



**Universitat de les
Illes Balears**

Facultat d'Economia i Empresa

Memòria del Treball de Fi de Grau

El Barça: més que un club?

Javier Jaume Marí

Grau de Administració d'Empreses

Any acadèmic 2017-18

DNI de l'alumne: 43138844K

Treball tutelat per Gonçal López Nadal
Departament de Economia Aplicada.

S'autoritza la Universitat a incloure aquest treball en el Repositori Institucional per a la seva consulta en accés obert i difusió en línia, amb finalitats exclusivament acadèmiques i d'investigació

Autor		Tutor	
Sí	No	Sí	No
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Paraules clau del treball:

Barça, Ingressos, Patrocinadors, Merchandising, Drets televisius

Contenido

1	RESUMEN.....	2
1.1	METODOLOGIA.....	3
2	1ªPARTE. HISTORIA DEL FUTBOL CLUB BARCELONA.....	3
2.1	Los primeros años de historia.....	5
2.2	Una época dorada.....	5
2.3	Kubala y el Camp Nou.....	6
2.4	Una nueva dimensión social.....	7
2.5	Años 70. Cruyff y Democracia.....	8
2.6	1988-1996. La era del “Dream Team”.....	9
2.7	1999.El Barça se hace centenario.....	10
2.8	2003. Laporta presidente.....	11
2.9	2008-2018. Una época llena de éxitos y títulos.....	12
3	“MES QUE UN CLUB?”.....	14
3.1	Alianza Barça y UNICEF.....	15
3.2	Fundación Futbol Club Barcelona.....	16
3.3	Barça Innovation Hub.....	19
4	2ªPARTE. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL FC BARCELONA.....	21
4.1	1. UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA O “MATCH DAY”.....	21
4.1.1	Ingresos, Gastos, Resultado, Balance, Facturación, Asiento libre y asistencia al Camp Nou.....	22
4.1.2	Museo del Barça.....	28
4.2	2. MERCHANDISING, PATROCINIO O PUBLICIDAD.....	31
4.2.1	Listado de patrocinadores.....	31
4.2.2	FC Barcelona Merchandising.....	36
4.3	3. DERECHOS TELEVISIVOS.....	37
4.3.1	Ranking de programas de televisión más vistos en España en febrero 2017.....	38
4.3.2	Ley del Deporte: Ley 10/1990 de 15 de octubre.....	39
4.3.3	Real Decreto ley 5/2015, de 30 abril: El nuevo sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales.....	39
4.3.4	Tabla ingresos de televisión en la Liga BBVA en la temporada 2014-2015.....	40
4.3.5	Gráfico del Reparto de derechos de televisión en la Liga BBVA.....	41
4.3.6	Cuántía asignada a cada club según su posición en la tabla.....	42
4.4	Un ejemplo de rentabilidad y valor añadido en los fichajes: Paulinho.....	43
4.5	Plan estratégico del Futbol Club Barcelona 2015-2021.....	44
5	CONCLUSIONES.....	47
6	BIBLIOGRAFIA.....	48
7	ANEXOS.....	51

1 RESUMEN.

Hoy en día el Futbol Club Barcelona es uno de los equipos más conocidos y admirados del mundo, de sobra es conocido en la actualidad su juego espectacular (apodado *tiki-taka*) y la repercusión de algunos jugadores de talla mundial como Leo Messi, pero en este trabajo se pretende analizar al Futbol Club Barcelona desde una perspectiva diferente.

Todo el mundo ha oído eso de que el Barça es “más que un club”, pero ¿se sabe realmente por que se afirma tal expresión?

En este trabajo se intentará buscar un significado concreto de esta frase y despejar otras incógnitas, como, por ejemplo: ¿por qué el futbol mueve tanto dinero? ¿cómo hacen los equipos de futbol, y en especial el FC Barcelona, para pagar los salarios millonarios de la plantilla?

Para ir resolviendo estas cuestiones el trabajo consta de dos partes, la primera trata sobre la historia del club, analizándolo desde su fundación hasta la actualidad.

La segunda parte tratará al Futbol club Barcelona como una empresa más. Cualquier empresa busca obtener ingresos y generar beneficios, en esta parte se analizará cómo se obtienen los ingresos del club, como por ejemplo veremos que una parte importante de los ingresos se obtienen a través de la venta de derechos televisivos, cuáles son sus gastos y finalmente cual es el plan estratégico del Futbol Club Barcelona hasta el año 2021.

SUMMARY.

Nowadays the Barcelona Football Club is one of the most well-known and admired teams in the world, it is well known nowadays its spectacular game (nicknamed *tiki-taka*) and the repercussion of some world-class players like Leo Messi, but in this work, is intended to analyze Football Club Barcelona from a different perspective.

Everyone has heard that Barça is “more than a club”, but do you really know why such an expression is affirmed?

In this work we will try to find a concrete meaning of this phrase and to clear other questions, such as: why does football move so much money?

How do football teams and especially FC Barcelona to pay the millionaire salaries of the workforce?

To resolve these issues this work consists of two parts, the first is about the history of the club, analyzing it from its founding to the present.

The second part will treat Football Club Barcelona as one more company. Any company seeks to obtain income and generate profits, this part will analyze how the club's income is obtained, as for example we will see that an important part of the income is obtained through the sale of television rights, what are their expenses and finally what is the strategic plan of the Football Club Barcelona until the year 2021.

1.1 METODOLOGIA.

A pesar de que en la primera parte se habla de manera breve de la historia del FC Barcelona cabe destacar que este trabajo académico trata sobre un análisis económico del club analizando, como se ha mencionado anteriormente, al Barça como empresa.

Para el análisis económico del FC Barcelona se va a usar en gran medida la memoria anual 16/17 del club, información recopilada de la página web oficial del FC Barcelona, información obtenida del trabajo de fin de grado de Laseca (2017) donde se analiza la importancia de los ingresos de televisión en los clubes de fútbol y por último información obtenida de varias páginas web y periódicos deportivos.

Cabe destacar que el FC Barcelona puede ser estudiado desde diferentes ámbitos, por ejemplo, desde un punto de vista histórico mucho más detallado que el presentado en este trabajo o desde un punto de vista político como refleja miravitllas (2013) en su libro *La función política del Barça* o incluso desde un punto de vista filosófico como se puede apreciar en el libro de Nadal (2008) *Raó Blaugrana, El Barça com a filosofia*. Pero esto ya es digno de estudio en otros trabajos académicos.

2 1ª PARTE. HISTORIA DEL FUTBOL CLUB BARCELONA.



Fuente: www.fcbarcelona.es

En este apartado se verán los inicios y la historia del Futbol Club Barcelona hasta nuestra historia reciente y se analizará la afirmación de que “el Barça es mes que un club”, se analizará cual es el origen de esa frase y cuáles son las razones para afirmar esa expresión.

El Futbol Club Barcelona fue fundado en el año 1899 por Joan Gamper, éste llegó a Barcelona por motivos profesionales y en sus ratos de ocio jugaba al fútbol con un grupo de compañeros en las calles de Barcelona.

El 22 de octubre de 1899 Joan Gamper publica un anuncio en la revista Los Deportes haciendo un llamamiento para formar un equipo de fútbol (www.fcbarcelona.es,2018).

Gamper en los inicios del club quería una entidad abierta a todos, sin tener en cuenta la procedencia de las personas apostando por una sociedad democrática regida libremente por sus asociados.

Joan Gamper, agradecido con Cataluña por haberle acogido, le dio al Fútbol Club Barcelona un sentido que lo marcará para siempre: el compromiso con la catalanidad. Catalanidad, democracia, poli deportividad, universalidad. Es a partir de estas premisas de Gamper que hoy tiene sentido cuando hablamos del Barça. (www.fcbarcelona.es,2018).

Estas premisas están mencionadas hoy en día, por ejemplo, en la página web del Fútbol Club Barcelona (2018) donde se afirma que los cuatro rasgos más característicos del club son:

- **CATALANIDAD:** *El FC Barcelona, desde su fundación, es una entidad arraigada en su país, Cataluña, un compromiso surgido de la sociedad catalana y entendido por los barcelonistas del resto de España y del mundo. El club proyecta, con convicción y firmeza, la imagen de Cataluña en el mundo. El Barça defiende una Cataluña integradora y multicultural, justa y solidaria.*
- **UNIVERSALIDAD:** *Cuando el himno del club dice "Tant se val d'on venim" expresa el espíritu de una entidad abierta a todos, que hermana seguidores de los cinco continentes, y que enlaza con una historia en la que la mitad de sus fundadores no eran catalanes. El FCB tiene socios y peñas en más de 50 países, desde Camerún a China y millones de seguidores que configuran la grandeza de la unión barcelonista.*
- **COMPROMISO SOCIAL:** *El Barça es un club abierto, integrador y solidario, que hace presentes estos valores cotidianamente, ya sea en programas propios de la Fundación del club, ya sea con convenios con instituciones internacionales como UNICEF, o a través de la colaboración con entidades locales como el Banco de los Alimentos. Los proyectos que se desarrollan son tanto de carácter educativo, de incentivo a las artes y la cultura, así como de apoyo comunitario y ayuda al desarrollo.*
- **DEMOCRACIA:** *Los socios del club son sus propietarios, y deciden democráticamente las personas que han de dirigir la entidad. El principio democrático es un pilar fundamental del club y sólo se ha descuidado cuando las dictaduras lo han impedido. En la actualidad el Barça es uno de los pocos grandes clubes europeos que sigue rigiéndose democráticamente, un hecho que añade otra singularidad en la entidad.*

2.1 Los primeros años de historia.

En las siguientes cuatro temporadas, de 1909 a 1913, llegaron tres triunfos en el Campeonato de España, conocido como Copa del Rey, y las cuatro Copas de los Pirineos. Estos éxitos hacen aumentar el número de socios y llevan a los seguidores del club a recibir al equipo después de un gran triunfo. Los jugadores que ganaron en Madrid el Campeonato de España de 1910 fueron recibidos como héroes, desde el año 1909 al quiosco de bebidas de Canaletes se empezaban a conocer los resultados del equipo, y de ahí nace el vínculo entre canaletes y el Barça. (www.fcbarcelona.es,2018).

2.2 Una época dorada.

La época de 1919 a 1929 fue una época dorada para el Barça ya que el equipo acumuló títulos y los jugadores pasaron a ser populares e idolatrados. En los años veinte el fútbol se convierte en un deporte de masas en las que el Barça atrae a una gran parte gracias a jugadores de la época como Samitier, Alcántara o Zamora convirtiéndose en los primeros grandes ídolos del Barcelonismo.

Ese equipo hizo crecer la afición y en 1922 se construyó el primer estadio propiedad del club, el campo de *Les Corts*, en aquella época los partidos que levantaron más expectación fueron ante el RCD Espanyol, el gran rival de la época. (www.fcbarcelona.es,2018).

Según la página web www.shbarcelona.es (2016) en estos años el club tenía las primeras dificultades para manifestar sus valores de libertad y democracia, especialmente durante la dictadura de Primo de Rivera, en aquella época el Barça estaba estrechamente ligado a los valores del catalanismo y el republicanismo, totalmente contrarios a los valores que quería imponer la dictadura, incluso se llegó a cerrar el estadio durante seis meses después de que los aficionados silbaran el himno de la "Marcha Real".



Fuente: www.fcbarcelona.es.

El 12 de febrero de 1929 comenzó una nueva competición, la Liga, que en pocos años se convertiría en la competición por excelencia del fútbol español, la primera liga de la historia la ganó el Futbol Club Barcelona, sin embargo, en aquella época no se le dio mucha importancia al título porque se pensaba que esa competición estaba por detrás del Copa del Rey. En cualquier caso, el balance de aquella época fue extraordinario ya que se consiguieron ocho campeonatos de Cataluña, cinco campeonatos de España y la primera Liga. (www.fcbarcelona.es,2018).

