

TRABAJO FINAL DE GRADO

Universitat Oberta de Catalunya

**La comunicación en entidades deportivas:
Real Madrid CF, la función social y la imagen de un
club con reconocimiento internacional**

Natalia A. Morales Urbaneja
Tutora: Rosana Viloca Puig
Curso 2019-20
Madrid

Agradecimientos:

A Enrique Demetrio Brisset, Catedrático Emérito de la Universidad de Málaga, por sus orientaciones y ánimo.

A Javier Baena, Jaime Rodríguez, José Luis Poblador, David Morales y todos los profesionales del medio audiovisual que han aportado luz a través de años de trabajo y experiencia.

A mi familia, por el apoyo incondicional.

ÍNDICE

ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN: EL FÚTBOL, UN DEPORTE COLECTIVO	6
2. OBJETIVO GENERAL	8
2.1. Justificación de interés	9
2.2. Metodología de trabajo	10
2.2.1 Características de la investigación	10
2.2.2 Metodología cualitativa	11
3. MARCO TEÓRICO: ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE CONCEPTOS CLAVES	12
4. REAL MADRID CF	16
4.1. Complejo deportivo socioeconómico	16
4.1.1. Estructura organizativa	18
4.1.2. Medios de comunicación y de información	20
4.1.3. El estadio Santiago Bernabéu	23
4.1.4. Fundación Real Madrid	25
4.2. El Real Madrid y su imagen	26
4.2.1. Código ético como eje vertebrador	26
4.3. Los siete públicos prioritarios del Real Madrid	27
4.3.1. El enfoque de cada entrevista	28
5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS Y DISCUSIÓN	32
5.1. Análisis de las entrevistas en profundidad	32
5.2. Conclusiones	33
6. BIBLIOGRAFÍA	35
7. ANEXOS	39
7.1. Material de interés	39

ABSTRACT

El presente trabajo final de grado busca adentrarse en un fenómeno social concreto con el objetivo de definir la función que cumple en la sociedad una entidad deportiva relevante. Para ello es necesario llevar a cabo una investigación que nos permita determinar la imagen real de nuestro objeto de estudio entre sus públicos prioritarios.

Emprendemos el análisis con una introducción sobre el fútbol como uno de los deportes caracterizado por su condición de juego colectivo y comunitario que, además, es reconocido a nivel global. Veremos los pros y los contras de este deporte desde el punto de vista social. Posteriormente delimitaremos el objeto de estudio en el Real Madrid C.F. como complejo deportivo-socioeconómico y su imagen.

Se ve necesario definir los conceptos claves en su contexto actual. Así mismo, se lleva a cabo un análisis sobre la construcción de marca Real Madrid en el marco de su cultura corporativa a partir de la búsqueda y recuperación de la información de los diversos canales de comunicación de este club deportivo y sobre la literatura publicada. Una serie de entrevistas en profundidad a sus públicos prioritarios nos darán las claves para la consecución de nuestro objetivo y razón de ser de este estudio.

Palabras claves: Real Madrid; deporte; cultura; marca; imagen; identidad;

ABSTRACT

This end-of-degree project seeks to shed light on a specific social phenomenon with the aim of defining the role played in society by a relevant sports entity. In order to do so, it is necessary to carry out a research about the real image of our subject of study among its priority audiences.

We begin the analysis with an introduction about football as a sport characterized by its collective and community status that is globally recognized. We will look into the pros and cons of football from a social point of view. Later we will determine the subject of study on Real Madrid C.F. as a socioeconomic object and its public image.

It is necessary to define the key concepts in their current context. Likewise, an analysis is carried out regarding the building of a Real Madrid brand within the framework of its corporate culture based on a search of information through its communication channels and published literature. Some in-depth interviews with its priority audiences will give us some keys to achieve our aim.

Keywords: Real Madrid; sports; culture; brand; image; identity

1. INTRODUCCIÓN: EL FÚTBOL, UN DEPORTE COLECTIVO

El fútbol es el deporte que goza de la mayor audiencia a nivel mundial, siendo millones los telespectadores de las grandes competiciones y muy cuantiosos los ingresos que genera. Según los datos publicados por la Fédération Internationale de Football Association (FIFA)¹, la celebración de la final de la Copa del Mundo 2018 celebrada en Rusia, obtuvo una audiencia total combinada² de 1120 millones de espectadores. Los ingresos superaron las expectativas y pronósticos, consiguiendo un superávit de 3533 millones de dólares. El 95% de estos ingresos se lograron por los derechos de transmisión³.

Las razones de su éxito las podemos encontrar en diversos factores, como la atracción de la sociedad por los deportes de competición, desde las Olimpiadas Griegas y las carreras de cuadrigas⁴ en los hipódromos del Imperio Romano con sus bandos de aficionados, o la facilidad para practicarlo por todo aquel que lo desee al margen de su situación económica y social; en realidad, sólo hace falta una pelota, un terreno llano y ganas de jugar. Así mismo, a través y alrededor del fútbol se crean identidades colectivas que a nivel comunitario entroncan con el sentimiento de pertenencia.

Podemos decir que este deporte genera también sueños e ilusiones entre niños y grandes. Quizás uno de los motores del fútbol se encuentre en las ilusiones de los más pequeños quienes, inevitablemente acaban convirtiéndose por unos instantes, en el espejo en donde se miran los grandes. Un espejo que acaba teniendo un efecto retroactivo. Es posible que esta ilusión haya favorecido la formulación de estrategias de branding⁵ en equipos de reconocimiento mundial. Por lo tanto, vemos la necesidad de identificar los distintos valores sociales, positivos y negativos, que asume y potencia el fútbol.

Entre los valores positivos podemos encontrar un espíritu de colaboración ya que se trata de un juego que requiere de un trabajo en equipo. Exige esfuerzo, que se fortalece con los entrenamientos. Inculca disciplina, a través de la figura

¹ FIFA.com *2018 FIFA World Cup Russian: Global broadcast and audience summary* [en línea] <https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njqsntvrvdvgv8ho1dag5> (consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

² Según el informe anterior “total combinada” se refiere a “la visualización en el hogar, la visualización fuera de casa y el alcance de la plataforma digital combinada”

³ FIFA.com *FIFA Informe de finanzas 2018* [en línea] Publicación oficial de la Fédération officielle de Football Association (© 2019 FIFA) <https://img.fifa.com/image/upload/nmdyuwbkzuetujfyzu4.pdf> (consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

⁴ CABRERO, J.; CORDENTE, F. (2011). *Los oficios de la diversión en Roma*. Espacio Tiempo y Forma. Serie II, Historia Antigua, (364-365) <https://doi.org/10.5944/etfii.24.2011.1872> (consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

⁵ Aunque la definición de branding puede variar según el autor, podemos decir que se trata de estrategias propias de las empresas para dar a conocer una marca.

del entrenador-padre; una figura que se convierte en el referente clave para los jugadores. Y, por último, se da un afán de superación que se intensifica en la celebración de cada partido.

Los valores sociales negativos son potenciados por una competitividad exagerada que puede provocar un reflejo de autoimportancia, y una rivalidad con los otros aficionados; esta rivalidad puede desembocar en el hooliganismo. Así mismo, acaba desbordando del ámbito deportivo para convertirse en el de mayor interés.

Simón Critchley plantea que el fútbol no es un deporte como el golf o el tenis, ambos basados en individualidades. Se trata más bien de un juego en equipo:

“(...) esencialmente colaborativo (...) Cuando un equipo no juega bien en su conjunto, la acción colectiva se colapsa en sus partes individuales y atomizadas, y todo se viene abajo. Los jugadores se echan la culpa unos a otros, y los hinchas la toman con los jugadores individualmente. Ésta es una estructura deficiente en todos los sentidos”⁶

Así pues, estamos ante un deporte colectivo con un determinado arraigo comunitario que se desarrolla en un mundo que se caracteriza por un sistema económico concreto. Podemos decir que todo lo que rodea al fútbol se verá necesariamente influido por la estructura económica y transnacional.

En este trabajo se estudia a el Real Madrid C.F. como modelo deportivo socio-económico y la imagen que proyecta. Un club deportivo que es referente internacional de otros equipos de fútbol. Así mismo y a diferencia de otros clubs, tiene la particularidad de no ser una Sociedad Anónima, ya que el Real Madrid pertenece a sus socios.

⁶ CRITCHLEY, S. (2018) *En qué pensamos cuando pensamos en fútbol* Editorial Sexto Piso, SA de CV 2018. México (pág. 16 y 18) ISBN: 978-84-16677-77-1

2. OBJETIVO GENERAL

En este trabajo de investigación nos preguntamos cuál es la función que cumple el Real Madrid en la sociedad y cómo es percibida por sus públicos. Para poder responder a esta pregunta es necesario conocer los valores sociales que difunde este club ya que se trata de una serie de ideas que entendemos como beneficiosas para el conjunto de la sociedad. Valores que se manifiestan en su código ético y forman parte de su cultura organizativa. Sin dejar de lado los valores sociales negativos que rodean a este juego, nos podemos plantear si el Real Madrid es un club deportivo que lleva a cabo una labor social relevante.

Existe una relación entre la función que cumple el Real Madrid y la construcción de su imagen desde el punto de vista de sus públicos prioritarios. Entendiendo como función social el fomento del deporte, como imagen la que se genera entre sus públicos prioritarios a partir de la imagen intencional y la imagen transmitida, y como públicos prioritarios todas aquellas personas que tienen una relación directa con este club y que, por tanto, tienen una serie de aspiraciones y objetivos relacionados con la entidad objeto de estudio.

