

## 555.237.619 RAZONES PARA UNA GESTIÓN RESPONSABLE

O, antes de echar a correr, comprueba que sabes andar

José Luis Fernández Fernández

Raúl López Martínez

*“Pero, ¿tú has visto lo que cobra?”, “¡es vergonzoso!... y sólo por pegarle patadas a un balón”, “cuántos hospitales podrían construirse con ese dinero”...*

Seguramente, amigo lector, quien más quien menos, habrá escuchado alguna de estas frases en las reuniones que –respetando, eso sí, las restricciones- hayamos podido celebrar a lo largo del día de ayer. Porque en este país, cuando de **desviar la atención** se trata u opinar sobre cualquier cuestión, aunque no sepamos de la misa la media, somos números uno.

Y es que, el **ostentóreo titular** –que diría Jesús Gil y Gil, el que fuera presidente del flamante líder de la Liga Santander, la primera división de toda la vida, vamos- con el que nos hemos desayunado este *último domingo de enero* del año segundo de la perimetralización... ha dado casi tanto juego como el que magistralmente viene desarrollando jornada tras jornada desde hace más de quince años el protagonista del mismo, Leo Messi.

Más allá de lo merecido o no de esa retribución y de que el argentino se haya hecho acreedor a la misma, por cuanto es innegable que su figura genera pingües beneficios, no sólo para su club, sino también para el conjunto de LaLiga –no olvidemos que los derechos audiovisuales se revalorizan más si se cuenta con grandes estrellas como Messi-, quisiéramos **reconducir la cuestión al tema de la gestión responsable**, lo que, en un club deportivo, resulta de suma importancia.

**Tener éxito en los negocios no siempre es posible ni está al alcance de cualquiera.** Sin embargo, ¡qué duda cabe!, hay que intentarlo de todas, todas. Una condición necesaria -aunque no suficiente- es la de dirigir como es debido la estructura -la empresa- mediante la cual se busca la consecución del propósito organizativo y, en consecuencia, siendo ese el caso, el beneficio económico que garantice la sostenibilidad de los procesos.

El caso es que, aparte del **factor suerte**, imponderable con el que hay que contar siempre, para llevar a cabo una gestión responsable y solvente, conviene, entre otras cosas, **tener identificados los riesgos** y previstos protocolos y mecanismos de contingencia bien engrasados para hacer frente a situaciones críticas y a tiempos borrascosos

Ahora bien, riesgos, haylos de muchas clases; y, aunque no se trata de entretenerse morosamente en confeccionar listados exhaustivos que a nada habrían de conducir; tampoco es cosa de dejarlo correr y ponerle una vela a Santa Rita, abogada de los imposibles, para que no nos vengán mal dadas.... Por eso, cuando menos, habría que saber **cuáles son los riesgos más probables** con los que nos podríamos topar; para, a renglón seguido, determinar cuáles, de

entre ellos, habría que considerar como **los más peligrosos**. En paralelo, habría que tener identificados los puntos por dónde podrían entrarnos los tiros del enemigo.

La buena noticia es que, para ello, **no hace falta ir a Salamanca**. Léase: ir a la *Harvard Business School* a aprender *Estrategia* de la mano de **Michael Porter** o tener que apuntarse a un curso superior de *Teoría de la Decisión* en la Politécnica de Cartagena. Basta, y es más que suficiente, con tener bien aguzado el **sentido común** para darse cuenta de que una muy razonable manera de proceder a la hora de escoger caminos y opciones en la dinámica de los negocios y en la gestión de la empresa, consiste en suponer que, en condiciones ordinarias, **la alternativa más probable** será la que, finalmente ocurra. Eso sí, como aquí influye también el azar y la veleidad humana, amén de múltiples otros imponderables, no cabe ciencia ni exactitud en el diagnóstico. Por ello, conviene **estar siempre a cubierto de la alternativa más peligrosa**, por improbable que se la asuma.

Ya sabemos que, **sólo con sentido común no se gestiona bien** una empresa. Pero, simétricamente, cabe proponer la tesis complementaria de que, **sin sentido común, tampoco** cabe pensar en llevar a término una gestión responsable, exitosa, sostenible... O sea, buena.