2.3 Kubala y el Camp Nou.

En la época de 1950 a 1961 el Barça consigue doblar su masa social y se construye el Camp Nou, inaugurado durante la presidencia de Francesc Miró-Sans el 24 de septiembre de 1957. (www.fcbarcelona.es,2018).



Fuente: www.fcbarcelona.es

Con la llegada del jugador Ladislao Kubala el club consigue aumentar su masa social, este jugador fue determinante para los éxitos del Barça en aquella época y para fidelizar a muchos seguidores, junto con la construcción del Camp Nou, que tenía más del doble de localidades que el antiguo campo de Les Corts, se consiguió que la inserción del Barça se hiciera camino dentro de la sociedad catalana.

En el año 1950 los socios ya habían aprobado un referéndum para la adquisición de unos terrenos para construir un nuevo estadio, el eslogan electoral de Francisco Miró-Sans “*Necesitamos, queremos y tendremos un campo nuevo*” fue decisivo para convertirse en el nuevo presidente del Futbol Club Barcelona, la construcción de este estadio representó una confirmación de la capacidad modernizadora de la entidad.

Finalmente, el Camp Nou se inauguró el 24 de septiembre de 1957, día de la Mercè, patrona de Barcelona.

Se celebró un partido de inauguración contra una selección de jugadores de Varsovia y el Barça ganó por 4-2.

El estadio tenía una capacidad inicial de 99.053 personas y en la actualidad es el estadio con más capacidad de Europa, con una capacidad de aforo de 99.354 espectadores. (www.fcbarcelona.es,2018).

2.4 Una nueva dimensión social.

En los años de 1961 a 1969 el club incrementa el número de socios a pesar de los malos resultados deportivos. En esa época también se produjo un aumento de inmigrantes llegados a Cataluña, en esta coyuntura el Barça se convirtió en un elemento integrador clave de la sociedad catalana.

Como se indica en la página web oficial del Futbol Club Barcelona (2018) la población de Cataluña creció en más de 1.200.000 habitantes, principalmente por la migración proveniente del sur de España, muchos de estos inmigrantes se sintieron atraídos por el Barça, su espíritu democrático, así que la identificación del Barça con Cataluña ya no era exclusivamente para los socios y aficionados nacidos en esta región.

Cabe destacar que en esta época se empezaron a retransmitir partidos de fútbol por televisión, las primeras retransmisiones de los partidos del Barça tenían un elevado coste e hizo que muchos aficionados vieran los partidos en bares e incluso tiendas donde se vendían televisores.

En la segunda parte de este trabajo se hablará con más profundidad sobre las retransmisiones televisivas de los partidos de fútbol y los derechos televisivos, una de las principales fuentes de ingresos del Futbol Club Barcelona y del resto de equipos de la liga española.

En esta época tuvo el origen de la famosa frase el Barça es “més que un club”, esta frase la pronunció Narcís de Carreras durante su toma de posesión del cargo como nuevo presidente, quien pronunció las siguientes palabras:

“Vengo con todo aquel entusiasmo que vosotros podéis pedir porque el Barça es algo más que un club de fútbol, el Barça es más que un lugar de esparcimiento donde los domingos vemos jugar a un equipo, más que todas las cosas es un espíritu que llevamos muy arraigado, son unos colores que estimamos por encima de todo”.

Pero el auge de esta frase fue a partir de 1973 cuando el sucesor de Narcís de Carreras, Agustí Montal la utilizó como eslogan electoral durante la campaña de reelección: El Barça es “*quelcom més que un club de futbol*” (algo más que un club de futbol) (López,2017).

2.5 Años 70. Cruyff y Democracia.



Fuente: www.fcbarcelona.es

En el año 1969 Agustí Montal ganó las elecciones, durante todo su mandato fue un gran defensor de la reactivación del catalanismo y un firme opositor al centralismo futbolístico que ejercían la Federación Española y la Delegación Nacional de Deportes. Gracias a su impulso el FC Barcelona fue recuperando todos sus símbolos, empezando por su nombre, que había sido castellanizado después de la guerra.

El 13 de agosto de 1973 Johan Cruyff fichó por el FC Barcelona para poner fin a los malos resultados de los últimos años, Cruyff se convirtió en líder del equipo y protagonizó momentos antológicos, como el gol que le marcó Atlético de Madrid el 23 diciembre de 1973 tras volar de una manera increíble para controlar en el aire un centro de Rexach y batir al portero Reina, como se puede apreciar en la fotografía anterior. (www.fcbarcelona.es,2018).

En 1974 se celebra el 75 aniversario de la fundación del club, los actos conmemorativos hicieron emerger todo lo que significa el Barça(FCB,2018), con la participación de personajes de diversos sectores de la sociedad catalana como por ejemplo Salvador Dalí o Antoni Tàpies.

En el año de su 75 aniversario Josep M. Espinàs y Jaume Picas escribieron un canto musicalizado por Manuel Valls que se convertiría en el himno oficial del club, el Cant del Barça.

Como se ha comentado anteriormente con la presidencia de Agustí Montal el FC Barcelona puso en marcha un proceso de catalanización de club, a pesar de los límites impuestos por la dictadura franquista, en el año 1972 se intentó que la lengua catalana se volviera a escuchar en los altavoces del Camp Nou, pero no tuvo éxito.

En el año 1973 la entidad recupera el nombre original de FC Barcelona y en el año 1975 se restaura el catalán como idioma oficial del club.

Según la página web oficial del FC Barcelona (2018) en la temporada 1975/76 comenzó en un contexto político de crisis del régimen franquista, franco había muerto un mes antes y durante un partido en el Camp Nou entre Barça y Madrid se veían por primera vez banderas de manera masiva que se habían introducido clandestinamente en el estadio.

El compromiso del FC Barcelona con la identidad catalana quedó patente el 13 de abril de 1977, cuando la Asamblea de Compromisarios pidió el Estatuto de Autonomía para Cataluña. (www.fcbarcelona.es,2018).

2.6 1988-1996. La era del “Dream Team”.



Fuente: www.fcbarcelona.es

En el año 1988 Johan Cruyff era el entrenador del FC Barcelona y con ello volvieron los éxitos deportivos, el club apostó por unos jugadores que dieron ilusión y espectáculo y volvieron a llenar el Camp Nou.

Esta época estuvo marcada por la vuelta del exjugador Johan Cruyff, pero esta vez para entrenar al equipo, según se publica en la página web oficial del FC Barcelona (2018) Cruyff a su regreso dijo: *“Conozco el club y no quiero que la historia se repita. Si queremos cambiar las cosas, hay que cambiar la historia”*.

Cabe destacar que en esta época el Barça consigue el 20 de mayo de 1992 la primera Copa de Europa de Fútbol en el estadio de Wembley ante la Sampdoria con un gol de Koeman de falta directa en el minuto 111 de juego.



Fuente: <http://barcelona.eldesmarque.com>

Este equipo, apodado como el “Dream Team”, que tenía jugadores como Romario, Koeman, Stoichkov o Guardiola, también ganó la tercera Recopa de Europa el 10 de mayo de 1989 y cuatro ligas consecutivas (1991,1992,1993 y 1994), las tres últimas ganadas en el último partido, las imágenes de los futbolistas sobre el césped esperando el desenlace de los partidos de sus rivales directos forman parte del álbum de oro del Dream Team (www.fcbarcelona.es,2018).

Por desgracia este ciclo de victorias y de títulos conseguidos se rompió en las siguientes temporadas.

2.7 1999.El Barça se hace centenario.



Fuente: www.fcbarcelona.es

En la temporada 1998/1999 el Barça cumplía cien años de historia y fueron muchos los actos conmemorativos, de hecho, el centenario se celebró durante todo el año, concretamente desde el 28 de noviembre de 1998 hasta el 29 de noviembre de 1999.

El club, según comenta en su página web (2018), comenzó los actos de celebración con una gran fiesta en el estadio, recordado es el momento en que Joan Manuel Serrat cantó el Cant del Barça desde el centro del rectángulo de juego ante más de cien mil personas.

Mas adelante, en otro acto de celebración fue un reconocimiento a todos los futbolistas que habían pasado por el FC Barcelona hasta la fecha y todos los jugadores supervivientes que habían pasado por el club dieron una vuelta de honor por el Camp Nou. (www.fcbarcelona.es,2018).

La temporada 1998/1999 se convirtió en histórica también porque se dio la circunstancia de que las cuatro secciones profesionales del club: Fútbol, Baloncesto, Balonmano y Hockey Patines ganaron el título de liga.

En concreto en la sección de fútbol, con Louis van Gaal como entrenador del Barça se ganó la Liga y Copa del Rey (doblete) después de 39 sin conseguirlo, además con Louis van Gaal ganaron dos ligas de manera consecutiva.

2.8 2003. Laporta presidente.

Mas adelante en el año 2003 comenzarían unos años gloriosos en la historia blaugrana, un joven Joan Laporta fue elegido presidente.

En esta época comenzaron muchos éxitos deportivos y también un incremento de la masa social y económica que sitúa al Barça en la elite mundial.

Significativo fue su acuerdo con UNICEF en 2006 en el que el club se comprometía a colaborar económicamente con esta asociación para la protección de la infancia y a lucir el anagrama de UNICEF en la camiseta del primer equipo.

Este acuerdo con UNICEF y la ayuda de protección a la infancia es uno de los aspectos que le da sentido a la frase *“el Barça es más que un club”* ya que con esta iniciativa se demuestra que es un club comprometido con la sociedad y los más desfavorecidos.

La nueva directiva presidida por Joan Laporta fichó a Frank Rijkaard y a Ronaldinho como estrella principal del equipo, el club venía de cuatro temporadas sin conseguir ningún título y la llegada del brasileño, con su magia y eterna sonrisa, consiguió generar ilusión colectiva en el barcelonismo como hacía tiempo que no se veía.



Fuente: www.fcbarcelona.es

El Barça volvió a ganar dos ligas seguidas, en la temporada 2004/2005 y 2005/2006, ello supuso la confirmación del gran equipo formado por jugadores como Ronaldinho, Giuly, Belletti, Deco y Eto'ó unido a grandes jugadores de la cantera como Xavi, Pujol o Iniesta.

La unión de estos grandes jugadores de talla mundial con los jugadores venidos de la Masía fueron un sello de identidad y valores del Barça.

El 17 de mayo de 2006 el Barça conquistó su segunda Copa de Europa en París ante el Arsenal por 2-1, los goles fueron de Eto'ó y Belletti, supuso el triunfo de un fútbol alegre, llamado *jogo bonito*, que era alabado en todo el mundo, ya que miles de socios y aficionados tuvieron la suerte de celebrar el título en París, pero millones de personas lo celebraban en todas partes, dentro y fuera de Cataluña.

2.9 2008-2018. Una época llena de éxitos y títulos.



Fuente: www.fcbarcelona.es

Tras la conquista de París el Barça no consiguió ningún título en las dos temporadas posteriores, esto provocó la sustitución de Frank Rijkaard como entrenador del Barça, siendo sustituido por un célebre jugador de la era del “Dream Team” Josep Guardiola, y ese año no pudo haber ido mejor. Guardiola aplicó como entrenador el mismo esquema de juego que aplicó cuando era jugador, un estilo de fútbol de ataque, posesión y asociaciones.



Fuente: www.fcbarcelona.es

Este equipo hace consolidar al club y le hace vivir unos años inolvidables, consiguiendo entre otros títulos tres campeonatos de Liga, dos Ligas de Campeones y el ansiado Mundial de Clubes.

En el año 2009 el Barça ganó todos los títulos posibles en juego, el famoso sextete, confirmando así su autoridad y superioridad futbolística a nivel mundial

Los seis títulos fueron: Liga, Copa del Rey, Liga de Campeones, Super Copa de España, Super Copa de Europa y Mundial de Clubes.

