

## **El FC Barcelona. Claus del model esportiu i de gestió**

**CARLES MURILLO**  
Universitat Pompeu Fabra.

Data de recepció: 12/02/12  
Data d'acceptació: 15/03/12

### **RESUM**

L'èxit esportiu, econòmic i social del FC Barcelona en els últims anys és fruit d'un treball de posada en acció d'una estratègia encunyada per la directiva de Joan Laporta l'any 2003 i que ha tingut la seva continuïtat sota la presidència de Rosell. En l'actualitat el FC Barcelona ostenta rècords en el terreny esportiu i se situa en l'elit mundial dels clubs de futbol pel que es refereix al seu volum de facturació i nombre de seguidors. En aquest treball es revisen algunes de les principals claus d'èxit: la professionalització en la gestió del club, el millor aprofitament de la capacitat instal·lada, és a dir de l'estadi i del museu, i la persistència en un model esportiu basat en el talent que combina la formació en el propi planter i la incorporació de figures internacionals.

### **PARAULES CLAU**

Gestió esportiva. FC Barcelona. Futbol internacional. Marxandatge. Drets de televisió.

### **ABSTRACT**

Economic and social success of FC Barcelona in recent years is the result of a strategy leaded by the board of Joan Laporta in 2003 and

has had its continuity under President Rosell. FC Barcelona currently holds records in sports, standing in the world's elite football clubs regarding their turnover and number of followers. This paper reviews some of the main keys to success: professionalism in club management, better use of installed capacity, ie the stadium and museum, and persistence in a sporty model based on the talent that combines training in the quarry itself and the incorporation of international figures.

## KEYWORDS

Sports management. FC Barcelona. International football. Merchandising. Television rights.

### 1. El FC Barcelona: *«més que un club»*

El Futbol Club Barcelona, club fundat en 1899, és un club de socis l'activitat esportiva dels quals fonamental és el futbol. Compta en l'actualitat amb altres quatre seccions professionals (bàsquet, handbol, hoquei sobre patins i futbol sala) i vuit de caràcter no professional i una secció associada.

El FC Barcelona és un club de socis, és a dir una associació privada sense ànim de lucre, amb personalitat jurídica pròpia. Els estatuts reflecteixen que l'assemblea general de socis és l'òrgan de govern del club, mentre que la junta directiva és l'òrgan col·legiat de govern de l'entitat i assumeix totes les competències que no es reserva l'assemblea de socis. L'entitat ha estat íntimament vinculada al territori i els senyals d'identitat de Barcelona i de Catalunya, alhora que ha estat present en el panorama internacional des de la seva fundació, juntament amb la presència d'estrangers en la direcció del club i en els equips de les diferents disciplines esportives (Sobrequés, 1993).

Sota la presidència de Narcís de Carreres s'encunya en els mitjans l'eslògan *«el Barça és més que un club»*. Des de llavors, el seu contingut ha transitat des de la manifestació de l'activitat poliesportiva i de resistència davant les restriccions i despotisme sofert en l'època de la guerra espanyola i després durant la dictadura, fins a l'actualitat amb una versió més humanitària i global del terme i del concepte que engloba. «La divisa és una definició oberta [...] de la seva complexa identitat [...] que competeix esportivament en els terrenys de joc, però que cada dia batega al compàs de les inquietuds de la gent», segons assenyala la web oficial del club que

prosegueix manifestant que el FC Barcelona és la institució més representativa de Catalunya i un dels seus millors ambaixadors, a la vegada que destaca que moltes persones, tant de Catalunya com de fora, «van veure en el Barça un ferm defensor dels drets i les llibertats democràtiques». En l'actualitat, no obstant això, l'interès per l'esport espectacle ha traspassat totes les fronteres possibles i la presència global de l'entitat manté aquest mateix caràcter, especialment reforçat per l'acord subscrit en el 2006 amb UNICEF, pel qual ambdues institucions col·laboren en accions humanitàries i de solidaritat amb els més desfavorits.

L'essència íntima del FC Barcelona, recolzada per una enorme massa social, xifrada en l'actualitat en més de 175 mil socis completada amb una enorme quantitat d'afecionats i seguidors, reforça la voluntat dels seus successius dirigents de mantenir la seva propietat en mans dels seus socis. Aquesta decisió suposa, d'una banda, una posició en desavantatge econòmic, en relació amb els seus màxims rivals en les competicions europees, alhora que li permet sostenir una àmplia massa social que participa directament en les decisions de l'entitat. Una bona prova d'això és la important taxa de participació en les eleccions a la presidència del club en els últims quinze anys. El FC Barcelona continua sent, al costat d'altres tres clubs en la Lliga espanyola, un dels pocs casos d'entitats no convertides a societat anònima esportiva, figura creada per la Llei de l'Esport de 1990, el desenvolupament normatiu del qual es concreta en el Reial Decret de 1999, com a resposta al creixent deute acumulat per la major part dels clubs amb equips en la competició professional. L'objectiu principal d'aquesta regulació perseguia augmentar la transparència econòmica i jurídica de les entitats esportives professionals i obrir la possibilitat de la seva sortida al mercat de valors. Els resultats fins avui deixen molt a desitjar (Barajas i Rodríguez, 2010).

