

Módulo 2. Gestión de recursos y presupuestos



☰ Unidad 2.1 Dirección deportiva

☰ Unidad 2.2 Presupuesto de una dirección deportiva

☰ Referencias

Unidad 2.1 Dirección deportiva

El director deportivo (D. D.) es el encargado de administrar el personal clave, como deportistas y entrenadores, en clubes deportivos, instituciones educativas como colegios o universidades. Su función principal consiste en coordinar y dirigir los recursos humanos y materiales necesarios para la práctica deportiva dentro de la entidad, club o asociación correspondiente.

Fases de un presupuesto

En el contexto del presupuesto, se considera típicamente una cantidad fijada para el gasto. Es crucial para una Dirección Deportiva no solo establecer claramente lo que debe incluir, sino también desglosarlo en cada una de sus partidas y explorar formas de optimización. La ejecución del presupuesto es igualmente vital, debe asegurarse que los planes establecidos se lleven a cabo efectivamente. Sin embargo, la fase más crítica radica en el control del presupuesto para prevenir desviaciones significativas. Finalmente, la evaluación del desempeño resulta fundamental para valorar el éxito del trabajo realizado.

Las **fases del presupuesto** son:

- 1 Estudio previo.
- 2 Elaboración.
- 3 Ejecución.
- 4 Control.
- 5 Evaluación.

El presupuesto representa una proyección concreta de la realidad en términos financieros y, a su vez, proporciona una herramienta para controlar las operaciones futuras del negocio. Sin embargo, en los clubes de fútbol, implementar esta práctica resulta extremadamente complicado debido a la necesidad de una organización y compromiso por parte de la entidad. El fútbol, siendo un deporte apasionado y sujeto a evaluaciones semanales, a menudo hace que la implementación del presupuesto parezca imposible.

Desarrollo y explicación de cada una de las fases

1. ESTUDIO PREVIO DEL PRESUPUESTO	2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	3. EJECUCIÓN	4. CONTROL DEL PRESUPUESTO	5. E
-----------------------------------	--------------------------------	--------------	----------------------------	------

Esta etapa, anterior a la elaboración del presupuesto, abarca la evaluación de elementos clave y, especialmente, la recopilación de información sobre el desempeño del equipo y las operaciones relevantes de la temporada anterior. Con base en esta información, se proponen estrategias e iniciativas destinadas a mejorar los resultados, alineándose con los objetivos generales y específicos establecidos por el Consejo de Administración o la Junta Directiva. En este momento, deberá darse máxima prioridad a:

- Generar un modelo de trabajo específicamente con el área financiera del club, a poder obtener **la información real de las temporadas anteriores** y conocer de forma aproximada, como mínimo, cuáles son las cantidades en las que ha de moverse el club.
- Determinar qué **cambios legales** y a nivel de reglamento se van a imponer durante la temporada a presupuestar para evitar cometer errores, respecto a conceptos que no se podrán modificar y, al mismo tiempo, poder sacar el máximo rendimiento de esa información.
- Conocer sin ningún tipo de duda cuáles son los **objetivos deportivos** que el Consejo de Administración o la Junta Directiva van a exigir, tanto a corto como a medio y largo plazo.
- **Aceptar o no** si con las cantidades de las que se va a disponer y contemplar los cambios normativos y jurídicos que van a estar vigentes durante la temporada para la cual se ha de realizar el presupuesto, para evaluar si el club será capaz de cumplir con aquellos objetivos deportivos que se han marcado.

Esta fase de preparación y análisis previo resulta crucial para acertar en la elaboración inmediata del presupuesto. Es fundamental recordar que el presupuesto, por definición, es una estimación de lo que se espera que ocurra.

Por lo tanto, cuanto más amplia sea la base de información antes de hacer esta estimación, mayor será la precisión.

También, es esencial para cumplir con los objetivos establecidos por la propiedad y, si es necesario, trabajar para incrementar el presupuesto inicialmente previsto. Con toda la información recopilada y los estudios previos realizados de manera adecuada, se dispondrá de sólidos argumentos para proponer aumentos en las asignaciones destinadas al área.