Con este palmarés Guardiola se convierte en un referente del fútbol mundial conquistando un total de 14 títulos de 19 posibles durante su etapa en el club.

En el año 2010 Sandro Rosell gana las elecciones a la presidencia del Futbol Club Barcelona bajo el lema “Todos somos el Barça”, su primera etapa en el club comenzó en 2003 durante el mandato de Joan Laporta, por aquel entonces Sandro Rosell era vicepresidente y el gran impulsor del fichaje de Ronaldinho.

Durante el mandato de Sandro Rosell el Barça levanta su cuarta Copa de Europa en el nuevo estadio de Wembley contra el Manchester United, un Barça claramente superior ganó la final por 3-1 además esa temporada ganó la Supercopa de España ante el Real Madrid y la Supercopa de Europa ante el Oporto, el dominio futbolístico del Barça era incontestable.

En el año 2010 hubo triple nominación de jugadores del Barça como candidatos a balón de oro, Xavi, Iniesta y Messi, tres jugadores formados en la Masía supuso el reconocimiento del modelo deportivo que consiste en educar, formar y hacer subir jugadores jóvenes en todas las categorías del club.

Tras cuatro temporadas como entrenador Josep Guardiola deja el club afirmando que *“me he vaciado, necesito llenarme”* haciendo alusión a todas las alegrías vividas durante su etapa como entrenador y a su vez al desgaste físico y emocional que ello conlleva, su sustituto al cargo fue su segundo entrenador, Tito Vilanova.

Lamentablemente la etapa de Tito Vilanova en el club duró muy poco debido a no poder superar una larga enfermedad, moría a la edad de 45 años, Vilanova será recordado, entre otras cosas, porque el equipo que dirigió consiguió al final de temporada la cifra histórica de los 100 puntos en liga, todo un récord. Gerardo Martino fue el sustituto de Tito Vilanova en verano de 2013, fue una temporada muy discreta consiguiendo únicamente la Supercopa de España, ello provocó que otro exjugador del club le sucediera como entrenador: Luis Enrique.

Luis Enrique tuvo un arranque espectacular, durante su primer año consiguió hacerse con el triplete, Liga, Copa del Rey y la quinta Champions. En el equipo de Luis Enrique ya había jugadores como Luis Suarez, Neymar o Messi, consiguiendo un total de cinco títulos en 2015. Al triplete se le sumarían cuatro títulos más en la siguiente temporada: Supercopa de Europa, Mundial de Clubes, Liga y Copa del Rey, siendo la tercera Copa de Rey que se consigue de manera consecutiva. (www.fcbarcelona.es,2018).

El 18 de julio de 2015 Josep María Bartomeu gana las elecciones, convirtiéndose en el actual presidente del club (2018).

En la presente temporada 17/18 el Barça consigue un doblete tras haber ganado la liga y copa del rey bajo el mando del entrenador Ernesto Valverde.

3 “MES QUE UN CLUB?”

Tras ver un breve repaso de la historia del FC Barcelona desde su fundación hasta la actualidad se van a exponer unos ejemplos de por qué el Barça es “mes que un club”.

Como se ha comentado anteriormente el club en su página web oficial (2018) indica que el Barça es “más que un club” por el compromiso que el club ha mantenido y mantiene con la sociedad, más allá de su estricta actividad deportiva, un claro ejemplo de compromiso con la sociedad es el acuerdo histórico del club con UNICEF.

3.1 Alianza Barça y UNICEF

Barça y UNICEF en el año 2006 llegaron a un acuerdo de colaboración en la que el FC Barcelona luciría el logo de UNICEF en su primera equipación y a donar a dicha entidad la cantidad de 1,5 millones de euros por temporada con el fin de apoyar los programas de ayuda de UNICEF para niños y niñas de todo el mundo.

La donación del primer año sirvió para ayudar a los programas de UNICEF en Suazilandia destinados a prevenir la transmisión del VIH de madre a hijo, proporcionando tratamiento pediátrico, previniendo y protegiendo de la infección de VIH a los adolescentes, y proporcionando atención y apoyo a los niños y niñas huérfanos y vulnerables por el VIH/SIDA. (UNICEF,2018). En el año 2016 el Barça y llevaba 10 años colaborando con UNICEF para combatir la lucha contra el Sida infantil, según refleja la página web de UNICEF (2018) este acuerdo se renovó por cuatro años más, hasta 2020, una de las novedades de este acuerdo es que el Barça aumentaría su aportación de 1,5 a 2 millones de euros por temporada. Esos fondos sirvieron para ayudar a niños vulnerables de Brasil, China, Ghana y Sudáfrica, para que puedan acceder a la educación física, al deporte y al juego.

Anthony Lake, director de UNICEF dijo que *“La alianza del FC Barcelona con UNICEF ya ha ayudado a más de 1 millón de niños en todo el mundo –y nuestro nuevo acuerdo dará a incluso más niños la oportunidad de aprender y crecer a través del deporte y el juego”*, *“Todos en UNICEF estamos agradecidos por el compromiso del FC Barcelona con la causa de los niños, y yo personalmente estoy encantado de que nuestro querido Barça continúe siendo un defensor de esta causa”*.

Según la página web de UNICEF (2018) hay estudios que demuestran que el deporte y el juego pueden favorecer el sano desarrollo físico y cognitivo de los niños y que son herramientas importantes para promover comportamientos y valores positivos.



Fuente: www.fcbarcelona.es

3.2 Fundación Futbol Club Barcelona.

Otro ejemplo del Barça de compromiso con la sociedad se puede ver a través de su fundación, la fundación Fútbol Club Barcelona o Barça Fundació.

Según su página web la Fundación Barça (2018) hace realidad la expresión “más que un club” haciendo posibles cambios reales entre los niños y los jóvenes más vulnerables a través del deporte y sus valores con el fin de contribuir a una sociedad más igualitaria e inclusiva.

Los compromisos que se destacan en la Fundación Barça son:

- Mejorar aspectos críticos que afectan a la infancia y juventud.
- Aprovechar la fuerza y notoriedad que generan el deporte y el fútbol, para sensibilizar sobre la igualdad y prevenir conductas violentas
- Realizar este compromiso desde el liderazgo de una entidad como el FCB y su capacidad transformadora, aportando soluciones diferentes.

La fundación Barça centra su actividad en 4 líneas de acción diferentes:

- **Prevención de la violencia**



Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

Prevención de la violencia

Trabajamos en la resolución de conflictos y para fomentar el entendimiento entre personas mediante los valores del deporte.

- **Acceso y Refuerzo a la educación**

Acceso y Refuerzo a la educación

Creemos en la educación como pilar fundamental en el desarrollo de los niños.



Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Inclusión Social**



Inclusión Social

Contribuimos a crear una sociedad más justa trabajando por la inclusión de niños y niñas en riesgo de exclusión social.

Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Innovación Social**

Innovación Social

Cada conflicto es un reto y pide nuevas ideas y soluciones. Hacemos una reflexión y un análisis de cada caso y cada línea de trabajo. Valoramos las propuestas de acción que nos llegan y las que planteamos desde la Fundación.



Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

A continuación, se expondrán algunos programas implementados por la fundación en todo el mundo:

- **Programa de refugiados.** Actualmente hay más de 20 millones de refugiados en todo el mundo, escapando de guerras y conflictos, se calcula que la mitad de ellos son menores de 18 años.



Programa Refugiados

Apoyamos a niños y niñas refugiadas y a sus comunidades de acogida mediante los valores del deporte.

[+ INFO](#)

Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Programa de prevención del bullying.** Es una forma de violencia que tiene un impacto muy grande en el desarrollo de los niños, se produce principalmente en países desarrollados entre iguales, pero en desigualdad de condiciones y que se produce de manera reiterada e intencionada.

Programa Contra el Bullying

Damos herramientas para prevenir el acoso escolar y sensibilizar sobre la problemática.

+ INFO



Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Programa de prevención de violencia juvenil.** Las zonas más desfavorecidas de las grandes ciudades tienen un alto índice de violencia juvenil que actual como división social, limitando oportunidades de desarrollo a los más jóvenes y creando desigualdades.



Programa Prevención Violencia Juvenil

Mediante el deporte promovemos oportunidades para mejorar la cohesión social en entornos conflictivos.

+ INFO

Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Programa de bienestar emocional pediátrico.** Destinado a crear un entorno agradable de los niños durante su ingreso hospitalario, un ejemplo es el Proyecto Hospitales en el que los jugadores del FC Barcelona visitan las plantas de pediatría o el Proyecto ilusiones, dirigido a niños con enfermedades graves en el que se organizan encuentros con jugadores y experiencias dentro del Camp Nou.

Programa Bienestar Emocional Pediátrico

Fomentamos el bienestar emocional de los niños con enfermedades graves a partir de experiencias positivas y emocionantes.

+ INFO



Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Programa Diversidad.** Mediante este programa y con los métodos adecuados es posible que los niños se pongan a jugar sin limitaciones, barreras, etiquetas ni distinciones.



Programa Diversidad #FutbolNet

Promovemos la inclusión de niños y jóvenes con discapacidades mediante la actividad deportiva

+ INFO

Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

- **Programa de educación en valores.** Es un programa dirigido a las escuelas de primaria de Cataluña que pretender fomentar el sistema de valores de los niños a través de los principios pedagógicos del deporte y juego y de la participación e inclusiva.

Programa de Educación en Valores

Trabajamos los valores a través de los principios pedagógicos del deporte, del juego y de la participación activa e inclusiva.

+ INFO



Fuente: <https://fundacion.fcbarcelona.es>

Otro ejemplo de los valores del club con la sociedad y en especial con la sociedad catalana es una campaña realizada por el Barça contra el racismo. En la memoria anual 16/17(2018) queda reflejado como el actual presidente, Josep María Bartomeu, participó en la presentación de la campaña divulgativa y de concienciación *Sin respeto no hay juego*, impulsada por la UNESCO y PRISA Radio/Cadena SER para luchar contra el racismo y discriminación en el futbol español.

3.3 Barça Innovation Hub

Finalmente, otro ejemplo de por qué el Barça es considerado “más que un Club” por su compromiso con la sociedad es la plataforma “Barça Innovation Hub”.

En la página web oficial del club (2018) se pueden conocer los detalles de este proyecto, en el que se manifiesta que:

“El FC Barcelona quiere contribuir a transformar el mundo a través de la excelencia deportiva mediante el conocimiento y la innovación”

“Queremos formar un ecosistema que impulse el conocimiento y la innovación. Este ecosistema está basado en un modelo que promueve la cultura de la excelencia y la colaboración con marcas de prestigio, universidades, centros de investigación, start-ups, emprendedores, estudiantes, deportistas, inversores y visionarios de todo el mundo”.

“Con esto queremos generar nuevo conocimiento y crear nuevos productos y servicios, de los que se puedan beneficiar nuestros propios deportistas, nuestros socios, aficionados y la sociedad en general”.



Fuente: www.fcbarcelona.es

Se puede apreciar como a través de las actividades realizadas por el Futbol Club Barcelona con UNICEF desde el año 2006, donde el club realiza donaciones anuales para combatir el VIH infantil y como a través de la Fundación Barça el club realiza varias campañas de inclusión social, especialmente infantil, como por ejemplo educación en valores en las escuelas, visitas a los niños hospitalizados o ayudas a los refugiados la frase el Barça es “más que un club” cobra mucho sentido.

4 2ªPARTE. ESTRUCTURA EMPRESARIAL DEL FC BARCELONA.

