

# Estrategia Financiera

Revista para la Dirección Financiera y Administrativa

[www.estrategiafinanciera.es](http://www.estrategiafinanciera.es)

Nº **231**

Septiembre 2006 • Año XXII

## Caso Práctico

El leasing inmobiliario como modelo de financiación

- El concurso de acreedores: ¿solución a la insolvencia?
- La RSC y la triple cuenta de resultados

## Buen Gobierno Corporativo

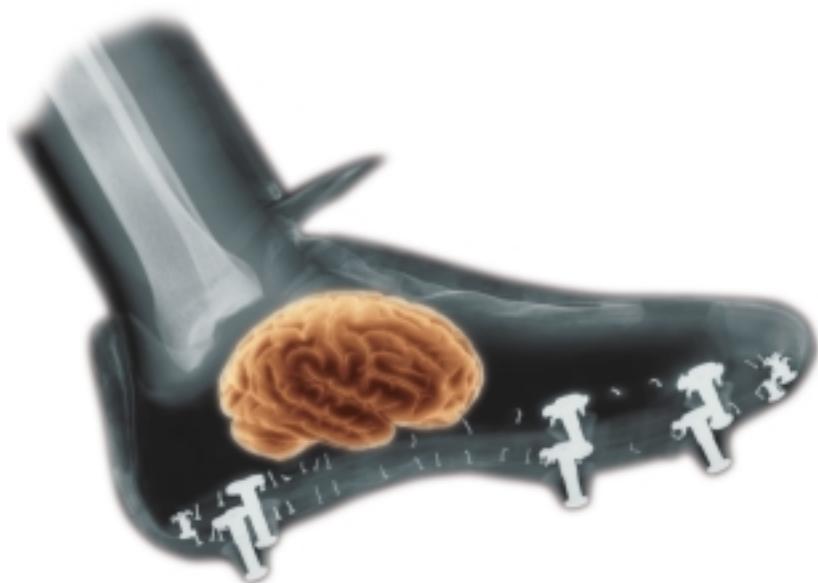
- Sistema de control para la información financiera
- Claves del Código Conthe

## Fiscal

Subvenciones en el IVA

## Observatorio del CFO

Responsabilidades y deberes en las SA



**BSC:** la jugada estratégica del Real Madrid



# El mapa estratégico del REAL MADRID: el arte de construir una marca

La llegada de **Florentino Pérez** al **Real Madrid** supuso un antes y un después para el centenario club blanco. La transformación de una **institución deportiva** en un concepto más amplio de empresa de espectáculos trajo aparejado un incremento en los **beneficios**, una nueva versión del liderazgo y la reinención del **concepto de competitividad**

 Ignacio Urrutia de Hoyos, Kimio Kase, Carlos Martí Sanchís, Magdalena Opazo Bretón  
Centro de Sport Business Management - IESE Business School

La definición de *Balance ScoreCard* (BSC. Kaplan y Norton, 1996) es un instrumento que traduce la misión y la estrategia de una organización en una amplia colección de métricas de acción e indicadores (Gráfico 1), y que posteriormente proporciona la estructura necesaria para servir como instrumento de control y de sistema de implantación de la estrategia.

Para llegar a esta conclusión, hemos ido contestando a las preguntas que nos surgían con los discursos del expresidente del Real Madrid Florentino Pérez.

## ¿CUÁL ES LA MISIÓN DEL REAL MADRID?

En un club con el brillante historial e imagen del Real Madrid el entendimiento compartido de lo que es o ha de ser el club no requiere mucha discusión. Este entendimiento facilita la toma de decisión. En su implementación puede haber divergencia de opiniones, pero no hay que confundir las decisiones estratégicas (el qué) con las implementaciones (el cómo). En el discurso a los socios del 27 de mayo de 2001, Florentino Pérez se felicitaba del galardón del mejor club del siglo XX, "Fue un premio a los valores que el Real Madrid ha sabido crear y transmitir durante décadas reunidos alrededor de un sentimiento como es el madridismo – es una forma de ser, de sentir, de comportarse en la victoria y también en la derrota".