1. ESTUDIO PREVIO DEL PRESUPUESTO	2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	3. EJECUCIÓN	4. CONTROL DEL PRESUPUESTO	5. E
-----------------------------------	--------------------------------	--------------	----------------------------	------

Una vez clarificados los objetivos marcados por el Consejo de Administración o Junta Directiva y los aspectos que se consideran relevantes para alcanzarlos, se procede, desde la Dirección Deportiva, a dirigir la elaboración del presupuesto que guiará la gestión durante la temporada. En este proceso, es crucial involucrar a ciertos elementos clave del equipo de trabajo, tales como:

- En el área deportiva, es crucial considerar la opinión del máximo responsable del cuerpo técnico (primer entrenador) para identificar los aspectos prioritarios en recursos humanos y materiales.
- También, es fundamental involucrar al máximo responsable de la secretaría técnica (*head of scouting*) desde el área deportiva. Este profesional proporcionará información sobre la situación actual del mercado y las posibilidades reales de cumplir con las preferencias en recursos humanos (jugadores) expresadas por el cuerpo técnico. Asimismo, se evaluará el valor de los activos del club en el mercado para determinar la viabilidad de realizar ventas que faciliten la ejecución del presupuesto.

Por otro lado, también se deberá involucrar a miembros del equipo directivo de la entidad para obtener información.

- El **director de Servicios Jurídicos** va a tener que informar de los contratos en vigor tanto a nivel de recursos humanos como otros tipos de contratos mercantiles que vayan a afectar al presupuesto.
- El **director de Operaciones** será una figura necesaria para presupuestar todos aquellos conceptos que no tengan que ver exclusivamente con la parcela de los recursos humanos deportivos, pero que sí son competencia del área deportiva, como desplazamientos, material deportivo.
- Por último, se necesitará de la participación del **director Financiero** de la entidad para adecuar el presupuesto a los flujos de caja que tenga la entidad y poder presentar una propuesta que el club, posteriormente, no tenga ningún problema en cumplir.

Como puede verse, en esta fase de elaboración se han de involucrar a las **personas de máxima confianza del staff** y que van a tener un grado de responsabilidad en la ejecución de presupuesto y, por otro lado, a **profesionales ejecutivos de primer nivel** en algunas de las áreas que son necesarias para poder preparar y cumplir con este.

No olvidemos que la Dirección Deportiva ha de liderar el presupuesto de la parcela deportiva, pero cuanto más **se haga partícipe** a gente del alrededor, más se conseguirá que todos ellos se comprometan con el cumplimiento de este y, por tanto, mucho más cerca se estará de conseguir el éxito.

Ahora bien, que haya miembros que participen del presupuesto, no ha de significar que el presupuesto y los detalles sean conocidos por todos. Es indispensable mantener el **grado más alto de confidencialidad** cuando se habla de los contratos de los jugadores. Cualquier filtración interesada o no, puede ser malinterpretada por el grupo y ello seguro que llevará a la desestabilización del grupo humano.

Es también muy importante que el presupuesto que se haga tenga una visión anual, de temporada, pero también una **versión periodificada por mensualidades y por trimestres**. La periodificación por mensualidades va a permitir, posteriormente, realizar un control mensual y la trimestral es la que se va a usar para informar al Consejo de Administración o Junta Directiva del grado de cumplimiento y las necesidades que se consideren, en el caso de imprevistos o desviaciones que siempre pueden darse en una entidad deportiva y que no están bajo su control (especialmente, las lesiones).

1. ESTUDIO PREVIO DEL PRESUPUESTO	2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	3. EJECUCIÓN	4. CONTROL DEL PRESUPUESTO	5. E
-----------------------------------	--------------------------------	--------------	----------------------------	------

La etapa de ejecución del presupuesto es la que se relaciona directamente con la puesta en marcha de los planes. El director deportivo ha de liderar la ejecución y tiene la labor fundamental de integrar a las diferentes áreas en la consecución de las metas trazadas, comunicando a cada uno de los niveles de la organización aquellos aspectos que les sean de relevancia. Es el momento de cumplir con todo aquello que se ha previsto que va a pasar. Si el plan es el que ha defendido y argumentado ante el Consejo de Administración o Junta Directiva, se debe de ser conscientes de que la valía profesional va a ser juzgada por el grado de cumplimiento que se sea capaz de cumplir.