Una vez hecho un análisis histórico del FC Barcelona se va a analizar en esta segunda parte del trabajo al club como empresa y modelo de negocio. De manera detallada se va a ver como las principales fuentes de ingresos del FC Barcelona, y del resto de clubs de futbol, son:

1. Ingresos obtenidos a través del estadio o "Match Day".
2. Merchandising, patrocinio o publicidad: en este apartado se verá cuantos patrocinadores tiene el FC Barcelona en la actualidad y que impacto económico tiene sobre el club.
3. Derechos televisivos: este punto es el más importante ya que se ha convertido en la principal fuente de ingresos de todos los clubs de futbol en España. Se analizará con detalle cómo funcionan los derechos televisivos y como se reparten los ingresos en proporción a los resultados obtenidos en la liga.

4.1 1. UTILIZACION DE LA CAPACIDAD INSTALADA O "MATCH DAY".

Una manera que dispone el FC Barcelona de generar ingresos es a través de su estadio, es decir, de la venta de entradas en un día de partido. A medida que el fútbol se ha convertido en un negocio comercial, los ingresos generados por el match Day han ido perdiendo importancia en la economía de los clubes.

Otra manera de generar ingresos por parte de los clubes es mediante sus propias instalaciones, restaurantes, tiendas y museos. Generalmente esta forma de obtener recursos económicos es más beneficiosa para los equipos grandes ya que el número de aficionados que les siguen es mayor. Un claro ejemplo, es el museo del F.C. Barcelona que fue visitado en el año 2015 por más de 1.500.000 visitantes y cuyo precio de entrada al museo se sitúa alrededor de los 20 euros. (Laseca,2017).

Otra manera de conseguir ingresos a través del uso del estadio es a través de su cesión para celebrar otros eventos deportivos, conciertos, o partidos amistosos. El Atlético de Madrid es un claro ejemplo ya que utilizaba mucho el Vicente Calderón para este tipo de actividades. (Laseca,2017).

En los últimos años ha aparecido otra actividad llamada "*Naming right*", que consiste en vender o ceder los derechos del nombre del estadio a empresas patrocinadoras.

Estas empresas buscan generar notoriedad, visibilidad e impacto a un menor coste que mediante otros soportes tradicionales y de esta forma conseguir que el consumidor se identifique con la marca. (Laseca,2017).

En España el primer equipo en cambiar el nombre a su estadio fue el Real Mallorca llamando a su estadio Iberostar estadi u ONO estadi.

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). (Murillo,2012).

4.1.1 Ingresos, Gastos, Resultado, Balance, Facturación, Asiento libre y asistencia al Camp Nou.

A continuación, se expondrán los Ingresos, Gastos, Resultado, Balance, Facturación, Asiento libre y asistencia al Camp Nou tal y como queda reflejado en la memoria anual del club 16/17 (2018).

Ingresos

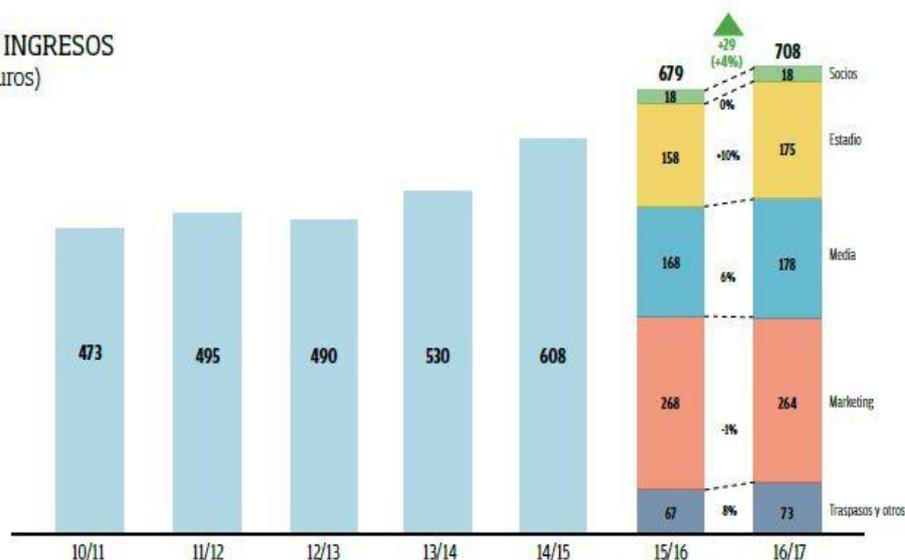
El FC Barcelona cierra el ejercicio 2016/17 con una cifra récord de 708 millones de euros en ingresos de explotación. Éstos han sido superiores a los 679 millones del ejercicio anterior (+ 4%) así como a los 695 presupuestados (+ 2%).

Esta cifra récord que año tras año se ha ido alcanzando de manera sostenida, ha permitido situar el Club en posiciones líderes en generación de ingresos.

• Respecto al año anterior, las principales variaciones son las siguientes:

- Se han incrementado un 10% los ingresos provenientes de la explotación del Estadio y el resto de instalaciones. En este crecimiento han contribuido el incremento en asistencia al Estadio y en venta de entradas, así como también el aumento de la facturación proveniente del Museo y los servicios Hospitality Camp Nou.
- En el apartado de Media, destaca el nuevo contrato de retransmisiones de la LFP y la liquidación final de los ingresos provenientes de la participación en la Champions League.
- Los ingresos de marketing muestran una leve disminución respecto a la temporada anterior, en la que el primer equipo de fútbol disputó el Mundial de Clubes, la Supercopa de Europa y los partidos de la gira de verano. Esta bajada, sin embargo, se ve compensada en gran medida por la incorporación de nuevos patrocinadores.
- En el capítulo de Traspasos y otros, destaca la venta de los derechos federativos de los jugadores Claudio Bravo, Alen Halilovic y Cristian Tello. Como Otros Ingresos está la aplicación de la provisión dotada la temporada anterior por las obligaciones derivadas del laudo arbitral respecto a los terrenos de Can Rigalt.

EVOLUCIÓN INGRESOS
(Millones de euros)

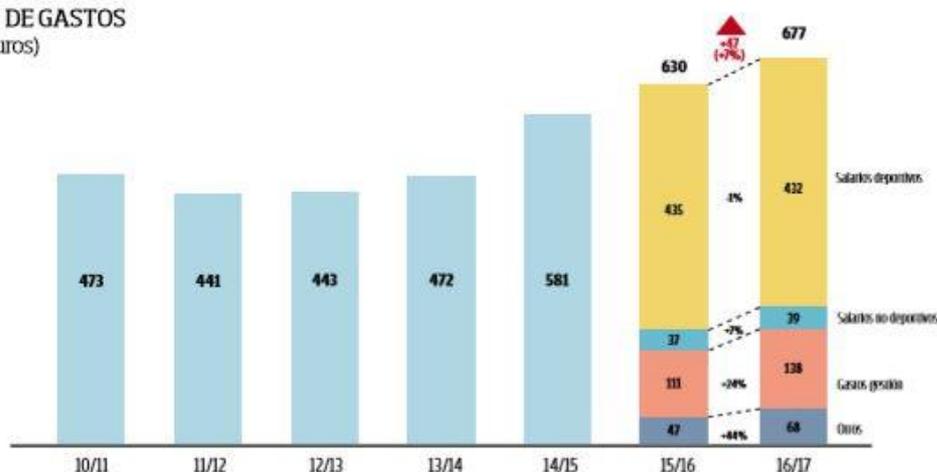


Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

Gastos

- Los gastos de explotación aumentan un 7% en relación con la temporada anterior, pasando de 630 a 677 millones de euros.
 - Los salarios deportivos han disminuido un 1%. A pesar de las nuevas incorporaciones y renovaciones realizadas durante el ejercicio, el coste salarial deportivo es inferior a la temporada anterior por el menor gasto en retribuciones variables.
 - Respecto a la masa salarial no deportiva, se incrementa un 7% debido a la reestructuración organizativa y las nuevas incorporaciones de personal que conlleva el constante crecimiento en volumen de operaciones.
 - Los gastos de gestión han crecido un 24%. Esta subida significativa se justifica en gran medida por los gastos asociados al nuevo contrato de derechos audiovisuales con la LFP, al mantenimiento de las instalaciones deportivas del Club, a las acciones comerciales y servicios de profesionales independientes.
 - El capítulo de Otros Gastos incrementa un 44% e incluye principalmente las provisiones de deterioro de los terrenos vinculadas al valor de la finca de Can Rigalt.

EVOLUCIÓN DE GASTOS
(Millones de euros)



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

Resultado

- El ejercicio 2016/17 se cierra con unos beneficios después de impuestos de 18 millones de euros. Se trata del sexto año consecutivo que el Club presenta beneficios a cierre del ejercicio, y que alcanza unos beneficios acumulados de 184 millones de euros.

RESUMEN CUENTA DE RESULTADOS CIERRE 2016/17
(Millones de euros)

	Real 16/17	Ppto 16/17	Real 15/16
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN	708	695	679
GASTOS DE EXPLOTACIÓN	-677	-663	-630
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	31	32	49
RESULTADO NETO	31	28	36
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS	18	21	29

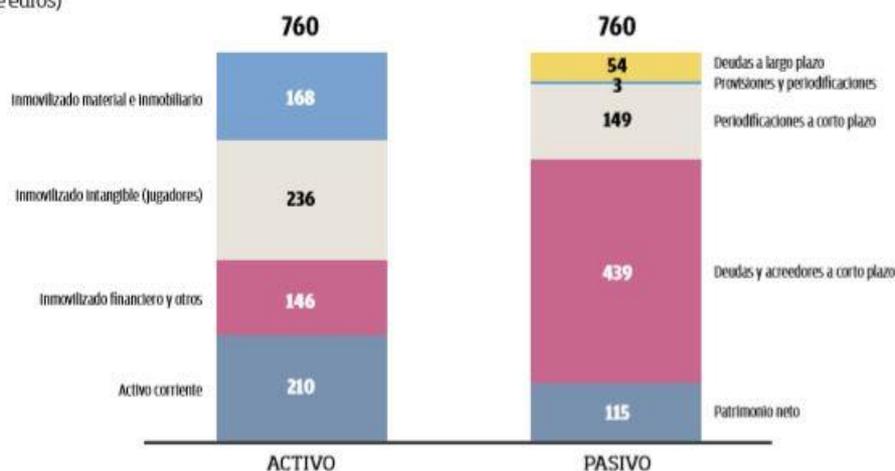
Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

Balance

- La deuda correspondiente a la actividad ordinaria del Club (entendido como la suma de todos los pasivos minorado por el activo corriente y deudores comerciales e inversiones financieras a largo plazo), se ha reducido notablemente pasando de los 271 millones de euros del ejercicio anterior a los 247 millones de euros a cierre del presente ejercicio.
- La deuda resultante de las inversiones extraordinarias del proyecto Espai Barça y la recompra de los terrenos de Can Rigalt supone 60 millones de euros adicionales.
- La ratio de deuda neta sobre EBITDA se sitúa en 1,99, por debajo del 2,25 que establece la disposición transitoria del artículo 67º de los Estatutos sobre el equilibrio patrimonial para la temporada 2016/17.
- La deuda según la fórmula de cálculo que establece la Liga de Fútbol Profesional (LFP) y que considera las deudas con otros clubes por traspasos de jugadores, la financiación bancaria y la deuda neta con proveedores y anticipos a largo plazo, minorado por la tesorería es de -8 millones de euros. Esta magnitud era a finales de la temporada 2015/16 de 23 millones de euros, lo que supone una reducción de 31 millones de euros en la temporada cerrada el 30 de junio del 2017.