La imagen que pretende dar el Real Madrid se podría concretar como la de ser un club con señorío, que le ha llevado a ser considerado como el mejor club de fútbol del mundo y en el que es un desafío construir una historia de valor a base de marca y contenido (Rafael Roldán), pero con unos valores universales que van mucho más allá de lo deportivo, como así lo refleja Florentino Pérez en el discurso que afirma que "el espíritu de superación" y "el respeto por el adversario" son los valores principales del madridismo. "Un estilo, una actitud, un talento que se asume y se aprende desde pequeño para descubrir que es tan importante ganar como respetar al adversario, y que hay que ganar resistiendo ante la adversidad y buscando la belleza. Que hay que ser elegantes ante los rivales. Que hay que saber ganar pero también hay que saber asumir la derrota. Que hay que ser solidarios y sacrificados". (Discurso de Florentino Pérez en la audiencia con el Papa). En concreto, la visión del Real Madrid es la de volver a ser el equipo del siglo XXI.

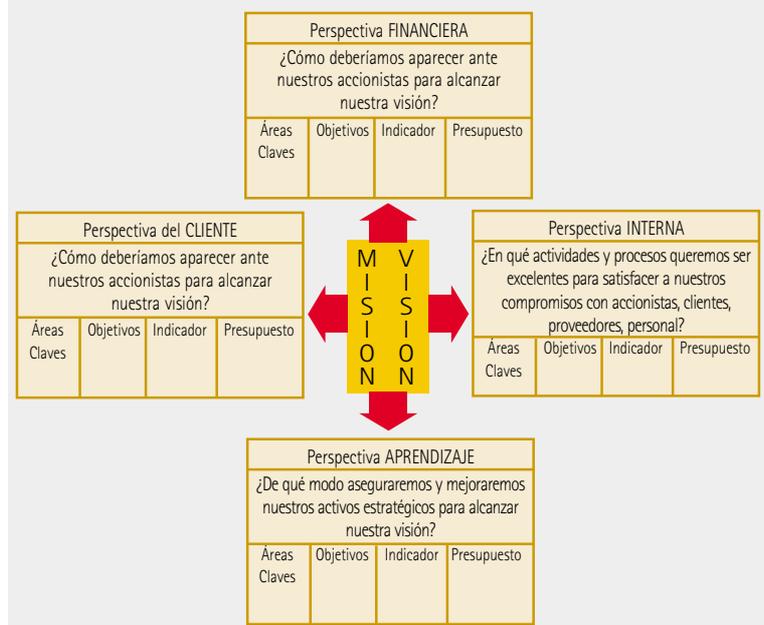
En el discurso a los socios del 27 de mayo de 2001 comentaba: "Un proyecto: ser líderes en el terreno deportivo, tener las instalaciones y una economía acorde con el prestigio del club y consolidar su imagen". "Lo más importante que tiene el Real Madrid es su imagen y señorío y esa imagen de madridismo, de sentimiento que está fomentada por el comportamiento de las peñas. Una identidad que no debemos de perder, que debemos fomentar y, desde estas peñas tan entrañables, es

un hecho palpable". Ser el equipo del siglo XXI se consigue con el éxito deportivo y económico, logrando ganar campeonatos y siendo solvente.

