



## entrevista

# Carlos Martínez de Albornoz

Director general corporativo del Real Madrid Club de Fútbol

Designado en 2001 como el mejor club de fútbol del siglo XX por la FIFA, el Real Madrid afronta el futuro lleno de proyectos. Este club de fútbol centenario representa la marca española con más reconocimiento internacional. Cuenta con 82.000 socios, 150.000 aficionados con carné y más de 50 millones de seguidores en todo el mundo. Para conocer la evolución del entramado financiero y asegurador que sustenta al Real Madrid Club de Fútbol, hemos conversado con su director general corporativo, Carlos Martínez de Albornoz.

“ No existen grandes diferencias entre nuestro programa de seguros y el de una empresa industrial ”



Carlos Martínez de Albornoz Bonet nació en Huesca, donde inició sus primeros estudios. Tras obtener el título de Ingeniero Industrial en la Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid, se doctoró en la Universidad de Glasgow. Continuó su formación en distintos centros americanos y europeos, como la Escuela de Negocios Wharton de la Universidad de Pennsylvania, y la London Business School.

Entre 1970 y 1988 trabajó en Dragados y Construcciones en diferentes proyectos industriales, llegando a director de División. En 1988 fue nombrado director general de la División de Construcción Naval del Instituto Nacional de Industria (INI), donde permaneció hasta 1990, año en el que pasó a asumir la presidencia ejecutiva de la constructora Auxini, posteriormente integrada en ACS. En 1993 fue nombrado presidente ejecutivo del grupo Astilleros Españoles y Astano, desempeñando además la presidencia de la Asociación de Constructores Navales Europeos (AWES) y la de EUROYARDS (asociación que agrupa los cinco primeros constructores navales europeos). En 1996 pasó a desempeñar el cargo de director general de Aceralia Corporación Siderúrgica. Además, fue presidente y consejero de distintas sociedades de los grupos Aceralia y Arbed en España, Bélgica y Brasil, siendo nombrado vicepresidente de la Asociación de Empresas Siderúrgicas Españolas (UNESID) y consejero de la Asociación de Empresas Siderúrgicas Europeas (EUROFER). Desde enero de 2002 es director general corporativo del Real Madrid.



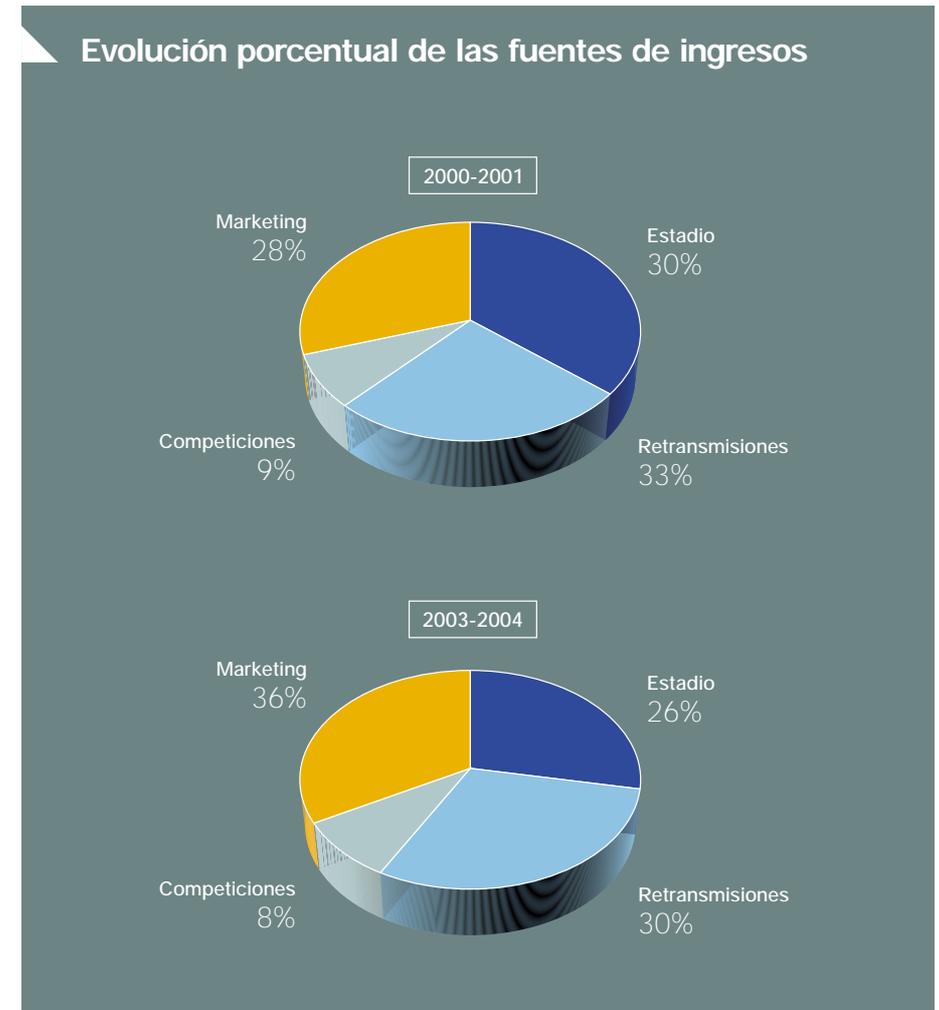
### ¿Cuáles son las fuentes de ingresos de un club de fútbol?

