



**EMBA**

*Cátedra:* Estadística para Gerentes

*Profesor:* Cándido Pérez

*Septiembre 2010*

## **INFORME: HALA MADRID – DIRIGIENDO EL CLUB DE FUTBOL REAL MADRID, EL EQUIPO DEL SIGLO**

Equipo N° 3

Arturo Blanco  
Mauricio Escámez  
Josmar Gómez  
Thais Mesones  
Vladimir Petit Medina

# HALA MADRID – DIRIGIENDO EL CLUB DE FUTBOL REAL MADRID, EL EQUIPO DEL SIGLO

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se procedió a elaborar un estimado del presupuesto para el ejercicio 2004-2005 del Club de fútbol Real Madrid, sin considerar la incorporación de futbolista alguno y a analizarlo. Seguidamente, se apuntó al problema del caso y se culminó estimando el riesgo de la propuesta sugerida a Florentino Pérez. Todo ello siempre estableciendo los supuestos que permitieron llegar a la conclusión y su rango de aplicación. Se cierra con una reflexión final a manera de conclusión.

## PRESUPUESTO PARA EL EJERCICIO 2004-2005

Cada uno de los acápites del presupuesto, cuyo formato fue dado en el caso, fue verificado de dos maneras: con los datos estadísticos vertidos a lo largo del texto y luego validado con los pronósticos obtenidos a través de la aplicación de suavizado exponencial doble, toda vez que se evidenciaban tendencias. Así, el presupuesto para el periodo 2004-2005, quedó como se observa en la Anexo A y las tendencias, tomando en cuenta diversos datos históricos dados en el mismo caso y que permitieron pronosticar de forma muy parecida los resultados finales, utilizando el software Minitab, se agrupan en el Anexo B.

Finalmente, en cuanto a todo esto, es menester advertir lo siguiente:

1. Para calcular el ingreso por socios y habida cuenta de la tendencia claramente ascendente, pronosticamos a través de suavizado exponencial doble, la asistencia promedio para la próxima temporada: 78.700, tal y como se observa en el mismo Anexo B. Sin embargo, el dato de ingreso real por este concepto correspondiente a la temporada anterior nos permitió obtener un dato adicional:

### Precios Promedios 2003-2004

71.500	promedio asistencia
62.575.000	ingresos 2003
25	juegos
2.503.000	promedio x juego
35	precio promedio por ticket

Luego, la única manera de que las cifras de ingresos proyectada por este concepto concordaran con las previstas por la gerencia del Madrid es que se partiera del costo real del año pasado y no se llegara más allá de los mismos 25 juegos en el Santiago Bernabéu que se habían registrado en el 2003-2004. Lo cual parece vá en contra de las asunciones del propio caso.

Precios Promedios 2004-2005	
78.700	promedio asistencia
68.000.000	ingresos 2003
25	juegos
2.720.000	promedio x juego
35	precio promedio por ticket

2. El límite imperante en el Real Madrid en cuanto a gastos de personal en relación con los ingresos fue violentado en el año 2003-2004, pero se pronostica respetarlo debidamente en el año 2004-2005.
3. El aumento en los ingresos por marketing representa mayor porcentaje de los ingresos que antes, respaldando el pensamiento de Florentino Pérez de que "...los jugadores que más cuestan y mejores son terminan siendo los más baratos porque generan más ingresos al vender más franelas y publicidad".
4. Se incrementa el ingreso por razón de la ampliación del estadio validando la política de expandir las posibilidades de ingreso al Santiago Bernabéu (aforo ahora llega a 81.920 espectadores).
5. Una negociación agresiva de la pretemporada asiática permitió aumentar a 25.000.000 de euros los ingresos por ese concepto;
6. La amortización acelerada y los resultados extraordinarios son ajustados a 0 por no haber evidencia de resultados no previstos y porque en el caso se nos instruye no considerar contratación ni venta alguna de jugadores hasta culminar la elaboración presupuestaria correspondiente a este ejercicio.