## ¿CÓMO SE LOGRA EL ÉXITO DEPORTIVO?

Año 2002: "Ganar debe ser consecuencia del trabajo bien hecho, planificado y a largo plazo, un fútbol pleno de calidad y espectáculo. En los últimos tres años hemos llevado adelante una estrategia basada

### Gráfico 1. Modelo BSC en general



### Ficha Técnica

**AUTORES:** Urrutia de Hoyos, Ignacio; Kase, Kimio; Marti Sanchís, Carlos; Opazo Bretón, Magdalena

**TÍTULO:** El mapa estratégico del Real Madrid: el arte de construir una marca

**FUENTE:** Estrategia Financiera, nº 231. Septiembre 2006

**LOCALIZADOR:** 75 / 2006

**RESUMEN:** El objetivo principal del artículo es ofrecer una nueva utilidad del *Balance Scorecard* (BSC) y el mapa estratégico. "En general el BSC proporciona una respuesta simple pero eficaz a las preguntas "¿qué tiene que hacer la organización para tener éxito? y ¿cómo podemos alinear a cada empleado con los objetivos estratégicos de la dirección? Dentro del BSC utilizamos al mapa estratégico como la representación gráfica de la estrategia de la empresa, ordenada en función de cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje e infraestructuras) que nos permite visualizar, a través de las relaciones causa y efecto, la coherencia de los objetivos que se quieren alcanzar para el plazo de vigencia del plan estratégico.

Aunque los mapas estratégicos han sido considerados como una herramienta de análisis interno, se va a utilizar como herramienta que permite construir el pensamiento estratégico de un competidor, así como para describir el del ex presidente del Real Madrid, Florentino Pérez. Para poder llegar a este desglose se ha realizado, previamente, un análisis de los discursos que ofreció Florentino Pérez desde su elección en el año 2000 hasta su última junta de socios compromisarios en 2005.

**DESCRIPTORES:** Control de gestión, *Balance Scorecard* (BSC), Cuadro de Mando, mapa estratégico, estrategia competitiva, gestión de personas, gestión de costes, liderazgo, análisis de la competencia.



en dos pilares: extraordinarios jugadores y cantera. En tres años se han conseguido una Liga de Campeones, una Copa Intercontinental, una Supercopa de Europa, dos Ligas de España y dos Supercopas de España".

Año 2005: "Las fortalezas de este club son varias. En primer lugar su modelo económico, que funciona en la medida que vayamos alimentándolo. Necesitamos tener a los mejores jugadores del mundo, con gran repercusión mediática, la garantía de nuestros ingresos. Los dos pilares son los jugadores de la cantera, identidad del madridismo, junto a los mejores jugadores del mundo".

