

# Anàlisi dels estats financers del FC Barcelona en el període 2017/18 – 2021/22

Alejandro Portero Termes

([aporterotermes@uoc.edu](mailto:aporterotermes@uoc.edu))

12 de juny de 2023

**Treball Final de Grau**

**Àmbit d'especialització: Presa de Decisions i Anàlisi economicofinancera**

**Memòria final**

---

**Curs 2022/23, 2n semestre**

*“Tot desavantatge té el seu avantatge”*  
Johan Cruyff

	<b>Índex</b>
Resum .....	4
Abstract .....	5
Introducció .....	6
Objectiu i abast .....	7
1. ANÀLISI INTERN .....	8
1.1. Història del Club .....	8
1.2. Descripció de l'activitat .....	10
1.3. Anàlisi dels estats financers del FC Barcelona .....	11
1.3.1. Anàlisi del Balanç de Situació .....	12
1.3.2. Anàlisi de les principals ràtios patrimonials i financeres.....	22
1.3.3. Anàlisi del compte de pèrdues i guanys.....	25
1.3.4. Anàlisi de rendibilitats.....	29
1.3.5. Anàlisi de l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net.....	30
1.3.6. Anàlisi de l'Estat de Fluxos d'Efectiu.....	30
2. ANÀLISI SECTORIAL .....	32
2.1. Característiques del sector .....	32
2.1.1. El futbol professional a Espanya.....	32
2.1.2. Evolució financera del futbol professional a Europa.....	34
2.1.3. Evolució dels ingressos dels 20 principals clubs europeus.....	37
2.2. Anàlisi de la competència .....	39
2.2.1. Competència directa a la lliga espanyola i a Europa.....	39
2.2.2. Anàlisi comparativa.....	40
2.3. Matriu DAFO del FC Barcelona.....	45
3. IMPLICACIONS SOCIALS I PERSPECTIVA DE GÈNERE.....	46
4. CONCLUSIONS I RECOMANACIONS.....	48
4.1. Conclusions.....	48
4.2. Recomanacions.....	48
5. VALORACIÓ I AGRAÏMENTS.....	49
REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES .....	50

## **Anàlisi dels estats financers del FC Barcelona en el període 2017/18 – 2021/22**

Alejandro Portero Termes (aporterotermes@uoc.edu)

Estudis d'Economia i Empresa

Grau d'Administració i Direcció d'Empreses (ADE)

Àmbit d'especialització: Anàlisi Econòmica

### **Resum**

El FC Barcelona, un dels clubs de futbol més prestigiosos del món, ha experimentat desafiaments financers significatius els darrers anys. Tot i que el club ha tingut èxit esportiu al camp, amb múltiples títols nacionals i internacionals, ha enfrontat dificultats en la gestió de les seves finances.

Un dels principals problemes financers del FC Barcelona ha estat el creixement excessiu del deute. El club ha hagut d'assumir una càrrega considerable de deutes a causa de la inversió en fitxatges de jugadors, renovacions de contractes i millores a l'estadi, entre altres despeses. Aquests deutes han generat una pressió financera significativa i han limitat la capacitat del club per fer noves inversions i mantenir una situació econòmica estable.

A més, el Club ha experimentat una disminució en els seus ingressos durant els darrers anys degut, en part, a la manca d'èxits a la Lliga de Campions de la UEFA, que ha afectat negativament els ingressos per drets de televisió i patrocinis. A més, la pandèmia de COVID-19 ha tingut un impacte significatiu a les finances del Club, ja que es va veure obligat a jugar partits a porta tancada i enfrontar una reducció en els ingressos de taquilla i marxandatge.

Aquests problemes financers van portar el FC Barcelona a prendre mesures per mitigar la crisi. El Club ha implementat programes de reducció de costos, incloent-hi retallades salarials i la venda de jugadors clau per alleujar la pressió financera. També s'han fet canvis a l'estructura de gestió i s'han buscat acords amb els creditors per reestructurar el deute.

En resum, la situació financera del FC Barcelona és delicada a causa del seu deute creixent i la disminució d'ingressos. El club ha pres mesures per abordar aquests desafiaments, però encara enfronta dificultats en el camí cap a una recuperació financera sòlida. La gestió eficient dels recursos, la generació de noves fonts d'ingressos i la millora en el control de la despesa seran clau per assegurar una situació financera més estable en el futur.

ODS:

- Fi de la pobresa (ODS 1)
- Educació de qualitat (ODS 4)
- Igualtat de gènere (ODS 5)
- Energia assequible i no contaminant (ODS 7)

Paraules clau: FC Barcelona, COVID-19, crisi financera, deute, patrimoni.

## **Abstract**

FC Barcelona, one of the most reputable football clubs in the world, has experienced significant financial challenges in recent years. Although the club has enjoyed sporting success on the field, with multiple national and international titles, it has faced difficulties in managing its finances.

One of FC Barcelona's main financial problems has been the excessive growth of debt. The club has had to take on a considerable debt burden due to investment in player signings, contract renewals and stadium improvements, among other expenses. These debts have created significant financial pressure and have limited the club's ability to make new investments and maintain a stable financial situation.

In addition, the Club has experienced a decline in revenues over the last few years due, in part, to a lack of success in the UEFA Champions League, which has negatively affected television rights and sponsorship income. In addition, the COVID-19 pandemic had a significant impact on the Club's finances, as it was forced to play matches behind closed doors and face a reduction in box office and merchandising revenues.

These financial problems led FC Barcelona to take measures to mitigate the crisis. The Club has implemented cost-cutting programmes, including salary cuts and the sale of key players to alleviate financial pressure. Changes have also been made to the management structure and agreements have been sought with creditors to restructure debt.

In short, FC Barcelona's financial situation is delicate because of its growing debt and declining revenues. The club has taken steps to address these challenges, but still faces difficulties on the road to a sound financial recovery. Efficient management of resources, generation of new sources of revenue and improved expenditure control will be key to ensuring a more stable financial situation in the future.

Sustainable Development Goals (SDG):

- No poverty (SDG 1)
- Quality education (SDG 4)
- Gender equality (SDG 5)
- Affordable and clean energy (SDG 7)

Key words: FC Barcelona, COVID-19, financial crisis, debt, equity, assets.

## INTRODUCCIÓ

Aquest Treball Final de Grau pretén dur a terme una anàlisi de l'evolució i de la situació econòmica i financera del Futbol Club Barcelona (d'ara en endavant, "el Club"), un dels grans clubs de futbol professional europeu, així com establir una comparativa amb la situació econòmica y financera d'alguns dels seus màxims rivals tant de la lliga espanyola com a Europa. Tanmateix, l'estudi es centrarà en el període 2017/18-2021/22, període en el que el Club ha esdevingut en una situació de fallida econòmica.

## Justificació

El tema triat per a dur a terme el TFG uneix dues de les meves passions, l'anàlisi financer i el futbol. En aquest sentit, que millor que analitzar els estats financers del club del que sóc des de ben petit aficionat, per tal d'entendre, des d'un punt de vista analític i acadèmic, quina o quines han sigut les causes que han portat al mateix a la fallida econòmica. Així, aquest TFG busca aprofundir-se en les entranyes de les finances del Club, i donar resposta a aquest fet. És públic i notori que la pandèmia del COVID-19 va provocar una paralització total o parcial de molts sectors econòmics, de la que el futbol europeu professional no va ser excepció, impactant de forma molt important als comptes dels clubs. No obstant, molts clubs n'han sortit inclús afavorits, al disposar d'una situació financera i patrimonial molt solvent, que els permeten competir de millor manera contra clubs que van estirar més el braç que la màniga. Com diu el cèlebre inversor Warren Buffett, "*només quan baixa la marea, se sap qui nadava nu*".

Segons l'informe "Impacte econòmic, fiscal i social del futbol professional a España" (elaborat per PwC), la indústria del futbol professional genera 185.000 llocs de treball, €4.100M en impostos i una facturació de €15.688M a la temporada 2016/17, equivalent a l'1,37% del PIB a España. En aquest sentit, aproximadament 1 de cada 100 llocs de treball al país, tenen relació directa o indirecta amb aquesta indústria. Tanmateix, fa d'impacte tractor per d'altres sectors, generant ingressos addicionals com a la restauració, l'allotjament, els bars o el turisme nacional de gairebé €4.000M.

Per d'altra banda, el futbol té un impacte social important, ja que influeix de manera positiva en les relacions socials, així com promou valors a la societat com el companyerisme, el treball en equip, la confiança, l'esforç, el compromís o el respecte. D'aquesta manera, es confirma la gran importància econòmica i social del futbol en les nostres vides.

Totes aquestes xifres marejants es van veure impactades per una pandèmia que ha posat al límit les finances de molts clubs o, inclús, han provocat la fallida econòmica a alguns d'ells, tenint que dur a terme ampliacions de capital o venda d'actius, per a no caure en causa de dissolució. Així, un informe realitzat per Deloitte va concloure que l'impacte en els ingressos de la temporada 2019/20 per als clubs europeus va arribar als €3.400M, provocant una disminució dels ingressos globals del 13% fins als €25.200M, respecte als €28.600M de la temporada anterior. A nivell espanyol, els ingressos van caure un 8% fins als €3.100M, si bé el major impacte el van suportar el FC Barcelona i el Reial Madrid, ja que en el seu mix d'ingressos tenen una major importància la via de *marxandatge* i *ticketing*, les quals van caure en picat degut a les restriccions marcades per les autoritats sanitàries.

D'aquesta manera, la motivació per a la realització d'aquest treball és fruit de consolidar coneixements profunds del que ha portat realment al FC Barcelona a la crítica situació econòmica en la que es troba, així com poder parlar amb propietat amb amics i coneguts sobre un tema tan social com aquest.

## Objectiu i abast

Aquest TFG aspira a donar resposta a la pregunta, **FC Barcelona: ha estat el COVID-19 la causa de la fallida econòmica del Club?**

Per a donar resposta a aquesta qüestió, realitzarem:

- Anàlisi intern del Club, tant a nivell qualitatiu com a nivell quantitatiu, analitzant l'evolució de la seva situació patrimonial i financera, el seu compte de pèrdues i guanys, el seu balanç de situació, els seus estats de fluxos d'efectiu, així com els diversos ratis econòmic-financers.
- Analitzar l'evolució econòmic-financera d'alguns dels seus màxims rivals a Espanya i a Europa, com el Reial Madrid, l'Atlètic de Madrid, la Juventus o el Manchester City, duent a terme una comparativa entre aquestes entitats.
- Analitzar l'evolució del sector, per tal d'entendre quina afectació a tingut el COVID-19 en les seves finances.
- Exposar les conclusions obtingudes i proposar recomanacions i millores a dur a terme.

Les fonts i referències documentals que garanteixen l'abast dels objectius mencionats son:

- Els comptes anuals del FC Barcelona per al període de 2017/18-2021/22, obtingudes a partir de la pàgina web del propi Club.
- Els comptes anuals del Reial Madrid, l'Atlètic de Madrid, la Juventus de Torí i el Manchester City, per al període de 2017/18-2021/22, obtingudes a partir de les seves pàgines web.
- Informes sectorials relatius a l'evolució del futbol professional europeu.
- Articles i notícies de rellevància per al desenvolupament del treball.

En relació als problemes inicials detectats que es presenten per a l'anàlisi, destaquen:

- No he trobat limitacions d'informació rellevants durant la realització del TFG, si bé m'hagués agradat seleccionar, addicionalment al clubs escollits a l'anàlisi amb la competència, el Bayern de Munic, ja que crec que és un dels clubs millor gestionats d'Europa. En aquest sentit, no he trobat informació pública disponible de les finances d'aquest pels últims 5 exercicis.

## 1 ANÀLISI INTERN

### 1.1 Història del Club

El Futbol Club Barcelona (també conegut com Barça) va ser fundat el 29 de novembre de 1899 per un grup de dotze aficionats al futbol, convocats pel suís Joan Gamper mitjançant un anunci publicat a la revista "Los Deportes", el 22 d'octubre del mateix any, a la ciutat de Barcelona. Des de llavors, el Club ha passat a ser un dels equips més exitosos i populars del món.



#### NOTAS DE SPORT

Nuestro amigo y compañero Mr. Kans Kamper, de la Sección de Foot-Vall de la «Sociedad Los Deportes» y antiguo campeón suizo, deseoso de poder organizar algunos partidos en Barcelona, ruega a cuantos sientan aficiones por el referido deporte se sirvan ponerse en relación con él, dignándose al efecto pasar por esta redacción los martes y viernes por la noche de 9 á 11.



Durant els anys 1910 el Club va donar un gran pas endavant, tant a nivell esportiu com a nivell social, guanyant tres Copes d'Espanya i tres Copes dels Pirineus, a més d'arribar als 3.000 socis, convertint-se en una de les societats esportives més populars de Catalunya.

Per d'altra banda, l'1 de gener de 1913 el Club va acceptar per primera vegada una dona com a sòcia, Edelmira Calvetó, i a l'any 1934 la periodista i atleta Ana M<sup>a</sup> Martínez es va convertir en la primera dona que va formar part de la junta directiva.

Els anys 1920 van convertir-se en la primera època daurada del Club, passant de 3.000 a 12.000 socis i, al 1922, es va inaugurar el primer gran estadi del Club, el Camp de les Corts amb capacitat per a 30.000 espectadors. A més, es va iniciar el que ara es coneix com el "Més que un Club", creant les seccions d'hoquei herba, bàsquet i rugbi.

Els anys 1930 van esdevenir en uns anys de gran crisi pel Club, iniciant-se la dècada amb el suïcidi de Joan Gamper degut, probablement, a la difícil situació econòmica en la que es va veure envoltat després del crack borsari del 1929. Tanmateix, l'inici de la guerra civil al 1936 va provocar que acabés la dècada amb tan sols 2.500 socis i patint fets tant importants com l'afusellament del president del Club, el Sr. Josep Suñol, per part de les tropes nacionals.

Els anys 1950 van convertir-se en una de les millors dècades de la història del Club, tant a nivell esportiu com social. Així, va experimentar un renaixement amb l'arribada de jugadors com Lászlo Kubala, i va guanyar quatre lligues consecutives entre 1951 i 1954. D'aquesta manera, la massa social va incrementar fins els 38.000 socis que van deixar petit el camp de Les Corts, iniciant-se la construcció d'un nou estadi, el Camp Nou, inaugurat el 1957.





Durant els anys 1970 el nombre de socis va anar en augment, passant de 55.000 a 80.000 socis, amb l'arribada de jugadors estrangers tan rellevants a la història del Club com Johan Cruyff, Johan Neeskens, Hugo Sotil, Hansi Krankl o Allan Simonsen.

La dècada dels 1980 es recorda com la dècada dels grans fitxatges. Així, van arribar al Camp Nou figures mundials com Maradona, Schuster o Lineker, però aquestes grans inversions no es van traduir en molts trofeus. No obstant, durant aquesta dècada es va ampliar el Camp Nou i es van superar els 100.000 socis, construint el gran Barça que estava per venir.

Així, els anys de la dècada de 1990 van ser 10 anys d'un èxit absolut, liderats pel "Dream Team" de Johan Cruyff i la consecució de la primera Copa d'Europa l'any 1992. Aquest "Dream Team", liderat per jugadors com Koeman, Stoichkov, Guardiola o Laudrup, va esdevenir en un referent de bon joc i competitivitat.



La història més recent es troba fortament influenciada per "l'era Guardiola". En aquest sentit, un jove Pep Guardiola va agafar les rendes de l'equip de la "seva vida" i el va portar a gaudir dels majors èxits de la seva història. Així, la temporada 2008/09 (la seva primera temporada com entrenador de l'equip) es va aconseguir el triplet (Lliga, Copa del rei i Champions League), arrodonint la fita aconseguint el sextet amb la Supercopa d'Europa, Supercopa d'Espanya i Mundial de Clubs a la temporada següent.

Aquesta gran fita es va aconseguir amb una majoria de jugadors de La Masia (centre de formació del Club), en una fornada de jugadors difícil d'igualar. Així, jugadors formats a casa com Xavi, Iniesta, Valdés, Piqué o Leo Messi, van restablir la forma de jugar al futbol. D'aquesta manera, el seu distintiu estil de joc, basat en el control de la possessió de la pilota i la ràpida circulació d'aquesta a través de petits tocs, conegut com el "tiki-taka", van traslladar la popularitat del Club a un altre nivell mundial. Aquest enfocament ha estat influenciat per entrenadors com Joahn Cruyff o Pep Guardiola, artífexs dels majors èxits del Club.

Més d'un miler de jugadors han vestit la samarreta del Barça, però pocs han tingut una incidència a la història del Club com Leo Messi. El per molts considerat el millor jugador de la història, ha trencat tots el registres i rècords, sent una part fonamental dels grans èxits aconseguits en la última dècada. Parlem del primer futbolista que ha aconseguit guanyar 7 pilotes d'or, a més d'haver-ho guanyat tot tant a nivell de clubs com a nivell de seleccions.



En resum, el Futbol Club Barcelona és un dels equips de futbol més exitosos i reconeguts a nivell mundial, amb una història rica en fites esportives, compromís social i polític, amb una forta identitat catalana.

## 1.2 Descripció de l'activitat

L'activitat del Barça és multi-facètica i va més enllà del seu èxit esportiu al camp de joc, i abasta àrees com l'educació, la responsabilitat social, el compromís polític i la cultura.

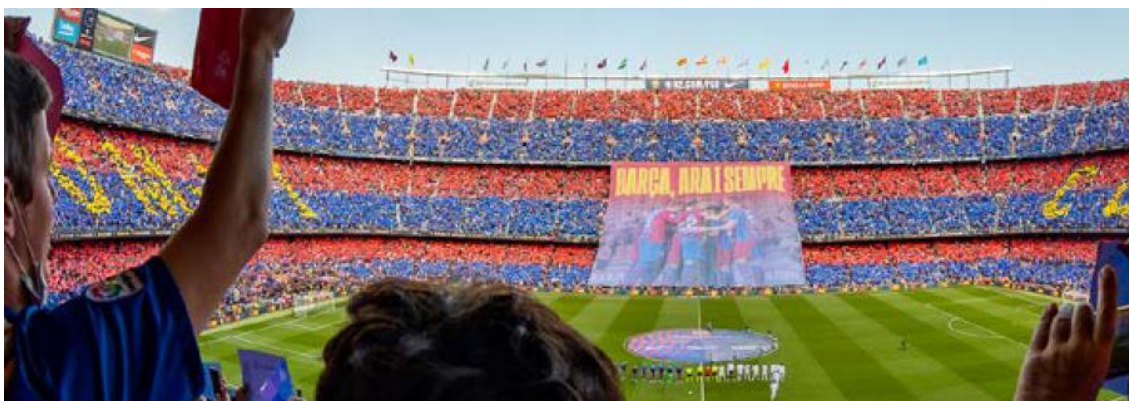
En termes esportius, el Barça té un equip de futbol masculí i femení, així com equips de futbol base, des del planter fins a la categoria juvenil. A més, compta amb equips en altres disciplines esportives, com ara bàsquet, handbol, futbol sala, hoquei sobre patins, hoquei sobre herba, rugbi i voleibol.

El futbol masculí és la disciplina esportiva més important i visible del Barça. L'equip de futbol masculí juga a l'Estadi Camp Nou, que té capacitat per a més de 99.000 espectadors. L'equip ha guanyat nombrosos títols nacionals i internacionals, incloent-hi la Lliga de Campions de la UEFA, la Lliga espanyola i la Copa del Rei.

Per d'altra banda, el futbol femení també ha estat una disciplina en creixement al Club. L'equip de futbol femení ha guanyat diversos títols de Lliga i de la Copa de la Reina, així com una Lliga de Campions de la UEFA, i ha estat un important impulsor del creixement del futbol femení a Espanya i a tot el món.

El Barça també té una forta presència a les xarxes socials i ha estat un líder en la utilització de les plataformes digitals per interactuar amb els seus fans a tot el món. El Club té milions de seguidors a les seves xarxes socials i utilitza aquestes plataformes per comunicar notícies, interactuar amb els fans i promocionar la seva marca.

A més, el Barça té una forta presència a la comunitat i ha estat un líder en el compromís social i polític. El Club ha participat en nombroses iniciatives i projectes de responsabilitat social, com el programa "Més que un club", que s'enfoca a l'educació, la integració social i la lluita contra la discriminació.



Tal i com s'ha comentat, el FC Barcelona és una de les institucions esportives més grans i exitoses del món i, per tant, disposa d'una àmplia varietat de fonts diverses d'ingressos. Així, algunes de les principals fonts d'ingressos del Club son:

1. **Drets televisius:** El FC Barcelona rep una important quantitat d'ingressos pels drets de televisió dels partits de futbol que juga a la Lliga espanyola i a les competicions europees. Aquests drets de televisió representen una part significativa dels ingressos del Club.

2. **Patrocinadors i publicitat:** El FC Barcelona té diversos patrocinadors i acords publicitaris que generen ingressos importants pel Club. Alguns dels patrocinadors més importants del Barça són Nike, Spotify, Estrella Damm, Ambilight TV i Cupra.
3. **Taquilla i marxandatge:** El FC Barcelona rep una important quantitat d'ingressos per la venda d'entrades per als partits de futbol al Camp Nou, així com per la venda de productes de marxandatge, com ara samarretes, bufandes i altres articles relacionats amb el Club.
4. **Socis i abonats:** La gran quantitat de socis i abonats de la que disposa el Club, paguen una quota anual per tenir accés als partits de futbol i altres beneficis exclusius. El nombre de socis i abonats del Club és un dels més alts del món, superant els 143.000.
5. **Venda de jugadors:** En els últims anys s'han dut a terme la venda de jugadors a d'altres clubs, sent les més destacades la venda de Neymar, Arthur, Philippe Coutinho o Semedo.

