

CLUBES

Bartomeu, en modo contrarreloj para hacer realidad su plan estratégico para el Barça

La junta directiva no ha logrado desencallar la idea de franquicias en EEUU, los centros de ocio por medio mundo o mantener en los límites acordados el coste del Espai Barça.

Marc Menchén
20 abr 2020 - 04:59



La junta directiva y la alta dirección del Barça, en la aprobación del plan estratégico en 2015.

“Culminar todas las acciones prioritarias correspondientes al programa de gobierno iniciado en 2010 y al plan estratégico 2015-2021”. Este es uno de los argumentos que dio la junta directiva de Josep Maria Bartomeu para reestructurar la junta directiva tras la dimisión de seis de sus miembros, disconformes con la gestión actual. Lejos queda la imagen del 29 de noviembre de 2015, en la que junta y alta dirección se reunieron con *look* casual en la Ciudad Deportiva Joan Gamper para aprobar un ambicioso proyecto del que aún quedan muchas ideas por marcarle el *check*.

La filosofía del plan pivotaba sobre tres ideas fuerza, cuyo grado de cumplimiento ha sido muy desigual y con múltiples interpretaciones: excelencia en el ámbito deportivo,

superar los 1.000 millones de euros de facturación y dejar una institución mucho más internacionalizada y con sistemas de gobernanza más eficientes. En resumen, pasar de un club social a una multinacional deportiva sin olvidar esa singularidad.

El área patrimonial es la que más lejos se ha quedado de los objetivos iniciales que se marcaron entonces, y cuyo eje central era el Espai Barça. La farragosa tramitación administrativa hará imposible que los trabajos puedan completarse antes de 2024, pero lo que sobre todo no se ha podido mantener es el objetivo de que el presupuesto no supere los 600 millones de euros que se autorizaron vía referéndum en 2014.

El Barça aprobó un plan estratégico en 2015 que, en términos de negocio, ponía el foco en el área internacional y la disciplina

Las exigencias del Ayuntamiento de Barcelona para dar el visto bueno ya elevaron el coste inicial por encima de 650 millones de euros, pero la junta decidió introducir obras no previstas en el proyecto original, como una mayor sede corporativa, que elevaría a 700 millones de euros las necesidades de financiación, a lo que se añadirían 105 millones en intereses.

Tras mucho debate interno, finalmente se aceptó la necesidad de someter a votación el esquema final de la mayor operación patrimonial de la historia blaugrana, sin que hoy esté claro cuándo podrá llevarse a cabo. Hoy, los avances más claros se han dado con la inauguración del Estadio Johan Cruyff junto a la ciudad deportiva y la demolición del Miniestadi para poder iniciar la construcción del futuro Palau Blaugrana.

El trabajo hecho en estos últimos cinco años sí ha permitido aumentar el valor patrimonial del Barça, pues el inmovilizado material ha pasado de tener un valor en libros de 137,52 millones en 2014-2015 a 205,56 millones de euros en 2018-2019. Ello se debe no sólo a las obras ya acometidas, sino a los distintos trabajos que se han llevado a cabo últimamente para preparar el terreno y que no requerían de nuevas licencias.

El retraso en el calendario y los cambios que sobre todo puedan introducirse a raíz de la crisis del Covid-19 también dejan en el aire la previsión de ingresos. Inicialmente se fijó un aumento de ingresos de 40 millones de euros, cifra que después se elevó a 150 millones de euros en línea con las previsiones de su gran rival, el Real Madrid, que sí ha iniciado ya las obras del Santiago Bernabéu.

El plan se comprometía a no superar los 600 millones de inversión en el Espai Barça, cifra que se irá a 815 millones sumando intereses

Bartomeu continúa confiando en dar con un patrocinador que adquiera los *title rights* de todo el parque de instalaciones. Ello, después de rechazar la oferta de Mediapro y no llegar a un acuerdo final con Scranton, el holding de la familia Grifols y varios ejecutivos del grupo farmacéutico, que aspiraban a comprar los derechos para después venderlos por su cuenta, asegurando un fijo al Barça. A ello se le sumaría un fuerte aumento de la oferta de *hospitality* y un claro refuerzo de la propuesta comercial con tiendas y un renovado tour.

La modernización del Camp Nou y el nuevo Palau Blaugrana tienen un papel clave en la experiencia del consumidor sobre todo local, de ahí que otro eje prioritario fuera la internacionalización. La llegada de patrocinadores extranjeros es evidente, pero la procedencia de los ingresos aún refleja una clara dependencia del mercado español; de hecho, esta se ha acrecentado. En 2014-2015, la facturación nacional representaba el 69% del total, un porcentaje que alcanzó el 83% en 2018-2019 por la revalorización del negocio audiovisual de LaLiga, entre otros factores.

El proyecto internacional más ambicioso hasta el momento durante el mandato de Bartomeu ha sido la inauguración de Barça Experience de Haikou, un complejo temático y de entrenamiento en el que ha invertido ocho millones de euros junto al grupo turístico Mission Hills. El plan de negocio elaborado por PwC para este proyecto estima que los ingresos que generará durante los diez años del contrato oscilan entre 13 millones y 100 millones de euros.

Por el camino se han encallado otras iniciativas que, tras el estallido de la crisis del Covid-19 difícilmente se retomarán antes de 2021 o 2022. Parques Reunidos, que ya ha renunciado a muchos de los proyectos que tenía en cartera, firmó en 2017 con el Barça para abrir espacios temáticos blaugranas, con el foco puesto en Asia y Estados Unidos. Las primeras aperturas debían producirse en 2020, dentro de una alianza que

vence inicialmente en 2023 y puede prorrogarse cinco años.

