

CLUBES

El Barça 'redibuja' su modelo de negocio para mantener su competitividad

El club ha tenido que mejorar su estrategia de venta de jugadores para poder sostener un aumento de la masa salarial que considera que ha tocado techo. El área digital y el 'merchandising', dos de las patas clave para llegar a los 1.000 millones en ingresos.

Marc Menchén
3 oct 2018 - 05:00

El Barça 'redibuja' su modelo de negocio para mantener su competitividad

El FC Barcelona había arrastrado históricamente la etiqueta de mal vendedor en el mercado de fichajes, un calificativo al que acompañaban los números: entre 2004 y 2010, los ingresos por este concepto rondaban los diez millones de euros de media. Sin embargo, la salida no buscada de Neymar dejó 222 millones de euros en caja, desencadenó un rápido aumento de la masa salarial y, a la espera de que crezca el negocio ordinario, el club asume que debe seguir **jugando** cada verano para cuadrar las cuentas. "Antes si un jugador no contaba, se le dejaba salir y ya está, pero ahora hemos creado una estructura para poner en valor a esos futbolistas sin minutos y sacar el máximo de recursos posibles", explican fuentes de la entidad.

Esta decisión no deja de entrañar riesgos, pues no existen muchos ejemplos de clubes de la élite capaces de obtener cada año más de cien millones en plusvalías por traspasos. Muestra de la inestabilidad de esta actividad, al menos de momento, es que de los 228 millones obtenidos en 2017-2018 se pasará a unos 131 millones de euros en 2018-2019 si todo sale bien, pues los traspasos firmados no cubren aún esa cifra. Es decir, una caída del 42,5% interanual, pero más del doble que en los cuatro ejercicios anteriores. Por asimilarlo a un equipo de sus dimensiones, el Real Madrid ha promediado unos 50 millones por este concepto en los últimos años.

"Los traspasos deben ser un trabajo cada vez más recurrente", insistía ayer el director general, Óscar Grau. Y en el caso del Barça no hay otra opción posible, al menos hasta que se puedan activar definitivamente las demás palancas de ingresos con las que la entidad quiere ser la primera en superar los 1.000 millones de euros en ingresos. El riesgo de esta política ha quedado reflejado en Portugal, donde el Porto FC acumuló 90 millones en pérdidas entre 2015 y 2017 al no cerrar traspasos que cuadraran su

gasto en plantilla; lo mismo le ha sucedido al Sporting Club, que ha acumulado más de 200 millones en pérdidas al perder su capacidad de completar el presupuesto con su papel de equipo puente entre futbolistas de Latinoamérica y Portugal.

El Barça necesita 131 millones de euros en traspasos para cuadrar las cuentas de 2018-2019, aunque no está asegurado el 100%

El club blaugrana confía en cerrar esta campaña con una facturación de 960 millones, de los que 829 millones de euros corresponden a las fuentes de ingresos habituales. Su rival, por el contrario, ha cifrado en 854,26 millones su volumen de ventas para 2018-2019, de los que 752 millones procederán de su negocio tradicional y otros 102 millones provendrán del traspaso de Cristiano Ronaldo a la Juventus. En ambos casos, alcanzar las semifinales de Champions League supondría dar un importante salto económico, si bien es difícil pensar en que la entidad presidida por Florentino Pérez pueda dar el *sorpasso*. Eso sí, en el Santiago Bernabéu han logrado que su modelo genere un mayor volumen de beneficios para reinvertir en proyectos.

El presidente, Josep Maria Bartomeu, no se ha fijado un importe mínimo a obtener cada año por la salida de jugadores del primer equipo, cálculo difícil en tanto que la lógica que se quiere aplicar no es la misma que la de un club vendedor como puede ser el Sevilla FC o el Benfica SL, dispuestos a vender a integrantes del once titular y no tanto a los que no tienen minutos. Pero sí que se asume necesario mantener activo este negocio a medio plazo, tiempo suficiente para que el Espai Barça empiece a dar sus frutos y se aclaren proyectos del fútbol internacional como el nuevo Mundial de Clubes.