Una de les característiques més sorprenents de la massa social del FC Barcelona és la seva estructura sociodemogràfica. En l'actualitat, segons fonts del propi club, un de cada quatre socis és un nen o nena (aleví, menor de 5 anys, o infantil, entre 6 i 14 anys). La distribució per sexes és una altra dada interessant que explica l'estètica habitual d'un dia de partit en l'estadi on famílies senceres es donen cita per participar a la festa futbolística. Un de cada quatre socis és dona, però aquesta proporció és major en el col·lectiu dels menors de 14 anys (el 30%) que entre els adults (el 19%), la qual cosa revela alhora un rejuveniment de la massa social amb major presència de les dones. El 37% dels socis viu a la província de Barcelona, el 50% resideixen en la resta de Catalunya, mentre que el 13% procedeixen de fora de Catalunya.

L'existència de les agrupacions de simpatitzants i socis constitueix un altre dels elements a destacar. Existeixen, repartides per tots els continents, un total de 1.444 penyes, la definició i composició de les quals estan contemplades en els estatuts del club de manera explícita i preferent. Gairebé la meitat d'aquestes agrupacions de simpatitzants, el 48%, tenen la seva seu a Catalunya i sud de França. Amb la irrupció de les xarxes socials, el nombre de simpatitzants i seguidors s'ha multiplicat. La pàgina web del club juntament amb les accions recentment empreses per reforçar la comunicació a través de la xarxa, es tradueix en un total estimat de 14 milions de seguidors al facebook (pels 12,8 milions del Manchester United, 12,7 del Reial Madrid i 5,4 del Liverpool, entre d'altres), i 1,8 milions de twits, encara per darrere dels 2,5 milions generats per l'NBA i 2,2 dels seguidors del Reial Madrid i 1,9 de Los Angeles Lakers.

## 2. Les claus de l'èxit actual del FC Barcelona

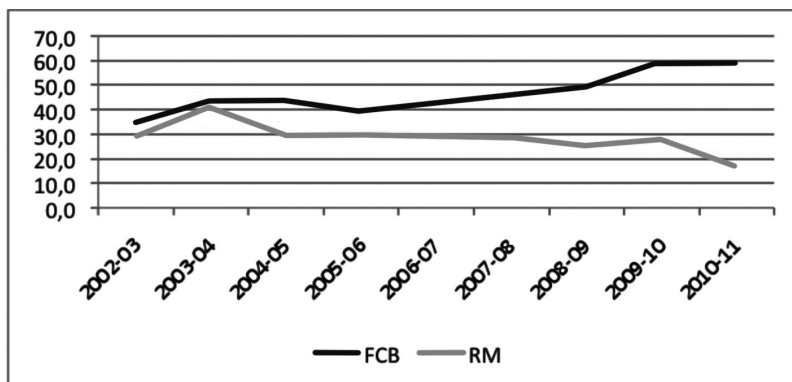
L'època d'èxit esportiu i de reconeixement mundial del FC Barcelona, i de moltes de les seves estrelles, no és fruit d'una casualitat i de l'acumulació de circumstàncies favorables. Es tracta, per contra, de la consolidació d'un model d'actuació premeditat i de la posada en funcionament d'una estratègia excel·lentment concebuda en els primers mesos del 2003 i portada a la pràctica ininterrompudament des de llavors. En el que segueix, es tracta de ressaltar els principals factors d'èxit que, com veurem a continuació, són d'índole molt diferent. Els plans estratègics elaborats pels dirigents del club s'han anat succeint des de juny del 2003 amb lleugeres variants. El primer d'ells es basa a situar l'accent dels esforços de l'entitat en tres pilars essencials: els aspectes socials, l'estil del joc i la presència internacional (Soriano, 2009), en un entorn canviant en la indústria de l'espectacle esportiu. A més, i malgrat la conveniència de tractar de reproduir les fórmules reeixides dels millors, l'exercici de *benchmarking*, exigeix l'adaptació a la singularitat del negoci del futbol a cada país. El model de negoci en la indústria del futbol professional ha canviat de manera extraordinària en els últims anys (Murillo, 2005), com posa en relleu la simple inspecció en la composició dels ingressos dels clubs europeus (Deloitte, diversos anys) per països i en el temps. La importància creixent dels ingressos de la venda dels drets de televisió al pressupost dels majors clubs de futbol mundial porta, de forma immediata, a la reflexió estratègica que precisa del canvi en el punt de mira. Els líders del mercat es plantegen el negoci amb un abast global abandonant la perspectiva local i regional.

## 2.1. Un estil de joc propi

L'estil de joc, caracteritzat per la possessió de la pilota, obertura cap a les bandes i joc d'atac, és aproximadament el mateix, amb lleugeres variacions, des que van aparèixer els entrenadors holandesos a Barcelona. Michels, Cruyff, amb el denominat *dream team*, Rijkaard i, ara, Guardiola han seguit un patró de joc similar. A més, tots ells, han procurat aprofitar el talent sorgit del planter. L'aposta de contractar Guardiola com a entrenador del primer equip de futbol va ser una operació no exempta de riscos. Els valors personals de Guardiola, el seu coneixement de la institució (es va formar a La Masia a partir dels 12 anys) i l'especial forma d'entendre i dirigir el joc, cosa que ja feia en la seva època de jugador, van prevaldre per sobre d'altres opcions. La realitat ha donat la raó als qui hi van confiar. Guardiola va confiar en l'estil de joc que practiquen, sense excepció, tots els equips del FC Barcelona i li va afegir una manera especial de motivació dels jugadors i de tracte personal. L'equip del Barcelona ha conquistat tres títols de Lliga de forma consecutiva (temporades 2008/09, 2009/10 i 2010/11) a més d'altres dues edicions de la Lliga Europea i de la Copa del Món de Clubs (2009 i 2011) i ostenta un rècord, difícilment superable en la temporada 2009/10 amb els 6 títols en joc: Lliga de Campions, Lliga d'Espanya, Copa del Rei, Supercopa d'Espanya, Supercopa d'Europa i Mundial de Clubs.