Para realizar esta investigación, es necesario plantear una serie de objetivos específicos, estos son:

1. Identificar y definir los conceptos específicos del tema: marca, marca corporativa, identidad corporativa, cultura corporativa, imagen corporativa y procesos de branding.
2. Llevar a cabo un estudio sobre el Real Madrid como complejo deportivo-socioeconómico y su imagen.
3. Detectar, seleccionar, ordenar y entrevistar a los públicos prioritarios en función de sus características y de su importancia estratégica.
4. Considerar los resultados para poder establecer una serie de conclusiones en relación con el objetivo general.

Teniendo en cuenta que la metodología cualitativa se basa principalmente en la entrevista en profundidad, no podemos plantear una hipótesis que nos condicione el resultado del estudio. Rodolfo F. Carvallo, profesor en la Universidad de Costa Rica, apunta:

“(...) el paradigma cualitativo (...) presenta un concepto de la realidad que puede contener múltiples interpretaciones, abordarse en diversos enfoques (...)”⁷

De lo que se trata en este caso es de plantear una serie de preguntas que nos ayuden a desgranar nuestro objeto de estudio.

⁷FERNÁNDEZ C., R. (2001) *La entrevista en la investigación cualitativa* [en línea] Revista UCR Universidad de Costa Rica
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/download/8017/11775/>.
(consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

2.1. Justificación de interés

El Real Madrid comenzó como un club de fútbol y a día de hoy se ha convertido en una empresa que posee una marca de reconocimiento internacional y en un modelo inspirador para la mayoría de los clubs de fútbol.

Resulta interesante investigar y aprender el recorrido de este proceso, pero sobre todo saber si valores tan importantes como:

“(...) la dignidad, la honorabilidad o la responsabilidad (...)”⁸

son asumidos por su público. Por esta razón se ve necesario definir la función que cumple el Real Madrid, averiguar la percepción de la misma entre su público y considerar si está en consonancia con su marca corporativa.

Es decir, la promoción de los valores que este club transmite al conjunto de la sociedad y si estos son asumidos por sus públicos, de tal modo que se pueda considerar que dicha institución lleva a cabo una labor social relevante en el contexto actual.

Al mismo tiempo, encontrar las claves por las que este club ha llegado a ser un referente mundial, podría servir como aporte para futuros proyectos de investigación relacionados con la comunicación corporativa y las relaciones públicas de entidades y organizaciones deportivas. A lo largo de los últimos años se han llevado a cabo una cantidad relevante de estudios⁹ sobre este deporte, ya sea en su dimensión económica, social o incluso política.

⁸Página Web de Real Madrid CF, web oficial [en línea] Normativa aplicable: apartado “Código ético” <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/normativa-aplicable> (Consultado el día 30 de septiembre 2019)

⁹ BLANCO C, M.; Forcadell M, F.J. (2006) “El Real Madrid Club de fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España” Revista Universia BusinessReview 36-61 [en línea] https://www.researchgate.net/publication/28119358_El_Real_Madrid_Club_de_Futbol_la_aplicacion_de_un_modelo_empresarial_a_una_entidad_deportiva_en_Espana (Consultado el día 10 de diciembre 2019)

GINESTA P, X. (2011) “El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubs como multinacionales de ocio” Comunicación y sociedad [en línea] Vol. XXIV•Núm. 1•2011•141-166 <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3674879> (Consultado el día 10 de diciembre 2019)

CAYUELA M, M. J. (1997) “Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación” Barcelona: Centre d’Estudis Olímpics UAB (CEO-UAB) [en línea] https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060_spa.pdf (Consultado el día 20 de diciembre de 2019)

2.2. Metodología de trabajo

A continuación, se describe la metodología utilizada en el presente trabajo con el objetivo de presentar las líneas de investigación y estrategias para la consecución del objetivo. Al ser un estudio que trata cuestiones sobre la percepción de una realidad concreta, como es la imagen de un club deportivo español con proyección internacional entre sus públicos prioritarios, no se ha buscado medir o cuantificar la percepción de esa realidad. Lo que se ha hecho es cualificar a través de una serie de entrevistas para describir y analizar un fenómeno social a partir de una entidad deportiva relevante como objeto de estudio.

2.2.1. Características de la investigación

Siendo un trabajo de investigación con una serie de objetivos y una delimitación de su campo de estudio, el procedimiento desde el punto de vista metodológico será cualitativo, de tal forma que se realizará una serie de búsquedas de información para definir los conceptos claves en relación al objeto de estudio, es decir, marca, identidad corporativa o cultura corporativa, entre otros. De igual modo, se elaborará una búsqueda y recuperación de la información en torno a el Real Madrid a partir de la consulta de su página web, sus redes sociales y los distintos canales de información y comunicación.

Los motores de búsqueda y las publicaciones electrónicas serán principalmente académicas tales como:

- Biblioteca de la UOC <http://biblioteca.uoc.edu/es/>
- 02 Repositorio UOC <http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/?locale=es>
- Google académico <https://scholar.google.es/>
- Revistas Científicas Complutense <https://revistas.ucm.es/main.php?materia=Ciencias%20Sociales%20%3E%20Ciencias%20de%20la%20informaci%C3%B3n>
- Dialnet <https://dialnet.unirioja.es/>
- Universidad de Palermo. Facultad de Diseño y Comunicación https://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/publicaciones.php
- Revista TELOS <https://telos.fundaciontelefonica.com/>
- Revista Comunicar <https://www.revistacomunicar.com/>

2.2.2. Metodología cualitativa

Resulta importante en la metodología cualitativa aplicada las entrevistas en profundidad. En el presente trabajo se realizan entrevistas a destacados profesionales de los diversos niveles organizativos existentes en el club, a socios y a un representante de la peña madridista, a periodistas y a redactores especializados en la información deportiva de medios de comunicación generalistas y a profesionales del marketing.

Estas entrevistas se hacen teniendo en cuenta la relación de cada participante con el Real Madrid. De lo que se trata es de suscitar una conversación fluida a partir de un guion de referencia¹⁰ que se centra en la función del Real Madrid, la percepción de sus valores entre su público objetivo (especificados en el apartado correspondiente), y la construcción de su marca. Para ello se considera primordial la relación que se establece entre la persona que lleva a cabo la investigación y el entrevistado o la entrevistada. En este sentido y en la medida de lo posible, las entrevistas se efectúan de forma presencial y en un escenario favorable para establecer un clima de confianza. La entrevista al representante de la peña madridista se realiza de forma virtual a través del correo electrónico ya que es la única vía factible. Una vez realizadas las entrevistas se realizará un proceso de estructuración y análisis de los resultados.

¹⁰ Se especifica en las páginas 28 a 31 del presente TFG.

3. MARCO TEÓRICO, ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

A través del marco teórico podremos establecer y analizar los conceptos necesarios para llevar a cabo esta disertación. Así mismo, nos facilitará los distintos aportes académicos sobre nuestro objeto de estudio llevados a cabo hasta el momento.

El análisis y definición de términos específicos que se irán trabajando a lo largo de esta disertación nos delimitarán el marco teórico. Los términos marca, marca corporativa, identidad corporativa, cultura corporativa, imagen corporativa o procesos de branding, han ido cambiando, entre otras razones, por los avances en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información. Un nuevo proceso comunicativo que abre la puerta a los grandes flujos de información y a la interactividad en las relaciones.

A continuación, se analizan y definen términos específicos:

- Marca:

El diccionario americano de marketing define la palabra marca (brand) de la siguiente manera:

*“A brand is a name, term, design, symbol or any other feature that identifies one seller’s good or service as distinct from those of other sellers.[1]
ISO brand standards add that a brand “is an intangible asset” that is intended to create “distinctive images and associations in the minds of stakeholders, thereby generating economic benefit/value”¹¹*

Por otro lado, para Jiménez, Pàmies y Zapico, existe una relación entre el consumidor y las empresas que definen la marca:

“La marca puede entenderse como un elemento intermedio en la relación de intercambio establecido entre las empresas y los consumidores”¹²

¹¹American marketing association (2019) “Common language: Marketing dictionary” [en línea] <https://marketing-dictionary.org/b/brand/>

(consulta realizada el día 8 de octubre 2019)

Traducción:

Marca: una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o cualquier otra característica que identifica el bien o servicio de un vendedor como distintivo de los otros vendedores [1]

Las normas de marca ISO añaden que una marca “es un activo intangible” que pretende crear “imágenes y asociaciones distintivas en la mente de las partes interesadas, generando así beneficios económicos/valor”

¹² JIMÉNEZ Z., A.; PÀIMES P., M.M.; ZAPICO A., LM (2013) *Evolución y rol actual de la marca: la relación producto-marca-consumidores* Editorial UOC PID_00232382 (pág. 23)

Así mismo y atendiendo al contexto actual, consideran que las nuevas tecnologías dan paso a un tipo de marketing que facilita la personalización del producto estableciendo una relación con el consumidor. La marca se considera como *“el agente central en la relación”*¹³ (Jiménez; et al., 2013)

Podemos afirmar que una marca no sólo responde al nombre y a la identidad visual de un organismo (ya sea público o privado), sino que además y gracias a las nuevas tecnologías es el nexo de unión entre el consumidor y la entidad.

