFA concede al Real Madrid un trofeo como mejor club del siglo XX. En líneas generales, Florentino practica una gestión similar a la de Bernabéu: mejoras del estadio y fichaje de grandes figuras para la obtención de títulos que servirán para amortizar las inversiones.

2007 se ejecuta, en parte, la venta de terrenos de la Ciudad Deportiva a empresas privadas y la permuta, en parte, con el Ayuntamiento por terrenos en Valdebebas.

2009 en adelante. A pesar de las prometedoras inversiones, el dinero no acompañó a los títulos (Florentino había dimitido en 2006). Ocuparon interinamente el cargo Fernando Martín Álvarez (persona honesta y amiga de las cuentas claras; fue injustamente tratado por la Junta y eclipsado por los medios de comunicación) y Luis Gómez-Montejano. Tras ellos, Ramón Calderón que incrementó tanto la crisis financiera como de los tradicionales valores de la institución (cfr. Abellán, 2023). Dimitió en 2009. Tras un breve interregno de Vicente Boluda, Florentino volvió desde 2009 hasta la actualidad.

2012 Malograda operación de *Real Madrid Resort Island* por la que el Club blanco cedería derechos de imagen en el parque temático de Ras Al Khaimah (Emiratos Árabes Unidos) por insolvencia del fondo de inversión RAK Marjan Island Football con sede en Luxemburgo que iba a financiar el proyecto.

2014 La Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol (IFFHS) premia al Real Madrid como mejor equipo del mundo en 2014.

Desde el año 2000 hasta hace un lustro, la historia del Madrid se puede seguir a través del libro del oficialista Carlos Pinedo (2017) en el que aparecen informaciones curiosas como, por ejemplo, el secreto a voces del informe Pirri.

2019 Preparativos para una nueva remodelación del estadio Santiago Bernabéu con un presupuesto de más de 700 millones de euros.

2020 La pandemia del COVID-19 produjo un parón en muchas actividades, entre ellas en el deporte, que ocasionó inevitables pérdidas económicas. El Madrid fue el club menos perjudicado por esta crisis. Florentino mantuvo su nómina a cero y redujo un 10% los emolumentos de los contratos de la plantilla y de los altos cargos.

2021-2022 El Real Madrid consigue la decimocuarta copa de Europa. La obtención de títulos supone un excelente crecimiento de activos financieros.

De esta relación de acontecimientos destacables, podemos extraer dos ideas fundamentales: las dificultades derivadas de la ubicación y mantenimiento de los espacios físicos y la constante inquietud por la búsqueda de nuevas fórmulas para el desarrollo de las actividades deportivas.

* * *

Simpatizantes del Real Madrid u hostiles a él, hay que reconocer algunos efectos socializantes beneficiosos como el hecho de que fuera en los tiempos difíciles el equipo que comenzó a salir al extranjero y principal hilo de conexión para los emigrantes nostálgicos de su país.

Algunos aspectos sobrepasan lo deportivo y resultan algo más que sorprendentes como el hecho de que muchos turistas, incluyendo intelectuales, prefieran ver el museo del Real Madrid antes que el Museo del Prado. Algo raro está cambiando en la sensibilidad de muchas personas en la actualidad.

2.- Legislación

Con harta frecuencia se suelen confundir, en los usos actuales, los conceptos de normas y reglamentos. Desde el punto de vista epistemológico, las normas son orientaciones que permiten el desarrollo óptimo de cualquier actividad humana y pueden acarrear sanciones positivas (premios) o negativas (castigos). Los reglamentos, en cambio implican además la obligatoriedad del cumplimiento de las normas o, en caso contrario, penalizaciones.

La envergadura del fútbol, en cuanto espectáculo de masas, es tan compleja que no podría desarrollarse sin una apropiada normalización y reglamentación. Hay una abundancia de directrices para casi todo: órganos gubernamentales, relaciones de los clubes y otras clases de sociedades privadas con la Administración, comportamiento deportivo, ... En esta ocasión, voy a referirme parcial y superficialmente a los asuntos económicos ya que la legislación sobre el fútbol es amplia, compleja, polémica, cambiante y precisa un estudio aparte.

Por lo que a documentos oficiales se refiere, los textos fundamentales son:

1.- *Ley 13/1980 de 31 de marzo, General de la Cultura Física y del Deporte.* Marca la trascendencia del deporte en general como iniciativa popular sin intervencionismo gubernamental y su necesaria modernización. Reconoce las Asociaciones Deportivas sin ánimo de lucro, diferentes de las Sociedades Anónimas Deportivas (SAD), que son la mayoría, como variante de las sociedades anónimas convencionales regidas por el Derecho Mercantil. La diferencia fundamental consiste en que los dueños de una Asociación Deportiva son los socios y los de una SAD son los accionistas o inversores. Es preciso recordar a este respecto, que, en el entorno español, sólo hay 4 clubes que funcionan como Asociaciones Deportivas sin ánimo de lucro: Real Madrid CF, FC Barcelona, Club Atlético Osasuna y Athletic de Bilbao

2.- *Real Decreto 177/1981*, de 16 de enero, sobre Clubs y Federaciones deportivas (*B.O.E.* núm. 39, de 14 de febrero de 1981, pp. 3408 a 3412). En el capítulo II contiene, en el capítulo II, los principios generales sobre la naturaleza, constitución régimen económico-financiero y funcionamiento de los clubs y federaciones deportivas que se desarrollará en un reglamento posterior.

3.- *Ley 10/1990, de 15 de octubre*. Es la base de la Ley 39/2022 del Deporte. Recoge, entre otras cosas, las ayudas y subvenciones de la Administración a los diversos órganos deportivos. En esta línea, uno de sus puntos fuertes para nuestro interés reside en la disposición adicional decimoquinta que augura la regularización de la economía de los clubs de fútbol profesional para que el Consejo Superior de Deportes pueda suscribir con ellos un plan de saneamiento con la Liga Nacional de Fútbol Profesional. Esta ley abocó a convertirse en SAD a la mayoría de clubs excepto los 4 señalados anteriormente en el punto 1. Uno de los beneficios fiscales de las asociaciones deportivas sin ánimo de lucro, en cuanto al régimen tributario general, es la menor carga impositiva (25% en vez del 30%), pero también entraña algunas desventajas como la prohibición de recibir ayudas públicas a juicio de la Comisión Europea (Soto Pineda, 2017).

4.- *Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte*. Deroga la anterior *Ley 10/1990, de 15 de octubre* que, entre otras cosas, normalizaba las inversiones de los clubs y vigila el control de sus finanzas a través del Consejo Superior de Deportes. Voluminoso texto de 92 páginas con términos poco afortunados como la repetitiva palabra *sancionar* en vez de *penalizar*, ya que las sanciones pueden ser positivas (premios) o negativas (castigos). El artículo 14, apartados m y n refiere el control económico del Consejo Superior de Deportes sobre las entidades deportivas. Sus atribuciones son tantas que prácticamente debiera adquirir el rango de Ministerio. El artículo 41 no dice nada acerca de la responsabilidad de los socios, accionistas minoritarios, asociaciones o federaciones. El artículo 69 se refiere a la constitución de las sociedades anónimas deportivas (SAD). El artículo 74 despacha en 6 líneas escasas lo referente a los clubs que hayan decidido no constituirse en sociedad anónima deportiva: “deberán establecer en sus estatutos libremente los requisitos para ser miembro de sus juntas directivas, tales como avales o antigüedad. El aval que, en su caso, se regule en los estatutos, será exigible y ejecutable anualmente durante todo el período de gestión de la junta directiva en la forma que dichos estatutos dispongan”.