La final de la UEFA Champions League, disputada a Wembley al maig últim entre el FC Barcelona i el Manchester United, va tenir un aspecte destacat que no pot deixar-se a l'oblit. L'equip titular del FC Barcelona va estar format per set jugadors formats en les divisions inferiors del club. De fet, la plantilla de 21 jugadors amb la qual el Barça afronta la temporada 2011-12 té a onze dels seus efectius, és a dir, més de la meitat, formats al planter del propi club. Es tracta d'una filosofia acceptada en la parcel·la esportiva i que resulta una fórmula usual en la composició del primer equip del FC Barcelona en les últimes temporades. La presència de jugadors d'aquestes característiques és creixent en el temps i, especialment, en les temporades en les quals l'equip ha estat dirigit per Pep Guardiola, tal com es posa en relleu en la figura 1. En la temporada 2010-11, per exemple, la quota de minuts disputats per jugadors formats en La Masia va aconseguir gairebé el 60%, mentre que en la primera temporada de l'època Laporta, amb Rijkaard com a entrenador, aquest percentatge aconseguia amb prou feines un 35%. La comparació amb les xifres del Reial Madrid (la quota del qual de minuts disputats per jugadors del seu planter descendeix des del 28% al 17%, en la mateixa època de referència), assenyalen l'engedada

d'estratègies esportives completament diferents, cosa que, a més de les conseqüències esportives, té un efecte important al pressupost dedicat a l'adquisició de talent.



**Figura 1:** Minuts jugats pels jugadors formats en les divisions inferiors (en percentatge sobre el total de minuts disputats a la lliga espanyola (Font: [www.lfp.es](http://www.lfp.es) i elaboració pròpia)).

En efecte, la confiança en una aposta esportiva determinada suposa, en primer lloc, un reconeixement a l'estil de joc i la concepció del futbol en el qual es confia i que, amb algunes variants tàctiques, es practica. Els jugadors que s'incorporen a la disciplina del primer equip tenen un cost de transacció, pel que fa a la seva adaptació, pràcticament nul. S'aconsegueix crear a més una vinculació emocional molt especial entre els jugadors i l'afició que, per descomptat, veu amb gran grat com els jugadors senten els colors que defensen i fàcilment entenen el significat del que representa ser un jugador d'aquest club. Finalment, des del punt de vista econòmic, suposa un estalvi considerable en la contractació de jugadors en un mercat tan convulsionat com el dels traspassos de les grans figures del futbol. Un problema afegit a aquesta última afirmació és la inexistent manera de comptabilitzar el valor dels jugadors que accedeixen al primer equip, procedents de les divisions inferiors, pel que fa al seu reflex en l'actiu dels comptes del club.

## 2.2. La professionalització en la gestió

Un segon aspecte que permet explicar la situació actual de l'entitat resideix en la ferma decisió dels seus dirigents, des de juny de 2003 amb la presidència de Laporta, a confiar la gestió a professionals de reconeguda vàlua. Per poder desenvolupar amb eficàcia el model de club dissenyat,

s'han incorporat eines de gestió empresarial de primer nivell. La junta directiva que va prendre les regnes del club l'any 2003, va incorporar al seu quefer la necessitat d'establir un pla estratègic que s'ha anat renovant de manera periòdica. A més, van incorporar al seu *staff* directiu, responsables de les diferents àrees funcionals amb provada experiència en l'empresa privada, sota la supervisió d'una direcció general també professional. Entre els aspectes prioritaris de l'acció de govern començada a la fi de juny del 2003, ha de destacar-se el treball de coneixement de la indústria futbolística a Europa i el *benchmarking* amb els quals, en aquella època, ocupaven els llocs destacats en el *rànquing* de clubs més poderosos del continent, és a dir el Manchester United, que facturava 251 milions d'euros, seguit del Reial Madrid amb 234 i l'Arsenal amb 232. El FC Barcelona ocupava amb prou feines el lloc número 13, amb una facturació amb prou feines de 123,4 milions d'euros. Per a la següent temporada el Barcelona presenta un pressupost de 169 milions d'euros que el situa en la sisena posició del *rànquing* europeu. La carrera iniciada sota la presidència de Laporta ha col·locat el FC Barcelona en les primeres posicions d'aquesta competició especial en el terreny econòmic. Per a això ha calgut involucrar la massa social, professionalitzar la gestió del club i transmetre que la relació entre les inversions en talent, infraestructures i modernització de la gestió es tradueix en el mitjà i llarg termini en resultats esportius satisfactoris.

El punt de partida queda molt ben descrit en les paraules del que va ser el primer director general a partir de l'estiu del 2003 i després vicepresident econòmic fins al 2008. Per a Soriano (2009, pàgina 18) «entendre la lògica d'una indústria o qualsevol altra activitat humana és imprescindible per participar-hi amb un mínim d'èxit. Però si el que es vol és liderar i guanyar, anar per davant dels competidors, farà falta reinterpretar la lògica existent [...], ser capaç de trobar una nova comprensió». La directiva va triar una via arriscada tractant de donar el salt en poc temps per recuperar el temps perdut en les últimes quatre temporades. «Quan la nova directiva va prendre les seves primeres decisions estratègiques, va resultar transcendental la decisió d'apostar per la [...] opció més radical. Aquesta aposta arriscada havia, per força, d'anar acompanyada d'una gestió eficaç de totes les partides que componen els ingressos i les despeses del club» (Murillo i Murillo, 2005, pàgina 129). Es tractava d'aconseguir augmentar els ingressos per aconseguir els fons necessaris per compondre una plantilla competitiva, recompondre el deute heretat i establir un pressupost de dèficit zero, amb la confiança de retornar l'entitat al camí dels beneficis en un curt lapse de temps.