En resum, l'activitat del FC Barcelona és molt diversa i va més enllà del seu èxit esportiu. El Club té una forta presència a la comunitat i ha estat un líder en el compromís social i polític. A més, el Barça té una presència destacada a les xarxes socials i és una marca globalment reconeguda i admirada.

### 1.3 Anàlisi dels estats financers del FC Barcelona

L'anàlisi dels estats financers consolidats del FC Barcelona s'ha realitzat a partir dels comptes anuals auditats del quinquenni 2017/18 a 2021/22. En aquest sentit, els mateixos van ser auditats fins la temporada 2020/21 per Ernst & Young, S.L. i a partir de la temporada 2021/22 han estat auditats per Grant Thornton, S.L.P.

En aquest sentit, els informes d'auditoria dels exercicis 2020/21 y 2021/22 incorporen un paràgraf d'èmfasi, en el que criden l'atenció que, com a conseqüència de les pèrdues acumulades d'exercicis anteriors, el patrimoni net consolidat és negatiu (€353M a 30 de juny de 2022). Així mateix, el fons de maniobra és negatiu per import de €279M a 30 de juny de 2022. D'aquesta manera, la Junta Directiva ha formulat els comptes anuals consolidats aplicant el principi d'empresa en funcionament, donat les accions dutes a terme per revertir aquesta situació.

El Club és capçalera d'un grup societari. D'acord amb l'article 7 del Reial Decret 1159/2010, de 17 de setembre, pel qual s'aproven les Normes per a la Formulació de Comptes Anuals Consolidats, el Club va formular per primera vegada comptes anuals consolidats en l'exercici social acabat el 30 de juny del 2019, a causa de la rellevància de la societat dependent Barça Licensing & Merchandising, SLU, societat que va començar la seva activitat a partir de l'1 de juliol del 2018, una vegada conclòs el contracte d'explotació en exclusiva que tenia la societat Futbol Club Barcelona Merchandising, SLU (societat pertanyent al grup Nike).

El detall de les societats participades a 30 de juny del 2022 es mostra en les taules següents:

Detall societats participades			
Raó social	Domicili	País	Participació
<b>Societats dependents consolidades pel mètode d'integració global</b>			
Barça Licensing & Merchandising, S.L.U.	Av. Aristides Maillol, s/n, 08028, Barcelona	Espanya	100%
Barça Produccions, S.L.U.	Av. Aristides Maillol, s/n, 08028, Barcelona	Espanya	100%
Sudburylane, S.L.	Trav. de Gràcia, 11, 08021, Barcelona	Espanya	100%
<b>Societats dependents consolidades pel mètode posada en equivalència</b>			
Locksley Invest, S.L.	Suero de Quiñones, 34-36, 1P, 28002, Madrid	Espanya	49%

- i. **Barça Licensing & Merchandising, SLU** es va constituir el 23 de març del 2018 i el seu objecte social és el comerç al detall, incloent-hi la promoció, venda, comercialització i distribució, en qualsevol de les maneres que permetin les pràctiques i usos mercantils, de joguines, articles d'esport i roba esportiva o no dins de l'àmbit de l'explotació de les marques propietat del Futbol Club Barcelona.
- ii. **Barça Produccions, SLU** es va constituir el 29 de setembre del 2021 i el seu objecte social és la creació, producció i explotació de tota mena de contingut audiovisual, així com la prestació de serveis de producció audiovisual de qualsevol tipus.
- iii. **Sudburylane, SL** es va constituir el 10 de juny del 2022 i el seu objecte social és la constitució, participació per ella mateixa o de manera indirecta en la gestió i control d'altres empreses, així com l'adquisició, alineació, tinença i explotació de béns immobles com també la intermediació en operacions comercials, empresarials i immobiliària. I també negociacions i explotacions de patents, marques, llicències, know-how i drets de propietats.
- iv. **Locksley Invest, SL** es va constituir el 11 de gener del 2022 i el seu objecte social és la constitució, participació per ella mateixa o de manera indirecta en la gestió i control d'altres empreses, així com l'adquisició, alineació, tinença i explotació de béns immobles com també la intermediació en operacions comercials, empresarials i immobiliària. I també negociacions i explotacions de patents, marques, llicències, know-how i drets de propietats.

La pandèmia internacional, així declarada per l'Organització Mundial de la Salut (OMS) l'11 de març del 2020, va suposar una crisi sanitària sense precedents que va impactar en l'entorn macroeconòmic i en l'evolució dels negocis.

Com a conseqüència dels efectes d'aquesta pandèmia, els ingressos del Grup de la temporada 2020/21 i, en menor mesura, els de la temporada 2019/20, es van reduir de manera molt significativa. Concretament, les restriccions d'accés de públic al Camp Nou i a la resta de recintes esportius del Club van afectar principalment els ingressos per competicions (taquilles i hospitality), els socis i sòcies i les persones abonades, i la comercialització (marxandatge, museu i d'altres). Les restriccions de mobilitat, amb el consegüent descens del turisme, també van afectar de manera molt significativa l'activitat de la societat dependent Barça Licensing & Merchandising, SLU.

D'aquesta manera, els estats financers analitzats a continuació mostren un impacte rellevant en el negoci per aquest fet, tant a nivell de compte de resultats com a nivell de solvència econòmica.

### 1.3.1 Anàlisi del Balanç de Situació

L'anàlisi patrimonial i financer del FC Barcelona es realitza a partir del balanç de situació a 30 de juny de cada un dels exercicis analitzats (2017/18 – 2021/22). En aquest sentit, mitjançant l'anàlisi dels percentatges verticals s'analitzarà la seva estructura econòmica i financera, incidint en les masses més significatives. Tanmateix, a l'anàlisi financer s'utilitzaran diverses

ràtios de liquiditat i endeutament per analitzar l'equilibri entre les masses de l'actiu i el passiu, així com determinar al grau de liquiditat i solvència.

Tal i com s'ha anticipat, l'anàlisi patrimonial permet identificar les fortaleses i debilitats financeres de l'empresa, així com possibles oportunitats i riscos. Amb aquesta informació, a continuació es presenta un resum de les principals partides del balanç de situació en el període analitzat de 2017/18 a 2021/22, així com la seva anàlisi vertical.

Taula 1. Percentatges verticals del balanç de situació

Balanç de situació a 30 de juny de cada exercici										
€ '000	2017/18		2018/19		2019/20		2020/21		2021/22	
<b>ACTIU NO CORRENT</b>										
Immobilitzat intangible	461.686	45,4%	542.418	39,9%	620.799	42,1%	335.557	32,5%	264.789	18,9%
Immobilitzat material	156.572	15,4%	205.561	15,1%	227.815	15,5%	231.078	22,4%	236.631	16,9%
Inversions immobiliàries	13.428	1,3%	13.616	1,0%	13.446	0,9%	14.099	1,4%	40.668	2,9%
Inversions en empreses del grup i associades a ll/t	1.080	0,1%	6.773	0,5%	7.069	0,5%	-	0,0%	110.500	7,9%
Inversions financeres a ll/t	22.578	2,2%	101.489	7,5%	125.580	8,5%	19.497	1,9%	26.817	1,9%
Actius per impost diferit	20.733	2,0%	22.217	1,6%	52.713	3,6%	128.206	12,4%	120.716	8,6%
Deutors comercials no corrents	104.251	10,3%	64.233	4,7%	58.083	3,9%	43.326	4,2%	39.915	2,8%
<b>Total actiu no corrent</b>	<b>780.328</b>	<b>76,8%</b>	<b>956.307</b>	<b>70,4%</b>	<b>1.105.505</b>	<b>75,0%</b>	<b>771.763</b>	<b>74,9%</b>	<b>840.036</b>	<b>59,9%</b>
<b>ACTIU CORRENT</b>										
Actius no corrents mantinguts per a la venda	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	38.000	3,7%	3.000	0,2%
Existències	-	0,0%	3.484	0,3%	3.206	0,2%	5.834	0,6%	10.686	0,8%
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	190.443	18,7%	233.207	17,2%	194.707	13,2%	148.483	14,4%	161.286	11,5%
Inversions financeres a c/t	2.668	0,3%	2.312	0,2%	2.139	0,1%	2.139	0,2%	1.139	0,1%
Periodificacions a c/t	2.439	0,2%	5.326	0,4%	6.264	0,4%	4.318	0,4%	7.233	0,5%
Efectiu i altres actius líquids equivalents	40.347	4,0%	158.362	11,7%	162.206	11,0%	60.411	5,9%	378.227	27,0%
<b>Total actiu corrent</b>	<b>235.897</b>	<b>23,2%</b>	<b>402.691</b>	<b>29,6%</b>	<b>368.522</b>	<b>25,0%</b>	<b>259.185</b>	<b>25,1%</b>	<b>561.571</b>	<b>40,1%</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>1.016.225</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.358.998</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.474.027</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.030.948</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.401.607</b>	<b>100,0%</b>
<b>Patrimoni net i passiu</b>										
€ '000	2017/18		2018/19		2019/20		2020/21		2021/22	
<b>PATRIMONI NET</b>										
Fons propis	125.693	12,4%	130.184	9,6%	32.845	2,2%	(452.822)	(43,9)%	(355.245)	(25,3)%
Subvencions, donacions i llegats rebuts	2.504	0,2%	2.423	0,2%	2.342	0,2%	2.090	0,2%	2.032	0,1%
<b>Total patrimoni net</b>	<b>128.197</b>	<b>12,6%</b>	<b>132.607</b>	<b>9,8%</b>	<b>35.187</b>	<b>2,4%</b>	<b>(450.732)</b>	<b>(43,7)%</b>	<b>(353.213)</b>	<b>(25,2)%</b>
<b>PASSIU NO CORRENT</b>										
Provisions a llarg termini	16.208	1,6%	16.208	1,2%	16.208	1,1%	101.491	9,8%	83.752	6,0%
Deutes a llarg termini	172.317	17,0%	511.737	37,7%	442.542	30,0%	553.681	53,7%	803.918	57,4%
Passius per impost diferit	635	0,1%	608	0,0%	581	0,0%	497	0,0%	19.750	1,4%
Periodificacions a llarg termini	16.186	1,6%	10.673	0,8%	9.160	0,6%	13.391	1,3%	6.734	0,5%
<b>Total passiu no corrent</b>	<b>205.346</b>	<b>20,2%</b>	<b>539.226</b>	<b>39,7%</b>	<b>468.491</b>	<b>31,8%</b>	<b>669.060</b>	<b>64,9%</b>	<b>914.154</b>	<b>65,2%</b>
<b>PASSIU CORRENT</b>										
Provisions a curt termini	874	0,1%	3.234	0,2%	3.356	0,2%	2.322	0,2%	7.221	0,5%
Deutes a curt termini	51.019	5,0%	11.944	0,9%	268.483	18,2%	188.181	18,3%	175.315	12,5%
Creditors comercials i altres comptes a pagar	439.969	43,3%	493.634	36,3%	462.196	31,4%	407.776	39,6%	519.415	37,1%
Periodificacions a curt termini	190.820	18,8%	178.353	13,1%	236.314	16,0%	214.341	20,8%	138.714	9,9%
<b>Total passiu corrent</b>	<b>682.682</b>	<b>67,2%</b>	<b>687.165</b>	<b>50,6%</b>	<b>970.349</b>	<b>65,8%</b>	<b>812.620</b>	<b>78,8%</b>	<b>840.665</b>	<b>60,0%</b>
<b>TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU</b>	<b>1.016.225</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.358.998</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.474.027</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.030.948</b>	<b>100,0%</b>	<b>1.401.607</b>	<b>100,0%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FCB

### 1.3.1.1 Anàlisi patrimonial

#### Anàlisi de l'actiu

L'actiu total del Club ha sofert dues tendències ben diferenciades en el període analitzat. En aquest sentit, fins a la temporada 2020/21, l'actiu va incrementar significativament fins les €1.474M, degut a un increment tant de les masses d'actiu no corrent, principalment per les inversions realitzades en immobilitzat intangible, així com per les masses d'actiu corrent, amb un increment significatiu de la tresoreria. No obstant, a la temporada 2020/21 l'actiu es va reduir en un 30,1% fins als €1.031M degut principalment al deteriorament registrat a la partida que més havia incrementat fins el moment, la d'immobilitzat intangible. En aquest sentit, l'entrada d'una nova Junta Directiva va propiciar el deteriorament del valor comptable de cert immobilitzat intangible esportiu (jugadors), per tal d'adequar-lo al seu valor real de mercat.

Per d'altra banda, l'increment de l'actiu en un 36,0% a la temporada 2021/22, arribant als €1.402M, es deu a l'operació de venda d'actius del Club (drets televisius futurs) i la corresponent entrada de caixa per aquest fet. Així, l'actiu corrent incrementa del €259M de l'exercici 2020/21 als €562M de l'exercici 2021/22 per aquest fet.

A continuació, s'analitzarà l'evolució de les principals partides d'actiu d'una forma més detallada.

## Actiu no corrent

Tal i com s'ha anticipat, l'actiu no corrent es troba influenciat en gran mesura per les inversions i deterioraments registrats a l'immobilitzat intangible esportiu. En aquest sentit, el detall de l'evolució de les principals partides de l'actiu no corrent serien:

- i. **Immobilitzat intangible:** L'immobilitzat intangible es compon d'immobilitzat intangible esportiu, el qual recull els drets d'adquisició de jugadors així com altres conceptes de naturalesa similar, així com l'immobilitzat intangible no esportiu, corresponent principalment a la millora continua de la pàgina web, diverses llicències i el desenvolupament del CRM.

Taula 2. Detall de l'immobilitzat intangible

Immobilitzat intangible					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
<b>Immobilitzat intangible esportiu</b>	<b>450.880</b>	<b>527.795</b>	<b>596.678</b>	<b>313.179</b>	<b>246.207</b>
<b>Immobilitzat intangible no esportiu</b>	<b>10.806</b>	<b>14.623</b>	<b>24.121</b>	<b>22.378</b>	<b>18.582</b>
<i>Aplicacions informàtiques</i>	10.790	13.159	17.421	17.112	15.068
<i>Desenvolupament</i>	-	465	414	-	-
<i>Drets de traspàs</i>	-	827	788	103	-
<i>Drets de propietat audiovisual</i>	-	-	3.481	2.833	2.008
<i>Immobilitzat en curs</i>	16	172	2.017	2.330	1.506
<b>Total immobilitzat intangible</b>	<b>461.686</b>	<b>542.418</b>	<b>620.799</b>	<b>335.557</b>	<b>264.789</b>
<b>% s/total actiu</b>	<b>45,4%</b>	<b>39,9%</b>	<b>42,1%</b>	<b>32,5%</b>	<b>18,9%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

D'acord amb el que es pot observar a la taula anterior, l'immobilitzat intangible esportiu va anar incrementant fins a l'exercici previ al COVID-19, degut a les grans inversions en jugadors realitzades, si bé el seu pes sobre el total de l'actiu es va mantenir relativament estable. Per d'altra banda, els deterioraments registrats a l'exercici 2020/21 i la contenció en les inversions realitzada en la temporada següent, han provocat una reducció rellevant del pes d'aquesta partida sobre el total de l'actiu. Cal destacar que la reducció fins al 18,9% de l'exercici 2021/22 també està fortament influenciada per l'increment de l'actiu total per l'entrada de tresoreria, a partir de la venda de drets televisius futurs.

- ii. **Immobilitzat material:** L'immobilitzat material s'ha vist influenciat al llarg del període analitzat per l'inici d'un dels projectes més importants a la història del Club, l'Espai Barça. En aquest sentit, els costos acumulats incorreguts per aquest projecte pugen a €132M, registrant-se la pràctica totalitat com a immobilitzat en curs. Amb data 5 d'abril de 2014 es va aprovar en referèndum la proposta de l'Espai Barça, que va suposar l'encàrrec a la Junta Directiva del Club d'executar el projecte del nou Camp Nou, el nou Palau Blaugrana i el nou Espai Barça.

Taula 3. Detall de l'immobilitzat material

Immobilitzat material					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Estadis i pavellons esportius	70.236	67.903	67.883	81.580	75.370
Altres terrenys i construccions	37.755	36.825	36.822	37.118	35.986
Instal·lacions tècniques	14.342	13.077	12.775	11.348	8.310
Immobilitzat en curs	34.239	87.756	110.335	101.032	116.965
<b>Total immobilitzat material</b>	<b>156.572</b>	<b>205.561</b>	<b>227.815</b>	<b>231.078</b>	<b>236.631</b>
<b>% s/total actiu</b>	<b>15,4%</b>	<b>15,1%</b>	<b>15,5%</b>	<b>22,4%</b>	<b>16,9%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

D'aquesta manera, les principals partides d'immobilitzat material corresponen a l'estadi i la ciutat esportiva. Així, el Club inverteix anualment en la reforma de l'estadi i del Palau Blaugrana, així com la renovació dels camps de joc. Tal i com es pot observar, exceptuant l'exercici 2020/21 en el que es va reduir l'actiu mitjançant el deteriorament de jugadors, l'immobilitzat material s'ha mantingut estable al voltant del 15% sobre el total dels actius del Club.

- iii. **Inversions en empreses del grup i associades a ll/t:** El 30 de juny del 2022 el Club ha venut el 10% dels drets audiovisuals del Club de la competició professional de "La Liga" a la societat Locksley Invest, SL, constituïda en data 11 de gener de 2022 de la qual el Club manté el 49% de la participació. El restant 51% pertany a la societat inversora nord-americana Sixth Street Partners. D'aquesta manera, una partida de l'actiu que no era significativa, ha passat a suposar un 7,9% del total de l'actiu.
- iv. **Actiu per impost diferit:** A 30 de juny del 2022 les bases imposables negatives pendents de compensar del Club pugen a €382M, i corresponen a les generades a l'exercici 2021/22 per €0,7M, i als exercicis 2020/21 (€284M), 2019/20 (€96M), 2010/11 (€0,4M) i 2009/10 (€0,5M). A 30 de juny del 2022 hi ha registrats actius per impost diferit per import de €121M, ja que la Junta Directiva del Club considera que, d'acord amb la millor estimació dels resultats futurs, és probable que aquests actius es puguin recuperar en un horitzó temporal no superior a 10 anys, tal com estableix la normativa comptable. D'aquesta manera, les fortes pèrdues registrades en el període analitzat, han provocat que es disposi d'un crèdit fiscal, el qual està suposant un 8,6% del total de l'actiu del Club.
- v. **Deutors comercials no corrents:** Corresponen principalment a les primes de fitxatges pels imports pendents de meritjar a llarg termini. En aquest sentit, degut a la reducció dels imports de les vendes de futbolistes realitzades en les últimes dues temporades, aquesta partida ha anat disminuint, passant d'un 10,3% de l'actiu a l'exercici 2017/18 a l'actual 2,8% de l'exercici 2021/22.

### Actiu corrent

L'actiu corrent correspon, principalment, a les partides de deutors comercials i d'altres comptes a cobrar, així com a tresoreria. En aquest sentit, el detall de l'evolució de les principals partides de l'actiu corrent serien:

- i. **Deutors comercials i d'altres comptes a cobrar:** Aquesta partida es compon principalment d'entitats esportives deutores per imports pendents respecte a la venda de diversos futbolistes, deutors diversos principalment per contractes d'exclusiva, patrocinadors i drets de retransmissió televisiva, així com primes de fitxatges pendents de meritjar (personal esportiu).

Taula 4. Detall de deutors comercials corrents

<b>Detall deutors comercials corrents</b>					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Abonats i socis per quotes	-	175	-	-	-
Clients, empreses del grup i associades	-	574	607	634	29.682
Entitats esportives, deutores	15.716	85.915	58.750	25.144	40.034
Deutors diversos	94.049	73.353	77.606	97.807	70.464
Personal esportiu	61.926	67.922	54.118	22.588	19.809
Personal no esportiu	678	265	128	154	232
Bestretes a proveïdors / creditors	104	163	571	275	359
Actius per impost corrent	17.840	2.678	134	18	90
Altres crèdits amb administracions públiques	130	2.162	2.793	1.863	616
<b>Total deutors comercials corrents</b>	<b>190.443</b>	<b>233.207</b>	<b>194.707</b>	<b>148.483</b>	<b>161.286</b>
<b>% s/total actiu</b>	<b>18,7%</b>	<b>17,2%</b>	<b>13,2%</b>	<b>14,4%</b>	<b>11,5%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

D'aquesta manera, el pes d'aquesta partida ha anat disminuint progressivament en el període analitzat degut, en gran part, a la reducció dels imports de les vendes de futbolistes realitzades en les últimes dues temporades.

El Club s'ha vist en la necessitat de dur a terme vendes de futbolistes en les últimes temporades per tal de finançar les inversions en d'altres fitxatges. En aquest sentit, si bé en les temporades afectades pel COVID-19 el Club va ser molt actiu realitzant vendes i donant la carta de llibertat a certs futbolistes per tal de reduir la seva massa salarial, el pes del comptes a cobrar a d'altres clubs a disminuït des del 6,3% sobre l'actiu de l'exercici 2018/19 al 2,9% registrat a la temporada 2021/22, tal i com es pot observar en la taula següent.