5.- *Estatutos del Real Madrid C.F.* aprobados por la Asamblea General Extraordinaria de Socios celebrada el día 2 de octubre de 2022. Son públicos y se pueden examinar en el apartado “Socios” del sitio web de la institución (<https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/estatutos-sociales>) [Consulta 08/01/2023]. Hay determinados contenidos confusos. Por ejemplo, en la página 10, si por cada 1000 socios se eligen 33 representantes para la Asamblea General y si hay casi 100.000 socios declarados por el Club, saldrían 3.300 representantes, número superior a los 2.000 admitidos en los estatutos como tope. Asimismo, en la página 22 aparece señalada la figura de Secretario, no queda bien definida porque no se dice quien lo nombra y si es un

cargo independiente o si depende de algún otro órgano o junta. También las responsabilidades, en caso de quiebra del club y ante posibles reclamaciones de los acreedores, son difusas. Se reconoce la libertad de expresión de los socios, pero siempre en el seno del Club, lo cual no deja de ser una libertad relativa. Desde el punto de vista formal, ciertas palabras no parecen muy apropiadas como, por ejemplo, “*insociabilidad*” como comportamiento para poder perder la condición de socio (Artículo 18, apartado C) con un sentido que parece diferente a la acepción que presenta este término en el *Diccionario* de la Real Academia Española. Si mi interpretación es desacertada, en el momento de redactar estas líneas, estoy a la larga espera de que me conceda una entrevista don Julio Esquerdeiro, a quien me dirige la Fundación del Real Madrid para aclarar las mencionadas observaciones.

6.- *Juego Limpio Financiero / Fair Play Finance*, es un documento de la *Union des Associations Européennes de Football* (UEFA) creado en 2009 que tiene como objetivo principal controlar y limitar el gasto de los clubes de fútbol para garantizar la competitividad.

Algunos clubs como el Paris Saint Germain (propiedad del grupo Qatar Sports Investments) o el Manchester City (la familia estadounidense Glazer es su dueña) fueron sancionados en 2014 por incumplir algunos artículos del citado documento.

El punto central consiste en que los clubs no puedan aprobar en sus presupuestos una cantidad mayor que los ingresos obtenidos en la temporada anterior, salvo una desviación limitada a 5 millones de euros o superior si existe la posibilidad de pagos garantizados.

El texto completo se puede obtener en <https://acortar.link/Gvo7vY> [consulta 07/01/2023].

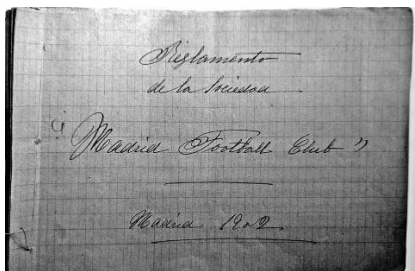
7.- *Ley 19/2013, de 9 de diciembre, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno*. Se trata de una ley de carácter general que afecta tanto a instituciones públicas como privadas deportivas o no.

La página oficial del Real Madrid ofrece un alto grado de transparencia y sus cuentas son de consulta pública: Informe Anual 2021/2022, Informe Económico 2021/2022, Informe de Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa 2021/2022 e Informe Anual (Resumen) 2021/2022.

(Cfr. <https://acortar.link/3YvgxN> [Consulta 08/01/2023]. Sin embargo, presenta algunas lagunas como, por ejemplo, en la lista de presidentes del club solamente figuran los presidentes electos, no aparecen aquellos que desempeñaron esta función, aunque fuera de modo interino (<https://acortar.link/CwVVVsV>). Es el caso, por ejemplo, de Fernando Martín Álvarez (27/02//2006 - 26/04/2006), nombrado y destituido por la Junta Directiva en extrañas circunstancias.

De acuerdo con algunos de los apartados fundamentales de esta normativa, básicamente el Real Madrid Club de Fútbol figura como una Asociación Deportiva sin ánimo de lucro; este estatus no le obliga a presentar las cuentas

en el Registro Mercantil (aunque pueda hacerlo) sí, en cambio, ante los socios. Los dueños son sus socios y el Club se rige de acuerdo con los estatutos que han ido variando desde su creación, como fecha simbólica, el 6 de marzo de 1902 con la denominación "Sociedad civil particular denominada Madrid Football-Club". Si el Real Madrid decidiera constituirse en sociedad anónima, probablemente su capital fuera tres veces mayor que el del Manchester City (compañía cotizada en bolsa desde 1991, la misma decisión que han tomado Juventus, Roma y Lazio), como se ha apuntado en algunos medios divulgativos, pero su estabilidad podría verse amenazada por el cambio de dueño o de fondo de inversión.



[https://www.lagalerna.com/el-madrid-\]primigenio-1902-1924/](https://www.lagalerna.com/el-madrid-]primigenio-1902-1924/) [consulta 21/01/2023]

Con la llegada de Bernabéu, se desarrolló un régimen presidencialista con una directiva formada por sus amigos y personas de confianza. Esto provocó que ya entonces se propusiera que los técnicos respondieran con su patrimonio ante conductas financieras irresponsables, tal como reconocería más tarde la Ley del Deporte de 1990. El hecho de que la elección de presidente se realizara mediante sufragio universal, hacía a todos los socios responsables de las finanzas. La sustitución del sufragio universal por los compromisarios dejó este problema en el aire.

Los actuales estatutos del Real Madrid, en los que se da especial importancia para acceder a la presidencia del club, están ideados de modo prudente para impedir, por una parte, el acceso a individuos que pudieran utilizar el cargo en beneficio propio y, por otra parte, a evitar la compra de la institución por cualquier potentado o fondo de inversión como ha sucedido con el Paris Saint Germain, adquirido en 2012 por el fondo catari Qatar Investment Authority.

3. El respaldo gubernamental

Ante el estereotipo del Real Madrid como símbolo del régimen franquista, fomentado por el escritor Manuel Vázquez Montalbán, diversos hechos y publicaciones han desmentido este tópico. Los favores de Franco a otros clubs como el Barcelona (que, en agradecimiento otorgó al caudillo su insignia de oro y brillantes en 1954) o el Bilbao fueron superiores. Las desavenencias del gobierno con el club merengue fueron moneda corriente hasta el extremo de haber estado a punto de ser disuelto el Real Madrid por el gobierno. Hubo que nombrar presidente del Club al general Meléndez para atemperar esta intención.

