

**DRAFT. VERSIÓN SIMPLIFICADA**

**NO REPRODUCIR SIN EL  
PERMISO DE LOS AUTORES**

## **EL CASO DEL NOU BARÇA**

### **Tanguy Jacopin y Carles Murillo**

ORLA. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona

Dirección para correspondencia: tanjacopin@hotmail.com

Un equipo de fútbol no puede depender de si la pelota entra o no entra ...

Dicho popular

### **1. Introducción**

Barcelona, mayo 2005: el sol lucía en la capital de Cataluña y el Fútbol Club Barcelona se proclamaba campeón de la Liga española seis años después del último triunfo en esta competición. El regreso del equipo blaugrana al grupo de los triunfadores ha provocado un enorme delirio entre los socios y simpatizantes, puesto que ha supuesto la confirmación de la redención de los *culés*<sup>1</sup> cuya legendaria historia deportiva está basada en el fútbol de ataque. Desde su lugar preferente, en el palco reservado para la directiva y las autoridades, el presidente Joan Laporta recuerda el triunfo electoral en junio de 2003. La propuesta de Laporta y los suyos se vio reflejada con un amplio triunfo en las urnas<sup>2</sup>. Uno de los pilares de su programa consistía en la recuperación de la credibilidad social y deportiva de la entidad mediante una adecuada combinación de sentimiento barcelonista y de éxitos deportivos. Se trataba de

---

<sup>1</sup> Al simpatizante del FC Barcelona se le reconoce coloquialmente como "*culé*" y al equipo se le denomina cariñosamente como Barça y equipo blaugrana en referencia a los colores de su camiseta.

<sup>2</sup> Las elecciones a la presidencia del FC Barcelona son por sufragio universal entre todos los socios.

recuperar algunos valores históricos como, por ejemplo, la lealtad, el *fairplay*, el juego vistoso y el espíritu democrático.

La junta directiva presidida por Laporta decidió de forma unánime apostar por una "revolución" en el modelo de negocio con objeto de romper la espiral de fracaso deportivo y económico en el que se encontraba el club después de unas cuantas temporadas de sequía deportiva y, en especial, desde el fin del ciclo que suponía el *dream team* dirigido por Johan Cruyff entre 1991 y 1996, época en la que el club obtenía varios campeonatos de liga y la Copa de Europa. En esta época de finales de los 90 i comienzos del siglo XXI, el FC Barcelona se distancia de sus mayores competidores (Manchester United, Juventud, Milan AC, Real Madrid, Bayern Munich...) tanto en el capítulo de triunfos deportivos como en la cifra de negocio.

El club, en esta primera etapa de la nueva época con Laporta como presidente, se enfrentaba a la necesidad de definir estrategias convincentes para hacer frente a los retos de la internacionalización en el mundo del deporte.

## 2. Un breve recorrido histórico

Hans Gamper, de origen suizo, funda en 1899 el Fútbol Club Barcelona. *Gamper contaba con el apoyo de un grupo de entusiastas del deporte del fútbol y decidían que la vestimenta oficial coincidaba con los colores de la bandera de Basilea, lugar de origen del fundador.* La dictadura de Primo de Rivera y, posteriormente, la de Franco, *repercutían* decisivamente en el espíritu del barcelonismo entregado al sentimiento catalán, reivindicativo frente al centralismo y con ánimo de encontrar fórmulas para la defensa de la libertad y los valores de la lengua y la cultura catalana. *Más recientemente, se resumía todo este complejo entramado con u* Una frase ilustraba el significado del FCB cuando se afirmaba que "el Barça era más que un club".

*Samitier marcó toda una época pero era finalmente Kubala quien hacía que el viejo estadio de Les Corts quedara pequeño. El club realizaba una operación inmobiliaria que generaba recursos para la construcción de un nuevo estadio que se inauguraba en 1957. El aforo pasó de los 58.000 espectadores hasta los 90.000. sucesivas ampliaciones llevaban a hacer posible una capacidad máxima de cercad e 120.000 personas aunque las directrices de la UEFA lo reducían al aforo actual que se situaba cerca de los 105.000 espectadores.*

La llegada al equipo de Cruyff como jugador marcaba un nuevo hito en la historia del FCB pero es la década de los 90, con el holandés

como entrenador, en donde bajo la presidencia de José Luis Núñez, el club obtuvo un éxito sostenido (cuatro títulos de la Liga española obtenidos de manera consecutiva) que, además, venía acompañado de triunfos en las otras secciones profesionales (baloncesto balonmano y hockey sobre patines).