Por lo tanto, en este momento se debe mostrar capacidad negociadora, conocimiento del mercado y creatividad para resolver situaciones complicadas que inevitablemente surgirán durante la ejecución de cada punto del presupuesto.

Cada operación debe ser abordada como única, a pesar de formar parte de un plan general. Cada negociación en los diversos puntos que se enfrenten debe

estar diseñada para cumplir al menos con las cantidades presupuestadas. Descuidar alguno de estos puntos podría llevar a la incapacidad de cumplir con otros que se consideran cruciales.

Dado que el presupuesto está estructurado de manera periódica, la ejecución también debe ser mensual, a pesar de cualquier acuerdo plurianual o anual alcanzado. Esto permitirá realizar un seguimiento y control del presupuesto, como se verá a continuación.

1. ESTUDIO PREVIO DEL PRESUPUESTO	2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	3. EJECUCIÓN	4. CONTROL DEL PRESUPUESTO	5. E
--	---------------------------------------	---------------------	-----------------------------------	-------------

Esta fase es, sin lugar a duda, la más crucial del presupuesto. Como se ha mencionado en varias ocasiones y lo indica su propia definición, al elaborar el presupuesto se está haciendo una estimación, una predicción sobre lo que creemos que ocurrirá.

Para cumplir con el presupuesto y asegurar su responsabilidad, es fundamental mantener un control constante a lo largo de la temporada. Este control es indispensable para realizar ajustes necesarios y asegurar el cumplimiento correcto del presupuesto. Utilizar herramientas de software, como, al menos, dos columnas en Excel que registren mensualmente todos los conceptos y su grado de cumplimiento, facilita este proceso.

Para ejecutar un control efectivo del presupuesto, es crucial generar informes parciales por cada área. El equipo financiero jugará un papel clave al proporcionar información precisa sobre el coste real de cada concepto, así como el estado de los pagos y cobros. Aunque para una Dirección Deportiva

los flujos de caja pueden no ser primordiales, conocer su realidad es importante para ajustes necesarios.

Durante esta etapa, se deben comparar los resultados operativos con los presupuestados para identificar posibles deficiencias que puedan afectar la ejecución o desviación del presupuesto, permitiendo realizar ajustes oportunamente.

1. ESTUDIO PREVIO DEL PRESUPUESTO	2. ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO	3. EJECUCIÓN	4. CONTROL DEL PRESUPUESTO	5. E
-----------------------------------	--------------------------------	--------------	----------------------------	------

Una vez finalizado el período presupuestado se ha de realizar **un análisis de cada uno de los puntos del presupuesto y se emite un informe final** en el que se revelan los resultados de la temporada y donde podrá verse el cumplimiento de las variables presupuestadas y las gestiones realizadas para la optimización de los resultados.

Es importante que en este informe final se haga una comparativa teniendo en cuenta los indicadores de la temporada actual respecto a temporadas anteriores, con el fin de comprender cuáles metas se cumplieron y cuáles, por el contrario, requieren una mayor dedicación en el futuro.

En esta etapa, entonces, se deben conocer los errores que impidieron el cumplimiento del presupuesto a partir de las cuales se construyen las alternativas para mejorar que deberían permitir tener más acierto o mayor éxito en los futuros presupuestos que se presenten.

Del mismo modo, este informe de evaluación ha de ser **el punto de partido para la primera fase del siguiente presupuesto**, que es el estudio previo.

CONTINUAR

Unidad 2.2 Presupuesto de una dirección deportiva

¿Qué conceptos han de estar incluidos? Según nuestro criterio, a continuación, se enumerarán qué partidas han de estar incluidas sin ningún tipo de duda en el presupuesto de una Dirección Deportiva.

A pesar de lo que pueda parecer, desde nuestro punto de vista el presupuesto de una Dirección Deportiva ha de considerar tanto gastos como ingresos. De forma habitual, se considera que la Dirección Deportiva solo ha de gastar en jugadores y cuerpo técnico. Según nuestra opinión, debe irse un paso más allá e incluir los siguientes conceptos:

Gastos —

1. Salarios fijos de jugadores: a considerar el salario bruto negociado más el coste de seguridad social.
2. Parte variable del salario de los jugadores: a considerar qué variables son susceptibles de ser conseguidas según recogen los contratos y también el coste de seguridad social de estas.