Durante la posguerra civil, el franquismo procuró atraerse por todos los medios el apoyo de los clubs de fútbol y no sólo del Real Madrid (que durante la Segunda República eliminó eventualmente de su marbete el término “Real”), también de los más representativos: Barcelona, Athletic de Bilbao (en 1941, cambió a Atlético por un decreto-ley de 16 de marzo de 1940 de eliminar todo extranjerismos en los marbetes, derogado en 1972) y Atlético de Aviación, posteriormente Atlético de Madrid.

Las relaciones entre el gobierno y el club blanco fueron tormentosas algunas veces en que surgieron desavenencias puntuales y prohibiciones que han rondado lo anecdótico. Sin embargo, mayor vinculación hubo con la monarquía desde la concesión del atributo Real en 1925. Hoy, incluso, el icono de la corona permanece en su escudo).

Una clarísima declaración de Raimundo Saporta, desmentida posteriormente durante el período democrático con argumentos infantiles, no pudo ser más concluyente: “el Real Madrid es y ha sido político. Ha sido siempre tan poderoso por estar al servicio de la columna vertebral del Estado. Cuando se fundó en 1902 respetaba a Alfonso XIII, en el 31 a la República, en el 39 al Generalísimo, y ahora respeta a Su Majestad Juan Carlos. Porque es un Club disciplinado y acata con lealtad a la institución que dirige la nación” (Shaw 1987 apud González Calleja 2010, p. 19)

Las palabras de Saporta, que son ciertas, no fueron interpretadas de manera razonable y levantaron un revuelo que sirvió para colgar al Madrid el sambenito de institución franquista. Hay diversos motivos para desmentir este mito: en primer lugar, una mínima parte de socios eran aristócratas o grandes empresarios. En segundo lugar, el Club siempre albergó en su staff jugadores y directivos tanto de ideología derechista como izquierdista (casos de Paul Breitner o Jorge Valdano, por ejemplo). En tercer lugar, el gobierno sólo comenzó a interesarse por el Real Madrid a raíz de sus primeros éxitos internacionales como ganador de las copas de Europa. En cuarto lugar, se pierde la visión del entorno porque en un momento de conflicto bélico y posbélico, la elección de mucha gente es perecer o sobrevivir y, en este sentido, la actitud de la cúpula madridista siempre fue la de guardar fidelidad al gobierno fuera del tinte que fuera. Todo ello sin contar con los madridistas fusilados y represaliados a raíz de la guerra civil.

Los hechos aislados son insuficientes para identificar al Real Madrid con la dictadura franquista y más si se tiene en cuenta que en una dictadura todos los clubs están sometidos a su voluntad. Si tuviéramos que calificarlo de este modo por el mero hecho de que Santiago Bernabéu participó como voluntario de los rebeldes durante la guerra civil, también habría que denostar, por ejemplo, la filmografía de Luis García Berlanga o revistas como *La Codorniz* durante la dirección de Álvaro de Laiglesia. La historia del Real Madrid, tanto por los simpatizantes (v.g. Historia viva ... 1988; Escandell Bonet, González Calleja, Villacorta Baños, 2002) como por los detractores (v.g. Carreño Ocaña, 2003; Hughes, 2003, ...) , salvo honrosas excepciones, se ha tratado de modo

poco científico y está marcada por la especulación más que por el uso de la documentación, es decir por el respaldo de fuentes archivísticas.

La neutralidad y, por consiguiente, la objetividad, como sucede con los vencedores o los perdedores de una guerra, no es fácil de conseguir y menos si leemos títulos tan apasionados como *Real Madrid CF el mejor del mundo* (Papell, A., 2021, Global Institute), *¡Yo solo creo en Dios y en el Real Madrid! Historias merengues de todos los tiempos* (González López, L.M., 2019. La Esfera de los Libros), *Real Madrid El Mejor Club de Fútbol de la Historia* (Gallo, M. 2018. Independently published), etc.

No obstante, no todos los autores son tan pasionales. Entre los periodistas más ecuanímenes, me permito citar los nombres de Santiago Seguro en *El País* (ahora en *As*), Alfredo Relaño (partidario de la labor de Florentino Pérez) en *As* o Manuel Jabois, autor de la letra del actual himno del Real Madrid. Mención especial merece el trabajo de Bahamonde (2002), probablemente el mejor libro de carácter ensayístico, cuya objetividad es reconocida incluso por el culé Torras (2013, versión digital sin paginar, cita correspondiente a la nota 1). En cambio, poco favor hacen al fútbol las obras de hinchas como el citado Torras o recientemente el madridista Tomás Roncero (2022), quien llega a decir que el corazón de Dios es merengue.

Independientemente de las simpatías o antipatías de los gobernantes, una polémica en el candelero es el coste de la seguridad por cuenta de la Administración durante las competiciones, denunciado por algunas organizaciones policiales que, en el caso del Real Madrid, asciende a unos 400.000 euros anuales.

4. Las finanzas

Enfrentarse al progreso puede acarrear fracasos comerciales e incluso la desaparición de las empresas. La romántica idea de Ángel Bahamonde (Entrevista. En: <https://acortar.link/QBthfh> [Consulta 12/01/2023]) añorando la pérdida de costumbres y valores tradicionales, motivadas por las políticas del Club, no es viable en el mundo actual, que no es el mejor, pero es en el que nos toca vivir por el momento. Los riesgos del futuro incierto no sólo afectan al Real Madrid sino a toda la economía del planeta. Hay que recordar que el fútbol hoy día, al menos entre los grandes clubs, es una industria en la que frecuentemente se comercializan jugadores sobrevalorados.

En lo tocante al sostenimiento económico, los dos cambios cruciales en la evolución del Real Madrid han sido el paso del amateurismo al profesionalismo y la derivación hacia la mercadotecnia, sin abandonar su vocación señorial (“caballero del honor” dice la letra de su primer himno. El primer aspecto comenzó a gestarse entre 1915 y 1926, período conocido como amateurismo marrón (Bahamonde, 2006, p.70), y el segundo aspecto surgió inevitablemente a partir de la prolongada crisis ocasionada por las deudas acumuladas entre 1995 y 2006.

Las diversas y diferentes interpretaciones acerca de las finanzas de los clubes de fútbol pueden conducir a interpretaciones escépticas, al menos si se trata de cambios bastante drásticos en cortos espacios de tiempo. Por ejemplo, si vemos las estadísticas sobre los clubs más valiosos, según la revista *Forbes*, en el año 2021 fue el Barcelona, en el 2022 el Madrid, afirmaciones discutibles cuando las inversiones se realizan a largo plazo y no importan tanto los balances de situación.

La historia del Real Madrid durante los años 1936 a 1939 está mediatizada por la guerra civil. Los resultados más nocivos fueron la ya citada auto incautación para evitar su desaparición, la reducción de plantilla por las represalias de posguerra y las abundantes tiranteces con el nuevo sistema gubernamental. No obstante, la afición volvió a los estadios y se produjo una ligera recuperación. Bahamonde (2002, p. 197) presenta cifras de la aceptable recaudación obtenida por taquilla entre 1939 y 1940.

