

# **El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión**

**CARLES MURILLO**  
Universitat Pompeu Fabra.

Fecha de recepción: 12/02/12  
Fecha de aceptación: 15/03/12

## **RESUMEN**

El éxito deportivo, económico y social del FC Barcelona en los últimos años es fruto de un trabajo de puesta en acción de una estrategia acuñada por la directiva de Joan Laporta en el año 2003 y que ha tenido su continuidad bajo la presidencia de Rosell. En la actualidad el FC Barcelona ostenta récords en lo deportivo y se sitúa en la élite mundial de los clubes de fútbol por lo que se refiere a su volumen de facturación y número de seguidores. En este trabajo se revisan algunas de las principales claves de éxito: la profesionalización en la gestión del club, el mejor aprovechamiento de la capacidad instalada, es decir del estadio y del museo, y la persistencia en un modelo deportivo basado en el talento que combina la formación en la propia cantera y la incorporación de figuras internacionales.

## **PALABRAS CLAVE**

Gestión deportiva. FC Barcelona. Fútbol internacional. Merchandising. Derechos de televisión.

## **ABSTRACT**

Economic and social success of FC Barcelona in recent years is the result of a strategy led by the board of Joan Laporta in 2003 and has had its continuity under President Rosell. FC Barcelona currently

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

## KEYWORDS

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

---

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

El Fútbol Club Barcelona, club fundado en 1899, es un club de socios cuya actividad deportiva fundamental es el fútbol. Cuenta en la actualidad con otras cuatro secciones profesionales (baloncesto, balonmano, hockey sobre patines y fútbol sala) y ocho de carácter no profesional y una sección asociada.

El FC Barcelona es un club de socios, es decir una asociación privada sin ánimo de lucro, con personalidad jurídica propia. Los estatutos reflejan que la asamblea general de socios es el órgano de gobierno del club, mientras que la junta directiva es el órgano colegiado de gobierno de la entidad y asume todas las competencias que no se reserva la asamblea de socios. La entidad ha estado íntimamente vinculada al territorio y las señas de identidad de Barcelona y de Cataluña, a la vez que ha estado presente en el panorama internacional desde su fundación, junto con la presencia de extranjeros en la dirección del club y en los equipos de las distintas disciplinas deportivas (Sobrequés, 1993).

Bajo la presidencia de Narcís de Carreras se acuña en los medios el slogan «*el Barça és més que un club*» (el Barça es más que un club). Desde entonces, su contenido ha transitado desde la manifestación de la actividad polideportiva y de resistencia ante las restricciones y despotismo sufrido en la época de la guerra española y luego durante la dictadura, hasta la actualidad con una versión más humanitaria y global del término y del concepto que encierra. «La divisa es una definición abierta [...] de su compleja identidad [...] que compite deportivamente en los terrenos de juego, pero que todos los días late al compás de las inquietudes de la gente», según señala la *web* oficial del club que prosigue manifestando que el FC Barcelona es la institución más

representativa de Cataluña y una de sus mejores embajadores, a la vez que destaca que muchas personas, tanto de Cataluña como de fuera de ella, «vieron en el Barça un firme defensor de los derechos y las libertades democráticas». En la actualidad, sin embargo, el interés por el deporte espectáculo ha traspasado todas las fronteras posibles y la presencia global de la entidad mantiene este mismo carácter, especialmente reforzado por el acuerdo suscrito en el 2006 con UNICEF, por el que ambas instituciones colaboran en acciones humanitarias y de solidaridad con los más desfavorecidos.

La esencia íntima del FC Barcelona, apoyada por una enorme masa social, cifrada en la actualidad en más de 175 mil socios completada con una enorme cantidad de aficionados y seguidores, refuerza la voluntad de sus sucesivos dirigentes de mantener su propiedad en manos de sus socios. Esta decisión supone, por una parte, una posición en desventaja económica, en relación con sus máximos rivales en las competiciones europeas, a la vez que le permite sostener una amplia masa social que participa directamente en las decisiones de la entidad. Una buena prueba de ello es la importante tasa de participación en las elecciones a la presidencia del club en los últimos quince años. El FC Barcelona sigue siendo, junto a otros tres clubes en la Liga española, uno de los pocos casos de entidades no convertidas a sociedad anónima deportiva, figura creada por la Ley del Deporte de 1990, cuyo desarrollo normativo se concreta en el Real Decreto de 1999, como respuesta a la creciente deuda acumulada por la mayor parte de los clubes con equipos en la competición profesional. El objetivo principal de esta regulación perseguía aumentar la transparencia económica y jurídica de las entidades deportivas profesionales y abrir la posibilidad de su salida al mercado de valores. Los resultados hasta la fecha dejan mucho que desear (Barajas y Rodríguez, 2010).

Una de las características más sorprendentes de la masa social del FC Barcelona es su estructura socio-demográfica. En la actualidad, según fuentes del propio club, uno de cada cuatro socios es un niño o niña (alevín, menor de 5 años, o infantil, entre 6 y 14 años). La distribución por sexos es otro dato interesante que explica la estética habitual de un día de partido en el estadio en donde familias enteras se dan cita para participar en la fiesta futbolística. Uno de cada cuatro socios es mujer, pero esta proporción es mayor en el colectivo de los menores de 14 años (el 30%) que entre los adultos (el 19%), lo que revela a la vez un rejuvenecimiento de la masa social con mayor presencia de las mujeres. El 37% de los socios vive en la provincia de Barcelona, el 50% residen en el resto de Cataluña, mientras que el 13% proceden de fuera de Cataluña.