En relación con los ingresos y gastos de un club de fútbol, me gustaría indicar que son de dos clases: ordinarios o de explotación, es decir, los correspondientes a las actividades normales y recurrentes de los clubes, y los extraordinarios, procedentes de la enajenación de activos, ya sean jugadores u otros bienes o derechos, como terrenos, edificios, etc. En esta entrevista me referiré en todo momento a ingresos y gastos ordinarios o de explotación.

**"La innovación en el desarrollo de productos para cubrir los riesgos de un club deportivo ha evolucionado mucho más despacio que la correspondiente a empresas industriales o de servicios."**

Básicamente, un club como el Real Madrid obtiene sus ingresos de cuatro fuentes distintas:

- ▶ La que podríamos llamar Estadio, que corresponde a los ingresos por taquillas, palcos, cuotas de socios y abonos de temporada.
- ▶ La correspondiente a la participación de los equipos en competiciones, tanto oficiales como amistosas.
- ▶ Los derechos de retransmisión televisiva, correspondientes a la participación de los equipos en competiciones, nacionales e internacionales, así como los del Canal REALMADRID TV.



- ▶ Los ingresos de marketing, en los que se engloban los de comercialización de productos marca Real Madrid, los correspondientes a licencias para el uso de la marca, los correspondientes a patrocinadores, anunciantes, etc.

### ¿Cuáles son los objetivos del Real Madrid respecto a la evolución de los ingresos?

Desde el punto de vista de los ingresos, el objetivo de nuestro club en las últimas temporadas ha sido poner en marcha medidas encaminadas a:

- ▶ Incrementar sustancialmente el importe de los ingresos de explotación.
- ▶ Modificar la composición de los ingresos de explotación, con un mayor crecimiento de los correspondientes a marketing, para alcanzar una estructura de fuentes de ingreso recurrente y equilibrada.

El éxito en la implantación de estas medidas puede resumirse con los siguientes datos:

- ▶ Los ingresos totales de explotación han aumentado casi un 70%, pasando



Hasta tal punto es una referencia que el G14 (asociación de los clubes europeos más importantes) recomendó como medida de prudencia financiera que los gastos totales de personal, deportivo y no deportivo, no superaran el 70% del total de ingresos ordinarios y que este nivel se alcanzase antes del año 2005. Este ratio, definido a partir de la propia experiencia y del análisis de empresas consultoras externas, está empezando a ser asumido por el mundo del fútbol, como requisito mínimo para asegurar la viabilidad de los clubes de fútbol.

**"Las medidas de crecimiento de ingresos y contención del gasto que el Real Madrid ha puesto en marcha en estos últimos años, han permitido alcanzar una situación económico-financiera que colocan a nuestro club entre los más solventes a escala mundial."**

de EUR 138 millones en la temporada 2000/2001 a EUR 234 millones en la actual 2003/04.