El Madrid, con sus actividades oscuras como la existencia de una *caja B* (cfr. Bahamonde, 2002, p. 291 y 293) y apuros financieros, sobre todo entre 1942-43, 1947-48, 1995-98 y 2006-09, ha tenido dos baluartes esenciales que lo han afianzado como empresa estable: las presidencias de Santiago Bernabéu (1943-1978) y de Florentino Pérez (2000-2006 y 2009-), en ambos casos con una acertada política de inversiones tanto en recursos humanos como físicos. Claro está que, con la evolución del mundo financiero, las estrategias empleadas por ambos han tenido que ser obligatoriamente distintas.

Si inicialmente buena parte de los ingresos procedía, entre otros recursos, de las apuestas deportivas (las quinielas aparecieron el 22 de setiembre de 1946) y de la recaudación por taquilla, hoy día los aficionados pueden seguir las competiciones de manera telemática; esto ha supuesto un cambio de estrategia comercial imprescindible. Como comprobamos un poco más adelante, resulta más rentable la mercadería (*Merchandising*) que las cuotas de los socios o la venta de entradas al estadio.

En 1990, la junta directiva aprobó diversos contratos con el fin de recaudar ingresos extras. El más destacado fue el acordado con la empresa Dorna. Esta compañía se encargaría de gestionar los negocios del club (esquina del Bernabéu, derechos de imagen, ...) durante 25 años a cambio de garantizar unas rentas de 16.500 millones de pesetas por todo este período. Este plazo perjudicó notablemente al Madrid que encontró nuevas y mejores ocasiones inversoras. Afortunadamente la directiva de Lorenzo Sanz pudo rescindir el compromiso en 1998.

Hasta la llegada de Florentino, el Real Madrid era una entidad que podríamos calificar de paternalista y endogámica en lo relativo a cargos y otro personal de administración y servicios. Se necesitaba una remodelación más competitiva acorde con los desafíos actuales. La agudeza de Florentino (cfr. Blanco Callejo, Forcadell Martínez, 2006) para estas reformas y nuevas oportunidades se percibe en algunas de sus prácticas como la revolucionaria inclusión de

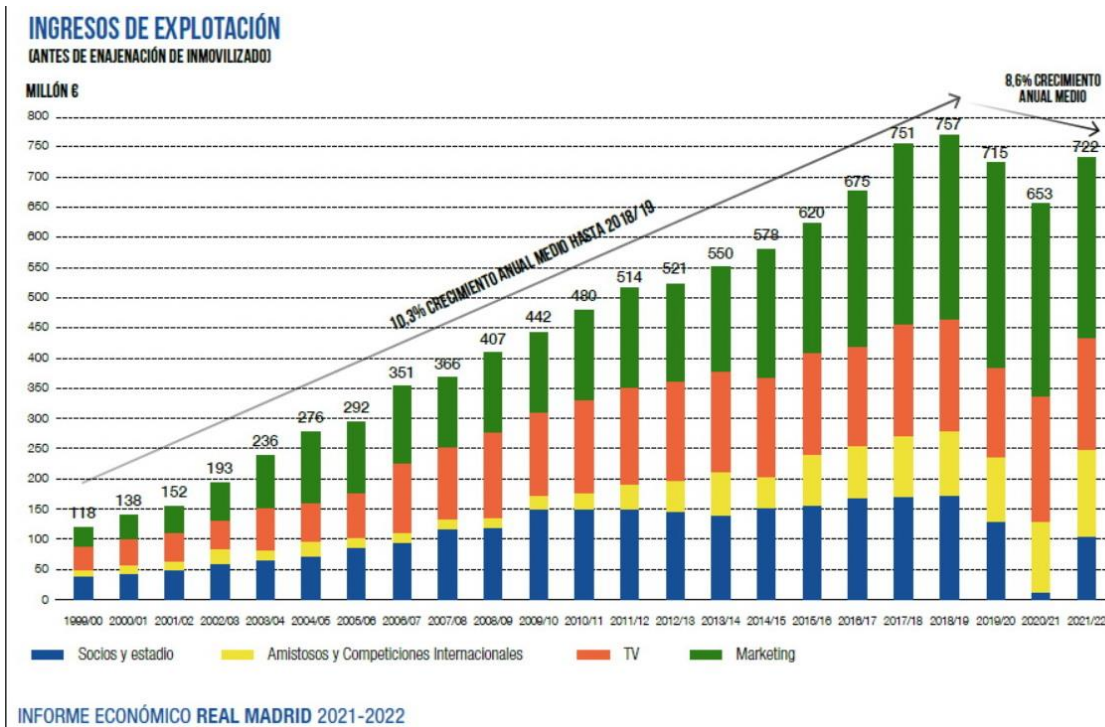
reservarse los derechos de imagen de los jugadores en los contratos, salvo pactos excepcionales como en el de Cristiano Ronaldo.

Los derechos de imagen son una parte importante de los contratos, en los que también intervienen como interesados los representantes y los intermediarios. La FIFA sólo los denomina *intermediarios* y sus beneficios netos rondan el 5% de las cantidades netas recibidas por los jugadores. La hacienda pública considera que estas cantidades deberán abonarlas los jugadores a dichos intermediarios y no los clubes, de manera que esta interpretación está ocasionando los consabidos problemas de los jugadores con el fisco. En el Reino Unido esta situación está normalizada y el 50% lo abonan los jugadores y el otro 50% el club. En el caso del Real Madrid esta medida no sería posible.

