Xavier Sala i Martín

Economista i directiu del FC Barcelona

Xavier Sala i Martin, catedràtic d'economia a la Universitat de Colúmbia i a la Pompeu Fabra, directiu de l'àrea econòmica del FC Barcelona, dóna en aquesta entrevista el seu punt de vista sobre la crisi i sobre la situació del club. Cara i creu. Tant de bo que l'economia funcionés com el Barça de Guardiola

Text: **Lluís Martinez i Pep Lloveras** Foto: **Jordi Garcia**

"Aquí l'empresari és el dolent. Hem de canviar de mentalitat"

El Barça ha tingut uns resultats espectaculars gràcies a un model de confiança i esforç. Si apliquéssim aquesta fórmula a l'economia...
Aniria millor. En el nostre cas, la crisi s'explica perquè hem posat massa ous al cistell de la construcció. Durant massa anys la banca ha fonamentat el seu negoci en aquest sector. Al petar la bombolla immobiliària, el sector financer es troba amb un deute gegant que no li permet operar, i l'economia es col·lapsa.

I arriba la por al futur...
Arriba un moment que la crisi també és de confiança: molta gent, tot i que conserva la feina i la casa, deixa de consumir i de fer projectes. El lideratge que s'ha demostrat al Barça tant des de la presidència com des de la banqueta no ha existit en l'economia. Ni en la de Catalunya, ni en la d'Espanya ni en la d'Europa.

Per què?
Els líders més aviat ens han enganyat. Deien que les coses rutllaven prou bé i després s'ha vist que no era veritat. Això mina la confiança de la gent.

Com restaurar la confiança?
Amb dues accions. Primer, dient la veritat. Per exemple, Obama va admetre que hi havia un problema molt greu i que no veia la sortida enlloc. Va dir que faria tot el que calgués. Alguns plans funcionen; d'altres, no. Però quan Obama digui que hi ha brots verds a l'economia, se'l creuran.

I la segona acció?
Adoptant polítiques potser poc atractives electoralment o que faran enfadar els grups amics del poder, però que són necessàries. S'han de fer sacrificis. S'ha de treballar. No pot ser que totes les mesures que es prenen siguin electoralistes. El lideratge implica prendre decisions difícils que poden fer perdre vots.

> **"¿Algú creu que** tots els euros que donen per canviar-se de cotxe es quedaran aquí? Tot anirà cap als models coreans i japonesos"

Quines decisions difícils?
La crisi no és de demanda, com creu el govern central. Aquí no es fabriquen cotxes no perquè no hi hagi demanda, sinó perquè som ineficients fent-los. ¿Algú creu que tots els euros que donen per canviar-se de cotxe es quedaran aquí? Tot se n'anirà cap a les marques coreanes, japoneses o franceses. A més, l'atur és alt perquè hi ha una diferència entre l'oferta i la demanda. Els salaris són massa alts en relació amb la productivitat.

Abaixem els salaris?
Abaixar els salaris és inacceptable perquè ja no som pobres. L'única sortida és augmentar la productivitat. Però si no hi ha una mà d'obra educada no pots tenir una mà d'obra productiva. I sense una mà d'obra productiva tampoc pots pagar salaris alts.

Com augmentem la productivitat?
Amb bona tecnologia i treballadors ben preparats per fer coses noves. En un món canviant, els treballadors estan en un procés constant d'aprenentatge. Un no pot fer una carrera i pensar que li servirà per a tota la vida.

És a dir, que ens cal un programa de recerca i desenvolupament...
No! Innovar no és fer R+D. No vol dir fer un gran projecte d'investigació i buscar capital risc que el financi.

Què és innovar, al capdavall?
Innovar vol dir fer una cosa nova o diferent en qualsevol àmbit. Innovar vol dir que trobes una idea que satisfà una necessitat que ningú ha vist. Vol dir tenir gent, que no cal que siguin científics, que veu una situació que no funciona i que troba com arreglar-la.

I per tenir gent així, què s'ha de fer?
Tenir un sistema educatiu que faci que els infants vegin que hi ha coses que no funcionen. El nostre sistema educatiu va al contrari. El professor diu la veritat que t'has d'aprendre. I així els alumnes són incapaços de ser crítics. Si no ets crític ets incapaç de veure les oportunitats.

Fem tard, oi? Un treballador ben format no s'improvisa en quatre dies.
Sí. Però si el març del 2008 el govern central, en comptes de fer campanya electoral s'hagués posat les piles, ara tindríem un any guanyat. Tot això s'havia d'haver fet fa 15 anys. Jo ja fa 15 anys que ho estic dient. N'he parlat amb presidents i ministres. Porto temps avisant que s'ha d'apostar per la competitivitat, que no és bo posar tots els ous a la mateixa cistella...

I què li contestaven?
Ara, res. Però fins fa poc em miraven com si fos boig. "Què dius?", em preguntaven, "si estem creixent més que els alemanys!". I se n'anaven a Alemanya, a donar lliçons! En la reunió del G-20 de Washington del novembre passat, Zapatero treia pit a compte del sistema financer espanyol. Amb un deute de 418.000 milions en la construcció!

Què més podem fer per activar l'economia?
Limitar la burocràcia. Ara anem al revés. Cada cop hi ha més restriccions: protecció dels ocells, sostenibilitat, permisos municipals. I a més de canviar el sector públic i el sistema educatiu, hem de procurar un canvi de mentalitat de la gent.