Des del profund coneixement de l'entorn i de la seva posterior anàlisi sorgeixen algunes propostes concretes que la nova directiva engegava de ma-

nera immediata abans que acabi l'any 2003. La primera d'elles té a veure amb la necessitat d'augmentar els ingressos. Les tres fonts principals d'ingressos del FC Barcelona, com de la major part dels clubs europeus, gira al voltant d'una distribució aproximada per terços entre els que provenen de la utilització de la capacitat instal·lada (l'estadi i altres dependències), els drets de televisió i el marxandatge. La segona, i no menys important, és el control de les despeses operatives.

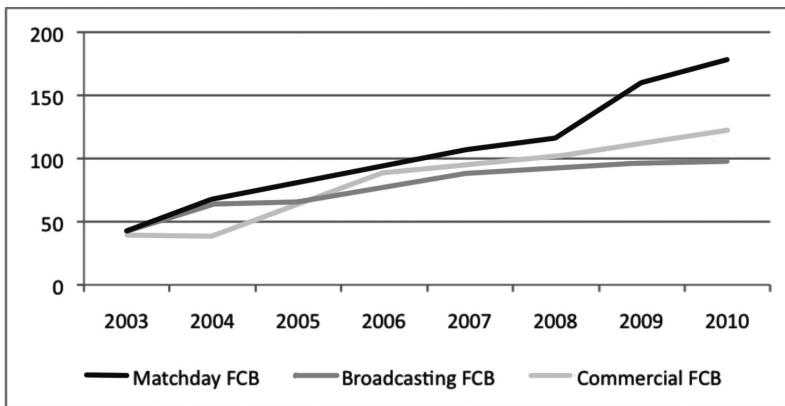
Pel que fa a l'estructura dels ingressos, no hi ha patrons de comportament iguals entre els grans clubs europeus (Taula 1), malgrat que es poden entreveure alguns trets comuns per països. La comparació de les xifres dels tres equips espanyols situats en el *top-20* de l'últim *rànquing* de la lliga econòmica que publica Deloitte proporciona pistes suficients sobre aquest tema. Cal tenir en compte, no obstant això, que la partida dels drets audiovisuals sofreix importants variacions d'any en any en funció dels resultats aconseguits pels equips en la competició europea de la temporada precedent, especialment en la UEFA Champions League (Jacopin, 2010).

Ordre	Club	Taquilla	Drets audiovisuals	Comercialització
1	Real Madrid	30	36	34
2	FC Barcelona	25	44	31
3	Manchester United	35	37	28
4	Bayern Munich	21	26	53
5	Arsenal	42	38	20
6	Chelsea	32	41	27
7	AC Milan	13	60	27
8	Liverpool	23	43	34
9	Internazionale	17	62	21
10	Juventus	8	65	27
11	Manchester City	20	43	37
12	Tottenham Hotspur	31	43	26
13	Hamburg SV	34	23	43
14	Olympique Lyon	17	54	29
15	Olympique Marsella	18	50	32
16	Schalke 04	18	25	57
17	Atlético de Madrid	29	50	21
18	AS Roma	16	53	31
19	VfV Stuttgart	26	42	32
20	Aston Villa	27	58	15

**Taula 4:** Distribució percentual dels ingressos dels clubs europeus (Font: The untouchables. Football Money League. 2011. Deloitte).



Els ingressos per taquilla, drets audiovisuals i la comercialització (marxandatge i patrocini) mostren una certa estabilitat en la seva contribució percentual al pressupost del club, com es pot apreciar a la Figura 2. El creixement dels ingressos per taquilles depèn fonamentalment de la capacitat de l'estadi, que no ha variat en els últims anys, i del preu dels abonaments que va sofrir un augment considerable en la temporada 2003-04 per fer front a algunes inversions en jugadors com, per exemple, l'adquisició de Ronaldinho. A partir de llavors, s'han anat obrint possibilitats d'ingressos per taquilla amb la venda de les localitats no ocupades pels abonats (mitjançant acords amb els tour operadors de la ciutat de Barcelona, destinació turística amb gran ocupació al llarg de tots els dies de la setmana i durant tot l'any, visites a l'estadi i el museu (l'última renovació del museu, convertit ara en un espai on les noves tecnologies permeten fer un recorregut històric molt complet i interactiu: el museu del FC Barcelona és el més visitat de Catalunya, compta amb un espai de 3.500 metres quadrats i es va fer realitat l'any 1984).



**Figura 2:** Distribució dels ingressos del FC Barcelona per conceptes. Anys 2003-2010. Xifres expressades en milers d'euros (Font: Football Money League. Deloitte i elaboració pròpia).

Una de les estratègies que ha suposat un major èxit econòmic i social, és el programa denominat *seient lliure*. El club gestiona el dret a ocupar la localitat fixa assignada a cada abonat en el cas que aquest decideixi, per qualsevol raó no acudir un dia de partit a l'estadi. Per a un estadi amb una capacitat màxima de 98.000 espectadors, el nombre de localitats lliures a la venda és tan sols de 14.000. El resultat de l'ingrés generat per aquesta nova venda del dret a ocupar una localitat es distribueix entre el club i

l'abonat. L'ocupació mitjana en l'estadi ha anat creixent en els últims anys, havent passat de 73 a 80 mil espectadors en els últims 8 anys, i part d'aquest èxit es deu a la gestió dels drets a ocupar una plaça en l'estadi. L'objectiu de maximització de la capacitat instal·lada es completa amb altres accions com són, per exemple, les llotges i sales VIP, que lloguen per temporades empreses, institucions i particulars, l'ús de les dependències de l'estadi per a la celebració d'esdeveniments privats i les zones de *hospitality* (tan freqüents en altres esdeveniments esportius com són els relacionats amb el motor, el golf i tennis).

