

## Llop Gestió de l'Esport

El 8 de julio de 2014, Albert Vinyes, socio director de Llop Gestió de l'Esport (en adelante, LGE), abrió su buzón de correo electrónico y leyó un mensaje del Ayuntamiento de Arnedo que traía malas noticias.

Además de comunicarle que habían decidido adjudicar la gestión del complejo deportivo a la empresa Servicios Integrales, el señor Juncosas, gestor de un gabinete que reportaba a LGE las licitaciones abiertas, se mostraba muy duro:

«Parece mentira que no entendáis que esto no va de poner florecitas. Leed las noticias: las presiones presupuestarias a las que están sometidos los ayuntamientos, los recortes... Es realmente prodigioso que en estas circunstancias se abran licitaciones municipales, pero es decepcionante que a cada una que vayamos propongáis proyectos holísticos de salud que ni pertenecen al área del *fitness* ni tienen nada que ver con la dación inmobiliaria temporal ni con la gestión de las instalaciones al mínimo coste que exigen los ayuntamientos. Otra bala de plata perdida, y es necesario que os planteéis cómo abordar estas oportunidades, que son pocas y cada vez menos. No está el panorama para ensoñaciones ingenuas sobre lo que es óptimo para el ciudadano, cuando la verdadera batalla consiste en mantener el centro en licitación abierto».

Los socios directores de LGE, Albert Vinyes, August Tarragó y Jordi Jorba, reflexionaban sobre estas palabras. Hasta el año 2011, el crecimiento había sido espectacular, con incrementos anuales de los ingresos que rondaban el 80%. Sin embargo, en 2012 y 2013, se habían estancado y, al cierre de 2014, se esperaba un incremento de apenas un 10%. Estos datos eran el reflejo del estado del mercado: las Administraciones públicas apenas habían publicado concursos y la competencia cada vez más intensa. Depender de las licitaciones públicas era hacerlo de un modelo no escalable, restringido y no sofisticado, pero era aquel a cuya existencia debía LGE su razón de ser. Sin embargo, LGE había evolucionado en capacidades de entrega de servicio cada vez más sofisticadas, un camino que parecía natural y saludable para la empresa, pero que se topaba ahora con una realidad de recortes y tensiones presupuestarias.

---

Caso preparado por el profesor José Luis Nuño como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Febrero de 2016.

Copyright © 2016 IESE. Para pedir copias de este documento dirijase a IESE Publishing a través de [www.iesep.com](http://www.iesep.com), escriba a [iesep@iesep.com](mailto:iesep@iesep.com) o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



¿Cómo responder ante estas circunstancias? ¿Podía competir LGE en este entorno con su modelo de negocio o debía enfrentarse a un cambio que se intuía necesario?

## Historia

LGE se constituyó oficialmente como sociedad en el año 2001, pero sus fundadores, Albert Vinyes y August Tarragó, ya habían iniciado su andadura, como autónomos, dos años antes.

Albert y August, técnicos de deporte del Ayuntamiento de Molins de Rei, detectaron una demanda insatisfecha de servicios de gestión de equipamientos deportivos para las Administraciones públicas a precios y calidades competitivos. En ese momento (1999), tan sólo existían dos empresas que se dedicaran a esta actividad y, por tanto, eran incapaces de absorber todo el proceso de externalización de estos servicios que habían iniciado los ayuntamientos (los cuales contaban con un gran número de trabajadores en plantilla para la gestión de los servicios deportivos municipales). El servicio que ofrecía LGE permitía a los ayuntamientos externalizar buena parte del personal en subcontratistas que, al llevar a cabo la prestación para varias instalaciones en, □por lo general,□, varios municipios, generaban mejoras de costes al concentrar servicios (por ejemplo, administración y contabilidad) en una central y, en alguna medida, en la propia prestación del servicio, al poder desplegar equipos (dentro de las posibilidades de la reglamentación y de los pliegos de las licitaciones).

La primera decisión crítica que debieron tomar para establecerse en el mercado fue la de definir quién era su cliente. En su primer dossier de empresa, LGE ofrecía actividades deportivas a ayuntamientos, escuelas, empresas, etc., que abarcaban un amplio abanico de clientes, y su propuesta de valor se basaba más en el ocio que en la gestión deportiva (por ejemplo, campamentos y actividades extraescolares). Tras un año de actividad, la necesidad de concretar la selección del cliente se hizo patente, y Albert y August, procedentes de la Administración municipal y sin capacidad de inversión propia, lo tuvieron claro: su oferta de servicios deportivos se iba a dirigir a las Administraciones públicas, propietarias de los equipamientos deportivos de los municipios de tamaño medio, donde la iniciativa privada contaba con una masa crítica para prestar estos servicios de forma rentable.

