



## ¿Cuánto valen Cristiano Ronaldo o Kaká?: Los excesos del deporte en época de crisis

El Real Madrid ha vuelto a romper el mercado de fichajes. Nueve años después de la salida de Florentino Pérez de la presidencia de la centenaria entidad blanca, el club vuelve a batir records en el fichaje de estrellas: 94 millones de euros

por el portugués Cristiano Ronaldo y 65 millones por el brasileño Kaká. Desde el punto de vista de imagen, ¿se trata de una política acertada en época de crisis? ¿Podrá el club recuperar su inversión? Antonio Martín, de IE Business School y Francesc Pujol, miembro del [ESI](#) (Economics, Sports and Intangibles Research Group), de la Universidad de Navarra, que acaba de presentar un informe sobre el valor mediático del fútbol en la temporada 2008/9, responden a éstas y otras cuestiones.

**UK@W:** El deporte, en general, y el fútbol, en particular, es un negocio que mueve miles de millones de euros incluso en tiempos de crisis. Los millonarios fichajes del Real Madrid los financiará Caja Madrid y Santander con préstamos de 153 millones de euros. ¿Valen estos dos futbolistas ese precio? ¿Cree que esa inversión acabará siendo rentable para el club blanco?

**Antonio Martín:** La realidad es que el precio de un futbolista lo acaba poniendo el mercado: los intereses de los dos clubes y el interés del jugador. Intentar encontrar la racionalidad de este precio es muy relativo. Es verdad que son cifras impactantes y que estamos en un entorno económico muy complejo, pero también se compran y venden empresas y nos cuestionamos los salarios de otros agentes sociales, como empresarios, artistas y políticos. Los clubes de fútbol como el Real Madrid, FC. Barcelona, Manchester United o Chelsea son auténticas multinacionales del deporte. Sus presupuestos sobrepasan, de largo, los 300 millones de euros y en algunos casos rondan los 400 millones, cualquiera de ellos estaría en lo más alto del ranking de empresas de muchos países.

Con estos fichajes, el valor del patrocinio claramente se ve incrementado. Esto le permite al Real Madrid la posibilidad de renegociar los contratos con sus patrocinadores. Al tratarse de jugadores cuya cobertura mediática va más allá de un país o un continente, porque son deportistas de talla mundial, la marca Real Madrid consigue un fortísimo impulso, mayor del que ya tiene, lo que le abre otras vías de patrocinio. Al contar con patrocinadores de ámbito nacional -cerveza Mahou- y de ámbito global -Audi-, quizás estos fichajes le permitan aspirar a mejorar el contrato con la marca mundial, así como buscar patrocinadores a nivel local, en otros países, que podrían ser competidores pero en otro continente no lo son. El Real Madrid, por ejemplo, podría estar negociando un patrocinio con una cerveza japonesa o de América Latina. Esto puede hacerlo porque su posicionamiento a nivel mundial claramente ha crecido.

Pero, además, existen otras vías como los derechos audiovisuales. Es cierto que el Real Madrid se los ha vendido a la productora Mediapro por un precio cerrado y fijo, pero cuando el club organice una gira, un partido amistoso o algún evento fuera de lo común, al ser una marca con un mayor posicionamiento a nivel mundial, sus derechos audiovisuales tendrán un valor superior. Todo aquello que son negocios *in situ*, como las visitas al estadio, los servicios de restauración, la venta de merchandising, también se incrementará por el hecho de que el club ahora es mucho más conocido, si cabe.

La mejora del posicionamiento a nivel mundial del Real Madrid también le abre nuevos horizontes en el área del *licensing*. Más allá de las camisetas, hay infinidad de productos que para un club de este tipo pueden suponer unos ingresos de 10 millones de euros. Por este concepto, anteriormente podían ingresar de 5 a 7 millones, ahora, gracias a estos fichajes, interesan a otros países, mercados o productos, y podrían ingresar 2 o 3 millones adicionales. Respecto a todo lo que son giras y partidos amistosos, si antes por ir a jugar a China o EEUU le podían ofrecer 1,5 o 2 millones de euros, ahora está en posición de pedir una cantidad superior. Si en cada partido de

english

português

Finanzas e Inversión

Liderazgo y Cambio

Formación

Marketing

Seguros y Pensiones

Economía de la Salud

Estrategia

Inmobiliaria

Política y Gobierno

Recursos Humanos

Ética Empresarial

Innovación y Empresa

Gestión de las Operaciones

Tecnología

¿quiere ser patrocinador?