Dirán algunos -¡y con razón!- que “esto que va dicho, suena a los mantras del ínclito y nunca bien ponderado don **Pero Grullo**”. “¡Que suene a lo que quiera!”, replicamos nosotros. Pues el caso es que, **esto que, en teoría, lo entiende cualquiera, en la práctica gerencial no todos lo saben llevar a buen término**.

Como no se le escapa al lector avisado e inteligente, a “la más rabiosa actualidad” nos estamos queriendo referir: con **insolvencias reales y ayes financieros**, más o menos fundamentados *in re*, pero donde se anticipa la negra sombra de la suspensión de pagos y, ¡Dios no lo permita!, el sobrevuelo de la lechuza de la quiebra, en reputados clubes del fútbol patrio. **¿Cómo hemos llegado a esto?** ¿Qué hemos estado haciendo mal? La respuesta será la que sea, pero, como hipótesis de trabajo cabe sentar que, en esencia, lo que **falla**, a nivel profundo, es el imprescindible **ejercicio de la prudencia** a la hora de escoger caminos en la vida -sea en la personal, sea en la empresarial-... El señor padre de uno de nosotros, ante tesisuras de cierto cariz, solía recetar aquello de que “**¡antes de echar a correr, mira a ver si /pués/ andar!**” ¡Qué excelente consigna para inventariar y gestionar riesgos empresariales de todo tipo: financieros, reputacionales, penales, estratégicos, operativos... ¡de lo que se quiera!

No te digo nada, si, a mayores -como dicen en Valladolid-, el identificador de riesgos tiene la suerte de recordar algo de las clases de *Táctica* y sabe aplicar a la vida civil las enseñanzas que, como a uno de los que suscribimos este post, le hubieron de transmitir -hace ya más tiempo del que le gustaría que hubiera pasado, pero que, como, al igual que al excepcional manco, tampoco estuvo en su mano el detenerlo, lo asume con buen conformar ¡y a otra cosa, mariposa!-; decimos que siguen siendo útiles y de buen sentido los criterios de actuación y las consignas prácticas que transmitían aquellos beneméritos capitanes del “huevo frito” en la pechera cuando adiestraban en la IMEC.

El primer ejercicio práctico en el **Campo de Maniobras** de la **Academia** de la fiel **Infantería**... , aquella mañana del mes de julio, fue realizar, plano y brújula en ristre, la vuelta al horizonte: que si allí el *Camino del Tío Jendro* -bautizado de guisa tan estrafalaria, por error tipográfico, hacía ya muchísimos años, en vez de atribuírselo a su legítimo dueño, que atendía por el más castizo de *Jenaro*-; que si más allá el *Cerro de los Alcaravanes*; en aquel otro punto, la *Cota de Layos*, con un posible nido de ametralladoras; y destacando en el horizonte, el *Vértice Torrejones*.

Eso sí, transmutado aquí, por piadosismo, en *Torrejines*: que el oficial que dirigía la maniobra optaba, con buen criterio, por instrumentar el alivio y darnos un ejemplo práctico de cómo **cubrirse de un peligro sordo**. En este caso, sustanciado en la posibilidad, más que probable, de una rima en consonante con el nombre del punto geográfico que la curva de nivel indicaba. Aunque, ciertamente, nunca habría de ser verbalizada, por mor de las tres estrellas que el jefe de la Compañía lucía en cada hombrera, la mala uva o, simplemente, el *cachondeillo* de los Caballeros Aspirantes, a buen seguro habría de hacer el eco de Torrejones con aquel pareado de *tócame no sé qué o agárrame no sé cuántos...*, que así se las dejaban a don Fernando Séptimo, que Dios guarde... -¡Sí, sí: el del famoso paletó!-; y tampoco era cosa de no **rematar a puerta vacía**, como aquel **Belauste**, de feliz memoria, cuando, ante los suecos daba entrada en el olimpo de la mitología española a *la furia*; y advertía a **Sabino** “**¡que los arrollo!**”

En todo caso, aprendida la lección, se transpone a la vida civil, se cambia lo que haya de cambiarse, se acomodan subrayados y criterios a los distintos contextos y *-mutatis mutandis-*, ya está uno más que sobre aviso para entender cómo debe uno habérselas con la **gestión de los riesgos**.

