

Barça: reto y oportunidad

¿POR QUÉ NO aplicar a los clubs sistemas de información obligatorios y consejeros independientes?

MODEST GUINJOAN - 02:16 horas - 13/08/2003

Me gusta el fútbol y por este orden: jugarlo, verlo por televisión y, a gran distancia, verlo en directo, porque me molesta aquella afición que concede a los jugadores un nivel de tolerancia al error igual a cero, punto éste delicado si los socios aplican el mismo

rasero a los actuales directivos del Barça.

La actual etapa del club, con una nueva junta directiva, viene condicionada por la herencia recibida: sequía de títulos, y un déficit de 164 millones en el 2002-03 sobre una cifra de ingresos de 123 millones, contratos profesionales que parecen regalos del enemigo y una imagen de marca débil, entre otros. Si es de consuelo, otros grandes clubs tienen problemas, excepción hecha del Manchester United: 53 millones de seguidores en todo el mundo, ingresos previstos de 230 millones de euros en el 2003, beneficios del 22% sobre ingresos en el 2002, sin endeudamiento y con los ojos puestos en Wall Street. Una envidia.

Reflexionando sobre los factores que determinan el éxito en organizaciones deportivas como el Barça, me salen cuatro variables fundamentales: 1) calidad profesional de la junta directiva (honradez incluida, un valor en alza), 2) existencia de proyecto de club y de programa para los próximos años, 3) calidad del equipo humano (profesionales y entrenadores), y 4) solidez financiera. Ingredientes necesarios, pero no suficientes, para obtener resultados, ya que hay variables externas fuera de control. El nivel de apoyo social, el de los "propietarios" del club y sus simpatizantes, debería ser una consecuencia de estos resultados.

La nueva directiva del Barça parece ir sobrada de las dos primeras variables, como nunca se había visto en la casa. Hay currículum y competencia profesional, un plan estratégico bien estructurado, realista, con objetivos concretos (se estará o no de acuerdo, pero son los que valen), que se aplica en sus primeros pasos con seguridad y firmeza, lo que se agradece (y se pide que siga), siendo como son activos tan escasos en nuestro país. Respecto a los recursos humanos y financieros, la herencia recibida limita el margen de maniobra del proyecto, con lo que es imprescindible recurrir a la tijera.

Y el socio, ¿cómo interviene? Una asociación privada con 106.000 propietarios a partes iguales elige la junta directiva cada cuatro años, que asume la gestión del club y, por ley, a incurrir en más riesgo (el aval del 15%) que el resto de socios. Del esquema, lo que más falla son los mecanismos de control de gestión por parte del socio, porque si bien existen, en la práctica resultan fácilmente dominables por la directiva de turno. El control externo, como los medios de comunicación, también podría interpretarse como la expresión del socio, pero estoy poco seguro de ello. Una vía de control directo, utilizada profusamente en los últimos tiempos como la pañolada, es

fruto del desespero y una muestra de que algo profundo no funciona.

¿Por qué no aplicar sistemas de información obligatoria, o incorporar consejeros independientes (y competentes), como en las sociedades? Ahora, dadas las características de la organización, quien más puede hacer es la propia directiva, con una gestión lo más transparente posible.

La actual junta tiene ante sí una oportunidad magnífica para demostrar que las instituciones de este país no siempre tienen que llevarse bajo la sospecha recurrente del trapicheo, la improvisación o la urgencia. Y si los socios del Barça no tuvieran paciencia para ver madurar este nuevo modelo de gestión y de club, le pediríamos a esta junta que cambie de proyecto, que se dedique a otra cosa con más posibilidades, pero que no se retire de la escena pública.

MODEST GUINJOAN, Consulting Barcelona Economía y UPF