Taula 5. Detall d'entitats esportives deutores

<b>Detall entitats esportives deutores</b>					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Lliga Nacional de Futbol Professional	4.524	7.540	6.658	10.786	10.254
Chelsea Football Club (Pedro Rodríguez)	2.000	-	-	-	-
Watford Football Club (Gerard Deulofeu)	4.500	4.416	-	-	-
Borussia Dortmund (Francisco Alcácer)	-	11.009	-	-	-
Valencia, C.F. (Jasper Cillessen)	-	13.850	-	-	-
Everton F.C. (Lucas Digne)	-	6.683	3.327	-	-
R.C. Celta de Vigo (Denis Suárez)	-	5.934	303	-	-
Everton F.C. (Yerry Mina)	-	9.750	-	-	-
Everton F.C. (André Gomes)	-	9.560	-	-	-
Futbolny Klub Zenit (Malcom Oliveira)	-	-	9.444	-	-
A.S. Roma (Carles Pérez)	-	-	4.000	-	-
Getafe, F.C. (Marc Cucurella)	-	-	5.970	-	-
Juventus F.C. (Arthur Melo)	-	-	5.725	-	-
Olympique Gymnaste Club de Nice (Jean-Clair Todibo)	-	-	-	3.853	(82)
Sevilla, CF (Ivan Rakitic)	-	-	-	2.359	2.359
Wolverhampton Wanderers FC. (Francisco Trincão)	-	-	-	-	6.481
Aston Villa F.C. (Philippe Coutinho Correia)	-	-	-	-	9.796
Altres	4.692	17.173	23.323	8.146	11.226
<b>Total entitats esportives deutores</b>	<b>15.716</b>	<b>85.915</b>	<b>58.750</b>	<b>25.144</b>	<b>40.034</b>
<b>% s/total actiu</b>	<b>1,5%</b>	<b>6,3%</b>	<b>4,0%</b>	<b>2,4%</b>	<b>2,9%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona



- ii. **Efectiu i altres actius líquids equivalents:** La tresoreria ha passat de representar un 4,0% de l'actiu a l'exercici 2017/18 a un 27,0% a l'exercici 2021/22. Tal i com s'ha anticipat anteriorment, aquest increment ha vingut donat per la venda de futurs drets televisius i no per l'activitat ordinària del club. Si bé va finalitzar la temporada amb una tresoreria molt elevada, a l'anàlisi financer revisarem que ha ocorregut amb les fonts de finançament d'aquesta tresoreria.

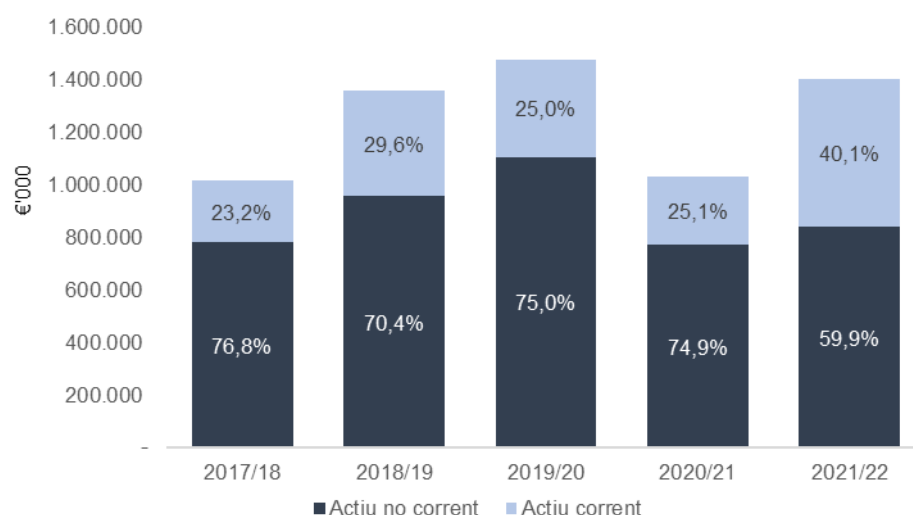
### Conclusions anàlisi de l'actiu

Tal i com es pot observar en el següent gràfic, l'operació de venda de drets televisius futurs ha provocat un canvi en l'estructura econòmica del Club. En aquest sentit, històricament, l'actiu corrent ha representat al voltant d'un 75% del total de l'actiu, per un 25% de l'actiu corrent. A partir de l'increment tan rellevant de la tresoreria, l'actiu corrent ha passat a representar un 40,1% sobre el total de l'actiu.

Així, podem concloure que l'activitat del FCB es intensiva en actius no corrents, sent les inversions en immobilitzat intangible esportiu la seva principal partida d'actiu, així com les inversions realitzades en immobilitzat material per l'inici de l'Espai Barça.

Gràfic 1. Evolució de l'estructura econòmica del FCB

Evolució de l'estructura econòmica del FCB



Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

### 1.3.1.2 Anàlisi financer

#### Anàlisi del passiu i patrimoni net

Tal i com s'ha anat anticipant, el Club ha patit pèrdues molt rellevants en els últims exercicis que han provocat un canvi substancial en la seva estructura financera. Així, l'efecte negatiu del COVID-19 sobre les finances del Club ha estat molt rellevant, provocant entrar en un patrimoni net negatiu que va arribar als €451M a l'exercici 2020/21, havent disminuït fins els €353M negatius a l'exercici 2021/22, al registrar importants beneficis per la venda d'actius.

A continuació, s'analitzarà l'evolució de les principals partides de patrimoni net i passiu d'una forma més detallada.

## Patrimoni net

Tal com s'ha comentat, a conseqüència de la pandèmia, en l'exercici anual acabat el 30 de juny del 2021 els ingressos del Club es van reduir de manera molt significativa. Aquesta circumstància, juntament amb l'existència de costos d'estructura molt elevats, especialment els relatius a la massa salarial del primer equip de futbol, van suposar que s'incorregués en pèrdues significatives tant en l'exercici 2020/21 com en l'exercici 2019/20, que ja va estar impactat parcialment per la pandèmia.

Taula 6. Detall patrimoni net

Detall patrimoni net					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Fons propis	125.693	130.184	32.845	(452.822)	(355.245)
Subvencions, donacions i llegats rebuts	2.504	2.423	2.342	2.090	2.032
<b>Total patrimoni net</b>	<b>128.197</b>	<b>132.607</b>	<b>35.187</b>	<b>(450.732)</b>	<b>(353.213)</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

Si bé l'article 363 del Reial Decret Llei 1/2020, de 2 de juliol, pel que s'aprova el text refós de la Llei de Societats de Capital, en el seu punt 1.e) indica que és causa legal de dissolució l'existència de pèrdues que deixin reduït el patrimoni net a una quantitat inferior a les meitat del capital social, aquesta no aplica en el cas del FC Barcelona, ja que no és una societat anònima esportiva, sinó que jurídicament és una associació esportiva sense ànim de lucre. Així, no hi ha cap impediment legal que no permeti al Club continuar funcionant amb normalitat.

## Passiu no corrent

El passiu no corrent ha incrementat de forma molt significativa en el període analitzat, passant de suposar un 20,2% del total de passius i patrimoni net, a un 65,2% a l'exercici 2021/22. Aquest fet es deu, principalment, per deutes subscrits mitjançant l'emissió de bons, així com un increment substancial en les provisions per impostos a pagar.

Taula 7. Detall passiu no corrent

Passiu no corrent					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Provisions a llarg termini	16.208	16.208	16.208	101.491	83.752
Deutes a llarg termini	172.317	511.737	442.542	553.681	803.918
Passius per impost diferit	635	608	581	497	19.750
Periodificacions a llarg termini	16.186	10.673	9.160	13.391	6.734
<b>Total passiu no corrent</b>	<b>205.346</b>	<b>539.226</b>	<b>468.491</b>	<b>669.060</b>	<b>914.154</b>
<b>% s/total passiu i PN</b>	<b>20,2%</b>	<b>39,7%</b>	<b>31,8%</b>	<b>64,9%</b>	<b>65,2%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

A continuació, es detalla l'evolució de les principals partides del passiu no corrent:

- i. **Provisions a llarg termini:** Corresponen a provisions per contenciosos fiscals, així com a provisions per d'altres contenciosos. En aquest sentit, es pot veure molt clarament com, a partir de l'entrada de la nova junta directiva, aquesta partida ja incrementat substancialment, arribant als €101M a l'exercici 2020/21. Així, l'actual junta directiva ha establert un criteri conservador en l'aplicació de provisions, el que també ha provocat unes pèrdues addicionals per aquest fet. D'aquesta manera, en el cas de que aquestes provisions finalment no es facin efectives, s'incorrerà en un benefici extraordinari futur.

Taula 8. Detall provisions a llarg termini

Detall provisions a llarg termini					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Provisió per a impostos	14.295	14.295	14.295	72.251	58.055
Provisió per altres responsabilitats	1.913	1.913	1.913	29.240	25.697
<b>Total provisions a llarg termini</b>	<b>16.208</b>	<b>16.208</b>	<b>16.208</b>	<b>101.491</b>	<b>83.752</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

- ii. **Deute a llarg termini:** Aquesta partida ha sofert un increment extraordinari al llarg del període analitzat. En aquest sentit, el Club ha finançat gran part de les inversions dutes a terme, així com les pèrdues operatives registrades, amb l'emissió de bons i la captació de deute bancari.

Taula 9. Detall deute a llarg termini

Detall deutes a llarg termini					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Obligacions i altres valors negociables	-	197.385	197.987	198.586	596.778
Deutes amb entitats de crèdit	16.177	61.488	13.318	145.877	68.574
Deutes amb entitats esportives	97.333	181.287	196.674	115.452	84.424
Personal esportiu	57.635	70.503	34.488	93.766	54.142
Altres passius financers	1.172	1.074	75		
<b>Total deutes a llarg termini</b>	<b>172.317</b>	<b>511.737</b>	<b>442.542</b>	<b>553.681</b>	<b>803.918</b>
<b>% s/total passiu i PN</b>	<b>17,0%</b>	<b>37,7%</b>	<b>30,0%</b>	<b>53,7%</b>	<b>57,4%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

El Club va emetre, al llarg del període analitzat, fins a 4 “Senior Notes” per imports de €90M (2018), €50M (2018), €30M (2019) i €30M (2019). No obstant, l'Assemblea General de Socis i Sòcies celebrada el 20 de juny del 2021 va aprovar la subscripció de nou finançament per import de 525 milions d'euros, destinada a reestructurar el deute financer del Club i obtenir liquiditat. El 19 d'agost del 2021 es van emetre “Senior Secured Notes” per import de €595M, i es van cancel·lar diversos préstecs i bons anteriors. Tanmateix, les “Senior Secured Notes” estan garantides amb els drets de crèdit derivats de la comercialització dels drets audiovisuals del Club, meriten un tipus d'interès fix, i estableixen el compliment d'una ràtio mínima d'ingressos audiovisuals respecte de les despeses financeres del Club.

Per d'altra banda, els deutes amb entitats de crèdit van arribar al seu punt més àlgid a l'exercici 2020/21, registrant un deute per import de €145M, al aprofitar-se de les línies d'aval COVID-19 de l'Institut de Crèdit Oficial (ICO), mitjançant la concessió de diverses pòlisses de crèdit.

Finalment, els deutes a llarg termini han incrementat i, posteriorment disminuït, a mesura que els deutes incorreguts pels fitxatges de Coutinho, De Jong i Pjanic s'han anat pagant. D'aquesta manera, tal i com es pot observar en la següent taula, l'anterior junta directiva va iniciar un procés de fitxatges astronòmics a pagar a llarg termini, Així, es va iniciar una política (o necessitat) de que fossin els propis clubs d'origen qui financessin els traspassos, per tal de no tenir la necessitat d'acudir a finançament bancari. Aquests deutes van arribar a suposar un 13,3% sobre el total dels passius i patrimoni net, havent disminuït a un 6,0% a l'exercici 2021/22 gràcies a la finalització del deute amb el Liverpool, i la reducció del mateix amb l'Ajax d'Amsterdam. No obstant, sembla que la nova junta directiva segueix alguns dels passos marcats per l'anterior, havent fitxat el futbolista Ferran Torres mitjançant aquest fórmula de finançament. És curiós que la pràctica totalitat dels futbolistes adquirits amb aquesta fórmula de finançament, han esdevingut en fracassos esportius i futurs deterioraments del seu valor.

Taula 10. Detall deute a llarg termini amb entitats esportives

Detall deutes a ll/t amb entitats esportives					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Liverpool Football Club (Coutinho)	93.333	66.667	40.000	13.333	-
Everton Football Club (Gerard Deulofeu)	4.000	-	-	-	-
A.F.C. Ajax (Frenkie De Jong)	-	48.616	48.034	32.023	16.012
FC Girondins de Bordeaux (Malcom Oliveira)	-	20.227	10.114	-	-
Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Arthur Melo)	-	20.250	13.500	6.750	-
Valencia C.F. (Neto)	-	19.500	13.000	8.500	-
Juventus, F.C. (Miralem Pjanic)	-	-	52.861	39.000	17.100
Sporting Clube de Braga (Trincão)	-	-	9.840	-	-
Manchester City F.C. (Ferran Torres)	-	-	-	-	39.323
Altres	-	6.027	9.325	15.846	11.989
<b>Total deutes a ll/t amb entitats esportives</b>	<b>97.333</b>	<b>181.287</b>	<b>196.674</b>	<b>115.452</b>	<b>84.424</b>
<b>% s/total passiu i PN</b>	<b>9,6%</b>	<b>13,3%</b>	<b>13,3%</b>	<b>11,2%</b>	<b>6,0%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

- iii. **Personal esportiu:** Aquesta partida ha sofert l'impacte de la reducció d'ingressos registrada pel Club i, en conseqüència, el traspàs de part dels salaris de la plantilla com a deute a pagar a llarg termini. En aquest sentit, el Club ha incorregut en un deute extraordinari que va arribar als €40M a l'exercici 2020/21, a més dels deutes habituals per l'operativa que tenia l'anterior junta directiva d'establir uns "bonus de fidelitat" a aquells jugadors que arribessin a complir la finalització del seu contracte. Aquest fet no és res més que el diferiment de part del salari a un moment posterior, carregant de més obligacions i passius a futur al Club.

Taula 11. Detall deutes personal esportiu

Detall deutes personal esportiu					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Indemnitzacions per finalització de contracte	57.635	70.503	34.488	53.673	29.715
Remuneracions pendents de pagament	-	-	-	40.093	24.427
<b>Total deutes personal esportiu</b>	<b>57.635</b>	<b>70.503</b>	<b>34.488</b>	<b>93.766</b>	<b>54.142</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

## Passiu corrent

El passiu corrent correspon, principalment, a les partides de Creditors comercials i altres comptes a pagar, deutes a curt termini, així com a periodificacions a curt termini. Al llarg del període analitzat, aquest ha suposat més d'un 50% sobre el total dels passius i patrimoni net, arribant a un 78,8% a l'exercici 2020/21. D'aquesta manera, el Club s'ha finançat de forma recurrent mitjançant recursos a curt termini mentre, com s'ha analitzat anteriorment, la major part dels actius corresponen a actius no corrent.

Taula 12. Detall passiu corrent

Passiu corrent					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Provisions a curt termini	874	3.234	3.356	2.322	7.221
Deutes a curt termini	51.019	11.944	268.483	188.181	175.315
Creditors comercials i altres comptes a pagar	439.969	493.634	462.196	407.776	519.415
Periodificacions a curt termini	190.820	178.353	236.314	214.341	138.714
<b>Total passiu corrent</b>	<b>682.682</b>	<b>687.165</b>	<b>970.349</b>	<b>812.620</b>	<b>840.665</b>
<b>% s/total passiu i PN</b>	<b>67,2%</b>	<b>50,6%</b>	<b>65,8%</b>	<b>78,8%</b>	<b>60,0%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

En aquest sentit, si bé més endavant analitzarem les principals ràtios financeres, es preveu que l'estructura financera del Club no hagi estat la més adient. A continuació es detallen les principals partides del passiu corrent:

- i. **Creditors comercials i d'altres comptes a pagar:** El Club ha incorregut recurrentment en grans partides creditores a curt termini tant amb (i) d'altres entitats esportives, (ii) el propi personal esportiu, (iii) les administracions públiques i (iv) d'altres proveïdors. En aquest sentit, aquestes partides s'han mantingut relativament estables respecte al total, representant aproximadament un 35%.

Taula 13. Detall creditors comercials i altres comptes a pagar

<b>Detall creditors comercials i altres comptes a pagar</b>					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Proveïdors	67.960	106.271	84.054	83.415	102.126
Proveïdors, empreses del grup	-	307	753	323	381
Creditors diversos	8.425	25.609	21.111	7.893	8.880
Creditors, empreses vinculades	4.127	3.523	4.484	6.640	7.060
Deutes amb entitats esportives	45.076	79.455	126.221	115.742	108.434
Personal esportiu	198.186	160.875	164.140	144.417	163.611
Personal no esportiu	1.388	3.116	6.019	2.268	756
Altres deutes amb administracions públiques	114.577	113.870	55.190	46.958	127.907
Bestretes de clients	230	608	224	120	260
<b>Total creditors comercials</b>	<b>439.969</b>	<b>493.634</b>	<b>462.196</b>	<b>407.776</b>	<b>519.415</b>
<b>% s/total passiu i PN</b>	<b>43,3%</b>	<b>36,3%</b>	<b>31,4%</b>	<b>39,6%</b>	<b>37,1%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

- ii. **Deutes a curt termini:** El 16 d'agost del 2018, una entitat financera nord-americana va concedir un préstec al Club per import de €90M per finançar la primera fase de la construcció de l'Espai Barça. El 28 de gener del 2022 es va subscriure un contracte de novació i refundició d'aquests contractes de finançament subscrit el 16 d'agost del 2018, i es va ampliar el límit de crèdit fins a €180M, amb venciment fins al 15 de febrer del 2023. Addicionalment, el 10 de juny del 2021 el Club va obtenir un préstec per import de €80M d'una entitat financera nord-americana. Per d'altra banda, a l'exercici 2019/20 el Club va disposar de €117M de pòlisses de crèdit avales per l'ICO, havent-les amortitzat completament amb les "sènior notes" de €595M emeses a l'exercici 2020/21. Tal i com es pot observar en la següent taula, el pes del deute a curt termini a incrementat de forma considerable en el període analitzat, degut a les diverses emissions de bons dutes a terme pel Club, per tal de finançar les pèrdues operatives i les inversions.

Taula 14. Detall deute a curt termini

<b>Detall deute a curt termini</b>					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Obligacions i altres valors negociables	1.969	1.143	2.507	4.633	3.109
Deutes amb entitats de crèdit	49.050	10.792	265.967	183.539	172.197
Altres passius financers	-	9	9	9	9
<b>Total deute a curt termini</b>	<b>51.019</b>	<b>11.944</b>	<b>268.483</b>	<b>188.181</b>	<b>175.315</b>
<b>% s/total passiu i PN</b>	<b>5,0%</b>	<b>0,9%</b>	<b>18,2%</b>	<b>18,3%</b>	<b>12,5%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

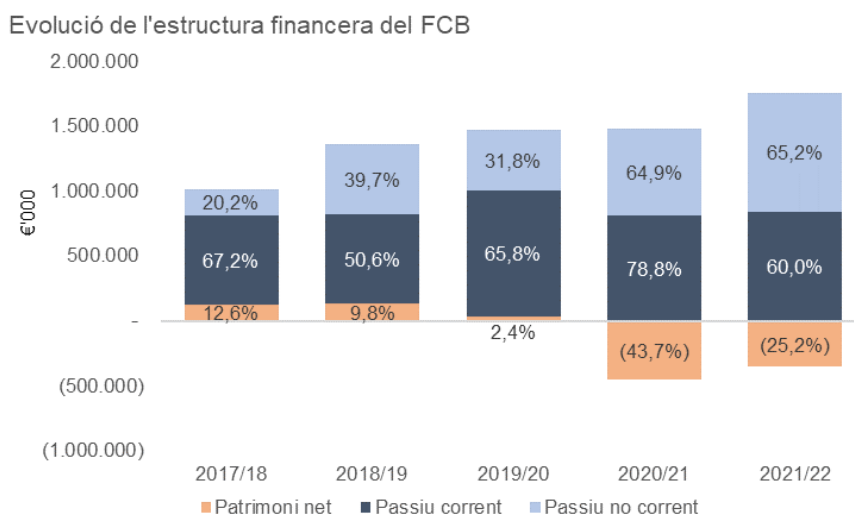
- iii. **Periodificacions a curt termini:** Corresponen els imports rebuts pendents de reconeixement com a ingressos al compte de pèrdues i guanys consolidat, relacionats principalment amb contractes televisius, de patrocini i a quotes de socis. Es registren als capítols “Periodificacions a llarg termini” i “Periodificacions a curt termini” en funció del termini d'imputació a resultats. Aquests imports, no tenen obligacions financeres futures i es reconeixen com a ingressos únicament en els exercicis corresponents (principi de meritament).

### **Conclusions anàlisi del passiu i del patrimoni net**

Tal i com es pot observar en el següent gràfic, des de l'exercici 2020/21 el Club es troba en una situació de fallida financera, registrant un patrimoni net negatiu degut a les elevades pèrdues registrades. Així, ens trobem davant d'una estructura financera inviable, que ha provocat l'incompliment de compromisos amb les entitats de crèdit, els ràtios de la Lliga de Futbol Professional, la UEFA i els propis estatuts del Club. Tanmateix, la utilització de productes de finançament a curt termini a provocat un increment del cost del mateix.

D'aquesta manera, cal destacar que aquesta situació es troba agreujada pel fet de que gran part del passiu del Club és a curt termini, el que provoca que per atendre aquest es requereixi de certa liquiditat o es veuria afectada la seva solvència financera. Cal destacar que el Club està treballant en traspasar gran part d'aquest deute a curt termini cap a uns venciments a més llarg termini mitjançant un refinançament del deute, havent iniciat el procés amb l'emissió de les comentades “senior notes” per import de €595M.

Gràfic 2. Evolució de l'estructura financera del FCB



### **1.3.2 Anàlisi de les principals ràtios patrimonials i financeres**

L'anàlisi de les principals ràtios patrimonials i financeres pretenen analitzar l'equilibri i la relació entre les diferents masses de l'actiu, passiu i patrimoni net. Per això, utilitzarem diferents ràtios de liquiditat i endeutament, comparant-los amb els seus valors òptims. Les ràtios s'han calculat tenint en compte les fórmules emprades en els materials de l'assignatura Anàlisi d'estats financers de la UOC (M. José Porrás García, Fernando Campa Planas), i l'anàlisi dels mateixos s'han centrat en els valors òptims exposats en aquests materials.