El mercat dels drets audiovisuals és una altra de les fonts d'ingressos dels clubs de futbol a Europa. La venda dels drets de televisió, propiciat pel punt final del monopoli de les televisions públiques en la dècada dels 90's, va suposar un salt quantitatiu important en aquesta partida dels ingressos dels clubs, superant en poc temps a l'import generat per la venda directa d'entrades als assistents als estadis. La gestió dels drets televisius es converteix en una part fonamental del negoci del futbol (La Caixa, 2008).

La *Premier League* anglesa genera un total d'1,33 milions d'euros a l'any (amb xifres de l'última temporada, dels quals 770 mil corresponen a drets nacionals) per aquest concepte. La Lliga BBVA, denominació actual de la lliga espanyola, aconsegueix la xifra de 680 milions d'euros, dels quals, 550 són drets nacionals. El model de repartiment és diferent segons cada país. A Espanya, els clubs negocien de forma separada els seus acords amb els diferents operadors, mentre que en les principals lligues europees, els drets els negocia la lliga professional corresponent, o la pròpia UEFA, ens regulador del futbol a Europa i alhora organitzador de les principals competicions internacionals de clubs i seleccions nacionals, que distribueixen amb fórmules diverses que solen tenir en compte la potència esportiva i mediàtica dels equips. Aquest segon tipus de model no té en compte, evidentment, la demanda real de l'espectacle esportiu, però afavoreix l'equilibri competitiu, encara que sigui de forma teòrica. El debat pel repartiment dels ingressos generats pels drets de la retransmissió dels partits per televisió té, a més, un element a considerar en el model: el canal pel qual es retransmeten els partits, que ha passat si es fes en obert, als canals de pagament o, com en el cas de la competició de lliga espanyola, amb una barreja de tots dos tipus de difusió. Fins avui es manté un partit en obert, els disabtes a la nit, la resta es retransmet a través dels canals de pagament.

L'augment dels ingressos de televisió dels clubs va generar una bombolla els efectes de la qual sofreix la indústria del futbol i que es tradueix en el preu del traspàs dels jugadors. «L'espectacular augment dels ingressos va portar els clubs a una ferotge competència en la contractació de juga-

dors, i es va arribar a xifres rècord en els traspassos entre clubs i a una espiral en el creixement dels salaris que finalment ho fa inassequible per a molts clubs que incorren en situacions financeres molt compromeses» (La Caixa, 2008). El major beneficiari del salt quantitatiu en els volums de facturació dels clubs han estat els jugadors i els seus representants, és a dir els empleats, mentre que els clubs en la seva qualitat d'ocupadors, no han traduït aquesta situació en beneficis sòlids i persistents.

Tant el FC Barcelona com el Reial Madrid negocien unilateralment els drets de televisió amb les operadores existents al mercat. Aquesta és una situació peculiar en les grans lligues europees (la Sèrie A a Itàlia tenia també el mateix model fins al curs passat) que, en la seva majoria, negocien de forma conjunta els drets televisius i distribueixen d'acord amb criteris esportius i comercials els ingressos aconseguits entre tots els clubs participants. Aquest mateix model és el que utilitza la UEFA en l'organització de les seves competicions tal com hem vist amb anterioritat. Els ingressos per drets de televisió, inclosos els que provenen dels bonus de la UEFA per la participació en les competicions europees, suposen per al FC Barcelona un 45% dels seus actuals ingressos, mentre que significa el 35% dels ingressos del Reial Madrid. Aquestes xifres han canviat de manera significativa en relació amb les de la temporada 2003 en la qual representaven, respectivament, el 35 i 24% dels ingressos. FC Barcelona i Reial Madrid tracten de mantenir aquesta situació privilegiada en la negociació sabent que la situació actual els assegura el duopoli en les competicions espanyoles, on el desequilibri competitiu a favor d'aquests dos clubs es fa cada vegada més aparent, alhora que els permet guanyar algun element diferencial en els ingressos en relació amb els seus competidors a escala europea, és a dir en les competicions organitzades per la UEFA.

La tercera font d'ingressos amb la qual se sol esquematitzar la facturació dels clubs és la que procedeix del patrocini i la comercialització de productes. Les empreses patrocinadores han trobat en l'augment d'espectadors, especialment a través de les retransmissions per televisió, una forma inigualable d'exposar les seves marques i productes. La presència dels logos dels patrocinadors de roba i calçat esportiu, així com de les altres empreses patrocinadores ha fet que els tècnics hagin sabut trobar en qualsevol espai en el qual les càmeres posen els seus focus una possibilitat d'exposició duradora. Les tanques publicitàries en els terrenys de joc han passat de ser estàtiques per convertir-se en un veritable *carroussel* anunciador. El *backdrop*, teló de fons de les entrevistes a peu de camp, a la sala de premsa i en les concentracions dels equips és un decorat habitual avui dia en qualsevol retransmissió esportiva. Els ingressos per la venda de roba esportiva

han crescut de forma espectacular en els últims anys. La demanda està induïda en bona part per la pròpia oferta de les empreses que vesteixen els ídols del futbol professional. Fruit d'aquesta estratègia empresarial, els equips llueixen indumentàries diferents en cada temporada, vesteixen la segona (i fins a la tercera) samarreta de manera habitual i fins i tot vesteixen, canviant-la cada temporada, la roba d'entrenament, passeig o recepcions oficials. Els estris que poden trobar-se en qualsevol de les botigues oficials dels clubs més poderosos del món tenen també una important sortida al mercat que, de passada, produeix una font d'ingressos complementaris als clubs.

