

LA REVOLUCIÓN REAL MADRID

Cómo el club más exitoso del mundo
está cambiando el fútbol

STEVEN G. MANDIS

STEVEN G. MANDIS

LA REVOLUCIÓN REAL MADRID

Cómo el club más exitoso del mundo
está cambiando el fútbol



La lectura abre horizontes, iguala oportunidades y construye una sociedad mejor. La propiedad intelectual es clave en la creación de contenidos culturales porque sostiene el ecosistema de quienes escriben y de nuestras librerías. Al comprar este libro estarás contribuyendo a mantener dicho ecosistema vivo y en crecimiento.

En Grupo Planeta agradecemos que nos ayudes a apoyar así la autonomía creativa de autoras y autores para que puedan continuar desempeñando su labor. Dirígete a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesitas fotocopiar, escanear, distribuir o poner a disposición algún fragmento de esta obra (www.cedro.org; 91 702 19 70 / 93 272 04 45).

Queda expresamente prohibida la utilización o reproducción de este libro o de cualquiera de sus partes con el propósito de entrenar o alimentar sistemas o tecnologías de inteligencia artificial.

Título original: *The Real Madrid Revolution*

Imágenes de interior: cortesía del Real Madrid C. F.

© Steven G. Mandis, 2024

© De la traducción, Alexandre Casanovas, 2026

Publicado en Estados Unidos por BenBella Books, Inc.

Este libro se publica por acuerdo con BenBella Books, Inc., y MB Agencia Literaria, S. L.

© Editorial Planeta, S. A., 2026

Espasa es un sello editorial de Editorial Planeta, S. A.

Avda. Diagonal, 662-664, 08034, Barcelona (España)

www.espasa.com

www.planetadelibros.com

Primera edición: marzo de 2026

Depósito legal: B. 484-2026

ISBN: 978-84-670-8068-1

Preimpresión: Safekat, S. L.

Impresión y encuadernación: Limpegraf

Printed in Spain - Impreso en España



ÍNDICE

PRÓLOGO	13
Un apunte	16
INTRODUCCIÓN. LA DECIMOQUINTA	21
Los aficionados y la propiedad de los clubes	22
A modo de recordatorio	24
La fórmula Real Madrid	32
El impacto de la Premier League	36
Saturación	42
Cambios en la propiedad	42
Real Madrid: antecedentes	53
La Superliga europea	55
1. LA DECIMOCUARTA	63
La Decimocuarta, jugada a jugada	73
2. EL FÚTBOL SE CONVIERTE EN ENTRETENIMIENTO Y CONTE- NIDO, LO QUE CONDUCE A LAS PROPUESTAS SOBRE LA SU- PERLIGA EUROPEA	79
1982 y 1993: el acuerdo de 1982 por los derechos televisivos de la NFL despierta la envidia del <i>Big Five</i> , y el éxito de Rupert Murdoch con Fox Sports cambia las reglas del juego	85
1992: la escisión de la FA protagonizada por la Premier League inglesa se retransmite por el canal BSkyB de Rupert Murdoch	89

1987 y 1992-1993: Silvio Berlusconi compra el AC Milan para conseguir contenidos y, después de un partido de Copa de Europa contra el Real Madrid, y en colaboración con el club blanco, presiona a la UEFA para transformar la competición en la Liga de Campeones	101
1997-2000: Rupert Murdoch y los canales de televisión desean adquirir contenido (clubes), y los equipos quieren tener sus propios medios de difusión	109
1997-1998: el G-14, con la ayuda del Real Madrid, presiona a la UEFA para ampliar la Liga de Campeones	113
3. LA FÓRMULA REAL MADRID	123
Antecedentes	123
Un modelo económico-deportivo sostenible	124
Crecimiento y desglose de los ingresos	134
Salarios y traspasos	143
Resultados económicos	150
Valores y cultura	155
Vender los futuros derechos de <i>marketing</i> , licencias y patrocinios a los fondos de capital privado	159
El estadio	163
4. LOS MODELOS DE PROPIEDAD BASADOS EN ENTIDADES VINCULADAS A ESTADOS, EL CAPITAL PRIVADO Y LAS ESTRUCTURAS MULTICLUB	173
El modelo del Manchester City: entidad vinculada a un Estado + multiclub + capital privado	174
El modelo de propiedad multiclub (MCO)	185
Modelo MCO + capital privado	195
El modelo del PSG: entidad vinculada a un Estado + MCO + capital privado	200
La participación del capital privado en los derechos televisivos de las ligas	214
EL DESCANSO	221
Un repaso a los cambios	221
Un sistema frágil	231