**Gráfico 2. Modelo BSC adaptado para el deporte**

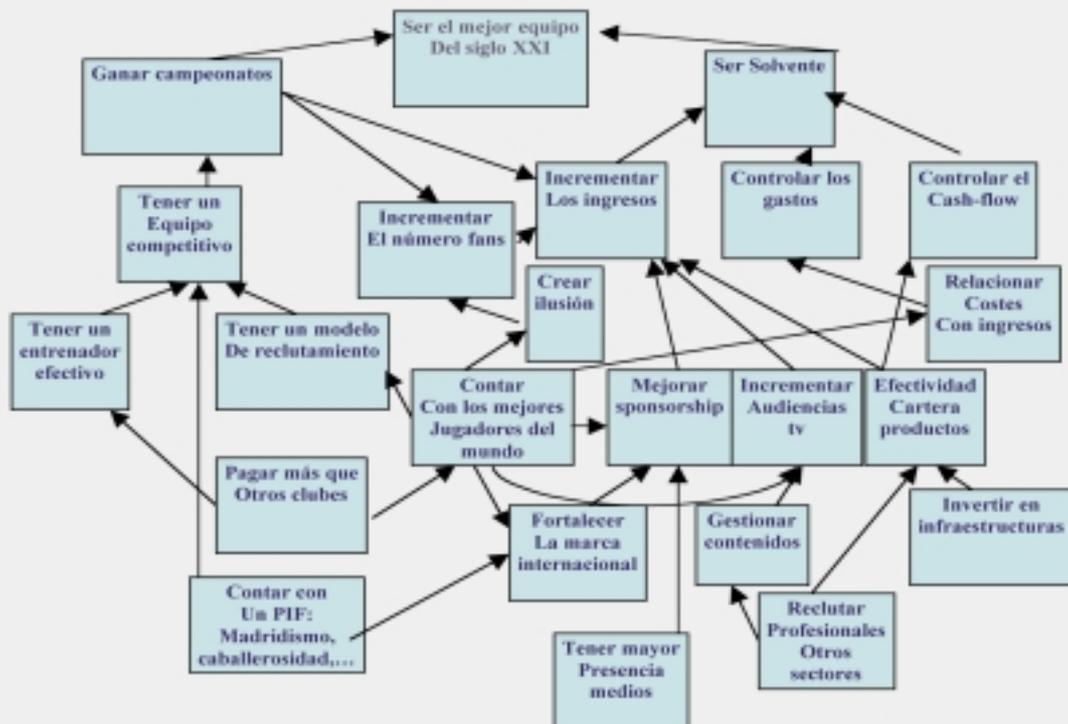


**¿CÓMO SE LOGRA HACER SOLVENTE AL REAL MADRID?**

En las dos últimas temporadas llegaron al Real Madrid sólo dos jugadores: Zidane y Ronaldo y 23 jugadores abandonaron el club por finalización de contrato, traspasos y cesiones. Queremos que más de la mitad de la plantilla del primer equipo esté formada por jugadores de la casa. (Incrementar los ingresos, controlar los gastos, controlando el cash-flow); la propuesta de valor del Real Madrid es más que el fútbol. Es el de entretenimiento. A diferencia de firmas cinematográficas (que tardan meses para producir un film) el Real Madrid produce su producto todos los días.

23 de octubre 2003: "Trabajamos para conseguir lo que está previsto para esta temporada 2003/4; que los ingresos ordinarios sean mayores que los gastos ordinarios. Con nuestra política de figuras mundia-

**Gráfico 3. El mapa estratégico del Real Madrid**





les y cantera y con el esfuerzo solidario de todos, hemos alcanzado un equilibrio presupuestario que nos permite seguir desarrollándonos desde una base estabilizada”.

### ¿CÓMO SE INCREMENTAN LOS INGRESOS DEL CLUB?

Discurso a los socios del 23 de septiembre de 2001. “El Real Madrid es un gran generador de contenidos; su marca es conocida en todo el mundo. Sus ingresos ordinarios revelan que no es capaz de convertir esa millonaria audiencia y acogida en la fuente de financiación fundamental del club. Sólo a través de un plan de marketing eficaz seremos capaces de hacer fructificar ese liderazgo mundial. Asumir que esa dimensión de “mercado” tiene que formar parte de alguna manera del proceso de toma de decisiones dentro del club”.

“Cuando ganamos las elecciones decidimos que en el Real Madrid estarían los mejores jugadores del mundo. Fichamos a Figo, Zidane, Ronaldo... lo que produjo un fenómeno social, que se vio reflejado en



la estructura de ingresos. Como consecuencia de esto, de dar espectáculo, el cambio que se dio es sustancial, pasando de tener pérdidas de explotación a beneficios. Con una política de inversión adecuada y recomprando nuestros derechos, los beneficios ordinarios han aumentado 2’5 veces, colocándonos como la institución deportiva que más beneficios tiene en el mundo, superando a las de EEUU”.

Para conseguir el incremento de ingresos, el Real Madrid fortaleció la marca. Para José Ángel Sánchez, director de marketing del Real Madrid, un club de fútbol es una marca valorable según el tamaño de la audiencia y del perfil socioeconómico de la misma, así la clave es desarrollar una serie de acciones que transformen una relación meramente pasional entre la marca y la audiencia en una relación que posibilite un retorno económico. Los directivos del Real Madrid acertaron al definir los componentes de la marca como:

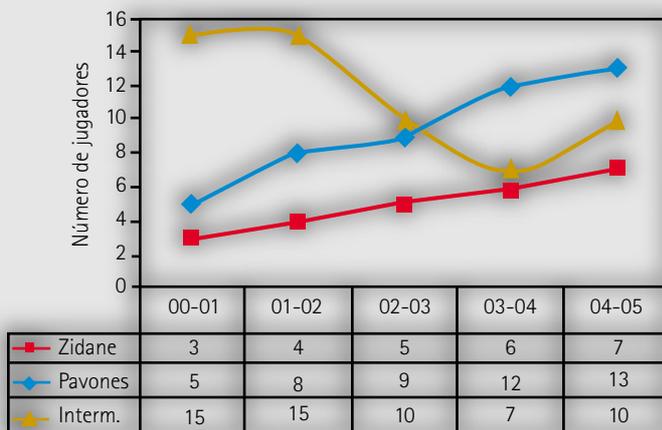
- Tamaño de audiencia.
- Frecuencia con que la audiencia se deja influir por la marca.
- Características socio-demográficas de la audiencia.
- Los enlaces que unen las asociaciones de aficionados locales con la marca.

Los ingresos más interesantes por marketing fueron durante el período 2000-2005 y, dentro de éstos, los ingresos por concepto de distribución, mercancías y licencias que, a lo largo de este período, han representado más del 45% de los ingresos de marketing.

En el modelo de Florentino Pérez es posible encontrar dos momentos distintos: una primera etapa entre el 2000 y 2003, donde la incorporación gradual de zidanes tuvo como consecuencia un incremento gradual de los ingresos por concepto de distribución, mercancías y licencias durante las tres temporadas consideradas. Un segundo momento, entre 2003 y 2005, en el cual la incorporación de nuevos zidanes produce un salto cualitativo en términos de ingresos por distribución, mercancías y licencias, siendo la temporada 2002-2003 el punto de inflexión.

### Gráfico 4. Número de jugadores según clasificación

Distribución Zidanes, Pavones e Intermedias



Estas dos etapas se confirman al revisar los datos de plantilla de cada temporada, donde se observa que en un primer momento la plantilla estaba compuesta por un gran número de jugadores intermedios, algunos pavones y algunos zidanes. Pero se observa un segundo momento en el que la plantilla está compuesta por un gran número de pavones, algunos zidanes más y ya un menor número de intermedios y, nuevamente, el punto de inflexión es la temporada 2002-2003.

### ¿CÓMO SE CONTROLAN LOS GASTOS?

Al observar los resultados económicos y las estadísticas deportivas del Real Madrid durante el período de presidencia de Florentino Pérez, resulta interesante descifrar que detrás de estos datos se puede encontrar una estrategia que vincula los ingresos del club a la estructura de plantilla utilizada en la liga.

Los mejores jugadores aportan más de lo que ellos cobran. La imagen del club es inmejorable. Los aficionados están dispuestos a gozar de la imagen ya no sólo viendo los partidos, sino comprando las camisetas y artículos de *merchandising*.

Pagando a los jugadores en función de la capacidad de ingresos que se generen con ellos, para conseguirlo se compró a los nuevos fichajes los derechos individuales.

### ¿CÓMO SE CREA ILUSIÓN?

Lo que se pretendía era que se consiguiera lo que tantas veces se ha soñado en el fútbol, ir al estadio como a cualquier espectáculo, rompiendo de esta manera la barrera de los aficionados para saltar de verdad al mercado del entretenimiento. Florentino comentó que la clave de esta estrategia era estar siempre en los primeros lugares, pero afirmó que también la gente va al fútbol "a ver cómo para un balón Zidane, cómo hace una arrancada Ronaldo, cómo hace un *dribling* Ronaldo, cómo hace una vaselina Raúl o un disparo Roberto Carlos. Al fútbol la gente también va a buscar espectáculo, aunque algunas veces perdamos".