7. La utilidad después de impuestos vuelve a subir y alcanza 37.163.000 de euros, lo cual es la cifra disponible para proceder al fichaje en esta temporada y a la cobertura de la remuneración mensual de esos fichajes durante el primer año (27.639.000 para mover ficha<sup>1</sup> y la diferencia que se trata en el numeral siguiente para pagar el sueldo anual).
8. Siendo el total de ingresos estimados 285.395.000 de euros, el 50% al cual podría alcanzar el gasto de personal que incluye también la remuneración anual de los jugadores es de 142.698.000 euros. Es decir, que teniendo presupuestado para estos efectos 130.000.000 de Euros quedan para destinar a pagos de remuneración anual de nuevos fichajes la diferencia: 12.698.000 de euros, los cuales impactarían, evidentemente, la utilidad después de impuestos del ejercicio (a la suma de las cantidades de remuneración anual más la disponible para mover ficha se le aplican variaciones del monto de impuesto, una vez desagregadas en razón de que una impacta a la otra al depender del monto de utilidad después de impuestos).

## EL PROBLEMA

Florentino Pérez ha asumido una política que contempla tres aspectos: 1. Combinar Zidanes y Pavones, es decir, galácticos con resultados de la cantera, también conocida como "La Fábrica"; 2. Fichar un galáctico, al menos 1 al año; y, 3. Separar lo ejecutivo de lo estrictamente deportivo. Luego, el problema que surge es con base a la salud financiera actual del Club y los pronósticos para el siguiente año: *¿cuántos galácticos y qué tipo de galáctico contratar?* Establecer eso y sus limitantes en un marco de respeto a los mejores principios gerenciales es lo que se pretende hacer mediante el presente análisis.

## LA DECISIÓN

En virtud del análisis anterior y tomados en consideración los pronósticos realizados con base en el histórico suministrado, la situación es clara y limitante: Florentino Pérez tan sólo dispone de 27.639.000 de euros para mover ficha y de 12.698.000 de euros para ser comprometidos en nuevos sueldos y salarios a esos nuevos fichajes, en el mejor de los casos. Sin embargo, lo saludable es que, estimado el riesgo del punto máximo del margen para mover ficha se decida moverse dentro de una banda más segura. Esa banda más segura estaría entre los €8.000.000 y €12.000.000, para manejarse dentro de niveles de confianza entre 55% y 70%, los cuales, para nosotros, tratándose del Real Madrid, son niveles aceptables. Por otra parte, deben reforzarse los ingresos acudiendo a aún mejores negociaciones. En fin de cuentas, Florentino Pérez puede:

1. Fichar un *galáctico* por menos de lo fichado antes (dentro de la banda de seguridad) y de sueldo anual manejable, si ello fuera posible;
2. Fichar varios *galácticos* en el ocaso siempre que entre ambos no se supere el límite de seguridad; o,
3. Fichar varias promesas de la cantera o de fuera de ella, con las mismas restricciones.

Además, lo ideal es comprometer lo menos posible el margen de nuevos sueldos disponible por debajo de la limitación Madridista en ese sentido.

Como se aprecia, es lo único que se puede hacer en la actual situación contable-financiera y la pronosticada. Veamos ahora los riesgos asumidos en relación con cada supuesto.

## SUPUESTOS Y RIESGOS

Utilizado el software de simulación Montecarlo RiskSim se analizaron los niveles de riesgo de cada una de las variables asumidas, a saber:

1. El ingreso por asistencia de socios al estadio, para el periodo 2004-2005 es de €68.000.000 (dado por el propio texto del caso). En el Anexo C se evidencia que tal pronóstico, al ser corrido, arrojó un nivel de confianza cercano al 50%.
2. Los ingresos totales para el periodo 2004-2005 fueron estimados en 285.395.000. Dado que existen unos ingresos por asistencia que fueron reproducidos en el punto 1, siempre que se cumplan los objetivos allí fijados, se decidió nuevamente correr el simulador. El resultado está en el Anexo D y el simulador estimó el nivel de confianza en alrededor de 30%. Luego, es menester reforzar los niveles de ingreso para disminuir el riesgo.