La existencia de las agrupaciones de simpatizantes y socios constituye otro de los elementos a destacar. Existen, repartidas por todos los continen-

tes, un total de 1.444 peñas, cuya definición y composición están contempladas en los estatutos del club de manera explícita y preferente. Casi la mitad de estas agrupaciones de simpatizantes, el 48%, tienen su sede en Cataluña y sur de Francia. Con la irrupción de las redes sociales, el número de simpatizantes y seguidores se ha multiplicado. La página web del club junto con las acciones recientemente emprendidas para reforzar la comunicación a través de la red, se traduce en un total estimado de 14 millones de seguidores en *facebook* (por los 12,8 millones del Manchester United, 12,7 del Real Madrid y 5,4 del Liverpool, entre otros), y 1,8 millones de *twits*, aún por detrás de los 2,5 millones generados por la NBA y 2,2 de los seguidores del Real Madrid y 1,9 de Los Ángeles Lakers.

## 2. Las claves del éxito actual del FC Barcelona

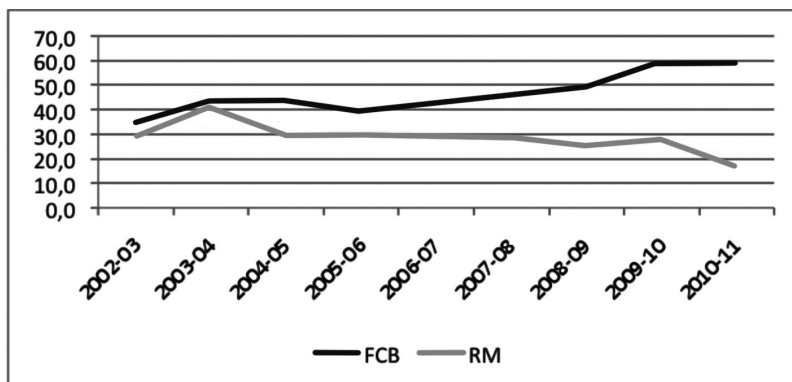
La época de éxito deportivo y de reconocimiento mundial del FC Barcelona, y de muchas de sus estrellas, no es fruto de una casualidad y de la acumulación de circunstancias favorables. Se trata, por el contrario, de la consolidación de un modelo de actuación premeditado y de la puesta en funcionamiento de una estrategia excelentemente concebida en los primeros meses del 2003 y llevada a la práctica ininterrumpidamente desde entonces. En lo que sigue, se trata de resaltar los principales factores de éxito que, como veremos a continuación, son de índole muy diferente. Los planes estratégicos elaborados por los dirigentes del club se han ido sucediendo desde junio del 2003 con ligeras variantes. El primero de ellos se basa en situar el acento de los esfuerzos de la entidad en tres pilares esenciales: los aspectos sociales, el estilo del juego y la presencia internacional (Soriano, 2009), en un entorno cambiante en la industria del espectáculo deportivo. Además, y a pesar de la conveniencia de tratar de reproducir las fórmulas exitosas de los mejores, el ejercicio de *benchmarking*, exige la adaptación a la singularidad del negocio del fútbol en cada país. El modelo de negocio en la industria del fútbol profesional ha cambiado de manera extraordinaria en los últimos años (Murillo, 2005), como pone de relieve la simple inspección en la composición de los ingresos de los clubes europeos (Deloitte, varios años) por países y en el tiempo. La importancia creciente de los ingresos de la venta de los derechos de televisión en el presupuesto de los mayores clubes de fútbol mundial lleva, de forma inmediata, a la reflexión estratégica que precisa del cambio en el punto de mira. Los líderes del mercado se plantean el negocio con un alcance global abandonando la perspectiva local y regional.

## 2.1. *Un estilo de juego propio*

El estilo de juego, caracterizado por la posesión del balón, apertura hacia las bandas y juego de ataque, es aproximadamente el mismo, con ligeras variaciones, desde que aparecieron los entrenadores holandeses en Barcelona. Michels, Cruyff, con el denominado *dream team*, Rijkaard y, ahora, Guardiola han seguido un patrón de juego similar. Además, todos ellos, han tratado de aprovechar el talento surgido de la cantera. La apuesta de contratar a Guardiola como entrenador del primer equipo de fútbol fue una operación no exenta de riesgos. Los valores personales de Guardiola, su conocimiento de la institución (se formó en La Masía a partir de los 12 años) y la especial forma de entender y dirigir el juego, cosa que ya hacía en su época de jugador, primaron por encima de otras opciones. La realidad ha dado la razón a quienes confiaron en él. Guardiola confió en el estilo de juego que practican, sin excepción, todos los equipos del FC Barcelona y le añadió una manera especial de motivación de los jugadores y de trato personal. El equipo del Barcelona ha conquistado tres títulos ligeros de forma consecutiva (temporadas 2008/09, 2009/10 y 2010/11) además de otras dos ediciones de la Liga Europea y de la Copa del Mundo de Clubes (2009 y 2011) y ostenta un récord, difícilmente superable en la temporada 2009/10 con los 6 títulos en juego: Liga de Campeones, Liga de España, Copa del Rey, Supercopa de España, Supercopa de Europa y Mundial de Clubes.