R



UNION FENOSA



una pretemporada puedes mejorar un 20-30% lo que recibías anteriormente, en un periodo de cuatro o cinco años se trata de una cantidad importante. Aparte, hay otros segmentos del club que se benefician notablemente. Por ejemplo, el canal de TV del Real Madrid puede vender programas sobre la actividad o actualidad del club que antes tenían un interés menor, pero cuando presenten a estos nuevos jugadores, muchos canales solicitarán esas entrevistas.

Los ingresos no van a venir sólo de las camisetas, tal y como mucha gente piensa. La gran pregunta es: ¿cuánto tiempo va a tardar el Real Madrid en recuperar esta inversión? No hay que olvidar que estamos hablando de deportistas y depende del desempeño de los jugadores, de los resultados que consigan y que les respeten las lesiones. Hay una serie de factores de tipo económico que nos pueden llevar a la conclusión de que, a lo mejor, en 5 o 6 años, lograrán recuperar la inversión, pero no hay que olvidar que estamos hablando de personas y de deportistas.

**Francesc Pujol:** El punto de partida de nuestro análisis nos lleva a decir que hay que enfocar estos fichajes como una inversión. Por parte del Real Madrid y de los bancos se ha planteado de esa manera. Como inversión, hay un cálculo de rentabilidad futura que está ligado a la incertidumbre y, como toda inversión, es una operación sujeta a riesgos. Lo primero que hay que saber es si han comprado el activo a un precio razonable para poder recuperarlo. ¿Es excesivo lo que han pagado? Con nuestro análisis, fundado a partir del valor mediático, somos capaces de establecer el precio de mercado de Cristiano Ronaldo en 82 millones de euros, como precio de mercado correcto, y el de Kaká, en 63. Nuestra interpretación de esos datos (basado en análisis económicos del movimiento del mercado en las tres últimas temporadas sobre más de 300 fichajes) es que el mercado, en su conjunto, no se equivoca. Y si el mercado no se equivoca, en el sentido de que las tasaciones se hacen de manera que salgan contentos el comprador y el vendedor, esto significa que deberían ser capaces de recuperar esa inversión en los cinco años previstos con esas cantidades.

Llegamos a la conclusión de que el fichaje de Kaká no es un dispendio excesivo, porque deberían recuperar el dinero gastado. Sin embargo, el fichaje de Ronaldo es algo justo, ya que han pagado por él 94 millones de euros más las comisiones, que no queda muy claro si están incluidas o no, y nosotros hemos estimado su valor en 82 millones. Eso significa que ellos mismos se están imponiendo una banda ancha de escenario futuro optimista. A corto plazo es evidente que van a aumentar sus ingresos como consecuencia de la incorporación de estas estrellas, pero es una inversión que tienen que recuperar en los próximos cinco años. El valor mediático actual de Ronaldo y Kaka es de los más elevados y eso genera ingresos, pero para recuperar la inversión tengo que esperar a que el valor mediático sea lo suficientemente elevado de aquí a 2, 3 o 5 años para recuperarlo. Al pagar más de lo debido, lo que el Real Madrid se plantea es: "Esperemos que el valor mediático de estos jugadores siga siendo elevado de aquí a unos años, que ganemos títulos y alguna Copa de Europa y así recuperar la inversión". Pero se meten en un escenario demasiado optimista, si les sale un escenario normal no recuperarán todo y si les sale un escenario deportivo malo tendrán una pérdida importante.

**UK@W:** Estos fichajes coinciden con la vuelta de Florentino Pérez a la presidencia del Real Madrid después de su salida hace nueve años. Sin embargo, el contexto económico actual ha cambiado mucho. En estos tiempos en los que se ha criticado tanto las excesivas retribuciones de los directivos, ¿cree que pagar este tipo de sueldos podría dañar la imagen del Real Madrid o de cualquier otro equipo que cometa estos supuestos excesos?

