

## LA PELOTA NO ENTRA POR AZAR

### ¿Aplican las ideas básicas del management y el sentido común empresarial a la gestión de un club de fútbol?

En el verano del 2003, cuando, ganadas las elecciones, nos disponíamos a tomar las riendas del Futbol Club Barcelona, recuerdo uno de los antiguos gestores diciendo: “no penseis que aquí podeis aplicar ninguna moderna teoría de management... esto consiste en si la pelota entra o no entra... puro azar”

Dos años y medio después, es interesante reflexionar sobre este periodo, e intentar evaluar cuánto hay de management, de sentido común...y de azar.

En la temporada 2002/3 el Barça había facturado 123 millones de euros y había gastado 196, generando unas perdidas de 73 millones de euros. El club acumulaba una deuda de 186 millones de euros y el equipo había acabado 6º en el Campeonato de Liga.

En junio del 2003, empezamos por hacer un **análisis de la industria**, que había crecido significativamente en los últimos 10 años y que tenía al Manchester United como claro líder, facturando 250 millones al año. Conceptualizamos el cambio de modelo de negocio, evolucionado desde los años 80 en que la gestión de un equipo de fútbol era muy parecida a la de un circo, con casi el 100% de los ingresos provenientes de las taquillas, hasta el siglo XXI en que los grandes clubes se han convertido en empresas de entretenimiento global (como Walt Disney o Warner Bros) en que los ingresos se reparten a partes iguales entre taquillas, televisión y márketing.

Del análisis de la industria y de las **ventajas competitivas** del F.C.Barcelona, salieron las líneas maestras de la **estrategia**. Entre abordar el imprescindible e urgente saneamiento económico limitando la inversión y pasando 2 o 3 años de austeridad o reestructurar la deuda e invertir inmediatamente en el producto (jugadores) para generar ingresos e iniciar la rueda de crecimiento (“el círculo virtuoso”), escogimos esta segunda opción, de más riesgo financiero, pero menos riesgo de mercado. El auténtico riesgo consistía en seguir perdiendo cuota en un mercado creciente.

Escogimos **objetivos** ambiciosos, pero asumibles y fácilmente comunicables (“Déficit cero” y clasificación del equipo para jugar la Champions League). El primer año, había que incrementar los ingresos en un 35% y reducir los gastos en un 20%.

En cuanto a los **recursos humanos**, sustituimos a 7 de los 9 miembros del comité de dirección para asegurar que el cambio se haría a velocidad de revolución, pero, inmediatamente, reunimos a todos los empleados para explicarles el plan estratégico y asegurarles que no habría más despidos.

Para incrementar los ingresos, algunas áreas de la empresa se **organizaron por proyectos** de objetivos concretos y duración limitada, y se deshizo el **outsourcing** de la gestión de algunos activos de márketing claves, pasando a gestionarlos directamente el club.

Se dió la responsabilidad del proyecto deportivo a los técnicos contratados, a los que se hizo partícipes de la estrategia general del club y se les dió **tiempo y confianza para trabajar**.

Estos técnicos escogieron las inversiones (los jugadores a fichar) teniendo en cuenta el plan y las limitaciones económicas pero con el criterio deportivo como principal. Se decidió construir un **equipo equilibrado** con jugadores con **talento**, pero también alto nivel de **compromiso** y hambre de éxitos deportivos. Construir un equipo de colaboradores con talento y comprometidos pero que tenga el necesario equilibrio de capacidades y actitudes me parece un objetivo que podría hacer suyo casi cualquier gestor de casi cualquier empresa o industria.

De la misma manera que, a la hora de invertir en una máquina o equipamiento, el presidente de una empresa industrial no impondría su criterio al director de producción o a los ingenieros, los directivos del F.C.Barcelona atendimos al criterio deportivo de los técnicos a la hora de invertir en activos muy caros, pero de talento contrastado (Ronaldinho, Eto'o, Deco) y otros de menor coste y un poco más de riesgo, confiando al entrenador la tarea de construir y gestionar un equipo exitoso.

De acuerdo con esta estrategia, se definió la **remuneración** de todos los deportistas de forma que al menos el 35% de ella fuera **variable**, en función de los resultados obtenidos.

Hoy, el F.C.Barcelona factura 240 millones de euros (el doble que hace 3 años) genera alrededor de 20 millones de beneficio neto y 60 millones de EBITDA, reduciendo su deuda acumulada. El Barça ganó el último campeonato de Liga y sus jugadores han ganado la mayoría de los premios individuales que concede la industria este año.

La gestión exitosa de un equipo de fútbol profesional requiere, como cualquier otra empresa, una estrategia soportada por un buen análisis de la industria y los competidores, clara definición de objetivos, estrategias de recursos humanos acordes con estos objetivos, reparto de responsabilidades, empowerment y –muy importante- una visión y planificación de suficiente largo plazo. En definitiva, **management y sentido común empresarial** para intentar dejar sólo unos pocos centímetros al **azar...** los que separan la pelota que da en el palo y entra de la que va fuera.

**Ferran Soriano**  
**Vicepresidente**  
**Futbol Club Barcelona**