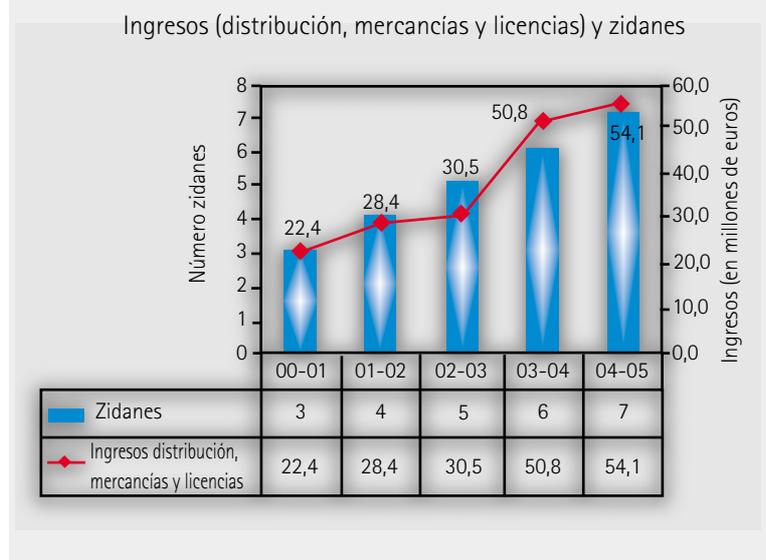
### ¿CÓMO ATRAER A LOS MEJORES JUGADORES DEL MUNDO?

La marca demuestra de forma intuitiva la PIF (sistema de creencias que visualiza el líder: Florentino Pérez). El que sea el mejor club de fútbol del mundo, por lo tanto la mejor marca, ha de ser traducido en realidad en términos concretos. La marca es la imagen. La imagen en el campo deportivo profesional se apoya en los jugadores y en su forma de jugar, podría haber una considerable incoherencia si en la PIF el Real Madrid habla de señorío y sus jugadores no lo son, por tanto la forma como se reclutan y fichan a esos jugadores será la palanca que permita sostener a la marca. En este

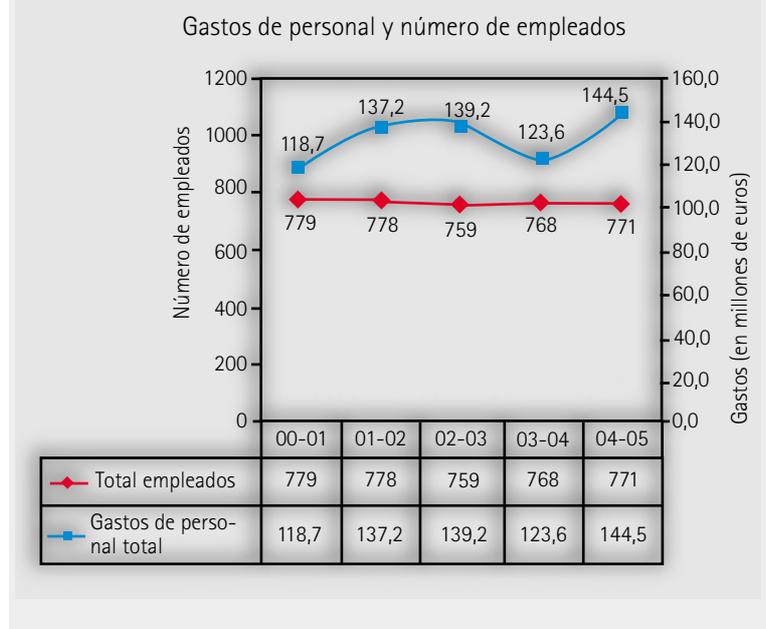
sentido, sólo el Real Madrid podría tener brillantes jugadores y de ahí que se fuera generando el germen de la teoría de los galácticos y los canterazos, de los Zidanes & Pavones.

En la estrategia de atraer a los mejores jugadores del mundo, Florentino Pérez ha desarrollado diferentes tácticas, no generalizadas ni generalizables; por

### Gráfico 5. Aumento zidanes e ingresos (distribución, mercancías y licencias)



### Gráfico 6. Plantilla de empleados estable, pero aumento en costes de personal



4

ejemplo en el caso de Figo contó con la colaboración inestimable de su agente que le puso en bandeja al jugador, entre otras cosas porque el jugador no se dio cuenta hasta el último momento de cómo se iba a producir el desenlace.