La salida de Núñez de la presidencia del club venía seguida de una época nefasta en cuanto a los resultados deportivos y la acumulación de una deuda importante. El club además se desprendía de algunos jugadores emblemáticos, como fue por ejemplo el caso de Figo, y también de parte de su patrimonio (unos terrenos pensados para la construcción de una ciudad deportiva). Además se produjo una fractura social entre los partidarios de, por lo menos, dos opciones distintas de dirigir el club. La crisis deportiva, económica y social acabaron con la convocatoria anticipada de elecciones a la presidencia del club. Joan Laporta ganó las elecciones a la presidencia del club el día 15 de junio de 2003 y se abrió una nueva etapa que, deportivamente hablando, se tradujo en las incorporaciones de jugadores de talla mundial como eran Ronaldinho y, un años más tarde, Eto'o y Deco.

### 3. Objetivos deportivos en España

Así como la Champions League era el objetivo deportivo fundamental a escala europea, el título de la Liga española lo era a nivel doméstico. Las disputas de tipo regional prevalecían en la competición española y dividían a los aficionados y seguidores en dos bandos irreconciliables: los madridistas ("merengues") y barcelonistas ("culés"). El deporte presenta, en este sentido, características distintivas en relación con lo que ocurría en otros mercados por lo que se refería, por lo menos, a la competencia. Una empresa está, en el mercado competitivo, en mejor situación en la medida que ejerce un dominio sobre sus competidores y, en el caso extremo, trata de ostentar una posición dominante convirtiéndose en el único oferente. La competición deportiva, por el contrario, exige la presencia de rivales y cuanto mejor sean estos rivales mayores beneficios resultan<sup>3</sup>.

El objetivo habitual de los dirigentes de los clubes de fútbol era, hasta muy recientemente, alcanzar la plena ocupación de los estadios. Tanto el FCB como el Real Madrid habían realizado cuantiosas inversiones para ampliar la capacidad instalada de sus campos de

---

<sup>3</sup> Esta es la situación conocida como balance competitivo que es una medida de cómo se reparten las fuerzas en una competición deportiva y da pie a la conocida como paradoja de Louis-Schmelling tal como la describe Neale en 1964. Esto genera incertidumbre y levanta pasiones y, en definitiva, actúa como resorte del interés y la mayor demanda.

juego. El FCB por su parte amplió su nómina de socios hasta alcanzar los más de 125.000 actuales, en 2005, lo que le convirtió en el club de fútbol con mayor masa social. La adscripción a una entidad deportiva gozaba de la característica de absoluta fidelidad y lealtad a la marca. Lo fundamental entonces resultaba ser la capacidad de los clubes para generar las inscripciones y luchar contra los elementos de mayor comodidad que ofrecían las retransmisiones por televisión, más que la huida hacia rivales deportivos. El FCB además es el único equipo, entre los grandes europeos, que no ha recurrido a la publicidad en su equipamiento deportivo en el fútbol. De todos modos, existe el refrendo social a la propuesta de la directiva para concretar en un futuro próximo una nueva fuente de ingresos mediante la publicidad en la camiseta del primer equipo de fútbol.

#### **4. El camino hacia el éxito y la mercantilización de la industria del fútbol.**

*Una tragedia inolvidable, ocurrida en el estadio belga de Heysel con ocasión de la final de la Copa de Europa en 1985, fue el punto de inflexión en el mundo del fútbol actual. La muerte de 39 seguidores italianos, seguidores de la Juventus de Turín que disputaba la final con el FC Liverpool, como respuesta a una ofensiva de los hooligans ingleses hizo tambalear las estructuras de este deporte. La exclusión de los equipos ingleses de las competiciones europeas de clubes dictada por la UEFA a raíz de un enfrentamiento entre hinchas del FC Liverpool y la Juventus de Turín supuso todo un hito en la historia del deporte profesional. Los equipos ingleses vieron así mermada una importante fuente de ingresos. Este hecho, sin embargo, hizo despertar el ingenio de los dirigentes que trataron de encontrar otras vías de financiación de los gastos de funcionamiento de sus entidades. El *merchandising* ha sido un recurso empelado por muchos de estos equipos ingleses entre los que destaca, sobre todos, el Manchester United (MU)<sup>4</sup>.*