El FC Barcelona va crear, una vegada consolidat l'acord amb Nike, una societat mixta —FCB *Merchandising*— a fi d'explotar internacionalment la marca del club, els productes en les botigues i les llicències de marxandatge repartides pel món. Les empreses llicenciatàries treballen seguint una estratègia comuna definida pel club i apliquen, des de finals del 2010, una guia d'estil que permet aplicar la marca Barça als productes i noves eines que afavoreixen la comunicació interna com, per exemple, amb una intranet de nova creació.

Una altra font d'ingressos, associada a la internacionalització de la marca més que a raons esportives, és l'organització de gires en altres continents i realització de partits amistosos en les poques dates lliures que deixen els campionats oficials. La presència del Barcelona en partits amistosos, ja sigui en els EUA, Japó, Xina, Corea o al món àrab aixeca gran expectació i suposa un ingrés extra directe per partit celebrat alhora que reforça l'estratègia de presència internacional de la marca les conseqüències econòmiques positives de la qual s'obté en el temps. És una peça més en el complex entramat del model de negoci d'entreteniment global.

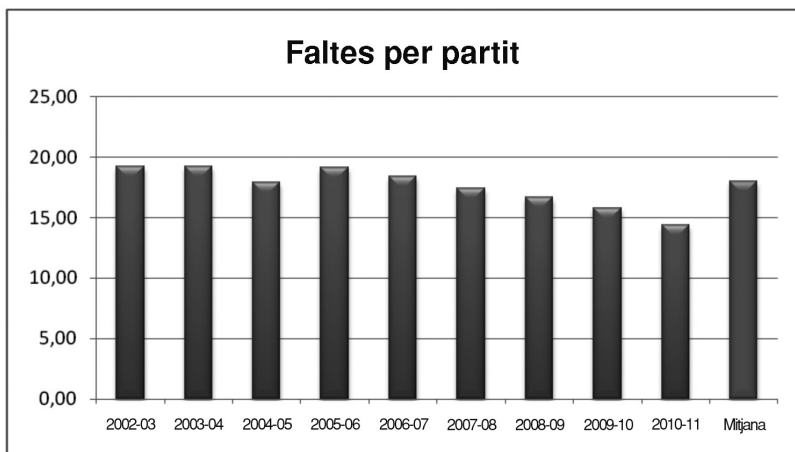
Pel que fa a les despeses d'explotació, el club va reorganitzar l'any 2003 les diferents àrees funcionals i va exigir als seus responsables un control molt proper de les partides amb l'objectiu d'aconseguir ràpidament un tancament de l'exercici equilibrat. Els resultats van estar concordes amb les expectatives en el control de les despeses. Una de les partides de major importància al pressupost dels clubs és la corresponent a les fitxes, és a dir el salari, dels esportistes. Els experts recomanen que s'estableixi un llindar de seguretat que consisteix que els salaris als tècnics i jugadors no superin el 55% de les vendes. L'últim tancament de l'exercici comptable abans que la directiva presidida per Laporta assumís la responsabilitat en

la gestió oferia un panorama desolador en relació amb aquest tema. El llindar havia estat superat de manera àmplia. Es va recórrer a la revisió de tots els contractes amb els jugadors i es va introduir una novetat consistent

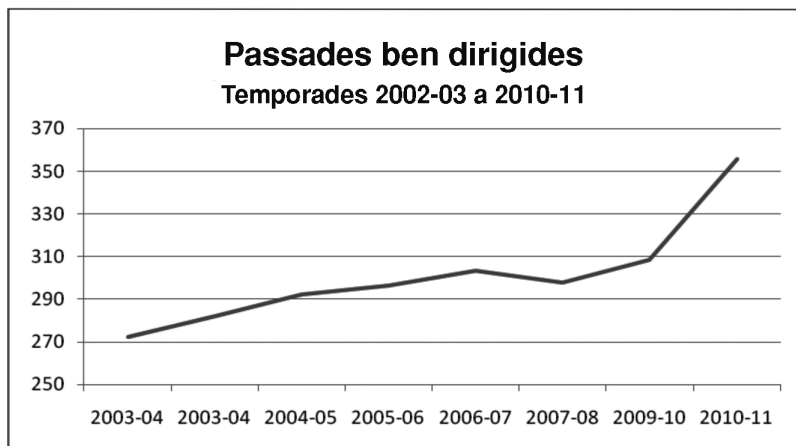
a establir una quantitat com a salari fix i una altra variable en funció dels resultats. La component variable està en funció del criteri de participació (nombre de partits disputats al llarg de la temporada) i categoria de l'assoliment esportiu (Lliga i UCHL, Copa i altres títols).