La NBA del fútbol	235
El impacto de las marcas globales en otros clubes	239
Aficionados locales contra globales: el tribalismo del fútbol se internacionaliza	245
5. CALENDARIOS, SUPERAGENTES, JUGADORES S. A. Y <i>HERE WE GO!</i> ...	249
¿El calendario está más saturado?	249
Superagentes	260
Jugadores como marcas globales	272
<i>Here we go</i> : el enloquecido negocio de la información deportiva en los tiempos modernos	282
El fútbol de Arabia Saudí en el escenario global	285
El fútbol está cambiando	291
6. CAMBIOS EN EL DEPORTE, EL ENTRETENIMIENTO Y EL CONTENIDO	295
La transmisión libre y las nuevas plataformas ofrecen más opciones a los consumidores para disfrutar del entretenimiento, fútbol incluido	295
Aumentar la recopilación, el análisis y la gestión de datos ..	305
Cambios en el compromiso de los aficionados	312
Cambios en los espectadores	317
Cambios en las expectativas sobre la experiencia	323
Una relación cada vez más incómoda con las casas de apuestas y los ingresos que proporcionan	326
El deporte femenino aumenta su popularidad, valor e influencia	331
7. EL ÉXITO DEL REAL MADRID EN EL TERRENO DE JUEGO	337
Los pilares que sustentan la cultura del Real Madrid en el campo	342
El Real Madrid contra la Premier League en la Liga de Campeones	351
Jugadores para la Liga de Campeones (y las Series Mundiales)	355

PITIDO FINAL. A MODO DE RECORDATORIO... ..	361
AGRADECIMIENTOS	371
NOTAS	373
ÍNDICE ONOMÁSTICO	415

1

LA DECIMOCUARTA

El sábado 28 de mayo de 2022, los futbolistas del Real Madrid entran al campo para disputar la final de la Liga de Campeones en el Stade de France de París. El acontecimiento deportivo más visto del año está a punto de retransmitirse en directo a más de 200 países, con una audiencia total estimada de 400 millones de espectadores; unos 13 millones en Inglaterra, ocho millones en España y tres más en Estados Unidos. Para poner las cifras en perspectiva, unos 140 millones de personas vieron la Super Bowl 2021 en todo el mundo; cerca de 100 millones en Estados Unidos y un millón en Inglaterra. Asimismo, unos 1.500 millones de personas presenciaron la final del Mundial de 2022 (unos 25 millones en Estados Unidos, 19 en Inglaterra y 11 en España)¹. Sin embargo, un mayor número de espectadores no siempre se traduce en más dinero. Los directivos de algunos medios de comunicación calculan que los derechos de retransmisión de la final de la Champions League valen más o menos la mitad que los de la Super Bowl².

Las marcas globales de dos grandes clubes, el atractivo mundial del fútbol y la diversa procedencia de los futbolistas de ambas plantillas trascienden la identidad nacional de los equipos. En el once inicial del Real Madrid hay representados ocho países diferentes (Austria, Bélgica, Brasil, Croacia, Francia, Alemania, España y Uruguay). Además, el entrenador, Carlo Ancelotti, es italiano.

Los jugadores del Real Madrid visten con su tradicional camiseta blanca. La parte frontal está adornada con un «Fly Emirates», el logo del patrocinador del Real Madrid³. En la parte superior iz-

quierda del frontal de la camiseta, sobre el corazón, se encuentra el famoso escudo del equipo, con una corona real encima. En la derecha está el logo de Adidas, otro de los patrocinadores del club blanco. El blasón de la manga izquierda muestra el número de trofeos europeos ganados por el Real Madrid, 13 en ese momento. Su rival en la final es el Liverpool, de la Premier League, que lleva su tradicional camiseta roja⁴. (En los alrededores del estadio, los aficionados pagan 140 euros por una réplica de la equipación oficial de los equipos y 30 euros por la camiseta oficial de la final de la UEFA Champions League de 2022). Una botella de medio litro de agua cuesta cinco euros, y el programa oficial, diez.

Es la tercera vez que los dos equipos se encuentran en la final de la Copa de Europa: el Real Madrid ganó al Liverpool en 2018, y el Liverpool al Real Madrid en 1981. Por increíble que parezca, en los 67 años de la competición, estos dos clubes históricos solo se han enfrentado ocho veces, con una ligera ventaja para los blancos; cuatro victorias, tres derrotas y un empate.

La trayectoria del Real Madrid hasta la final ha sido épica. Ha superado de una forma espectacular varias situaciones de desventaja en el marcador durante cada una de las rondas finales, y contra equipos tan potentes como el PSG, el Chelsea y el Manchester City, respectivamente. Para seguir con vida contra el City en las semifinales, el Real Madrid necesitaba dos goles después de que ya hubieran transcurrido 89 minutos; y, de la nada, el equipo escribió otro capítulo mágico en los libros de historia del club. Rodrygo marcó en el minuto 90 y empató la eliminatoria en el tiempo de descuento para forzar la prórroga, en la que Karim Benzema transformó un penalti que le permitió pasar a la final⁵. El francés ha sido la estrella del torneo hasta ahora, con diez goles en siete partidos, dos *hat tricks* incluidos. Lo que convierte la trayectoria del equipo en un hecho tan especial para la directiva del Real Madrid es que los jugadores han estado a la altura de las expectativas de los aficionados, en especial del valor de no rendirse nunca, lo cual refleja el ideal de que, tanto en el campo como en la vida cotidiana de los madridistas, siempre hay esperanza.