3. Salarios fijos y variables de cuerpo técnico. Incluye:

1. Primer entrenador.
2. Segundo entrenador y otros asistentes.
3. Entrenador de porteros.
4. Preparador físico y asistentes.
5. Analistas.

4. Cuerpo médico. Incluye:

1. Fisioterapeutas.
2. Médico.
3. Psicólogo.
4. Nutricionista.

5. Equipo administrativo. Incluye:

1. Delegado.
2. Administrativo de licencias y federación.

7. Secretaría Técnica. Incluye:

1. Secretario técnico (*head of scouting*).
2. Equipo ojeadores (*scoutings*).

8. Fútbol Formativo: jugadores, técnicos, cuerpo médico, equipo administrativo y secretaría técnica para s-16, s-17, s-18, s-19 y segundo equipo.

9. Compras de jugadores: incluye cantidades fijas y aquellas variables que sean susceptibles de cumplirse durante la temporada. Se imputará la cantidad según el número de años de contrato que tenga el jugador.

10. Pretemporada.

11. Desplazamientos.

12. Material deportivo.

13. Convenios de colaboración con clubes.

14. Otros.

Ingresos —

1.- Ventas de jugadores: incluye cantidades fijas y aquellas variables que sean susceptibles de cumplirse durante la temporada.

2. Partidos amistosos.

3. Pretemporada.

4. Convenios de colaboración con clubes.

5-Derechos de formación y mecanismo de solidaridad.

6. Otros.

¿Por qué se incluyen todas estas partidas en el presupuesto de una Dirección Deportiva? El planteamiento es que **todos aquellos gastos o ingresos que tengan que ver de forma directa sobre el resultado deportivo del equipo han de caer bajo la responsabilidad de la Dirección Deportiva.** Se considera un error que hay partidas incluidas en el listado anterior que no formen parte

del presupuesto y que puedan caer en otras áreas. Un ejemplo es el de la pretemporada o los partidos amistosos, decidir dónde, cuándo o contra qué tipo de rival ha de ser una decisión de la Dirección Deportiva y no, por ejemplo, de la *Dirección de Marketing* o de la Dirección Financiera.

Por tanto, esos son conceptos que han de estar incluidos en el presupuesto de la Dirección Deportiva como objetivos, el obtener una serie de ingresos o también qué se puede gastar en esos conceptos.

La razón es muy clara: **el resultado deportivo va a depender directamente de cómo se gestionen todos estos temas anteriormente citados**. Por ello, ha de ser responsabilidad de la Dirección Deportiva, en primer lugar, aceptarlos y, posteriormente, gestionarlos.

Para conseguir una optimización del presupuesto debe tenerse en cuenta lo que se mencionará en los apartados siguientes.

Principios de ejecución del presupuesto de una dirección deportiva —

1. El fútbol es lo primero

Con ello se quiere expresar que, a pesar de operar dentro de estructuras empresariales y bajo conceptos mercantiles como el presupuesto, es crucial recordar que un club de fútbol no es una empresa convencional. No se puede gestionar como un club de amigos ni tampoco como una sociedad de capital al cien por cien.

Por lo tanto, al enfrentarse a decisiones dudosas, es fundamental aplicar el principio de que el fútbol es primordial y debe ser el factor decisivo. Un ejemplo claro es el de las pretemporadas: ¿se debería aceptar realizar una en Asia si eso implica ingresos significativos para el club, pero podría

comprometer toda la planificación deportiva anual y poner en riesgo el logro de los objetivos deportivos? La respuesta inequívoca sería NO.

Este debe ser el principio rector más importante en la gestión presupuestaria desde la perspectiva de la Dirección Deportiva: priorizar el fútbol, es decir, mejorar la capacidad competitiva, sobre otras consideraciones.