Taula 15. Principals ràtios patrimonials i financeres

Principals ràtios patrimonials i financers							
	Ràtio	Valors òptims	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Ràtios liquiditat	Liquiditat	≈1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,5
	Tresoreria	$0,2 < x < 0,3$	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4
	Fons de maniobra	$1,5 < x < 2$	0,3	0,6	0,4	0,3	0,7
	Regla d'or	$> 1$	0,4	0,7	0,5	0,3	0,7
Ràtios endeutament	Endeutament	≈1	6,9	9,2	40,9	(3,3)	(5,0)
	Recursos permanents	Major possible	0,3	0,5	0,3	0,2	0,4
	Qualitat del deute	Menor possible	3,3	1,3	2,1	1,2	0,9
	Garantia	$1,5 < x < 3$	1,1	1,1	1,0	0,7	0,8
	Fermesa o consistència	2	3,8	1,8	2,4	1,2	0,9
	Estabilitat	Depèn del sector	6,1	7,2	31,4	(1,7)	(2,4)

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

### Ràtios de liquiditat

- i. **Ràtio de liquiditat:** En la totalitat dels exercicis analitzats, la ràtio de liquiditat ha mostrat símptomes evidents de dificultats financeres, inclús molt abans de la COVID-19. Si bé el valor òptim es troba al voltant de l'1, històricament aquest valor s'ha trobat en torn a 0,1-0,2. Cal destacar que, ni tan sols amb la important entrada de tresoreria que ha suposat la venda de part dels drets televisius futura ha permès arribar a complir amb aquesta ràtio. En aquest sentit, ja es podia preveure que el Club es trobava en risc de caure en una situació de fallida tècnica i/o necessitat de venda d'actius.
- ii. **Ràtio de tresoreria:** Aquesta ràtio ha estat més alineada amb els valors òptims, si bé es difícil estimar un valor ideal per a aquesta ràtio. No obstant, ha quedat palès que la tresoreria del Club ha estat insuficient per poder atendre els compromisos a curt termini. A l'últim exercici analitzat s'ha superat el valor òptim pel motiu comentat en el punt anterior.
- iii. **Ràtio del fons de maniobra:** Els valors registrats pel Club es trobaven, clarament, per sota del mínim exigible per poder atendre els deutes en les dates acordades sense alterar l'estructura financera. Així, si bé el valor òptim es troba en torn a 1,5 i 2, el Club ha registrat valors d'entre 0,3 i 0,7 en el període analitzat. De nou es pot observar com les potencials dificultats financeres del Club es podien preveure des de molt abans del COVID-19.
- iv. **Regla d'or:** Aquesta ràtio ens proporciona informació sobre la manera en què s'està finançant l'immobilitzat. Així, el valor d'aquesta ràtio ha de ser  $>1$ , la qual cosa significa, d'una banda, que l'actiu no corrent s'està finançant en la seva totalitat amb recursos permanents i, d'altra banda, que el fons de maniobra és positiu. En aquest cas, la ràtio del Club ha estat permanentment molt per sota de l'1, el que ens indica que l'estructura de finançament no ha sigut la correcta, provocant que les tensions financeres hagin esdevingut en la fallida tècnica del Club.

### Ràtios d'endeutament

- i. **Ràtio d'endeutament:** Aquesta ràtio ens dona la mesura en la qual l'empresa ha utilitzat els recursos financers aliens per a finançar la seva inversió, és a dir, l'actiu. Així, indica l'equilibri que hi ha entre els dos grans grups de fonts de finançament, amb la repercussió conseqüent en els beneficis, i l'estabilitat financera de l'empresa. Mentre que el valor òptim es trobaria en torn a 1, el Club ha registrat valors estratosfèrics que han arribat fins a un valor de 40. D'aquesta manera, el Club disposa d'un volum de deutes excessiu, la qual cosa vol dir que està controlada per tercers, operant amb una estructura financera molt arriscada.

- ii. Ràtio de recursos permanents: Aquesta ràtio ens dona la mesura en la qual l'empresa ha utilitzat els recursos financers aliens per a finançar la seva inversió, és a dir, l'actiu. Així, indica l'equilibri que hi ha entre els dos grans grups de fonts de finançament, amb la repercussió conseqüent en els beneficis, i l'estabilitat financera de l'empresa. En aquest sentit, el valor òptim correspon al major possible, si bé els valors registrats en el període analitzat han arribat tan sols a 0,5. Així, el Club s'ha finançat principalment amb recursos a curt termini, provocant una situació financera molt inestable.
- iii. Ràtio de qualitat del deute: Analitza la qualitat del passiu donant informació sobre el grau relatiu en el qual la situació de l'empresa, en l'aspecte financer, arriba a ser compromesa. Quant més petit sigui el seu valor, millor situació tindrà l'empresa. Un endeutament a curt termini que sigui elevat en comparació amb l'endeutament a llarg termini reflecteix una situació financera complicada per a l'empresa, ja que en un termini gairebé immediat haurà de tornar part dels deutes. El fet que aquest valor sigui anormalment elevat significa que l'empresa utilitza de manera excessiva el finançament aliè a curt termini. En aquest sentit, cal destacar que la qualitat del deute ha anat millorant, passant d'una ràtio de 3,3 a l'exercici 2017/18 a una ràtio de 0,9 a l'exercici 2021/22 degut, en gran part, al refinançament de part del deute mitjançant l'emissió d'una "senior note" a llarg termini per import de €595M.
- iv. Ràtio de garantia: Aquesta ràtio també rep la denominació de *distància a la fallida*. Mesura el pes total dels deutes (passiu) sobre el volum total de l'actiu. Encara que la ràtio depèn del tipus d'empresa, de la seva estructura i de la seva mida, els valors de la ràtio de garantia són acceptables si es troben entre 1,5 i 3. Si el valor de la ràtio de garantia és més petit que 1, està indicant que els deutes totals de l'empresa superen l'actiu, el que representa que els fons propis són negatius. Estaríem davant d'una situació de perill, en concret en una situació de fallida tècnica. Si el valor de la ràtio de garantia és pròxim a 1, som davant d'una situació de precaució, ja que la fallida s'aproxima. D'aquesta manera, els exercicis previs a la pandèmia, el valor d'aquesta ràtio es trobava al voltant de 1, el que ja indicava una situació molt preocupant, pel que ja es podia preveure que qualsevol contratemps podria posar en veritables problemes l'economia del Club. Tanmateix, la ràtio ha disminuït fins a un valor de 0,8 a l'exercici 2021/22, fent palès l'entrada en una situació de fallida tècnica.
- v. Ràtio de fermesa o consistència: Aquesta ràtio representa el grau de seguretat que ofereix l'empresa als creditors a llarg termini. El seu valor invers orienta sobre la mesura en la qual l'actiu no corrent està finançat pels recursos aliens a llarg termini. Un valor acceptable per a la ràtio de fermesa seria de 2. Aquest valor indicaria que la meitat de l'actiu no corrent està finançat amb recursos aliens a llarg termini, mentre que l'altra meitat ho està amb patrimoni net. De nou ens trobem amb valors distanciat dels que ha registrat el Club, tan sols apropant-se durant els exercicis 2018/19 i 2019/20.
- vi. Ràtio d'estabilitat: Reflecteix percentualment la part de l'actiu no corrent que està finançada pel patrimoni net. Si bé no hi ha un valor òptim, ja que depèn de cada sector, els valors registrats pel Club en el període analitzat es troben fora de qualsevol valor acceptable, mostrant que tan sols una mínima part de l'actiu no corrent ha estat finançada mitjançant fons propis.

En conclusió, si bé la situació financera del FC Barcelona s'ha enfrontat a grans desafiaments en els últims anys, especialment degut a la pandèmia de la COVID-19, la situació ja es trobava fortament deteriorada de forma prèvia a aquesta greu circumstància. En aquest sentit, les principals ràtios de liquiditat i endeutament, mostren una estructura de finançament errònia, registrant un fons de maniobra negatiu i estan sempre molt propers a una situació de fallida tècnica. D'aquesta manera, podem concloure que la COVID-19 tan sols ha accelerat la decadència financera que es va iniciar a partir de l'exercici 2017/18, amb una política d'inversions i gran despeses nefasta pels interessos del Club.



### 1.3.3 Anàlisi del compte de pèrdues i guanys

El compte de resultats dels últims exercicis es troben fortament influenciats per la reducció d'ingressos que va provocar la pandèmia de la COVID-19. En aquest sentit, com a conseqüència dels efectes d'aquesta pandèmia, els ingressos del Club de la temporada 2020/21 i, en menor mesura, els de la temporada 2019/20, es van reduir de manera molt significativa. Concretament, les restriccions d'accés de públic al Camp Nou i a la resta de recintes esportius del Club van afectar principalment els ingressos per competicions (taquilles i hospitality), els socis i sòcies i les persones abonades, i la comercialització (marxandatge, museu i d'altres). Les restriccions de mobilitat, amb el consegüent descens del turisme, també van afectar de manera molt significativa l'activitat de la societat dependent Barça Licensing & Merchandising, SLU.

Així mateix, la nova Junta Directiva del Club va posar en marxa diverses iniciatives per incrementar els ingressos i reduir les despeses, que consistien, entre altres, en: (i) una reducció de la massa salarial del primer equip de futbol i, en general, de totes les seccions professionals del Club; (ii) una racionalització de les despeses d'estructura; (iii) un increment dels ingressos procedents del marxandatge mitjançant la potenciació de l'e-commerce, noves línies de productes, nous canals de venda i noves llicències; (iv) una potenciació dels ingressos procedents d'activitats digitals; (v) una subscripció de nous acords de patrocini i; (vi) una monetització de determinades àrees de negoci amb socis estratègics.

Taula 16. Compte de pèrdues i guanys (Percentatges verticals)

Compte de pèrdues i guanys dels exercicis acabats a 30 de juny										
€ '000	2017/18		2018/19		2019/20		2020/21		2021/22	
Xifra de negocis	686.471	100,0%	836.730	100,0%	708.257	100,0%	575.447	100,0%	627.986	100,0%
Treballs realitzats per l'empresa pel seu actiu	1.209	0,2%	1.374	0,2%	1.560	0,2%	1.312	0,2%	1.489	0,2%
Aprovisionaments	(7.871)	(1,1)%	(33.963)	(4,1)%	(31.288)	(4,4)%	(19.666)	(3,4)%	(29.168)	(4,6)%
Altres ingressos d'explotació	3.828	0,6%	15.441	1,8%	20.526	2,9%	14.730	2,6%	10.852	1,7%
Despeses de personal	(529.121)	(77,1)%	(541.920)	(64,8)%	(487.120)	(68,8)%	(489.590)	(85,1)%	(457.246)	(72,8)%
Altres despeses d'explotació	(190.289)	(27,7)%	(206.945)	(24,7)%	(192.790)	(27,2)%	(172.135)	(29,9)%	(164.212)	(26,1)%
Amortització de l'immobilitzat	(132.441)	(19,3)%	(159.869)	(19,1)%	(192.032)	(27,1)%	(174.844)	(30,4)%	(139.136)	(22,2)%
Imputació de subvencions	108	0,0%	108	0,0%	108	0,0%	336	0,1%	77	0,0%
Excés de provisions	2.965	0,4%	-	-	-	-	-	-	-	-
Deteriorament i resultats de l'immobilitzat	205.362	29,9%	103.173	12,3%	73.034	10,3%	(156.519)	(27,2)%	314.119	50,0%
Dotacions de provisions	(8.198)	(1,2)%	3.413	0,4%	(50)	(0,0)%	(84.070)	(14,6)%	(7.261)	(1,2)%
<b>RESULTAT D'EXPLOTACIÓ</b>	<b>32.023</b>	<b>4,7%</b>	<b>17.542</b>	<b>2,1%</b>	<b>(99.795)</b>	<b>(14,1)%</b>	<b>(504.999)</b>	<b>(87,8)%</b>	<b>157.500</b>	<b>25,1%</b>
Ingressos financers	715	0,1%	1.478	0,2%	1.828	0,3%	4.055	0,7%	1.439	0,2%
Despeses financeres	(10.100)	(1,5)%	(17.018)	(2,0)%	(29.515)	(4,2)%	(41.863)	(7,3)%	(38.368)	(6,1)%
Diferències de canvi	(352)	(0,1)%	138	0,0%	188	0,0%	(397)	(0,1)%	651	0,1%
Deteriorament i resultats d'instruments fin.	(2.138)	(0,3)%	1.416	0,2%	(727)	(0,1)%	(12.157)	(2,1)%	3.268	0,5%
<b>Resultat financer</b>	<b>(11.875)</b>	<b>(1,7)%</b>	<b>(13.986)</b>	<b>(1,7)%</b>	<b>(28.226)</b>	<b>(4,0)%</b>	<b>(50.362)</b>	<b>(8,8)%</b>	<b>(33.010)</b>	<b>(5,3)%</b>
<b>RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS</b>	<b>20.148</b>	<b>2,9%</b>	<b>3.556</b>	<b>0,4%</b>	<b>(128.021)</b>	<b>(18,1)%</b>	<b>(555.361)</b>	<b>(96,5)%</b>	<b>124.490</b>	<b>19,8%</b>
Impost sobre beneficis	(7.218)	(1,1)%	971	0,1%	30.682	4,3%	74.043	12,9%	(26.912)	(4,3)%
<b>RESULTAT DE L'EXERCICI</b>	<b>12.930</b>	<b>1,9%</b>	<b>4.527</b>	<b>0,5%</b>	<b>(97.339)</b>	<b>(13,7)%</b>	<b>(481.318)</b>	<b>(83,6)%</b>	<b>97.577</b>	<b>15,5%</b>

Font: Comptes Anuals del FC Barcelona

A continuació, s'analitzen les principals partides del compte de pèrdues i guanys, de forma detallada.

#### 1.3.3.1 Xifra de negocis

Tal com s'ha anticipat, la reducció d'ingressos que va provocar la pandèmia de la COVID-19 es pot observar de forma clara en el detall de la taula 17. En aquest sentit, el Club havia agafat una velocitat de creuer en la generació d'ingressos, arribant als €837M de la temporada 2018/19, impulsats per l'entrada en vigor d'un nou conveni amb la UEFA, que va comportar una millora en l'import destinat als clubs participants a la Champions League, així com la entrada de la gestió directa de les botigues a través de l'empresa filial Barça Licensing & Merchandising, S.L. generant uns ingressos addicionals de €61M.

No obstant, degut a la pandèmia, totes les línies de negoci del Club (Estadi, Media i Drets televisius, Comercial i Altres ingressos) es van veure severament afectades, presentant doncs una desviació significativa respecte a temporades anteriors. Els ingressos per competicions es van veure reduïts com a conseqüència, entre d'altres, de la impossibilitat de disputar partits

amb públic a l'Estadi. Addicionalment, els ingressos d'abonaments també van caure com a conseqüència de les devolucions realitzades respecte a l'abonament de l'any anterior.

Per d'altra banda, els ingressos per retransmissions són la línia de negoci que millor va aguantar el tsunami provocat per les restriccions socials imposades per la pandèmia, mentre que els ingressos per comercialització i publicitat van poder mantenir en certa manera "el tipus", donades les circumstàncies.

Taula 17. Detall de la xifra de negocis

<b>Xifra de negocis</b>					
<b>€ '000</b>	<b>2017/18</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>
Ingressos per competicions	104.001	113.980	80.891	8.131	61.450
Ingressos per persones abonades, i socis i sòcies	60.008	60.884	55.200	15.532	48.963
Ingressos per retransmissions i drets televisius	187.383	298.122	248.489	281.431	250.193
Ingressos per comercialització i publicitat	335.079	363.331	323.237	270.299	267.175
Prestació de serveis	-	413	440	54	205
<b>Total xifra de negocis</b>	<b>686.471</b>	<b>836.730</b>	<b>708.257</b>	<b>575.447</b>	<b>627.986</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

En l'exercici 2021/22 els ingressos per competicions, per socis i sòcies i persones abonades, així com per comercialització i publicitat s'han començat a recuperar, una vegada les restriccions d'accés de públic al Camp Nou i a la resta de recintes esportius del Club s'han anat eliminant de manera progressiva. Aquesta circumstància ha suposat un augment significatiu dels ingressos per competicions (taquilles i hospitality), de comercialització (marxandatge, museu i altres) i d'abonaments. No obstant això, aquests ingressos no han aconseguit el nivell de les temporades prèvies a la pandèmia, entre altres motius, per la recuperació encara incompleta del turisme a la ciutat de Barcelona.

### 1.3.3.2 Despeses de personal

La despesa de personal s'ha reduït en el període analitzat, passant dels €529M de l'exercici 2017/18 al €457M de l'exercici 2021/22, degut a la significativa reducció de la despesa en salaris en el primer equip d'un 27,5% (€114M en termes absoluts). En aquest sentit, la sortida de jugadors amb salaris molt elevats com Leo Messi, Luis Suárez, Antoine Griezmann o Ivan Rakitic, han fet possible aquesta forta disminució de la despesa.

Taula 18. Detall despeses de personal

<b>Despeses de personal</b>					
<b>€ '000</b>	<b>2017/18</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>
Sous i salaris personal esportiu (primer equip)	(412.392)	(417.261)	(353.728)	(315.300)	(298.733)
Sous i salaris personal esportiu (Tècnics i seccions)	(73.289)	(73.611)	(82.411)	(124.365)	(99.755)
Sous i salaris personal estructura	(43.440)	(51.048)	(50.981)	(49.925)	(58.758)
<b>Total despeses de personal</b>	<b>(529.121)</b>	<b>(541.920)</b>	<b>(487.120)</b>	<b>(489.590)</b>	<b>(457.246)</b>
<b>% despeses personal s/xifra de negocis</b>	<b>77,1%</b>	<b>64,8%</b>	<b>68,8%</b>	<b>85,1%</b>	<b>72,8%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

Per d'altra banda, la despesa en d'altres seccions ha incrementat significativament degut a un increment rellevant en els salaris de la secció de bàsquet, així com les inversions realitzades en el futbol femení i indemnitzacions rellevants registrades.

Les despeses de personal esportiu també segueixen sota l'afectació dels canvis viscuts durant els últims temps al sector, concretament, la inflació en el mercat futbolístic tant en salaris com en cost d'adquisició, que ha impactat en altes amortitzacions molt difícils d'absorbir en aquests moments des d'un punt de vista econòmic.

D'aquesta manera, es pot observar com la despesa de personal suposa una gran part de la xifra de negocis, fet que, no deixi marge suficient per a absorbir la resta de despeses operatives del Club i es generin pèrdues de forma recurrent.

### 1.3.3.3 Altres despeses d'explotació

La altres despeses d'explotació s'han mantingut relativament estables en torn al 25% - 30% dels ingressos registrats pel Club. Aquestes despeses inclouen, entre d'altres, les despeses necessàries per posar en marxa tota l'operativa de partit (venda d'entrades, seguretat, neteja, etc.), així com per els costos de venda de les botigues propietat del Club. En aquest sentit, la política de contenció de despeses iniciada arrel de l'impacte del COVID-19 sobre les finances del Club, ha provocat que aquestes despeses hagin disminuït en aproximadament €40M des de la temporada 2018/10, si bé en relació al seu pes sobre la xifra de negocis, encara es troba 1,4p.p. per sobre, representant un 26,1% sobre el total d'ingressos.

Taula 19. Detall altres despeses d'explotació

Altres despeses d'explotació					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Altres despeses d'explotació	(190.289)	(206.945)	(192.790)	(172.135)	(164.212)
<b>Total altres despeses d'explotació</b>	<b>(190.289)</b>	<b>(206.945)</b>	<b>(192.790)</b>	<b>(172.135)</b>	<b>(164.212)</b>
<b>% altres despeses d'explot. s/xifra de negocis</b>	<b>27,7%</b>	<b>24,7%</b>	<b>27,2%</b>	<b>29,9%</b>	<b>26,1%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

Així, es preveu que en la mesura que el Club sigui capaç de tornar a incrementar els seus ingressos, aquesta partida anirà disminuint el seu pes i es situï per sota del 25%, aspecte necessari per a tornar a generar resultats d'explotació rellevants per a poder ser capaç de retornar el deute.

### 1.3.3.4 Amortitzacions

Les amortitzacions s'han vist impactades per dos fets que es van unir en el temps. Per un costat, les gran inversions realitzades a partir de la temporada 2017/18, amb la compra dels drets federatius de jugadors com Coutinho, Dembelé o Griezmann, van provocar un increment molt rellevant de les amortitzacions per jugadors fins els €174M anuals, a la temporada 2019/20. Per d'altra banda, la disminució dels ingressos pel COVID-19 va provocar que aquesta despesa arribés a suposar un 30,4% sobre ingressos a l'exercici 2020/21, si bé ja s'ha anat disminuint lleugerament aquesta despesa. La contenció en les inversions en nous jugadors a partir de l'impacte de la pandèmia ha provocat que la despesa en amortitzacions de jugadors hagi caigut un 34,9% respecte al màxim registrat de €174M de l'exercici 2019/20.

Taula 20. Amortitzacions

Amortitzacions					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Amortització de drets d'adquisició de jugadors	(118.676)	(145.528)	(174.020)	(154.906)	(113.303)
Altres amortitzacions	(13.765)	(14.341)	(18.012)	(19.938)	(25.833)
<b>Total amortitzacions</b>	<b>(132.441)</b>	<b>(159.869)</b>	<b>(192.032)</b>	<b>(174.844)</b>	<b>(139.136)</b>
<b>% amortitzacions s/xifra de negocis</b>	<b>19,3%</b>	<b>19,1%</b>	<b>27,1%</b>	<b>30,4%</b>	<b>22,2%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

Per d'altra banda, la partida d'altres amortitzacions han anat incrementat degut a l'inici de les primeres actuacions en relació a l'Espai Barça.