Los espectadores reciben la noticia de que el saque inicial se retrasará diez minutos porque muchos han llegado tarde y hay al-

gunos problemas por culpa de las aglomeraciones. El reparto inicial de las entradas realizado por la UEFA ha ofrecido a los seguidores distintas opciones, que van desde los 70 euros a los 690 euros. Pero, como esas entradas ya se han agotado desde hace tiempo, los aficionados que aún no poseen la suya han tenido que recurrir desesperados a las páginas de reventa, con el anhelo de conseguir un preciado asiento para la final en el Stade de France, capaz de albergar a 70.000 personas. Un paquete VIP de primer nivel se vende a 12.500 libras. Al margen de los pases VIP, muchos se encuentran con precios que se acercan a las 9.000 libras por una entrada de primera categoría, mientras que las más baratas, que tienen la visión restringida, pueden adquirirse por 1.880; una cantidad 1.190 libras superior al importe de los *tickets* más caros que la UEFA ofrecía en el reparto⁶.

El retraso se alarga 15 minutos más, hasta las nueve y media de la noche, mientras las noticias y las publicaciones de las redes sociales muestran el caos en la entrada del estadio e imágenes de la policía utilizando espráis de pimienta y gases lacrimógenos para controlar a las masas⁷. La UEFA afirma que los tornos se han bloqueado por culpa de los miles de aficionados del Liverpool que han comprado entradas falsificadas que no funcionan. Al final, el partido empieza a las 21:37.

En 2022, el Real Madrid era el equipo de fútbol con un mayor número de seguidores en las redes sociales, 277 millones, mientras que el Liverpool ocupaba la séptima plaza, con 103 millones⁸. El Real Madrid y el Liverpool son marcas globales, y dos de los clubes más valiosos y con un mayor número de seguidores en todo el mundo. Mientras que el primero ha sido un club sin ánimo de lucro, propiedad de sus socios (más de 94.000 en la actualidad) desde su fundación en 1902, el segundo ha sido una empresa con ánimo de lucro, propiedad de un puñado de adinerados particulares, desde su creación en 1892. En la actualidad, el Liverpool pertenece al Fenway Sports Group (FSG), con sede en Estados Unidos, que sigue un modelo de titularidad multiclub. FSG es una empresa internacional dedicada al deporte, el *marketing*, la comunicación, el entretenimiento y el sector inmobiliario, ligada a tres clubes icónicos:

el Liverpool de la Premier League, los Boston Red Sox de la MLB y los Pittsburgh Penguins de la NHL⁹. La firma estadounidense de capital privado RedBird, propietaria del AC Milan y el Toulouse, se convirtió en el tercer accionista más importante de FSG, con una participación del 11 %, desde la firma de un acuerdo valorado en 750 millones de dólares en 2021¹⁰.

En la Deloitte Football Money League de 2020–2021, el Real Madrid ocupaba la segunda posición con unos ingresos de 641 millones de euros, mientras que el Liverpool era el séptimo con 550 millones de euros —gran parte de esa diferencia de 91 millones se debe a los ingresos comerciales (patrocinios)—, lo que también se refleja en la diferencia de seguidores en las redes sociales¹¹. (El Real Madrid ocupó el primer puesto de la Football Money League de Deloitte 2022–2023). Aunque el Liverpool fue campeón de la Champions en 2019, ha perdido dos posiciones en el *ranking* de ingresos debido al ascenso del Manchester City y el PSG. El club francés ocupaba la cuarta posición en cuanto a seguidores en las redes sociales, con 136 millones, y el inglés estaba en noveno lugar, con 89 millones.

El Real Madrid ya había anunciado los resultados económicos para el año fiscal, cerrado en junio de 2022, y que había saldado con un beneficio de 13 millones de euros. Los resultados implicaban que el club había conseguido mantenerse en beneficios durante los tres años fiscales afectados por la pandemia, con un resultado positivo tanto en 2019–2020 (313.000 euros después de impuestos) como en 2020–2021 (874.000 euros después de impuestos). Fue uno de los pocos clubes europeos de primer nivel que no incurrió en pérdidas durante esos dos años fiscales.

Según un estudio de la UEFA, las pérdidas operativas acumuladas de los clubes europeos entre 2019–2020 y 2020–2021 se acercaron a los 6.000 millones de euros¹². Por su parte, el Liverpool había anunciado los resultados económicos para el año fiscal cerrado en mayo de 2021, según los cuales el club del Merseyside había registrado unas pérdidas antes de impuestos de 4,8 millones de libras. Esas pérdidas mejoraban las cifras del año fiscal anterior, que habían sido de 46,3 millones de libras¹³.