La final de la UEFA Champions League, disputada en Wembley en mayo último entre el FC Barcelona y el Manchester United, tuvo un aspecto destacado que no puede dejarse en el olvido. El equipo titular del FC Barcelona estuvo formado por siete jugadores formados en las divisiones inferiores del club. De hecho, la plantilla de 21 jugadores con la que el Barça afronta la temporada 2011-12 tiene a once de sus efectivos, es decir que supera la mitad de la misma, formados en la cantera del propio club. Se trata de una filosofía aceptada en la parcela deportiva y que resulta una fórmula usual en la composición del primer equipo del FC Barcelona en las últimas temporadas. La presencia de jugadores de estas características es creciente en el tiempo y, especialmente, en las temporadas en las que el equipo ha estado dirigido por Pep Guardiola, tal como se pone de relieve en la figura 1. En la temporada 2010-11, por ejemplo, la cuota de minutos disputados por jugadores formados en La Masía alcanzó casi el 60%, mientras que en la primera temporada de la época Laporta, con Rijkaard como entrenador, dicho porcentaje alcanzaba apenas un 35%. La comparación con las cifras del Real Madrid (cuya cuota de minutos disputados por jugadores de su cantera desciende desde el 28% al 17%, en la misma época de

referencia), señalan la puesta en marcha de estrategias deportivas completamente distintas lo que, además de las consecuencias deportivas, tiene un efecto importante en el presupuesto dedicado a la adquisición de talento.



**Figura 1:** Minutos jugados por los jugadores formados en las divisiones inferiores (en porcentaje sobre el total de minutos disputados en la Liga española [Fuente: [www.lfp.es](http://www.lfp.es) y elaboración propia]).

En efecto, la confianza en una apuesta deportiva determinada supone, en primer lugar, un reconocimiento al estilo de juego y la concepción del fútbol en el que se confía y que, con algunas variantes tácticas, se practica. Los jugadores que se incorporan a la disciplina del primer equipo tienen un coste de transacción, por lo que se refiere a su adaptación, prácticamente nulo. Se consigue crear además una vinculación emocional muy especial entre los jugadores y la afición que, por supuesto, ve con sumo agrado como los jugadores sienten los colores que defienden y fácilmente entienden el significado de lo que representa ser un jugador de este club. Finalmente, desde el punto de vista económico, supone un ahorro considerable en la contratación de jugadores en un mercado tan convulsionado como el de los traspasos de las grandes figuras del fútbol. Un problema añadido a esta última afirmación es la inexistente manera de contabilizar el valor de los jugadores que acceden al primer equipo, procedentes de las divisiones inferiores, por lo que se refiere a su reflejo en el activo de las cuentas del club.

## 2.2. La profesionalización en la gestión

Un segundo aspecto que permite explicar la situación actual de la entidad reside en la firme decisión de sus dirigentes, desde junio de 2003 con

la presidencia de Laporta, en confiar la gestión a profesionales de reconocida valía. Para poder desarrollar con eficacia el modelo de club diseñado, se han incorporado herramientas de gestión empresarial de primer nivel. La junta directiva que tomó las riendas del club en el año 2003, incorporó a su quehacer la necesidad de establecer un plan estratégico que se ha ido renovando de manera periódica. Además, incorporaron a su *staff* directivo, responsables de las distintas áreas funcionales con probada experiencia en la empresa privada, bajo la supervisión de una dirección general también profesional. Entre los aspectos prioritarios de la acción de gobierno empezada a finales de junio del 2003, debe destacarse el trabajo de conocimiento de la industria futbolística en Europa y el *benchmarking* con los que, en aquella época, ocupaban los lugares destacados en el *ranking* de clubes más poderosos del continente, es decir el Manchester United, que facturaba 251 millones de euros, seguido del Real Madrid con 234 y el Arsenal con 232. El FC Barcelona ocupaba apenas el lugar número 13, con una facturación de apenas 123,4 millones de euros. Para la siguiente temporada el Barcelona presenta un presupuesto de 169 millones de euros que lo sitúa en la sexta posición del ranking europeo. La carrera iniciada bajo la presidencia de Laporta ha colocado al FC Barcelona en las primeras posiciones de esta competición especial en lo económico. Para ello ha sido necesario involucrar a la masa social, profesionalizar la gestión del club y transmitir que la relación entre las inversiones en talento, infraestructuras y modernización de la gestión se traduce en el medio y largo plazo en resultados deportivos satisfactorios.

El punto de partida queda muy bien descrito en las palabras del que fue el primer director general a partir del verano del 2003 y luego vicepresidente económico hasta el 2008. Para Soriano (2009, página 18) «entender la lógica de una industria o cualquier otra actividad humana es imprescindible para participar en ella con un mínimo de éxito. Pero si lo que se quiere es liderar y ganar, ir por delante de los competidores, hará falta reinterpretar la lógica existente [...], ser capaz de hallar una nueva comprensión». La directiva eligió una vía arriesgada tratando de dar el salto en poco tiempo para recuperar el tiempo perdido en las últimas cuatro temporadas. «Cuando la nueva directiva tomó sus primeras decisiones estratégicas, resultó trascendental la decisión de apostar por la [...] opción más radical. Esta apuesta arriesgada tenía, por fuerza, que ir acompañada de una gestión eficaz de todas las partidas que componen los ingresos y los gastos del club» (Murillo y Murillo, 2005, página 129). Se trataba de conseguir aumentar los ingresos para lograr los fondos necesarios para componer una plantilla competitiva, recomponer la deuda heredada y establecer un

presupuesto de déficit cero, con la confianza de devolver a la entidad a la senda de los beneficios en un corto lapso de tiempo.