Unos son **específicos**, particulares y consustanciales al negocio y al tipo de organización concreta. Pongamos por caso, una comunidad de bienes para montar una clínica de fisioterapia; una sociedad mercantil, constituida para fabricar y comercializar mascarillas ecológicas; o, por hacer el cuento corto, un club de fútbol. **Otros riesgos** de los que cubrirse, resultan **extemporáneos, insólitos** y más o menos probables. En todo caso, hay que contar con ellos. O tenerlos descontados, como en la Bolsa. Nunca se debe olvidar que, como dice nuestro compadre **Fernando Velasco**, “*hay muertes repentinas*”; “*cada vez que te veo, me acuerdo de ti*”; que “*cuando se muere una gallina es siempre la que más pone*”... Y en el epítome de la sabiduría práctica del paisanaje ordinario, “*más vale un por si acaso*” a tiempo que un “*pensé que*” a deshora. Porque, “*¡después de la burra muerta, la cebada al rabo!*”

**¡Qué otro sonaría el Ki-kiri-kí en el gallinero de Aristides Maillol**, si hubiera habido cabeza al frente de la gestión! El IESE y el ESADE están a tiro de piedra... Pero, ya decimos: ¡no hubieran hecho falta muchas alforjas, si la virtud de la prudencia hubiera desmitificado el Cuento de la Lechera como *leit-motiv* de una gestión poco responsable y escasamente sostenible, cuando menos, desde el punto de vista financiero!

Pensando sobre el consejo paterno -sí, el que va dicho; aquel de que: “¡antes de echar a correr, mira a ver si /pués/ andar!”- y considerando la situación que nos ocupa, cuando, como don **Garcí Laso de la Vega**, nos paramos a contemplar el estado de las cosas y a ver los pasos por *do* lo han traído... nos viene rodada la pregunta de investigación; la famosa *research question*. Y la formulamos en los siguientes términos: **¿Cómo es posible que gente lista, competente, profesional... lleven a cabo una gestión tan arriesgada e insostenible, tan irresponsable?**

Una hipótesis de trabajo que sugerimos, quizás para una tesis doctoral en AdE o en Ciencias del Deporte, podría sonar así: “*¡Una gestión de ese tipo es, muy guapamente, posible a condición de que se tire con pólvora del rey!*” Si no, ¿de qué?...

Porque partimos de la base de que **un contrato de tal magnitud no se firma a vuelapluma**, aunque en este caso de tratarse de la *Montblanc* del presidente **Bartomeu**, sino que es producto de largas e intensas negociaciones en las que, se da por descontado, la parte que realiza el desembolso tiene bien calculados los costes y, sobre todo, el retorno que ese negocio puede generar. Asimismo, y aunque no es el caso porque el contrato de referencia se suscribió en 2017,

actualmente debe tenerse en cuenta la nueva realidad generada por la pandemia COVID-19, que ha reducido con mucho los ingresos que habitualmente percibían las entidades deportivas.

Precisamente **por eso resulta tan importante una buena gestión**, sobre todo de cara a depurar las responsabilidades que, en su caso, pudieren generarse. Porque es muy bonito aquello de que “en ganando, ¡vengan ollas!”, pero que, si vienen mal dadas, a la hora de la verdad, el pagano es siempre el mismo: en este caso, el **soci**, que es quien sufre y padece en primera persona el devenir de esa entidad que lleva con orgullo el pretencioso título de querer ser *mes que un club*.