La Uefa ya será en 2018-2019 el principal impulsor del negocio blaugrana, pues los derechos de televisión y por participación en competiciones subirán un 42,8%, hasta 267 millones de euros. “Debemos estar abiertos de miras”, señalaba ayer Grau, sobre propuestas como la de la Fifa que asegurarían al menos 51 millones de euros a todos sus participantes. Es una idea a la que los dos protagonistas de *El Clásico* ya han dado su apoyo de forma pública.

En la otra gran área de ingresos, la de marketing, se contempla una subida del 19,1%, hasta 356 millones de euros, aunque la realidad es que se producirá un cierto estancamiento, como ya informó ayer este diario. Toda la mejora procede de la consolidación del negocio de **retail**, recuperado tras la entrada en vigor del nuevo contrato de patrocinio con Nike

. Esta actividad, que se canalizará a través de una mercantil específica, ya genera 60 millones de euros en ingresos y deja un margen neto de 20 millones. “La proyección es positiva, pero este año es de transición y estamos acabando de definir un plan de negocio a cuatro años”, comentó ayer Grau.

Las esperanzas del club en este ámbito son altas, pues asumen que el negocio de las licencias no se ha explotado con la intensidad que podría haberse hecho. Es más, actualmente es difícil encontrar *merchandising* alternativo a las equipaciones de Nike en el *ecommerce* oficial del club, pese a que cuenta con 328 licenciarios en todo el mundo y algunos de sus socios como Rakuten sí que cuentan con un amplio inventario en Japón. En este ámbito, también se espera que pronto puedan empezar a cobrar los **royalties** asociados al complejo de entreno y ocio de China, que podría generar hasta 100 millones en diez años, y los espacios temáticos firmados con Parques Reunidos.

De Barcelona al mundo, y a la inversa, pues la otra gran palanca de crecimiento es el propio Camp Nou, al que de entrada se le sigue buscando un patrocinador que ponga el apellido a cambio de un mínimo de 300 millones. La remodelación del estadio y su entorno no terminará hasta 2022, momento en el que la dirección estima que solo con el *matchday* podría generar hasta un 30% más al año, es decir, un extra de al menos 50 millones de euros gracias a los nuevos palcos VIP y la restauración. En el club solo se atreven a hablar de “adecuación” de precios en determinadas gradas, mientras que su rival ya ha aplicado este año una subida de entre el 10% y el 25% en los abonos.

En el ámbito patrimonial también quedan dos pastillas de terrenos por colocar en el mercado, después de operaciones inmobiliarias fallidas que en su día ya fueron provisionadas. Por un lado está una parcela en L'Hospitalet de Llobregat, muy cerca de Barcelona, que el club recuperó el año pasado tras perder un laudo con la promotora que en su día la adquirió por 35,4 millones de euros. El problema de esta operación son los costes de trasladar una subestación eléctrica de Endesa, que con el actual precio del metro cuadrado hace inviable una venta a corto plazo. Lo mismo sucede con unos terrenos en Viladecans, donde el expresidente Joan Laporta proyectó un parque temático que no salió adelante por problemas de licencias.

El club ha fichado a Enric Llopart para dirigir el área digital y ha encargado al directivo Didac Lee que supervise el área

Un área más incierta, pero en la que también se ve potencial de crecimiento es la digital . Este verano ha fichado a Enric Llopart como nuevo director del departamento, después de formar parte del equipo que diseñó la estrategia online de BBVA. Además, Bartomeu ha decidido que el directivo Didac Lee se implique más en esta estrategia como responsable de la junta sobre esta materia, donde hoy no hay casi productos monetizables al margen de licencias de juegos para móviles.

El más relevante es Barça Video, con un coste anual de 29,99 euros que da acceso a toda la librería de partidos, mientras que la comunidad Barça Fan de momento lo que ha permitido es recabar toda la información posible de los seguidores. Son cientos de millones de seguidores, y más de uno estará tentado de recuperar aquel mensaje electoral: “¿y si cada uno de ellos comprara cada año un llavero de un euro?”. Parece sencillo, y sería la solución al quebradero de cabeza que supone una masa salarial que ya parece bajo control en 633 millones de euros, pero nadie da con la tecla.