Desde el profundo conocimiento del entorno y de su posterior análisis surgen algunas propuestas concretas que la nueva directiva pone en marcha de manera inmediata antes de que termine el año 2003. La primera de ellas tiene que ver con la necesidad de aumentar los ingresos. Las tres fuentes principales de ingresos del FC Barcelona, como de la mayor parte de los clubes europeos, gira alrededor de una distribución aproximada por tercios entre los que provienen de la utilización de la capacidad instalada (el estadio y otras dependencias), los derechos de televisión y el *merchandising*. La segunda, y no menos importante, es el control de los gastos operativos.

Por lo que respecta a la estructura de los ingresos, no hay patrones de comportamiento iguales entre los grandes clubes europeos (Tabla 1), a pesar de que se pueden entrever algunos rasgos comunes por países. La comparación de las cifras de los tres equipos españoles situados en el *top-20* del último *ranking* de la liga económica que publica Deloitte proporciona pistas suficientes al respecto. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que la partida de los derechos audiovisuales sufre importantes variaciones de año en año en función de los resultados alcanzados por los equipos en la competición europea de la temporada precedente, especialmente en la UEFA Champions League (Jacopin, 2010).

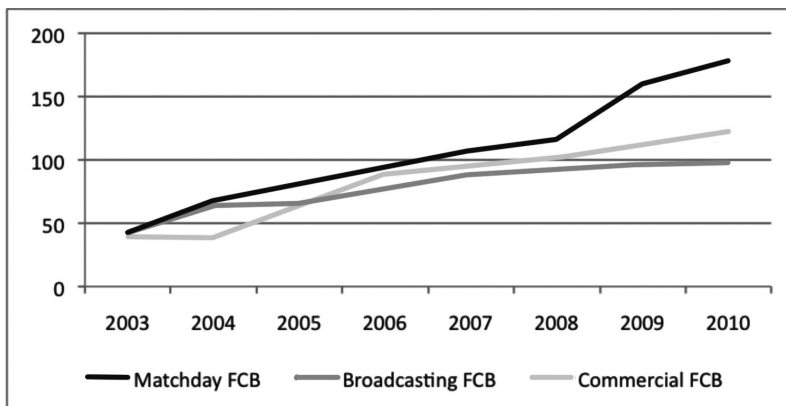
Orden	Club	Taquilla	Derechos audiovisuales	Comercialización
1	Real Madrid	30	36	34
2	FC Barcelona	25	44	31
3	Manchester United	35	37	28
4	Bayern Munich	21	26	53
5	Arsenal	42	38	20
6	Chelsea	32	41	27
7	AC Milan	13	60	27
8	Liverpool	23	43	34
9	Internazionale	17	62	21
10	Juventus	8	65	27
11	Manchester City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



18	AS Roma	16	53	31
19	VfV Stuttgart	26	42	32
20	Aston Villa	27	58	15

**Tabla 1:** Distribución porcentual de los ingresos de los clubes europeos (Fuente: The untouchables. Football Money League. 2011. Deloitte.)

Los ingresos por taquilla, derechos audiovisuales y la comercialización (*merchandising* y patrocinio) muestran una cierta estabilidad en su contribución porcentual al presupuesto del club, como puede apreciarse en la Figura 2. El crecimiento de los ingresos por taquillas depende fundamentalmente de la capacidad del estadio, que no ha variado en los últimos años, y del precio de los abonos que sufrió un aumento considerable en la temporada 2003-04 para hacer frente a algunas inversiones en jugadores como, por ejemplo, la adquisición de Ronaldinho. A partir de entonces, se han ido abriendo posibilidades de ingresos por taquilla con la venta de las localidades no ocupadas por los abonados (mediante acuerdos con los tour operadores de la ciudad de Barcelona, destino turístico con gran ocupación a lo largo de todos los días de la semana y durante todo el año, visitas al estadio y el museo (la última renovación del museo, convertido ahora en un espacio en donde las nuevas tecnologías permiten hacer un recorrido histórico muy completo e interactivo: el museo del FC Barcelona es el más visitado de Cataluña, cuenta con un espacio de 3.500 metros cuadrados y se hizo realidad en el año 1984).



**Figura 2:** Distribución de los ingresos del FC Barcelona por conceptos. Años 2003-2010. Cifras expresadas en miles de euros (Fuente: Football Money League. Deloitte y elaboración propia).