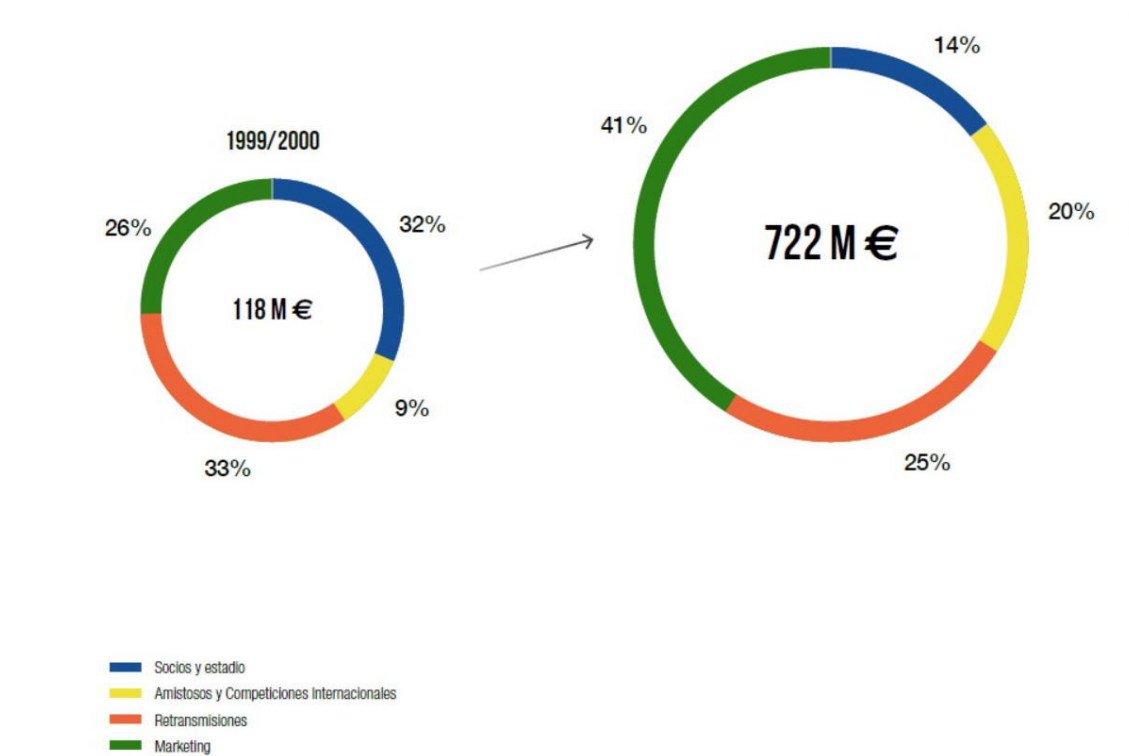
La parte financiera es seguramente el aspecto más sensible e importante para la vida del club si se tiene en cuenta que algunos clubs han desaparecido debido a su quiebra económica. El apoyo de la Administración a algunos clubs ha sido moneda corriente a través de mutuos acuerdos, al menos entre los dos más importantes de España. El campo de fútbol del Barcelona se construyó en terrenos protegidos y posteriormente recalificados. En Madrid, se produjo lo que Torras (2013) ha llamado el “marxismo-ladrilismo”, acuerdos entre Florentino Pérez para la recalificación de terrenos y permisos de proyectos en la Ciudad Deportiva que, tras 40 años de intentonas fallidas, tuvo lugar en 2001. Son unas 14 hectáreas explotables sin ánimo de lucro. Los acuerdos no han estado exentos de polémica por supuesto favoritismo oficial al club blanco.

Probablemente el mayor éxito del Real Madrid haya sido su constante afán de superación en cuanto a la gestión de activos desde sus comienzos. Hay que tener en cuenta al respecto que ya bajo la presidencia de Carlos Padrós el Club fue uno de los impulsores de la fundación de la FIFA (1904) como también lo fuera de las copas de Europa durante la época de Santiago Bernabéu, a partir de las cuales esta institución comenzó a extender su acreditación internacional y a generar riqueza.

La evidencia demuestra que el Real Madrid no ha pensado sólo en la celebración de las competiciones deportivas. Su balance global depende también de otras actividades vinculadas al fútbol masculino, en muchos casos deficitarias: sección de baloncesto, equipo femenino, escuela universitaria, delegaciones fuera del país, derechos de imagen, *merchandising* deportivo, centro de documentación, fundación de apoyo al patrimonio, alquiler de instalaciones, creación de un museo, ... En el gráfico siguiente, obtenido de la página oficial del Real Madrid, se puede apreciar la procedencia de sus ingresos en la temporada 2021-2022:



Aquí se constata que la mayor parte de sus activos proceden de *Merchandising* (aquí denominado Marketing, 41%), derechos de retransmisiones televisivas (25%) y, en menor medida, de las cuotas de los socios (14%) y finalmente de competiciones amistosas ((9%). La evolución durante algo más de una década, según datos tomados de la misma fuente, ha sido esta:



Fuente: Informe económico Real Madrid 2021-22, p. 10.
[<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/cuentas-anales>]

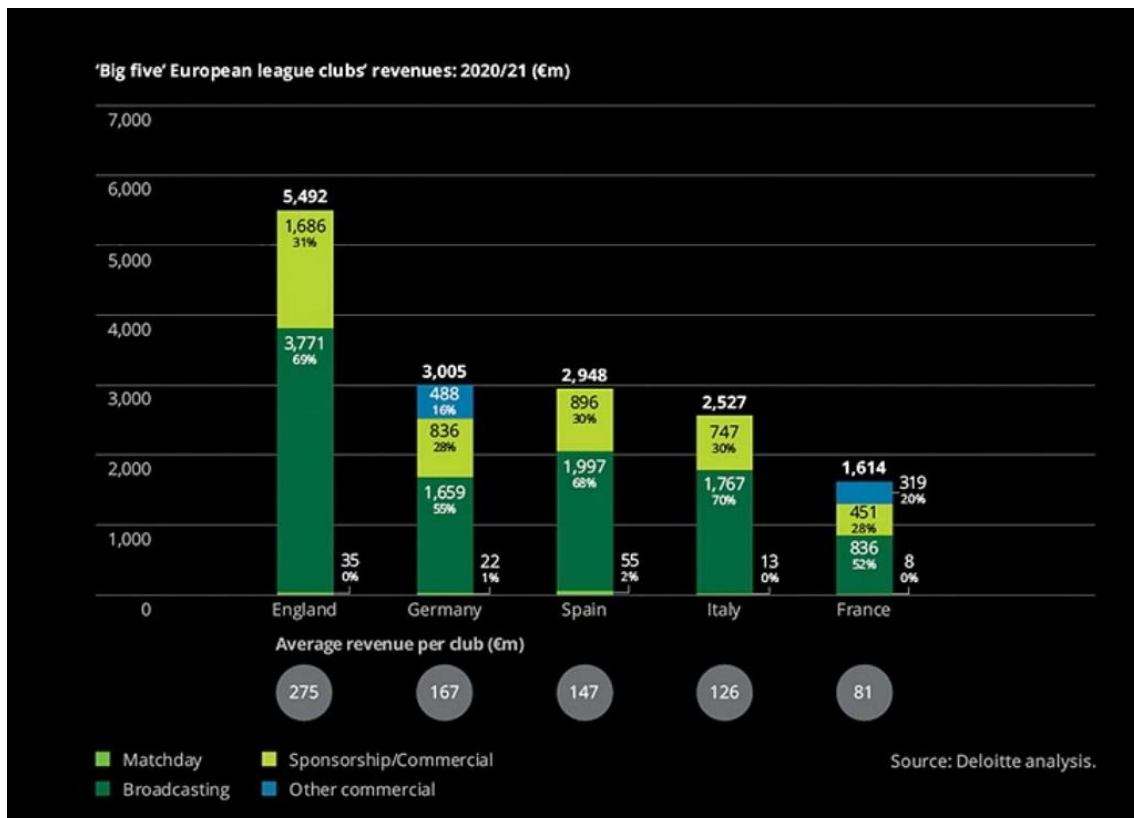
Un año antes (sobre datos de 2021), estas cifras se aproximan a las que ofrece Deloitte *Football Money League 2022*:



(<file:///E:/videoder/Football-Money-League-2022.pdf>) [Consulta 07/02/2023]

La diferencia más notable de porcentajes es la tocante a retransmisiones. Es justificable debido a la falta de competiciones en los estadios por causa de la COVID-19 durante los años 2020 y 2021, fechas en las que los clubes, en general, cosecharon déficit en sus cuentas.

