

El Madrid real

Las elecciones a la presidencia del Real Madrid dan mucho más que el mando de un club de fútbol: ese equipo y ese deporte representan hoy una de las mayores apuestas económicas

JOHN CARLIN

EL PAÍS - Deportes - 12-06-2006

Hace tiempo que se especula, y más ahora que el Mundial acaba de arrancar, sobre el día en que el fútbol realmente despegue en Asia, en el que Oriente empiece a producir jugadores capaces de brillar en los grandes clubes europeos. Pero en el caso del Real Madrid, lo más probable es que, en lugar de jugadores, comience fichando periodistas.

A no ser que el presidente que salga de las elecciones previstas para el 2 de julio opte por acabar, como al menos un candidato ha señalado, "con los cuentos chinos", se aproxima el día en el que Real Madrid Televisión transmita para China, en chino. O mejor dicho, en mandarín, como aclaró un ejecutivo del club la semana pasada. Lo cual requerirá la presencia en plantilla, con sede en la ciudad deportiva del Real Madrid en Valdebebas, de al menos media docena de profesionales de origen chino cuya misión consistiría, entre otras cosas, en mantener a sus televidentes informados sobre los pormenores de las sesiones de entrenamiento o del estado médico del tobillo de Raúl.

Puede sonar a delirio, pero lo mismo se hubiera dicho hace seis años a cualquiera que se le hubiera ocurrido sugerir que algo llamado Real Madrid Televisión estaría hoy transmitiendo programas 24 horas al día en inglés y español a tres cuartas partes de la tierra.

El Real Madrid es una institución muy diferente de la que fue hace seis años, cuando los 85.000 socios del club eligieron a Florentino Pérez como presidente en lugar de Lorenzo Sanz. Muy diferente, por un lado, en el aspecto deportivo. Durante las tres temporadas anteriores a las elecciones de 2000, el Madrid había ganado la Copa de Europa dos veces. El actual Madrid no ha ganado nada en tres años. Pero hay otra diferencia -más de fondo, más trascendental pero menos visible al grueso de los adeptos al fútbol- entre el Real Madrid de 2000 y el Real Madrid de 2006: entonces era un club de fútbol dirigido por aficionados y hoy es una empresa multinacional dirigida por profesionales. La sofisticación y complejidad de la red internacional económica que ha generado el Real Madrid provoca envidia y admiración en clubes como el Manchester United, el pionero en convertir las emociones que genera el fútbol en grandes sumas de dinero.

Pero al oír las declaraciones de los rivales en las elecciones del mes que viene, uno podría deducir que nadie entiende que se está votando por el presidente de, entre otras cosas, una empresa global cuyo valor, si cotizara en Bolsa, excedería el de cualquier otro club deportivo del mundo. Uno se podría imaginar, más bien, que nada ha cambiado en estos seis años, que todo se reduce a si el candidato X trae a José Antonio Camacho o el candidato Y a Fabio Capello o el candidato Z recupera a Vicente del Bosque. En el caso de que alguno se refiera a la cuestión empresarial, suele ser en términos despectivos. "¡Menos marketing y más fútbol!", dicen; o "¡Volvamos al fútbol!"; o aquello de "los cuentos chinos". Todo variantes del mismo tema: distanciarse del modelo florentinesco, considerado como una especie de bacteria contaminante que ha adulterado la pureza del deporte rey. Cuando el nuevo presidente se instale tendrá que tomar una decisión: seguir con el modelo de club heredado de Florentino Pérez o acabar de verdad con el marketing y (por utilizar otra frase favorita de los últimos tiempos) "volver a las raíces futbolísticas".

¿Cómo es el modelo de club existente hoy en el Real Madrid? ¿En qué consiste esta nueva multinacional deportiva? ¿Qué es lo que se ha logrado?

Lo mismo, o incluso más, en el terreno empresarial que el Barcelona ha logrado en el deportivo. El Real Madrid se ha convertido en mucho más que un club.

En la temporada 1999-2000, los ingresos totales fueron de 118 millones de euros. Los ingresos de la temporada 2005-2006 rozarán los 300 millones. Según Deloitte & Touche, la empresa auditora que cada año publica con unánime aceptación los resultados financieros de los grandes clubes de fútbol, en la temporada 2004-2005 el Madrid ingresó 275,7 millones de euros, más de 30 millones por encima del segundo, el Manchester, y 68 millones más que el Barcelona.