Una de las estrategias que ha supuesto un mayor éxito económico y social, es el programa denominado *seient lliure* (asiento libre). El club gestiona el derecho a ocupar la localidad fija asignada a cada abonado en el caso de que éste decida, por cualquier razón no acudir un día de partido al estadio. Para un estadio con una capacidad máxima de 98.000 espectadores, el número de localidades libres a la venta es tan solo de 14.000. El resultado del ingreso generado por esta nueva venta del derecho a ocupar una localidad se distribuye entre el club y el abonado. La ocupación media en el estadio ha ido creciendo en los últimos años, habiendo pasado de 73 a 80 mil espectadores en los últimos 8 años, y parte de este éxito se debe a la gestión de los derechos a ocupar una plaza en el estadio. El objetivo de maximización de la capacidad instalada se completa con otras acciones como son, por ejemplo, los palcos y salas VIP, que alquilan por temporadas empresas, instituciones y particulares, el uso de las dependencias del estadio para la celebración de eventos privados y las zonas de *hospitality* (tan frecuentes en otros acontecimientos deportivos como son los relacionados con el motor, el golf y tenis).

El mercado de los derechos audiovisuales es otra de las fuentes de ingresos de los clubes de fútbol en Europa. La venta de los derechos de televisión, propiciado por el punto final del monopolio de las televisiones públicas en la década de los 90's, supuso un salto cuantitativo importante en esta partida de los ingresos de los clubes, superando en poco tiempo al importe generado por la venta directa de entradas a los asistentes a los estadios. La gestión de los derechos televisivos se convierte en una parte fundamental del negocio del fútbol (La Caixa, 2008).

La *Premier League* inglesa genera un total de 1,33 millones de euros al año (con cifras de la última temporada, de los cuales 770 mil corresponden a derechos nacionales) por dicho concepto. La Liga BBVA, denominación actual de la liga española, alcanza la cifra de 680 millones de euros, de los cuales, 550 son derechos nacionales. El modelo de reparto es diferente según cada país. En España, los clubes negocian de forma separada sus acuerdos con los distintos operadores, mientras que en las principales ligas europeas, los derechos los negocia la liga profesional correspondiente, o la propia UEFA, ente regulador del fútbol en Europa y a la vez organizador de las principales competiciones internacionales de clubes y selecciones nacionales, que distribuyen con fórmulas diversas que suelen tener en cuenta la potencia deportiva y mediática de los equipos. Este segundo tipo de modelo no tiene en cuenta, evidentemente, la demanda real del espectáculo deportivo, pero favorece el equilibrio competitivo, aunque sea de forma teórica. El debate por el reparto de los ingresos generados por los derechos de la re-

transmisión de los partidos por televisión tiene, además, un elemento a considerar en el modelo: el canal por el que se retransmiten los partidos, que ha pasado de hacerse en abierto, a los canales de pago o, como en el caso de la competición liguera española, con una mezcla de ambos tipos de difusión. Hasta la fecha se mantiene un partido en abierto, los sábados por la noche, el resto se retransmite a través de los canales de pago.

El aumento de los ingresos de televisión de los clubes generó una burbuja cuyos efectos sufre la industria del fútbol y que se traduce en el precio del traspaso de los jugadores. «El espectacular aumento de los ingresos llevó a los clubes a una feroz competencia en la contratación de jugadores, llegándose a cifras record en los traspasos entre clubes y a una espiral en el crecimiento de los salarios que finalmente lo hace inasequible para muchos clubes que incurrir en situaciones financieras muy comprometidas» (La Caixa, 2008). El mayor beneficiario del salto cuantitativo en los volúmenes de facturación de los clubes han sido los jugadores y sus representantes, es decir los empleados, en tanto que los clubes en su calidad de empleadores, no han traducido esta situación en beneficios sólidos y persistentes.

Tanto el FC Barcelona como el Real Madrid negocian unilateralmente los derechos de televisión con las operadoras existentes en el mercado. Esta es una situación peculiar en las grandes ligas europeas (la Serie A en Italia tenía también el mismo modelo hasta el curso pasado) que, en su mayoría, negocian de forma conjunta los derechos televisivos y distribuyen de acuerdo con criterios deportivos y comerciales los ingresos alcanzados entre todos los clubes participantes. Este mismo modelo es el que utiliza la UEFA en la organización de sus competiciones tal como hemos visto con anterioridad. Los ingresos por derechos de televisión, incluidos los que provienen de los *bonus* de la UEFA por la participación en las competiciones europeas, suponen para el FC Barcelona un 45% de sus actuales ingresos, mientras que significa el 35% de los ingresos del Real Madrid. Estas cifras han cambiado de manera significativa en relación con las de la temporada 2003 en la que representaban, respectivamente, el 35 y 24% de los ingresos. FC Barcelona y Real Madrid tratan de mantener esta situación privilegiada en la negociación sabiendo que la situación actual les asegura el duopolio en las competiciones españolas, en donde el desequilibrio competitivo a favor de estos dos clubes se hace cada vez más aparente, a la vez que les permite ganar algún elemento diferencial en los ingresos en relación con sus competidores a escala europea, es decir en las competiciones organizadas por la UEFA.