### 1.3.3.5 Deteriorament i resultats de l'immobilitzat

Si hi ha una font d'ingressos que va provocar que el Club no es trobés en una situació en cara pitjor fins arribar a la pandèmia, aquesta va ser la de la venda de jugadors i els importants beneficis que es van registrar per aquest fet. En aquest sentit, tal i com es pot observar en la taula 21, els beneficis procedents de l'immobilitzat intangible van representar uns ingressos extraordinaris de €390M entre la temporada 2017/18 i la 2019/20, impulsat per la venda de Neymar Jr., a l'agost de 2017, per €222M. A partir d'aquesta venda, el Club va embogir i va iniciar una política errònia d'inversions en jugadors que no han rendit com s'esperava, a preu d'estrelles mundials. Cal destacar que part d'aquests beneficis relatius a la venda de jugadors corresponen a beneficis "ficticis". En aquest sentit, per tal de quadrar els comptes, la junta directiva liderada per Bartomeu va "aliar-se" amb d'altres clubs com el Valencia CF (Neto-Cilllessen) o la Juventus (Arthur-Pjanic) per tal de fer intercanvis de jugadors. Així, cada club taxava el seu jugador a un preu irreal i fora de mercat per tal de generar una gran plusvàlua, mentre que la despesa per la compra del nou jugador "intercanviat" la diferia mitjançant l'amortització, al llarg dels anys de contracte. Així, es generava un benefici extraordinari tan sols a efectes comptables. Aquesta pràctica està sent investigada fins i tot per la justícia italiana ([Juventus | El intercambio entre Arthur y Pjanic, foco de la investigación italiana \(fichajes.com\)](https://www.fichajes.com)).

Per d'altra banda, el 30 de juny del 2022 es va procedir a vendre el 10% dels drets audiovisuals del Club de la competició professional de "La Liga" a Locksley Invest, SL, del qual el Club té un 49% de la participació. Aquesta operació va generar al compte de pèrdues i guanys consolidat un benefici per import de €267M. Tanmateix, cal destacar que durant el mes de juliol del 2022, el Club va procedir a vendre un 15% adicional dels drets audiovisuals, d'acord amb l'autorització rebuda a l'Assemblea de Socis i Sòcies.

Taula 21. Detall deteriorament i resultat de l'immobilitzat

Deteriorament i resultats de l'immobilitzat					
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22
Pèrdues per deteriorament d'immobilitzat intangible esportiu	(12.042)	(26.311)	(43.319)	(164.931)	(36.082)
Reversió del deteriorament de l'immobilitzat intangible esportiu	9.542	28.811	43.319	4.375	29.895
Pèrdues procedents de l'immobilitzat intangible esportiu	(1.413)	(210)	(6.267)	(30.463)	(15.175)
Beneficis procedents de l'immobilitzat intangible esportiu	209.189	100.930	79.528	34.212	42.898
Beneficis procedents de l'immobilitzat intangible	-	-	-	-	266.112
Altres	86	(47)	(227)	288	26.471
<b>Total deteriorament i resultats de l'immob.</b>	<b>205.362</b>	<b>103.173</b>	<b>73.034</b>	<b>(156.519)</b>	<b>314.119</b>
<b>% total s/xifra de negoci</b>	<b>29,9%</b>	<b>12,3%</b>	<b>10,3%</b>	<b>-27,2%</b>	<b>50,0%</b>

Font: Elaboració pròpia a partir dels comptes anuals del FC Barcelona

### 1.3.3.6 Conclusions de l'anàlisi del compte de pèrdues i guanys

Si bé el compte de pèrdues i guanys ha estat, indubtablement, impactat pel COVID-19, aquest ja arrossegava unes debilitats molt rellevants, tal i com s'ha analitzat anteriorment. Així, amb uns ingressos de €837M a la temporada 2018/19, el resultat d'explotació era de tan sols €18M, representant un 2,0% dels ingressos. Així, amb una estructura de costos principalment fixa, representada bàsicament per salaris i amortitzacions, qualsevol mínima disminució dels ingressos podia posar en perill la sostenibilitat del compte de pèrdues i guanys. Aquesta disminució va arribar i no va ser mínima, sinó que va ser de €261M, caient els ingressos fins als €575M a la temporada 2020/21, representant una disminució d'un 31,2% respecte a la temporada 2018/19 (màxims ingressos registrats en el període analitzat).

Així, una de les principals causes de la delicada situació del Club correspon la disminució abrupta dels ingressos, així com a l'increment de la massa salarial (considerants salaris + amortització) degut a que (i) es van adquirir 3 dels 5 jugadors més cars de la història del futbol en aquests període, (ii) els nous contractes i renovacions de la plantilla es van fer amb salaris creixents, (iii) es van incorporar nous conceptes retributius com ara el Loyalty bonus i (iv) es

van registrar comissions per intermediaris no habituals (del en torn del 20%-33% del valor de la transacció). Aquestes retribucions fora de mercat que va carregar-se el Club, va provocar que no hi hagués marge de reacció i d'adaptació a les noves circumstàncies.

Addicionalment, es van incrementar de forma descontrolada les despeses de gestió i l'increment del deute va provocar un increment substancial de les despeses financeres.

En resum, el Club es trobava en una situació de creixement rellevant dels ingressos però, alhora, en un increment encara més rellevant de les despeses. Aquestes, que son principalment fixes, no s'han pogut adaptar a la caiguda dels ingressos, provocant unes pèrdues molt rellevants.

### 1.3.4 Anàlisi de rendibilitats

En la següent taula es mostren els càlculs de la rendibilitat econòmica i financera del Club durant el període analitzat, considerant els imports d'actiu, passiu i patrimoni net al final de cada exercici com a representatius del saldo mig dels mateixos. En aquest sentit, cal tenir en compte que el FC Barcelona es una entitat sense ànim de lucre, pel que no es troba gestionada per a maximitzar els retorns sobre les inversions o maximitzar els beneficis, sent la seva prioritat disposar d'equips competitiu en totes les seccions, sense posar en risc la viabilitat financera del Club.

Taula 22. Càlcul de la rendibilitat econòmica i financera

<b>Rendibilitats econòmiques i financeres</b>					
<b>€ '000</b>	<b>2017/18</b>	<b>2018/19</b>	<b>2019/20</b>	<b>2020/21</b>	<b>2021/22</b>
BAll	32.023	17.542	(99.795)	(504.999)	157.500
BAI	20.148	3.556	(128.021)	(555.361)	124.490
Benefici net	12.930	4.527	(97.339)	(481.318)	97.577
Ingresos	686.471	836.730	708.257	575.447	627.986
Actiu	1.016.225	1.358.998	1.474.027	1.030.948	1.401.607
Patrimoni net	128.197	132.607	35.187	(450.732)	(353.213)
Marge sobre ingresos %	4,7%	2,1%	-14,1%	-87,8%	25,1%
Rotació de l'actiu	0,7	0,6	0,5	0,6	0,4
<b>RENDIBILITAT ECONÒMICA (%)</b>	<b>3,2%</b>	<b>1,3%</b>	<b>-6,8%</b>	<b>-49,0%</b>	<b>11,2%</b>
Actiu/Patrimoni net	7,9	10,2	41,9	(2,3)	(4,0)
BAI/BAII	0,6	0,2	1,3	1,1	0,8
Palancajament financer	5,0	2,1	53,7	(2,5)	(3,1)
Efecte fiscal	0,6	1,3	0,8	0,9	0,8
<b>RENDIBILITAT FINANCERA (%)</b>	<b>10,1%</b>	<b>3,4%</b>	<b>-276,6%</b>	<b>106,8%</b>	<b>-27,6%</b>

#### 1.3.4.1 Rendibilitat econòmica

La rendibilitat econòmica del Club ha estat sempre positiva en el període analitzat, a excepció dels dos exercicis impactats per la pandèmia. A l'exercici 2021/22 s'ha registrat una rendibilitat econòmica de l'11,2%, si bé cal destacar que aquesta es troba influenciada pels beneficis extraordinaris per import de €267M per la venda d'un 10% dels drets audiovisuals. D'aquesta manera, sense aquesta venda d'actius del Club, la rendibilitat seguiria sent negativa. Per d'altra banda, cal destacar que a la temporada 2017/18, en la que els beneficis del Club incorporen la venda de Neymar Jr. per €222M, tan sols es va registrar una rendibilitat econòmica d'un 3,2%. Així, es pot observar que, l'activitat ordinària del Club generava pèrdues recurrents, inclús abans de l'impacte del COVID-19 en les seves finances.

### 1.3.4.2 Rendibilitat financera

El mínim patrimoni net que disposava el Club en les temporades anteriors a la pandèmia tenien un impacte positiu en la rendibilitat financera, registrant un 10,1% de rendibilitat a l'exercici 2017/18. No obstant, ve influenciat, com ja s'ha comentat, per resultats extraordinaris positius que no es tindrien que tenir en compte. Per d'altra banda, l'entrada en una situació de patrimoni net negatiu ha fet que qualsevol anàlisi de rendibilitat financera que es pugui fer perdi tota mena de sentit. Així, la prioritat absoluta del Club a l'actualitat ha de ser donar la volta a la crisi de solvència econòmica que pateix i, més endavant, es podrà centrar en intentar registrar una rendibilitat financera decent (si bé no és el seu màxim objectiu, tal i com s'ha anticipat).

### 1.3.5 Anàlisi de l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net

Tal i com s'ha anticipat anteriorment, a 30 de juny del 2022 el patrimoni net consolidat és negatiu per import de €353M. No obstant això, no hi ha cap impediment legal que no permeti al Club continuar funcionant amb normalitat.

Taula 23. Estat total de canvis en el patrimoni net

Estat total de canvis en el patrimoni net						
	Fons social	Reserves	Resultat de l'exercici	Resultats negatius d'exercicis anteriors	Subvencions, donacions i llegats	Total
<b>€ '000</b>						
<b>Saldo al final de l'exercici 2016/17</b>	96.767	(2.139)	18.134	-	2.585	115.347
Distribució del resultat de l'exercici 2016/17	18.134	-	(18.134)	-	-	-
Total ingressos i despeses reconeguts	-	-	12.930	(35)	(81)	12.814
<b>Saldo al final de l'exercici 2017/18</b>	<b>114.901</b>	<b>(2.139)</b>	<b>12.930</b>	<b>(35)</b>	<b>2.504</b>	<b>128.161</b>
Distribució del resultat de l'exercici 2017/18	12.930	-	(12.930)	-	-	-
Total ingressos i despeses reconeguts	-	-	4.527	-	(81)	4.446
<b>Saldo al final de l'exercici 2018/19</b>	<b>127.831</b>	<b>(2.139)</b>	<b>4.527</b>	<b>(35)</b>	<b>2.423</b>	<b>132.607</b>
Correcció d'errors	-	-	(449)	-	-	(449)
Distribució del resultat de l'exercici 2018/19	2.947	1.545	(4.527)	35	-	-
Total ingressos i despeses reconeguts	-	-	(97.339)	-	(81)	(97.420)
<b>Saldo al final de l'exercici 2019/20</b>	<b>130.778</b>	<b>(594)</b>	<b>(97.788)</b>	-	<b>2.342</b>	<b>34.738</b>
Correcció d'errors	-	-	(3.900)	-	-	(3.900)
Distribució del resultat de l'exercici 2019/20	(101.502)	263	101.239	-	-	-
Total ingressos i despeses reconeguts	-	-	(481.318)	-	(252)	(481.570)
<b>Saldo al final de l'exercici 2020/21</b>	<b>29.276</b>	<b>(331)</b>	<b>(481.767)</b>	-	<b>2.090</b>	<b>(450.732)</b>
Distribució del resultat de l'exercici 2020/21	(473.027)	(8.291)	481.318	-	-	-
Total ingressos i despeses reconeguts	-	-	97.577	-	(58)	97.519
<b>Saldo al final de l'exercici 2021/22</b>	<b>(443.751)</b>	<b>(8.622)</b>	<b>97.128</b>	-	<b>2.032</b>	<b>(353.213)</b>

D'aquesta manera el patrimoni net s'ha vist modificat en el període analitzat, principalment, per la distribució dels resultats obtinguts. Així, el major impacte que ha provocat entrar en situació de patrimoni net negatiu correspon a les pèrdues registrades a l'exercici 2020/21, per import de €481M. Posteriorment, el Club ha anat mitgant aquest patrimoni net negatiu amb els beneficis extraordinaris obtinguts per la venda d'un 10% dels drets audiovisuals. Tanmateix, s'espera que aquest segueixi millorant a curt termini, degut a l'impacte positiu de la venda addicional del 15% dels drets audiovisuals, comptabilitzats a l'exercici 2022/23.

### 1.3.6 Anàlisi de l'Estat de Fluxos d'Efectiu

La tresoreria del Club ha incrementat de forma extraordinària en el període analitzat, passant de €93M a 30 de juny de 2018 a uns €378M a 30 de juny de 2022. Aquest increment tan substancial ha vingut donat per l'increment del deute en €558M durant el període analitzat.

Així, tal i com es pot observar en la taula 24 següent, el Club tan sols ha pogut generar uns fluxos d'explotació de €88M en el període analitzat, mentre que ha dut a terme una inversió neta de €360M en el mateix període. Aquest desfasament ha tingut que ser finançat mitjançant deute, incrementant la insolvència del Club.

En relació a les inversions realitzades, destaquen els €1.040M invertits en jugadors, si bé el Club també ha desinvertit en aquests, obtenint un total de €730M. D'aquesta manera, la inversió neta en jugadors ha estat de €310M en totes aquestes temporades.

Les altres partides d'inversió rellevants corresponen als €158M invertits en l'inici de l'Espai Barça i la ciutat esportiva, així com els cobrament per import de €254M per la venda del 10% dels drets audiovisuals.

Finalment, les contínues necessitats de finançament del Club, han provocat que el deute hagi incrementat en €558M, principalment per l'emissió de deute amb entitats de crèdit per import de €442M, i per l'emissió d'altres deutes per import de €406M. Cal destacar que, durant el mateix període, el Club ha estat capaç de retornar un total de €291M d'aquests deutes.

Taula 24. Estat de fluxos d'efectiu

Estat de fluxos d'efectiu						
€ '000	2017/18	2018/19	2019/20	2020/21	2021/22	Total
<b>FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'EXPLOTACIÓ (I)</b>						
Resultat de l'exercici abans d'impostos	20.148	3.556	(128.021)	(555.361)	124.489	(535.189)
<b>Ajustos al resultat</b>						
a) Amortització de l'immobilitzat (+)	132.441	159.869	192.032	174.844	139.136	798.322
b) Correccions valoratives per deteriorament (+/-)	3.983	(1.862)	12.268	197.995	(18.573)	193.811
c) Variació de provisions (+/-)	383	2.360	122	84.249	(12.480)	74.634
d) Imputació de subvencions (-)	(108)	(108)	(108)	(336)	(78)	(738)
e) Resultats de baixes i alienacions de l'immobilitzat (+/-)	(207.862)	(100.485)	(73.204)	(3.747)	(27.625)	(412.923)
f) Resultats per baixes i alienacions d'instruments financers (+/-)	2.139	-	-	-	(3.269)	(1.130)
g) Ingressos financers (-)	(715)	(1.478)	(1.828)	(4.055)	(1.439)	(9.515)
h) Despeses financeres (+)	10.100	17.018	29.515	41.863	38.369	136.865
i) Diferències de canvi (+/-)	352	(138)	(188)	329	(651)	(296)
j) Imputació neta a resultats de periodificacions de passiu (+/-)	(341.294)	(510.843)	(509.848)	-	-	(1.361.985)
k) Altres ingressos i despeses (-/+)	(1.212)	(1.281)	353	1.071	(4.844)	(5.913)
<b>Canvis en el capital corrent</b>						
a) Existències (+/-)	-	(3.255)	(4.179)	(1.945)	(3.703)	(13.082)
b) Deutors i altres comptes a cobrar (+/-)	(75.236)	16.819	2.421	(10.830)	(48.655)	(115.481)
c) Incorporació de periodificacions d'actiu (+/-)	(159)	(2.887)	(938)	1.946	(2.915)	(4.953)
d) Creditors i altres comptes a pagar (+/-)	46.466	8.206	(79.757)	(52.665)	118.947	41.197
e) Altres passius corrents (+/-)	-	4.649	-	-	-	4.649
f) Incorporació de periodificacions de passiu (+/-)	394.249	488.214	566.296	(17.742)	(82.284)	1.348.733
g) Altres actius i passius no corrents (+/-)	44.618	36.346	(29.865)	48.995	(36.213)	63.881
<b>Altres fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació</b>						
a) Pagaments d'interessos (-)	(915)	(14.371)	(26.048)	(40.913)	(29.970)	(112.217)
b) Cobraments d'interessos (+)	715	1.478	1.828	4.055	1.439	9.515
c) Cobraments (pagaments) per impost sobre beneficis(+/-)	(27.148)	14.322	2.731	116	(72)	(10.051)
<b>Total Fluxos d'Efectiu de les Activitats d'Explotació</b>	<b>945</b>	<b>116.129</b>	<b>(46.418)</b>	<b>(132.131)</b>	<b>149.609</b>	<b>88.134</b>
<b>FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS D'INVERSIÓ (II)</b>						
<b>Pagaments per inversions</b>						
a) Inmobilitzat intangible esportiu	(277.127)	(205.803)	(245.254)	(183.170)	(128.654)	(1.040.008)
b) Inmobilitzat intangible no esportiu	(5.015)	(7.888)	(15.146)	(6.586)	(4.846)	(39.481)
c) Inmobilitzat material	(21.673)	(60.039)	(34.830)	(15.235)	(26.600)	(158.377)
d) Inversions immobiliàries	(22.637)	-	-	-	-	(22.637)
e) Inversions en empreses del grup	(2.987)	(4.553)	(1.023)	-	(2.038)	(10.601)
f) Altres actius	(667)	(516)	(9.565)	-	(63.000)	(73.748)
<b>Cobraments per desinversions</b>						
a) Inmobilitzat intangible esportiu	239.596	75.048	148.397	180.140	86.983	730.164
b) Altres actius	-	1.199	2.179	4.682	246.089	254.149
<b>Total Fluxos d'Efectiu de les Activitats d'Inversió</b>	<b>(90.510)</b>	<b>(202.552)</b>	<b>(155.242)</b>	<b>(20.169)</b>	<b>107.934</b>	<b>(360.539)</b>
<b>FLUXOS D'EFECTIU DE LES ACTIVITATS DE FINANÇAMENT (III)</b>						
<b>Cobraments i pagaments per instruments de passiu financer</b>						
a) Emissió de deutes amb entitats de crèdit	37.095	55.179	214.316	107.312	28.400	442.302
b) Emissió d'altres deutes	-	197.385	-	-	208.911	406.296
c) Devolució i amortització de deutes amb entitats de crèdit	-	(48.126)	(8.812)	(56.807)	(117.038)	(230.783)
d) Devolució i amortització d'altres deutes	-	-	-	-	(60.000)	(60.000)
<b>Total Fluxos d'Efectiu de les Activitats de Finançament</b>	<b>37.095</b>	<b>204.438</b>	<b>205.504</b>	<b>50.505</b>	<b>60.273</b>	<b>557.815</b>
<b>AUGMENT/DISMINUCIÓ NETA DE L'EFECTIU O EQUIVALENT (I+II+III)</b>	<b>(52.470)</b>	<b>118.015</b>	<b>3.844</b>	<b>(101.795)</b>	<b>317.816</b>	<b>285.410</b>
Efectiu o equivalents a l'inici de l'exercici	92.817	40.347	158.362	162.206	60.411	92.817
Efectiu o equivalents al final de l'exercici	40.347	158.362	162.206	60.411	378.227	378.227

En resum, el Club no ha estat capaç de generar uns fluxos d'explotació que hagin pogut finançar les inversions realitzades, el que ha provocat que aquestes necessitats hagin estat cobertes mitjançant un increment del deute. Així, la Junta Directiva ha de treballar per incrementar de forma substancial els fluxos d'explotació de l'activitat, per tal de ser capaçes d'autofinançar les inversions necessàries per dur a terme l'activitat i ser competitiu, alhora que es generin els suficients excedents per iniciar la devolució del deute subscrit durant tots aquests anys.

## 2 ANÀLISI SECTORIAL

### 2.1 Característiques del sector

#### 2.1.1 El futbol professional a Espanya

En les últimes dècades, l'esport ha experimentat una transformació significativa. Ha passat de ser una activitat lúdica i saludable integrada en l'economia de l'oci, a convertir-se en un gran espectacle, un negoci i un esdeveniment social que atreu l'atenció de milions de persones de tot el món.

En aquest sentit, les principals lligues de futbol professional han experimentat canvis significatius en el seu model de negoci. D'aquesta manera, han adaptat la seva operativa a les necessitats actuals, i han transformat la competició d'un àmbit esportiu a un àmbit econòmic, donada la creixent importància dels recursos financers per mantenir la intensitat de les competicions, l'èxit esportiu dels clubs i l'atenció dels aficionats.