---

<sup>1</sup> Mover ficha se llama, en el argot futbolístico el fichar a un jugador o vender a uno de la plantilla.

3. Se estimó que el Real Madrid, en las condiciones fijadas por el resto de las asunciones, contaría con 27.639.000 para mover ficha. Nuevamente, con ayuda del simulador Montecarlo RiskSim se realizó la estimación de riesgo. El simulador calculó apenas 10% de nivel de confianza. El Anexo E reproduce la simulación. Por ello es menester moverse dentro de una banda segura, con niveles de confianza entre 55% y 70% que hagan el riesgo más llevadero.
4. Habida cuenta de la prohibición de exceder el gasto de personal del 50% del monto de los ingresos ordinarios, se llegó a una nueva estimación: el Real Madrid sólo contaría con 12.698.000 para ser comprometidos en nuevos sueldos y salarios a esos nuevos fichajes, en el mejor de los casos. Haciendo uso de RiskSim se evaluó el riesgo de esa estimación en proporción al parámetro de medición de la limitante. El resultado confirma la estimación pero fija, además, la media en 136.351.536 a lo cual se le resta el componente fijo que es el parámetro, es decir, 130.000.000, quedando 6.351.536 como la media a pagar en remuneraciones para nuevos galácticos. En todo caso, el simulador estima este pronóstico con un nivel de confianza de 50%. De allí la recomendación de moverse en niveles de más confianza. Ver Anexo F.

### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA DECISIÓN PROPUESTA

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consideración de múltiples variables</li> <li>• Respeto los límites contables-financieros fijados por la gerencia del club</li> <li>• Implica la ejecución continuada de la política propuesta inicialmente</li> <li>• Mantiene el golpe de efecto a nivel de marketing</li> <li>• Genera mayor seguridad para gerenciar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los pronósticos hechos a partir de los datos históricos y de las metas planteadas por la actual administración del Madrid están sometidos a un riesgo apreciable</li> <li>• Hay una gran dependencia de los ingresos generados por el marketing</li> <li>• Se considera casi el margen extremo de explotación del rendimiento del estadio Santiago Bernabéu no pareciendo posible seguir expandiendo su aforo</li> </ul>

### CONCLUSIÓN

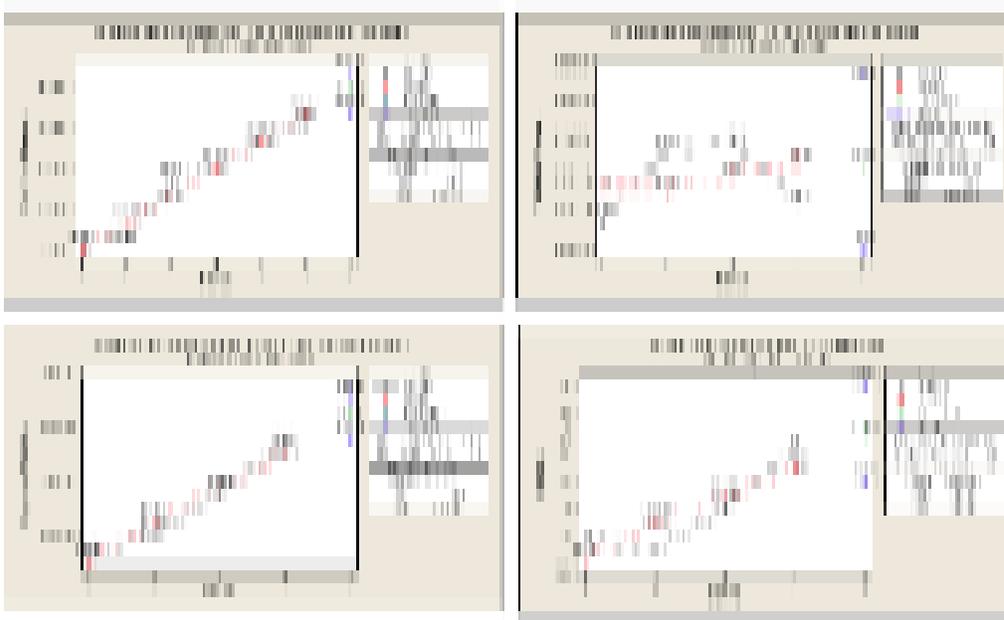
Aunque la decisión propuesta a Florentino Pérez es producto de las limitantes causadas por la información suministrada en el propio caso y, por tanto, algo similar a la no posibilidad de otra alternativa, es menester advertir lo siguiente: 1. La propuesta de un margen bajo disponible para la contratación de un nuevo jugador genera un punto de atención sobre la sustentabilidad del modelo de Pérez, al menos en el marco de las asunciones dadas. Con el dinero disponible no se puede apuntar a un real *galáctico*; 2. La necesidad de revisar el modelo deviene, además, de dos factores: la imposibilidad de expandir hasta el infinito el estadio del Real Madrid y el riesgo cada vez mayor con el cual se gerencia. Luego, hay que apuntar a medios de mayor auge y mejor retribución en marketing, por ejemplo o mantener la política de fichajes en una estrategia menos riesgosa: el uno por uno, se vá un *galáctico* para que llegue otro.