La tercera fuente de ingresos con la que se suele esquematizar la facturación de los clubes es la que procede del patrocinio y la comercialización

de productos. Las empresas patrocinadoras han encontrado en el aumento de espectadores, especialmente a través de las retransmisiones por televisión, una forma sin igual de exponer sus marcas y productos. La presencia de los logos de los patrocinadores de ropa y calzado deportivo, así como de las otras empresas patrocinadoras ha hecho que los técnicos hayan sabido encontrar en cualquier espacio en el que las cámaras ponen sus focos una posibilidad de exposición duradera. Las vallas publicitarias en los terrenos de juego han pasado de ser estáticas para convertirse en un verdadero carrusel anunciador. El *backdrop*, telón de fondo de las entrevistas a pie de campo, en la sala de prensa y en las concentraciones de los equipos es un decorado habitual hoy en día en cualquier retransmisión deportiva. Los ingresos por la venta de ropa deportiva han crecido de forma espectacular en los últimos años. La demanda está inducida en buena parte por la propia oferta de las empresas que visten a los ídolos del fútbol profesional. Fruto de esta estrategia empresarial, los equipos lucen indumentarias distintas en cada temporada, visten la segunda (y hasta la tercera) camiseta de manera habitual e incluso visten con cambios por temporada, la ropa de entrenamiento, paseo o recepciones oficiales. Los enseres que puede encontrarse en cualquiera de las tiendas oficiales de los clubes más poderosos del mundo tienen también una importante salida en el mercado lo que, de paso, le produce una fuente de ingresos complementarios a los clubes.

El FC Barcelona creó, una vez consolidado el acuerdo con Nike, una sociedad mixta –FCB *Merchandising*– con objeto de explotar internacionalmente la marca del club, los productos en las tiendas y las licencias de *merchandising* repartidas por el mundo. Las empresas licenciatarias trabajan siguiendo una estrategia común definida por el club y aplican, desde finales del 2010, una guía de estilo que permite aplicar la marca Barça a los productos y nuevas herramientas que favorecen la comunicación interna como, por ejemplo, con una intranet de nueva creación.

Otra fuente de ingresos, asociada a la internacionalización de la marca más que a razones deportivas, es la organización de giras en otros continentes y realización de partidos amistosos en las pocas fechas libres que dejan los campeonatos oficiales. La presencia del Barcelona en partidos amistosos, ya sea en los EE.UU., Japón, China, Corea o en el mundo árabe levanta gran expectación y supone un ingreso extra directo por partido celebrado a la vez que refuerza la estrategia de presencia internacional de la marca cuyas consecuencias económicas positivas se obtiene en el tiempo. Es una pieza más en el complejo entramado del modelo de negocio de entretenimiento global.

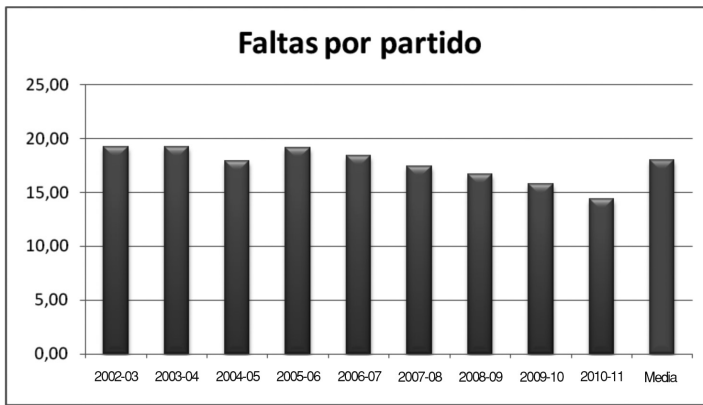
Por lo que respecta a los gastos de explotación, el club reorganizó en el

año 2003 las distintas áreas funcionales y exigió a sus responsables un control muy cercano de las partidas con el objetivo de alcanzar rápidamente un cierre del ejercicio equilibrado. Los resultados estuvieron acordes con las expectativas en el control de los gastos. Una de las partidas de mayor calado en el presupuesto de los clubes es la correspondiente a las fichas, es decir el salario, de los deportistas. Los expertos recomiendan que se establezca un umbral de seguridad que consiste en que los salarios a los técnicos y jugadores no superen el 55% de las ventas. El último cierre del ejercicio contable antes de que la directiva presidida por Laporta asumiera la responsabilidad en la gestión ofrecía un panorama desolador en relación con este tema. El umbral había sido superado de manera amplia. Se recurrió a la revisión de todos los contratos con los jugadores y se introdujo una novedad consistente en establecer una cantidad como salario fijo y otro variable en función de los resultados. La componente variable está en función del criterio de participación (número de partidos disputados a lo largo de la temporada) y categoría del logro deportivo (Liga y UCHL, Copa y otros títulos).