La internacionalización del MU tiene un foco de interés en el mercado asiático y en EEUU. Durante bastante tiempo el MU ha sido el equipo de referencia en estos mercados alejados del epicentro del fútbol mundial. En la actualidad su estela ha sido seguida por la mayor parte de equipos potentes del mundo. El MU entra en el mercado bursátil como una forma de acceder a fuentes de financiación externa a la estricta práctica deportiva y la explotación de su marca. El éxito de esta decisión se traduce en un liderazgo económico que además viene acompañado de éxitos deportivos a

---

<sup>4</sup> Véase en este caso el interés que despierta la ofensiva realizada creado marca y enarbolando sus símbolos por todo el mundo. Primero fue Eric *King* Cantona y más tarde, David *Metrosexual* Beckham

escala nacional e internacional. *Este modelo lo siguen otros clubes ingleses que sitúan a su fútbol en la cabecera del top 20 mundial: 7 de los 20 equipos con mayor presupuesto del mundo juegan en la Premier League.*

*El Bayern Munich, Juventus, AC Milan, Inter, Ol. Marsella, Mónaco y PSG, tratan de seguir, con mejor o peor fortuna, la senda marcada por los clubes ingleses. Es España, el Valencia y Deportivo andan tras los pasos marcados a cierta distancia por el FCB y, sobre todo, por el R. Madrid. Este último equipo explota sus posibilidades económicas bajo la presidencia del empresario Florentino Pérez que acumula grandes fortunas y traduce este poderío con fichajes estelares entre los que destacan Figo, Zidane, Ronaldo y Beckham. Simultáneamente con el despegue económico del RM, el FCB vive unas horas bajas en lo económico y deportivo al inicio de la década actual hasta que los acontecimientos de junio de 2003 cambiarán el rumbo de la historia.*

## **5. Evolución y revolución en el Fútbol Club Barcelona**

Uno de los argumentos del cambio experimentado por la directiva presidida por Laporta se ciñó al ritmo adecuado de la transformación. La estrategia consistía en hacer un cambio rápido en lugar de llevar a cabo un plan de austeridad hasta que la recuperación económica permitiera afrontar retos de mayor envergadura. Esta, sin embargo era una decisión con muchos riesgos.

La junta directiva además conocía las cifras de la deuda acumulada que alcanzaba los 151 millones de euros. El club pagaba intereses<sup>5</sup> cercanos al 27%, como consecuencia de la falta de credibilidad con el sistema financiero. Deportivamente hablando la situación no era para nada halagüeña: el equipo directivo heredó un pasado reciente de gran escasez de títulos. En los últimos 10 años, es decir entre 1993 y 2003, el club sólo obtuvo 5 títulos (todos entre el 93 y 98) frente a los 13 del MU.

La directiva tomó la referencia del fútbol inglés en el que la correlación entre el éxito deportivo y el volumen de facturación era evidente, para apoyar lo que de manera muy gráfica calificaban de círculo virtuoso. Los elementos clave de este principio eran el deportivo (hacía falta tener un equipo competitivo y ganador), el social (la credibilidad y generar entusiasmo) y el económico y financiero (pasa por unas cuentas más saneadas y la posibilidad de realizar inversiones para conseguir una mejor plantilla). Este círculo virtuoso se materializó al incorporar a Ronaldinho en el verano de 2003, convirtiéndose en el referente para la afición que sigue apreciando la presencia de los ídolos locales Puyol y Xavi.

---

<sup>5</sup> Según declaración del directivo X Faus en Murillo, E y Murillo, c.: El nuevo Barça. Ed península. Barcelona. 2005 página 167.