### LA UTILIDAD PRÁCTICA

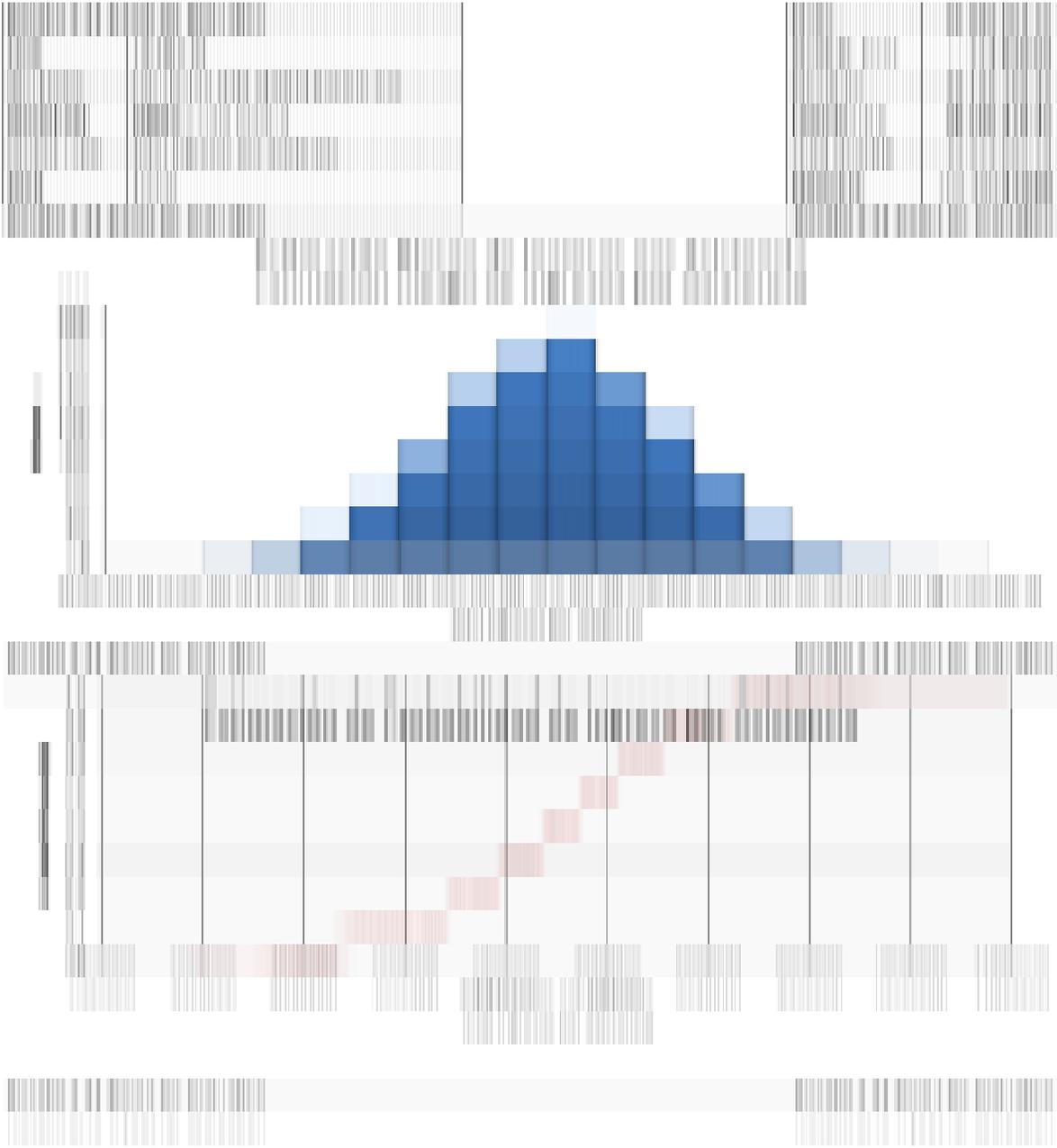
Culminado el ejercicio se investigó lo sucedido en la realidad. El resultado convalidó absolutamente las estimaciones: para la temporada 2004-2005, en su torneo de inicio, Florentino Pérez contrató un solo *galáctico*, Michael Owen, por €12.000.000 al mover su ficha (€8.000.000 en pago inmediato y €4.000.000 en compensaciones), comprometiendo una remuneración anual de €4.000.000. Al año siguiente, Florentino Pérez dimitió argumentando que el equipo necesitaba un revulsivo y que no estaba ya en su capacidad serlo. Antes de irse renegoció los términos con la televisión, aumentándolos exponencialmente. Entonces afirmó que la necesidad era buscar mayor margen de libertad para seguir contratando. En el año 2009 Florentino regresa a la Presidencia del club blanco. Su proyecto estrella, ahora, es el cerramiento de la Tribuna del club para expandir su capacidad y vender más franelas que nunca a través de los mejores *galácticos* del momento.



