

CLUBES

Claudi Martí (CN Sabadell): “El ‘amateurismo’ de hace 50 años ya no basta para operar en el sector”

El presidente del club lamenta que entre los directivos del deporte no haya más interacción entre disciplinas para, a partir de la transversalidad, hacer fuerza para velar por sus intereses.

Patricia López
7 dic 2017 - 04:59

El CN Sabadell prevé aliviar su cuenta de resultados de la mano de partners interesados

Claudi Martí conoce el CN Sabadell como la palma de su mano. Socio del club desde los cinco años, ha sido nadador y jugador de waterpolo en la entidad y, con la retirada, dio el salto a la directiva, donde ha sido un miembro fijo con excepción de los seis años previos a su llegada a la presidencia. Un año después de alcanzar el puesto más alto del organigrama, Martí hace balance de la situación de un club centenario que a finales de los años 90 se vio obligado a *tirarse a la piscina* de la profesionalización de la gestión.

¿Qué dificultades presenta la gestión de un club centenario?

El desafío a finales de los años 90 y principios del siglo XXI fue hacer cambiar el chip entendiendo el nuevo paradigma de cambio empresarial. Nos dimos cuenta de que, por mucho que fuéramos una entidad sin ánimo de lucro, éramos una empresa y debía gestionarse como tal. En paralelo, nos dimos cuenta de que si hasta hace unos años los recursos se basaban en un equipo técnico y en tu capacidad para captar a niños y niñas para que hagan deporte, en aquel momento se convirtió en un tema más complejo porque queríamos y queremos ser exitosos a nivel internacional y formar a deportistas olímpicos.

¿Qué retos plantea el salto a la profesionalidad y la consolidación en la élite?

El club se basa en la capacidad que tengas de atraer recursos. Los desafíos deportivos y la necesidad de dar un servicio al socio, que representa el 90% de nuestros ingresos, nos llevó a tener que aplicar otros criterios: fichar a un cuerpo técnico de nivel, entrenar

en instalaciones competitivas, ser honestos y responsables económicamente, utilizar la tecnología para mejorar el rendimiento de los deportistas y poner a su alcance un equipo de profesionales que van más allá de su entrenador, como son los dietistas, los psicólogos, los fisioterapeutas, etcétera.

“O los clubes deportivos se gestionan como empresas, o difícilmente tendrán recursos para desarrollarse deportivamente”

Imagino que estos cambios provocaron un aumento en la inversión...

Así es. Hacer deporte ahora resulta mucho más caro que antes. Te das cuenta de que para que el club funcione no basta con tener socios que paguen su cuota, sino en que te debes transformar en una empresa que tenga el volumen de socios adecuado y donde ofrezcas un servicio diferencial. En el siglo XXI, o haces esa transformación, o no tienes medios para desarrollar la parte más importante, que es el deporte.

En los últimos años de los noventa, ¿se notó el aumento de la competencia por parte de nuevos operadores que se hicieron con la gestión de instalaciones construidas en los JJOO de Barcelona?

Sí, entramos de lleno en un sector competitivo. Aparecieron empresas especializadas que sabían que esta industria era rentable, y que competían con los clubes deportivos que había hasta la fecha desde un punto de vista empresarial, con gimnasios de alto nivel. No eran competencia en el ámbito deportivo, sino de servicio. Las entidades tradicionales jugábamos con inferioridad porque no teníamos una estructura organizativa para ser rentables ni la misma capacidad. De ahí que diéramos el salto a ser una organización con criterio de empresa para conseguir el nivel de recursos que necesitábamos para competir y ser viables.

¿Cuáles son las dificultades de implantar este tipo de criterios?

Gestionar de manera profesional implica hacerlo con criterios de gestión empresarial, de profesionalización, de *reporting* al socio, con criterios de eficiencia y productividad, y todo eso es muy difícil en organizaciones que no nacieron con vocación empresarial porque no estábamos preparados y porque no teníamos esa cultura. Había limitaciones. Quieras o no, la gente que se dedica a esto es *amateur*, y el *amateurismo* que servía hace 50 años hoy día no es suficiente. Si no tienes una directiva que

implante estos criterios, llegan los problemas. Los directivos que venían del mundo de la empresa y de la política, vieron ese vacío y lo convirtieron en oportunidad de entrar en la industria.

El CN Sabadell prevé aliviar su cuenta de resultados de la mano de partners interesados

Image not found or type unknown

La construcción de la piscina olímpica exterior forma parte de la segunda fase de las obras que realizó el club en 2010

En Barcelona la competencia de centros deportivos municipales es muy alta, a diferencia de Sabadell. ¿Cómo lo hicieron?

Somos un caso puntual porque apenas hay competencia, pero no vamos de la mano

de la Administración porque las dos instalaciones que gestionamos son propias. Esa te da más flexibilidad, pero te hace estar solo ante las dificultades económicas. Lo que hicimos es asumir nuestro papel social de dar servicio a la ciudadanía, para hacerle saber al Ayuntamiento que esta relación es de *win to win*: nosotros ofrecemos un servicio deportivo a un precio asumible y el Ayuntamiento evita construir centros deportivos municipales a nuestro alrededor.