EL VALOR DEL EQUIPO SE ENTRELAZA CON LAS VICTORIAS

En un artículo de OffThe Pitch publicado en 2022, Anton Draxbaek demostró que el rendimiento deportivo en el fútbol está muy relacionado con la valoración del equipo¹⁴. Anteriormente, otros estudios se habían centrado en señalar que el rendimiento sobre el terreno de juego está muy relacionado con los salarios¹⁵.

Según la Football Player Benchmark Tool, a 1 de abril de 2022 la tasación de los equipos semifinalistas de la Liga de Campeones por orden de valoración de sus plantillas era la siguiente: Manchester City (1.119 millones de euros), Liverpool (988 millones), Real Madrid (816 millones) y Villarreal (430 millones)¹⁶.

Según Football Benchmark, Trent Alexander-Arnold era el jugador más valioso del Liverpool (115 millones de euros, el defensa más caro del mundo) y Vinicius Junior ocupaba el mismo lugar en el Real Madrid (129 millones).

La cantidad total para los cuatro clubes que llegaron a la última ronda de la Liga de Campeones fue de 3.353 millones de euros. En comparación, el total de los semifinalistas de la Europa League era de 1.363 millones de euros. El valor total de los cuatro clubes que llegaron a la ronda final de la Champions era 2,5 veces superior al de los semifinalistas de la Europa League. A efectos prácticos, las últimas rondas de la Champions son territorio exclusivo de los mejores clubes de Europa; incluso un equipo proveniente de una liga del Top 5 como el Villarreal fue toda una sorpresa, lo que también se refleja en el valor de la plantilla, que ronda la mitad de los otros tres clubes. Además, en las cinco temporadas anteriores a 2022, el único club ajeno a las ligas del Top 5 que llegó a las semifinales de la Champions fue el Ajax. La última vez que el equipo neerlandés, ganador en cuatro ocasiones de la Copa de Europa / Champions League, llegó a la semifinal fue en la temporada 1996-1997.

Los pocos clubes con marcas globales que dominan en el resto de las ligas del Top 5 se han alejado aún más, tanto en el rendimiento deportivo como en el económico, de los clubes nacionales que dependen principalmente de los ingresos por los derechos de televisión de la liga, pero también del resto de los participantes en la Champions League.

Reflexionemos un momento sobre este dato. Según Off The Pitch, en febrero de 2023, la Serie A brasileña era la única liga ajena al Top 5 en la que el valor colectivo de todos los equipos supera el del Manchester City. A pesar de la enorme cantidad de jugadores, más de 400, con un valor de mercado asignado en todas las ligas ajenas al Top 5, la cantidad total queda eclipsada por esa impactante tasación de 1.500 millones de euros que obtiene la plantilla de 38 futbolistas del City¹⁷.

Tabla 1.1. Valor de los equipos en febrero de 2023

Puesto	Liga y Manchester City	Euros (miles de mill.)
1	Serie A brasileña (liga)	1.6
2	Manchester City	1.5
3	Primera portuguesa (liga)	1.4
4	Eredivise neerlandesa (liga)	1.1
5	Pro League belga (liga)	0.9

Fuente: herramientas de análisis de datos de Off The Pitch.

Incluso los equipos medianos y pequeños de las ligas del Top 5 se han quedado atrás respecto a otros que participan en la Liga de Campeones. Según Off The Pitch, en lugar de parecerse a otros equipos de la Champions, los clubes como el Oporto tienen unas valoraciones que se asemejan más a las de otras plantillas modestas del Top 5, como el Rennes (344 millones de euros), el Real Betis (287 millones) o el Sassuolo (285 millones). Dieciocho de los 20 equipos de la Premier League tienen unas valoraciones más altas que las de cualquier club que no participa en las ligas del Top 5. Solo el Fulham (con una tasación de 296 millones de euros) y el Bournemouth (264 millones) se ven superados por el Oporto, el Ajax y el Benfica en términos de valor.

Ambos equipos buscan su tercer título de la temporada. El Real Madrid ha ganado LaLiga y la Supercopa de España. El Liverpool, la EFL Cup y la FA Cup (y ha terminado segundo en la Premier League, detrás del Manchester City). La final es el quincuagésimo

simo sexto partido de la temporada para el Real Madrid, y el sexagésimo tercero para el Liverpool¹⁸. La mayoría de sus jugadores también forman parte de sus respectivas selecciones nacionales y han disputado entre cuatro y ocho partidos internacionales más (la clasificación para el Mundial de 2022, competiciones continentales y encuentros amistosos). Llegados a este punto, al final de la temporada, los futbolistas están más centrados en el descanso y la recuperación que en los entrenamientos.