2. Si el fútbol es lo primero, los futbolistas han de tener un papel muy importante

Este principio debe ser considerado desde dos perspectivas igualmente relevantes:

1. Cuanto mejores sean los futbolistas y el cuerpo técnico, más probable será alcanzar los resultados deportivos establecidos. Por lo tanto, es crucial administrar de manera óptima el presupuesto disponible. Como se dice en el conocido dicho futbolístico: "El dinero en el campo y no en el banco".
2. A pesar de la necesidad de optimizar el presupuesto, no se debe incomodar injustificadamente a los futbolistas y miembros del staff.

3. *Pacta sunt servanda*

Este principio, en términos del latín, quiere decir que se es esclavo de aquello que se haya pactado. Por tanto, uno de los principios básicos es cumplir con todos los pactos a los cuales se haya llegado en todos aquellos aspectos recogidos en el presupuesto. "El principio se encuentra profundamente instalado en el ordenamiento jurídico romano. Las raíces del *pacta sunt servanda* se extienden por las vísceras de un sistema legal que, a lo largo de los siglos, fue gestando este concepto. Los romanos, maestros en la elaboración de reglas (*regulae*) y aforismos, contribuyeron significativamente a la creación de este principio que perdura hasta nuestros días...

El *pacta sunt servanda*, uno de los pilares del derecho civil en materia contractual, **establece que un contrato obliga a las partes involucradas y debe ser cumplido de manera puntual, sin excusas ni pretextos**. La eficacia de este principio se fundamenta en el respeto a la voluntad de las partes contratantes, respaldada y protegida por la ley” (García, 2023, <https://shre.ink/DZSt>).

Tanto el prestigio propio como el de la entidad dependen de esto. Por lo tanto, la regla inicial para optimizar consiste en gastar el presupuesto aprobado de manera completa y, de ser posible, sin variaciones en cada partida.

Es claro que lograr que todas las partidas cuadren será difícil, especialmente en el ámbito del deporte, como el fútbol. En lugar de ello, es crucial asegurar que, aunque no todas las partidas se cumplan estrictamente, el presupuesto total sí se cumpla. Un principio efectivo en esta situación es "Tener ideales, pero mantenerse en la realidad".

En el deporte, y particularmente en el fútbol, es común que los directivos, impulsados por la presión o la ilusión, excedan los presupuestos del área deportiva, lo cual puede hipotecar a los clubes durante años debido a esta metodología errónea.

Por lo tanto, cualquier negociación relacionada con los conceptos del presupuesto debe realizarse desde la sinceridad (ofrecer lo que se está seguro de poder cumplir) y desde el compromiso (cumplir con cada uno de los acuerdos).

4. Los pactos son para que los cumplan ambas partes

De forma habitual, en el mundo del fútbol los jugadores o, en general, la parte deportiva demanda muchas exigencias que la mayoría de las veces no están recogidas en el contrato, tales como primas, cenas, modos de desplazamiento, alojamientos, material deportivo, entradas, etc.

Es muy importante saber interpretar cada una de las situaciones y que este punto no entre en conflicto con el principio número 2. Ha de tenerse contentos a los futbolistas, pero al mismo tiempo **no debe cederse ante las peticiones que se realizan que no ayuden a mejorar la capacidad competitiva del club.**

Dentro de nuestra labor en la dirección Deportiva y como parte de nuestra responsabilidad, deberemos trabajar con los capitanes y también con el primer entrenador cómo gestionar cada una de estas situaciones, que se nos van a dar de forma constante en nuestra gestión y que, sin duda, van a afectar a nuestro presupuesto.

Nuestro punto de partida como hemos indicado en el punto número 3 ha de ser que los pactos se han de cumplir siempre, por tanto, todo aquello que esté reflejado en los contratos o a lo que hayamos llegado a un acuerdo ya sea escrito o verbal ha de ser cumplido por ambas partes, es decir por nosotros, pero también por el cuerpo técnico y los futbolistas.

Este va a ser el punto de partida de cualquier negociación y por eso resulta muy importante cumplir todos nuestros compromisos, precisamente para no tener que ceder en ninguna negociación debido a nuestros incumplimientos previos. Como veremos posteriormente, la credibilidad y los valores de la entidad también van a ser un elemento que podemos utilizar para convencer a los jugadores y no basar nuestra propuesta en conceptos meramente económicos.