El club planificó su ejercicio con una diversificación de las fuentes de ingresos a la vez que trataba de controlar el gasto con objeto de llegar al final de la primera temporada con unas cuentas equilibradas. Paralelamente a este esfuerzo presupuestario y de gestión, el club conseguía un crédito sindicado que suponía una nueva forma de afrontar la deuda existente. Se consigue un mejor trato por parte de las entidades financieras y, de paso, se extiende el plazo de amortización del capital pendiente.

Fruto del renovado impulso que la nueva directiva da a la vida del club, un aluvión de nuevos socios (20.000 personas en un año) inyectaron una importante cifra a los ingresos de la entidad. Paralelamente, se aumentó el precio de los abonos (el derecho por una localidad fija en el estadio a lo largo de toda la temporada) para equiparar el precio de las localidades a las que tienen otros clubes de rango similar.

A finales del ejercicio 2004/05 el club decidió entrar en una operación inmobiliaria que le supuso otra fuente extra de ingresos mediante el aprovechamiento de una reforma urbanística que afectó unos terrenos, propiedad del FCB. Estos ingresos extraordinarios servían para enjugar parte de la deuda pendiente y empujar una vuelta de tuerca más en el círculo virtuoso.

## 6. La importancia del departamento de marketing

El departamento de marketing se convirtió en una de las piezas fundamentales en el organigrama del club. La referencia del modelo del entretenimiento convierte a esta actividad en uno de los elementos fundamentales para la generación de ingresos. El impacto de las nuevas tecnologías (telefonía móvil, *Internet*) en el mundo del deporte<sup>6</sup> contribuyó también a aumentar los ingresos. Se revisaron los contratos de esponsorización y se lanzaron nuevas ideas (tarjeta Visa- La Caixa, campañas publicitarias con Coca-Cola, Damm, acuerdos con la televisión regional y Telefónica). El resultado de este esfuerzo se tradujo en un aumento del 20% los ingresos en esta partida en 2004.

El *merchandising* experimentó un aumento considerable hasta situarse en el 40% por encima de las cifras del ejercicio anterior. Se llevó a cabo una remodelación de la tienda situada en los aledaños del estadio (la FC Botiga Megastore facturó el último año 9 millones

---

<sup>6</sup> Murillo, C. L'esport i la seva transcendència social i econòmica. Revista del Col·legi d'Economistes. 2005.

de euros) y del Museo del club. *Existen otras tiendas con gran volumen de negocio en el aeropuerto de Barcelona y en Tokio.*

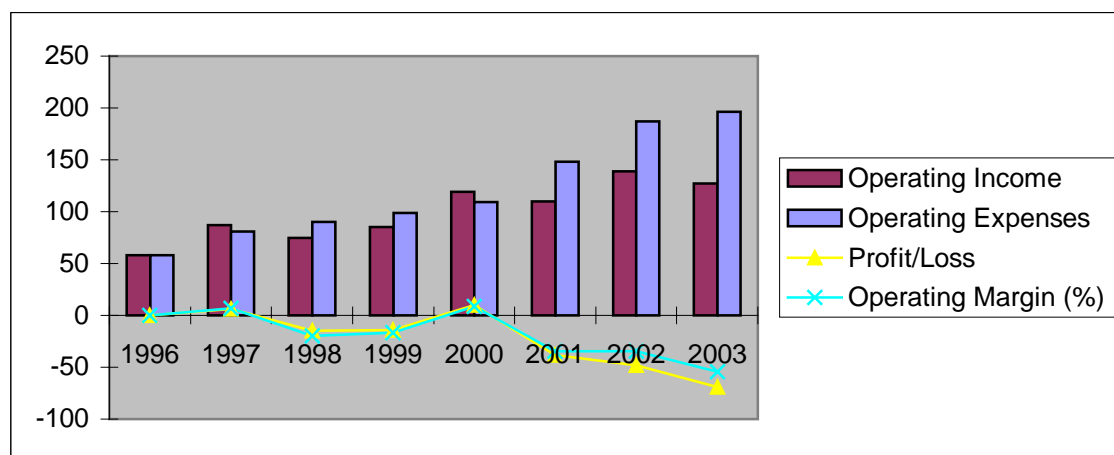
Los derechos de televisión constituyeron otra de las fuentes de ingresos. La retransmisión de los partidos del FCB en canal cerrado y de pago permitió obtener suculentos ingresos. Se recompraron la explotación de su canal temático (Canal Barça) incluyendo una campana de naming con el Barça TV, se mejoraron los contenidos y se incorporan nuevos elementos ("Barcelona Toons") lo que permitió llegar a 40.000 suscripciones en mayo de 2004, frente a los 10.000 registros de comienzos de 2003. La remodelación de la página web del club ([www.fcbarcelona.com](http://www.fcbarcelona.com)) accesible en varios idiomas y la nueva imagen de la revista con la actividad del club son otras muestras que refuerzan la creación de una comunidad barcelonista de amplio alcance.