**A.M:** Por un lado, los aficionados y socios recuerdan a Florentino Pérez más por lo positivo que por lo negativo (el club ganó varios títulos entre 2001-2003, pero hasta 2006, año en que dimitió, no se ganó ninguno). Estos fichajes motivan al socio, sobre todo después de los resultados de la última temporada (no ha conseguido ningún título) y de situaciones puntuales como perder en casa contra el Barcelona por 2 a 6.

En cuanto a los salarios, los deportistas tienen una vida profesional muy limitada. Y, por otro lado, cuando hablamos de estas cifras, es cierto que son espectaculares, pero está aceptado socialmente que hay deportistas o profesiones que están remunerados muy por encima del promedio habitual. No creo que genere rechazo, si luego son gente que se entrega, viven los colores del club, etc. Quizás será un mayor problema, entre comillas, para las entidades financieras, son ellas las que prestan este dinero, pero no creo que sea el Real Madrid el perjudicado.

**F.P:** A los que no son amigos del fútbol les confirma en su manera de ver las cosas que el fútbol es una cosa desproporcionada, pero precisamente estas personas o esta prensa no son muy relevantes para el Real Madrid, porque ni compraban camisetas o partidos antes ni lo harán ahora. Lo que interesa más es la percepción que hay de

estas operaciones entre el público objetivo del Real Madrid y de las marcas que quieran asociarse a él. Hay que ver cuál será la percepción a largo plazo porque, a corto plazo, intervienen todos los medios de comunicación y todo tipo de analistas y sube mucho el impacto de elementos que no tienen que ver con el fútbol, pero, a largo plazo, lo que queda es el impacto que va a tener los resultados deportivos del Real Madrid, que van a ajustarse realmente a si sube o baja la marca Real Madrid.

**UK@W:** Más allá del fútbol, ¿de qué depende la rentabilidad de un evento deportivo? ¿Cómo está afectando la crisis al deporte? ¿Qué cambios podremos ver a corto y medio plazo como consecuencia de una coyuntura económica adversa?

**A.M:** Hay dos grandes tipos de ingresos. Los directos del propio evento, a través del patrocinio, la venta de entradas, la restauración en el propio estadio o complejo, merchandising y derechos audiovisuales, todo aquello que el evento en sí pueda generar. Y los indirectos, que son los que se generan a través de la promoción del evento. Cuando organizas un torneo de tenis o de la PGA, hay un beneficio para la ciudad o el país, ya que logra ponerte en el mapa en todo el mundo. Luego están las actividades que se hacen conjuntamente con patrocinadores. Es decir, un patrocinador puede promocionar un evento porque le interesa que la gente sepa que está vinculado a él. Por ejemplo, Repsol hace publicidad "gratuita" de la prueba del mundial de F1 de Montmeló, en Barcelona, anunciando entre seis y ocho meses antes la venta anticipada de entradas.

Las empresas han reducido los presupuestos de marketing y comunicación y aquí hay una relación directa. A las empresas o entidades vinculadas al mundo del deporte les está pasando igual que las que están vinculadas al sector del consumo: una importante retracción del consumo, presupuestos a la baja, recortes generalizados. Yo creo que no veremos cambios drásticos, lo que sí veremos en los clubes o empresas organizadoras de eventos es apretarse el cinturón.

**F. P:** El mundo del deporte como espectáculo es un sector de negocios muy parecido al cine, a la música, muy vinculado al espectáculo que se genere. Esto se mide por la calidad propia del producto que estás ofreciendo, pero se pone el valor en función del impacto mediático que genere. Puede tener mucho valor, pero si no se conoce no se puede rentabilizar. Es un sector en el que todo es visibilidad y la visibilidad la dan los medios de comunicación. La capacidad de generar ingresos de un club, de un tenista, de un evento deportivo está ligado al valor mediático que generan y ese impacto está ligado a los éxitos deportivos, pero hay eventos que tienen más impacto mediático que otros, y es esa cantidad de impacto mediático la que dictamina el valor de marca y la visibilidad de esa marca, y esa visibilidad es la que genera ingresos luego a través de derechos de televisión y contratos de patrocinio.