5. Necesidades sí, pero caprichos no

Teniendo en cuenta todo lo señalado en el punto anterior, se estará obligado a tomar multitud de decisiones para resolver cada uno de los conflictos que surjan con los jugadores. Un alto porcentaje de estos conflictos tendrá implicaciones económicas que afectarán de alguna manera al presupuesto.

Por tanto, al priorizar el bienestar de los jugadores, se debe aplicar un criterio claro. Uno de los principios fundamentales es satisfacer las necesidades que

mejoren la capacidad competitiva del equipo, pero evitar conceder caprichos momentáneos solicitados por el entrenador o los jugadores de la temporada.

Siempre que apliquemos todos los principios anteriores podremos defender que el criterio del club se impone por encima del resto. Es decir, si cumplimos nuestros pactos y hacemos que el resto de partes también cumplan los suyos, vamos a estar legitimados para defender que los intereses del club están por encima de los intereses individuales, que además pueden ser cambiantes según el momento de la temporada.

6. Proyecto deportivo como base de negociación

Uno de los aspectos que nos va a ayudar en las negociaciones y que, por tanto, nos acerca al objetivo de optimizar cada una de las partidas de nuestro presupuesto es poner como elemento de la negociación el proyecto deportivo que vamos a ofrecer a cada una de las personas que hemos de contratar.

No olvidemos que gran parte de nuestro presupuesto va a destinado a recursos humanos, pero, además, hemos de tener en cuenta que una gran parte de las decisiones que se toman en el mundo del fútbol es porque esas personas estén convencidas de que el paso que van a dar va a ayudarles en su carrera como futbolistas.

Para ello es necesario crear un entorno que demuestre a las personas que están invirtiendo en su futuro si toman la decisión de venir con nosotros. Para ello, será necesario crearlo ciertamente y además que sea exitoso, de forma que podamos demostrarlo.

Es decir, si no tenemos un histórico que lo pueda demostrar, deberemos incorporar alguna persona a nuestro staff que tenga un pasado que demuestre a todos que puede ser capaz de generar un proyecto de carrera para cada uno de nuestros miembros. Para ello también será necesario dotar a esa persona de los recursos y la independencia de gestión que le permitan conseguir sus objetivos, de forma que su trabajo pueda verse efectivamente recompensado con la consecución de éxitos para nuestra entidad.

Es importante que, aunque no tengan un reflejo inmediato en el presupuesto, esos éxitos nos generen un prestigio a partir del cual resulte más sencillo convencer a aquellas personas que nos interesan con el objetivo de mejorar nuestro equipo, sin la necesidad de acudir exclusivamente a criterios económicos.

Las personas no van a tomar la decisión basándose solo en el proyecto y, por supuesto van a tener en cuenta las propuestas económicas. Ahora bien, si queremos optimizar nuestro presupuesto esto va a ser un punto importante con el que podemos contar si de forma real podemos demostrar que aceptando nuestra propuesta hay una parte que les supone una inversión de futuro.

7. Valores como herramienta de convicción

Respeto entre todos los integrantes, trabajo en equipo, compromiso, sinceridad, solidaridad, generosidad entre los miembros, humildad real desde la propia entidad y motivación constante para conseguir los objetivos.

Todos ellos son valores que nos van a ayudar a optimizar nuestro presupuesto porque van a permitir un contexto laboral donde los jugadores y miembros del staff quieran participar.

Deberemos cumplirlos de forma efectiva y señalarlos como un aspecto importante para la toma de decisiones porque de esta forma vamos a aportarles calidad de vida a aquellas personas que formen parte de nuestra organización.

Al igual que señalamos en el punto anterior, la propuesta económica va a ser importante, pero si podemos demostrar que vamos a aportarles otra serie de cosas que van a ayudar al deportista a ser feliz y a crecer como individuo, tendremos una muy buena herramienta de convicción.