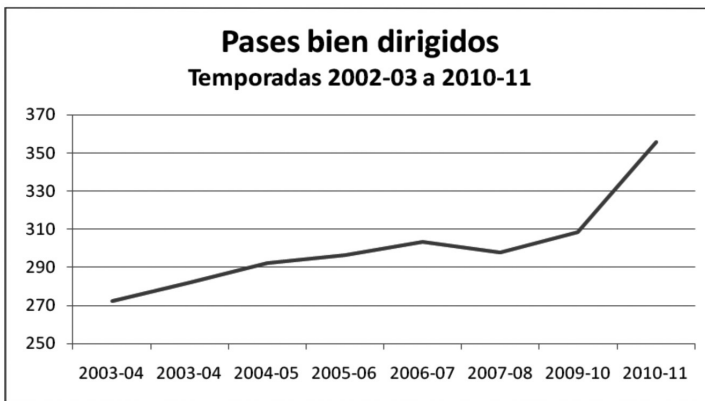
### **3. El Barça crea escuela**

Muchos de los elementos de éxito puestos en marcha por el FC Barcelona desde el 2003 han ido calando en el panorama del fútbol profesional más cercano (Murillo, 2011). Por lo menos en tres aspectos distintos la escuela del Barça crea, a su vez, escuela entre los competidores, tanto en la escala nacional como internacional. Los éxitos deportivos responden, como ya hemos argumentado con anterioridad, en una concepción especial de la forma de establecer la plantilla de jugadores, su disposición en el terreno de juego y la forma de encarar los partidos. El fútbol de ataque, la necesidad de controlar el partido mediante la posesión del balón y la generación de espacios provoca que el espectáculo sea cada vez técnicamente más preciso y menos especulativo. El tiempo real de juego es mayor y el partido sufre, en general, menos interrupciones con motivo de las faltas señaladas y el juego sin sentido. La figura 3 muestra el descenso del número medio de faltas señaladas por partido por los árbitros en la Liga española a lo largo de las últimas temporadas. Las cifras tienen en cuenta todos los 380 partidos disputados en cada temporada futbolística. El número de pases bien dirigidos es otro de los indicadores seleccionados. En la figura 4 puede observarse el aumento de las cifras promedio para todos los equipos que compiten en la Liga. La comparación con el líder de las últimas

temporadas ha surtido efecto. En la actualidad es creciente el número de equipos que tratan de jugar los partidos buscando la mayor posesión del balón, el pase en corto y una disposición estratégica de sus jugadores sobre el terreno de juego que les permita crear espacios y ocasiones de gol. La figura 6, por su parte, refleja el resultado de la cuantificación del indicador de pases bien dirigidos, una forma de medir la efectividad en el juego, para todos los equipos que disputaron la competición de la Liga en la temporada 2010-11. Las diferencias en las cifras registradas por el Barça y el resto de los equipos son evidentes, pero también se observan valores notables en el desarrollo del juego de otros muchos equipos.

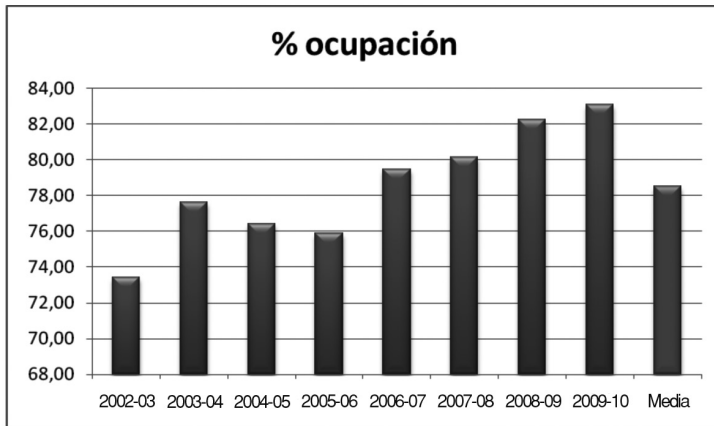


**Figura 3:** Número de faltas cometidas por partido en la Liga española (Fuente: Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011))



**Figura 4:** Número de pases bien dirigidos por partido en la Liga española  
**Fuente:** Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011)

El público agradece el buen juego y lo traduce en un mayor interés por asistir a los estadios, como se señala en la Figura 6, y contempla con agrado como los jugadores, tanto de su equipo como el de los rivales, manejan mejor el balón y provocan más oportunidades de gol con un juego que llega cada vez más a las áreas.



**Figura 6:** Ocupación de los estadios de los equipos de la Liga española (en %) (Fuente: Geca Sport y elaboración propia en Murillo (2011))

La mirada hacia los valores y el talento formado en la cantera del club tiene un claro exponente en la configuración de la plantilla del primer equipo de fútbol del Barça. Existen en España otros muchos clubes con una larga tradición en la formación de jugadores. En la actualidad, sin embargo, las miradas hacia el club con más triunfos deportivos, junto con la situación económica que atraviesa el mundo occidental, aconsejan a llevar a cabo una seria reflexión al respecto. Un buen número de clubes de la primera división de la Liga española han modificado su estrategia para la composición de sus plantillas y tratan de sacarle mayor rendimiento a la inversión efectuada con los equipos en las divisiones inferiores. Incluso, dentro de la propia entidad barcelonista, el modelo de *La Masia* se extiende a las otras disciplinas deportivas de carácter profesional. La nueva sede, recientemente inaugurada, de *La Masia* pretende albergar a las futuras generaciones de futbolistas del Barcelona y también a los jóvenes jugadores de baloncesto, hándbol, hockey sobre patines y fútbol sala.

#### **4. Un futuro no exento de peligros**

El fútbol profesional vive sin embargo en una situación no exenta de peligros importantes que pueden desestabilizar el negocio. Esta situación se percibe con diferentes perspectivas según el potencial económico de los agentes implicados y muy especialmente por lo que se refiere a los clubes. La siguiente relación no tiene otro propósito que enumerar algunos de estos elementos de riesgo para el futuro inmediato. La presión que los calendarios ejercen sobre la planificación deportiva de las temporadas es creciente. Las principales ligas europeas las disputan un número excesivo de clubes. Hay que añadir, además, las fechas reservadas para las competiciones de copa con el sistema de eliminación, las de las selecciones nacionales y, por si fuera poco, las giras y amistosos que, como se ha señalado en anteriores pasajes de este artículo, suponen un elemento estratégico para ayudar a posicionar internacionalmente las marcas. Existe un riesgo evidente de agotamiento del talento y de aumento de las lesiones de los futbolistas que realizan temporadas muy cargadas con la disputa de muchos enfrentamientos.