Sin ánimo de hacer leña del árbol caído, la gestión de la directiva culé es cuestionable. Piense el lector en el escabroso asunto de las difamaciones en redes sociales, al parecer, por una empresa contratada por el propio club; y que incluso conllevó el despido de la **Compliance Officer** de la entidad. O si no, recuérdese la exoneración de responsabilidad de determinados directivos en el “caso Neymar”, dejando que recayera sobre el club azulgrana, como persona jurídica, la imputación. Y, sobre todo, la disparatada escalada salarial, a todas luces inasumible, en la que embarcaron al club. Mírese por donde se quiera mirar, **da la impresión de que se alejan con mucho de la excelencia pregonada** en sus Estatutos. Cotéjelos el lector curioso, si tiene interés en la página Web corporativa: vera que no le decimos una cosa por otra.

Y es que, como hemos advertido en más de una ocasión, los buenos propósitos han de ir acompañados de realidades tangibles. No se trata tan sólo de lucir el pin de los ODS en la solapa de cualquier traje, no. Aparte de que -en función de los 17 *colorinos* del redondel- es tanto de rojos como de verdes; lo mismo de azules que de amarillos... y nadie debiera querer *llevar el ascua a su sardina* además, más que una insignia que cualquiera pinche en la pechera, debiera ser vista como una medalla, que antes habría que haber ganado... Y ello, naturalmente, implica que hay que llevar a la práctica aquellos **brindis al sol** y convertirlos en realidades tangibles, en faenas memorables para que no queden durmiendo el sueño de los justos. A este respecto, una actitud impostada -el “¡dime de qué presumes y te diré de lo que careces!”-, por seguir con la sabiduría del paisanaje patrio-, puede hacer salir el tiro por la culata y desencadenar *-oppositum per diametrum-* el efecto contrario al deseado. Y no se trata solamente de **responsabilidades legales**, que también, -piénsese en la infracción de la normativa de protección de datos que se ha podido vulnerar en el tema de la filtración del contrato de Messi-; sino, lo que es casi tan importante, de **responsabilidades morales, intangibles**, que afectan directamente a la ética y a la reputación del club y que pueden causar un daño irreparable a su imagen.

Relacionado con lo anterior, y es ahí donde el **caso español resulta una rara avis** si lo comparamos con el del entorno más inmediato, hemos de incidir en la coexistencia en nuestras competiciones de clubes propiamente dichos con las **Sociedades Anónimas Deportivas**, figura *ad hoc* creada por la Ley del Deporte en 1990.

Y es que, en estas últimas, como sociedades mercantiles que son, las responsabilidades por gestión están tasadas y el **control legal, al menos a priori, es más férreo**, sobre todo a raíz del endurecimiento que LaLiga impulsó en los últimos años, tras los desmanes habidos en la década de los noventa, que llevaron a muchas entidades a desaparecer por las deudas acumuladas, principalmente, con organismos públicos como Hacienda o la Seguridad Social.

Hemos mencionado al comienzo de estas líneas al recordado Jesús Gil, quizás el mandatario deportivo más mediático de todos los que ha conocido el fútbol español. Gracias a él y a su clásico “... **y tal y tal y tal...**”, el foco dejó de centrarse solamente en el verde y empezó a girar hacia los palcos. **Gil y Gil**, que ya presidía el club colchonero desde 1987, se hizo con el control al convertirse en accionista mayoritario y erigirse en salvador de una entidad al borde de la

quiebra. Con un estilo de **gestión sui generis**, peculiar y personalista, que rayaba en la **opacidad**, tocó la gloria y descendió a los infiernos, arrastrando con él al equipo, llegando, incluso, a ser inhabilitado y encarcelado.

Afortunadamente, los tiempos en el fútbol español han cambiado. La gestión se ha hecho más profesional, incorporando **expertos procedentes de otras áreas**, como el Derecho o la Economía, que han ayudado a reestructurar los armazones institucionales de los clubes y les ha dotado de mayor rigor y seriedad. Ello ha generado más confianza entre los *stakeholders*.

Pero, aun habiéndose convertido en **una gran industria**, persiste una gran peculiaridad que sigue distinguiendo al fútbol respecto de otras actividades: y es el **arraigo social** que acumula. Un club de fútbol no es solamente de la persona o personas que lo compran y gestionan, sino que, de alguna manera, *pertenece al pueblo*. Esa es la principal distinción que presentan estas entidades.