El partido termina con victoria del Real Madrid por 1-0, gracias a un tanto de Vinicius Junior en el minuto 59 (más detalles en el apartado «La Decimocuarta, jugada a jugada» en este mismo capítulo). El Real Madrid recibe una prima total de 83 millones de euros por ganar la competición. Cada jugador se embolsa unos 2,6 millones de euros brutos (antes de impuestos) en concepto de primas por rendimiento después de haber conquistado la Champions League, LaLiga y la Copa del Rey¹⁹.

LA INFLUENCIA DE LAS REDES SOCIALES

Según Blinkfire Analytics, el Real Madrid sumó 1,7 millones de seguidores en X (el antiguo Twitter), Facebook, Instagram y YouTube durante el fin de semana en que conquistó su decimocuarto título de la Liga de Campeones. Es la cantidad más alta registrada por el ganador de la competición; más del doble que el anterior campeón. Los 136 millones de interacciones del Real Madrid (en X, Facebook, Instagram y YouTube) durante la final de París también son la cifra más alta alcanzada hasta el momento; de nuevo, más del doble que cualquier vencedor de las ediciones anteriores. Entre todas sus cuentas en las redes sociales, el club blanco ganó 3,1 millones de nuevos seguidores durante el 27, el 28 y el 29 de mayo, con TikTok (1,4 millones) e Instagram (1,2 millones) aportando más del 80% del total. La cuenta de TikTok del Real Madrid supera los diez millones de visualizaciones por publicación. Según la plataforma de análisis de redes sociales MVPindex, el club madrileño tiene una presencia tan fuerte en Facebook, Instagram y X que su valoración en esos canales equivalía en 2017 a unos 1.700 millones de dólares (más o menos la mitad

de la valoración total del club por aquel entonces, que rondaba los 3.600 millones), la más alta en el mundo del deporte profesional. Por aquella fecha, el Madrid tenía un total de 182 millones de seguidores; a finales de 2022, la cifra ascendía a 295 millones (un aumento del 62%).

Entre los jugadores, Benzema fue el que ganó un mayor número de seguidores en Instagram. Consiguió un total de tres millones de seguidores nuevos desde los momentos previos a la semifinal hasta 12 horas después de la final, de 50,6 millones a 53,4 millones, un aumento de casi el 6%²⁰. Para los futbolistas que tienen un gran número de seguidores en las redes sociales, puede significar una enorme cantidad de dinero. Por ejemplo, Cristiano Ronaldo tenía 446 millones de seguidores en Instagram cuando jugó en el Manchester United en 2021-2022. Los expertos calculan que Cristiano es la persona que gana más dinero en Instagram en el mundo, ya que obtiene unos dos millones de dólares por una publicación «única» en la que patrocina un producto; de esa forma, en el año 2021, se llevó un total de 55 millones de dólares en concepto de patrocinios (este tipo de contratos muchas veces exigen un determinado número de publicaciones en las redes sociales)²¹. Se calcula que los jugadores con unos 50 millones de seguidores, como Benzema, podrían obtener unos 200.000 dólares por cada publicación «única» en Instagram asociada a un patrocinio.

Por increíble que parezca, para el Real Madrid es el quinto título de Liga de Campeones en nueve temporadas, y Carlo Ancelotti marca un récord de cuatro como entrenador (también ganó dos más como jugador). Es la sexta Champions de Florentino Pérez, las mismas que las obtenidas por Santiago Bernabéu como presidente y por Paco Gento como futbolista. Como más o menos dijimos al comienzo de este libro, para poner esas seis Copas de Europa en perspectiva, el Liverpool ha logrado seis en toda su historia y el Barcelona, cinco. Quince futbolistas han ganado al menos cinco Copas de Europa con el Real Madrid, entre ellos nueve de los que jugaron aquella noche: Bale, Benzema, Carvajal, Casemiro, Isco, Kroos, Marcelo, Modrić y Nacho.

En el camino a la consecución del título, el Real Madrid tuvo que derrotar a varios equipos que, según muchos expertos, eran mejores sobre el papel. No hay discusión posible sobre el hecho de que algunas de las plantillas rivales habían costado mucho más dinero. Sin embargo, la cultura y el ADN del Real Madrid hacen que el equipo sea especialmente mortífero en Europa, al margen de cualquier jugador individual²².