Lo curioso del caso es que los resultados económicos del Real Madrid se han mostrado inmunes, al menos hasta ahora, a los resultados deportivos; han ofrecido un colchón contra el inevitable elemento cíclico del éxito en el terreno de juego. Los ingresos del club han ido en aumento de manera drástica año tras año desde el 2000 -sin excluir los tres últimos, en los que la percepción general ha sido que en lo deportivo el club padece una crisis histórica-. Por ejemplo, la división de teléfonos móviles de la Siemens, ahora absorbida por otro grupo y conocida como BenQ Siemens, negoció un contrato el año pasado con el Real Madrid que le dará al club 24 millones de euros al año.

Aún más significativo: en el verano de 2000, los gastos directos del club superaban a los ingresos en 65 millones de euros; pero en el verano pasado, los ingresos superaban a los gastos en 30 millones. Con la diferencia adicional de que más del 80% del gasto de hace seis años se destinaba a la nómina de los jugadores, mientras hoy tan sólo la mitad cumple este propósito y el resto se invierte en mejorar el estadio Santiago Bernabéu y desarrollar la nueva Ciudad del Real Madrid.

Porque el fútbol siempre genera polémica, hay gente que mantiene que el Real Madrid está catastróficamente endeudado. Carlos Martínez de Albornoz, director general corporativo del club, y como tal el hombre encargado de las finanzas, lo niega de manera categórica, atribuyendo tales declaraciones a gente malintencionada, o mal informada, o poco hábil en gestión empresarial. Se han barajado cifras de hasta 600 millones de euros de deuda cuando la cifra real, la deuda neta, según Martínez de Albornoz, es de 120 millones de euros. "Todas las empresas tienen deuda, pero ése no es el factor relevante", dice. "El factor relevante es si la pueden pagar. Si la situación financiera es buena o mala". Como en el caso de un individuo que tiene una hipoteca pendiente de pagar, aclara Martínez de Albornoz. La cuestión no es el tamaño de la deuda, sino si se dispone de los ingresos necesarios para cumplir con los pagos.

El Real Madrid paga por los jugadores a plazos porque, como toda empresa, necesita tener dinero en caja. "Con mayor razón en un club de fútbol como éste donde uno tiene que ser ágil a la hora de fichar jugadores, tener dinero disponible para que el banco no dude en darte el cheque en el acto", explica Martínez de Albornoz, que fue presidente de tres grandes empresas antes de asumir su puesto en el Real Madrid a principios de 2002.

Actualmente, el Real Madrid tiene en caja 160 millones de euros. "Aproximadamente, 157 millones más de lo que tienen nuestros rivales inmediatos", según un directivo del club que prefirió mantenerse en el anonimato.

El hecho de que a nivel empresarial el Real Madrid sea el crack indiscutido de los grandes clubes de fútbol de Europa es más notable si se tiene en cuenta el estado en el que se encontraba el club cuando Florentino Pérez se puso al frente. Éste fue el veredicto devastador de Deloitte & Touche en un informe de auditoría que presentó al club el 21 de agosto de 2000.

"La situación del endeudamiento unida al desequilibrio entre los ingresos y gastos presupuestados son factores que causan dudas importantes sobre la capacidad del Real Madrid para continuar sus operaciones de forma que pueda realizar sus activos, atender compromisos, cumplir sus obligaciones y liquidar sus pasivos en el curso normal de su actividad". O como dice Martínez de Albornoz, el club estaba al borde de la bancarrota. "No había dinero para comprar un bolígrafo, mucho menos para pagar a los jugadores".

Lo que recomendó Deloitte, o, mejor dicho, lo que consideró "imprescindible", fue "un plan estratégico a corto, mediano y largo plazo". La esencia de la estrategia de Florentino Pérez está descrita en uno de los dos estudios que ha hecho la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard Business School sobre la gestión del Real Madrid para impartir a sus alumnos. Primero vendió la Ciudad Deportiva, que estaba en el paseo de la Castellana, y con los ingresos "saneó la casa", en palabras de la escuela de Harvard. "Con eso", explica Martínez de Albornoz, "se canceló la deuda, se pagaron las actas que había impuesto Hacienda a la anterior junta directiva, se recompraron derechos de explotación que se habían cedido y se invirtió en jugadores y en el estadio". El futuro del club se basó en lo que el estudio de Harvard identifica como "tres iniciativas estratégicas": profesionalizar el equipo gestor, imponer disciplina fiscal y explotar el enorme potencial de la marca Real Madrid para incrementar los ingresos. Antes de 2000, la junta directiva, formada por propietarios de otros negocios, llevaba la gestión del club. Pérez separó las dos cosas. Nombró, como en cualquier empresa grande, un equipo ejecutivo especializado - profesionales en finanzas, marketing, publicidad y, por supuesto, deporte-. Ahora, la junta directiva decide la orientación general del club y la parte ejecutiva la implementa.