- Marca corporativa:

Entendemos por marca corporativa el nombre de la empresa o entidad. Cuando una empresa proyecta su marca corporativa está proyectando algo más que un producto, se está proyectando a sí misma y los elementos que la definen. Algunos autores afirman que la marca corporativa:

*“(…) determinará la percepción que diferentes agentes tienen sobre la organización y, por este motivo, el tipo e intensidad de la relación que éstos establecen con la misma; todo esto condicionará la posición que la organización ocupa en el mercado y su supervivencia a largo plazo”*¹⁴

- Identidad corporativa:

La identidad corporativa define a la empresa. Se trata de todos aquellos elementos que van a formar la personalidad de la entidad. Para Jiménez, González y Vilajona la identidad corporativa:

*“(…) se configura con aspectos de la misma empresa como pueden ser su historia, su ética y filosofía de trabajo, así como sus comportamientos cotidianos”*¹⁵

Barrios y Östberg dan un paso más y definen identidad corporativa como:

*“(…) el conjunto de rasgos, características y atributos más o menos estables y duraderos de la organización que determinan su manera de ser, actuar y de relacionarse”*¹⁶

¹³ JIMÉNEZ Z., A.; PÀIMES P., M.M.; ZAPICO A., LM (2013) *Evolución y rol actual de la marca: la relación producto-marca-consumidores* Editorial UOC PID_00232382 (pág. 32)

¹⁴ BARRIOS B., P.; ÖSTBERG, J. (2010) *Identidad, cultura e imagen corporativa* Editorial UOC PID_OO223997 (pág. 9)

¹⁵ JIMÉNEZ M., M; GONZÁLEZ R., Z; VILAJONA A., S. (2012) *Conceptos básicos de la comunicación publicitaria* Editorial OUC PID_0016869 (módulo 1; pág. 17)

¹⁶ BARRIOS B., P.; ÖSTBERG, J. (2010) *Identidad, cultura e imagen corporativa* Editorial UOC PID_OO223997 (pág. 10)

- Cultura corporativa:

Existe literatura extensa acerca del término cultura corporativa. La que aquí nos interesa tiene relación directa con las relaciones públicas ya que incluye la participación de los públicos. En este sentido José Rafael Malpica apunta:

“(...) La cultura de una organización o cultura corporativa no es otra cosa que la manera de comportarse esa organización en sus relaciones con el entorno, sus públicos. Es, de manera simplista, cómo hacen las cosas esa empresa y por qué”¹⁷

La cultura corporativa son todos aquellos aspectos intangibles (aunque también tangibles) relacionados con la entidad, desde sus productos hasta su filosofía, código ético, valores, incluso su programa de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), etc. Un compendio de características que la diferencian y la posicionan de forma idealmente ventajosa en un mercado saturado de productos y propuestas de experiencias aparentemente únicas.

- Imagen corporativa: imagen intencional, imagen transmitida e imagen real:

La imagen corporativa de una entidad se va forjando con el tiempo y a partir de sus diversos públicos. En este sentido tenemos por un lado la imagen intencional, es decir la imagen que la entidad quiere proyectar y que tiene relación directa con su identidad corporativa; la imagen transmitida es la que se va a dar en el proceso de comunicación en el que juegan factores como el canal por el que esa imagen es transmitida, el contexto o el formato. De esta manera se acabará construyendo la imagen real, que es aquella que se forma en la mente de los diversos públicos. Públicos que van a responder a una diversidad cultural.

Barrios y Östberg apuntan:

“Lo ideal es que la imagen intencional o deseada coincida con la imagen real que los diferentes públicos tienen de la empresa(...)”¹⁸

¹⁷ MALPICA, J.R.(1994) “Cultura corporativa y Relaciones Públicas” Temas de Comunicación [S.I.], n. 6, p. 77-104, mar. 2011 [en línea]
<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/141>
(Fecha de consulta el día 4 de octubre 2019)

¹⁸ BARRIOS B., P.; ÖSTBERG, J. (2010) *Identidad, cultura e imagen corporativa* Editorial UOC PID_OO223997 (pág. 24)

- Procesos de branding:

Los procesos de branding son en realidad procesos de construcción de la imagen de marca. Estos procesos entroncan con los diversos factores que entran en juego a la hora de establecer la comunicación estratégica de una marca. Velilla apunta que el branding:

“(...)para algunos es una estrategia de publicidad fundamentada en la comunicación de unos determinados atributos, para otros es una técnica de marketing dirigida a captar la atención y la preferencia para incrementar las ventas”¹⁹

- Responsabilidad Social Corporativa (RSC):

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) tiene una relación directa con la ética empresarial. En este sentido, toda entidad o empresa que busque tener un comportamiento acorde a esa responsabilidad social, debe elaborar y comprometerse con un código ético. Este código ético puede ser denominado como código o política de empresa y contiene una normativa que va más allá del estricto cumplimiento de la legislación vigente. García, Montoro y Romero afirman que:

“(..) la responsabilidad social es un compromiso de la empresa que va más allá del cumplimiento de sus obligaciones legales. Se trata de responder a las demandas de los distintos grupos sociales que afectan a las actividades de la empresa o que se ven afectados por éstas.”²⁰

Estos códigos de conducta definen a la empresa desde el punto de vista de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

¹⁹ VELILLA G., J. (2010) *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca* Editorial UOC, Barcelona (pág. 55)

²⁰ García G., M.C.; Montoro S., M.A.; Romero M., A.M. (2013) *Introducción a la empresa* Editorial FUOC (Módulo didáctico 2, pág. 38) PID_00200480

4. REAL MADRID CLUB DE FÚTBOL

4.1. Complejo deportivo socioeconómico

El Real Madrid es un club deportivo que ha crecido a lo largo de su historia. Creado en 1902²¹, alcanzando notoriedad tras ganar las cinco primeras Copas de Europa en la década de los cincuenta, convirtiéndose en un referente internacional.

No sólo se trata de un equipo de fútbol profesional, estamos ante una institución deportiva que lleva a cabo diversas labores de carácter económico y social en base a una estructura organizativa concreta.

Los resultados de su último informe económico correspondiente a la evolución del ejercicio 2018-2019, y publicado el 30 de junio de 2019²², arroja cifras positivas. El mayor ingreso del club se genera a través del marketing con el que se ingresa un 39% de los ingresos totales. Los socios aportan un 15%, mientras que la televisión, y los amistosos y las competiciones internacionales un 23% cada uno. En total el Real Madrid declara en su informe que:

“(...)han alcanzado la cifra de 757 millones de € (1%) respecto al ejercicio anterior(...)”²³.

En la última valoración que realiza la empresa de servicios de consultoría y estudios financieros, Deloitte Toche Tohmatsu Limited²⁴ (Deloitte), el Real Madrid se sitúa como el equipo europeo que mayores ingresos ha obtenido a lo largo de 2018²⁵, por detrás se sitúa el Manchester United y el FC Barcelona. Es

²¹ Wikipedia “Real Madrid Club de Fútbol” [en línea]
https://es.wikipedia.org/wiki/Real_Madrid_Club_de_F%C3%BAtbol
(consultado el día 13 de octubre de 2019)

²² Real Madrid web oficial. Apartado: Cuentas anuales y Auditoría 2018-2019: Informe económico 2018-2019 e informa de Auditoría [en línea]
<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/cuentas-anuales?language=es&site=RealMadridResponsive&sitepfx=RM>
(consulta realizada el día 11 de noviembre 2019)

²³ Real Madrid web oficial. Apartado: Cuentas y auditoría 2018-2019: Informe de gestión correspondiente a la evolución de los resultados del ejercicio 2018-2019 [en línea]
<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/cuentas-anuales?language=es&site=RealMadridResponsive&sitepfx=RM>
(consulta realizada el día 11 de noviembre 2019)

²⁴ Deloitte Toche Tohmatsu Limited (Deloitte) [en línea]
<https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/about-the-network.html>
(consulta realizada en noviembre 2019)

²⁵ S. MAZO, ESTELA (24/enero/2019) Madrid y Barça, los clubes más ricos del mundo [en línea]
Publicación electrónica Expansión, Unidad Editorial y Expansión Económica SL
<https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2019/01/24/5c48e262468aeb022f8b45cb.html>
(consulta realizada el día 11 de noviembre 2019)

la primera vez que el Real Madrid supera al equipo de fútbol más valioso del mundo desde el punto de vista económico, este es el Manchester United.²⁶

Cabe destacar la apuesta de Florentino Pérez (presidente actual del Real Madrid CF) por la inversión del estadio Santiago Bernabéu que tendrá un alto coste y que se detalla más adelante. Una apuesta que tiene como objetivo económico maximizar los ingresos que se generan a través de las instalaciones deportivas²⁷. Así mismo busca convertirse en uno de los iconos principales de la ciudad de Madrid²⁸

Por otro lado, este club realiza un trabajo de carácter social que se lleva a cabo a través de la Fundación Real Madrid²⁹. Se trata de programas deportivos y acciones sociales que se vienen desarrollando en España y en otros países como Argentina, Brasil o Bolivia.

Así mismo, podemos observar un trabajo de carácter más formativo en la escuela deportiva Ciudad Real Madrid situada en Valdebebas. Un aprendizaje con el que se busca inculcar, también, los valores del club.

Todas estas acciones se recogen en su informe de Responsabilidad Social Corporativa³⁰ y en diversos informes y memorias anuales que publica en su página web.

