

CLUBES

Real Madrid: nuevo Bernabéu para un modelo de negocio con síntomas de agotamiento

La cuenta de resultados de 2018-2019 refleja la necesidad de dar un impulso al estadio para elevar los ingresos que no dependen de LaLiga y Uefa, al tiempo que se busca un nuevo enfoque de patrocinio que seduzca a las marcas.

M.M.A.
9 sep 2019 - 04:59



Florentino Pérez ha dejado clara la importancia de remodelar el Santiago Bernabéu para el futuro del Real Madrid. Muchos ven en esta inversión de 575 millones de euros el gran sueño del presidente por dejar huella en la historia del club, pero un análisis más racional evidencia que realmente se trata de una necesidad. La introducción de nuevos servicios en el estadio y un nuevo discurso de marca son los dos pilares para relanzar un modelo de negocio que empieza a dar síntomas de agotamiento. De hecho, los ingresos ordinarios crecieron al ritmo más bajo de la última década, con un alza interanual de apenas el 0,9%, hasta 757,27 millones de euros. ¿Dónde están los *drivers* de un club al que su presidente quiere convertir en multimillonario?

La dirección asume que hay dos partidas importantes en las que poco puede incidir, como son los derechos de televisión de LaLiga y los pagos que realiza la Uefa en función de los resultados deportivos en Champions League. Su trabajo, pues, se ha volcado en reducir “de manera paulatina” la dependencia de estas dos facturas, para asegurar “la estabilidad económica” del club. Sin embargo, aún hoy suponen un tercio de toda la cifra de negocio, según los cálculos elaborados por *Palco23* a partir de las cuentas anuales de 2018-2019, a las que ha accedido este diario en exclusiva.

El maná de la televisión, más por inercia que por resultados LaLiga logró centralizar la comercialización de los derechos audiovisuales en 2015, un hito que explica el crecimiento que han experimentado los ingresos de la competición por este concepto. Sin embargo, el nuevo sistema de reparto introdujo variables que al club le han penalizado, pues no ganar el título desde 2016-2017 ha provocado que sus ingresos por este concepto cayeran un 3% en 2018-2019, hasta 173 millones de euros. De cara a 2019-2020 se prevé una mejora del 4%, hasta 179,8 millones de euros, pero por el simple hecho de que se inicia un nuevo ciclo audiovisual que garantiza un mínimo de 2.118 millones a toda la competición, un 25% más. Es decir, que no está pudiendo capturar toda la mejora a la que podría aspirar.

El Real Madrid obtiene casi un tercio de sus ingresos por los pagos que recibe de LaLiga y Uefa por televisión y bonus por resultados

Lo mismo le ha sucedido en la Champions League, donde consiguió facturar un 3,2% más, hasta 88,2 millones de euros, pese a caer eliminado en octavos de final. Se trata del importe más elevado que ha conseguido en la competición continental en toda su historia, incluso por encima de los años en que se alzó con la *Orejona*. ¿La razón? Nuevamente el inicio de un nuevo ciclo audiovisual y un sistema de reparto que ha dejado de favorecer a los equipos de Reino Unido e Italia. Es más, el propio club admite que no haber alcanzado los cuartos de final, tal y como se había presupuestado, ha tenido un impacto negativo de 20,6 millones de euros.

Los resultados deportivos, otro elemento a tener en cuenta La junta presidida por Florentino Pérez sostiene que la diversificación de los ingresos recurrentes “confiere estabilidad económica al Club, amortiguando el impacto de posibles oscilaciones de ingresos motivadas sea por la actividad deportiva, sea por la

coyuntura económica”. A los variables que determinan los ingresos audiovisuales finales, hay que añadir los cobros que el Madrid recibe por competir, especialmente en el extranjero, pero también en España.

El club sólo ha disputado la Supercopa de España en dos de las seis últimas ediciones, en las que ingresó entre 4 millones y 4,8 millones de euros, entre pagos de la Real Federación Española de Fútbol (Rfef) y la venta de entradas para ese encuentro. Ahora, con el nuevo formato que ha aprobado el regulador presidido por Luis Rubiales, esa entrada de recursos podría ser más recurrente, pues se ha ampliado a cuatro el número de participantes y se ha establecido que Madrid y Barça siempre reciban un bonus adicional por su capacidad de atracción de marcas y aficionados.

En el caso de la Supercopa de Europa, el conjunto blanco la ha disputado en cuatro de las siete últimas ediciones tras ganar otras tantas veces la Champions League, pues es la única forma de acceder a un torneo que asegura tres millones al subcampeón y cuatro millones de euros al campeón. Al contrario de la Rfef, la Uefa no ha mostrado intención en variar este formato, aunque el Madrid sí está expectante de saber cómo se transformará el Mundial de Clubes, que pasará de una edición anual a una cada cuatro años. La Fifa prometió inicialmente un mínimo garantizado de 51 millones para los participantes, muy por encima de los cinco millones de euros que como máximo había percibido con el modelo actual.

Las ambiciones federativas parten del éxito que en los últimos años ha tenido la International Champions Cup (ICC), promotora encargada del torneo de verano que ha dado lógica económica a la preparación de los grandes clubes europeos. Para la entidad dirigida por José Ángel Sánchez, este torneo ha hecho que anualmente reciba un mínimo de diez millones de euros por amistosos, con picos de hasta veinte millones de euros en las temporadas en las que accedió a jugar *El Clásico* en Miami con el Barça o visitar tres continentes distintos.

