



# La burbuja de Florentino

El equipo más caro de la historia del fútbol, el Real Madrid, ha quedado fuera de la Champions eliminado por un equipo de la llamada *clase media* europea, el Olympique de Lyon. En el gol que apuntilló a los blancos participaron tres jugadores ajenos al *star system* futbolístico y que el club francés había fichado gracias al dinero recibido de Florentino Pérez a cambio del traspaso de su estrella Benzema. Paradojas del segundo proyecto de Florentino en el club blanco.

La característica diferencial y más visible del modelo de Florentino en el Real Madrid es el predominio que otorga a la gestión económica, a la que se supedita la deportiva. Gran parte del carisma del presidente entre la afición madridista proviene de su perfil como empresario y ejecutivo de éxito al frente de la gran constructora ACS.

Un análisis de su gestión en el club desde el punto de vista económico y empresarial podría arrojar algo de luz sobre lo ocurrido en el *miércoles negro* del Bernabeu.

El estilo Florentino es el resultado tanto de la laureada historia del club como de las urgencias que ahora le dominan, en especial la penuria de títulos internacionales de la última década. El mensaje que sustenta su retorno a la presidencia es la promesa de poner fin de inmediato a esa sequía de triunfos. Títulos que en términos empresariales equivaldrían a conquistar la cuota de mercado más alta u obtener la máxima rentabilidad en un sector o imponer una marca como la más prestigiosa.

Fiel a su carácter y al paternalismo distante que empapa sus relaciones con la afición, Florentino enfoca esa promesa desde una perspectiva agresiva, de conquista. En la disyuntiva de esperar y construir progresivamente un proyecto deportivo, lo que en el terreno empresarial implicaría crecer orgánicamente, con recursos autogenerados, opta por el desarrollo inorgánico, endeudándose,

comiéndose a sus competidores. Es decir, compra con dinero, la primera vez fue la Ciudad Deportiva, esta segunda con deuda, el tiempo para no esperar. Clásico de épocas de expansión, menos obvio en una recesión como la actual. En ambos casos, contando con unos ingresos futuros que hoy aún no tiene.

Este es el primer principio básico del modelo Florentino: el Madrid cuenta con una enorme afición, que es un gran mercado, es decir dinero; con esto basta para estar en la cima ya. La afición está ahora enfadada y no quiere oír que hay que dejar tiempo al proyecto. Compró el plan de negocio: los 252 millones en fichajes eran el peaje para el atajo, para no esperar. Las dos cosas a la vez, tiempo y dinero, no tienen sentido.

El segundo principio es que a los competidores, los otros grandes clubs, se les vence apabullándolos económicamente; la victoria deportiva es una consecuencia de lo anterior. La inaudita cantidad de dinero destinada a fichajes no es el resultado de un calentón o de un arrebato de forofismo de Florentino sino la ejecución fría de un plan de negocio, un *business plan*, cuyo objetivo es generar un flujo de ingresos que le permita realizar adquisiciones *galácticas* en solitario, sin que ningún otro club pueda aspirar a disputárselas o seguirle la estela. Equivale a crear una barrera de entrada frente a la competencia que dejaría al Real Madrid como el único con recursos para adquirir de forma sostenida a los mejores e imponerse como la marca global líder. O por lo menos ese es el sueño de Florentino.

Por eso es tan importante para el club la idea de ser el más rico del mundo. La

entidad, en línea con lo que establecen actualmente los cánones del sector, identifica riqueza con presupuesto e ingresos. Discutible, pues equivaldría a considerar que por facturar más una empresa es más rica que otras independientemente de sus gastos y, esencial, de sus beneficios. Tener una plantilla



BALLESTEROS / EFE

Florentino Pérez y su antecesor Vicente Boluda

*galáctica* eleva la nómina en una proporción siempre muy superior a lo que lo hacen los derechos de imagen sin que ello asegure más títulos, el equivalente deportivo de los beneficios. Un presupuesto muy elevado suele ser compatible con agujeros y deudas *galácticas*.

La marca global es el tercer eje o necesidad del modelo. El enorme presupuesto para noquear a los competidores requiere ingresos a escala del mercado global. Y los jugadores de referencia en

el mercado de las marcas de ámbito mundial son la llave para lograrlo, aunque su rendimiento en un deporte de equipo sea discutible. Son en apariencia los más atractivos y los más caros, astronómicos pues la necesidad y el deseo de tenerlos elevan aún más su cotización, y los más arriesgados. Y, como en el caso

de los Ronaldo y Kaká, a los que más cuesta aceptar a la afición, que anima al equipo en el estadio, cuando hay problemas. Como sucedía en la antigua Roma, el imperio era mediterráneo, pero el voto lo tenía la plebe de las siete colinas de la capital, y era a esta a la que tenían que gustar el pan y el circo. Asimismo, esas estrellas piensan más en situar su marca individual que en la del club. Por eso también, Pellegrini el miércoles echó mano en la desesperación de la cara más local de la marca: el siempre entregado Raúl, fallido revulsivo para compañeros y afición. La entrada del madrileño era la prueba del excesivo peso de lo global y frío sobre lo local y emocional.

Ahora el proyecto de Florentino sufre sobrecapacidad. Es una multinacional, con productos y costes a escala global, pero que esta temporada competirá sólo en el mercado local. Económicamente, un despilfarro. Además, tras el fracaso, habrá que renovar gran parte de lo invertido. Difícil en plena crisis, con tantos clubs en bancarrota, encontrar comprador para sus devaluadas estrellas a un precio que se acerque al que él pagó.

En su primera etapa, con la locura inmobiliaria española a pleno rendimiento y el poder político instalado en su palco, consiguió sólo una Champions. Ahora, ha intentado clonar el modelo de la burbuja cuando esta ya había estallado.