## 7. Posicionamiento

El proyecto, hecho realidad, denominado "*Gran Repte*" (gran reto) perseguía la ampliación de la masa social a cualquier rincón del mundo. Se impulsaba la creación de nuevos grupos sociales (las denominadas "peñas") que mantenían viva la presencia en lugares alejados de Barcelona, ofreciendo el slogan compartido por todos ellos que se identificaban como "gente del Barça" ("*gent del Barça*"). Este aspecto de presencia internacional vinculada a Barcelona como ciudad turística enfrentaba el sentimiento más local (la lengua, la cultura y la forma de hacer de los barcelonistas en Cataluña) con las percepciones de los habitantes de otros lugares y entusiastas también de lo que sucedía en el Barça.

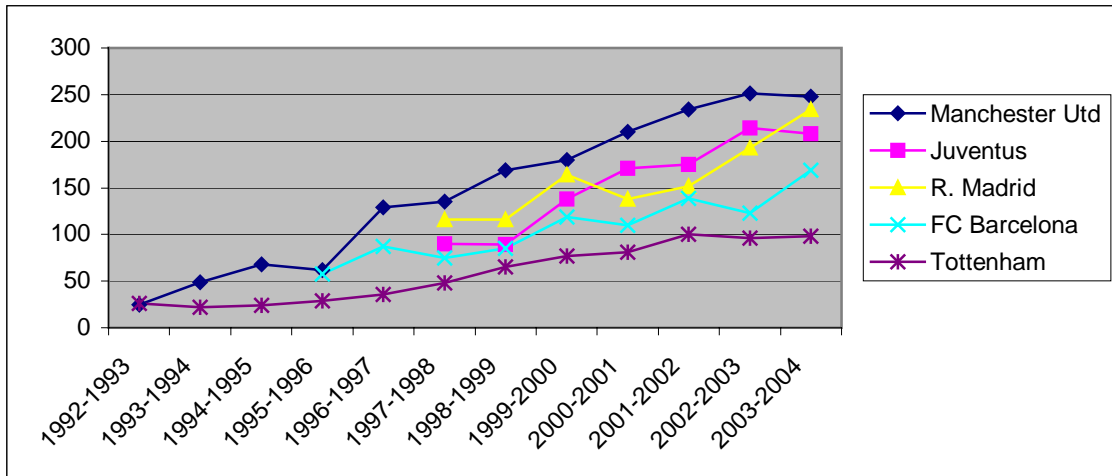
## 8. Anexos

Resultados operativos del Fútbol Club Barcelona (1996-2003)