Económicamente, al fichar a los jugadores en el mejor momento de su carrera profesional, en la que el valor de mercado como mucho se mantendría, Florentino Pérez ofrecía unos contratos a largo plazo que sin duda nadie podía mejorar, a medida que se conseguía atraer a los mejores jugadores, se creaba la marca de banquillo que llevaba a que otros jugadores soñaran con jugar en el Real Madrid.

También se atrae a los jugadores de nivel mundial con un buen entrenador y una fama de luchar por todos los títulos, que le llevan a ser un escaparate mundial.

Para los galácticos, jugar en el Real Madrid significa un alivio ya que, en un club con tantas estrellas, la responsabilidad recae entre todas las figuras, mientras en otros una estrella soporta todo el peso de la responsabilidad (Ronaldo). Además, jugar entre las estrellas del Real Madrid se ha convertido en un motivo de orgullo para muchos jugadores. Para que no haya rivalidad, el salario anual (la ficha) es igual entre todos ellos, lo único que los diferencia es el rendimiento de su imagen.

### ¿CÓMO SE MEJORAN LAS INFRAESTRUCTURAS?

**23 octubre de 2003.** 100 millones de euros: Nuevo terreno de juego, 8 ascensores panorámicos, calefacción en el campo, reforma integral de los palcos.

**12 diciembre de 2005.** "Hemos hecho muchísimas inversiones este año. Desde que entramos hemos invertido 746 millones de euros en jugadores, 127 en el estadio y 90 en la ciudad del Real Madrid. De los beneficios que hemos tenido, los hemos usado en cancelar la deuda bancaria, lo que permite vivir con la tranquilidad y la solvencia que se merece un club como el Real Madrid. Tenemos un estadio en el mejor sitio de Madrid, que hemos

modernizado, invirtiendo más de lo que cuesta hacer uno nuevo. No hay ningún estadio del mundo tan bien situado como el nuestro. Todos los asientos tienen calefacción, ascensores, escaleras mecánicas... Poco a poco lo vamos modernizando. La vieja ciudad del Real Madrid se había quedado obsoleta, pero con su venta hemos cancelado la deuda y vamos a hacer una diez veces más grande, un elemento diferencial de lo que será nuestro club en el siglo XXI: la Casa del Real Madrid".

### CONCLUSIÓN

Después de haber analizado los distintos discursos, podemos llegar al siguiente mapa estratégico. ¿Qué quiere ser el Real Madrid en el futuro?: El mejor equipo del mundo del siglo XXI; ¿Cómo lo puede conseguir?: A través de ser un equipo campeón y solvente. Si analizamos la primera, para ganar campeonatos hay que tener un equipo competitivo, para tener un equipo competitivo se debe tener a un entrenador efectivo y un buen modelo de reclutamiento, para tener un buen entrenador se debe pagar más que el resto y tener una serie de valores que lleven a un equipo a ser campeón. Para tener un buen modelo de contratación se debe tener una mezcla entre los mejores jugadores del mundo (zidanes), jugadores de cantera sobresalientes (pavones) y jugadores internacionales de alto nivel que permita mantener al equipo en los ciclos malos de los zidanes (intermedios). Para poder contratar a los mejores jugadores, se debe pagar como el mejor y para hacerlo se debe vincular el sueldo de los jugadores con los ingresos del club.

Por otra parte, para lograr ser solvente, el club debe incrementar los ingresos, controlar sus gastos y los *cash-flow*. Incrementar los ingresos se puede hacer aumentando el número de aficionados: ésto se logra teniendo éxito en los campeonatos, ganando y jugando bien; también se consigue aumentar el número de aficionados a través de aumentar la ilusión que se logra fichando a los mejores jugadores. Si se consiguen estos jugadores se produce una serie de efectos en cadena. Por una parte, si se han elegido jugadores internacionales, se pueden conseguir patrocinadores internacionales que normalmente abonan más ingresos que los locales, a su vez con buenos jugadores y jugando bien se puede vender más boxes, más localidades, más *merchandising*,... para vender más ingresos de localidades se deben invertir recursos en las infraestructuras.