La estructura de ingresos de eventos deportivos está ligada a la publicidad: directa, a través de patrocinio; e indirecta, a través de derechos de televisión, que se financian a través de publicidad. En épocas de crisis, los derechos publicitarios se reducen de una manera importante y, por lo tanto, a pesar de que el impacto mediático de los eventos deportivos no disminuye en crisis, sí disminuye la rentabilidad de ese impacto mediático porque el pastel a repartir en patrocinio y publicidad se reduce, ya que las empresas no tienen disponibilidad de caja para gastar en imagen de marca, en publicidad. En este sentido, nosotros no observamos una bajada del impacto mediático deportivo, pero al haber disminuido el pastel, una noticia generada por un evento deportivo genera una rentabilidad menor en época de crisis que en época de bonanza.

Sufrirán mucho los eventos deportivos que tengan una estructura de gastos poco flexible, o sea que no puedan disminuir el gasto, porque los ingresos disminuirán en un 20% o un 30%. Hay eventos que están muy atados por los premios que tienen que entregar o las primas que tienen que pagar a unos y otros. Los que no sean capaces de reducir esto van a sufrir, porque o tienen músculo financiero suficiente para asumir dos años malos o no serán capaces de cuadrar las cuentas.

**UK@W:** Desde el punto de vista de los futbolistas, ¿cómo se reparte la tarta de sus ingresos? ¿Están los deportistas bien asesorados hoy en día sobre dónde y cómo invertir sus ingresos millonarios?

**A.M:** En general, los deportistas de elite profesionales, tanto en el fútbol como en la NBA, están potencialmente muy bien asesorados. Cuentan con un representante que gestiona sus intereses desde el punto de vista deportivo y a todo un grupo de asesores como: abogados, para los temas de contratos; asesores fiscales, ya que es muy importante toda la fiscalidad en este tipo de contratos; así como asesores de inversión para colocar su dinero. Los propios clubes son los primeros interesados en que sus deportistas no tengan problemas de este tipo, que traten correctamente el tema de la fiscalidad, lo último que quieren es tener escándalos.

**F.P:** Hay una estructura consolidada en la vertiente de generar un mayor nivel de ingresos, tanto en el aspecto comercial como en el jurídico. Es decir, una estructura de apoyo que permita maximizar los ingresos que puedan generar cada jugador teniendo en cuenta su impacto mediático. Hay empresas en el sector, como Havas Sport, cuya misión consiste en establecer contratos de representación comercial de grandes deportistas para maximizar la capacidad de sus ingresos y, a la vez, vigilar que las marcas con las que asocien no devalúen la del propio jugador. En este sentido está muy desarrollado y profesionalizado. La otra parte, qué hacer con el dinero que ingresan, queda más al arbitrio del representante del jugador. Esto depende de lo bien asesorado que esté.

**UK@W:** Fuera del terreno de juego, en los despachos, ¿se ha profesionalizado mucho el papel de los gestores de clubes deportivos? ¿En qué áreas hay que especializarse o destacar para incorporarse a una institución este tipo?

**A.M:** El deporte en sí mismo o un evento, el producto como tal, es muy efímero. Una temporada dura 9 meses y un evento sólo unos días, esto requiere contar con profesionales muy bien preparados que estén acostumbrados a tomar decisiones muy rápidas. Cada vez hace falta gente mejor preparada con un cierto grado de especialización. La idea que había antiguamente de un club con un director que hacía de todo se ha sustituido por un director general y gente que se encarga del área de fiscalidad, administración, etc.



Enviar un comentario

### Web Links

[Cómo acertar en el mercado de fichajes de fútbol](#)

[Marketing deportivo: El motor del negocio del deporte](#)

[¿Podrá Beckham sostener su posición de líder mediático?](#)



Imprimir

Enviar a un amigo:

Enviar

[buscar](#) | [suscripción](#) | [quiénes somos](#) | [ayuda](#) | [inicio](#) | [contactar](#) | [patrocinadores](#)