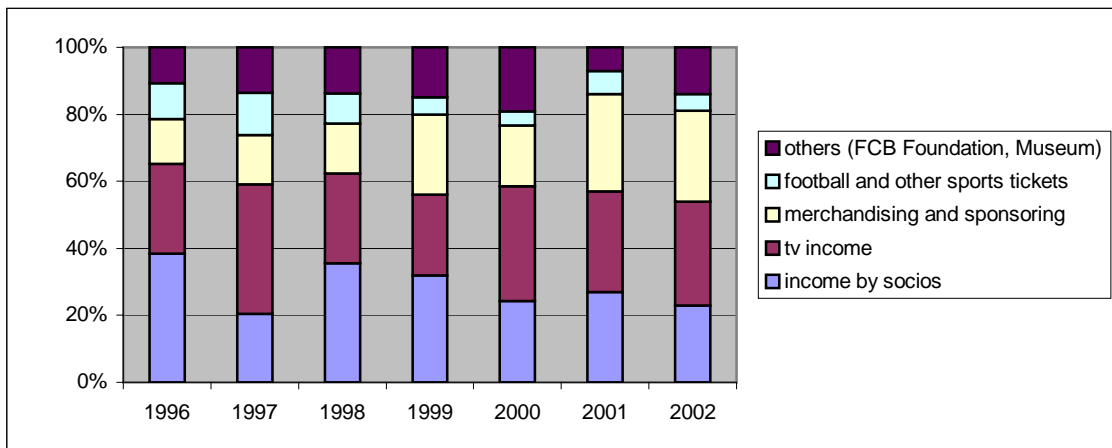


Fuente: Soriano, 2005

Crecimiento del sector del fútbol (millones de euros)

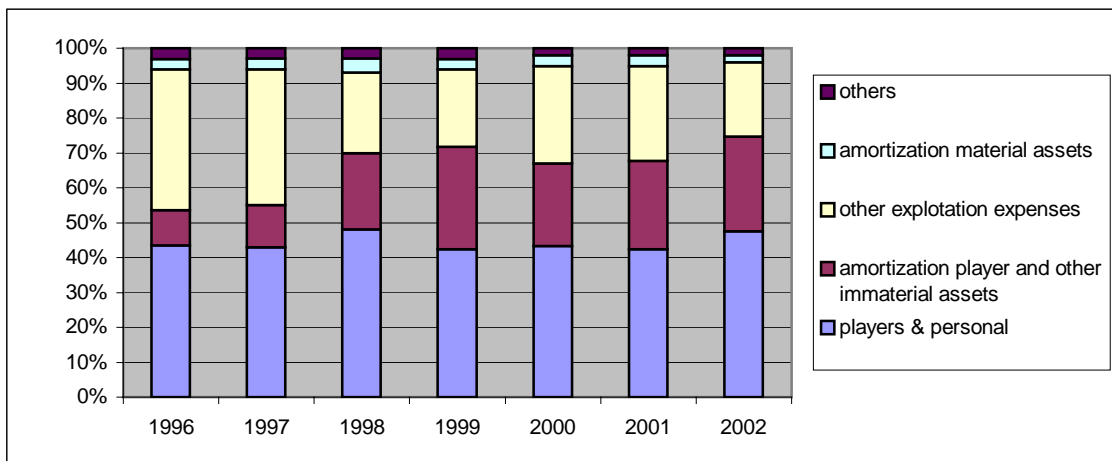


Estructura de ingresos del Fútbol Club Barcelona



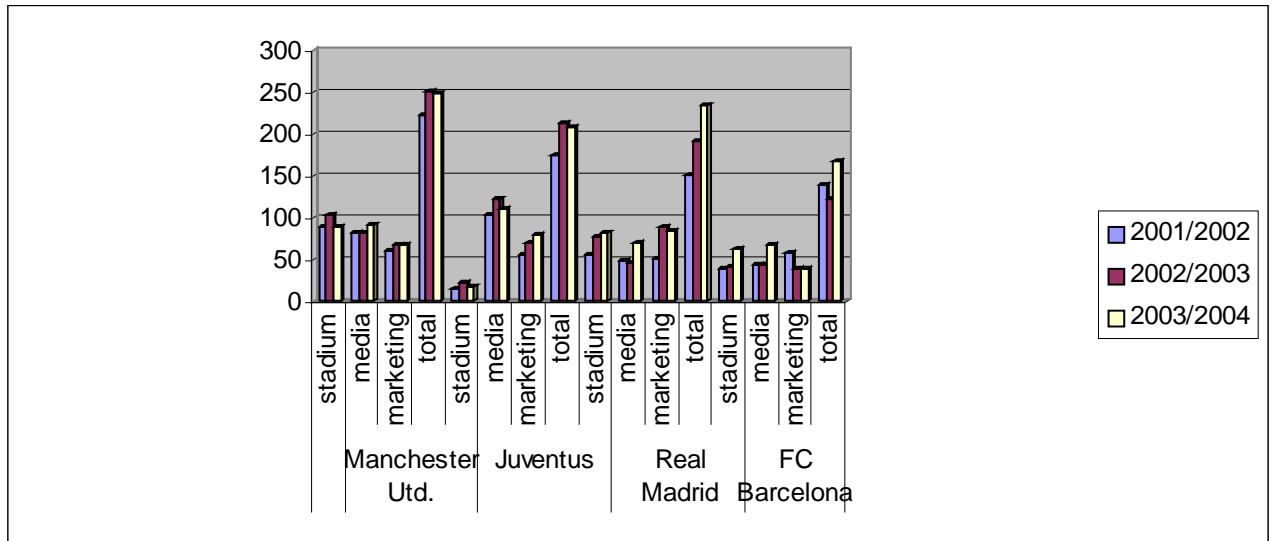
Fuente: Soriano, 2005.