- A nivel de tesorería el Club cierra el ejercicio con una caja disponible de 93 millones de euros respecto a los 27 millones de euros del ejercicio anterior. La deuda bancaria es de 28 millones de euros, que responde principalmente al crédito a largo plazo formalizado durante la temporada 2016/17 para financiar parte del coste de la recompra del terreno de Can Rigalt.
- El patrimonio neto del Club se ha incrementado y a cierre de junio se sitúa en 115 millones de euros. El club ha invertido durante la temporada 2016/17 54 millones de euros, de los que la parte principal corresponde a la adquisición del terreno de Can Rigalt e inversiones del Espai Barça. Incluye, también, cerca de 5 millones de euros en desarrollo de Tecnologías de la Información y Sistemas y otros 5 millones de euros en mejoras de las instalaciones deportivas.

BALANCE 30/06/17
(Millones de euros)



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

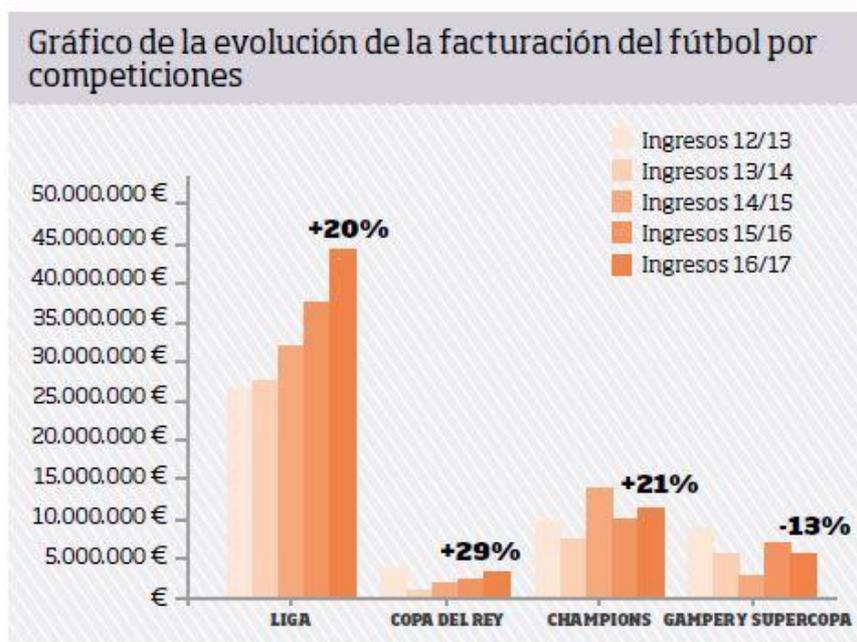
FACTURACIÓN

La facturación global en concepto de entradas superó los 66,5 millones de euros y marcó un máximo histórico que representa un incremento de 9,04 M € respecto a la temporada 2015/16.

Taquillaje del Camp Nou

La temporada 2016/17 registró un salto muy significativo en el incremento de los ingresos de taquillaje del Camp Nou, puesto que se superaron los 66 millones de euros, y esto representó un incremento de un 17,5% respecto de la temporada anterior.

El gran impulsor de este crecimiento fue el buen trabajo realizado para incrementar la venta de entradas en la Liga, la cual creció un 20%, en la Champions, con un 21%, y en la Copa del Rey, con un 29%.



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

Asiento Libre Camp Nou

El uso del asiento libre decreció entre los socios abonados y alcanzó la cifra de liberaciones de 779.243, un -1,8% menos que la temporada 2015/2016. La media de liberación de la temporada 2016/17 se situó en 26.870 por partido.



Media liberaciones por competición

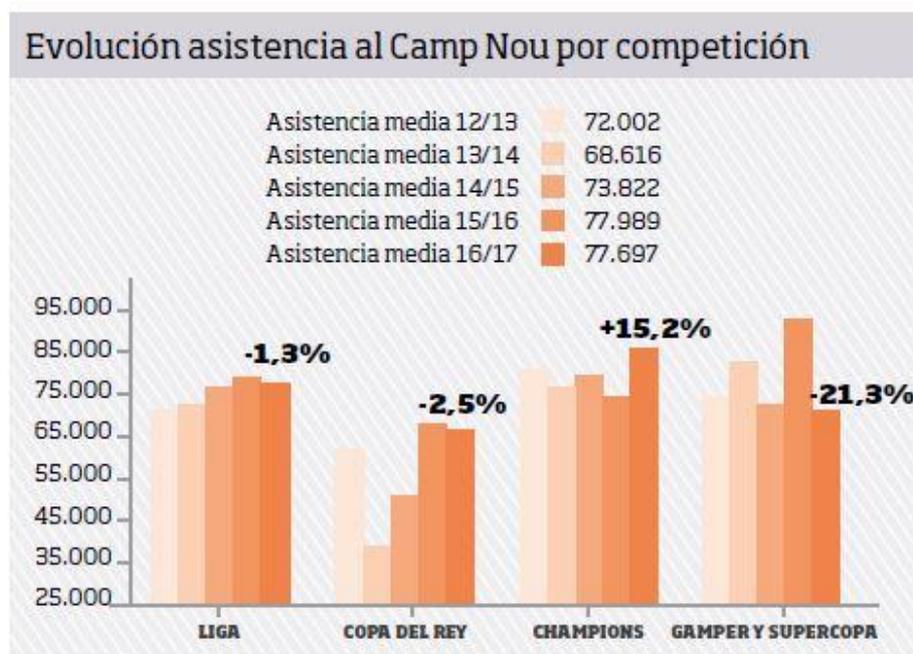
	TEMPORADA 16/17	TEMPORADA 15/16	TEMPORADA 14/15	TEMPORADA 13/14
LA LIGA	29.613	27.117	24.946	24.118
COPA DEL REY	23.061	28.177	30.720	29.416
CHAMPIONS	24.872	27.384	20.173	20.316

Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

Asistencia Camp Nou

El Camp Nou registró unos volúmenes de asistencia muy similares a los de la temporada anterior con una asistencia media de 77.697, -0,4% respecto de la campaña 2015/2016.

El principal incremento se produjo en Champions con una subida del 15% y una media de 11.372 asistentes más por partido, mientras que la Supercopa y el Gamper disminuyeron un 21% por el menor atractivo de los rivales.



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

4.1.2 Museo del Barça.

En la memoria anual 16/17 del Fútbol Club Barcelona (2018) se refleja la buena evolución del museo del Barça, por segundo año consecutivo el museo recibe más de dos millones de visitas, en las que el precio medio por visitante es de 20€, siendo el museo más visitado de Cataluña.

En la temporada 16/17 el museo recibió a la visitante 30 millones, la visitante brasileña Denisse Tatenen se encontró esta sorpresa y con la felicitación de Oscar Grau, director general del club, con Jordi Cardoner, vicepresidente primero y con el director del museo Jordi Penas. La visitante pudo, entre otras cosas recibir una camiseta firmada por todos los jugadores, una visita privada a los vestuarios del primer equipo, un Tour especial por las instalaciones del Camp Nou Experiencia y levantar la última Copa de Europa.



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

El museo del Barça lleva unas temporadas de buenos resultados económicos, según refleja el diario el mundo deportivo en una de sus publicaciones (2016) el museo cerró el año 2015 con unas cifras de balance extraordinarias. En la temporada 15/16 gracias al Camp Nou Experience/ Tour & Museo cerró el año con un aumento del 18% de visitantes y un 21% de facturación respecto a la temporada anterior. En ese año se alcanzó la cifra de 1.785.903 visitantes, siendo una media diaria de 5000 visitantes, aunque en meses de mayor afluencia turística esta cifra puede aumentar a los 20000 visitantes. Con la suma de todos los visitantes anuales se calcula que se podría llenar el Camp Nou 18 veces.

El museo consta además de elementos de última tecnología como un muro interactivo de 7 por 2,4 metros de pantallas de alta definición por el que se accede con gestos y sin necesidad de tocar la pantalla a una interminable base de datos de fotos y videos del club.



Fuente: www.mundodeportivo.com.

En la memoria anual del Barça 16/17 (2018) se refleja que el Museo fue el escenario para la campaña El triunfo de los sueños, en la que se celebró el décimo aniversario entre la alianza Fundación FCB y UNICEF, que ya se comentó en la primera parte de este trabajo. En el museo se expusieron los logros y triunfos sociales que la Fundación y UNICEF han logrado en estos diez años de colaboración. Junto con las Copas más emblemáticas se expusieron los objetos que simbolizan los triunfos sociales del trabajo realizado para combatir la lucha contra el SIDA.

Otra fuente de ingresos del Futbol Club Barcelona, como uso de las instalaciones propias es la organización de eventos comerciales para empresas y particulares. En la memoria anual del club 16/17(2018) se indica que en total se lograron la gestión y ejecución de 435 actos, un 6% más respecto a la temporada anterior y un volumen de negocio que superó los 3 millones de euros. Entre otros eventos cabe destacar el celebrado por el Congreso de Médicos de Isokinetic, la feria del Instalador o las cenas al aire libre en el Camp Nou Lounge. Algunos de los eventos internos más destacados fueron la Asamblea Anual de Compromisarios, la Presentación del proyecto Masia 360 o la Fiesta del 25 aniversario de Wembley.

Un evento para destacar es la posibilidad de poder organizar una boda dentro del Camp Nou. En la página web oficial del Futbol Club Barcelona (2018) se reflejan todos los detalles de este evento en el que hay variedad de opciones como por ejemplo poder celebrar la boda civil dentro del estadio o celebrar el banquete en la Platea del Camp Nou, La sala Roma o el Hall de Tribuna. Como servicios extra los invitados se pueden desplazar al estadio con el autocar del primer equipo, recibir regalos como camisetas conmemorativas o presenciar el espectáculo de las *cheerleaders* del equipo de baloncesto.



Fuente: www.fcbarcelona.es

4.2 2. MERCHANDISING, PATROCINIO O PUBLICIDAD.

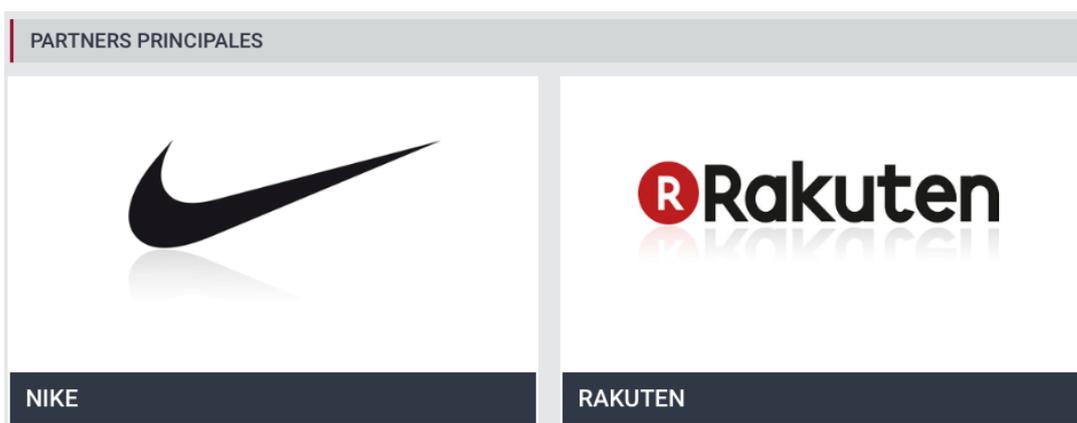
Actualmente el FC Barcelona cuenta con 43 patrocinadores, según la página web de crónica global estos patrocinadores ayudarán a que el club ingrese 300 millones de euros por marketing en la temporada 2017-18.