Cuando en 2018, según diversas fuentes, Cristiano Ronaldo (a los treinta y tres años de edad) pidió un nuevo aumento de sueldo para igualar el salario de Lionel Messi en el Barcelona²³, menos de 12 meses después de la última renovación de su contrato, Florentino Pérez traspasó al portugués a la Juventus por 100 millones de euros²⁴. (Más adelante, el Barcelona tendría problemas económicos, incluso después de recibir 222 millones de euros del PSG por Neymar, y Messi acabaría fichando por el club parisino. La Juventus también tendría dificultades financieras). Asimismo, cuando el capitán y leyenda del club Sergio Ramos (a los treinta y cinco años de edad) pidió alargar su contrato dos temporadas más sin rebajarse el sueldo en 2021, durante la pandemia, el Real Madrid no estuvo dispuesto a hacer excepciones a la política de no ofrecer renovaciones superiores a un año a aquellos futbolistas cuyo contrato termina después de haber cumplido la treintena. (Más adelante, Ramos firmaría un acuerdo de dos años con el PSG. Solo jugó 12 partidos en la temporada 2021-2022). Florentino Pérez no estaba dispuesto a arruinar el modelo económico-deportivo sostenible del club y contradecir uno de los valores del equipo: la responsabilidad financiera.

«¿Cómo explicas el ADN del Real Madrid en la Liga de Campeones?», se preguntaba en un sentido retórico Manolo Sanchís, antiguo defensa y capitán del equipo durante la conquista del título contra la Juventus en 1998. Y así respondía:

Es algo que los nuevos inversores en este deporte, personas que han tenido mucho éxito en otras actividades empresariales, no acaban de entender del todo. Están acostumbrados a poder comprar prácticamente cualquier cosa con dinero. Pero esto no. No puedes comprar los 116 años de historia que tiene el Real Madrid, ni tam-

poco el legado que tantos jugadores excepcionales han dejado en el vestuario, ni la línea genética que llega hasta [Sergio] Ramos y Cristiano [Ronaldo] desde los tiempos de [Alfredo] Di Stéfano y [Raymond] Kopa. Y también es la causa de que el hombre que está al otro lado con el talonario se pregunte: «¿Cómo puedo comprarlo?». Pues bien, no puedes. Lo siento²⁵.

En *La fórmula Real Madrid* expliqué que el dinero, el talento y el análisis de datos son muy importantes para ganar, pero el elemento clave es la cultura de un club, que no puede copiarse (es algo auténtico que surge después de décadas de historia y tradiciones).

Sin embargo, en los tiempos actuales, los rivales en el terreno de juego ya no son solo los clubes que están en manos de un millonario de la ciudad muy aficionado. Con frecuencia, el Real Madrid se enfrenta a equipos con un modelo de propiedad vinculado a un Estado, a un fondo de capital privado o a una estructura multiclub.

El domingo, el día después de la final, el equipo llega con el trofeo a la plaza de la Cibeles de Madrid. Hay decenas de miles de madridistas celebrándolo allí. Las pancartas colgadas en el primer piso del Ayuntamiento de Madrid anuncian: «¡Gracias madridistas!» y «Ch14mpions». Los jugadores bajan del autobús y ocupan sus puestos en el escenario ubicado en la fuente, mientras bailan y cantan con los seguidores. El capitán Marcelo, que lleva cinco anillos de campeón al estilo de la Super Bowl (ha ganado cinco Copas de Europa con el Real Madrid) y una camiseta con el número 14 (por el decimocuarto título en la Champions League; el número habitual de su camiseta es el 12), pone una bandera y una bufanda del club en la estatua de la diosa y muestra el trofeo de la Liga de Campeones mientras asciende a la parte superior de la fuente. Los aficionados del Real Madrid disfrutan de otro momento histórico para celebrar que es el equipo más laureado en la historia de la Copa de Europa.

Mientras recuerdo el momento, no puedo evitar poner en pausa las imágenes y sonreír mientras me viene a la cabeza la frase que Carlos Martínez de Albornoz, exdirector financiero del Real Madrid y miembro fundamental del equipo directivo responsable de convertir al club en una gran potencia internacional, me dijo en

cierta ocasión: «No se celebran los resultados de los balances financieros en la Cibeles». Tenía razón, pero sin su modelo económico-deportivo sostenible y fortaleza financiera, un club que es propiedad de los socios como el Real Madrid no sería capaz de celebrar su quinta Copa de Europa en nueve años; lo que ocurre dentro y fuera del terreno de juego es interdependiente.

Florentino Pérez declara: «Es el momento de empezar a trabajar para ganar la Decimoquinta. ¡Hala Madrid!». El club y el presidente no van a conformarse. Siempre quieren y exigen más debido a las expectativas de los propios aficionados. Los títulos que acaban de conquistar son una motivación adicional para seguir avanzando y mejorando.

El Real Madrid se define por sus valores y resultados, y en particular por su actuación en la Liga de Campeones. El orgullo de la comunidad por las victorias del equipo solo puede equipararse a su pasión por conseguirlas a su manera. En París, los jugadores sentían todo el peso de las expectativas de la comunidad, que iban más allá de la simple victoria. Tienen un intenso sentido de la responsabilidad y un orgullo que proviene de representar lo que significa la comunidad y los valores que defiende. El secreto del dominio del Real Madrid es la pasión y los valores de los miembros de la comunidad; ese es el lugar donde la cultura y el modelo económico-deportivo del club empiezan y terminan.

