

1. NO ES AZAR

Azar en Moscú. Año 2008

Eran las once en punto del 21 de mayo de 2008. En el estadio Luzhniki de Moscú, John Terry, capitán del Chelsea, se disponía a lanzar un penalti, el quinto y último de la tanda con la que se decidía la final de la Liga de Campeones disputada contra el Manchester United. Los noventa minutos reglamentarios habían terminado con empate a un gol. Los treinta minutos adicionales de la prórroga no habían servido para cambiar el marcador. La final debería decidirse en los penaltis. Cuando John Terry fue desde el centro del campo hasta el área para lanzar el suyo, ya se habían chutado otros nueve. El último de todos le correspondía a él. El Manchester United había lanzado los cinco. Había marcado cuatro y había fallado uno, el de Cristiano Ronaldo. El Chelsea había marcado los cuatro que había lanzado. El título de la Liga de Campeones estaba en los pies de Terry.

Para el Chelsea, el penalti era importantísimo. Aquella era la primera final de la Liga de Campeones de su

historia. Habían transcurrido ya unos cuantos años desde que el multimillonario ruso Roman Abramovich había comprado el club londinense y había invertido en él mucho dinero, fichando a los mejores jugadores del mundo a los precios más caros, con el objetivo que en aquellos instantes tenía tan cerca. El Chelsea ya había ganado la liga inglesa en el 2005, cincuenta años después de haberlo hecho por última vez, y había repetido título la temporada siguiente, lo que confirmaba su retorno a la élite del fútbol inglés. Ahora quería la consagración europea. Era un equipo lleno de jugadores extranjeros. Únicamente John Terry, su capitán, provenía de las categorías inferiores del club. Él, más que nadie en ese equipo, sabía lo que significaba para su afición transformar aquel penalti. Terry formaba parte de ella y tenía la oportunidad de satisfacer un deseo atesorado desde hacía muchos años.

John Terry inició su carrera hacia el punto de penalti y, con los movimientos previos al disparo, consiguió engañar al portero del Manchester United. El holandés Van der Sar se lanzó a su derecha. Terry tan solo tenía que impulsar el balón hacia la izquierda. Es lo que hizo. Sin embargo, justo antes de golpear el balón, en el momento de apoyar el pie izquierdo, resbaló y perdió el equilibrio imprescindible para ajustar el disparo. Golpeó la pelota con el pie derecho, se pudo mantener lo suficientemente recto como para enviarla hacia donde había pensado, hacia el lado contrario al que se había lanzado el portero, pero no con suficiente precisión, y la pelota, después de golpear en el poste, salió fuera.

La final todavía no había terminado. Había que chutar más penaltis, pero Anelka falló el séptimo de los lon-

dinenses y el Manchester United se alzó con su tercera Copa de Europa. El Chelsea había tenido la Liga de Campeones en la punta de los dedos, en los pies de su jugador más emblemático y el que más profundamente sentía los colores del club, pero aquellos pies habían fallado en el momento más inoportuno. Habían perdido el título y cerca de 30 millones de euros... en un segundo.

Azar en Barcelona. Año 2003

El lunes 16 de junio de 2003, el día posterior a nuestro triunfo en las elecciones a la junta directiva del FC Barcelona, fuimos a las oficinas del club para comenzar a preparar el traspaso de poderes que debería llevarse a cabo en las semanas siguientes. Ese día uno de los gestores del Barça de entonces me dijo: «Chico, te daré un consejo; no vengáis aquí dispuestos a aplicar grandes técnicas de gestión, ni con voluntad de usar el sentido común, ni la lógica empresarial. Esto del fútbol es distinto, esto va de si el balón entra o no entra. Si lo hace, todo va bien. Y si va fuera, todo es un desastre. Es una cuestión de azar». Es probable que el 21 de mayo de 2008, a las once en punto, ante el televisor, viendo el resbalón de John Terry en el momento decisivo de lanzar el penalti, la persona que me había dado el consejo en 2003 exclamara «¡Qué mala suerte!», y se ratificara en su idea de que en el fútbol todo se reduce a una mera cuestión de azar.

