

Messi y la gestión del talento

Xavier Vives



He de confesar que estos días estoy leyendo con interés las páginas deportivas de los diarios. El misterio de la salida de Messi del Barça es fascinante y plantea cuestiones notables sobre la gestión del talento en general y la estrategia de los grandes clubs deportivos en particular.

El contexto es la calamitosa gestión en el FC Barcelona, que ha dejado el club con grandes deudas (del entorno de 1.300 millones) y pérdidas, agravadas por la pandemia, además de una plantilla con remuneraciones estratosféricas y una masa salarial desorbitada, y que no parece muy competitiva. Hay mucha gente que se pregunta dónde va el Barça y la respuesta no es solo importante para los aficionados, también para la ciudad. El Barça ha sido carta de presentación de Barcelona, y de Catalunya, en el mundo, y Messi tenía un papel importante.

Según Simon Kuper, gran experto sobre el Barça, hay dos formas de estar entre los grandes clubs de fútbol competitivos: tener una marca global, como Barça o Real Madrid, o tener un gran patrocinador, un *sugardaddy*, como el PSG o el Manchester City. Esta segunda forma requiere normalmente la privatización del club y su conversión en sociedad anónima. Ambas permiten, en principio, mantener el gran gasto de tener un equipo de los mejores. La marca global permite obtener patrocinios comerciales y venta de derechos televisivos. Para eso, aparte de una buena ges-

ción, hay que estar en competiciones que atraigan audiencia global más que en competiciones locales –que además pueden subvencionar equipos menos competitivos–. Muy probablemente en eso piensa Florentino Pérez con su propuesta de superliga y que cuenta con el apoyo de Laпорта y de la Juventus. Esta hipótesis explica la salida de Messi del Barça dado que el proyecto de LaLiga con el fondo CVC refuerza la competición local en España. Todo eso lo ha explicado muy bien Manel Pérez en este diario como estrategia para evitar la privatización y ser competitivos.

En noviembre del 2009 moderé una mesa redonda sobre economía del fútbol organizada por el Centro Sector Público-Sector Privado de IESE y el FC Barcelona



XAVIER CERVERA

El caso del astro argentino puede servir para reflexionar sobre cómo atraer talento a Barcelona

donde se planteó la cuestión de si los clubs podían ir a la quiebra. Lo que quedó claro es que sí, aunque raramente lo hacen, pero siempre sobreviven porque de una manera u otra el Estado acaba poniendo recursos. Es decir, los clubs con problemas son rescatados dado su gran impacto social, y precisamente por eso se pueden permitir una acumulación de deuda muy grande. Los clubs se pueden endeudar para pagar el salario de los jugadores por encima de su capacidad de pago. En términos más

gráficos, el Ferrari de un jugador lo puede acabar pagando el contribuyente: es el conocido problema del riesgo moral.

En todo caso una buena gestión es fundamental en cualquier estrategia que se plantee un club. No ha sido así en el Barça, que puede acabar siendo un caso de estudio de cómo no se han de hacer las cosas. Según informaciones filtradas de su contrato, Messi ganó 555 millones solo desde el 2017, y las constantes demandas de aumento de remuneración por parte de su padre indujeron un alza de sueldos a la plantilla que se hizo insostenible. Si añadimos unas contrataciones con condiciones fuera de mercado, se explica buena parte del problema económico actual. En particular se apunta a las contrataciones

mal negociadas tras el traspaso de Neymar al PSG. Además, parece que era Messi y no los entrenadores, algunos impuestos por el mismo Messi, quien mandaba en las decisiones deportivas. El resultado es que la gestión del talento no ha sido buena en el caso del astro argentino. Ninguna entidad puede basarse solo en incentivos materiales (sueldos y otros complementos monetarios) para lograr sus objetivos, los incentivos morales son fundamentales para una buena alineación con la misión de cualquier empresa. Eso es particularmente relevante en una situación de crisis.

El caso de Messi nos puede servir para reflexionar sobre cómo atraer y retener talento

en Barcelona. Esta es la gran cuestión para la prosperidad de las áreas metropolitanas en el mundo de hoy. Quizá la lección principal es que hay que trabajar para tener una economía fuerte, hay que gestionar bien lo que tenemos, y poner los recursos necesarios con objetivos claros e inversión continuada con perspectiva de largo termine. Eso vale para el deporte, para la ciencia y para la empresa. ●

X. VIVES, profesor del IESE