²⁶ BrandFinance®. Brandirectory. Football 50 2019 Ranking [en línea]

<https://brandirectory.com/rankings/football/2019/>

(consulta realizada el día 20 de diciembre 2019)

²⁷ SERGIO DE LA CRUZ (3/04/2019) Deporte y Negocio: El nuevo Santiago Bernabéu, la joya de la corona de un proyecto de 1000 millones de euros para el Real Madrid del futuro. [En línea] El kiosco digital del diario *elEconomista*

<https://www.eleconomista.es/deporte-negocio/noticias/9800540/04/19/El-Santiago-Bernabeu-la-joya-de-la-corona-de-un-proyecto-de-1000-millones-de-euros-para-el-Real-Madrid-del-futuro.html>

(consulta realizada en 16 de noviembre 2019)

²⁸ RTVE.es/AGENCIAS (02.04.2019) Deportes/Fútbol *El Bernabéu se remodelará para convertirse en "un icono vanguardista y universal"* [en línea] <http://www.rtve.es/deportes/20190402/bernabeu-se-remodelara-para-convertirse-icno-vanguardista-universal/1915240.shtml>

(consulta realizada el día 16 de noviembre 2019)

²⁹ Página web oficial del Real Madrid [en línea] Sección en la que se puede consultar el trabajo que realiza la Fundación Real Madrid

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion>

(consulta realizada el día 4 de noviembre 2019)

³⁰ Página web oficial del Real Madrid [en línea] Relación de informes varios entre ellos sobre Responsabilidad Social Corporativa.

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia>

(consulta realizada el día 4 de noviembre 2019)

4.1.1. Estructura organizativa

La naturaleza jurídica del Real Madrid figura en sus estatutos (2012) como:

“Entidad Deportiva que tiene como objeto y fin dedicar su actividad y patrimonio a conseguir, de forma primaria y principal, el fomento del fútbol, en sus distintas categorías y edades y, de forma general, la práctica de todos los deportes que determinen sus Órganos Rectores”³¹.

Por lo tanto, podemos afirmar que una de las particularidades que diferencia a este club respecto a otros, es que no es una Sociedad Anónima, el Real Madrid pertenece a sus socios.

En su estructura³² encontramos:

• Secciones deportivas de fútbol y baloncesto. Las secciones de fútbol se subdividen en categorías y por edades cumpliendo con la normativa de la Federación, estas son:

- Prebenjamines (7 y 8 años)
- Benjamines (9 y 10 años)
- Alevines (11 y 12 años)
- Infantiles (13 y 14 años)
- Cadetes (15 y 16 años)
- Juveniles (17, 18 y 19 años)
- Real Madrid Castilla
- Veteranos: cumplidos los 30 años
- Primer equipo: Real Madrid CF

Son equipos mixtos en las categorías de prebenjamín, benjamín, alevín e infantil. Hay que destacar la reciente incorporación del equipo profesional de fútbol femenino, el Club Deportivo TACON al Real Madrid CF.

³¹ Real Madrid CF, web oficial Apartado: Normativa aplicable: Estatutos sociales del Real Madrid Club de Fútbol [en línea]

<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/normativa-aplicable?language=es&site=RealMadridResponsive&sitepfx=RM>

(consulta realizada 4 de octubre 2019)

Y en:

Real Madrid CF, web oficial Apartado Estatutos Sociales [en línea]

<https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/estatutos-sociales>

(consulta realizada 4 de octubre 2019)

³² Real Madrid CF, web oficial, información extraída a partir del análisis de su contenido [en línea]

<https://www.realmadrid.com/> (Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

La sección de baloncesto se subdivide también por categorías en función de la edad, esto es:

- Infantil (13 y 14 años)
 - Cadete (15 y 16 años)
 - Junior (17 y 18 años)
 - EBA (19 y posterior)
 - Real Madrid Baloncesto
-
- Medios y canales de comunicación y de información
 - Junta directiva (sistema de elección)
 - Socios
 - Peñas oficiales (nacionales e internacionales)
 - Fundación con proyectos nacionales e internacionales
 - Presupuesto 2019-20

Algunos autores afirman que el Real Madrid (al igual que el FC Barcelona) adquiere una identidad que lo define, no solamente como club y equipo, sino también como institución:

“(...) los clubes asumen una nueva forma, la de institución, porque la entidad proyecta unos valores y tiene una identidad (...)”³³

Podemos afirmar que el Real Madrid CF es una institución de carácter deportivo que cuenta con una escuela de fútbol y de baloncesto, una fundación que promueve proyectos nacionales e internacionales, una serie de canales comunicativos e informativos, y mantiene un acuerdo de colaboración con la Universidad Europea.

³³ Ginesta P., X. (2010) Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) en línea Dialnet CORREGIR <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3351981> (Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

4.1.2. Medios de comunicación y de información

Entre los medios de comunicación y de información se encuentran varias publicaciones en papel y en formato digital³⁴, una página web con canales abiertos a sus socios con enlaces a las diversas redes sociales³⁵, y un canal de televisión digital³⁶ que emite en abierto y de forma gratuita.

Estos medios están dirigidos a los seguidores del Real Madrid, pero también a periodistas de medios de comunicación generalistas y medios especializados en información deportiva.

En los últimos años equipos de fútbol como el Real Madrid C.F. o el F.C. Barcelona han apostado por un canal de televisión que les diera mayor visibilidad entre sus seguidores y, al mismo tiempo, una proyección internacional. En el caso del Real Madrid, se trata de un canal en abierto y gratuito operativo desde el año 1999, en el que podemos encontrar una parrilla más o menos variada, con un programa de humor, emisión de películas o entrevistas a diversos personajes del mundo del deporte vinculados o no, a el Real Madrid.

Por otro lado, su audiencia no es la que se puede esperar de cualquier otro canal que emite bajo estas condiciones (en abierto y gratuito), pero tampoco parece que ese sea su objetivo principal. Como otros medios de este club, se trata más bien de llegar a sus seguidores tanto nacionales como internacionales, teniendo en cuenta también, la versión inglesa que se realiza en Real Madrid tv. Los contenidos de esta televisión son decididos por el gabinete de comunicación del club, siendo su mayor responsable Antonio Galeano.

Otros medios, como las redes sociales o la página web, facilitan el feedback con sus socios y seguidores. De esta manera se establece un diálogo que permite conocer las inquietudes, necesidades, preferencias, críticas, y opiniones en general de todas aquellas personas interesadas en este club. Si observamos la página web veremos botones directos a Twitter, Facebook, Instagram o incluso Google. Podemos decir que una de las ventajas que ofrece toda red social es la interacción de los usuarios. De esta manera se da una relación en ambos sentidos que favorece, sobre todo, al club. Recopilación de datos, pero también de gustos e inquietudes que facilitan la tarea en materia de posibles nuevas

³⁴ *Hala Madrid; Hala Madrid junior; Grada Blanca; Revista Fundación*; [en línea] Edición trimestral por Real Madrid CF <https://www.realmadrid.com/aficion/publicaciones> (Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

³⁵ Real Madrid CF, web oficial [en línea] Redes sociales <https://www.realmadrid.com/aficion/redes-sociales> (Consultado el día 4 de octubre de 2019)

³⁶ Real Madrid tv. en línea [en línea] <https://www.realmadrid.com/real-madrid-tv> (Consultado el día 4 de octubre de 2019)

estrategias de promoción. El departamento de marketing es el responsable de realizar el trabajo en las redes sociales siguiendo las directrices del club.

Por otro lado, entendemos que el tipo de comunicación que se lleva a cabo en las redes sociales puede ser de carácter informativo, pero también es persuasivo. Aquí podemos seguir la información relacionada con el club en general, y sobre sus jugadores en particular.

Facebook funciona como un contacto más cercano e informal con más de 108 millones de seguidores, contando a 1 de enero de 2020. La amplia participación de sus seguidores puede ser medida a través de los “like”³⁷ y es posible encontrar comentarios en inglés, francés o incluso árabe³⁸. Así mismo, la creación de encuestas permite llevar a cabo la promoción, pero sobre todo el seguimiento de la actualidad madridista.

Normalmente la red social Twitter, a diferencia de Facebook, favorece la difusión de la información. Para Jordi Pérez Colomé esta red social:

“es de los primeros lugares donde esa información se difunde (...)”³⁹.

Por lo tanto, funciona como si de una agencia de información se tratara caracterizada por su inmediatez, su formato y, al mismo tiempo, tiene la capacidad de establecer la agenda pública. Twitter tiene grandes ventajas, pero también grandes defectos. La información siempre debe ser contrastada, pero los tuits de forma más escrupulosa ya que la informalidad de este canal no sólo facilita más opinión que información, sino que además es muy fácil caer en la exageración y, por tanto, desvirtuar la información. Dependiendo de la noticia, de su urgencia, inmediatez, protagonistas y presencia de periodistas, la red social Twitter tendrá mayor o menor relevancia. En el caso de la red social twitter que lleva el Real Madrid, podemos encontrar desde información de eventos hasta comunicados oficiales del club. Cuenta con 33,5 millones de seguidores a 1 de enero de 2020.