Hemos escuchado muchas veces la frase de “el dinero no lo es todo”, no pretendemos ser ingenuos y conocemos perfectamente que una gran parte

de la decisión de los agentes que actúan en el mundo del fútbol va a tener que ver con la propuesta económica. Ahora bien, es nuestra obligación como gestores que quieren optimizar el presupuesto que nuestra entidad aporte otros valores que hagan sentirse mucho más cómodo y feliz a aquella persona que hemos contratado

8. Multifuncionalidad de los trabajadores del *staff*

Este es otro mecanismo del que disponemos para optimizar nuestro presupuesto y que habitualmente se utiliza poco. En el mundo del fútbol, existen muchísimos momentos donde hemos de estar, pero sin una tarea concreta a realizar, especialmente los tiempos de viaje o concentraciones. Es por ello que, especialmente a algunos miembros del *staff*, podemos solicitarles que realicen diferentes funciones que pueden ahorrarnos alguno de los puestos que teóricamente son necesarios o trabajos que podríamos externalizar.

Como ejemplos de lo anterior tenemos la figura del delegado, que perfectamente puede realizar la tarea de scouting del equipo rival durante la semana o el entrenador de porteros que puede ser el responsable de los movimientos de pelota parada el día de partido. Para ello, eso sí, va a resultar imprescindible que esas personas estén formadas y preparadas para poder realizar ambas funciones o, en todo caso, que puedan complementar su formación con ayuda por parte de la entidad.

Que haya personas que puedan realizar más de una función, más allá de parecer que no vamos a tener los mejores profesionales en cada uno de los ámbitos, se ha de plantear como una forma de motivar a los miembros del *staff*, plantearlo como un plan de carrera deportiva, abriendo sus capacidades a otros ámbitos dentro del mundo del fútbol y una forma de fomentar la confianza y el trabajo en equipo. Todo ello sin perjuicio de que las personas que lo hagan han de estar formados en las tareas requeridas y también han de ser remunerados por ello.

Para ello deberemos tener siempre presente que el buen ambiente de trabajo reforzado por los valores señalados en el punto anterior va a ayudarnos a tener a todo nuestro staff dispuesto a participar de la multifuncionalidad, especialmente si ello les supone una mayor remuneración. Esta remuneración mayor puede suponer un coste menor para el club en cuanto tendremos menos unidades de plantilla laboral y al mismo tiempo esa persona va a verse más recompensada por su trabajo haciendo más de una tarea. De esta forma nos ha de resultar más sencillo también fidelizar a nuestro personal, algo fundamental para cualquier empresa puesto que vamos a mejorar el sentimiento de pertenencia y el compromiso con el proyecto que le proponemos.

9. Innovar y mejorar no significa inventar

Para optimizar el presupuesto, es crucial estar siempre dispuesto a innovar y proponer soluciones nuevas que agreguen valor. La innovación, entendida como cualquier cambio en procesos, organización, productos, servicios o estrategias de comercialización, debe ser bien recibida en la Dirección Deportiva.

Es fundamental evitar el conformismo con el "se hace así porque siempre se ha hecho así". De aceptar esta mentalidad, aún se estaría jugando al fútbol en campos de tierra con balones y los jugadores vestirían camisas con botones. Por el contrario, es imperativo fomentar que los profesionales en cada área propongan ideas nuevas que contribuyan a mejorar los resultados.

Sin embargo, esto no implica implementar cambios sin sentido solo por mejorar los resultados. Cada innovación debe ser cuidadosamente considerada tanto por los responsables como por el resto de la organización. Una vez que todos estén convencidos, se deben comprometer con esas soluciones para asegurar su éxito en la implementación.

El trabajo en equipo, el compromiso de los miembros y una mentalidad abierta ayudarán no solo a optimizar el presupuesto, sino también a prepararse para alcanzar metas deportivas más ambiciosas que las logradas

hasta ahora. Esto representa otra forma de optimización: poder gastar menos o establecer objetivos más desafiantes con el mismo presupuesto disponible.

10. Creatividad para llegar a conseguir los objetivos

El concepto de creatividad es parecido al de innovación, pero no es exactamente lo mismo. La creatividad es un proceso imaginativo y la innovación es un proceso productivo. Es decir, **la creatividad es el uso de la imaginación para la creación de una metodología, producto o servicio**, mientras que la innovación es la implementación de dichos procesos dentro del proyecto.

Por ello, dentro del mundo del fútbol, para optimizar el presupuesto será importante contar con personas creativas y premiar esa creatividad con confianza. **Para crear se ha de hacer un esfuerzo para conseguir un recurso que estaba, pero que no se consideraba.** Para ello se necesita creatividad, valentía y trabajo.