Lógicas visibles y ocultas

Gestores de muchas empresas y sectores distintos defienden que su industria es diferente a todas las otras: «Mira, no te equivoques, el mundo de la peluquería/la farmacia/la edición de libros... es diferente». Es una actitud muy humana. Hay un refrán catalán que dice «cada tierra hace su guerra», si bien viajando por el mundo te das cuenta de que, más allá de las muchas características que diferencian todas las tierras, en el fondo todas las guerras terminan por parecerse. Y es que en todas las actividades humanas hay una lógica que las mueve y las dirige, una lógica que actúa de una manera más o menos oculta, más o menos apreciable.

Por tanto, quien quiera tener éxito en una actividad humana deberá identificar y comprender la lógica que hay detrás de esta, reinterpretarla y adecuarla a las nuevas realidades y retos.

Identificar y comprender la lógica que hay detrás de una determinada actividad humana a la que se quiere acceder es el mínimo básico y necesario. El lector habrá visto alguna vez a personas que pretenden gestionar una organización sin ni tan siquiera haber llegado a comprender el funcionamiento básico de esa industria, de ese sector o de la propia empresa. A veces, se trata de personas con buena voluntad que creen que la vida es una montaña rusa donde todo sube y baja, llena de acontecimientos que tanto pueden ser positivos como negativos, dependiendo del azar supremo o de la Providencia.

Una vez le pregunté a un directivo del FC Barcelona de la época en la que se fichó a dos jugadores brasileños

muy jóvenes, prácticamente desconocidos y sin experiencia en el fútbol europeo (Geovanni Deiberson y Fábio Rochemback), por qué lo habían hecho y por qué habían pagado por ellos una suma tan elevada (18 y 12 millones de euros, respectivamente). Su respuesta: «Me dijeron que Rochemback era igual que Neeskens y que Geovanni era el nuevo Garrincha. Pensé que, después de tantos errores como llevábamos cometidos, y tanta mala suerte, alguna decisión nos tenía que salir bien, que era de justicia que nos salieran bien». Es decir que, aparentemente, decidía que el Barça se gastara 30 millones de euros en dos jugadores jóvenes y desconocidos porque estaba convencido de que la Providencia tenía que resarcirle de todos los errores y el infortunio anteriores. Está claro que había una manera más racional de evaluar la necesidad de fichar a aquellos jugadores y el precio que se debía pagar por ellos, una manera que no tiene nada que ver con la suerte, el azar o una supuesta montaña rusa de aciertos y errores dirigida por un Dios caprichoso.

Los entusiastas del clásico «el fútbol es así» podrán aducir casos en los que equipos pequeños ganaron partidos o incluso campeonatos contra otros más grandes, desafiando a la lógica. Pero si en un ejercicio de matemática recreativa quisiéramos explorar las claves del éxito deportivo y para hacerlo analizáramos diez años de la liga inglesa (1990-1999), como hicieron los investigadores Szymanski y Kuipers, nos encontraríamos con que hay una variable que explica los resultados deportivos de los equipos, con una correlación casi de uno a uno. Esta variable explicativa son los salarios relativos. Es decir, si analizamos un período suficientemente largo, los equipos que

ganan son los que pagan los salarios más altos, los que son capaces de contratar y pagar, a precio de mercado, a los mejores jugadores. Es de puro sentido común, pero verlo corroborado por las matemáticas resulta revelador porque, a veces, el hecho de que la Real Sociedad estuviera a punto de ganar la liga española en el año 2003, o que el Oporto ganara la Champions en 2004, puede llevarnos a engaño.

Así, si queremos tener un equipo campeón, un equipo que tenga posibilidades de ganar campeonatos de forma periódica y recurrente, deberemos trabajar con firmeza para tener un club grande, que genere ingresos suficientes como para poder contratar el mejor talento futbolístico disponible. Y eso se hace trabajando duro, gestionando con buen criterio, con el mismo sentido común con que lo hace el director de una multinacional o el tendero de la esquina. No tiene nada que ver con el azar.