³⁷ Aunque desde hace unos meses se han publicado noticias sobre la limitación de los “like”, en las páginas de Facebook de España, siguen operativos. Ver: Madrid (14/10/19) “Así afectará la eliminación de los “me gusta” en Instagram y Facebook a los jóvenes” Diario ABC [en línea]

https://www.abc.es/tecnologia/redes/abci-afectara-eliminacion-gusta-instagram-y-facebook-jovenes-201910140150_noticia.html

(consultado el día 7 de diciembre de 2019)

³⁸ Real Madrid CF, red social Facebook oficial del Real Madrid CF [en línea]

<https://www.facebook.com/RealMadrid/>

(consultado el día 7 de diciembre de 2019)

³⁹ PÉREZ COLOMÉ, JORDI (17/04/2011) “Cómo hacer periodismo con Twitter”. Blog *Obama World* [en línea] <http://www.obamaworld.es/2011/04/17/como-hacer-periodismo-con-twitter/>

(consultado el día 7 de diciembre de 2019)

La red social Instagram del Real Madrid cuenta con 82,5 millones de seguidores a 1 de enero de 2020. La información que podemos encontrar sobre el club es diversa, pero sobre todo se centra en los jugadores del primer equipo (Real Madrid CF). Una información que necesariamente debe ser muy cuidada dada la gran influencia que tiene esta red social entre los más jóvenes⁴⁰.

Se trata, en definitiva, de llevar a este club a las casas de todos sus aficionados y socios salvando las fronteras espacio-temporales.

La comunicación con otros medios y agencias de prensa se da también y de forma más formal, a través del gabinete de comunicación responsable que cuida al detalle toda la información facilitada dado el interés mediático de este club. Desde la gestión de ruedas de prensa, pase de periodistas a entrenamientos, presentaciones de jugadores, eventos institucionales del club, concesión de entrevistas, etc.

⁴⁰ PONS, PAULA (24/10/2018) Instagram reina entre los adolescentes, que abandonan Snapchat y Facebook. *La Vanguardia* [en línea]
<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20181024/452524453682/instagram-facebook-snapchat-redes-sociales-estudio-adolescentes-jovenes-tecnologia-portada.html>
(consultado el día 7 de diciembre de 2019)

4.1.3. El estadio Santiago Bernabéu

Resulta necesario incluir un apartado sobre el estadio del club porque no sólo se trata de una relevante inversión que busca obtener beneficios económicos, sino que también forma parte de la proyección de la marca Real Madrid que aporta valor añadido y que responde a elementos tangibles e intangibles. Así mismo podemos afirmar que el estadio Santiago Bernabéu se ha convertido en emblemático de la capital de España, siendo el quinto icono de la ciudad que funciona como referente de atracción turística⁴¹.

Mientras otros equipos europeos están llevando sus estadios a la periferia de las ciudades, el estadio Santiago Bernabéu no sólo permanece en el entorno urbano, sino que además está siendo reformado de manera integral. Una reforma que supone una inversión a largo plazo y que tiene un coste de 575 millones de euros⁴². Según Florentino Pérez “va a convertirse en un icono vanguardista e internacional”⁴³.

En junio de 2018 se hizo pública la incorporación de Dave Hopkinson, ejecutivo canadiense con experiencia en patrocinio y desarrollo de negocio de equipos deportivos. José Félix Díaz, responsable de deportes del periódico *Marca*, apunta:

“El canadiense llegó al club blanco con el aval de ser el responsable en eso de generar ingresos en siete franquicias deportivas profesionales de la compañía MLSE (...)”⁴⁴

⁴¹ Madrid Destino [en línea] *Anuario de turismo Madrid 2018*. [en línea] Depósito legal: M-10801-2019 de la edición, Madrid Destino: Cultura, turismo y negocio, S.A. Madrid, 2019
<https://www.madrid-destino.com/sites/default/files/2019-03/AnuarioTurismoMadrid2018.pdf>
(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

⁴²Real Madrid CF, web oficial [en línea] *Enrique Sánchez, secretario de la Junta Directiva Del Real Madrid, y Eduardo García, abogado de Clifford Chance, firman el acuerdo de financiación de las obras del estadio* (12/04/2019)
<https://www.realmadrid.com/noticias/2019/04/enrique-sanchez-secretario-de-la-junta-directiva-del-real-madrid-y-eduardo-garcia-abogado-de-clifford-chance-firman-el-acuerdo-de-financiacion-de-las-obras-del-estadio> (Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

⁴³Real Madrid CF, web oficial [en línea] *Florentino Pérez: “El Santiago Bernabéu será el mejor estadio del mundo”* (02/04/2019) discurso de Florentino Pérez en la presentación de la reforma del Santiago Bernabéu
<https://www.realmadrid.com/noticias/2019/04/presentacion-de-la-reforma-del-estadio-santiago-bernabeu-2>
(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

⁴⁴ FÉLIX DÍAZ, JOSÉ (06/10/2019) El Real Madrid ficha a David Hopkinson, el hombre de los 530 millones de euros. [En línea] *MARCA*
<https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2018/10/06/5bb75f70ca4741062b8b45c2.html>
(Consultado el día 7 de diciembre de 2019)

El cargo que ostenta es el de director de patrocinios, siendo el responsable de la estrategia, ventas y activación de los mismos⁴⁵.

La contratación de Hopkinson tiene relación directa con el estadio madridista ya que una de sus labores es sacarle el mayor rendimiento económico al Bernabéu. En la entrevista que le hace Karl Moore (colaborador de la revista Forbes) declara:

“For a futbol fan Santiago Bernabéu Stadium can be a lot like a Mecca (...) You will see people crying in the stands because they’re achieving one of the greatest moments of their lives by witnessing a live math. We’re making those memories and those connections”⁴⁶

En la actualidad el estadio del equipo blanco cuenta con un museo que está incluido en una atracción turística denominada “Tour Bernabéu”⁴⁷. Esta atracción incluye el acceso a determinadas instalaciones del estadio como el banquillo, el vestuario, el terreno de juego o la sala de prensa. Así mismo, ofrece una serie de atracciones interactivas. Según el diario ABC, este museo es el tercero⁴⁸ de Madrid que recibe más visitas después del Museo del Prado y el Reina Sofía.

⁴⁵ Real Madrid CF, web oficial [en línea] Apartado: Organigrama <https://www.realmadrid.com/club/transparencia/organigrama> (Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

⁴⁶ Traducción: “Para un aficionado al fútbol, el estadio Santiago Bernabéu puede parecerse mucho a la Meca (...) Verás gente llorando en las gradas porque están viviendo uno de los mejores momentos de sus vidas al poder presenciar un partido en directo. Estamos favoreciendo la construcción de esos recuerdos y de esas conexiones”
MOORE, KARL (Oct 18, 2019) [en línea] David Hopkinson Is Taking Sports Marketing Global At Real Madrid. Revista *Forbes* <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2019/10/18/david-hopkinson-is-taking-sports-marketing-global-at-real-madrid/> (Consultado el día 20 de diciembre de 2019)

⁴⁷ Página oficial de Turismo de la ciudad de Madrid: *Bienvenidos a Madrid* [en línea] https://www.esmadrid.com/informacion-turistica/estadio-santiago-bernabeu?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (Consultado el día 7 de diciembre de 2019)

⁴⁸ GONZÁLEZ M., TOMÁS (30/05/2019) [en línea] Real Madrid: El Tour del Bernabéu, 15 millones de visitantes en 20 años. Diario *ABC*, edición digital https://www.abc.es/deportes/real-madrid/abci-tour-bernabeu-15-millones-visitantes-20-anos-201905300058_noticia.html (consultado el día 4 de noviembre de 2019)

4.1.4. Fundación Real Madrid

La Fundación Real Madrid saca adelante programas y acciones sociales entre los sectores más desfavorecidos y vulnerables. Se realiza una gran parte del trabajo inserto en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa⁴⁹ (RSC) del club. Podemos afirmar que el grado de penetración de políticas sociales es alto, y lo hace a nivel nacional a través de programas socio deportivos en centros penitenciarios, programas de actividad física para los más mayores o incluso en programas realizados en hospitales, entre otros. A nivel internacional, lleva a cabo la fundación y seguimiento de escuelas deportivas en diversas zonas de América, África o Asia, al igual que en Europa y Oriente Medio. En su web⁵⁰ es posible encontrar una parte considerable de todo este trabajo.

Su eje de acción está basado en una serie de valores que son difundidos a través de la práctica del fútbol y el baloncesto.

El mayor responsable de la Fundación Real Madrid es Julio González Ronco. Lleva más de veinte años al frente de este organismo y lo que empezó como una labor relacionada con la salud y el deporte entre los más pequeños, ha multiplicado su campo de acción comprometiendo a personajes como Emilio Butragueño (actual responsable de Relaciones Institucionales del club) o Álvaro Arbeloa, ambos exjugadores del primer equipo del Real Madrid.

Llama la atención que el trabajo de esta fundación no tenga una mayor difusión a través de la televisión de este club. Una fundación que es en la actualidad una poderosa herramienta de difusión de valores y un fuerte compromiso con proyectos socio-deportivos nacionales e internacionales.

⁴⁹ Página web oficial del Real Madrid [en línea] Relación de informes varios entre ellos sobre Responsabilidad Social Corporativa.

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/el-club/transparencia>

(consulta realizada el día 4 de noviembre 2019)

⁵⁰ Real Madrid CF, web oficial (en línea) Fundación Real Madrid

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion>

(Consultado el día 30 de septiembre 2019)

4.2. El Real Madrid y su imagen: el código ético como eje vertebrador

Todos los integrantes de este club ya sean con vinculación directa o indirecta, se rigen por un código ético⁵¹ que conforma el eje vertebrador de su cultura organizativa. Una serie de normas que se extienden para que pueda llegar a cada uno de sus públicos. La aplicación y difusión de estas normas es variada, desde el trabajo que se realiza a través de su fundación, la escuela deportiva o las políticas que se aplican en sus diversos departamentos. Con ellas se va formando una ventaja diferencial que va conformando tanto su cultura corporativa como su imagen.