Fuente: cronicaglobal.lespanol.com

4.2.1 Listado de patrocinadores.

A continuación, se muestra el listado oficial de patrocinadores oficiales según la página web oficial del FC Barcelona (2018):



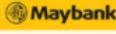
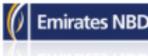
Fuente: www.fcbarcelona.es

PARTNERS PREMIUM		
		
BEKO	GILLETTE	ESTRELLA DAMM
		
KONAMI	CAIXABANK	AUDI

PARTNERS OFICIALES		
		
OPPO	GATORADE	MILO
		
BETFAIR	STANLEY BLACK & DECKER	LASSA
		
ALLIANZ	NESQUIK	Canon Medical Systems
		
DEEZER		

Fuente: www.fcbarcelona.es

PARTNERS REGIONALES			
	ASSISTÈNCIA SANITÀRIA		MOVISTAR
	SCOTIABANK		BIG COLA
	CHANG BEER		FITNESS TIME
	H&S		COCA COLA
	TECATE		BNN TECHNOLOGY
	SAMBA FINANCIAL GROUP		SHIMAO

	SPDB		SHB
	KOPI SINGA		BANK MEGA
	MAYBANK		NEF
	EMIRATES NBD		NICHIBAN
	SAFEGUARD		NESCAU
	LAND'OR		TENYS PÉ

Fuente: www.fcbarcelona.es

	BRAHVA		STAR BEER
	RICACAO		
PATROCINADOR PRINCIPAL DE SECCIONES			
	LASSA		
PARTNERS OFICIALES DE SECCIÓN			
	SERVETO		

Fuente: www.fcbarcelona.es

El FC Barcelona y su nuevo patrocinador principal, Rakuten, han firmado un contrato de cuatro años de duración. El patrocinador lucirá su imagen en la camiseta del primer equipo a partir de la temporada 17/18.

EL contrato entre el Barça y el patrocinador incluye las siguientes condiciones:

- Ingreso que percibirá el Barça por temporada: Mínimo 55 millones de euros por temporada, pudiendo ascender a 66,5 millones de dólares más un bonus de 1,5 millones por conseguir la Liga y 5 Millones si el Barça consigue la Champions.
- Como contraprestación al acuerdo el FC Barcelona lucirá el nombre de Rakuten en la camiseta del primer equipo, también estará presente en la fachada del Camp Nou, en los logos de los carnets de socio, en las instalaciones de la Ciutat Esportiva, en las plataformas digitales y e-commerce de Rakuten. (Mundo Deportivo,2016).

Nike también es patrocinador principal del FC Barcelona proporcionando unos ingresos de 150 millones por temporada, junto con Rakuten permiten al Barça superar la barrera de ingresos de 200 millones euros.

Sin embargo, en el acto de presentación de Rakuten, José Manuel Arroyo, vicepresidente del Barça, anunció que Rakuten sólo lucirá su logotipo en las camisetas del juego, pero no en el resto, como por ejemplo las camisetas de otras secciones como la cantera, fútbol femenino o en las camisetas de entrenamiento.

En 2015 tras romper el acuerdo con Qatar se buscaron alternativas para evitar un desastre económico, una de estas alternativas era patrocinar las camisetas del entrenamiento. El Barça pedía 30 millones de euros para lucir publicidad en esas prendas. Surgió una compañía de juego on-line Botemanía como favorita para lucir este tipo de publicidad, pero finalmente no hubo acuerdo.

Junto a esta cifra de 30 millones se le podría sumar lo que podría obtener de otras empresas que quieran patrocinar, por ejemplo, la ropa de entrenamiento, de las categorías inferiores del club o de la sección femenina de fútbol. Esta última tiene un claro crecimiento y con gran presencia televisiva en Europa, algo que lo convierte en atractivo para la publicidad en las camisetas. (Ecodiario.eleconomista.es,2016).



Fuente: ecodiario.eleconomista.es

La entrada en vigor de Rakuten, así como el aumento de nuevos patrocinadores y la gira de verano eleva la cifra de negocio hasta los 300 millones de euros, esto supone el 33% de los ingresos previstos en la temporada 2017-2018 (Crónica global,2017).

Como se observa en la lista de patrocinadores éstos están distribuidos en cuatro categorías.

La diferencia de categorías de patrocinio está en el valor de cada acuerdo, así como las contraprestaciones que recibe cada patrocinador a cambio.

Como se ha mencionado anteriormente los dos patrocinadores principales son Rakuten y Nike.

Los partners de categoría Premium son Beko, Gillete, Estrella Damm, Konami, Caixabank y Audi. Todos ellos abonan al club una cifra que oscila entre los cinco y ocho millones de euros por temporada.



Fuente: cronicaglobal.elespanol.com

Los partners oficiales pagan por temporada entre tres y cinco millones de euros por temporada. Las empresas de esta categoría son: Oppo, Gatorade, Nestlé Milo, Betfair, Stanley Black & Decker, Lassa Tyres, Allianz, Canon Medical y Deezer.

Los partners regionales son 25 y sus contratos rondan el millón de euros, excepto telefónica que paga unos 13 millones. (cronicaglobal.elespanol.com,2017).

Según el club, la diferencia de facturación en esta área entre 2018 y 2020 será de 145 millones de euros, esto ayudará al club a acercarse al objetivo de 1000 millones de euros de ingresos en 2021, de esto se hablará más adelante cuando se trate el plan estratégico del club hasta 2021.

4.2.2 FC Barcelona Merchandising.

FC Barcelona Merchandising también cerró el ejercicio con cifras históricas, según la memoria anual 16/17 esta tienda sigue siendo la mejor tienda del FC Barcelona del mundo gracias a su ubicación, en esta temporada también se abrió la segunda tienda en pleno centro de Barcelona, situada en Paseo de Gracia, la tienda dispone de 300 metros cuadrados de superficie de venta distribuida en dos pisos, esta tienda dispone además de un área de césped artificial para que los clientes puedan realizar pruebas de productos.

En la memoria anual 16/17 se hace mención al sector digital en la que nike.com/FCB está disponible en 44 países, 12 de ellos se incorporaron en la temporada 2016/2017, el éxito conseguido en estos países el FC Barcelona Merchandising superó el récord de ventas facturado en una semana.



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

4.3 3. DERECHOS TELEVISIVOS.

Como se ha comentado anteriormente los derechos televisivos constituyen la principal fuente de ingresos, no solo del Futbol Club Barcelona, sino de todos los clubs de la liga española.

Estos derechos televisivos son importantes para los clubes de menor relevancia en liga ya que no tienen la misma capacidad para tener ingresos por patrocinio y publicidad que los clubs grandes. (Laseca,2017).

Se evidencia como el deporte y la televisión en la actualidad mantienen una relación muy estrecha, siendo los derechos televisivos la mayor fuente de ingresos, no solo del futbol, sino de muchos deportes. A su vez el deporte es clave para las cadenas de televisión para conseguir audiencia.

Como se aprecia en la siguiente tabla, las retransmisiones deportivas ocupan las primeras posiciones en el ranking de emisiones más vistas en España en la actualidad.

Esta búsqueda de las audiencias por parte de los diferentes canales que integran la oferta televisiva justifica en muchas ocasiones el pago de grandes cantidades por hacerse con los derechos deportivos más costosos.

4.3.1 Ranking de programas de televisión más vistos en España en febrero 2017.

Tabla 1: Ranking de los programas de televisión más vistos en España durante febrero de 2017 (Top 10)

N.º	Título	Cadena	Fecha	Género	Cuota (%)	Audiencia Media
1	Fútbol: Champions league/PSG-FCB	A3	14/02/2017	Deportes	33.3	6238000
2	Fútbol: Copa del Rey/FCB-ATM	GOL	07/02/2017	Deportes	26.5	5326000
3	Champions Total	A3	14/02/2017	Deportes	29.4	5114000
4	Fútbol: Copa del Rey/ATM-FCB	GOL	01/02/2017	Deportes	25.0	4824000
5	Fútbol: Champions League/B04-ATM	A3	21/02/2017	Deportes	25.8	4715000
6	Champions Total	A3	21/02/2017	Deportes	22.9	3894000
7	Los Goya	La 1	04/02/2017	Entretenimiento	23.1	3648000
8	Tu cara me suena	A3	03/02/2017	Entretenimiento	24.4	3448000
9	El Hormiguero 3.0/Karlos Arguiñano	A3	09/02/2017	Entretenimiento	17.3	3311000
10	El Hormiguero 3.0/Antonio Pagudo	A3	13/02/2017	Entretenimiento	16.4	3252000

Fuente: (Mahía,2017). ¿Liga bipolar? Impacto económico de los contratos televisivos en la Primera División y comparación entre las *Big Five*.

En España TVE ejerció bastantes años un monopolio en retransmisiones deportivas (1956-1988). No fue hasta el año 1963 cuando se regularizaron las retransmisiones en directo de partidos del campeonato nacional de liga.

La Real federación española de fútbol negociaba en nombre de los clubes el precio de los derechos de retransmisión con televisión española, eso hizo que TVE pudiera retransmitir todos los domingos un partido de liga.

A continuación, se explicará cuáles son las leyes que regulan el fútbol español para poder entender cómo funcionaba y funciona en la actualidad el reparto de los derechos televisivos en la liga española.

4.3.2 Ley del Deporte: Ley 10/1990 de 15 de octubre.

Esta ley fue aprobada en el año 1990 y revisada en el 2013, su principal objetivo es regular el marco jurídico en que debe desempeñarse la práctica deportiva en el ámbito estatal. (Laseca,2017).

Esta ley distingue la actividad deportiva de dos maneras, la actividad que realizan los aficionados y la actividad deportiva que se realiza con carácter profesional, para este último se establece que los clubes profesionales tomen la forma jurídica de Sociedad Anónima Deportiva(SAD).

En el caso de competiciones deportivas de fútbol, cuando se quiera competir en el ámbito estatal los clubes de fútbol deberán adoptar la forma jurídica SAD excepto si su saldo patrimonial es positivo en todas las auditorías realizadas desde el año 1985.

El Barça es uno de los pocos clubs de la liga española, junto con Real Madrid, Athletic de Bilbao y Osasuna, que no ha tenido que cambiar su forma jurídica en SAD. (Laseca,2017).

La razón para aplicar esta transformación jurídica en SAD es conseguir que los accionistas sean los encargados de mantener al club en caso de que haya malos resultados económicos que pongan en peligro la viabilidad de la entidad, la manera más habitual para evitar esto se consigue mediante ampliaciones de capital social.

La celebración del mundial de fútbol celebrado en España en el año 1982 provocó un aumento de retransmisiones por televisión de los partidos de fútbol y los clubes tuvieron que realizar elevadas inversiones, como por ejemplo reformas en sus estadios, para poder celebrarse dicho mundial, esto provocó enormes gastos en la mayoría de los equipos dejándolos en una situación delicada.

Muchos de estos equipos se vieron obligados a vender jugadores o a incrementar su endeudamiento por lo que la situación económica se hacía insostenible a largo plazo.

4.3.3 Real Decreto ley 5/2015, de 30 abril: El nuevo sistema de comercialización colectiva de los derechos audiovisuales.

El RD Ley 5/2015, de 30 de abril, implanta un sistema de comercialización colectiva de derechos audiovisuales de las competiciones oficiales de fútbol a través de las entidades organizadoras, establece los criterios para el reparto de ingresos e impone a las entidades participantes en la LFP la

obligación de contribuir financieramente al sostenimiento de otros deportes y de otras categorías dentro del fútbol. (Laseca,2017).

Antes de que este real decreto entrara en vigor cada club negociaba de manera privada e individual la venta de sus derechos televisivos a las empresas comercializadoras, las más importantes en España son Audiovisual Sport y Mediapro.

Este sistema de reparto favorecía principalmente a los dos grandes clubes españoles, Real Madrid C.F. y F.C. Barcelona, que en la temporada 14-15 ingresaron más de 150 millones de euros cada uno y el resto de equipos españoles recibían cantidades mucho menores, por ejemplo, la Real Sociedad ingresó esa temporada 25,1 millones de euros, una sexta parte de lo que cobró el Futbol Club Barcelona. (Laseca,2017).