Son situaciones en las cuales, ante la falta de presupuesto o la lesión de uno de los futbolistas en una posición, se trabaja para evaluar quién más en la plantilla o en el fútbol base podría desarrollarse y convertirse en un jugador necesario. También se considera la opción de reclutar jugadores de categorías inferiores y formarlos para alcanzar el nivel requerido.

El proverbio "hacer de la necesidad, virtud" ilustra que los desafíos siempre traen consigo oportunidades. Para optimizar el rendimiento, la organización debe ser capaz de adaptarse a situaciones adversas y encontrar ventajas en ellas. La creatividad jugará un papel crucial en este proceso de potenciación de capacidades.

11. ¡¡Objetivos, objetivos, objetivos!!

En primer lugar, es muy importante que el presupuesto esté basado en conseguir unos objetivos reales. Recuerda el dicho "ten ideales, pero no huyas de la realidad", por eso **debe ser realista y justo.**

Si se conoce el contexto y se saben las cantidades de las que se van a disponer para gastar en cada uno de los conceptos y a qué nivel están respecto de los competidores, han de **plantearse unos objetivos alcanzables**.

A partir de determinar objetivos reales, la mejor manera de sacar el máximo rendimiento al presupuesto es que tanto todos los miembros que componen las áreas de responsabilidad como el resto de personal que está bajo este tengan **bonus por mejorar los objetivos mínimos** marcados.

Tendremos que diferenciar entre los objetivos marcados por el rendimiento individual y los objetivos marcados por objetivos grupales. Hemos de considerar siempre que el mayor rendimiento individual de todos los miembros de nuestro equipo va a revertir directamente en un mayor rendimiento grupal. Es por ello que cuando creamos el esquema salarial basado en fijos más incentivos, el diseño tenga en cuenta que habremos de premiar el rendimiento individual de una forma mayor siempre y cuando se hayan conseguido los objetivos colectivos, No podemos olvidar que en los deportes de equipo como el fútbol, no tendría sentido premiar al máximo goleador si el equipo ha descendido.

También resulta importante que todos los miembros del área deportiva tengan cantidades variables por la consecución del éxito común. Ello nos va a ayudar a que, en momentos de dificultad, sea una herramienta más para que todas las personas cercanas al equipo tengan el interés de aportar el máximo para la obtención de los resultados.

Con ello vamos a marcar de una forma clara a todo nuestro personal, que somos ambiciosos y no nos contentamos con conseguir los objetivos mínimos marcados, sino que optamos a objetivos mucho más ambiciosos. Estamos dirigiendo el área deportiva de una entidad y en deporte todo es posible, podemos recordar gestas recientes como el Leicester ganando la Premier League o la selección de Grecia ganando la Eurocopa. Es así porque es un deporte de equipo, trabajamos con capital humano y, por tanto, si desde la Dirección Deportiva ayudamos a generar esa posibilidad de que nuestro

equipo comparta objetivos ambiciosos, trabajemos con valores, con la cultura del esfuerzo, del compañerismo, trabajo en equipo, respeto y admiración por cada uno de los miembros. Si conseguimos todo ello, estaremos mucho más cerca de conseguir que nuestro presupuesto quede optimizado.

¿Por qué? Esto es lo más importante y volvemos al primer principio: “El fútbol es lo primero”. Es decir, si se consiguen resultados deportivos en el terreno de juego y, además, se logra cumpliendo el presupuesto aprobado al principio de temporada, se estará alcanzando, sin ningún tipo de duda, la mejor gestión posible de aquellos recursos que se han tenido a disposición.

CONTINUAR

Referencias

García, D. (2023). *Pacta sunt servanda*. Conceptos & ejemplos.
<https://derechovirtual.org/pacta-sunt-servanda-ejemplos/>

Real Academia Española [RAE]. (s.f.a). *Presupuesto*. Recuperado el 20 de junio de 2024. <https://dle.rae.es/presupuesto>

RAE. (s.f.b). *Presuponer*. Recuperado el 20 de junio de 2024.
<https://dle.rae.es/presuponer#U7jaPL7>

CONTINUAR