

COORDENADAS

La pelota no entra por azar

ENRIQUE QUINTANA



El management se puede visualizar desde la perspectiva del fútbol. Y el fútbol

es un juego que requiere mucho management.

Esta es la filosofía detrás del libro de **Ferrán Soriano**, que tiene el título que encabeza esta columna.

Soriano es actualmente presidente de **SpanAir**, una compañía aérea que tuvo el año pasado ingresos de mil millones de euros y movió 15 millones de pasajeros. Pero entre 2003 y 2008 fue vicepresidente económico del Barcelona.

El texto analiza **cómo se hizo una gestión ganadora** en un equipo de fútbol.

Cuando la directiva encabezada por **Joan Laporta** llegó al Barcelona, los ingresos del equipo eran de 123 millones de euros al año contra los 251 millones de euros que obtuvo ese año el Manchester.

Además, el Barcelona había cumplido cuatro años sin ganar ningún título.

La conclusión de la directiva es que había que **voltear a ver los modelos más exitosos del mundo**, como la Liga Premier, que duplicaba los ingresos de la Liga española.

La gestión en la que participó Soriano cambió radicalmente las cosas y logró el año pasado ingresos por 309 millones de dólares. Aunque estuvieron todavía por debajo de los 325 millones del Manchester, en los últimos cinco años, el club inglés los creció 25 por ciento, mientras **el Barcelona lo hizo en 83 por ciento**.

Por lo demás, es conocido que ganó la Liga en 2004, 2005 y 2009, además de la Copa de Campeones en 2006 y 2009.

La explicación de ese éxito deportivo deriva de una **definición precisa de objetivos**.

La directiva del Barcelona se propuso ser una marca exitosa a escala mundial, pero sin contar con los cuantiosos recursos que, por ejemplo, tuvo el Real Madrid al obtener 480 millones de euros en negocios inmobiliarios cuando Florentino Pérez tomó las riendas por primera vez allá en el año 2000.

La premisa fue **la formación de un liderazgo** que encarnara esa filosofía, por lo que se incorporó al holandés **Frank Rijkaard** como entrenador.

Establecieron una estrategia de fichajes para **maximizar los pocos recursos** con los que contaban e incluyeron a personajes como Rafael Márquez, que eran relativamente "baratos", pero a los que se les identificaba potencial.

Sin embargo, decidieron que requerían un emblema de la nueva era, aunque en este caso tuvieron que desembolsar más, y contrataron a

Ronaldo de Assis Moreira, a quien seguramente usted identifica mejor como **Ronaldinho**.

Con un producto vendible por la calidad del club que formaron, se lanzaron a **rentabilizar las tres fuentes de ingresos** más importantes de los equipos de fútbol: los contratos de televisión; los productos de marketing y la asistencia al estadio.

Para poder llevar los ingresos hasta los niveles propuestos también desarrollaron una **estrategia de internacionalización** en la que detectaron en Japón el mercado más interesante y trabajaron fuertemente para posicionar la marca.

La internacionalización del club se observa en el hecho de que 44 por ciento de los accesos a su página eligen el inglés como idioma, por un 37 por ciento del español.

"Más que un club" fue el slogan que acuñó la directiva y que identificó que las preferencias por un club tienen **mucho de emocional**.

No sólo cuentan los resultados, sino el modo de obtenerlos y los personajes que los obtienen.

El Barcelona no haría un fichaje de 130 millones de dólares, como lo hizo el Real



Continúa en siguiente hoja

Fecha 16.06.2009	Sección Negocios	Página 4
----------------------------	----------------------------	--------------------

Madrid por Cristiano Ronaldo y, en contraste, desarrolla talentos, como el caso de **Lionel Messi**, que va a representarle al club un mejor negocio.

Luego de los éxitos, el autor analiza capítulos muy interesantes que dejan lecciones, como la salida de Ronaldinho.

La clave estuvo en **la erosión del espíritu de equipo** y la pérdida de autoridad que al final de cuentas también llevó a que Rijkaart saliera.

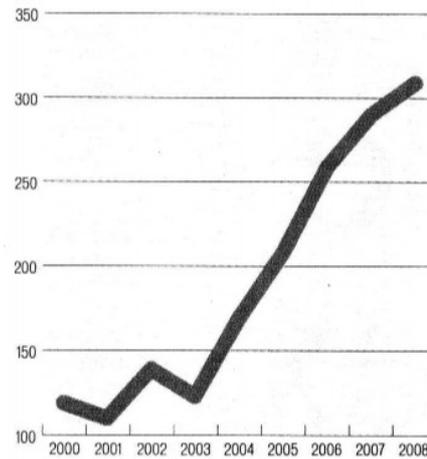
Aun en los equipos más exitosos se requiere a veces que cambien los liderazgos para conseguir recuperar las ventajas comparativas.

Pep Guardiola volvió a la disciplina y los resultados quedaron a la vista de todos.

enrique.quintana@reforma.com

Los campeonatos valen dinero

(Ingresos anuales del Barcelona en millones de euros)



Corresponde al año de conclusión de los campeonatos

Fuente: La pelota no entra por azar. Ferrán Soriano. 2009