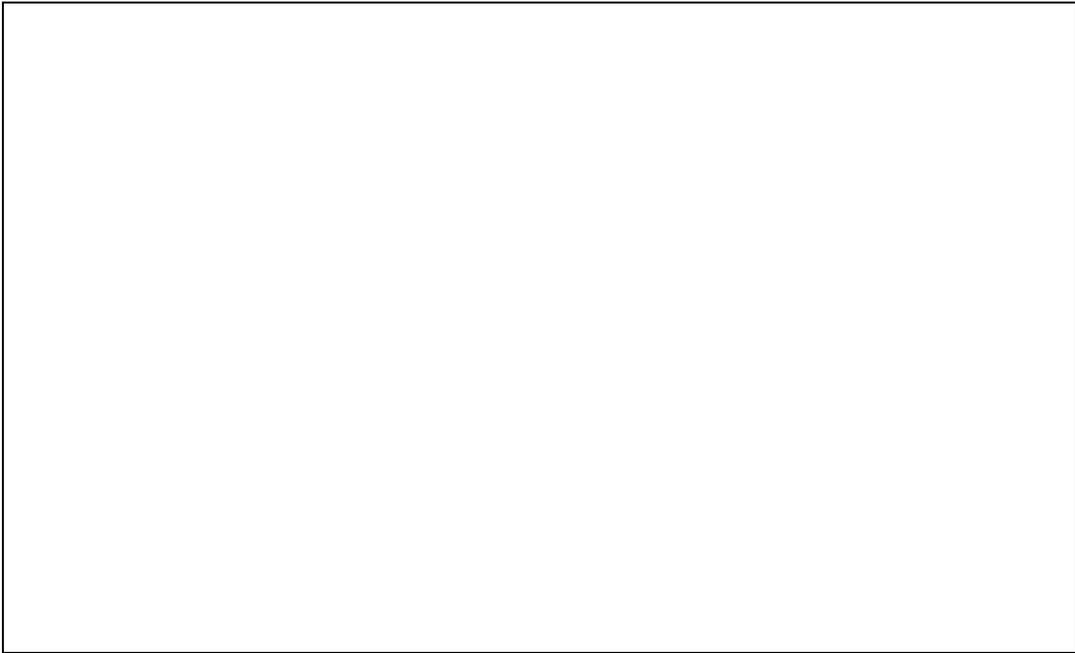
## Anexo B



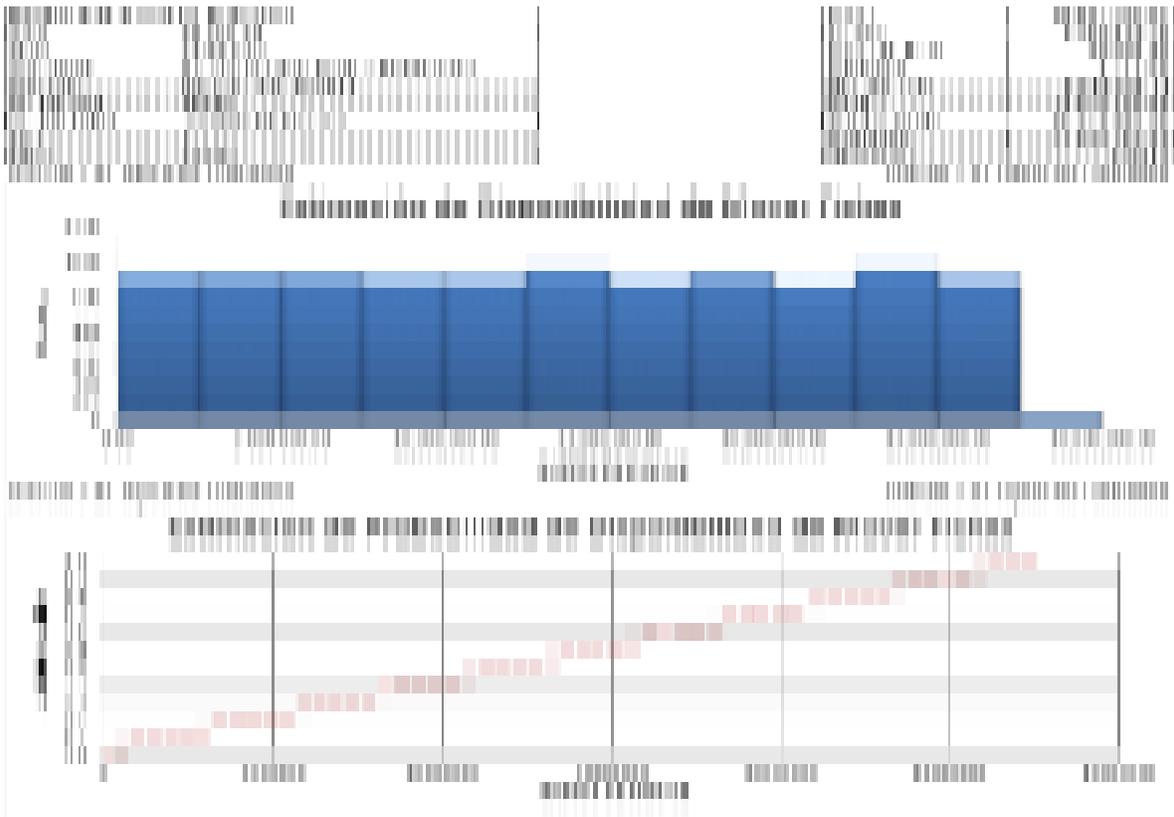
**Anexo C**



## ANEXO D.



## Anexo E.



**Anexo F.**