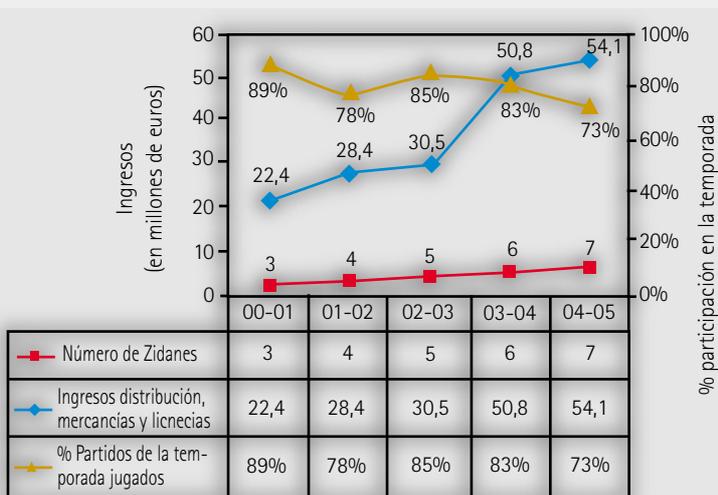
Por último, nos gustaría contestar a la pregunta, ¿Por qué en estas condiciones Florentino Pérez ha dimitido como presidente del Real Madrid? Después de haber analizado cómo construyó y puso en práctica la estrategia, la dimisión puede producirse cuando al ver que todo estaba terminado (porque el modelo económico todo el mundo lo entiende) la organización está preparada para implantarlo y de hecho lo está haciendo. La parte crítica que es la deportiva (en la que si una persona no es



4

### Gráfico 7. Ingresos y zidanes

Ingresos (distribución, mercancías y licencias) y participación zidanes en la temporada



concedora ni profesional es mejor no entrar) lo hizo y hasta el fondo, cometió todos los errores que se pueden cometer y sobre todo no escuchó nunca los consejos que desde dentro de la dirección deportiva se le dieron.

A partir del momento en el que se rompió el eje Casillas-Hierro-Makelele-Raúl no hubo equipo sólo individualidades y esto, en el deporte, se acaba pagando. La humildad es una virtud básica,

el Real Madrid por intentar ser el más grande de los grandes olvidó que, para llegar a serlo, debe aprender de los errores, si no se quieren escuchar los errores nunca se conseguirán superarlos. El Real Madrid necesita, desde el presidente hasta el jugador que acaba de llegar, un baño de humildad que permita volver a construir sobre los pilares de siempre(1).

### REFERENCIAS:

- Discurso de Florentino Pérez, 27 de Mayo 2001.
- Discurso de Florentino Pérez, 23 de Septiembre 2001.
- Discurso de Florentino Pérez, 19 de Octubre 2003.
- Discurso de Florentino Pérez, en ocasión de la visita al Papa Juan Pablo II.
- Discurso de Florentino Pérez, 6 de Octubre 2002.
- Cuentas anuales Real Madrid 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004, 2005
- KAPLAN R Y NORTON D., (1996), *The Balanced Scorecard: Transforming Strategy into Action*, HBS Press, Boston, MA, pg. 2. ■

(1) El objetivo del artículo era ofrecer al mapa estratégico como herramienta de análisis de los competidores. Para poderlo llevar a cabo, hemos utilizado el programa Leximanserd para analizar los discursos del presidente. Creemos que puede ser utilizado perfectamente para explicar la estrategia competitiva de cualquier competidor.

### Gráfico 8. Las perspectivas de una entidad deportiva