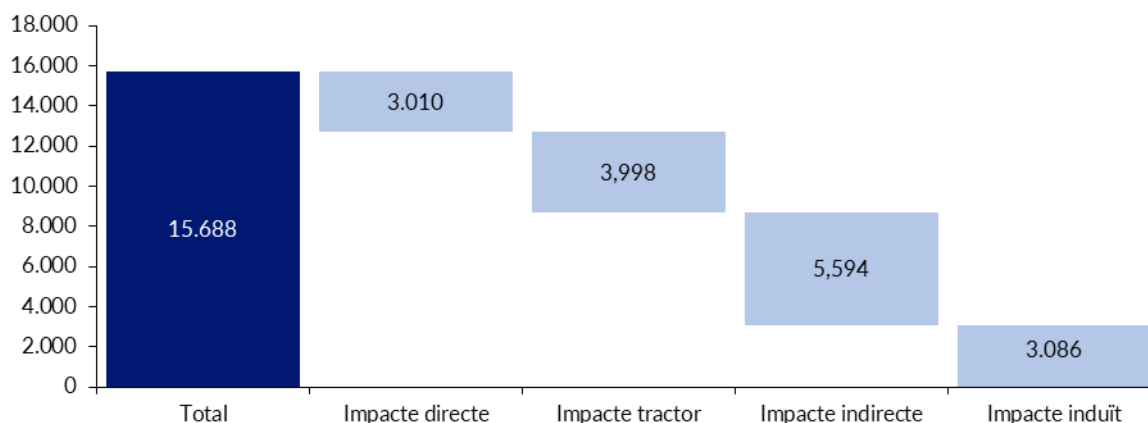
La remodelació d'estadis amb l'objectiu de generar grans ingressos per taquilles, les campanyes per captar socis, la venda d'espais publicitaris, la signatura de contractes publicitaris amb jugadors, la venda de drets de retransmissió i la venda de samarretes, són només algunes de les activitats econòmiques que sostenen l'esport i que, a més, generen un augment en la demanda de productes i serveis intermedis en altres sectors, com la construcció, el transport o l'hostaleria.

Així, el futbol professional suposa una activitat econòmica de gran impacte que mou milers de milions d'euros anualment, actuant com un element dinamitzador de l'economia i, per tant, contribueix de forma significativa al PIB del país.

D'acord amb les últimes dades disponibles, corresponents a la temporada 2016/17, els ingressos totals generats per l'industria del futbol professional a Espanya van superar els €15.688 milions, el que representava un 1,37% del PIB espanyol durant el mateix període. Tanmateix, per cada 1€ d'activitat directa de *La Liga* es generen al voltant de 4,2€ d'ingressos addicionals a l'economia.

Gràfic 3. Contribució a la producció nacional per tipus d'impacte

#### Contribució a la producció nacional per tipus d'impacte (M€)



Font: *Impacte econòmic, fiscal i social del futbol professional a Espanya (PwC)*



Els diversos impactes es resumeixen a continuació, a efectes esclaridors:

- **Impacte directe:** Correspon al volum de facturació dels clubs, així com els llocs de treball creats per *La Liga* i la contribució tributaria de *La Liga*, que inclou el pagament dels impostos a l'Administració Pública (IRPF, IVA, Impost de Societats, etc.).
- **Impacte tractor:** Correspon a l'efecte arrossegament del futbol professional sobre les vendes de productes i serveis relacionats amb el futbol a Espanya, a d'altres sectors. Per exemple, premsa i publicitat, canals de televisió, videojocs, apostes, consum al voltant dels estadis, etc.
- **Impacte indirecte:** Correspon als impactes econòmics sobre la cadena de subministraments (proveïdors, proveïdors dels proveïdors, etc.).
- **Impacte induït:** Corresponent al consum a les llars.

En aquest sentit aquestes magnituds son comparables a l'activitat generada per importants sectors de l'economia nacional. En concret, l'impacte total de la indústria del futbol professional a Espanya és equivalent a:

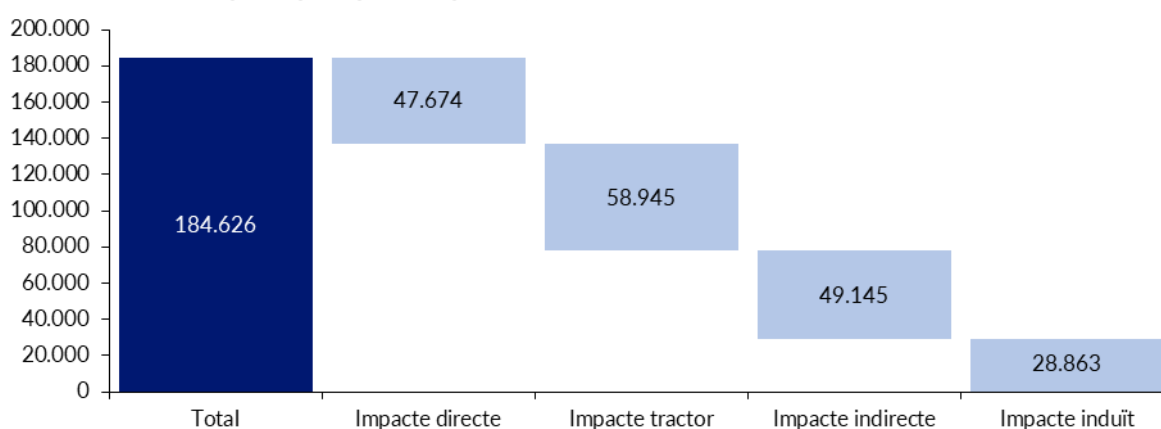
- Al 24% de la producció de vehicles de motor, remolcs i semi-remolcs;
- Al 48% de l'activitat econòmica del sector de les telecomunicacions;
- Al 89% de l'impacte en producció de serveis financers, excepte assegurances i plans de pensions; o
- A 1,4 vegades el volum d'ingressos del transport aeri.

Per d'altra banda, l'aportació total de la indústria del futbol professional a l'ocupació va arribar als 185.000 llocs de treball a la temporada 2016/17, el que suposa gairebé 1 de cada 100 persones ocupades a Espanya.

Tanmateix, es important remarcar que per cada lloc de treball generat per *La Liga*, es van crear al voltant de 4 llocs de treball al país.

Gràfic 4. Contribució a l'ocupació per tipus d'impacte

#### Contribució a l'ocupació per tipus d'impacte (Llocs de treball)



Font: *Impacte econòmic, fiscal i social del futbol professional a Espanya (PwC)*

En aquest sentit aquestes magnituds suposen un volum molt rellevant de l'ocupació en relació amb d'altres sectors i activitats de l'economia espanyola. En concret, l'impacte total a l'ocupació a Espanya és equivalent a:

- i. A 1,2 vegades les persones empleades a la indústria tèxtil;
- ii. Al 41% de les persones ocupades a la indústria de l'alimentació, fabricació de begudes i indústria del tabac; o
- iii. A 2,4 vegades les persones ocupades a la metal·lúrgia, la fabricació de productes de ferro, acer i ferroaliatges.

Deixant de banda els aspectes econòmics del futbol professional a Espanya, aquest contribueix de forma activa a la creació d'hàbits saludables dins de la població espanyola. D'acord amb l'enquesta realitzada per KPMG en el seu informe "*Impacte socio-econòmic del futbol professional a Espanya*", el 79% de la població considera que el futbol professional estimula la pràctica de l'esport en general i, a més dels enquestats que són aficionats al futbol professional, el 54% considera que el mateix ha constituït un incentiu per a practicar aquest esport al llarg de la seva vida a nivells no professionals.

Tanmateix, des del punt de vista educatiu, el futbol professional, així com altres activitats esportives, són una eina valuosa per equilibrar la formació acadèmica, transmetent valors necessaris per a la societat i fomentar habilitats com el treball en equip, la capacitat d'esforç i superació, sentit de la competitivitat i l'esportivitat, entre d'altres.

En conclusió, de l'anàlisi sectorial del futbol professional a Espanya podem extreure que:

1. El futbol professional a Espanya és un esdeveniment sociocultural que brinda una àmplia gamma de productes i serveis als diferents actors involucrats en aquesta activitat, cosa que contribueix significativament a l'economia del país en termes de consum i subministrament d'aquests béns i serveis.
2. En termes econòmics, durant la temporada 2016/17 (últimes dades disponibles) el futbol professional va generar més de €15.688 milions, comptabilitzant tant els impactes directes, com indirectes, tractors e induïts, a més de generar un total de 184.626 llocs de treball, tenint en compte els directes i els indirectes.
3. Més enllà de la funció econòmica, el futbol professional és capaç de generar un gran impacte en funcions addicionals dins de la societat, relatius a impactes socials, motivadors, de salut, així com de sentit de pertinença o comunitaris.
4. En resum, el futbol professional no és només una font rellevant de contribució econòmica al PIB espanyol i un generador d'ocupació per al país, sinó que també té un paper positiu en altres funcions dins de la nostra societat.

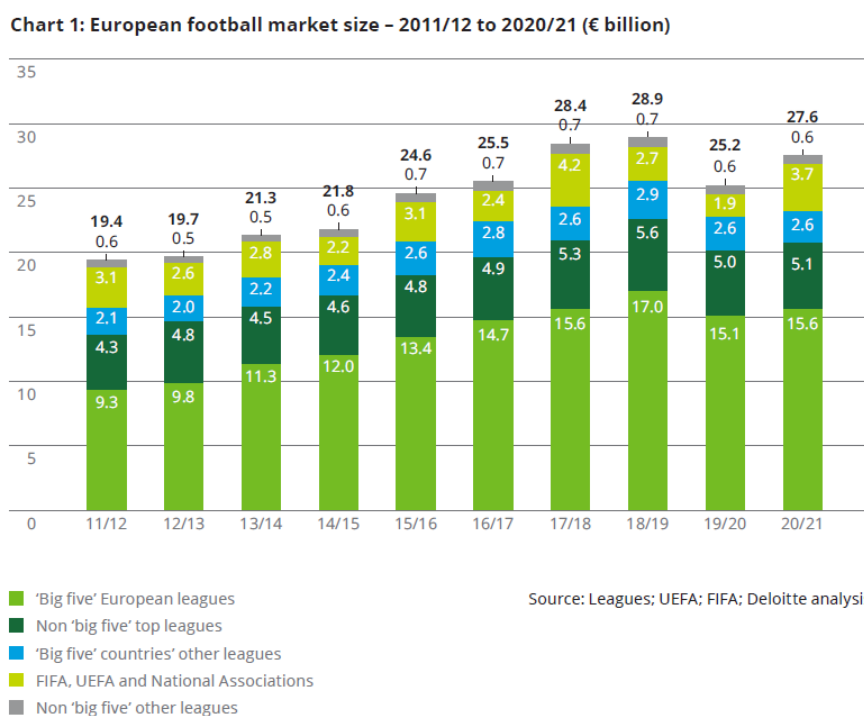
## 2.1.2 Evolució financera del futbol professional a Europa

A la temporada 2020/21, el mercat de futbol professional europeu va arribar a una xifra d'ingressos de 27.600 milions d'euros, un increment del 10% respecte als 25.200 milions d'euros registrats a la temporada anterior, corresponent a una temporada atípica degut a l'impacte del COVID-19, però sensiblement inferiors als ingressos pre-pandèmia de 28.900 milions d'euros. D'aquesta manera, els principals impactes als resultats financers dels clubs europeus van ser (i) no registrar gairebé ingressos relatius al *matchday*, degut a la pràcticament absència d'aficionats als estadis degut a les restriccions imposades per les autoritats per tal d'aturar la propagació del COVID-19, així com (ii) la temporada 2019/20 de la Premier League, la Serie A i *La Liga*, així com les competicions europees es van completar

durant el període financer 2020/21. Així, una part dels ingressos per retransmissió televisiva es van reconèixer durant aquesta temporada.

En aquest sentit les lligues europees “Big Five” (Premier League, Serie A, *La Liga*, Bundesliga i Ligue 1) van incrementar els seus ingressos en un 3% fins els 15.600 milions d’euros.

Gràfic 5. Evolució de la xifra de negocis del futbol europeu (2011/12 a 2020/21)

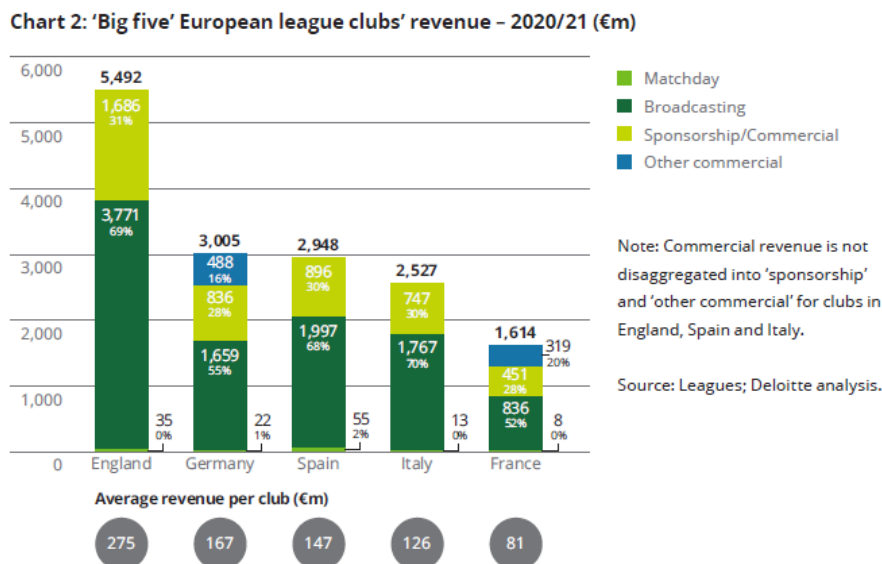


Durant la temporada 2020/21, la pandèmia COVID-19 va continuar afectant el futbol europeu, cosa que va fer que la majoria de partits es juguessin a porta tancada o amb una capacitat reduïda de l'estadi. Com a resultat, els ingressos generats pel *matchday* van ser molt baixos, representant menys de l'1% del total dels ingressos. Malgrat això, els ingressos comercials dels clubs es van mantenir estables, ja que en general van poder complir amb les seves obligacions contractuals.

Tot i l'impacte tan rellevant que el COVID-19 ha tingut sobre el negoci, les cinc principals lligues de futbol tenen perspectives més favorables, ja que els clubs poden tornar a rebre els seus aficionats als estadis. A més, la nova sèrie de transmissions de la UEFA del 2021/22 al 2023/24 està provocant un augment dels ingressos per als equips participants, i els nous acords de transmissió local proporcionen un augment per als clubs d'algunes lligues. Es preveu que les cinc principals lligues generin ingressos rècord de 18.600 milions d'euros per a la temporada 2022/23. Tanmateix, es preveu que la Premier League mantindrà el seu avantatge en els ingressos respecte als seus homòlegs, mentre que la sèrie A i la Ligue 1 generin ingressos encara per sota dels nivells de la temporada 2018/19.

En relació a *La Liga*, es preveu que experimenti un augment significatiu dels seus ingressos, principalment a causa del creixement dels ingressos comercials. Aquest augment es deu, en part, a l'àmplia vinculació del FC Barcelona amb Spotify, que inclou els *naming rights* de l'estadi, així com la nova i important patrocin frontal de la samarreta de l'Atlètic de Madrid amb la plataforma de comerç de criptomonedes Whalefin.

Gràfic 6. Evolució de la xifra de negocis de les cinc principals lligues europees (2020/21)

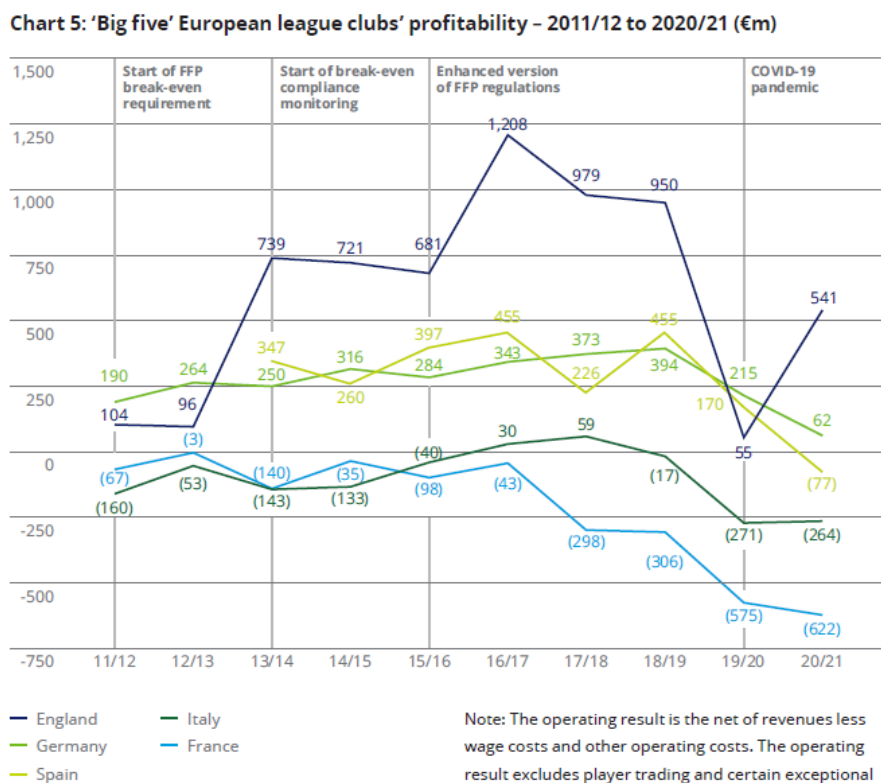


A la temporada 2020/21, els clubs de *La Liga* van generar uns ingressos de 2.948 milions d'euros, registrant una disminució del 5% en relació a la temporada anterior. Els acords internacionals de retransmissió que *La Liga* ha aconseguit en els darrers anys han donat suport al creixement de les emissions de clubs espanyols, ja que *La Liga* ha capitalitzat en major mesura la seva atracció internacional. A la temporada 2020/21, els drets de retransmissió internacional van ascendir a 897 milions d'euros, estant per sota de la Premier League (1.600 milions d'euros), però molt per sobre de la sèrie A (340 milions d'euros).

En comparació amb l'any anterior, els clubs de *La Liga* van generar uns 100 milions d'euros menys en ingressos comercials, aspecte que es deu en gran mesura al FC Barcelona i al Reial Madrid. A més, aquests dos clubs van experimentar reduccions d'uns 100 milions d'euros en els ingressos per *matchday* a causa de les restriccions imposades als estadis, que representaven el 60% del descens total de *La Liga* en els ingressos per aquest concepte.

Així, en la temporada 2020/21, els clubs de *La Liga* van registrar una pèrdua operativa en els seus comptes, si bé aquest fet va estar provocat, principalment, per les pèrdues operatives registrades pel FC Barcelona per import de 208 milions d'euros.

Gràfic 7. Evolució de la rendibilitat de les cinc principals lligues europees (2011/12 a 2020/21)



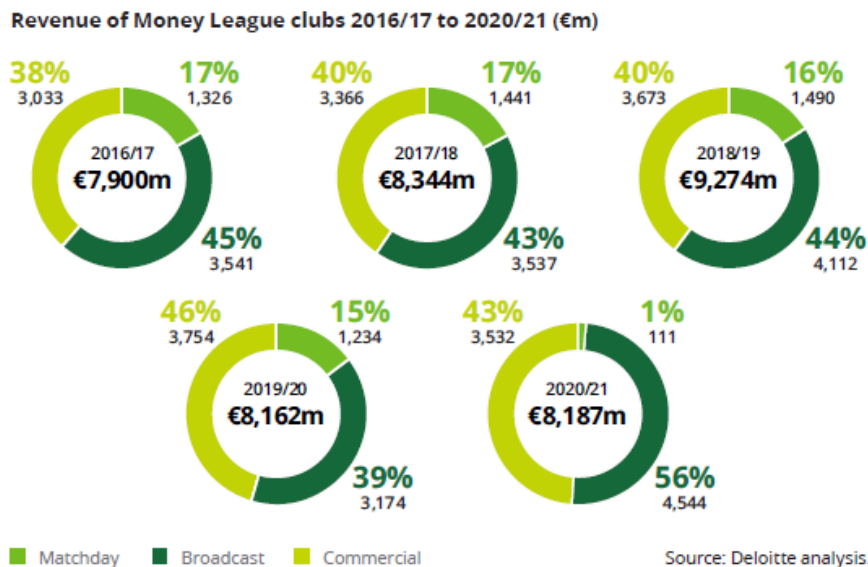
A efectes de rendibilitat, tal i com es pot observar en la taula anterior, si s'exclougués la Premier League, les altres 4 grans lligues van registrar unes pèrdues econòmiques de 901 milions d'euros (461 milions d'euros si tenim en consideració la Premier League), fent palès el fort impacte que la paralització de l'activitat durant uns mesos i la pràctica absència d'espectadors als estadis, van tenir sobre els estats financers del conjunt del clubs europeus.

En conclusió, la pandèmia del COVID-19 ha tingut un impacte rellevant als resultats operatius agregats dels clubs de totes les lligues, provocant entrar en pèrdues a molts d'aquests clubs o, si més no, disminuir significativament el seu nivell de rendibilitat. Cal destacar el cas d'Anglaterra, en la que la major part dels grans clubs disposen d'accionistes de referència, que han esmorteït l'impacte amb grans contractes comercials amb entitats vinculades (p.e. Manchester City – Etihad Airways, Etisalt o Experience Abu Dhabi).

### 2.1.3 Evolució dels ingressos dels 20 principals clubs europeus

Tal i com s'ha comentat anteriorment, la temporada 2020/21 va estar marcada pel gran impacte que va tenir el COVID-19 sobre l'activitat dels clubs. Així, aquests van tenir que lidiar amb fortes restriccions sobre l'assistència als seus estadis, el que va provocar que els ingressos per *matchday* no es recuperessin en la seva totalitat respecte als ingressos pre-pandèmia. No obstant, els ingressos per retransmissions van registrar el seu volum històric més elevat, degut a la periodificació d'ingressos realitzada dels partits de la temporada 2019/20 que es van completar en la temporada 2020/21.

Gràfic 8. Distribució dels ingressos (2016 a 2021)



Tenint en compte totes aquestes circumstàncies, el Manchester City va esdevenir en el club amb majors ingressos d'Europa, amb un total de 645 milions d'euros. En aquest sentit, la fortalesa financera de la Premier League respecte a les altres lligues es fa palès en la llista dels 20 clubs amb majors ingressos d'Europa, estant representada en un 50% per clubs d'aquesta lliga.