¿Son excesivamente dependientes de la aportación del socio?

Tenemos 28.000 abonados que significan entorno al 90% de nuestra facturación, de los cuales el 10% son ingresos atípicos, procedentes de los cursillos de natación, de las actividades deportivas que hacemos en los colegios, el alquiler de pistas deportivas, etc. Hace años era impensable tener ingresos atípicos, pero ahora ya no es necesario que sea así. Recuerdo que cuando Josep Lluís Núñez presidía el FC Barcelona decía que no podía ser que el 85% de los ingresos del club dependieran de los socios. Él creía que tenían que haber ingresos televisivos, por ejemplo. Treinta años después, los ingresos de los socios del Barça representan en torno al 15% de la facturación total. Nosotros no aspiramos a llegar a esos niveles, pero sí que es cierto que hemos tenido que ir diversificando la procedencia de los mismos a base de ampliar servicios, porque no somos una entidad donde los ingresos comerciales y por *merchandising* puedan crecer mucho.

¿Han cambiado las prioridades con su llegada a la presidencia?

Antes se invertía más en deporte profesional y ahora estamos apostando más por la cantera. Ahora, entorno al 50% de los jugadores y jugadoras profesionales de los equipos de waterpolo son canteranos, y con la junta anterior se invertía más en fichar talento de fuera. Nuestro objetivo es que el 80% de nuestra cantera de waterpolo alcance el primer equipo.

“Nuestro objetivo es que el 80% de nuestra cantera de waterpolo alcance el primer equipo”

¿Eso ayuda a reducir la inversión en el deporte profesional?

Sí y no, porque la inversión en el desarrollo de la cantera es importante, es una inversión que se realiza de manera diferente. No es lo mismo invertir en un cuerpo técnico bueno, en una estructura y en unas instalaciones, que invertir en fichar. Por lo

tanto, no es que nos salga más barato, porque a la larga la inversión realizada es importante, sino que es una inversión más rentable y te nos fortalece más a la larga.

¿El sector se ha visto perjudicado por la caída de la financiación de patrocinio?

El tema de los *sponsors* no es una cuestión coyuntural intensificada por la crisis económica, sino estructural que no hay manera que los dirigentes políticos solucionen. Hay que conseguir que haya una ley de mecenazgo como corresponde. Todos los gobiernos, tanto catalanes como estatales, comentan que es necesario hacerlo, pero lo cierto es que no hay manera de tirarlo hacia adelante. Es uno de los temas en los que intento hacer pedagogía, y cada vez más directivos de clubes lo ven así. Necesitamos esa herramienta que ofrezca incentivos fiscales y económicos a las empresas, como la ley italiana.

Ahora se está debatiendo la nueva Ley del Deporte. ¿Cree que incluirán esta petición en el nuevo marco normativo?

Ojalá. Yo a la Administración le pido tres cuestiones. En primer lugar, le pido que no nos den el pez, sino que nos den herramientas para poderlo pescar. Es decir, les pido leyes de mecenazgo, leyes que me permitan deducir el IVA del 21% de las inversiones que hago y que no me obliguen a tener unos gastos de personal tan altos por obligar a que hasta el último monitor esté dado de alta en la Seguridad Social sin recibir a cambio algún incentivo laboral para compensar esas cuotas, como sí hacen con otros sectores. Nosotros hacemos una inversión importante en la promoción del deporte, entre otras cuestiones.

“La entrada de operadores especializados en la gestión deportiva nos empujó a dar el salto hacia la profesionalización”

¿Cómo cuáles?

Formamos a deportistas olímpicos. Y pedimos que nos apoyen con una serie de incentivos. Los clubes pedimos a la Administración que pongan esas herramientas a nuestro alcance. Hay que definir una política donde haya unas ayudas claras que vayan dirigidas al deporte, porque es un sector que en algunas compañías o entidades es deficitario.

¿Ha faltado unión entre los diferentes *players* de este sector?

Ha faltado hacer fuerza, sí. Pero creo que lo que más necesitamos es más interacción entre deportes, porque cada disciplina opera en su ámbito. Cuesta mucho esa interacción entre deportes, que en parte se debe a que el 90% de los clubes deportivos son *amateurs* y el resto son profesionales, y se concentran especialmente en el sector del fútbol y del baloncesto. Este *amateurismo* hace que nos cueste más unirnos. Somos entidades que no tenemos estructuras profesionales fuertes con ejecutivos de primer nivel, y eso nos limita mucho a la hora de tirar adelante iniciativas conjuntas.

¿Pide que las entidades públicas inviertan más en deporte?

Pido que la Administración no hace un esfuerzo suficiente para definir esa transversalidad y para encontrar recursos económicos para el deporte. No pido que sea la Administración la única que invierta, sino que definan nuevas políticas de financiación que puedan venir, quizás, del sector de las apuestas deportivas, por ejemplo.