La cuenta de resultados, con unos ingresos brutos aproximados de 722 millones de euros, consolida al Real Madrid CF como uno de los clubs de fútbol con mayor volumen de negocio del mundo junto con el Manchester City y Liverpool, que adquieren cifras ligeramente superiores o inferiores dependiendo de las fuentes consultadas. Hay que advertir que los clubs ingleses han visto una mina de oro en los derechos de imagen ya que su potencial se extiende por una amplísima geografía que abarca, además de la influencia en países de lengua inglesa, sobre todo el gran montante de la *Commonwealth of Nations*, de hecho la *Premier League* es la mayor facturadora por derechos de imagen respecto al resto de ligas europeas (le siguen por orden de prelación: la *Bundesliga* alemana, la Liga española, la *Serie A* italiana y la *Ligue 1* francesa).



Fuente: Deloitte <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/tmt/research/gx-annual-review-of-football-finance.html> [Consulta 07/04/2023].

Para no hacer muy larga la lista detallada de los activos y pasivos del Club, que puede consultarse en la fuente citada, baste decir que el indicador *EBITDA* presenta un saldo positivo de 203 millones de euros (p. 13) lo que hace de esta entidad una sociedad rentable con un crecimiento del 13% anual tras la pandemia del coronavirus. En dicho Informe económico, se pueden consultar otros pormenores como las permutas de terrenos con el Ayuntamiento, los gastos en fichajes que, a juicio de Gatius y Huch, en general suelen ser deficitarios por comprar caro y vender a precio de saldo (Gatius, 2012, p. 171), aunque esta observación no se puede aplicar al Real Madrid que mayormente ha amortizado satisfactoriamente sus adquisiciones con algunas excepciones, caso de Breckham por ejemplo que, sin embargo suplió las pérdidas con la venta de camisetas. Si la marcha actual sigue los mismos pasos que la de hace un lustro, se puede advertir “una relación de dependencia entre el patrimonio neto y los flujos de explotación ya que, si aumenta el patrimonio neto, también lo hacen, y en el mismo sentido, los flujos de explotación” (Missis Andrés, 2017, p. 50).

A pesar de ello, los problemas financieros pueden aparecer inopinadamente cuando se realizan inversiones de riesgo elevado y, en general, como apunta Gay de Liébana (2016, s.p.) la diversificación de inversiones, en la mayoría de los clubes, resulta todavía escasa. Por lo que afecta al club blanco (Gay de Liébana, 2106, s.p.) “El gran problema del Real radica en los elevados gastos”,

pese a que su presupuesto esté controlado, según ley, por el Consejo Superior de Deportes y este actúe a tenor de la normativa *Fair Play Financiero*. Algunas inversiones en recursos humanos habrá que revisar porque si nos fijamos entre las temporadas 2014-2015 y 2019-2020, más de la mitad de los ingresos se dedicaron a los sueldos de los jugadores (Gallego Huerga, 2021, p. 72). A todo ello, hay que añadir que, a pesar de la boyante marcha económica en las últimas temporadas, debida principalmente a la reducción de la deuda neta (en la actualidad, unos 50 millones de euros), se tiende a disfrazar la costosa remodelación del estadio de fútbol.

Hay que darse cuenta de que el Real Madrid es algo más que un club de fútbol. Mantiene proyectos socio-deportivos en más de cien países e implementa criterios de Responsabilidad Social Corporativa en actividades como, por ejemplo, financiación de másteres, cursos de deporte inclusivo y/o talleres de psicología. Y no siempre las cuentas han salido bien. Durante la primera década de nuestro siglo, si aplicáramos el coeficiente de correlación de Pearson, en el Real Madrid, a dos variables tales como “inversión en fichajes” y “títulos ganados”, obtendríamos un resultado negativo, teniendo en cuenta que la obtención de títulos supone, además de prestigio, un insumo muy importante de ingresos.

Desde hace unas décadas, los grandes clubs han visto que en sus balanzas de pagos ya no cuentan tanto los ingresos por las cuotas de los socios o la ocupación de los asientos los días de competición, además estos eventos en muchos casos se producen cada 15 días (la intención de Florentino Pérez es explotar las instalaciones durante casi todo el año). Lo que prima hoy día son los beneficios por los títulos conseguidos y sus correlativas ganancias por derechos de imagen. Es decir, para bien o para mal, la comercialización es la base del mayor o menor éxito de los clubs. Un jugador de 150 millones de euros no es ningún bien material, sino una inversión a medio plazo que debe ser rentable. Se trata, en definitiva, de una operación de renta variable y, por consiguiente, arriesgada.

En relación con el riesgo, han aparecido recientemente en el entorno académico diversos Trabajos Fin de Grado y Trabajos Fin de Máster de carácter general sobre el fútbol español (Díez San José, 2021), de modo comparativo (Gallego Huerga, R, 2021; Pérez Alonso, 2022). En el caso del Real Madrid, las grandes inversiones (v.g. la remodelación del estadio Santiago Bernabéu) resultan viables, no sólo por los datos señalados en el párrafo anterior sino además porque el patrimonio actual del Club es capaz de afrontar las deudas por inversiones.

Un sencillo análisis DAFO del Club puede ser el siguiente:

DEBILIDADES	AMENAZAS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Matchday mermado	Bajas de jugadores	Reservas patrimoniales	Superliga
Gastos de personal	Inversiones de riesgo	Estatutos para la autodefensa	Merchandising

Mantenimiento de infraestructuras	Falta de títulos	Asociación deportiva	Influencias mediáticas
Cargas fiscales	Acceso al crédito	Responsabilidad Social Corporativa	Globalización
Contendientes de bajo nivel	Competencia exterior	Control presupuestario	Nuevas funcionalidades del estadio
Endeudamiento y apalancamiento	Dependencia de organismos internacionales	Prestigio social	Estadio, 365 días de actividades al año.

Elaboración propia.

Sin embargo, el problema social que está provocando esta reestructuración afecta al vecindario ya que, si bien la parte lindante con el Paseo de la Castellana ofrece un entorno agradable y espacioso, el resto de laterales aprisionan (valga la palabra) los edificios colindantes, y los materiales empleados producen unos reflejos molestos para la vista en días soleados.

El asunto de la *Superliga* merece un estudio especial. La idea de organizar una a nivel internacional entre los clubs más prestigiosos es algo que entra dentro de lo normal en un sistema capitalista de libre competencia. Es un caso similar al de la NBA estadounidense.

El problema surge cuando las federaciones internacionales, en esta ocasión UEFA y FIFA, que controlan las actividades de los clubs y reciben cuantiosas comisiones sin esfuerzo algo, sienten peligrar sus intereses. Las amenazas de la UEFA de expulsar de las competiciones bajo su control a los clubs adheridos a este proyecto (Arsenal, Atlético de Madrid, Barcelona, Chelsea, Inter de Milán, Juventus, Liverpool, Manchester City, Manchester United, Milán, Real Madrid y Tottenham Hotspur) no se han hecho esperar. La refriega no ha hecho más que comenzar.