La competencia □empresas rivales establecidas y con capacidad□ centraba sus esfuerzos en los contratos de servicios grandes, por lo que L GELGE empezó abarcando los más pequeños, principalmente, la gestión y el servicio a centros de recreo y piscinas de verano, y actividades deportivas desvinculadas de los equipamientos deportivos.

En el origen del concepto, por tanto, incluía esa posibilidad de prestar un servicio atractivo (la subcontratación de la gestión) al propietario de unos activos (los ayuntamientos o las diputaciones). Sin embargo, la prudencia aconsejaba centrarse, inicialmente, en otros más modestos.

«Empezamos de cero, sin clientes, sin dinero... Al principio sólo nos quedaban los contratos más pequeños, aquellos a los que las grandes empresas no se presentaban. Cuando las Administraciones públicas sacaban un concurso, pedían experiencia demostrable, y esto supuso para nosotros, al principio, un hándicap».

Durante cuatro años, Albert y August visitaron incansablemente, ofreciendo sus servicios, y los frutos de este esfuerzo se empezaron a materializar en trabajos puntuales, como dinimizaciones de jornadas, que les permitieron adquirir experiencia y aumentar su notoriedad y reputación de empresa comprometida y con vocación de servicio: «De esa época (2001-2004), aún nos queda la actitud de empresa pequeña. Hasta el año 2004, nadie vivía de LGE; seguíamos con nuestras actividades profesionales y con nuestros estudios».

En 2005, la adjudicación de los contratos de servicios de actividades dirigidas para el Polideportivo Municipal de Sant Boi de Llobregat y de actividades deportivas municipales para Lliçà d'Amunt supusieron el punto de inflexión en la trayectoria de LGE. Estos contratos se tradujeron en una facturación de 300.000 euros y en la adquisición de la experiencia que les permitió afrontar con éxito su presentación a sucesivos concursos. Fue a partir de entonces cuando LGE requirió la dedicación plena de sus fundadores.

A partir de 2005 y hasta 2011, LGE creció a un ritmo de doble dígito anual (tasa de crecimiento anual compuesto o CAGR [*Compound annual growth rate*] = 71,3%) gracias a los numerosos contratos de servicios y concesiones administrativas que se le adjudicaron y, en menor medida, a la contribución a los ingresos de los servicios de consultoría y asesoramiento realizados en el periodo (proyectos de gestión de instalaciones deportivas, estudios de viabilidad de equipamientos deportivos, planes de equipamiento deportivos y mapas de instalaciones deportivas municipales). En 2010, Jordi Jorba, uno de los primeros profesionales de la empresa, se incorporó como socio (veáanse los Anexos 1 y 2).

## 2012-2015: estancamiento, diversificación y creación de Sintagma

Tras un periodo de fuerte expansión, Albert, August y Jordi se enfrentaron por primera vez, desde la creación de LGE, al estancamiento de los ingresos: «Nos dimos cuenta de que todo el crecimiento que teníamos era orgánico: consistía en arañar cuota de mercado y estábamos limitados por la capacidad de inversión y bajo la creciente competencia del sector».

Ante esta situación, apostaron por el crecimiento, sumando, desde el modelo original, adquisiciones de empresas con objeto social compatible y, en algún caso, desarrollo interno de conceptos innovadores en un esfuerzo de diversificación a través de cuatro sociedades: MN, E3, Vivències y Gonnafit.

### *MN*

Empresa especializada en el mantenimiento y la limpieza de edificios e instalaciones surgida de la experiencia adquirida en la gestión, el mantenimiento y la limpieza de instalaciones deportivas municipales. Su oferta se dirigía no sólo a las Administraciones públicas, sino que también abarcaba empresas privadas, entidades sin ánimo de lucro e, incluso, particulares.

### *E3*

Empresa dedicada a la actividad física y de ocio para personas mayores adquirida por LGE en 2012. Su origen fue una asociación sin ánimo de lucro impulsada por cuatro estudiantes de