Pero es en el marketing, en la explotación comercial de la marca Real Madrid, donde el cambio ha sido especialmente espectacular entre lo que había antes de 2000 y lo que existe hoy. Los enemigos del proyecto aciertan en dirigir la mirada aquí. El proyecto de marketing -de transformar, esencialmente, el valor emocional del Real Madrid en dinero- en gran medida define al proyecto empresarial del Real Madrid y es donde se marca la diferencia más grande con el resto de los grandes clubes deportivos. Treinta millones de euros de ingresos en 2000 -la mayor parte proveniente de acuerdos con las marcas Teka y Adidas- se transformaron en 116 millones en la temporada que acabó en 2005.

La compra de los jugadores más célebres del mundo -Figo, Zidane, Ronaldo, Beckham-, sumada a la leyenda mundial del Real Madrid, se tradujo en grandes contratos por sumas sin precedentes con nuevos patrocinadores como Audi y Siemens; en ingresos por ventas de camisetas y merchandising en general, y la cesión de derechos de uso de la marca Real Madrid a los fabricantes de más de 120 productos, desde relojes a cepillos de dientes. La idea estratégica subyacente consiste en extender la visión comercial fuera de España y fuera también de los ámbitos tradicionales futbolísticos.

¿En qué otros aspectos es el Real Madrid irreconocible comparado con el club hace seis años? Fundamentalmente, en las dos áreas donde, más allá de los jugadores, se ha hecho la mayor inversión: en el estadio Bernabéu y en la nueva Ciudad del Real Madrid.

El estadio, en el que se han invertido 137 millones de euros, no sólo es más moderno y más ameno para el aficionado normal, sino que obtiene mucho más dinero del aficionado rico. Además de dos nuevos restaurantes abiertos al público, los nuevos palcos y zonas VIP generan 20 veces más ingresos que en 2000, o 22 millones de euros al año.

En cuanto al nuevo complejo de Valdebebas, al lado del aeropuerto de Barajas, 20 de las 120 hectáreas que ha comprado el club serán desarrolladas por el club mismo, con una inversión hasta la fecha de 90 millones de euros. El resto del terreno se adjudicará, según el plan actual, a empresas de hostelería, ocio y centros de convenciones autogestionados. Se ha hablado, incluso, de posibles acuerdos con empresas como Disney o Universal.

En cuanto a Real Madrid Televisión, a pesar de lo ambicioso del proyecto y de que se transmite vía satélite a todo el mundo -excepto al África subsahariana-, se contempla que sea rentable el año entrante, según Martínez de Albornoz. La posibilidad de que pronto se transmita en mandarín parte de una nueva alianza (quizá lo más inconcebible de todo en 2000) con China.

El imperio español llegó lejos, pero nunca logró plantar la bandera en suelo chino. Hoy el imperio madridista está en ello. Y, como en los viejos tiempos, con el objetivo de traer a casa el oro necesario para preservar la ascendencia mundial. En noviembre del año pasado, el Real Madrid firmó un acuerdo de gran importancia estratégica con CITIC, el segundo grupo empresarial chino. Como propietarios del principal club de fútbol de la capital china, Beijing Guoan, a CITIC le interesó forjar una alianza con el Real Madrid para beneficiarse tanto de sus conocimientos en el ámbito futbolístico como en el comercial. El interés del Real Madrid fue estratégico, basado en el cálculo de que para seguir creciendo como empresa era imprescindible tener una penetración importante -es decir, crear decenas de millones de nuevos aficionados/clientes- en el colosal y creciente mercado chino.

El primer individuo en plantar la bandera, tras el trabajo de preparación del equipo de marketing, ha sido el técnico Xavier Azkargorta, que, por encargo del club, ha asumido la reorganización de la estructura profesional y deportiva del Beijing Guoan. La segunda ola evangelizadora consistirá en la instalación en Beijing de dos miembros del equipo comercial del Real Madrid para transmitir lo que ha aprendido el club español a los ejecutivos de CITIC encargados de gestionar el negocio del club chino.