- ▶ En ese mismo período y gracias a la estrategia diseñada para el desarrollo de la explotación de los derechos de merchandising, imagen del club y de los jugadores, distribución e Internet, tanto en el mercado nacional como internacional, los ingresos de marketing han aumentado más de un 140%, desde EUR 34,6 millones hasta EUR 83,7 millones .

En el Real Madrid estamos trabajando para mantener el ritmo de crecimiento de los ingresos ordinarios sobre la base de la puesta en marcha de medidas tendentes a:

- ▶ Profundizar en el desarrollo internacional de la marca Real Madrid, haciendo un esfuerzo de penetración comercial en mercados de elevado potencial de crecimiento, como los asiáticos y norteamericanos
- ▶ Incrementar la difusión de contenidos del Real Madrid, utilizando el vehículo que proporcionan las nuevas tecnologías (banda ancha, UMTS, etc)

#### ***¿Cuáles son los gastos principales de un club de fútbol?***

En el capítulo de los gastos ordinarios o de explotación, el correspondiente a personal, y, específicamente, a jugadores y técnicos, representa, con mucha diferencia, el de mayor importancia.

En el Real Madrid, el incremento significativo de los ingresos de explotación antes comentado, junto con la contención de los gastos, compatible con la incorporación de grandes jugadores, han dado como resultado que este ratio haya pasado desde el 86% en la temporada 2000/2001, al 54% en el ejercicio en curso. Es decir, hemos superado con creces las recomendaciones del G14, y con más de un año de anticipación a lo previsto para el conjunto de los grandes clubes europeos. A mucha distancia de los gastos de personal, merecen especial mención los destinados a la compra de material con destino a la venta, los referentes a desplazamientos y los de primas de seguro.



### ¿Cómo es la situación financiera del Real Madrid?

Las medidas de crecimiento de ingresos y contención del gasto que el Real Madrid ha puesto en marcha en estos últimos años, han permitido alcanzar una situación económico-financiera que colocan a nuestro club como mínimo, entre los más solventes a escala mundial. Algunos de los datos que soportan esta afirmación son:

- ▶ El club ha conseguido invertir la tendencia en el resultado de explotación antes de amortizaciones; frente a una pérdida de EUR 24 millones en la temporada 2000/2001, en la actual se prevé obtener un beneficio de EUR 48 millones.
- ▶ El inmovilizado correspondiente a costes de adquisición de jugadores, así como el relativo a derechos de explotación, aplicaciones informáticas,

patentes y marcas, se encuentra, a fecha de hoy, totalmente amortizado en el balance.

**"Considero que el seguro para una empresa es, básicamente, una herramienta para minimizar las consecuencias económicas desfavorables que un suceso negativo pueda ocasionar, tanto por la pérdida de bienes, como por la reducción temporal o definitiva de la capacidad de generar ingresos."**

- ▶ La positiva generación de fondos, obtenida en las cuatro últimas temporadas, ha permitido realizar inversiones totales de EUR 422 millones, destinados fundamentalmente a la adquisición de jugadores, a la modernización, remodelación y ampliación del Santiago Bernabéu y a la recompra de derechos de explotación.

- ▶ El fondo de maniobra (diferencia entre activo y pasivo a corto plazo) ha pasado de ser negativo por importe de EUR 50 millones a 30 de junio de 2000 -con el consiguiente riesgo para la continuidad de las operaciones del Club- a niveles positivos y superiores a EUR 100 millones en la actualidad.
- ▶ Frente a una tesorería de EUR 10 millones el 30 de junio de 2000, al finalizar la presente temporada tenemos EUR 140 millones. Las cifras actuales permitirán afrontar las inversiones necesarias para la construcción de la nueva Ciudad Deportiva y para seguir sosteniendo una plantilla deportiva e instalaciones de primer nivel mundial.