### **3. El Barça crea escola**

Molts dels elements d'èxit engegats pel FC Barcelona des del 2003 han anat calant en el panorama del futbol professional més proper (Murillo, 2011). Almenys en tres aspectes diferents l'escola del Barça crea, al seu torn, escola entre els competidors, tant en l'escala nacional com a internacional. Els èxits esportius responen, com ja hem argumentat amb anterioritat, en una concepció especial de la forma d'establir la plantilla de jugadors, la seva disposició en el terreny de joc i la forma d'encarar els partits. El futbol d'atac, la necessitat de controlar el partit mitjançant la possessió de la pilota i la generació d'espais provoca que l'espectacle sigui cada vegada tècnicament més precís i menys especulatiu. El temps real de joc és major i el partit sofreix, en general, menys interrupcions amb motiu de les faltes assenyalades i el joc sense sentit. La figura 3 mostra el descens del nombre mitjà de faltes assenyalades per partit pels àrbitres en la Lliga espanyola al llarg de les últimes temporades. Les xifres tenen en compte tots els 380 partits disputats en cada temporada futbolística. El nombre de passes ben dirigides és un altre dels indicadors seleccionats. En la figura 4 pot observar-se l'augment de les xifres mitjanes per a tots els equips que competeixen a la Lliga. La comparació amb el líder de les últimes temporades ha fet efecte. En l'actualitat és creixent el nombre d'equips que tracten de jugar els partits buscant la major possessió de la pilota, la passada en curt i una disposició estratègica dels seus jugadors sobre el terreny de joc que els permeti crear espais i ocasions de gol. La figura 6, per la seva banda, reflecteix el resultat de la quantificació de l'indicador de passes ben dirigides, una forma de mesurar l'efectivitat en el joc, per a tots els equips que van disputar la competició de la Lliga en la temporada 2010-11. Les diferències en les xifres registrades pel Barça i la resta dels equips són evidents, però també s'observen valors notables en el desenvolupament del joc de molts altres equips.

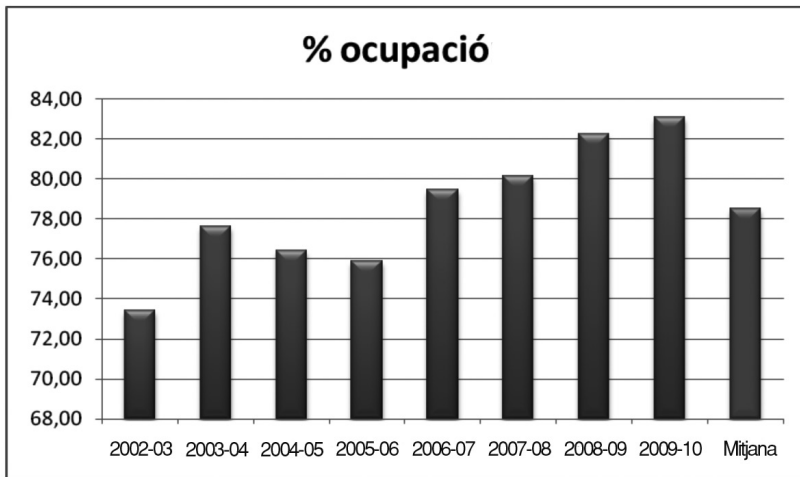


**Figura 3:** Número de faltes comeses per partit en la Lliga espanyola (Font: Geca Sport i elaboració pròpia a Murillo (2011)).



**Figura 4:** Número de pases ben dirigits per partit a la Lliga espanyola Font: Geca Sport i elaboració pròpia a Murillo (2011).

El públic agraeix el bon joc i ho tradueix en un major interès per assistir als estadis, com s'assenyala en la Figura 6, i contempla de grat com els jugadors, tant del seu equip com el dels rivals, manegen millor la pilota i provoquen més oportunitats de gol amb un joc que arriba cada vegada més a les àrees.



**Figura 6:** Ocupació dels estadis dels equips de la Lliga espanyola (en %) Font: Geca Sport elaboració pròpia a Murillo (2011).

La mirada cap als valors i el talent format en el planter del club té un clar exponent en la configuració de la plantilla del primer equip de futbol del Barça. Existeixen a Espanya molts altres clubs amb una llarga tradició en la formació de jugadors. En l'actualitat, no obstant això, les mirades cap al club amb més triomfs esportius, juntament amb la situació econòmica que travessa el món occidental, aconsellen a dur a terme una seriosa reflexió sobre aquest tema. Un bon nombre de clubs de la primera divisió de la Lliga espanyola han modificat la seva estratègia per a la composició de les seves plantilles i tracten de treure més rendiment a la inversió efectuada amb els equips en les divisions inferiors. Fins i tot, dins de la pròpia entitat barcelonista, el model de *la Masia* s'estén a les altres disciplines esportives de caràcter professional. La nova seu, recentment inaugurada, de *La Masia* pretén acollir les futures generacions de futbolistes del Barcelona i també els joves jugadors de bàsquet, hàndbol, hoquei sobre patins i futbol sala.

#### 4. Un futur no exempt de perills

El futbol professional viu no obstant això en una situació no exempta de perills importants que poden desestabilitzar el negoci. Aquesta situació es percep amb diferents perspectives segons el potencial econòmic dels agents implicats i molt especialment pel que fa als clubs. La següent relació

no té altre propòsit que enumerar alguns d'aquests elements de risc per al futur immediat. La pressió que els calendaris exerceixen sobre la planificació esportiva de les temporades és creixent. Les principals lligues europees les disputen un nombre excessiu de clubs. Cal afegir, a més, les dates reservades per a les competicions de copa amb el sistema d'eliminació, les de les seleccions nacionals i, per si no fos poc, les gires i amistosos que, com s'ha assenyalat en anteriors passatges d'aquest article, suposen un element estratègic per ajudar a posicionar internacionalment les marques. Existeix un risc evident d'esgotament del talent i d'augment de les lesions dels futbolistes que realitzen temporades molt carregades amb la disputa de molts enfrontaments.