Ese arraigo, ese cúmulo de emociones, esa identificación es positiva en su mayor parte, pero también tiene su lado negativo, sobre todo cuando los resultados deportivos no acompañan. Es ahí cuando las tesis de **Porter** –quien, por cierto, en 1998 había sido distinguido con la **Creu de Sant Jordi**, por lo que ya podría haber dejado algún consejo de gestión al incipiente Barça del siglo XXI- pasan a un segundo plano y solamente importa si el *crack* de turno estará en forma el próximo partido para meter un par de goles en la portería del rival. Porque es evidente que, si la marcha deportiva de un club es buena, la Asamblea de compromisarios o la Junta de Accionistas, aunque sean minoritarios, es *una balsa de aceite*, cuando no un baño de masas para el presidente y su directiva. Y, al contrario, si coinciden en el tiempo cualquiera de esas reuniones societarias con una cadena de malos resultados ligeros o con la eliminación de una competición europea, el trago puede resultar más que amargo.

Porque somos de la opinión que, como el papel, **los buenos resultados deportivos lo soportan todo...** o, cuando menos, casi todo. Así, por llamativo cabe recordar que, en el año 2000, **Lorenzo Sanz**, por entonces presidente del otro buque insignia del fútbol español, el Real Madrid, que como su eterno rival seguía siendo un club, perdió las elecciones ante **Florentino Pérez**, que prometía un cambio de gestión, más moderno y profesionalizado. Sanz venía de conseguir el logro de haber armado un equipo que había conseguido ganar dos Copas de Europa, casi seguidas, tras treinta y dos años de sequía, pero no había contado con que la sociedad, probablemente, estaba demandando un nuevo modelo de gestión, basado en una gobernanza más transparente y a la altura de los tiempos.

Florentino Pérez, presidente de una gran constructora como ACS, aplicó **criterios empresariales a la gestión deportiva** y a fe que logró renovar las estructuras de un club que las tenía ancladas en los años cincuenta del siglo pasado. No obstante, reconociendo su gran gestión, los mayores momentos de apuro han venido generados por malas rachas de resultados deportivos, lo que refuerza la idea de la especial idiosincrasia del mundo del balompié.

Esto se acrecienta **en las SAD**, donde **las acciones de los clubes son adquiridas** por determinadas personas, esto es, que **realizan fuertes desembolsos** para hacerse con esas entidades como una **oportunidad más de negocio**. Por eso, la exigencia que en ocasiones procede del aficionado medio, el que lleva toda su vida identificado con **SU** equipo, y que, como se ha indicado, suele aparecer misteriosamente cuando los resultados no acompañan, no resulta del todo entendible, sobre todo, desde el punto de vista meramente crematístico.

¿A alguien le cabría en la cabeza, por poner un ejemplo absurdo, que un grupo de personas se concentrara a las puertas de **El Corte Inglés** para exigir a su presidente su dimisión por la caída

de ventas experimentada en el último trimestre? ¿Sería lógico que los parroquianos de un bar esperaran a su dueño a las puertas para echarle en cara que no ponga los toros por san Isidro? ¡Bien!, pues algo así es lo que pasa en el mundo del fútbol con la gestión de los clubes.

El **Glorioso Alavés** celebró hace pocos días sus primeros cien años de vida. Actualmente, se trata de una entidad bien gestionada por gente de la tierra, pero ¿quién no recuerda lo ocurrido cuando lo compró el excéntrico millonario (¿?) ruso **Dimitri Piterman**?

A *sensu contrario*, otro histórico del fútbol patrio, el **Valencia**, fue rescatado por un *caballero blanco* de origen asiático, **Peter Lim**, tras la pésima gestión que *gent de la terreta* había hecho en el club. Lim fue objeto de un cálido recibimiento por la buena gente levantina, que vio en él al salvador de una de las señas de identidad de la Comunidad Valenciana, su equipo de fútbol. Es más, seguramente, muchos de los que piden ahora su dimisión, estuvieron presentes en aquella bienvenida con honores. Por eso, **¿tienen legitimidad para, años después y tras el desembolso realizado, pedirle ahora que deshaga sus pasos y se marche por donde vino?** ¿Le han ofrecido alguna alternativa para recuperar el dinero que invirtió en el club? Porque lo cierto es que el sentimiento y las emociones transitan por un lado y la realidad va por otro, de modo que, al menos de momento, no ha aparecido nadie con los casi **cien millones de euros** que en su día hubo de desembolsar para hacerse con la mayoría de las acciones del club *ché*.