Algunos autores como Mañas-Viniegras afirma:

“(...) Real Madrid ha construido una marca corporativa basada en la reputación y la gestión de intangibles, con un reconocimiento social global (...)”⁵²

Así mismo, las políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han facilitado el reconocimiento de la labor social de este club añadiendo valor a su marca corporativa. Fernández Beaumont apunta:

“La RSC puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”⁵³

Podemos decir que estamos ante un club que no sólo tiene un reconocimiento global, sino que además cada vez que una persona consume un producto con la marca Real Madrid, lo que está adquiriendo no sólo es un producto sino también una imagen corporativa asociada a una serie de valores con los que se identifica.

⁵¹ Página Web de Real Madrid (en línea) Normativa aplicable: apartado “Código ético”
<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/normativa-aplicable>
(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

⁵² MAÑAS-VINIEGRA, L. *El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa* (en línea) Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterránea Journal of Communicativos, 9(1), 465-482
<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/72052>
(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

⁵³ FERNÁNDEZ B, J. () “Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación” Revista Telos Fundación Telefónica (Núm. 79 en publicación en papel) [en línea]
<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/responsabilidad-social-corporativa-y-comunicacion/>
(Consultado el día 4 de octubre de 2019)

4.3. Los públicos prioritarios del Real Madrid

Se han seleccionado y ordenado los públicos prioritarios en función de sus características y de su importancia estratégica. Cada entrevista se lleva a cabo en profundidad teniendo en cuenta el vínculo entre el entrevistado o la entrevistada con el Real Madrid. De lo que se trata es de desgranar el objeto de estudio para poder dar respuesta a nuestro planteamiento, este es, si existe relación entre la función que cumple el Real Madrid y la construcción de su imagen desde el punto de vista de sus diversos públicos objetivos.

Público objetivo del Real Madrid CF:

I. Medios de comunicación

Agencia

EFE: David Morales

Prensa

El Mundo: Jaime Rodríguez

Radio

Onda Madrid: José Luis Poblador

II. Real Madrid Club de Fútbol:

II. a) Real Madrid TV:

Editor

Director de programa

II. b) Marketing:

Real Madrid TV

Real Madrid CF

II. c) Exjugadores del Real Madrid:

Exfutbolista profesional que en la actualidad forma parte de la entidad blanca.

II. d) Fundación Real Madrid:

Periodista de investigación

III. Socios

Participación de dos socios que llevan más de veinte años en el Real Madrid aunque de generaciones diferentes.

4.3.1. El enfoque de cada entrevista

Las entrevistas se han ajustado en función de la relación de cada participante con el club, aunque se han basado en un guion de referencia:

Guion de referencia para las entrevistas a profesionales de diversos niveles organizativos del club.
1. ¿Cómo se organiza el trabajo de comunicación/marketing en un club como el Real Madrid?
2. Sobre la función del Real Madrid, sus valores y la percepción entre sus públicos: <p>El fútbol, según algunos autores como Eduardo Galeano, Vázquez Montalbán o Reguera, consideran que se trata de un juego colectivo que promueve una serie de valores. Así mismo, el club difunde valores positivos para la sociedad ¿esta serie de valores funciona como herramienta para crear valor a la marca Real Madrid o son los éxitos de sus competiciones?</p> <p>¿Porqué los seguidores siguen siendo fieles al club cuando el Madrid no gana?</p> <p>¿Consideras que los valores del club están en consonancia con la imagen corporativa del club?</p> <p>¿Es el departamento de marketing/el gabinete de comunicación el responsable de gestionar las redes sociales? Siendo una herramienta que facilita la comunicación bidireccional ¿es posible conocer de forma más certera cuál es la imagen real del club? (entendiendo como imagen real la que tienen los seguidores, aficionados y socios como uno de sus públicos prioritarios)</p> <p>¿Cuáles crees que son los valores sociales negativos del fútbol? ¿puede/debe el Real Madrid hacer algo para evitarlo a través de sus propios medios?</p> <p>¿Cuál es la función social del Real Madrid como institución?</p>

3. Sobre la Fundación Real Madrid:

¿Conoce el aficionado el trabajo que lleva a cabo la fundación?

En caso negativo: ¿consideras que el trabajo de campo que lleva a cabo la fundación debería difundirse a través de otros medios como la tv del Real Madrid? ¿es posible que esto ayude a que se difundan mejor sus valores?

4. Sobre el estadio Santiago Bernabéu:

Resulta curioso ver que mientras otros equipos europeos están llevando sus estadios a la periferia de las ciudades, el estadio Santiago Bernabéu no sólo permanece en el entorno urbano, sino que además está siendo reformado de manera integral. Una reforma que supone una inversión a largo plazo y que tiene un coste de 575 millones de euros.

¿Por que crees que se ha optado por permanecer en la ciudad?

¿Podría llegar a convertirse en un símbolo internacional? ¿acaso ya lo es? ¿para quién?

5. Sobre Dave Hopkinson

Fichaje de Dave Hopkinson, ejecutivo canadiense que se incorpora al Real Madrid de forma oficial en junio de 2018 como director global de patrocinios, después de casi 24 años en Maple Leaf Sports & Entertainment (MLSE), donde era el director comercial del grupo dueño de las franquicias Toronto Raptors (NBA), Toronto Marlies (American Hockey League) y el equipo de fútbol Toronto FC)

En términos estratégicos:

¿Qué supone para el Madrid un fichaje como el de David Hopkinson?

¿Qué aspectos crees que son extrapolables a la realidad de un gran club de fútbol europeo (Manchester United, Real Madrid)?

¿Supone una apuesta del Club por potenciar algunos aspectos que son novedosos?

¿Cuándo una persona compra una mochila del Real Madrid ¿qué está comprando?

6. ¿Es la tv del Real Madrid un medio de comunicación o una herramienta propia de las relaciones públicas? ¿por qué?

Guion de referencia para las entrevistas a públicos objetivos, en este caso socios y periodistas de distintos medios de comunicación.

1. ¿Cómo se difunden los valores del Real Madrid?

2. Sobre la función del Real Madrid, sus valores y la percepción entre sus públicos:

El fútbol, según algunos autores como Eduardo Galeano, Vázquez Montalbán o Reguera, consideran que se trata de un juego colectivo que promueve una serie de valores **¿Consideras que los valores del Club están en consonancia con la imagen real que tienes del Club?**

Entre los valores sociales negativos que se consideran propios del fútbol podemos encontrar una competitividad exagerada que puede provocar una rivalidad con aficionados de otros equipos **¿considera que el Real Madrid ha hecho algo para evitar la violencia, de forma especial, en las gradas?**

¿Cuál es la función social del Real Madrid como institución?

3. Sobre la Fundación Real Madrid:

La Fundación Real Madrid lleva un gran trabajo entre comunidades desfavorecidas **¿conoces este trabajo? ¿este trabajo debería tener mayor presencia entre los medios de difusión del Club (tv, página web, revistas, radios, redes, etc)?**

4. Sobre el estadio Santiago Bernabéu:

Resulta curioso ver que mientras otros equipos europeos están llevando sus estadios a la periferia de las ciudades, el estadio Santiago Bernabéu no sólo permanece en el entorno urbano, sino que además está siendo reformado de manera integral. Una reforma que supone una inversión a largo plazo y que tiene un coste de 575 millones de euros.

¿Por que crees que se ha llevado a cabo esta inversión?

¿Por qué crees que se ha optado por permanecer en la ciudad?

¿Podría llegar a convertirse en un símbolo internacional? ¿acaso ya lo es? A ambas preguntas ¿para quién?

¿Es el Santiago Bernabéu un templo para el madridismo?

5. Sobre Dave Hopkinson

Fichaje de David Hopkinson (ejecutivo canadiense que se incorpora al Real Madrid en julio de 2018 como director global de patrocinios, después de casi 24 años en Maple Leaf Sports & Entertainment (MLSE), donde era el director comercial del grupo dueño de las franquicias Toronto Raptors (NBA), Toronto Marlies (American Hockey League) y el equipo de fútbol Toronto FC)

En términos estratégicos **¿qué supone para el Madrid un fichaje como el de David Hopkinson?**

¿Qué aspectos crees que son extrapolables a la realidad de un gran club de fútbol europeo como es el Real Madrid?

¿Supone una apuesta del Club por potenciar algunos aspectos que son novedosos?

Cuando una persona compra una mochila del Real Madrid aquí o en el extranjero **¿qué está comprando?**

En todo momento se ha buscado establecer un diálogo con cada persona entrevistada facilitando un clima de confianza. No todos los participantes han sido identificados ya que ha primado la protección de datos y acuerdos de confidencialidad con el club.

5. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

5.1. Análisis de los resultados

De las entrevistas en profundidad se pueden identificar una serie de valores que finalmente, tienen mayor vinculación con la competición futbolística. Al mismo tiempo, son valores que se trasladan al trabajo que realiza el club a través de su fundación. El valor simbólico de la marca Real Madrid que es común a sus distintos públicos, se centra en la idea de “no rendirse jamás”. De esta idea se desprende un afán de superación, perseverancia y lealtad hacia un club que inevitablemente crea un sentimiento de pertenencia entre sus seguidores, aficionados y socios. Este sentimiento de pertenencia funciona de forma distinta dependiendo de si hablamos de seguidores nacionales o internacionales. Los seguidores nacionales se identifican con un lugar, ya sea Madrid o España. Los seguidores internacionales, con una imagen vinculada más bien a los éxitos en las competiciones pero al mismo tiempo sólida, resultado del trabajo realizado a través de sus distintas herramientas comunicativas.