Estructura de gastos del Fútbol Club Barcelona



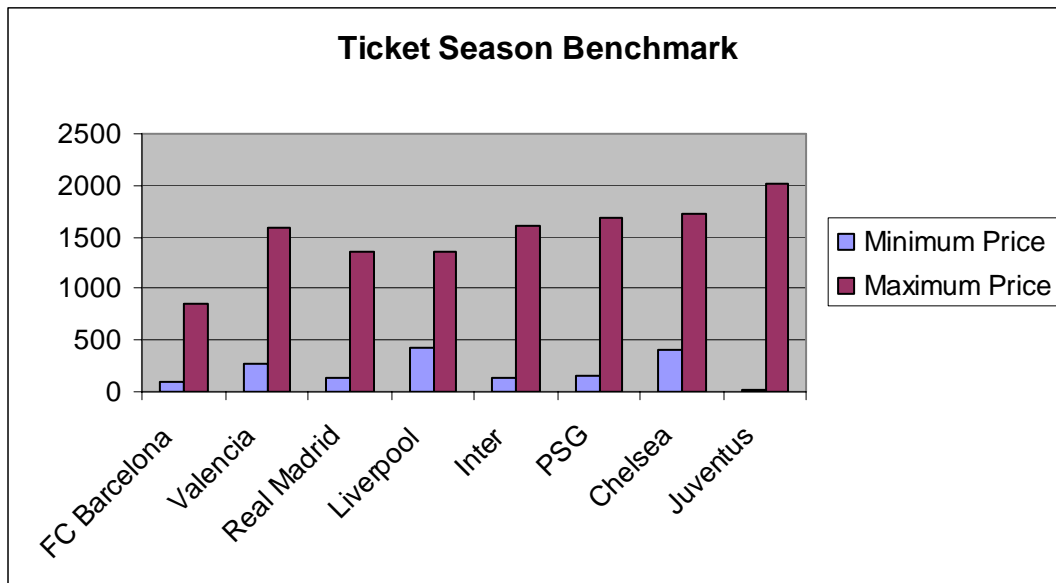
Fuente: Soriano, 2005.

Distribución de los ingresos de los grandes clubes de fútbol



Fuente: Soriano, 2005.

Precios de las entradas en los estadios de los clubes europeos



Precios de las entradas en distintas competiciones de una selección de clubes de fútbol

	FC Barcelona	Valencia	Real Madrid	Liverpool	Inter	PSG	Chelsea	Juventus
Liga	x	x	x	x	x	x	x	x
Champions League	x				x			x
Play offs Champions	x							
Cup	x	x	x		x			

## Balance de situación del Fútbol Club Barcelona (millones de euros)

	2004	2003	2002
Fixed Assets			
Sports-related intangible fixed assets – Player acquisition rights	103	110	139
Other intangible fixed assets	2	2	2
Tangible fixed assets	113	104	87
Investments	0.2	22	36
<b>Total Fixed Assets</b>	<b>219</b>	<b>238</b>	<b>264</b>
Deferred expenses	7	7	5
Current Assets			
Inventories	0.2	0.2	0.5
Debtors	66	44	15
Current asset investments		3	
Cash at bank and in hand	22	1	0.3
Prepayment and accrued income	0.6	0.1	1
<b>Total current assets</b>	<b>89</b>	<b>48</b>	<b>16</b>
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>294</b>	<b>286</b>

Fuente: FC Barcelona, Memoria Económica, 2001 a 2004.