* * *

La Superliga

En el sistema capitalista, cualquier iniciativa privada que cumpla las normas de libre mercado debe aceptarse. La vocación del Real Madrid de traspasar fronteras ha sido manifiesta tras la posguerra. Entre los proyectos de Bernabéu, estaba el de abrirse a competiciones europeas y ultramarinas. El fenómeno de la globalización, que “No se trata de un fenómeno que haya llegado a su fin y, por tanto, no hemos de extrañarnos que en los próximos años veamos cambios notables” (Gay de Liébana, 2016, aprox. p. 14), ha venido a potenciar esta intención, de manera que es un plan con más de medio siglo de antigüedad. El problema surge cuando se pretende organizar competiciones de manera independiente, es decir al margen del intervencionismo de organismos como la UEFA o la FIFA. Esta independencia ya se intentó con la creación del *Trofeo Bernabéu* en 1979. La respuesta

amenazadora de la UEFA fue inmediata y contundente, y esta competición se redujo a unos encuentros veraniegos.

En la actualidad, Florentino Pérez pretende llevar esta idea a la práctica, de modo parecido al funcionamiento de la NBA en Estados Unidos. Lo que se pretende es organizar una liga elitista entre los equipos de mayor prestigio internacional. Esto ha desatado una pugna entre clubs y los citados organismos porque es sabido que en las competiciones nacionales (dirigidas por la UEFA) y las internacionales (bajo control de la FIFA), estas organizaciones ingresan elevadas sumas de dinero derivadas de los altos porcentajes de los beneficios que generan los clubes.

El enfrentamiento ha derivado en amenazas por parte de la FIFA y la UEFA para excluir de las competiciones controladas por ellas a los clubs díscolos que organicen otra clase de competiciones al margen de su dominio. Se trata, pues, de un juego de intereses en el que deberán desaparecer las medidas proteccionistas y se deberían respetar las iniciativas privadas permitiendo que los clubs puedan alternar su participación en unas u otras actividades.

Se trata, en definitiva, de una cuestión esencialmente económica en la que unos ponen las castañas y otros las asan y, al tratarse de un asunto económico, hay que analizarlo en función de costes y beneficios y, en este sentido, los clubs con mayores recursos son los que más ponen y los que proporcionalmente menos rendimientos obtienen en cuanto a derechos de audiencia, por ello es obligada una necesaria revisión de acuerdos.

El futuro de la *Superliga* se desconoce, pero su advenimiento se presiente próximo. La razón es simple: “los tiempos están cambiando” como dice la canción de Bob Dylan y si las aguas crecen hay que empezar a nadar. Desde hace poco más de una década, la gente ha dejado de asistir a los estadios y se queda en casa viendo las retransmisiones de los partidos por televisión que precisamente no son las competiciones de los clubs modestos.

Gatius y Huch mencionan “la patente falta de rentabilidad de la mayoría de clubs” (p. 14) y teniendo en cuenta que la economía es el esqueleto que los sostiene, o se venden a caprichosos adinerados o habrá que cambiar las reglas del juego. Esto unido al fenómeno de la globalización y a la facilidad de los desplazamientos y de las telecomunicaciones, hace aconsejable la segunda opción.

El desarrollo del metaverso ha despertado el interés de algunas sociedades por esta tecnología que no deja de ser una herramienta virtual. En concreto, el Manchester City es de los más obsesionados en potenciarla. Desde la perspectiva de la socialización, este es un recurso que puede cambiar las relaciones afectivas entre los seguidores de los equipos y aumentar la soledad de las personas. El inconveniente que se advierte es el de crear una afición de ricos que podrán desplazarse a los estadios, por lejos que estén de sus domicilios, y otra de pobres abocados a no salir de casa.

En general, los balances de los equipos a fecha 30 de junio del 2022, eran deficitarios en su mayoría. El calamitoso estado económico de muchas empresas futbolísticas llegó a decisiones extremas, en ellas el acuerdo entre la Asamblea General de la Liga y el fondo de inversión británico *CVC Capital Partners*, firmado el 10 de diciembre del 2021, para hacerse este último con el 9% de los derechos de imagen de la mayor parte de los clubs por unos 2.000 millones de euros durante medio siglo. Entre las entidades opuestas a este abuso figura el Real Madrid. La decisión parece obvia. Sus aspiraciones están puestas en la Superliga.

5. CONCLUSIONES

La normativa oficial, en especial la reciente *Ley 39/2022, de 30 de diciembre, del Deporte* no presta la debida atención al régimen económico de las sociedades deportivas no constituidas como sociedades anónimas, dejándolas al albur de sus estatutos. Error muy grave tratándose de empresas tan relevantes, por su volumen de negocio, como los clubs Barcelona, Bilbao, Osasuna y Real Madrid.

El calificativo de sociedades sin ánimo de lucro contrasta con la elevada facturación derivada de sus actividades deportivas y otros negocios que, además de dobles prácticas contables, desemboca a en una abrumadora generación de riqueza distribuida entre los empleados. Actividad legal, pero no ética.

Los estatutos sociales del Real Madrid Club de Fútbol resultan algo generalistas y parecen insuficientes para resolver todas las posibles dudas ante determinados casos de gestión y, además, algunos términos, debido a su ambigüedad, deberían modificarse.

En parte, las publicaciones acerca de los clubes de fútbol, principalmente las entidades más prestigiosas, adolecen de interpretaciones más pasionales que neutrales y colindantes con la rivalidad, en especial entre el Barcelona y el Real Madrid. Predominan, pues, los aspectos irrelevantes que rondan la anécdota. Sin embargo, la información financiera parece más objetiva.

Conforme a lo apuntado en el punto 1 de este estudio, se evidencia que no siempre las prometedoras inversiones cosechan triunfos acordes con ellas. En especial, esto se produjo durante el segundo lustro del siglo actual. Este puede ser un buen aviso para navegantes ya que en un mundo tan volátil como el actual los proyectos gigantescos también pueden ocasionar desastres colosales.

El respaldo del Real Madrid CF por parte del régimen de la dictadura franquista fue un tira y afloja de turbulentas relaciones en las que cada parte manifestaba su independencia y procuraba salvar sus valores tradicionales. Este apoyo comenzó a mediados del siglo pasado a partir de los primeros éxitos del Real

Madrid en las copas de Europa, y ha seguido produciéndose durante el período democrático.

El marbete “Madrid galáctico” (que no fue del agrado de los madridistas), en sus comienzos, no dio los resultados económicos esperados a pesar de la gran inversión en jugadores foráneos, lo que indica una vez más que los negocios de riesgo implican una inevitable volatilidad que puede ocasionar tremendas pérdidas. La gran dependencia de los negocios es hoy la espada de Damocles que pende sobre los clubs más poderosos.