Y lo mismo cabría decir de otro de los equipos punteros del fútbol español, el **Real Zaragoza**, dos veces campeón de Europa y seis de Copa. En 2014, una Fundación, compuesta por gente de la casa, salió al rescate de una entidad malherida y sumida en una enorme deuda, de muy difícil enjuague. El club se encontraba en Segunda División, competición, a todas luces, alejada de la verdadera categoría del equipo zaragocista. Sin embargo, la realidad era la que era. El caso es que, como decimos -y ante la improbable opción de que, como en el fútbol alemán, los aficionados se hicieran con el 51% de las acciones-, **varios empresarios zaragozanos constituyeron una Fundación** y se propusieron reconducir las aguas al cauce adecuado, racionalizando la gestión, profesionalizando las estructuras del club; y, sobre todo, estableciendo un plan de ajuste para reducir la deuda que amenazaba, incluso, con la desaparición de la SAD. Siete años después, lo cierto es que el equipo sigue luchando por ascender a una Primera División que, habida cuenta el reparto de ingresos existente, garantizaría su viabilidad, pero el hecho es que todavía no se ha conseguido. Por eso, cada cierto tiempo –coincidiendo con las preocupantes malas rachas deportivas que, con frecuencia, atraviesa el equipo- se alzan voces contra la gestión de la Fundación y piden que se vaya. Nótese bien lo que decimos: exigen su dimisión; sí, la de los dirigentes de **una entidad privada que se inserta, con todas las de la ley; y desempeña su labor en un sistema, dízque, de libre mercado.**

Esa es la realidad del fútbol y lo que lo distingue de otras actividades económicas. De ahí que, como indicábamos al comienzo, una **gestión responsable** garantiza, al menos *a priori*, un **cortafuegos** que, cubriendo muchos de los riesgos identificados en la *vuelta al horizonte* y en la *composición de lugar* -¡vaya: el ABC de la estrategia, previo incluso al recuento de las Debilidades, las Amenazas, Fortalezas y las Oportunidades del DAFO!- podrían echar al aire el *capotillo sanferminero* cuando los resultados deportivos resulten adversos.

Ilustra este artículo una imagen muy significativa que fue vista en Valencia hace un tiempo. Jugando con el título y el cartel de la *oscarizada Lost in Translation*, los sufridos seguidores valencianistas diseñaron una pancarta en la que se podía leer *Lost in Management*, lo que denotaba el hartazgo sobre la gestión desarrollada por la propiedad. Pero es esta última palabra, **“propiedad”**, sobre la que descansa el acervo de la cuestión. Lim, como cualquier máximo

accionista de cualquier otra empresa, está en su legítimo derecho de realizar la gestión que a él le parezca más ajustada a su proyecto o, en su caso, de traspasar sus acciones al mejor postor. Pero es difícil de vender el relato de que hubiera de verse obligado a bailar al son que le toque la banda de una presión social, que desentona y no resulta fácilmente armonizable ni acorde con las reglas del juego de la ética empresarial.

Existen, pues, **555.237.619 millones de razones para desarrollar una gestión responsable** en un club de fútbol, pero todas ellas tienen un origen común: la esencia **ética**, la **transparencia**, algo de **estrategia** y la **gestión de los riesgos**, desde un básico **sentido común** que nos recuerde que antes de echar a correr... sí: *¡antes de echar a correr, hay que estar seguro de que se puede andar!* En todo caso, cerremos con esperanza: también dicen por ahí que **“¡quien tropieza y no se cae, adelanta dos pasos!”**

¡El tiempo nos lo dirá!