Per d'altra banda, els únics clubs que van aconseguir situar els seus ingressos per sobre dels 600 milions d'euros durant les temporades 2019/20 i 2020/21 van ser el Real Madrid (€641M) i el Bayern de Munich (€611M), demostrant la seva fortalesa financera. No va ser el cas del FC Barcelona, que va caure quatre posicions de la llista, disminuint els seus ingressos fins els 582 milions d'euros.

Taula 25. Rànking d'ingressos per club 2019/20 – 2020/21

2020/21 Revenue (€m)				2019/20 Revenue (€m)					
1	↑	5	Manchester City	644.9	1	↔	0	FC Barcelona	713.4
2	↔	0	Real Madrid	640.7	2	↔	0	Real Madrid	691.8
3	↔	0	Bayern Munich	611.4	3	↑	1	Bayern Munich	634.1
4	↓	(3)	FC Barcelona	582.1	4	↓	(1)	Manchester United	580.4
5	↓	(1)	Manchester United	558.0	5	↑	2	Liverpool	558.6
6	↑	1	Paris Saint-Germain	556.2	6	↔	0	Manchester City	549.2
7	↓	(2)	Liverpool	550.4	7	↓	(2)	Paris Saint-Germain	540.6
8	↔	0	Chelsea	493.1	8	↑	1	Chelsea	469.7
9	↑	1	Juventus	433.5	9	↓	(1)	Tottenham Hotspur	445.7
10	↓	(1)	Tottenham Hotspur	406.2	10	↔	0	Juventus	398.9
11	↔	0	Arsenal	366.5	11	↔	0	Arsenal	388.0
12	↔	0	Borussia Dortmund	337.6	12	↔	0	Borussia Dortmund	365.7
13	↔	0	Atlético de Madrid	332.8	13	↔	0	Atlético de Madrid	331.8
14	↔	0	FC Internazionale Milano	330.9	14	↔	0	FC Internazionale Milano	291.5
15	n/a	new	Leicester City	255.5	15	n/a	new	FC Zenit	236.5
16	n/a	new	West Ham United	221.5	16	↓	(1)	Schalke 04	222.8
17	n/a	new	Wolverhampton Wanderers	219.2	17	↑	-2	Everton	212.0
18	↓	(1)	Everton	218.1	18	↓	(1)	Olympique Lyonnais	180.7
19	n/a	new	AC Milan	216.3	19	↑	1	SSC Napoli	176.3
20	↓	(5)	FC Zenit	212.0	20	n/a	new	Eintracht Frankfurt	174.0

Legend: DFML position (circle with number), Change on previous year (arrow), Number of positions changed (circle with number), Revenue percentage movement in local currency (%) (circle with number)

## **Canvis socials que van arrelant**

Conforme el futbol adquireix una importància econòmica cada vegada més gran, també està consolidant la seva posició i augmentant el seu impacte a la societat, en servir com una plataforma efectiva per mesurar i aconseguir canvis en els patrons de comportament.

En aquest sentit, cal destacar que la totalitat del 20 clubs amb majors ingressos d'Europa disposen d'equip femení, hi ha una mitjana d'un 11% de representació femenina als consells d'administració, amb un màxim d'un 40% per part de la Juventus i tenen representació un 15% d'ètnies minoritàries.

Tanmateix, amb l'augment dels riscos i els danys ocasionats pel canvi climàtic, totes les esferes de la societat hauran d'exercir el seu paper en la lluita contra la crisi, i això inclou l'esport i les institucions esportives. A mesura que les persones i les organitzacions s'adonin d'aquest desafiament existencial i es comprometin a prendre mesures, buscaran aliar-se amb aquells que comparteixin els mateixos valors i principis.

Durant els darrers anys, hi ha hagut un augment en el nombre de clubs que divulguen informació sobre els seus programes de sostenibilitat. De fet, cinc dels clubs inclosos a la llista s'han unit al Marc d'Acció de les Nacions Unides sobre l'Esport i el Clima, una iniciativa que busca brindar suport i orientació als actors esportius per assolir els objectius mundials a la lluita contra el canvi climàtic. A més, dos d'aquests clubs (Liverpool i Tottenham Hotspur) s'han compromès amb la iniciativa Race to Zero de l'ONU.

## **2.2 Anàlisi de la competència**

### **2.2.1 Competència directa a la lliga espanyola i a Europa**

Tal i com s'ha anat anticipant al llarg d'aquest informe, el Futbol Club Barcelona és un dels equips més exitosos a la història del futbol, tant a nivell nacional com internacional. Com a tal, s'ha enfrontat amb molts rivals al llarg dels anys. En termes de competència nacional, els principals rivals del Barcelona són el Reial Madrid i l'Atlètic de Madrid, tots dos equips amb seu a la mateixa ciutat, Madrid.

El Reial Madrid és el rival més important del FC Barcelona, i els partits entre tots dos equips són coneguts com el "Clàssic". Tots dos equips tenen una llarga i acalorada rivalitat, que s'ha desenvolupat durant moltes dècades. El Reial Madrid ha guanyat més títols de la Lliga espanyola que qualsevol altre equip, tot i que el Barcelona ha guanyat la competició en nombroses ocasions (sent l'equip amb més títols de l'última dècada) i ha tingut molt d'èxit en competicions europees.

D'altra banda, l'Atlètic de Madrid és un altre important rival del FC Barcelona. Tot i que la seva rivalitat no és tan intensa com la que existeix entre el FC Barcelona i el Reial Madrid, l'Atlètic de Madrid ha estat un equip molt exitós les últimes dècades, guanyant diversos títols de la Lliga espanyola i arribant a la final de la Lliga de Campions de la UEFA diverses vegades.

Altres equips a Espanya que han desafiat el FC Barcelona en els darrers anys inclouen el València CF, Sevilla FC i Vila-real CF, encara que cap té una rivalitat tan intensa amb el FC Barcelona com el tenen el Reial Madrid i l'Atlètic de Madrid. Fora d'Espanya, el FC Barcelona ha tingut molts rivals importants en competicions europees, incloent-hi el Liverpool FC, el Manchester United, el Manchester City, el Chelsea FC, el Bayern de Munic, el PSG i la Juventus FC, entre d'altres.

En aquest sentit, a continuació es durà a terme una anàlisi comparativa amb els principals equips competidors a Espanya, és a dir el Reial Madrid i l'Atlètic de Madrid, així com dos

competidors directes a Europa que disposen d'accionistes de referència diversos. En aquest sentit, el primer comparable europeu escollit correspon al Manchester City, al ser conegut com un "Club-Estat" controlat per Abu-Dhabi, el qual ha injectat tots els fons necessaris per construir un equip exitós. Per d'altra banda, el segon competidor europeu escollit correspon a la Juventus de Torí, sent el club més exitós a la història d'Itàlia i sent controlat per la família Agnelli a través del seu conglomerat Exor Spa. En aquest sentit, pel que hem pogut anticipar anteriorment, la Juventus ha tingut que fer "enginyeria financera" amb intercanvis de jugadors amb el FC Barcelona, entre d'altres, que ens fa anticipar que podria haver sofert l'impacte del COVID-19 en les seves finances.

Cal destacar que hi ha d'altres club rellevants a Europa que podrien haver-se analitzat, com ara el Bayern de Munich, per exemple, però no es troba disponible la informació financera dels últims exercicis. No obstant, la mostra escollida representa diverses formes de gestionar un club, des de la propietat dels socis del Reial Madrid, fins la gestió d'un club a partir dels fons inacabables d'un emirat àrab, el que provoca que aquesta sigui suficientment representativa, als efectes d'aquest informe.



## 2.2.2 Anàlisi comparativa

Una comparativa econòmica entre el FC Barcelona i els seus competidors pot proporcionar una visió general de la salut financera de cadascun d'aquests equips, i pot ser útil per entendre com s'estan gestionant els recursos i quines estratègies utilitzen per generar ingressos.

En termes generals, la comparativa econòmica pot incloure una varietat de mètriques financeres, com ara els ingressos totals, despeses, beneficis nets, valor de la marca, valor de mercat dels jugadors, patrocinis, i altres factors que poden afectar la salut financera de l'equip.

És important tenir en compte que els ingressos i les despeses d'un equip de futbol poden variar d'un any a un altre, depenent de factors com el rendiment de l'equip, el nombre de partits que juguen, els acords de patrocini, els preus dels jugadors, entre d'altres. Per tant, qualsevol comparativa econòmica ha de ser vista en un context més ampli, i tenir en compte les tendències a llarg termini i els canvis significatius en els ingressos i les despeses. En aquesta comparativa es poden analitzar diferents aspectes, com la inversió en instal·lacions i la plantilla, el deute, els ingressos i despeses, entre d'altres. Tot això pot proporcionar una idea de com aquests equips s'estan exercint en l'aspecte econòmic i com això pot influir en el seu exercici esportiu en el futur.

Així, una comparativa econòmica entre el FC Barcelona i els seus competidors és una manera interessant d'analitzar la situació financera d'aquests equips i com han evolucionat en termes d'ingressos i despeses. El futbol és un esport que mou grans quantitats de diners a tot el món, i els equips que els practiquen han d'administrar les seves finances acuradament per poder mantenir-se competitius al camp de joc.

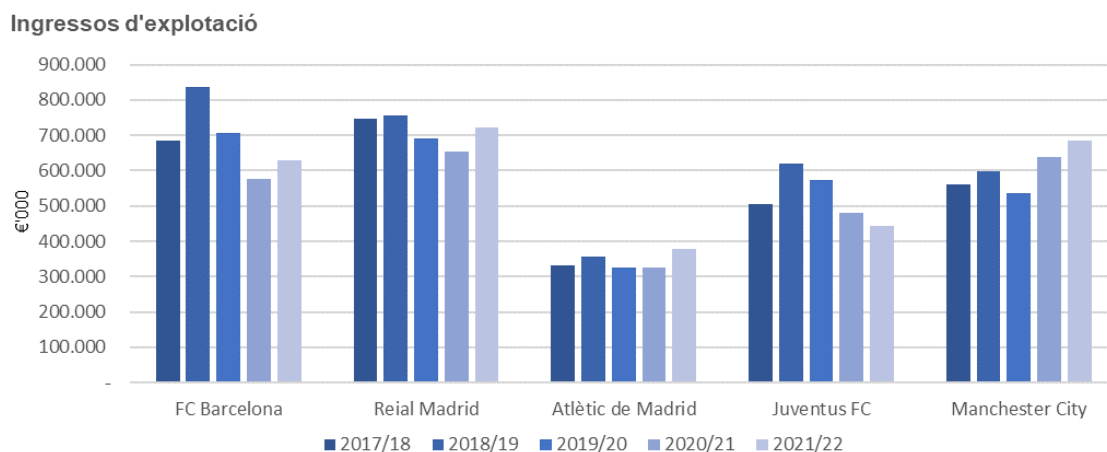
### 2.2.2.1 Ingressos d'explotació

Els ingressos dels equips de futbol provenen principalment de la venda d'entrades, els patrocinis, els drets de televisió i els marxandatge, entre d'altres.



Tal i com es pot observar en el gràfic 9, l'impacte del COVID-19 als ingressos dels clubs de futbol europeus ha estat significatiu i s'ha sentit a tot el sector. La pandèmia va tenir un impacte negatiu a la indústria de l'esport a tot el món, cosa que va portar a la cancel·lació o ajornament de molts esdeveniments esportius, incloses les lligues de futbol. La suspensió d'aquestes, i posteriorment les restriccions a l'accés als estadis, va significar que els clubs no van poder generar ingressos per la venda d'entrades, fet que va ser un cop important per als ingressos d'aquests.

Gràfic 9. Evolució dels ingressos dels clubs competidors



Font: Memòries anuals dels clubs analitzats

D'aquesta manera, es pot observar com l'evolució dels ingressos del FC Barcelona ha estat molt similar al de la Juventus de Torí, amb una caiguda molt rellevant des del màxim de la temporada 2018/19, si bé el FC Barcelona ha pogut tornar a la senda del creixement en la temporada 2021/22, gràcies a la tornada del futbol a l'estadi i l'afluència de turistes que omplen el museu.

Tanmateix, es pot observar com la menor dependència del turisme del Reial Madrid, unit als majors ingressos en competicions europees, han provocat que l'impacte de pèrdua d'ingressos no hagi estat tant important com en el cas del FC Barcelona.

En el cas de l'Atlètic de Madrid, els seus ingressos principals provenen de les retransmissions audiovisuals i dels fons repartits en les competicions europees, fet que els ha ajudat a mantenir els ingressos relativament estables en el període analitzat.

Finalment, si bé a la temporada 2019/20 el Manchester City va patir una davallada en ingressos per la menor afluència d'aficionats a l'estadi, és el que millor s'ha recuperat, havent superat en ingressos inclús al FC Barcelona. Cal destacar que la partida que més ingressos reporta al Manchester City correspon als ingressos comercials i de publicitat. Aquest fet és un aspecte rellevant a tenir en compte, ja que a partir de patrocinis fora de mercat (Etihad Airways, p.e.), pot inflar els seus ingressos sense gaire problema, si és necessari. No obstant, és obvi que el seguiment a aquest equip que està fent història, ha provocat un increment del seu valor per a d'altres patrocinadors.

### 2.2.2.2 Despeses de personal

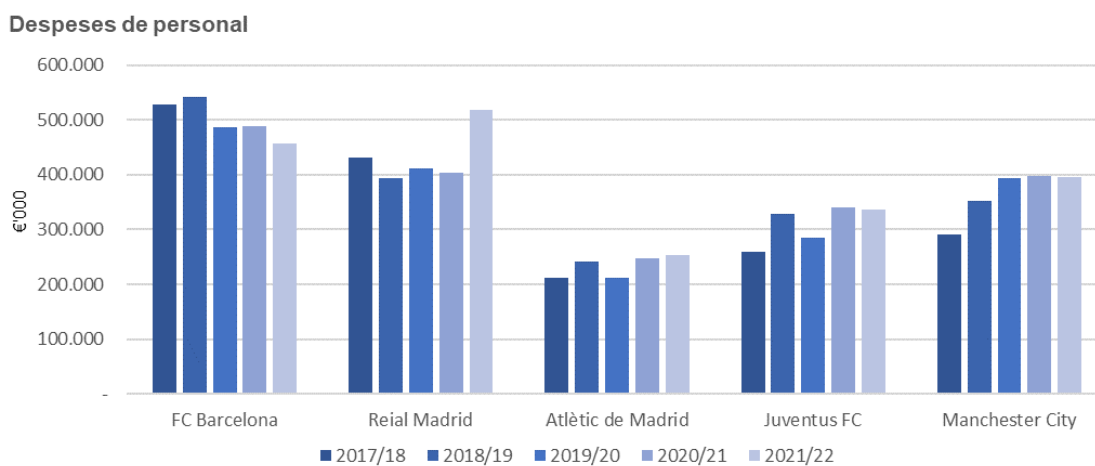
Les despeses de personal inclouen tots els costos associats amb els jugadors, el cos tècnic i el personal administratiu del club, com ara salaris, primes, assegurances i altres beneficis. En el futbol modern, les despeses de personal són la principal despesa per als equips.

El FC Barcelona és conegut per haver tingut alguns dels jugadors més cars del món durant el període analitzat, com Lionel Messi, Antoine Griezmann i Philippe Coutinho, i això es reflecteix a les seves despeses de personal. A més, el club també compta amb un cos tècnic i personal administratiu d'alt nivell, cosa que augmenta encara més els seus costos de personal.

Els principals competidors del FC Barcelona, com el Reial Madrid i l'Atlètic de Madrid, també tenen jugadors i personal d'alt nivell, cosa que es reflecteix en les despeses de personal. Tot i això, aquests equips també han pres mesures per controlar els seus costos de personal, com la venda de jugadors i la reducció pactada de salaris.

Així, en la següent comparativa de despeses de personal, es poden analitzar les despeses de personal que genera cada equip, així com aquestes despeses han evolucionat al llarg del temps. Tot això pot proporcionar una idea de com s'estan gestionant les finances d'aquests equips i com això pot influir en el futur.

Gràfic 10. Evolució de les despeses de personal dels clubs competidors



Tal i com es pot observar, les despeses de personal suportades pel FC Barcelona estaven a un nivell extraordinàriament elevat en comparació amb els dels seus competidors. Aquest fet es deu, principalment, a tenir que suportar el salari d'aproximadament €120M anuals de Leo Messi, així com d'altres salaris fora de mercat com els de Gerard Piqué, Sergio Busquets o Jordi Alba, de €28M, €23M i €20M anuals, respectivament.

La pèrdua tant rellevant d'ingressos va provocar que la Junta Directiva tingués que "regalar" jugadors a màxims rivals per tal d'estalviar-se una part dels salaris, com ara Luis Suárez a l'Atlètic de Madrid o Ràkitic al Sevilla FC. D'aquesta manera, s'està aconseguint una reducció paulatina d'aquestes despeses, a mesura també que els contractes més elevats van finalitzant.

Per d'altra banda, el Reial Madrid es trobava en una molt millor situació a nivell de salaris degut a que va posar el club per sobre de qualsevol jugador. Així, va optar per vendre Cristiano Ronaldo a la Juventus al no accedir a igualar el seu salari al de Leo Messi, així com no va renovar el contracte a Sergio Ramos, al haver fixat un límit salarial que aquest va acabar acceptant...però quan la oferta ja havia expirat. Així, el club s'ha gestionat d'una forma molt professional en aquest sentit, el que va facilitar la seva gestió durant la pandèmia. No obstant, les despeses de personal de la temporada 2021/22 van incrementar de forma rellevant, degut a que part dels salaris meritats durant la pandèmia es van acabar pagant a la temporada 2021/22, així com es van meritats fortes primes per la consecució de la Lliga i la Champions League.

En relació a la Juventus i l'Atlètic de Madrid, la seva evolució ha estat molt similar, havent disminuït a la temporada 2019/20 degut al diferiment de salaris, tornant a nivells similar a abans

de la pandèmia. Aquests clubs també es van veure afectats pels fitxatges de jugadors amb grans salaris just abans de la pandèmia, com Cristiano Ronaldo en el cas de la Juventus, i de João Félix en el cas de l'Atlètic de Madrid.

Finalment, el Manchester City és l'únic club dels analitzats que ha incrementat cada any el seu nivell de salaris, gràcies a la seguretat de disposar un club-estat que li dona el suport necessari. D'aquesta manera, contractacions importants com Rubén Dias o Jack Grealish, així com les renovacions a l'alça de jugadors tan importants com De Bruyne, han fet que aquesta partida hagi incrementat significativament.

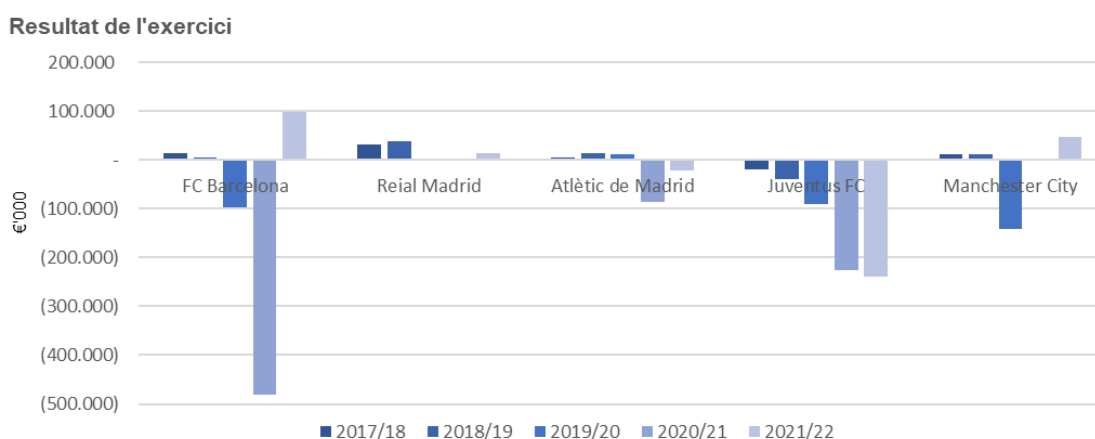
En conclusió, el FC Barcelona es troba en un moment de recapitulació en relació a les seves despeses de personal, per tal d'ajustar-les al seu nivell actual d'ingressos, mentre que d'altres clubs poden invertir i mantenir els seus millors jugadors, incrementant les despeses.

### 2.2.2.3 Resultat de l'exercici

La comparativa dels resultats de l'exercici entre el FC Barcelona i els seus competidors és una manera interessant d'analitzar la rendibilitat dels equips de futbol i com estan gestionant les seves finances. En aquest sentit, tal i com es pot observar en el següent gràfic, el FC Barcelona ha registrat unes pèrdues mai vistes en el món del futbol, degut a les pròpies pèrdues d'explotació, així com pel deteriorament d'immobilitzat intangible esportiu.

Aquesta situació és molt similar a la que està patint la Juventus, amb unes pèrdues acumulades els últims 5 anys de €615M. En aquest cas, al ser les mateixes recurrents, podríem estar davant inclús d'un cas més greu.

Gràfic 11. Evolució del resultat de l'exercici dels clubs competidors



Font: Memòries anuals dels clubs analitzats

Per d'altra banda, lo millor gestió duta a terme pel Reial Madrid s'ha traduït en beneficis en tots els anys analitzats, si bé la temporada 2021/22 hagués incorregut en pèrdues rellevants si no hagués estat per la venda de part dels drets futurs d'explotació del nou estadi per €200M.

Finalment, tant l'Atlètic de Madrid com el Manchester City han patit pèrdues en algun dels anys analitzats, alhora que es troben sempre al llindar d'un resultat pròxim a zero.

En conclusió, les fortes inversions dutes a terme en nous jugadors, les quals s'han deteriorat, així com les pèrdues d'explotació per l'alt nivell salarial que registrava el FC Barcelona, han provocat unes pèrdues històriques, tanmateix que a la Juventus de Torí.