Hay que tener en cuenta que el Real Madrid, como equipo profesional está viviendo su segunda época de victorias competitivas. La primera se sitúa en los años cincuenta con los éxitos de las cinco Copas de Europa consecutivas, y la segunda con Zinedine Zidane al frente del equipo como entrenador y Florentino Pérez, como presidente. La imagen que se ha ido transmitiendo a lo largo de los años como un club luchador que se construye en base a unas leyendas y con unos éxitos deportivos relevantes.

Las líneas para mejorar la imagen del club pasan por una participación de los jugadores en los medios comunicativos, especialmente en su canal, y una mayor difusión del trabajo de la fundación.

Respecto a su estadio, el Santiago Bernabéu ha permanecido en el entorno urbano a diferencia de otros equipos europeos que han llevado sus campos a las afueras de sus ciudades. Esto se debe a dos cuestiones. La primera tiene que ver con la decisión de los socios que aceptaron la reforma del estadio frente a la posibilidad de llevarlo a la periferia. Un estadio con más de cincuenta años de historia y el lugar en dónde la mayoría de sus socios han vivido experiencias cargadas de emociones. Los dos socios que han participado en esta investigación coinciden en que el estadio Santiago Bernabéu debe permanecer en el entorno urbano. Para ellos es “un templo”. La segunda forma parte de la imagen del estadio como icono de atracción turística hacia la ciudad Madrid. Unas instalaciones con las que se busca multiplicar los ingresos del club.

Por otro lado, existe una crítica hacia la mercantilización de este deporte a través del alto precio de los productos, como las entradas o la venta de camisetas. Esta mercantilización produce cierto malestar a pesar de la consciente necesidad de generar ingresos en un club como el Real Madrid.

5.2. Conclusiones

El fútbol es un deporte que toca muchos puntos a nivel social, económico y político⁵⁴. Muchos de estos temas se han ido desprendiendo de los debates generados durante las entrevistas. Centrándonos en nuestro objeto de estudio y la hipótesis de salida, podemos decir que el Real Madrid, siendo un club de fútbol, cumple la función de fomentar el deporte por un lado, y la de satisfacer las aspiraciones de sus socios por otro.

Así mismo, el deporte funciona como herramienta que facilita la difusión de valores positivos y que son fomentados por la institución a través de su fundación y la escuela deportiva. Las aspiraciones de los socios pueden ser o no satisfechas por su equipo, pero como valor común encontramos la idea de que el Real Madrid “no se rinde nunca, sea cuál sea el resultado final de cada partido o competición”.

Determinar que el Real Madrid cumple una única función social no resulta acertado, ya que estamos ante un club pero también ante una institución que lleva a cabo un trabajo que trasciende a lo deportivo. Las funciones sociales positivas se ven reflejadas en el intenso trabajo que lleva a cabo su fundación y en la escuela deportiva. Así pues, los valores sociales positivos como la solidaridad se encuentran presentes y en este sentido, el sentimiento de pertenencia juega como valor positivo. Ser del Real Madrid puede significar formar parte de un equipo que fomenta la solidaridad hacia los sectores más desfavorecidos o desprotegidos.

También busca satisfacer las aspiraciones de sus socios, es decir, ganar competiciones del más alto nivel. En este sentido, se pueden generar valores sociales negativos como la ya tradicional y conocida rivalidad entre otros equipos. El sentimiento de pertenencia, cuando hablamos de una rivalidad extrema, no se puede considerar como un valor positivo. Por otro lado, se ha realizado un trabajo para aplacar la violencia que se ha generado durante años en las mismas gradas por el grupo de hinchas denominado “Ultra sur”, que fue expulsado a finales del año 2013 creándose posteriormente la denominada “grada joven”⁵⁵. Se ha extremado la vigilancia en el acceso al campo no permitiendo simbología xenófoba o de cualquier otra índole violenta u ofensiva.

Aunque los resultados del equipo principal del Real Madrid, entrenado por Zinedine Zidane, son importantes para mantener el interés de los seguidores, los medios de comunicación del club se han convertido en una herramienta clave para la consecución de la construcción de marca Real Madrid. El trabajo de difusión a través de sus distintas herramientas es fundamental. De ahí las

⁵⁴ GONZALEZ C, EDUARDO (2004) “Deporte y poder: El caso del Real Madrid C. de F.” Memoria y civilización, Universidad de Navarra [en línea]

<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/17669/1/26303832.pdf>

(consultado el día 4 de diciembre)

⁵⁵ Redacción (02/12/13/) “Un Bernabéu sin ultras” [en línea] Diario *MARCA.COM*

https://www.marca.com/2013/12/02/futbol/equipos/real_madrid/1385982453.html

(Consultado 2 de enero de 2020)

versiones en español e inglés de su canal corporativo, las redes sociales y la página web. Tanto el canal como las nuevas tecnologías (redes sociales y página web) y las publicaciones en papel y en línea, están dirigidas a sus socios como principal público objetivo, pero han salvado las fronteras espacio temporales pudiendo difundir otro tipo de acciones que van más allá de los resultados deportivos.

Así mismo se contempla un mensaje que para que pueda llegar al mayor público posible debe ser más general, que se pueda entender en todas las culturas sin que sea malinterpretado. Podemos decir que los canales tienen una papel fundamental.

Respecto al canal televisivo Real Madrid tv., resulta difícil definir sus objetivos, ya que no se trata de un medio de comunicación convencional. Sin duda, se echa de menos una mayor difusión del trabajo que realiza la Fundación Real Madrid en su programación, aunque en los últimos tiempos ha estado más o menos presente.

Una programación que se ejecuta desde la redacción bajo las directrices en materia de contenido del club, con Antonio Galeano al frente. Una parrilla⁵⁶ que incluye programas de humor, informativos, entrevistas, cine y tertulias que analizan y siguen cada partido tanto a pie de campo como en su plató o en la ciudad deportiva. Este trabajo se realiza con sus correspondientes reuniones de escaleta y elaboración de las mismas y las órdenes de trabajo diarias como en cualquier otro medio televisivo generalista. Medios que, por otro lado y en general, responden también a unas directrices determinadas. En este caso, podemos decir que el canal del Real Madrid es de sus socios, y responde a los intereses de sus socios.

Respecto a su imagen corporativa, es necesario apuntar que se trata de una imagen que se va a formar a partir de la imagen intencional del club y la imagen real de sus diversos públicos. Los públicos prioritarios son todos aquellos que tienen una relación directa con el Real Madrid, como pueden ser los socios, periodistas deportivos de medios generalistas y específicos, o periodistas que llevan a cabo su trabajo en los distintos medios de comunicación e instituciones del club. Aquí entra en juego necesariamente el valor simbólico de la marca Real Madrid que está vinculado con la Fundación Real Madrid. El hecho también de que exjugadores del primer equipo como Emilio Butragueño, Alvaro Arbeloa o Roberto Carlos Da Silva formen parte destacada de la organización del club, da una imagen de continuidad y lealtad.

⁵⁶ Anexo 1

6. Bibliografía

American marketing association (2019) “Common language: Marketing dictionary” [en línea]

<https://marketing-dictionary.org/b/brand/>

(consulta realizada el día 8 de octubre 2019)

BARRIOS B., P.; ÖSTBERG, J. (2010) *Identidad, cultura e imagen corporativa* Editorial UOC PID_OO223997

BLANCO C, M.; Forcadell M, F.J. (2006) “El Real Madrid Club de fútbol: La aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España” *Revista Universia BusinessReview* 36-61 [en línea]

https://www.researchgate.net/publication/28119358_El_Real_Madrid_Club_de_Futbol_la_aplicacion_de_un_modelo_empresarial_a_una_entidad_deportiva_en_Espana

(Consultado el día 10 de diciembre 2019)

BrandFinance® . Branddirectory. Football 50 2019 Ranking [en línea]

<https://brandirectory.com/rankings/football/2019/>

(consulta realizada el día 20 diciembre 2019)

CABRERO, J.; CORDENTE, F. (2011). *Los oficios de la diversión en Roma*. Espacio Tiempo y Forma. Serie II, Historia Antigua, (364-365)

<https://doi.org/10.5944/etfii.24.2011.1872>

(consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

CAYUELA M, M. J. (1997) “Los efectos sociales del deporte: ocio, integración, socialización, violencia y educación” Barcelona: Centre d’Estudis Olímpics UAB (CEO-UAB) [en línea]

https://www.recercat.cat/bitstream/handle/2072/5400/WP060_spa.pdf

(Consultado el día 20 de diciembre de 2019)

CRITCHLEY, S. (2018) *En qué pensamos cuando pensamos en fútbol* Editorial Sexto Piso, SA de CV 2018. México (pág. 16 y 18) ISBN: 978-84-16677-77-1

FÉLIX DÍAZ, JOSÉ (06/10/2019) El Real Madrid ficha a David Hopkinson, el hombre de los 530 millones de euros. [En línea] *MARCA*

<https://www.marca.com/futbol/real-madrid/2018/10/06/5bb75f70ca4741062b8b45c2.html>

(Consultado en septiembre de 2019)

FERNÁNDEZ B, J. () “Responsabilidad Social Corporativa y Comunicación” *Revista Telos Fundación Telefónica* [en línea]

<https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero079/responsabilidad-social-corporativa-y-comunicacion/>

(Consultado el día 4 de octubre de 2019)

FERNÁNDEZ C., R. (2001) *La entrevista en la investigación cualitativa* [en línea] Revista UCR Universidad de Costa Rica
<https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/pensamiento-actual/article/download/8017/11775/>.

(consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

FIFA.com *2018 FIFA World Cup Russian: Global broadcast and audience summary* [en línea] <https://resources.fifa.com/image/upload/2018-fifa-world-cup-russia-global-broadcast-and-audience-executive-summary.pdf?cloudid=njgsntrvqv8ho1dag5>

(consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

FIFA.com *FIFA Informe de finanzas 2018* [en línea] Publicación oficial de la Fédération officielle de Football Association (© 2019 FIFA)
<https://img.fifa.com/image/upload/nmdyuwbkzuetujfyzu4.pdf>

(consulta realizada el día 4 de octubre 2019)

GARCÍA G., M.C.; MONTORO S., M.A.; ROMERO M., A.M. (2013) *Introducción a la empresa* Editorial FUOC PID_00200480

GINESTA P., X. (2010) Los medios propios de los clubes de fútbol españoles. De la revista oficial a los canales de TDT. [En línea] Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) Dialnet

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3351981>

(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

GINESTA P., X. (2011) “El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales de ocio” *Comunicación y sociedad* [en línea] lugar Vol. XXIV•Núm. 1•2011•141-166

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3674879>

(Consultado el día 10 de diciembre 2019)

GONZALEZ C, EDUARDO (2004) “Deporte y poder: El caso del Real Madrid C. de F.” *Memoria y civilización*, Universidad de Navarra [en línea]

<https://dadun.unav.edu/bitstream/10171/17669/1/26303832.pdf>

(consultado el día 4 de diciembre)

GONZÁLEZ M., TOMÁS (30/05/2019) [en línea] Real Madrid: El Tour del Bernabéu, 15 millones de visitantes en 20 años. Diario ABC, edición digital

https://www.abc.es/deportes/real-madrid/abci-tour-bernabeu-15-millones-visitantes-20-anos-201905300058_noticia.html

(consultado el día 4 de noviembre de 2019)

Hala Madrid; Hala Madrid junior; Grada Blanca; Revista Fundación; [en línea] Edición trimestral por Real Madrid CF

<https://www.realmadrid.com/aficion/publicaciones>

(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

JIMÉNEZ Z., A.; PÀIMES P., M.M.; ZAPICO A., LM (2013) *Evolución y rol actual de la marca: la relación producto-marca-consumidores* Editorial UOC PID_00232382

JIMÉNEZ M., M; GONZÁLEZ R., Z; VILAJONA A., S. (2012) *Conceptos básicos de la comunicación publicitaria* Editorial OUC PID_0016869

Madrid Destino [en línea] *Anuario de turismo Madrid 2018*. [en línea] Depósito legal: M-10801-2019 de la edición, Madrid Destino: Cultura, turismo y negocio, S.A. Madrid, 2019

<https://www.madrid-destino.com/sites/default/files/2019-03/AnuarioTurismoMadrid2018.pdf>

(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

MALPICA, J.R.(1994) “Cultura corporativa y Relaciones Públicas” *Temas de Comunicación* [S.I.], n. 6, p. 77-104, mar. 2011 [en línea]

<http://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/temas/index.php/temas/article/view/141> (Fecha de consulta el día 4 de octubre 2019)

MAÑAS-VINIEGRA, L. (2018) “El proceso de transformación de Real Madrid en marca corporativa” (en línea) *Revista Mediterránea de Comunicación/Mediterránea Journal of Comunicativos*, 9(1), 465-482

<http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/72052>

(Consultado el día 30 de septiembre 2019)

MOORE, KARL (Oct 18, 2019) [en línea] David Hopkinson Is Taking Sports Marketing Global At Real Madrid

<https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2019/10/18/david-hopkinson-is-taking-sports-marketing-global-at-real-madrid/>

(Consultado el día 20 de diciembre de 2019)

PONS, PAULA (24/10/2018) Instagram reina entre los adolescentes, que abandonan Snapchat y Facebook. *La Vanguardia* [en línea]

<https://www.lavanguardia.com/tecnologia/20181024/452524453682/instagram-facebook-snapchat-redes-sociales-estudio-adolescentes-jovenes-tecnologia-portada.html>

(consultado en diciembre de 2019)

PÉREZ COLOMÉ, JORDI (17/04/2011) Cómo hacer periodismo con Twitter

Blog “Obama World” [en línea] <http://www.obamaworld.es/2011/04/17/como-hacer-periodismo-con-twitter/>

(consultado en diciembre de 2019)

Canal Real Madrid tv. [en línea] <https://www.realmadrid.com/real-madrid-tv>

(Consultado el día 4 de octubre de 2019)

Real Madrid CF, web oficial [en línea] Redes sociales

<https://www.realmadrid.com/aficion/redes-sociales>

(Consultado el día 4 de octubre de 2019)

Real Madrid CF, web oficial [en línea] Fundación Real Madrid

<https://www.realmadrid.com/sobre-el-real-madrid/fundacion>

(Consultado el día 30 de septiembre 2019)

Real Madrid CF, web oficial [en línea] Normativa aplicable: apartado “Código ético”

<https://www.realmadrid.com/club/transparencia/normativa-aplicable>

(Consultado el día 30 de septiembre 2019)

Real Madrid CF, web oficial [en línea] Enrique Sánchez, secretario de la Junta Directiva Del Real Madrid, y Eduardo García, abogado de Clifford Chance, firman el acuerdo de financiación de las obras del estadio (12/04/2019)

<https://www.realmadrid.com/noticias/2019/04/enrique-sanchez-secretario-de-la-junta-directiva-del-real-madrid-y-eduardo-garcia-abogado-de-clifford-chance-firman-el-acuerdo-de-financiacion-de-las-obras-del-estadio>

(Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

Real Madrid CF, web oficial [en línea] Florentino Pérez: “El Santiago Bernabéu será el mejor estadio del mundo” (02/04/2019) discurso de Florentino Pérez en la presentación de la reforma del Santiago Bernabéu

<https://www.realmadrid.com/noticias/2019/04/presentacion-de-la-reforma-del-estadio-santiago-bernabeu-2> (Consultado el día 30 de septiembre de 2019)

Marca.com Redacción (02/12/13/) “Un Bernabéu sin ultras” [en línea] Diario *MARCA.COM*

https://www.marca.com/2013/12/02/futbol/equipos/real_madrid/1385982453.html (consultado 2 de enero de 2020)

S. MAZO, ESTELA (24/enero/2019) Madrid y Barça, los clubes más ricos del mundo [en línea] Publicación electrónica Expansión, Unidad Editorial y Expansión Económica SL

<https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2019/01/24/5c48e262468aeb022f8b45cb.html>

(consulta realizada en noviembre 2019)

SERGIO DE LA CRUZ (3/04/2019) [en línea] Deporte y negocio: El nuevo Santiago Bernabéu, la joya de la corona de un proyecto de 1000 millones de euros para el Real Madrid del futuro. El kiosco digital del diario *eEconomista*

<https://www.economista.es/deporte-negocio/noticias/9800540/04/19/El-Santiago-Bernabeu-la-joya-de-la-corona-de-un-proyecto-de-1000-millones-de-euros-para-el-Real-Madrid-del-futuro.html>

(Consultado en septiembre de 2019)

VELILLA G., J. (2010) *Branding: tendencias y retos en la comunicación de marca* Editorial UOC, Barcelona

7. Anexos

7.1. Material de interés utilizado en Real Madrid tv

Anexo 1: Programaciones

Jueves 09/01/2020



Hora	Programa	Calificación por edades
9:00	Aprende inglés con Vaughan en Real Madrid TV	TP
9:15	Fútbol. Supercopa de España. Semifinales. R.Madrid-Valencia	-
11:00	Conecta Entrevista. José Emilio Santamaría	-
11:45	Historia que tú hiciste. Supercopa de España 1990. Barcelona-R.Madrid	-
13:35	Fútbol. Supercopa de España. Semifinales. R.Madrid-Valencia	-
14:30	Conecta Informativo	-
14:40	Fútbol. Supercopa de España. Semifinales. R.Madrid-Valencia	-
15:35	Cine. Salvados	+12
17:05	Hoy Jugamos	-
17:30	Real Madrid Conecta (Directo)	TP
21:25	90 minuti (Directo)	TP
22:30	Cine. Rescate en Damasco	+12
0:15	Fútbol. Supercopa de España. Semifinales. R.Madrid-Valencia	-
2:05	90 minuti	TP
3:00	Hoy Jugamos	-
4:30	Historias con alma. San Carlos (Filipinas)	TP
4:55	Historias con alma. Madrid	TP
5:25	Fútbol. Segunda B 2019/20. Celta B-RM Castilla	-
7:10	Fútbol. Liga 2019/20. Getafe-R.Madrid	-

Fuente: Real Madrid tv

Sábado 11/01/2020



Hora	Programa	Calificación por edades
9:40	Ciudad Real Madrid	-
21:30	Cine. La frontera del crimen	+16
23:20	Hoy Jugamos	-
4:30	Historias con alma	TP
5:25	Hoy Jugamos	-

Fuente: Real Madrid tv