Quin canvi?
Aquí es considera que l'empresari és dolent. Fixi's, en canvi, que als països que funcionen a l'empresari se'l considera com un heroi. Tots els meus estudiants als Estats Units volen ser com Bill Gates. Aquí no. Aquí volen ser funcionaris o treballar en grans corporacions, que és gairebé com ser funcionari. ▮

"L'atractiu de Laporta amb la gent només li he vist a Pujol"

Quin impacte està tenint la crisi al club?
Sorprenentment baix. Encara no està tancat l'exercici, però els ingresos, pressupostats en 380 milions, més o menys, es compliran. 380 o 375. Les caigudes catastròfiques, del 30%, del 50%, que estan patint la major part del sector, no passarà al Barça. Tenim uns ingressos molt diversificats, mentre que altres clubs tenien un senyor multimillonari que s'ha arruinat, com el València, i ho estan pagant.

La clau és aquesta diversificació?
Sí, una tercera part d'ingressos venen per TV, 1/3 en màrqueting, 1/3 en entrades i explotació de l'estadi. Durant els primers mesos de l'any va haver-hi una davallada de l'assistència, per la crisi, i també és cert que l'assistència al museu ha baixat. Però la Nike paga un mínim, la tele també. El diseny de l'economia del Barça s'ha fet perquè sigui segur, tant si les coses van bé com si no. Hem guanyat diners tant quan no vam guanyar res l'any passat com amb l'èxit d'aquest any. Però el nostre objectiu no és guanyar diners, sinó alimentar el cercle virtuós, que per cert és un concepte que es va inventar l'Alfons Godall.

S'han venut menys camisetes.
Se n'han venut menys fins fa un mes. Fins al punt que Nike havia adoptat l'estratègia de produir menys samarretes aquest any, i la sorpresa és que ho hem guanyat tot, tothom vol ara samarretes i per això han avançat la col.lecció de la temporada que ve. Si no ho feien, podien perdre la venda.

Quins són els mercats potencials del Barça per créixer?
Àsia, EUA i l'Orient Mitjà. Les gires són per això. Són tres mercats on hi ha diners. A Àfrica no hi ha diners, però hi fem els XICS, la part solidària.

D'aquests mercats han de venir els nous ingressos?
S'ha d'explorar tot tipus de nous ingressos. Fa uns anys el 80 % venien del soci, ara és un 14% i acabarà sent menor, 4-5%. No perquè soci pagui menys. Els ingressos de tv i el màrqueting serà més gran, aficionats de tot el món pagaran per veure tv. El Barça ha de ser un símbol de Catalunya i mundial. Cada cop és més així i això s'assoleix tenint un equip competitiu i jugant bé. Com amb Brasil, que saps que t'ho passaràs bé.

El Barça és ara una marca?
Exactament. Com els Lakers, que tenen aquesta filosofia. El xou time. No només guanyar, fer-ho divertint. Et serveix per guanyar títols i mercat, i agafar la davantera econòmica del futur.

És immoral pagar 65 milions per un futbolista?
La immoralitat les has de passar pel bisbe. Hi ha demagògia en els preus del futbol. Ningú pensa que una galeta d'un euro sigui immoral. La felicitat que et prodeuxi el Messi potser és superior a l'euro de la galeta. Aquesta mena de gent, que fa productes que consumeix tanta gent, actors, esportistes, cantants, tothom els paga una mica.

Ens referiem a Kaka i el Madrid.
Nosaltres tenim la filosofia de no dilapidar tants diners amb això, però no vol dir que el que facin ells sigui immoral.

De la crisi, per contrast amb els rivals, pot sorgir un Barça encara més fort?
No només amb el futbol, qui surti d'aquesta crisi ho farà enfortit, no només perquè hi haurà menys competència si no perquè els que subsisteixin seran més febles. El Barça guanyarà diners l'any que haurem de pagar 39 milions d'euros en primes. Si guanyes la Champions gastes 16 de variable però en generes 30. Seria més bon negoci arribar a la final i no guanyar-la, però la felicitat seria molt diferent. Guanyant, a curt termini és un bon negoci, encara més gros a mig termini. Això vol dir que el model econòmic és robust. Per què? Perquè hem apostat per la filosofia del variable: quan guanyem, ingressem molt i paguem molt; quan perdem, no ingressem però tampoc paguem. Aquesta filosofia la va imposar aquesta junta i s'està imposant a tot arreu.

> **"Destacat** gf hgf hf hkgf hkgf khgf hf hkgf hkgf khgf hgf khgf hgf khgf hgf khgf hf hkgf hkgf khgf hf hkgf hkgf khgf h fhkg"

Quina relació té amb Ferran Soriano?
Hi tenia i hi tinc una relació fantàstica. Llavors ens vèiem cada setmana, ara no. Li tinc un respecte no només d'amistat si no també intel·lectual amb el Ferran. Era el meu interlocutor com a president de la comissió econòmica.

Li va saber greu que dimitís?
Sempre que un amic se'n va, sap greu. Però no com a sinònim de traïdor. Sí que és veritat que és molt important que les persones sapiguen estar en els moments difícils. Els triomfs d'aquest any són un gran premi a la gent que té principis, a la gent que ha seguit. No han canviat gaire les coses respecte l'any passat, ha entrat el Guardiola i 2 jugadors, però la filosofia és la mateixa que el 2006, el 2005... És un èxit del model i de la gent que ha cregut en el model. És important ser fidel als principis i no acobardir-se.

Segurament, no es discutia el model, sinó la figura del president.
De fet, no sé que es discutia. Si resulta que per un discurs dient 'Al Loro, no estamos tan mal'... i resulta que no vamos tan mal. Canviem dos juga-