### 2.2.2.4 Estructura econòmica

L'estructura econòmica dels clubs són molt similars, corresponent als actius no corrents la major part de l'actiu d'aquests, sent principalment el valor comptable dels estadis i les ciutats esportives, així com valor net comptable de l'actiu intangible esportiu (jugadors). Tal i com es pot observar, l'actiu corrent del Reial Madrid ha incrementat substancialment la temporada 2021/22, degut a un increment de la tresoreria fins als €425M gràcies a la plusvàlua generada per la venda del 30% dels drets d'exploració del futur estadi durant 20 anys a Sixth Street/Legends.

Gràfic 12. Evolució de l'estructura econòmica dels clubs competidors



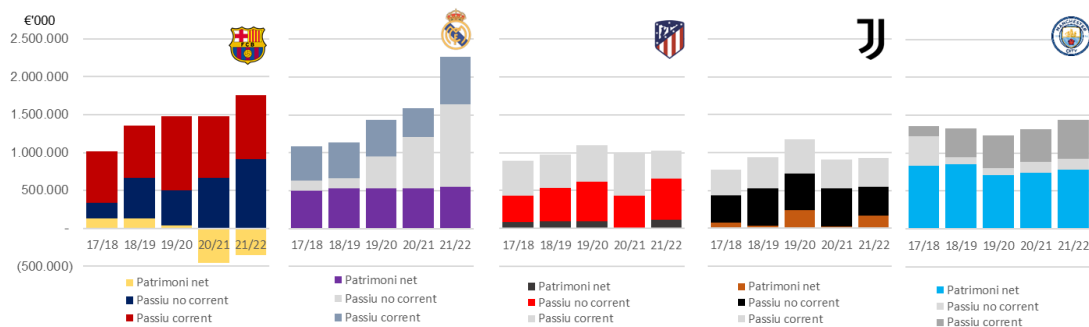
Font: Memòries anuals dels clubs analitzats

### 2.2.2.5 Estructura financera

La dramàtica situació financera en la que es troba el FC Barcelona queda reflectida quan la comparem amb els seus competidors. Així, el Barça és l'únic club que registra un patrimoni net negatiu (€353M), si bé hi ha aspectes a matisar. Tant l'Atlètic de Madrid com la Juventus han dut a terme ampliacions de capital per tal de no incórrer en una situació de dissolució. Al ser societats anònimes, aquests clubs tenen la possibilitat de fer servir nous fons aportats pels accionistes. Per d'altra banda, el Manchester City disposa d'un múscul financer majúscul per part d'Abu Dhabi, disposant d'un patrimoni net pròxim a €1.000M. Finalment, la gestió més professional duta a terme pel Reial Madrid, l'hi ha permès mantenir un patrimoni net d'uns €500M, finançant gran part del seu actiu amb fons propis.

D'aquesta manera, el FC Barcelona té molt complicat posar-se a uns nivells raonables de patrimoni net a curt i mitjà termini, finançant actualment la totalitat dels seus actius amb fons aliens.

Gràfic 13. Evolució de l'estructura financera dels clubs competidors



Font: Memòries anuals dels clubs analitzats

## 2.3 Matriu DAFO del FC Barcelona

En la següent taula es sintetitza una recopilació de les debilitats i fortaleces del FC Barcelona (anàlisi intern), així com de les amenaces i oportunitats que se li presenten en relació al sector en el que desenvolupa la seva activitat principal, i els seus competidors (anàlisi extern).

Taula 26. Anàlisi DAFO del FC Barcelona

Debilitats	Amenaces
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Patrimoni net negatiu.</li> <li>ii. Fons de maniobra negatiu.</li> <li>iii. Excessiu endeutament.</li> <li>iv. El Club suporta diverses seccions que són altament deficitàries.</li> <li>v. Forta afectació de la pandèmia sobre els ingressos registrats.</li> <li>vi. Nivells salarials molt elevats, d'obligat compliment contractual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Els mals resultats esportius a Europa poden limitar la seva capacitat per atraure nous patrocinadors i fonts d'ingressos.</li> <li>ii. Sector altament competitiu, en el que els clubs-estat distorsionen el mercat, augmentant els preus dels futbolistes.</li> <li>iii. L'economia global podria afeblir-se encara més, cosa que podria portar a una disminució en la venda d'entrades i patrocinis. Majors interessos financers a pagar per l'Espai Barça.</li> </ul>
Fortaleces	Oportunitats
<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Ingressos elevats de fonts diverses, incloent-hi la venda d'entrades, patrocinis, vendes de marxandatge i acords televisius.</li> <li>ii. Gran base d'aficionats a tot el món, fet que genera una important font d'ingressos.</li> <li>iii. Millora de la qualitat del deute.</li> <li>iv. Una gran marca global reconeguda arreu del món.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>i. Inversions en el desenvolupament de l'Espai Barça, cosa que n'augmentarà el valor i la capacitat per generar ingressos.</li> <li>ii. Possibilitat d'atreure inversors que vulguin invertir al club, augmentant així els ingressos i reduint el deute.</li> <li>iii. Possibilitat de negociar contractes de patrocini més rendibles i acords televisius amb més ingressos.</li> <li>iv. Possibilitat de reduir costos mitjançant la implementació de mesures d'austeritat.</li> </ul>

Font: Elaboració pròpia

En resum, el FC Barcelona es troba en una situació financera desafiant i complexa, però compta amb actius valuosos i oportunitats per superar aquestes dificultats. És fonamental que el club adopti mesures estratègiques i faci una gestió financera sòlida i transparent per enfortir la seva posició financera i mantenir el seu estatus com un dels clubs més importants i exitosos al món del futbol.

### 3 IMPLICACIONS SOCIALS I PERSPECTIVA DE GÈNERE

El FC Barcelona és conscient de la importància que tenen els criteris de sostenibilitat per a un desenvolupament robust i durador de la institució, així com per construir una societat més equitativa a la qual vol contribuir.

Amb aquest objectiu va crear, a principis de la temporada 2021/22, l'Àrea de Sostenibilitat, que ha treballat en la definició i implementació d'un pla estratègic, alineat amb el Pla Estratègic del Club, els Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) 2030 de les Nacions Unides, que inclou iniciatives que cal implementar, de manera transversal, a tots els nivells del Club per tal de disminuir les emissions de CO<sub>2</sub>. Cal reduir, reutilitzar i reciclar materials que es converteixen en residus i promoure l'economia circular, i també cal optimitzar i estalviar el consum d'aigua.

La sostenibilitat és un dels pilars del Pla Estratègic 2025, entesa en la seva globalitat: l'àmbit econòmic no financer i de governança, l'esportiu, el social i l'ambiental. D'acord amb aquest plantejament, el FC Barcelona treballa des de fa mesos per promoure un desenvolupament sostenible en tots els seus àmbits d'actuació, centrant-se especialment en l'Espai Barça i en la reforma del futur Spotify Camp Nou, on la sostenibilitat ja forma part de l'ADN del projecte.

La visió del Club en matèria de sostenibilitat és promoure la qualitat de vida i el benestar en els socis, sòcies i fans del Club. Prenent com a referència les estratègies de les Nacions Unides, la UEFA i la FIFA, vol reduir al 50% les emissions de carboni per al 2050 per disminuir l'impacte del canvi climàtic.

La sostenibilitat sorgeix de l'equilibri entre el respecte pel medi ambient, la qualitat de vida de les societats i la prosperitat econòmica. Per fer-ho, han adoptat models de referència en l'àmbit de la sostenibilitat com els Objectius de Desenvolupament Sostenible de les Nacions Unides, el Pla d'Acció d'Economia Circular de la Unió Europea i els acords de les Conferències de les Parts (COP).

Per aconseguir tots aquests objectius, el Club ha començat a implementar iniciatives concretes:

- i. **Estudi de materialitat:** Des de l'Àrea de Sostenibilitat s'ha dut a terme l'Anàlisi de Materialitat del Club, un procés que, segons els estàndards de la Global Reporting Initiative (GRI), permet identificar, avaluar i prioritzar possibles temes (materials) amb impacte econòmic, social i ambiental que puguin afectar el negoci i les operacions del FC Barcelona, tenint en compte les perspectives de tots els grups d'interès que intervenen al Club (interns i externs).
- ii. **Acords amb proveïdors:** Pel que fa als proveïdors, s'ha inclòs als tenders, als contractes i les homologacions, criteris sostenibles per alinear els objectius amb els dels agents d'interès.
- iii. **Reducció de l'empremta de carboni:** El Club s'ha basat en estàndards de referència per reduir l'empremta de carboni del Club, com:
  - a. Incorporar el paper reciclat no clorat;
  - b. Reduir l'ús del plàstic d'un sol ús entregant ampolles tèrmiques al personal del Club;
  - c. Instal·lació de fonts d'aigua als vestidors d'algunes seccions professionals i increment del nombre de les que ja hi havia a les oficines;
  - d. Augment de la producció d'energia fotovoltaica i aigua calenta sanitària.

La temporada 2021/22 va ser la primera en què es va començar a implementar la diversitat i la inclusió en totes les seves dimensions; cultural, generacional, funcional, de gènere i orientació sexual. En la línia que marca el Pacte de Nacions Unides i els Objectius de Desenvolupament Sostenible de l'Agenda 2030, la seva missió és assegurar el compliment de la normativa vigent i futura en matèria d'igualtat, fomentar una cultura inclusiva que abracci la diversitat des de totes

les òptiques, incorporar la perspectiva de gènere en tots els seus projectes, i posicionar el Barça com una referència en l'àmbit esportiu de la diversitat i la inclusió.

## **Gènere**

- i. **Tribut a la dona en la segona equipació:** Amb el color porpra –que neix de la fusió del blau i el vermell– de la segona equipació per al curs 2021/22, el Club va llançar un missatge a favor de l'empoderament de la dona.
- ii. **Per l'eliminació de la violència contra les dones:** En el marc del Dia Internacional per l'Eliminació de la Violència de Gènere, es va convidar la capitana de la selecció afganesa, Frakhunda Muhtaj, que va explicar la seva tasca humanitària als residents de la Masia i a l'equip femení.
- iii. **Primer Gamper igualitari contra els equips masculí i femení de la Juventus:** Per primer cop a la història, el Barça Femení va participar al Trofeu Joan Gamper i es va presentar conjuntament amb el primer equip masculí. La festa del Gamper va acollir dos partits contra la Juventus de Torí a l'Estadi Johan Cruyff.
- iv. **Equipació del femení per a home:** Equipació del Barça Femení, amb el logo del patrocinador Stanley a la part de davant, en talles adaptades per a home a través de l'e-commerce del Club i les Barça Store. Fins aquell moment, només es comercialitzaven amb el model femení, més entallat.
- v. **Noies residents a la Masia:** Nou jugadores de les categories inferiors del Barça compaginen el futbol amb els estudis i viuen al Centre de Formació Oriol Tort. La Masia obre les portes a residents femenines per primera vegada a la història.

Així, el FC Barcelona, com a entitat esportiva i socialment responsable, es compromet a donar suport als Objectius de Desenvolupament Sostenible (ODS) establerts per les Nacions Unides. Alguns dels ODS concrets que podem mencionar són:



**Fi de la pobresa (ODS 1):** El FC Barcelona ha col·laborat amb diverses organitzacions benèfiques i amb projectes socials per ajudar a combatre la pobresa i promoure la igualtat d'oportunitats.



**Educació de qualitat (ODS 4):** La Fundació del FC Barcelona ha treballat en iniciatives que promouen l'educació de qualitat i l'accés a l'educació per a tothom utilitzant l'esport com a eina d'inclusió.



**Igualtat de gènere (ODS 5):** El FC Barcelona ha mostrat el seu compromís amb la igualtat de gènere a l'esport, promovent la participació i visibilitat de les dones a totes les disciplines esportives.



**Energia assequible i no contaminant (ODS 7):** El Club ha pres mesures per a reduir la seva petjada de carboni i promoure l'ús d'energies renovables en les seves instal·lacions.

## 4 CONCLUSIONS I RECOMANACIONS

### 4.1 Conclusions

El present treball pretén, després d'analitzar la situació econòmica i financera del FC Barcelona i el sector en el que opera, donar resposta a la pregunta clau que ha motivat aquest informe: ***FC Barcelona: ha estat el COVID-19 la causa de la fallida econòmica del Club?***

Com és públic i notori, el FC Barcelona està afrontant una de les crisis econòmiques més importants (si no la que més) de la seva història. En aquest sentit, una combinació de males decisions en la gestió del club i del seu patrimoni, un increment dels salaris dels jugadors a nivells no sostenibles i grans inversions en jugadors que no han rendit sobre el camp, entre d'altres, han sigut algunes de les causes de la situació actual.

Tanmateix, la pandèmia del COVID-19 i la falta d'ingressos per taquilla degut a l'absència d'aficionats en els estadis durant un període prolongat, van provocar que una situació financera delicada desembocara en una fallida econòmica històrica. Així, donant resposta a la pregunta anteriorment formulada, **podem afirmar que el COVID-19 no va ser la causa de la fallida econòmica, sinó que va ser una causa més de les vàries que arrossegava el Club, desembocant en una situació insostenible.**

D'aquesta manera, l'estructura de costos del Club és majoritàriament fixa, el que provoca que una disminució inesperada dels ingressos faci incórrer en pèrdues rellevants. No obstant, l'estructura financera del Club durant el període analitzat ja feia preveure que en qualsevol moment hi hauria problemes financers, havent finançat els seus actius en un promig d'un 91,7% amb fons aliens (sense tenir en compte les temporades afectades pel COVID-19).

Per d'altra banda, de l'anàlisi sectorial realitzat, podem concloure que d'altres clubs europeus han tingut experiències similars, i d'altres han aguantat el tsunami del COVID-19 degut a la bona gestió que ja arrossegaven en el passat. Així, clubs com l'Atlètic de Madrid o la Juventus han tingut problemes financers similars, si bé han pogut fer ampliacions de capital al ser societats anònimes esportives. En aquest sentit, el FC Barcelona, al ser una entitat sense ànim de lucre, ha tingut que vendre part dels drets televisius futurs per a poder reestructurar-se financerament.

No obstant, hi ha d'altres clubs, com el Reial Madrid, que han mantingut el seus nivells òptims de patrimoni net i no han generat pèrdues durant el període analitzat, havent demostrat una resiliència molt important degut a les bones decisions preses amb anterioritat a l'impacte del COVID-19, com per exemple vendre el seu millor jugador (C. Ronaldo) al no acceptar les seves exigències salarials. L'últim exemple correspon al Manchester City, amb una situació financera molt robusta, si bé tot gràcies als més de €1.600 milions de capital que ha posat Abu Dhabi des de que va prendre el control del club.

**En conclusió, si bé l'impacte del COVID-19 s'ha fet notar en el sector del futbol professional, la crítica situació del FC Barcelona es deu a la mala gestió duta a terme en anys anteriors, a florada de forma molt significativa a partir de la pandèmia.**

### 4.2 Recomanacions

El Futbol Club Barcelona, un dels clubs més emblemàtics i exitosos del món del futbol, es troba en un moment crucial en la seva història. Tot i la seva indiscutible grandesa en el terreny de joc, el club ha enfrontat desafiaments econòmics significatius els últims anys, que requereixen una acció decisiva i estratègica per a la seva superació.

En aquest context, resulta vital examinar amb cura la situació financera del FC Barcelona i brindar recomanacions amb l'objectiu de millorar-la i assegurar l'estabilitat a llarg termini.



Aquestes recomanacions inclouen aspectes clau com ara la reducció de costos, l'increment d'ingressos, una gestió eficient de la plantilla i l'adopció de mesures per controlar el deute, entre d'altres.

És fonamental recordar que aquestes recomanacions no només es basen en l'experiència i les bones pràctiques en l'àmbit financer, sinó també en el compromís de preservar els valors i la identitat del club. El Futbol Club Barcelona ha de buscar l'equilibri entre l'excel·lència esportiva i la salut financera per continuar sent una institució exemplar tant dins com fora del camp de joc.

A continuació, explorarem algunes de les recomanacions, brindant estratègies i mesures concretes que podrien contribuir a la millora de la situació financera del FC Barcelona. És hora d'abordar aquests desafiaments amb determinació i visió a llarg termini, per assegurar que el club continuï sent un referent mundial, tant a nivell esportiu com econòmic.

- 1) **Reducció de costos:** S'ha de treballar en identificar àrees on es puguin reduir les despeses. Analitzar els contractes de jugadors i personal, cercar maneres d'optimitzar l'estructura organitzativa i reduir els costos operatius innecessaris.
- 2) **Increment d'ingressos:** Explorar noves fonts d'ingressos, com ara patrocinis, acords comercials i col·laboracions estratègiques. Millorar la comercialització de la marca del club i cercar oportunitats d'expansió internacional per augmentar els ingressos globals.
- 3) **Gestió eficient de la plantilla:** Avaluar la composició i els salaris dels jugadors. Assegurar que els contractes siguin sostenibles i estiguin equilibrats amb els ingressos generats. Realitzar una gestió financera adequada per evitar endeutament excessiu.
- 4) **Foment del planter:** Potenciar "La Masia" i promoure la formació de joves talents. Això no només ajuda a reduir els costos de fitxatges, sinó que també pot generar ingressos a través de transferències de jugadors formats al club.
- 5) **Millora de la gestió financera:** Establir una gestió financera sòlida i transparent. Contractar professionals qualificats per supervisar les finances del club i garantir un control adequat dels ingressos, despeses i pressupostos.
- 6) **Control del deute:** Gestionar amb cura els deutes del club i treballar en la seva reducció gradual. Assegurar-se que els préstecs i compromisos financers siguin manejables i no comprometin l'estabilitat a llarg termini.

En conclusió, la millora de la situació financera del FC Barcelona requereix un enfocament estratègic i la implementació de mesures sòlides i sostenibles. Les recomanacions presentades en aquest projecte busquen brindar una base per abordar els desafiaments financers del club, enfocant-se a reduir costos, incrementar ingressos, gestionar eficientment la plantilla i controlar el deute.

És fonamental que el club es comprometi a dur a terme una anàlisi detallada de la situació financera actual i avaluar la viabilitat d'implementar aquestes recomanacions, adaptant-les al seu context específic. Cadascuna d'aquestes mesures ha de ser considerada amb cautela, tenint en compte els valors i la identitat del club, així com l'objectiu d'aconseguir un equilibri entre l'excel·lència esportiva i l'estabilitat financera.

El FC Barcelona té una història i un llegat excepcional. Amb una gestió financera sòlida i equilibrada, el club pot continuar construint sobre aquests pilars per assegurar-ne l'èxit tant dins com fora del camp de joc, mantenint la seva posició com un dels clubs més destacats.

## 5 VALORACIÓ I AGRAÏMENTS

La realització d'aquest TFG ha estat la millor manera de finalitzar amb èxit el Grau en Administració i Direcció d'Empreses i la culminació de la meva petita història de superació personal. Han estat moltes hores e incomptables caps de setmana de dedicació durant aquests últims 3 anys, per tal d'aconseguir una fita que em vaig proposar complir. Així, tenia clar que si començava era per acabar, i ara puc dir que ho he aconseguit. Estic força satisfet del treball realitzat i crec que el mateix flueix de forma adequada i pot ser enriquidor per tots aquells

aficionats al Barça i del futbol en general, els qual podran entendre una mica millor que ha portat al Club a la delicada situació actual.

D'aquest treball m'emporto la bona planificació que he dut a terme en la realització del mateix, l'aprofundiment en l'assignatura d'Anàlisi dels Estats Financers, i poder conèixer més a fons les finances del millor club del món.

Vull agrair l'ajuda, consells i perspectiva que m'ha aportat Irene Trullàs, tutora d'aquest TFG, així com els seus comentaris de millora en cada una de les activitats entregades.

També voldria aprofitar aquest apartat per expressar el meu agraïment més profund a la meua dona i família pel seu suport incondicional al llarg d'aquest camí desafiant. La vostra presència constant, amor i alè han estat fonamentals per aconseguir aquesta fita. Carla, sense la teua paciència i ajuda amb la petita totes aquestes hores d'absència, això no hagués estat possible.

Avui, en celebrar aquesta fita, vull reconèixer que l'èxit d'aquest projecte final de grau no és només meu, sinó de la nostra família en conjunt. Junts hem superat obstacles, hem crescut i hem après lliçons invaluables.

Moltes gràcies!

## REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Informes anuals FC Barcelona (Diversos exercicis)

<https://www.fcbarcelona.cat/ca/club/organitzacio-i-pla-estrategic/comissions-i-organs/reports-anuals>

Informes anuals Reial Madrid (Diversos exercicis) <https://www.realmadrid.com/socios/carnet-de-socio/informes-anuales>

Informes anuals Atlètic de Madrid (Diversos exercicis)

<https://www.atleticodemadrid.com/atm/informacion-economica-financiera>

Informes anuals Juventus FC (Diversos exercicis) <https://www.juventus.com/en/club/investor-relations/statements/>

Informes anuals Manchester City (Diversos exercicis)

<https://www.cityfootballgroup.com/information-resource/reports/>

Història del FC Barcelona [https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol\\_Club\\_Barcelona](https://es.wikipedia.org/wiki/F%C3%BAtbol_Club_Barcelona)

Deloitte Football Money League <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/consumer-business/articles/deloitte-football-money-league-2022.html>

A new dawn – Annual Review of Football Finance 2022 (Sport Business Group – August 2022)

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html>

Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España (PwC – Diciembre 2018)

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/informe-impacto-socioeconomico-laliga-2016-17.pdf>

El intercambio entre Arthur y Pjanic, foco de la investigación italiana (Fichajes.com – Noviembre

de 2021) <https://www.fichajes.com/a6208775439357141611-juventus-el-intercambio-entre-arthur-y-pjanic-foco-de-la-investigacion-italiana>

Campa Planas, F. i Porrás García, M.J. (2015). *Anàlisi d'estats financers*. Universitat Oberta de Catalunya