Tanto en la siguiente tabla de ingresos como en el gráfico de porcentajes se puede ver de manera clara este reparto desigual en la temporada 14-15

4.3.4 Tabla ingresos de televisión en la Liga BBVA en la temporada 2014-2015.

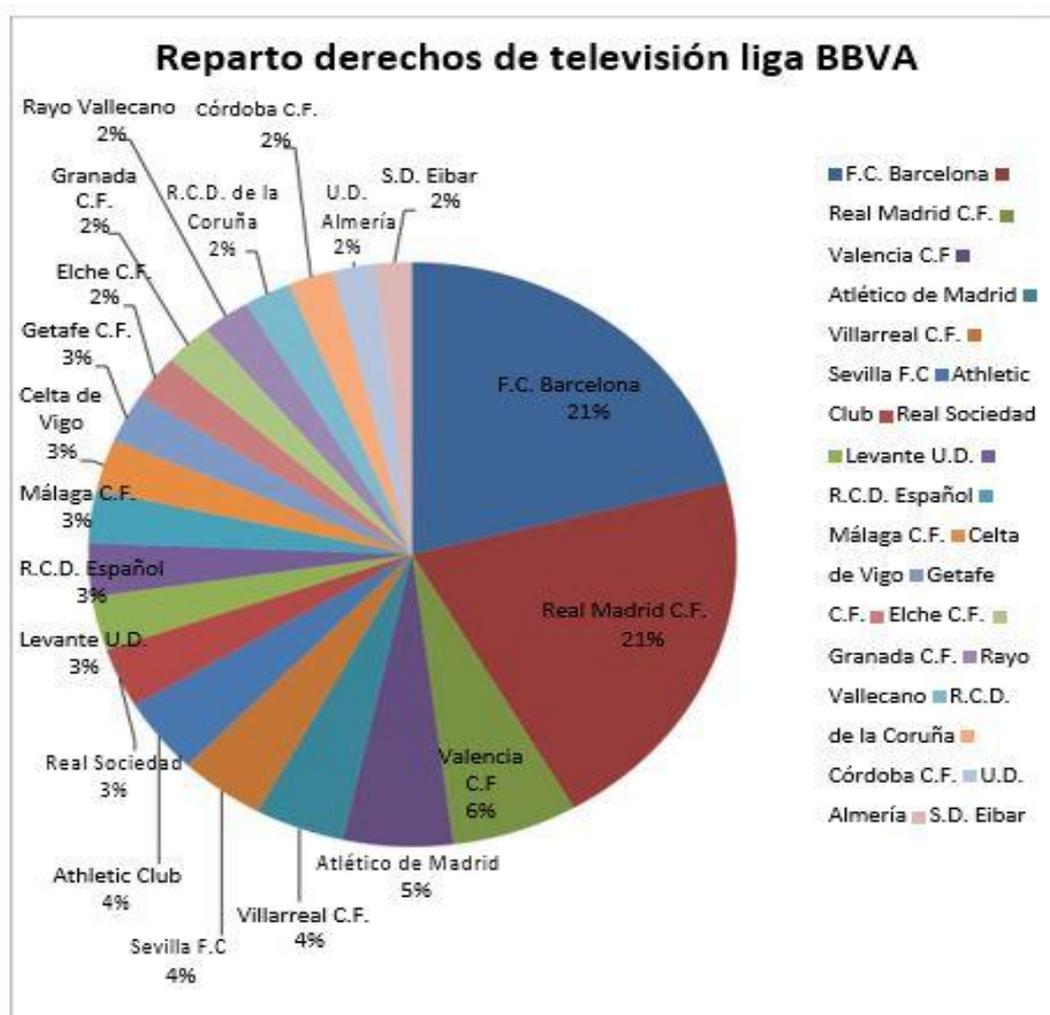
Tabla 2: Ingresos de televisión en la Liga BBVA en la temporada 2014-2015

Liga BBVA	
Clubes	Millones de euros
F.C. Barcelona	160
Real Madrid C.F.	156,8
Valencia C.F.	48
Atlético de Madrid	41,6
Villareal C.F.	34
Sevilla C.F.	32,5
Athletic Club	32
Real sociedad	25,1
Levante U.D.	22,5
R.C.D. Español	22,4
Málaga C.F.	22
Celta de Vigo	21,7
Getafe C.F.	21
Elche C.F.	18,6
Granada C.F.	18,5
Rayo Vallecano	18,1
R.C.D. de la Coruña	18
Córdoba C.F.	17,1
U.D. Almería	16,5
S.D. Éibar	13,8
Total	760,2

Fuente: <http://www.lne.es/blogs/el-blog-de-roberto-bayon/> -El reparto de los derechos de tv en el futbol español 14/15. A través de: Laseca, (2017). La importancia de los ingresos de televisión en el modelo de negocio de los clubes de fútbol (Tesis, Valladolid, Soria)

4.3.5 Gráfico del Reparto de derechos de televisión en la Liga BBVA.

Gráfico 1: Reparto de derechos de televisión liga BBVA temporada 14-15



Fuente: Laseca, (2017). La importancia de los ingresos de televisión en el modelo de negocio de los clubes de fútbol (Tesis, Valladolid, Soria).

Las grandes diferencias de recursos económicos entre clubes hacen que las adquisiciones de grandes jugadores, o retener aquellos que tengan más talento vaya a favor de los grandes equipos, los que tienen unos mayores ingresos.

Desde el año 1990 hasta el 2015 los derechos de televisión de la liga BBVA se multiplicaron por 16 hasta alcanzar los 800 millones de euros, siendo casi la mitad de la cifra repartida entre Real Madrid y Futbol Club Barcelona. (Laseca,2017).

Con este sistema de implantación de comercialización colectiva los clubes de futbol español que compitan en la LFP, Copa del Rey y Supercopa de España deben ceder de manera obligatoria la comercialización de los derechos audiovisuales a la Real Federación Española de Fútbol(RFEF) y a la Liga de Futbol Profesional(LFP) para venderlos a los operadores de televisión.

En la siguiente tabla se observa cómo queda el sistema de reparto colectivo tras la implantación del Real decreto ley 5/2015 de 30 de abril, este sistema se basa en porcentajes, a medida que un equipo queda más arriba en la clasificación más ingresos obtiene esa temporada por derechos televisivos.

4.3.6 Cuantía asignada a cada club según su posición en la tabla.

Tabla 3. Cuantía asignada a cada club según su posición en la clasificación

1º clasificado	17%
2º clasificado	15 %
3º clasificado	13 %
4º clasificado	11 %
5º clasificado	9 %
6º clasificado	7 %
7º clasificado	5 %
8º clasificado	3,5 %
9º clasificado	3 %
10º clasificado	2,75 %
11º clasificado	2,5 %
12º clasificado	2,25 %
13º clasificado	2 %
14º clasificado	1,75 %
15º clasificado	1,5 %
16º clasificado	1,25 %
17º clasificado	1 %
18º clasificado	0,75 %
19º clasificado	0,5 %
20º clasificado	0,25 %

Fuente: Laseca, (2017). La importancia de los ingresos de televisión en el modelo de negocio de los clubes de fútbol (Tesis, Valladolid, Soria).

Con la implantación de este nuevo sistema de reparto de los ingresos por derechos televisivos el objetivo es conseguir una liga más igualada y con un reparto más equitativo de los ingresos.

Todos los contratos que tenían los clubes negociados de manera individual por la venta de derechos televisivos vencían en la temporada 2014-2015 y la intención tanto del gobierno, como de la Liga de Fútbol Profesional(LFP) era que los derechos televisivos del fútbol pasasen a venderse de manera colectiva. (Laseca,2017).

El Consejo Superior de Deportes(CSD) y la Liga de Fútbol Profesional(LFP) en base a esta nueva normativa realizaron la venta centralizada de los derechos de televisión del fútbol para la temporada 2016-2017, con el objetivo de ingresar más de 1000 millones de euros por este concepto. (Laseca,2017).

Los resultados de la aplicación de este Real Decreto-Ley enseguida vieron la luz ya que los ingresos por venta de derechos televisivos aumentaron unos 200 millones hasta llegar a la cifra de los 1000 millones de euros.

Según Laseca (2017) este incremento se debe a la venta de derechos internacionales, que pasaron de 200 millones de euros a los 635 millones de media que se obtendrán para las próximas temporadas.

Además, en la temporada 2016-2017 han entrado en vigor los contratos de mercado nacional para las próximas tres temporadas, con lo que se ha conseguido aumentar los ingresos de esta temporada alcanzando en total unos 1281 millones de euros netos, gracias a la irrupción de beIN Sports, que pagará unos 633 millones por la retransmisión de ocho partidos cada jornada. Telefónica pagará 250 millones por “*El Partidazo*” y la UTE Vodafone-Orange pagarán 100 millones por el negocio de los bares. (Laseca ,2017).

Cabe señalar que con la implantación de este Real Decreto los clubes más beneficiados son los más modestos de primera y segunda división, que han pasado de ingresar unos 55 millones de euros en la temporada 2014-2015 a ingresar 135 millones de euros en la temporada 2016-2017.

Según Laseca (2017), tanto el Real Madrid como el Futbol Club Barcelona estaban de acuerdo con la implantación de este nuevo sistema de reparto ya que a ellos les garantiza mantener lo que cobraban anteriormente, e incluso sus ingresos por este concepto han aumentado.

Se puede apreciar que esto es así ya que en la Memoria Anual 2016/17 del Futbol Club Barcelona(ver anexo), en el apartado de Cuenta de Pérdidas y Ganancias del ejercicio anual terminado a 30 de julio de 2017 se refleja que los ingresos obtenidos en el ejercicio 2015/16 y 2016/17 siguen siendo superiores a los 150 millones de euros, es decir, se mantienen los ingresos obtenidos por derechos televisivos antes de la entrada en vigor del Real Decreto ley 5/2015,de 30 de abril e incluso se obtienen ingresos superiores por este concepto.

4.4 Un ejemplo de rentabilidad y valor añadido en los fichajes: Paulinho.

A inicios de la temporada 17/18 el Futbol Club Barcelona pagó 40 millones de euros por el futbolista Paulinho Bezerra, del **Guangzhou Evergrande** de la liga china.

El pago de esa cantidad por Paulinho generó muchas dudas en la afición blaugrana sobre si había sido un acierto su fichaje o no debido a que en ese momento el valor de mercado del jugador era de 10 millones de euros, con el tiempo se ha podido comprobar que su fichaje fue un acierto ya que a día de hoy el valor mercado de Paulinho, desde su fichaje por el Barça, se ha multiplicado por 5.



Fuente: FCBarcelonaNoticias.com

Según el último estudio del laboratorio futbolístico CIES que se ha centrado en los futbolistas cuya cotización más ha aumentado en los últimos meses, debido al buen rendimiento desde que arrancó la temporada, su precio de mercado hoy en día sería de 52,4 millones de euros, un aumento de 42,4 millones gracias a su buen arranque de temporada. (Diario Sport,2018).

Es decir, que si el Futbol Club Barcelona quisiera vender a Paulinho en la actualidad muy probablemente lo vendería por una cifra superior a los 40 millones de euros que costó su fichaje, generando así un valor añadido, un beneficio latente en la contabilidad del club.

4.5 Plan estratégico del Futbol Club Barcelona 2015-2021.

PLAN ESTRATÉGICO 2015-2021



Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

En la memoria anual de la temporada pasada 16/17 (2018) se refleja cual es el plan estratégico del club hasta el año 2021. La Junta Directiva, que tomó posesión del cargo tras las elecciones del 18 de julio de 2015, encargó a los ejecutivos del Club la elaboración de un Plan Estratégico que debía ser la hoja de ruta del nuevo mandato. El Plan Estratégico, que se validó el 29 de noviembre de 2015, definía la misión del Club para el futuro.