Exprimir todas las capacidades del Santiago Bernabéu

Aquí está la primera línea de negocio donde el club claramente puede trabajar para construir una base de ingresos aún mayor que no dependa del marcador. El negocio del Santiago Bernabéu no ha dejado de crecer desde 2013-2014, y el último año alcanzó 175 millones de euros entre socios, taquilla y explotación de los negocios que hay alrededor. El plan de negocio asociado a la remodelación contempla poder doblar prácticamente este negocio, con 150 millones adicionales si se cumplen objetivos. De momento, para 2019-2020 se plantea una caída del 7,8%, hasta 161,34 millones, por el impacto del cierre de La Esquina del Bernabéu y a la espera de ver cómo evoluciona

realmente la taquilla.

Después de cinco años de avances y retrocesos moderados, la recaudación por cuotas de socios y abonados finalmente subió un 8% en 2018-2019, hasta 54,28 millones de euros. El incremento no responde a un aumento de la masa social, que lleva restringida desde hace años, sino al aumento del precio de los abonos, de entre el 10% y el 25%, que se ejecutó el año pasado.

La asistencia al Bernabéu ha caído, pero el club ha aumentado los ingresos gracias a la subida de cuotas que ejecutó en 2018

La junta directiva ha decidido que no habrá subidas de precios en 2019-2020, aunque se desconoce si habrá una nueva subida cuando se reinaugure el estadio, medida que podría venir justificada por la mejora del servicio, como serán asientos más amplios, cubierta para todos los espectadores, y aumento del espectáculo con videomarcadores, juegos de luz y puntos de restauración. El equilibrio es importante, aunque a favor del Madrid juega la lista de espera que existe para hacerse con uno de sus 61.280 pases de temporada, tope que difícilmente se verá ampliado con el nuevo Bernabéu, pues no se contempla un aumento del aforo.

Esa estrategia es la que permitirá aumentar el precio de las entradas al público general, donde también influye el calendario y la fortaleza de la marca. Muestra de ello es que los malos resultados deportivos hicieron que la facturación por taquilla de LaLiga Santander bajara un 2,2%, hasta 51,1 millones de euros. El conjunto blanco es uno de los que más sufrió la caída de asistencia en 2018-2019, y sus efectos económicos sólo se pudieron compensar con la Copa del Rey, donde la semifinal contra el Barça permitió elevar los ingresos a 10,5 millones de euros, la cifra más alta de los últimos seis años.

Es una revalorización que también se espera de los espacios de *hospitality*, donde cada año se roza la plena ocupación de las 3.009 butacas que hay en los 245 palcos privados y las 1.744 butacas individuales de categoría VIP. Aunque en las cuentas anuales no se desvela la aportación exacta de esta actividad, en la entidad si estiman que supone en torno al 20% de los ingresos por explotación del estadio, es decir, unos 30 millones de euros por curso.



El Real Madrid espera que el nuevo Santiago Bernabéu sea capaz de generar 150 millones de euros adicionales en ingresos cada año

Es una cifra muy similar a la que aporta el Tour Bernabéu, que con la remodelación del estadio también crecerá en superficie, incluyendo un boulevard en la azotea del estadio para aprovechar el turismo, y en prestaciones tecnológicas. En este punto, también cabe recordar que a medio y largo plazo deben recogerse los frutos de la réplica a menor escala del museo que está de gira por el mundo, así como el proyecto de parque temático en China que debe estar listo en 2021.

Área comercial, ¿falta de **gol** o a la espera del nuevo ciclo?

Las cuentas del Madrid revelan cierto estancamiento de su negocio comercial, precisamente en un momento en el que más debería estar creciendo tras las continuas victorias en Europa. Sin embargo, los ingresos por patrocinio y licencias apenas subieron un 0,4%, hasta 240,6 millones de euros, y todo el departamento se quedó estancado en 295,2 millones de euros. Esta situación ha provocado una profunda reestructuración del departamento, especialmente desde la llegada del canadiense Dave Hopkinson en paralelo al acuerdo con el fondo Providence para hacerle participe de este negocio.

El nuevo hombre fuerte del club en este ámbito admitió a principios de este año que hacía falta dar más músculo al departamento, tras fichar a varios profesionales de equipos de la Premier League. “Si pienso en nuestra actual estrategia de salir al mercado, no estoy preparado para tener esa conversación con McDonald’s, pero me gustaría”, admitía. Y es que, tras encontrarse con la renovación de Emirates ya firmada y la de Adidas muy adelantada, y finalmente consumada este año, pocas novedades ha habido.

Hopkinson se ha mostrado contrario a la comercialización de los *title rights* del Bernabéu, debido a la fuerza que ya tiene la marca. Además, la comercialización de la ropa de entrenamiento debería ir acompañada de una renegociación de los términos con Emirates o esperar a que finalice su contrato en 2022. Por el contrario, sí está libre la manga de la camiseta, el nombre de la Ciudad Real Madrid, así como todos los activos del Real Madrid Femenino, una vez se apruebe su integración en la próxima asamblea. Por no hablar del océano infinito que supone el mercado de los patrocinios regionales.

Pero para eso, probablemente el club deberá dar antes con un futbolista capaz de ocupar el hueco que dejó Cristiano Ronaldo. Porque, como el propio Real Madrid, admite "la inversión en grandes jugadores y la expansión internacional continúan siendo factores fundamentales para mantener la capacidad competitiva del club y su posición de referente en el fútbol mundial". De momento, lo que está asegurada es su rentabilidad.