La UEFA, de la mano de su presidente Michel Platini, insiste en el denominado juego limpio financiero. La máxima institución del fútbol en Europa alerta de los peligros de la quiebra para muchos clubes para los que la situación de déficit creciente se hace cada vez más insostenible. Sin embargo, desde la perspectiva del análisis económico, las medidas reguladoras al uso en el deporte profesional en los EE.UU. como, por ejemplo los topes salariales y cláusulas de rescisión, no resultan eficaces. Se apela a la sujeción de las posibilidades de gasto en función de los ingresos generados y al recordatorio de cuál es la función objetivo de los clubes. La maximización de la satisfacción de sus socios y seguidores debe acompañarse de la persecución de los resultados deportivos, no olvidando la restricción presupuestaria de tipo financiero. La inflación de salarios que vive el fútbol profesional en Europa constituye un peligro inminente para las cuentas de los clubes. La referencia de a la lucha armamentística sigue siendo válida en la medida que muchos clubes se encuentran en la tesitura de un aumento similar de sus competidores, es decir en una posición relativa sin grandes cambios, pero con gastos comprometidos mucho mayores (Rosen y Sanderson, 2000).

El inicio de las competiciones en España e Italia se ha visto salpicadas de desencuentros entre las asociaciones de futbolistas y las ligas profesionales. La deuda acumulada por los clubes profesionales españoles se cifra en unos 4.000 millones de euros. Desde que en el año 2004 se habilitó el acceso a la ley concursal (concurso de acreedores) un total de 21 clubes



profesionales en España se han acogido a esta tabla de salvación con el objetivo de aplazar sus pagos y evitar el castigo deportivo. La escapada al concurso de acreedores de algunos clubes (en forma de sociedades anónimas deportivas), que adeudan cifras importantes de los salarios a sus jugadores, ha alertado a unos y otros. Hasta un total de 5 equipos de la primera división de la Liga, de un total de 20 participantes, están en estos momentos inmersos en esta situación. La legislación no permite en estos casos el castigo federativo de pérdida de categoría en caso de impagos. El acuerdo final, cosido con alfileres, pone en marcha un fondo de garantía para cubrir el incumplimiento de los clubes con sus empleados.

Un aspecto novedoso en el panorama del fútbol profesional en Europa es la aparición de nuevos competidores, ya sea en la forma de nuevos propietarios de clubes de las grandes ligas (como es el caso del Chelsea o, más recientemente, del Manchester City, Málaga, entre otros), de otras ligas europeas (Anzhi en Rusia) o incluso en el continente asiático con la consiguiente perturbación en los mecanismos de fijación del precio de los traspasos de jugadores y técnicos y de sus fichas o salarios anuales. Existe un peligro de categorización del ámbito de actuación de los clubes en función de su capacidad para generar ingresos y, en definitiva, de poder atender simultáneamente los mercados locales e internacionales.

Es de esperar, para el bien del espectáculo y del mantenimiento de la pasión que despierta el fútbol que los responsables de la organización de las competiciones sepan encontrar elementos suficientes para garantizar la emoción y un cierto equilibrio entre los competidores y, por otro lado, se sitúe el modelo de negocio de los clubes en la dimensión económica adecuada. La belleza del espectáculo futbolístico y los millones de personas que a lo largo y ancho de la geografía mundial están pendientes de lo que sucede en los estadios bien merece el esfuerzo.

## Referencias bibliográficas

- BARAJAS, A., RODRÍGUEZ, P. (2010) «Spanish Football Clubs' Finances: Crisis and Player Salaries», *International Journal of Sport Finance*, 5, pp. 52-66.
- DELOITTE (2011) *Football Money League. The untouchables*. Sports Business Game at Deloitte.
- DELOITTE (2004 a 2011) The Top 20 Richest Football Clubs. Deloitte.
- FC BARCELONA (2011) [www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat)
- JACOPIN, T. (2010) National context and profit strategy of the sport entity:

- how overcome the national borders of the sport entities? En GÓMEZ, S., K. KASE y I. URRUTIA (2010). *Value Creation and Sport Management*. Cambridge University Press, pp. 60-102.
- LA CAIXA (2008) Derechos de TV a la una, a las dos ... ¡Adjudicados! Boletín Mensual. Julio 2008, pp- 32-35.
- MURILLO, E. Y MURILLO, C. (2005) *El Nuevo Barça*, Editorial Península, Barcelona.
- MURILLO, C. (2011) *El Barça de Guardiola crea escuela*, El País, martes 14 de junio de 2011. Edición Cataluña.
- ROSEN, S. Y SANDERSON, A. (2000) Labour Markets in Professional Sports. NBER, *Working Paper 7573*. Cambridge
- SOBREQUÉS, J. (1993) *Història del F.C. Barcelona*, Labor, Barcelona.
- SORIANO, F. (2005) La industria del futbol professional i les estratègies dels grans clubs, *Revista Econòmica de Catalunya*, 51, pp. 102-114.
- SORIANO, F. (2009) *La pelota no entra por azar. Ideas de management desde el mundo del fútbol*, Leqtor, Barcelona.