La estabilidad del Real Madrid, por sus enormes inversiones en plantilla y voluminosos gastos de otro personal y mantenimiento de instalaciones, no está garantizada y obliga a sus responsables principales a seguir la costumbre de tiempos pasados, es decir: a su continua renovación y búsqueda de nuevas oportunidades de negocio sin cuyo sostén económico el futuro del Club resultaría insostenible. En este sentido, la política económica de Florentino Pérez no sólo resulta apropiada, sino que también es necesaria para afrontar la dura competencia que se presenta en el ámbito internacional, propiciada sobre todo por el enorme poder de los fondos de inversión.

La remodelación actual del estadio de fútbol para explotarlo, no sólo mediante encuentros futbolísticos, supone una visión de futuro no exenta de indudables riesgos porque lo mismo que un *smartphone* sirve perfectamente para intercambiar diálogos, sin embargo su objetivo no puede competir con el de las cámaras réflex, así tampoco un estadio de fútbol puede rivalizar con un teatro o un palacio para determinados tipos de espectáculos.

En relación a los fichajes, habida cuenta de algunos errores cometidos en el pasado con contratos como los de Mariano Díaz o Eden Hazard, la estrategia actual de la Junta del Club es priorizar la cantera e incluso reservarse los derechos de futuras promesas del fútbol que todavía no han hecho su incursión en la categoría profesional.

El futuro del Real Madrid, como el de otras grandes empresas deportivas, está mediatizado por el entorno financiero internacional. Dadas las circunstancias actuales en el ámbito económico, las ventajas de las comunicaciones rápidas y baratas, y las inclinaciones de público, sobre todo de la juventud, apunto como inversiones preferentes una mayor participación del Club en los medios televisivos y el desarrollo de videojuegos de la clase e-sports en los que el Real Madrid se considere avatar.

6. BIBLIOGRAFÍA

Abellán, J.A. (2023). *Asalto al Real Madrid*. BibliotecaOnline. En: <https://bibliotecaonline.es/producto/asalto-al-real-madrid-diario-de-838-dias-y-noches-al-limite/> [consulta 01/03/2023].

Bahamonde Magro, A. (2002). *El Real Madrid en la historia de España*. Madrid: Taurus.

Hughes, S. (dir.) (2003). *Fascism and Football*. Documental de la BBC sobre un guión endeble de Chris Granlund.

Blanco Callejo, M., Forcadell Martínez, F.J. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, p. 36-61.

Carreño Ocaña, F. (2003). *La historia negra del Real Madrid: guante blanco, manga ancha*. Merán.

Congreso Vasco del Deporte 2006). Socialización y deporte: revisión crítica. Arabako Foru Aldundia = Diputación Foral de Álava.

Díez San José, M. (2021). *Análisis empresarial del fútbol: estudio y soluciones para el sector*. Universidad de Valladolid; Facultad de Comercio. Trabajo Fin de Grado.

Elorza, A. (1971). *Pan y toros y otros papeles sediciosos de fines del siglo XVIII*. Madrid: Ayuso.

Escandell Bonet, Bartolomé; Eduardo González Calleja y Francisco Villacorta Baños (coords.) (2002). *Historia del Real Madrid, 1902-2002*. La entidad, los socios, el madridismo, Madrid: Everest; Fundación Real Madrid, 2 vols.

Escohotado, A. (2021). *La forja de la gloria Breve historia del Real Madrid contada por un filósofo aficionado al fútbol*. Madrid: Espasa Libros. Jesús Bengoechea colaborador.

Gallego Huerga, R. (2021). *Análisis económico y financiero del fútbol español: fútbol club Barcelona "versus" Real Madrid club de fútbol*. Universidad de León; Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Trabajo Fin de Grado.

García Calvo, A. (1981). *Cartas de negocios de José Requejo*. Zamora: Lucina.

Gatius, A.; Huch, J.M. (2012). *Barça-Real Madrid, compitiendo por liderar el negocio del fútbol*. LID Editorial Empresarial.

Gay de Liébana Saludas, José María y Fernando Domínguez Mielgo. Las finanzas del fútbol, de los clubes top 20 a las 5 grandes ligas europeas. En: <https://accid.org/wp-content/uploads/2020/03/LAS-FINANZAS-DEL-F%C3%9ATBOL.pdf>

Gay de Liébana, J.M. (2014). Fútbol europeo, ¿finanzas inestables?: ¿modelo económico sostenible? *Harvard Deusto business review*, nº 235 p. 52-62.

Gay de Liébana, J.M. (2016). *La gran burbuja del fútbol. Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo*. Conecta. Cito por la versión en soporte electrónico sin paginar.

González Calleja, E. (2004). Deporte y poder: el caso del Real Madrid Club de Fútbol. *Memoria y civilización: anuario de historia de la Universidad de Navarra*. nº 7, p. 79-127.

González Calleja, E. (2010). El Real Madrid, ¿Equipo del Régimen? Fútbol y política durante el Franquismo. *Esporte e Sociedade*, año 5, nº 14, p. 1-19.

González Calleja, E. (2014). El Real Madrid, ¿equipo de España? Fútbol e identidades durante el franquismo. *Política y Sociedad*, Vol 51, nº 2. p. 275-296. Es versión remozada, corregida y aumentada de la publicación en 2010.

Historia viva del Real Madrid. Madrid: Prensa Española (1988) 2 v.

Meneses Cárdenas, J.A. (2008). El futbol nos une: socialización, ritual e identidad en torno al futbol. *Culturales*, vol. 8, pp. 101-140. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4002140> [consulta 01/01/2023].

Missis Andrés, A. (2017). *Análisis económico-financiero de las entidades deportivas: Real Madrid Club de Fútbol y Fútbol Club Barcelona*. TFG Universidad de Valladolid.

Noel, E. (1913). *Pan y toros*. F. Sempere y Cia. Reed. Sevilla: Extramuros, 2009.

Otero Carvajal, L.E. (2003). Ocio y deporte en el nacimiento de la sociedad de masas. La socialización del deporte como práctica y espectáculo en la España del primer tercio del siglo XX. *Cuadernos de historia contemporánea*, 25(25), 169–198. <https://doi.org/10.5209/CHCO.7750>

Pasamontes, J. C. (2003). *Todos los jefes de la Casa Blanca*. Pearson.

Pérez Alonso, M. (2021). *Análisis de las variables económico-financieras de tres de los equipos de la liga española de fútbol*. Trabajo Fin de Grado. Universidad Politécnica de Valencia.

Pinedo Gómez, C. (2017). *Real Madrid, el club del siglo XXI*. LID. Cito por la versión electrónica.

Roncero, T. (2022). *Eso no estaba en mi libro del Real Madrid*. Almuzara.

Shaw, D. (1987). *Fútbol y franquismo*. Alianza Editorial.

Soto Pineda, J.A. (2017). El control de ayudas públicas en la Unión Europea sobre los clubes del fútbol español. *Revista de derecho: División de Ciencias Jurídicas de la Universidad del Norte*, nº 48, pp. 82-130.

Torras, C. (2013). *La historia oculta del Real Madrid contada por un culé*. Temas de Hoy. Cito por la versión electrónica sin paginar.