A no ser, claro, que el nuevo presidente quiera acabar con el componente asiático del Madrid. El debate, hasta ahora, se ha planteado en términos filosóficos. Es decir, fútbol o marketing. José Ángel Sánchez, el director general de marketing del club, considera que plantear el debate así, como si uno necesariamente negara lo otro, es un disparate. Lejos de ser un dilema teórico, o una cuestión de opinión, según Sánchez, se trata de la supervivencia del club como entidad competitiva al más alto nivel.

"El fútbol no existe en una burbuja", dice Sánchez, "sino que es el fenómeno social más grande, el que llega a más gente, de nuestro mundo globalizado. Entonces, o se participa económicamente en el mundo o se pierde la competitividad y se deja de estar en la primera división de fútbol europea". Si se abandona el marketing, si por ejemplo se abandona la nueva tradición de la gira de Asia, entonces habría que despedirse del patrocinio de empresas como BenQ Siemens y Audi, cuyo interés en asociarse con el Real Madrid parte de su interés en penetrar el mercado asiático. Y habría que despedirse también de la capacidad del club de tener cada junio 100 o 150 millones de euros disponibles para invertir en nuevos jugadores.

Lo cual dejaría el terreno libre a clubes como el Chelsea o el Milan, cuyos dueños son grandes magnates capaces, cuando sea necesario, de reponer el dinero requerido de sus propios bolsillos. Hay, además, cuatro o cinco billonarios -o consorcios billonarios- en busca de otro gran club de fútbol para comprar, según entienden en el Real Madrid.

La tendencia está clara. Pero el Real Madrid, como el Barcelona, va contracorriente; sigue siendo una asociación sin ánimo de lucro. La gran paradoja es que para seguir siéndolo, el Real Madrid tiene mucha más necesidad que una sociedad privada como el Chelsea de lograr grandes beneficios, de operar como una empresa eficiente y productiva. El Chelsea perdió 200 millones de euros la temporada pasada, pero esto para el dueño, Roman Abramovich, el ruso que se ha convertido en el hombre más rico de Inglaterra, apenas es una picadura de mosquito. El Real Madrid pierde eso en un año y el club se hunde. O se vende -herejía que, según Florentino Pérez, sería comparable a privatizar el Vaticano-

"En el contexto actual del mundo del fútbol", dice Sánchez, "hay que entender que somos la aldea de los galos. Si nos descuidamos, los romanos nos devoran". Es decir, si la aldea pierde la poción mágica, que es una capacidad de gestión superior que la de sus competidores junto con una hábil explotación de la marca más poderosa del fútbol de clubes, entonces los rivales acabarán con ellos.

Abandonar la política de marketing supondría además un desperdicio de grandes oportunidades. Un estudio hecho en 2004 por una empresa alemana llamada Sport + Markt concluyó, tras hacer encuestas en los países económicamente más poderosos del mundo, que el Real Madrid tenía una afición potencial de 490 millones de personas, "más de cien millones más que su rival más cercano, el Manchester United, que tiene una afición potencial de 350 millones...".

El valor que significaría la explotación de ese potencial es enorme, cosa que parecen ignorar aquellos que insisten en que hay que abandonar la gira asiática. Porque, como dice Sánchez, "China puede llegar a ser una fuente de mayores ingresos, e incluso de aficionados, que España".

Hablar de esta manera -insistir en los aspectos puramente comerciales del deporte- es, para muchos futboleros, la verdadera herejía. Porque el fútbol existe, ante todo, en el terreno de la ilusión. Es un juego, a fin de cuentas, que ofrece un escape a la infancia, que genera una esperanza inagotable, sueños sin fin. El fútbol es la gran religión global, y por eso el debate en la elección presidencial madridista se reduce a fantasías elevadas a grandilocuentes certezas acerca de qué entrenador o qué jugador ofrece la garantía de un retorno al glorioso pasado deportivo.

La verdad es que para poder mantener la conversación eternamente purista en ese nivel, para no tener que perder la inocencia, sólo existe una garantía: que el club lo compre un Papá Noel con fondos inagotables como Roman Abramovich. Y quizá un día, no tan lejano, el madridismo se tendrá que plantear la posibilidad de vender el club al mejor postor. Mientras tanto, no queda más remedio que reconocer que en el mundo adulto, real, globalizado, o se compite a lo grande o se desaparece. La ecuación no es menos marketing = más fútbol, sino menos marketing = menos fútbol. El candidato que no entienda eso, que carezca de una visión del club de aquí a cinco o diez años que trascienda el azar de los resultados deportivos, podría pasar a la historia como el responsable de una revolución mucho mayor que la que ha dirigido Florentino Pérez -la revolución que acabe con la independencia del club-.