Y si, finalmente, el lector me permite llevar al extremo el argumento..., ¿estamos seguros de que Terry falló el penalti tan solo por mala suerte? ¿Puede haber detrás de ello alguna lógica? Si usted fuera el entrenador del Chelsea, en esas circunstancias de intensa presión, ¿hubiera decidido que el último penalti, el decisivo, lo chutara un jugador que habitualmente no chuta penaltis y que es quien soporta una mayor carga emocional en el equipo, pues es de la cantera y además el capitán? ¿O hubiera preferido que lo lanzara un frío especialista?

Reinterpretar la lógica para liderar

Entender la lógica de una industria o de cualquier otra actividad humana es imprescindible para participar en ella con un mínimo de éxito. Pero si lo que se quiere es liderar y ganar, ir por delante de los competidores, hará falta reinterpretar la lógica existente en el momento, ser capaz de hallar una nueva comprensión. Habrá que ir a las raíces, a las fuentes, comprender bien la demanda, la oferta, los competidores..., y repensarlo todo. Las grandes innovaciones y los pasos adelante en las industrias se dan cuando alguien, observando y analizando la realidad de una nueva forma, es capaz de ofrecer nuevos productos y servicios o de iniciar nuevos modelos de negocio que responden a una nueva comprensión de la realidad. No se trata de pasar de la lógica existente a la montaña rusa del azar, se trata de hallar una lógica nueva.

También hemos visto casos en los que esta lógica nueva se busca en un lugar totalmente erróneo. En el fútbol es típico el caso de presidentes que han tenido éxito en sus actividades empresariales y llegan a un club de fútbol con la idea de imponer exactamente la misma lógica que les ha funcionado antes, siendo un mundo totalmente diferente. Cuando no obtienen éxito son los primeros que dicen: «Es que esto del fútbol es distinto, no es lógico». Disculpe, sí tiene una lógica, lo que pasa es que no es la que usted cree y no se ha molestado mucho en descubrirla.

Entre los dos extremos, habrá clubes y empresas que entenderán el funcionamiento básico de una industria, pero no la reinventarán. Vivirán en la parte media de la

tabla de la clasificación o de las cuotas de mercado, rentabilizando su capacidad de ejecución y copiando lo que hacen los mejores.

Pero en un mundo tan competitivo como el nuestro, quien gana es aquel que es capaz de aplicar las nuevas comprensiones de la realidad con cierta anticipación, el que lo hace antes que sus competidores. Ganan los que son lo suficientemente analíticos como para comprender la nueva realidad y lo suficientemente hábiles y valientes como para llevar las ideas a la práctica.

Este libro

Este libro ha sido pensado para compartir con el lector un poco de la lógica, el sentido común y las herramientas de gestión que he visto usar en el mundo del fútbol a lo largo de los últimos años. Algunas de estas herramientas, las desarrollamos con anticipación y las aplicamos con éxito. Otras, lamentablemente, las aprendimos demasiado tarde, sin obtener los resultados esperados.

No obstante, este no es ningún manual que describa todas las teorías ni todas las herramientas que se conocen. Tampoco es un libro de anécdotas, ni de memorias, ni pretende repartir medallas. Su objetivo consiste en describir la lógica que se utilizó en la dirección del FC Barcelona y otros clubes de fútbol, al margen de si estaba o no escrita en un manual. Pretende, también, explicar cómo fue puesta en práctica, los resultados que de ella se obtuvieron y por qué fueron precisamente esos resultados y no otros.

NO ES AZAR

Creo que, al final —y este, al menos, es el propósito del libro—, el lector también creerá, igual que yo, que la pelota no entra por azar. Que hace falta trabajar mucho y utilizar el sentido común y todas las herramientas de gestión disponibles para llegar a la final de la Liga de Campeones..., aunque sea para que el encargado de lanzar el penalti decisivo resbale justo antes de golpear el balón y lo envíe al poste.