LA DECIMOCUARTA, JUGADA A JUGADA

El retraso de 37 minutos sobre la hora de inicio del partido resulta desconcertante. Los *reds* hacen el saque inicial. A los tres minutos, el Liverpool tiene una primera oportunidad. Trent Alexander-Arnold saca una falta, que despeja Karim Benzema. Como era previsible, el Liverpool hace una presión alta. El equipo inglés parece sentirse cómodo en el partido, controla el balón y mete al Madrid dentro de su propio campo. Los blancos parecen contentarse con organizarse bien atrás y esperar el momento para salir al contraataque.

En el minuto 16, Mohamed Salah dispara entre los tres palos, pero el portero del Real Madrid se tira bien y detiene el balón. Ha sido una advertencia. Unos pocos minutos después, el equipo inglés vuelve a chutar a puerta. Sadio Mané encuentra a Salah dentro del área y este último dispara de primeras, pero directo a las manos de Courtois. En el minuto 21, desde el borde del área, Mané golpea el balón con fuerza, pero en su estirada Courtois consigue rozar el balón con la mano derecha y lo desvía al palo, para después hacerse por fin con la pelota. Courtois vuelve a salvar al Real Madrid.

Mané y Salah parecen peligrosos mientras basculan por la frontal del área. Los defensas madridistas aún no parecen estar muy seguros de cómo deben lidiar con ellos.

En el minuto 31, Toni Kroos juega el balón y da un pase hacia Vinicius Junior. Trent-Alexander consigue interceptar la pelota y salvar a su equipo, porque el brasileño habría tenido la oportunidad de plantarse solo ante la portería. Ese intento de pase pone de manifiesto uno de los duelos clave del partido. Vinicius (el rapidísimo extremo izquierdo del Real Madrid y jugador más importante del equipo al contraataque) contra Trent Alexander-Arnold (el arma ofensiva más trascendental del Liverpool y lateral derecho, aunque a veces tiene dificultades para defender). El partido empieza a abrirse y la acción no se detiene.

En el minuto 43, después de cierto caos dentro del área, Benzema se encuentra con la pelota en los pies y dispara al fondo de la red, pero el asistente levanta el banderín. Benzema parece estar en fuera de juego, pero el balón sale de la rodilla del futbolista del Liverpool Fabinho, lo que habilitaría al delantero madridista para jugar la pelota. La pregunta es, ¿Fabinho juega la pelota de forma intencionada o la toca sin querer? Después de comprobar la jugada en el VAR, la decisión es que Benzema estaba en fuera de juego. El gol se anula. Sin embargo, sirve como recordatorio de que el Real Madrid es capaz de aprovechar la más mínima oportunidad.

Descanso. 0-0. El Liverpool ha dominado bastante hasta el final de la primera parte y Salah y Mané han puesto a prueba a Courtois en varias ocasiones, pero se ha salvado por la decisión de que Benzema estaba en fuera de juego.

La segunda parte empieza con una brillante defensa del Real Madrid. Dani Carvajal y Ferland Mendy desbaratan lo que podrían haber sido unas ocasiones muy peligrosas. El Liverpool presiona al equipo español en su propio campo, pero los blancos están a la altura de la misión. En el minuto 55, Alexander-Arnold centra un balón desde la derecha y Thiago no consigue rematar, aunque Courtois se ve obligado a despejar la pelota con un gesto acrobático.

En el minuto 59, Valverde acelera en la banda derecha. La reconocible voz del comentarista de televisión Ray Hudson, famoso por sus narraciones emotivas, hiperbólicas e improvisadas, sube de revoluciones y anuncia en su acento *geordie* del noreste de Inglaterra que algo especial está a punto de ocurrir: «Atención... ¡La defensa del Liverpool está tan estirada como un bañador de licra en las playas de Miami!» (A decir verdad, Ray Hudson no estaba entre los comentaristas del partido. Pero, como es mi favorito, quiero divertirme un poco imaginando lo que habría dicho).

Valverde mete un balón en el área²⁶. Se abre camino hasta llegar al segundo palo, y Vinicius golpea la pelota con el interior del pie hasta el fondo de la red. Hudson reacciona: «Vini... Vidi... Vici... Vinicius llega como un fantasma. Nadie lo marcaba, ni siquiera el detector de los Cazafantasmas podría encontrar a ese tipo». Vinicius sorprende por una fracción de segundo a Alexander-Arnold.

Gol. El Real Madrid toma la delantera en el marcador pese al desarrollo del partido.