La UEFA, de la mà del seu president Michel Platini, insisteix en el denominat joc net financer. La màxima institució del futbol a Europa alerta dels perills de la fallida per a molts clubs pels quals la situació de dèficit creixent es fa cada vegada més insostenible. No obstant això, des de la perspectiva de l'anàlisi econòmica, les mesures reguladores a l'ús en l'esport professional en els EUA com, per exemple els topalls salarials i clàusules de rescissió, no resulten eficaces. S'apela a la subjecció de les possibilitats de despesa en funció dels ingressos generats i al recordatori de quina és la funció objectiu dels clubs. La maximització de la satisfacció dels seus socis i seguidors ha d'acompanyar-se de la persecució dels resultats esportius, no oblidant la restricció pressupostària de tipus financer. La inflació de salaris que viu el futbol professional a Europa constitueix un perill imminent per als comptes dels clubs. La referència de la lluita armamentística continua sent vàlida en la mesura que molts clubs es troben en la tesitura d'un augment similar dels seus competidors, és a dir en una posició relativa sense grans canvis, però amb despeses compromeses molt més grans (Rosen i Sanderson, 2000).

L'inici de les competicions a Espanya i Itàlia s'ha vist esquitxat de desacords entre les associacions de futbolistes i les lligues professionals. El deute acumulat pels clubs professionals espanyols es xifra en uns 4.000 milions d'euros. Des que l'any 2004 es va habilitar l'accés a la llei concursal (concurso de creditors) un total de 21 clubs professionals a Espanya s'han acollit a aquesta taula de salvació amb l'objectiu d'ajornar els seus pagaments i evitar el càstig esportiu. L'escapada al concurs de creditors d'alguns clubs (en forma de societats anònimes esportives), que deuen xifres importants dels salaris als seus jugadors, ha alertat els uns i els altres. Fins a un total de 5 equips de la primera divisió de la Lliga, d'un total de 20 participants, estan en aquests moments immersos en aquesta situació. La legislació no permet en aquests casos el càstig federatiu de pèrdua de categoria en



cas d'impagaments. L'acord final, cosit amb agulles, engega un fons de garantia per cobrir l'incompliment dels clubs amb els seus empleats.

Un aspecte nou en el panorama del futbol professional a Europa és l'aparició de nous competidors, ja sigui en la forma de nous propietaris de clubs de les grans lligues (com és el cas del Chelsea o, més recentment, del Manchester City, Màlaga, entre d'altres), d'altres lligues europees (Anzhi a Rússia) o fins i tot en el continent asiàtic amb la consegüent pertorbació en els mecanismes de fixació del preu dels traspassos de jugadors i tècnics i de les seves fitxes o salaris anuals. Existeix un perill de categorització de l'àmbit d'actuació dels clubs en funció de la seva capacitat per generar ingressos i, en definitiva, de poder atendre simultàniament els mercats locals i internacionals.

És d'esperar, pel bé de l'espectacle i del manteniment de la passió que desperta el futbol que els responsables de l'organització de les competicions sàpiguen trobar elements suficients per garantir l'emoció i un cert equilibri entre els competidors i, d'altra banda, se situï el model de negoci dels clubs en la dimensió econòmica adequada. La bellesa de l'espectacle futbolístic i els milions de persones que de llarg a llarg de la geografia mundial estan pendents del que succeeix en els estadis bé mereix l'esforç.

## Referències bibliogràfiques

- BARAJAS, A., RODRÍGUEZ, P. (2010) «Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries», *International Journal of Sport Finance*, 5, pp. 52-66.
- DELOITTE (2011) *Football Money League. The untouchables*. Sports Business Game at Deloitte.
- DELOITTE (2004 a 2011) *The Top 20 Richest Football Clubs*. Deloitte.
- FC BARCELONA (2011) [www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat)
- JACOPIN, T. (2010) National context and profit strategy of the sport entity: how overcome the national borders of the sport entities? En GÓMEZ, S., K. KASE i I. URRUTIA (2010). *Value Creation and Sport Management*. Cambridge University Press, pp. 60-102.
- LA CAIXA (2008) Derechos de TV a la una, a las dos... ¡Adjudicados! Boletín Mensual. Julio 2008, pp. 32-35.
- MURILLO, E. i MURILLO, C. (2005) *El Nuevo Barça*, Editorial Península, Barcelona.
- MURILLO, C. (2011) *El Barça de Guardiola crea escuela*, El País, dimarts 14 de juny de 2011. Edició Catalunya.

- ROSEN, S. i SANDERSON, A. (2000) *Labour Markets in Professional Sports*. NBER, *Working Paper 7573*. Cambridge
- SOBREQÜÉS, J. (1993) *Història del F.C. Barcelona*, Labor, Barcelona.
- SORIANO, F. (2005) La indústria del futbol professional i les estratègies dels grans clubs, *Revista Econòmica de Catalunya*, 51, pp. 102-114.
- SORIANO, F. (2009) *La pelota no entra por azar. Ideas de management desde el mundo del fútbol*, Leqtor, Barcelona.

**ACCID**

Associació  
Catalana de  
Comptabilitat i  
Direcció

**Associació Catalana de Comptabilitat i Direcció**

Edif. Col·legi d'Economistes de Catalunya  
Pl.- Gal·la Plàcida 32, 4ª planta - 08006 Barcelona  
Tel. 93 416 16 04 extensió 2019

[info@accid.org](mailto:info@accid.org) - [www.accid.org](http://www.accid.org) - @Associacio ACCID