	2004	2003	2002
Capital and Reserves			
Members fund	(87)	77	70
Revaluation reserves	11	12	12
Profit for the year	1	(164)	7
<b>Total capital and reserves</b>	<b>(73)</b>	<b>(75)</b>	<b>89</b>
Deferred income			
Capital grants	8	9	10
Cessions of rights and of future income	38	49	56
Other deferred income	7	7	9
<b>Total deferred income</b>	<b>53</b>	<b>65</b>	<b>75</b>
Provisions for liabilities and charges	79	134	33
Creditors: amounts falling in more than 1 year	142	32	27
Creditors: amounts failing due in less than 1 year	113	137	62
<b>TOTAL</b>	<b>315</b>	<b>294</b>	<b>286</b>

Fuente: FC Barcelona, Memoria Económica, 2001 a 2004.

## Estructura de ingresos del Fútbol Club Barcelona. 2003 y 2004

	2004	2003
Income by competition		
Football		
National competitions	6.1	4.0
Int'l competitions	0.8	1.6
Others	5.5	2.0
Total	12.4	7.6
Other Sports	0.6	0.4
Income by socios	45.4	34.2
Income by broadcast and tv rights (1)	66.0	42.6
Income by merchandising and sponsorship	31.4	24.1
<b>Total Income</b>	<b>156.0</b>	<b>108.9</b>

Fuente: FC Barcelona, Memoria Económica, 2001 a 2004.

## Esponsorización de ropa deportiva en los clubes europeos

Team	Sponsor	Sector	Amount (million euros)
Bayern Munich	Deutsche Telekom	Telecommunications	17.5
Juventus	Fast Web	Internet	13.5
Real Madrid	Siemens Mobile	Telecommunications	12
Manchester Utd	Vodafone	Telecommunications	11.9
Milan AC	Opel	Automotive industry	9
Arsenal	O2	Telecommunications	8

Murillo, E. y Murillo, C., 2005

## Cuenta de Pérdidas y Ganacias (2002 al 2004)

EXPENSES	2004	2003	2002	INCOME	2004	2003	2002
Operating expenses				Operating income			
Consumption of sport-related materials	2	0.1	0.1	Net turnover	155	108	119
Other supplies	0.5	0.4	4	Other operating income	13	14	20
Personnel and players	88	103	88				
Amortisation of player acquisition rights	28	40	50				
Amortisation of other intangible assets	1	0.2	0.1				
Depreciation of tangible fixed assets	4	4	4				
Variation in Provisions activity 1& bad debt losses	(0.5)	2	0.3				
Other operating expenses	39	46	39				
<b>Total operating expenses</b>	<b>162</b>	<b>196</b>	<b>187</b>	<b>Total operating income</b>	<b>169</b>	<b>123</b>	<b>139</b>
<b>Operating profit</b>	<b>7</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Operating loss</b>	<b>-</b>	<b>72</b>	<b>47</b>
Financial expenses	6	4.5	3.5	Financial income	2	1.5	0.3
Exchange rate losses	1	0.8	0.2	Exchange gains	0.4	5	2.4
<b>Total financial expenses</b>	<b>7</b>	<b>5.3</b>	<b>3.7</b>	<b>Total financial income</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>
<b>Net financial income</b>	<b>-</b>	<b>1</b>	<b>-</b>	<b>Net financial expenses</b>	<b>5</b>	<b>-</b>	<b>1</b>
<b>Profit from ordinary activities</b>	<b>2</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>Loss from ordinary income</b>	<b>-</b>	<b>71</b>	<b>48</b>
Extraordinary profit and loss	6	-	0.1	Extraordinary income	5	14	52
<b>Extraordinary profit</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>52</b>	<b>Extraordinary loss</b>	<b>1</b>	<b>98</b>	
Profit before tax	1.5	-	4	Loss before tax	-	169	
Corporate income tax	-	(5)	(3)				
<b>Profit for the year</b>	<b>1.5</b>	<b>-</b>	<b>7</b>	<b>Loss for the year</b>	<b>-</b>	<b>164</b>	