El Liverpool empieza a presionar con mayor intensidad. En el minuto 64, Salah falla otra oportunidad por culpa de otra excelente parada de Courtois. En el 69, el portero belga realiza otra intervención muy destacable y detiene de nuevo el balón ante Salah en el segundo palo. Los jugadores del Real Madrid interceptan los pases con brillantez y defienden a los rivales sin separarse de ellos, pero Courtois se saca de la manga unas cuantas paradas increíbles. Hudson trata de explicarlo: «Fíjate en esas paradas, colega. Rápido como un gato... y añade a la combinación una ración de pulpo y un aire de gladiador».

Con cada nueva y asombrosa parada de Courtois, la confianza en la victoria del Real Madrid parece ganar enteros. En tres ocasiones durante la competición, los blancos vieron el rostro de la derrota ante sus propios ojos, y en las tres ocasiones consiguieron alzarse con la victoria.

En el minuto 87, el Real Madrid tiene una nueva oportunidad. Vinicius recibe un balón mágico de Luka Modrić, y corre hacia la portería antes de dar un pase de tación a Benzema, pero el francés encuentra la oposición de Alexander-Arnold.

Se añaden cinco minutos. Dani Ceballos, que acaba de salir al campo, se escapa entre los defensas, pero intenta pasar el balón a Vinicius en vez de chutar a portería. El Liverpool hace un último ataque, pero el Madrid demuestra su experiencia, convicción y compostura. Final del partido.

El Real Madrid es campeón de la Champions League.

Hudson resume el encuentro: «¡Magistraaaaaa! ¡La preciosa “Orejona” vuelve a casa! Niños, no dejéis que los datos os engañen. El plan para el partido de don Carlo ha sido una obra maestra, mucho mejor que los planes de Michael Corleone, porque don Carlo no necesitaba una coartada».

El Liverpool tuvo un 55% de posesión y chutó a portería en nueve ocasiones. El Real Madrid solo disparó una vez entre los tres palos. Las ocasiones de los blancos fueron escasas, pero solo necesitaron una. El Real Madrid volvió a demostrar que poner en duda a los grandes maestros no está exento de riesgos.

Courtois fue elegido el «jugador del partido». El Real Madrid tenía un plan y lo ejecutó a la perfección. El equipo podía arriesgarse a aguantar la presión alta, conceder oportunidades y desafiar al rival a que jugara cerca del área, con la convicción de que la defensa y Courtois salvarían tantas ocasiones como fuera necesario, y que cuando se abrieran los espacios en el campo, Benzema, Vinicius o Rodrygo marcarían al contraataque²⁷.

En 2018, el Real Madrid derrotó al PSG (campeón de Francia), a la Juventus (campeón de Italia), al Bayern Múnich (campeón de Alemania) y al Liverpool en la final de la Liga de Campeones. Aun así, es muy probable que ningún otro equipo haya tenido que supe-



El pase de Valverde a Vinicius Junior en la final de la Champions de 2022.



Vini después de marcar el gol de la victoria.

rar un camino más difícil para ganar una final de la Champions League que el Real Madrid en 2022. Superó al PSG (campeón de Francia), al Chelsea (vigente campeón de Europa), al Manchester City (campeón de Inglaterra) y al Liverpool en la final (que había terminado la Premier League en segunda posición, había conquistado dos títulos y solo había perdido tres de los 62 partidos que había disputado en toda la temporada antes de la final).

En muchos sentidos, la temporada 2021-2022, dentro y fuera del campo, fue la *fórmula* Real Madrid, segunda parte. Pero este periodo también pone de manifiesto la *revolución* Real Madrid.

El próximo capítulo ofrecerá el contexto necesario para comprender cómo y por qué el fútbol profesional se ha convertido en entretenimiento y contenido, lo que ha originado un debate sobre la creación de una Superliga europea que ya se alarga unos cuantos años. Conocer ese contexto resulta necesario para comprender por qué se están produciendo los cambios actuales en el mundo del fútbol, además de los motivos y la forma en que el Real Madrid ha decidido encararlos. La idea de ver los partidos como un contenido y una forma de entretenimiento (y la posterior explosión del valor de los derechos televisivos) empezó antes de que Florentino Pérez ganara las elecciones en el año 2000. Sin embargo, el club y él han contribuido a llevar la idea a otro nivel. Tenían la obligación de hacerlo, para así poder competir con los multimillonarios que estaban cambiando las dinámicas del fútbol.

Después del contexto del capítulo 2, el siguiente describirá la *fórmula* Real Madrid. Ofrecerá una base para entender la manera de gestionar el club, y los motivos por los que se ha escogido esa visión. Gran parte de esta información se aborda en mayor profundidad en mi anterior libro, *La fórmula Real Madrid*.

Después del capítulo dedicado a la forma de hacer las cosas del club blanco, la exposición se centrará en los cambios sistémicos que tienen lugar en el fútbol actual, cuyo punto de partida será la transformación de los modelos de propiedad y todo lo que está haciendo el Real Madrid para abordarlos; unos cambios que trascienden la Superliga europea.