En el gigante norteamericano había otro proyecto muy ambicioso dentro del plan estratégico, como era el de contar con una franquicia propia de fútbol femenino en la National Women Soccer League (NWSL) y otra de fútbol sala. La segunda quedó descartada en el momento en que se paralizó por completo la creación de la Professional Futsal League (PFL), promovida por el dueño de los Dallas Mavericks de la NBA, Mark Cuban.

En el caso del equipo femenino, el Barça se ha topado con la propia reestructuración de la principal liga del mundo, así como por dificultades primero para dar con un socio idóneo, y después para sortear barreras comerciales. En cuanto al *partner*, todo hacía indicar que el elegido sería un consorcio inversor ligado a Los Angeles FC de la MLS, mientras que la renovación de Nike con la NWSL permitiría sortear el gran temor a que un Barça *made in USA* no pudiera lucir el logo de su principal patrocinador. Tampoco se ha avanzado en la idea de profesionalizar la sección de mujeres en el resto de secciones profesionales.

Los estudios encargados por el propio club a Kantar Millwardbrown sí avalan el objetivo de avanzar en el posicionamiento global de la marca. En este ámbito, la consigna era sobre todo “desarrollar activos de marca sin la implicación de jugadores del primer equipo”, según la presentación que se hizo internamente en 2015. Ahí se enmarcan acciones como *We color football* o *El talento no tiene una sola forma*, en las que, si bien salen atletas, se buscaba dar sentido a los atributos que el Barça defiende como suyos.

El Barça tiene encallados proyectos como la franquicia de fútbol femenino en EEUU o la apertura de centros de ocio en Asia y Norteamérica

Ahora bien, si hay una palanca que realmente puede ayudar al cumplimiento de este objetivo y, sobre todo, al de la generación de ingresos internacionales es la digitalización. Aunque más tarde de lo que muchos internamente habrían querido, el pasado mes de febrero se presentó la ofensiva digital con una serie de productos que pretenden triplicar la facturación del canal online, hasta 300 millones de euros.

A la espera de saber cómo afectará el Covid-19 al calendario de lanzamientos, el club tenía ya preparada la puesta en marcha de una OTT global y un sistema de suscripción con el que esperaba monetizar su vasta masa de seguidores en redes sociales. Además, alcanzó un acuerdo con Nike para recuperar los derechos de su ecommerce y dar un impulso a su negocio de retail, que en 2018-2019 generó más de 60 millones de euros y para el que hay un plan de expansión.

Todas estas acciones, las ejecutadas y las que no, eran la base para conseguir que los ingresos superaran por primera vez los 1.000 millones de euros en 2019-2020, después de que el año pasado se quedara a las puertas. Ahora bien, es un hito muy marcado por operaciones extraordinarias, como las plusvalías por traspasos y operaciones contables, que han hecho que los otros ingresos se hayan cuadruplicado entre 2014-2015 y 2018-2019, hasta 155 millones de euros.

La cifra de negocio, que verdaderamente marca la salud de los proyectos futbolísticos, ha mejorado un 50% en este periodo, hasta 835 millones de euros. Las cuotas de socios y abonados superan los 60 millones de euros, mientras que la explotación del estadio se sitúa en torno a 150 millones, por lo que conjuntamente han crecido un 27%. El área de marketing ya factura un 44,4% más, con 325 millones de euros, por los 298 millones del negocio audiovisual, un avance del 82,8%.

Sin embargo, este crecimiento no ha servido para mantener la masa salarial en el 65% de los ingresos al que se aspiraba en el plan estratégico, pues esta ratio se situó en el 67,8% en 2018-2019 sobre los ingresos totales. Si únicamente se calculara respecto a la cifra de negocio, el porcentaje ascendería al 80%. De hecho, este ha sido uno de los principales quebraderos de cabeza de la junta directiva junto al endeudamiento, el otro foco de crítica por parte de la oposición.

El documento aprobado en 2015 planteaba que la deuda neta no pudiera doblar en ningún caso el ebitda. Es un hito que se pudo conseguir en los primeros ejercicios de la junta de Bartomeu, pero que en los últimos dos ejercicios no se ha podido lograr y se ha defendido con un cambio del sistema de cálculo para adoptar el de LaLiga. Lógico en términos de industria, pero cuestionable a la hora de dar cumplimiento a los estatutos y reflejar la evolución real de la salud financiera.

De haberse mantenido el método utilizado originalmente, la deuda neta habría pasado de 247 millones a 490 millones de euros entre junio de 2017 y el mismo mes de 2018, alcanzando un récord de algo más de 600 millones de euros en 2019. "Estamos en una situación confortable y financiaciones con este tipo de entidades son la prueba del algodón", aseguraba el dimisionario Enrique Tombas hace medio año.

Más allá de que pueda discutirse si la situación actual refleja la “solidez financiera y disponibilidad de recursos”, lo que sí se ha evidenciado estos días es que tampoco se ha podido dar con una “gestión de operaciones y procesos robustos” o la “actualización del modelo de gobierno”.

El denominado *Barçagate* ha roto las costuras del máximo órgano de gobierno del club, entre acusaciones de corrupción, fraccionamiento de facturas para eludir los sistemas de control internos y sospechas sobre el servicio real que prestaron proveedores de monitorización de presencia digital. El caso aún no se ha esclarecido, pero ya ha derivado en dimisiones y demandas judiciales. Y con ello deberá lidiar Bartomeu para llegar a 2021 con un mayor grado de cumplimiento en su hoja de ruta.