## Perspectiva aseguradora

*¿Qué opina del seguro? ¿Qué aspectos debe contemplar un programa de seguros de un club deportivo?*

Considero que el seguro para una empresa es, básicamente, una herramienta para minimizar las consecuencias económicas desfavorables que un suceso negativo pueda ocasionar, tanto por la pérdida de bienes, como por la reducción temporal o definitiva de la capacidad de generar ingresos. Desde este punto de vista, no existen grandes diferencias entre nuestro programa de seguros y el de una empresa industrial o de servicio y que incluye:

- ▶ Los seguros relacionados con la gestión de nuestros activos más importantes, los deportistas de élite, sobre los que luego me extenderé con más detalle.
- ▶ Los seguros de daños a las instalaciones y elementos físicos de nuestro activo, en los que la única particularidad proviene de las especiales características de algunos de los bienes asegurados, tales como trofeos, camisetas, documentos y otros elementos, que poseen un valor histórico y representativo muy superior al puramente económico de su coste de fabricación.
- ▶ Los seguros de responsabilidad civil, en los que las diferencias respecto a otros sectores provienen de:
  - ▶ El elevado capital asegurado en responsabilidad civil por la explotación, derivado del hecho de organizar eventos a los que acuden más de 70.000 personas.
  - ▶ Las particularidades jurídicas de un club deportivo, frente a las sociedades mercantiles, lo que obliga a proporcionar explicaciones detalladas a los aseguradores, sobre todo extranjeros.
  - ▶ Los seguros de contingencias deportivas.

*¿Cómo se protege a los deportistas de élite desde una perspectiva aseguradora?*

La protección de los riesgos relativos a deportistas de élite se instrumenta en pólizas que cubren las siguientes coberturas:

- ▶ La indemnización por invalidez profesional temporal. Mientras dura esta situación, el club abona la totalidad de los ingresos fijos al jugador y recibe de la compañía de seguros una indemnización diaria, tras un periodo de franquicia que varía según la edad. El monto total de esta indemnización se fija en función de un porcentaje de los ingresos del jugador.
- ▶ La indemnización por invalidez profesional permanente, vida y accidentes. Los capitales para cubrir esta contingencia se determinan de forma individual por cada jugador, teniendo en cuenta el valor en el mercado de un deportista de similar nivel y puesto en el equipo.

*¿Cómo contemplan otros seguros de contingencias como el pago de premios y primas, la compra de derechos de retransmisión, el descenso de categoría, los acuerdos publicitarios con empresas, el alquiler de instalaciones...?*

Actualmente el Real Madrid no incluye en su programa de seguros la suscripción de pólizas para cubrir este tipo de contingencias. Nuestra posición actual es la de estar atentos a la evolución de los mercados en cada momento para analizar la posibilidad de realizar coberturas puntuales en condiciones favorables de coste, al mismo tiempo que estudiamos alternativas no tradicionales de cobertura que podamos instrumentar de una forma más general o a más largo plazo. Los parámetros que sometemos a análisis a la hora de decidir la cobertura de contingencias son:

- ▶ Determinación del perjuicio económico neto a cubrir.
- ▶ Influencia de la contingencia en la estabilidad presupuestaria.
- ▶ El ratio coste/impacto del siniestro.

*Respecto a la oferta de seguros a los socios del club, ¿Está previsto explotar este yacimiento que suponen los grupos de afinidad?*

Éste es un tema que estamos analizando para su posible implantación en el futuro. En cualquier caso, nuestra prioridad es que los socios y titulares del carné madridista sean conscientes de que sólo realizaremos ofertas que impliquen ventajas para ellos.

*Desde una perspectiva aseguradora, ¿qué líneas de colaboración se podrían establecer con los clubes de fútbol?*

La innovación en el desarrollo de productos para cubrir los riesgos de un club deportivo ha evolucionado mucho más despacio que la correspondiente a empresas industriales o de servicios. Existe un amplio margen de maniobra para que los expertos del sector asegurador tomen conciencia del escenario en que nos desenvolvemos las entidades deportivas y desarrollen fórmulas innovadoras que cubran de forma adecuada los riesgos específicos y conjuguen la idoneidad de riesgo, cobertura y coste