“¿Dónde estamos?

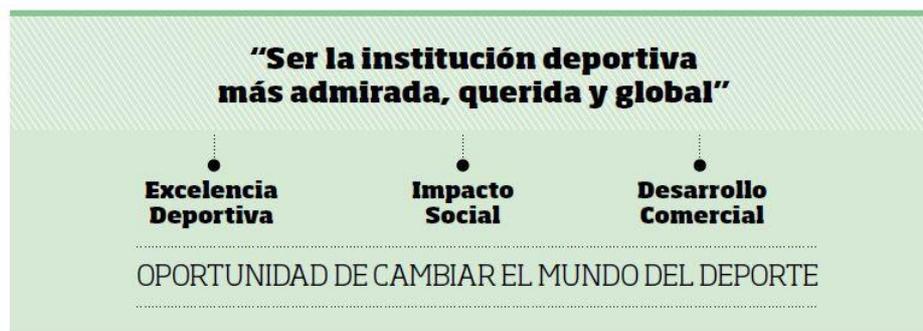
Partimos de una situación de privilegio y liderazgo. El FC Barcelona es hoy una de las instituciones deportivas más importantes del mundo, que se considera y se conoce por ser más que un club y que tiene unos signos de identidad reconocidos por todos.

¿Hacia dónde queremos ir?

El Barça quiere transformar el mundo a través de la excelencia deportiva.

La misión marcada en el Plan Estratégico 2015-2021 es muy ambiciosa: ser la institución deportiva más admirada, querida y global. Admirada por sus resultados deportivos y por la manera de conseguirlos, querida por su vinculación con los socios y peñas y por su compromiso social, y global por su desarrollo comercial y de marca.

Tenemos que pensar en GRANDE, GLOBAL y DIGITAL para potenciar y fortalecer el significado de *més que un club*.”



 <p>EXCELENCIA DEPORTIVA</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Conseguir 1 de cada 3 títulos de cada sección profesional por temporada Profesionalizar todas las secciones del deporte femenino Convertir el Club en un centro de referencia del conocimiento deportivo Desarrollar la formación integral de nuestros deportistas Estructurar y fortalecer la relación con instituciones deportivas 	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Gestión de deportes profesionales Desarrollo del deporte femenino Gestión del conocimiento Masia 360 Barça Innovation Hub Relación con instituciones deportivas
 <p>IMPLICACIÓN SOCIAL</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidar el nivel de satisfacción de los socios Fomentar la participación de los socios en la vida de Club Desarrollar y estructurar el movimiento peñístico Integrar y desarrollar las secciones amateurs Llegar a 1 millón de niños beneficiarios de proyectos de la Fundación Desplegar actividades de la Fundación en las 42 comarcas catalanas Estructurar y fortalecer la relación con instituciones no deportivas 	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Identidad: sensibilidad social Movimiento peñístico Integración y desarrollo de las Secciones Amateurs Fundación Relaciones Internacionales e Institucionales
 <p>INFRAESTRUCTURAS DEPORTIVAS. ESPAI BARÇA</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Construir el Espai Barça Cumplir con el presupuesto de 600 M € Alcanzar una contribución adicional de 40 M € de ingresos Implantar proyectos de innovación en el Espai Barça Incrementar el valor patrimonial del Club 	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> UP1: Urbanismo Les Corts UP2: Estadio Johan Cruyff UP3: Futuro Camp Nou UP4: Nuevo Palau Blaugrana UP5: Campus Barça UP6: Espai Barça Transversal Patrimonio
 <p>MARCA Y POSICIONAMIENTO GLOBAL</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Obtener 1.000 M € de ingresos Consolidar el posicionamiento de marca en los mercados prioritarios Diversificar las fuentes de ingresos Internacionalizar las fuentes de ingresos 	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Consolidación del posicionamiento de marca global Estructuración de las fuentes de ingresos Consolidación del proceso de internacionalización
 <p>GESTIÓN Y SOSTENIBILIDAD ECONOMICA</p>	<p>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Mantener la deuda neta < 2xEBITDA Mantener la ratio de masa salarial por debajo del 65% Construir e implantar un modelo de eficiencia operativa Digitalizar la actividad del Club Desarrollar el ecosistema de innovación del Club Consolidar el modelo de gobernanza de Club 	<p>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Sólida: financiera y disponibilidad de recursos Gestión de operaciones y procesos robustos RRHH, el mejor talento para el mejor Club Transformación digital e innovación Actualización del modelo de gobierno

Fuente: Memoria anual FCB 16/17.

Como objetivos a resaltar del plan estratégico cabe destacar que el club quiere conseguir en cada temporada como mínimo 1 de cada 3 títulos de cada una de las secciones profesionales.

Como objetivo de marca y posicionamiento global cabe destacar el objetivo de obtener 1000 millones de ingresos, ayudándose para ello con los patrocinadores anteriormente comentados.

5 CONCLUSIONES.

En este trabajo se ha repasado de manera breve la historia del FC Barcelona, desde sus inicios en 1899 con Joan Gamper como fundador del Club, los primeros títulos conseguidos y la creación del campo de *Les Corts*, los años en que la dictadura de Primo de Rivera presionaba al Barça por manifestar sus valores de democracia y compromiso con la sociedad catalana pasando por épocas en la que el número de socios aumentó tras la creación de un nuevo estadio, el Camp Nou y la llegada de jugadores de primera talla mundial como Kubala o Cruyff, después vinieron años de escasos títulos obtenidos pero eso cambió con la llegada de Johan Cruyff, esta vez como entrenador, Cruyff fue en entrenador del “Dream Team” que logró entre otras cosas varias ligas de manera consecutivas o la consecución de la primera copa de Europa en el estadio de Wembley con un magistral tiro de Falta de Ronald Koeman.

En la época del centenario del club tampoco se consiguieron muchos títulos durante la estancia de Louis van Gaal como entrenador, pasaron varios entrenadores sin suerte hasta que llegó otro exjugador del Barça: Josep Guardiola.

Con Guardiola en el banquillo se vivieron unos años inolvidables para el club, en su primer año como entrenador Guardiola consiguió ganar todos los títulos posibles en una misma temporada, 6 títulos en un año.

Mas adelante otro exjugador, Luis Enrique toma las riendas del club como entrenador y no fueron pocos los títulos obtenidos, se consiguió por ejemplo el triplete, Copa del Rey, Liga y Champions.

En la segunda parte de este trabajo se ha analizado al FC Barcelona como empresa, es decir se han analizado sus gastos y sobre todo de donde vienen las fuentes de ingresos para, por ejemplo, poder pagar la ficha de los jugadores.

Se ha mostrado en este trabajo que las principales fuentes de ingresos son 3: la utilización de las instalaciones propias, los patrocinadores y los derechos televisivos.

La venta de entradas el día de partido, el uso del Camp Nou para celebrar eventos varios, como por ejemplo convenciones de empresas privadas o incluso bodas, las visitas al Museo del Barça o la tienda oficial del Barça donde se venden las equipaciones del equipo constituyen la primera fuente de ingresos, es decir, la utilización de los recursos propios.

Los patrocinadores también son una importante fuente de ingresos para el Club y se ha comprobado como los patrocinadores Principales como Rakuten o Nike aportan al equipo más de 200 millones de euros por temporada.

Finalmente se ha visto que la tercera fuente de ingresos del FC Barcelona son los derechos televisivos, estos derechos antes del Real Decreto ley 5/2015, de 30 abril eran negociados por el club directamente con las televisiones, pero tras aplicarse este Real decreto los derechos televisivos de todos los clubes de la liga española son negociados directamente a través de la liga y la federación

española. Se ha podido ver que al FC Barcelona no le ha afectado la implantación del Real Decreto ya que cada temporada sigue ingresando más de 150 millones de euros por temporada.

Analizadas estas tres fuentes de ingresos ya es posible comprender por qué el fútbol es un negocio que mueve tanto dinero y como hacen los equipos de fútbol, y en particular el Barça para poder pagar la ficha de los jugadores.

En la primera parte del trabajo también se planteó la expresión El Barça es “más que un club”.

Se ha comprobado que el club manifiesta esta expresión con el compromiso que adquiere con la sociedad en general. Un ejemplo de ello ha sido la alianza con UNICEF, en la que el Club lleva colaborando desde hace más de 10 años realizando aportaciones cada temporada para prevenir el SIDA en los niños. A través de la Fundación Barça vemos como la expresión “más que un club” también cobra sentido porque la fundación se dedica por ejemplo a realizar campañas contra el bullying, ayuda a los refugiados, programas de inclusión de niños con discapacidad o ayudas a niños hospitalizados.

Con este trabajo se ha intentado explicar cómo funciona el negocio del fútbol, concretamente del FC Barcelona, como se generan sus principales ingresos y analizar el significado de que El Barça es “más que un club”, el autor de este trabajo desea que el Fútbol Club Barcelona siga dando alegrías a socios y a aficionados de todo el mundo. Visca el Barça!

6 BIBLIOGRAFIA.

- Barça Foundation. (2018). Disponible desde <https://fundacion.fcbarcelona.es>
- Boniface, P., Desbordes, M., Andreff, W., Mignon, P., Poli, R. ...Moorhouse, H. (2006, Julio). El poder del fútbol. *La vanguardia dossier nº20*.
- El Barça globaliza su marca apoyado en 43 patrocinadores. (2017). *Cronica global*. Disponible desde https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/barca-globaliza-marca-apoyado-43-patrocinadores_97547_102.html

- elEconomista.es. (2016). El Barça y un truco para disparar los beneficios de sus camisetas tras el acuerdo con Rakuten - EcoDiario.es. Disponible desde <http://ecodiario.eleconomista.es/futbol/noticias/7965484/11/16/El-Bara-y-un-truco-para-disparar-los-beneficios-de-sus-camisetas-tras-el-acuerdo-con-Rakuten.html>
- El Fútbol Club Barcelona se une a UNICEF en una Alianza Global | UNICEF. (2006). Disponible desde <https://www.unicef.es/noticia/el-futbol-club-barcelona-se-une-unicef-en-una-alianza-global>
- FC Barcelona Web Oficial - Barça | FCBarcelona.es - FC Barcelona. (2018). *FC Barcelona*. Disponible desde <https://www.fcbarcelona.es>
- FCBN. (2018). Paulinho quintuplica su valor de mercado desde su fichaje por el FC Barcelona - FC Barcelona Noticias. *FCBarcelonaNoticias.com*. Disponible desde <http://www.fcbarcelonanoticias.com/paulinho-quintuplica-valor-mercado-desde-fichaje-barca-210759-2018-03.php>
- Javier Giraldo. (2018). Paulinho quintuplica su cotización desde su fichaje por el Barça. *sport*. Disponible desde <https://www.sport.es/es/noticias/barca/paulinho-quintuplica-cotizacion-desde-fichaje-por-barca-6684469>
- Juan I. Irigoyen. (2017). Récord de ingresos en el Barcelona | Deportes | EL PAÍS. *EL PAÍS*. Disponible desde https://elpais.com/deportes/2017/07/18/actualidad/1500373782_677066.html
- Laseca García, J. (2017). La importancia de los ingresos de televisión en el modelo de negocio de los clubes de fútbol (Tesis, Valladolid, Soria).
- López, A. (2011). ¿Cuál es el origen del eslogan “Más que un club” del F.C. Barcelona? | Ya está el listo que todo lo sabe. Disponible desde <https://blogs.20minutos.es/yaestaellistoquetodolosabe/el-origen-del-eslogan-mes-que-un-club-del-f-c-barcelona/>

- Mahía Sánchez, A. (2017). ¿Liga bipolar? Impacto económico de los contratos televisivos en la Primera División y comparación entre las Big Five (Tesis, Universidad de Coruña, Coruña).
- Miravitllas, R. (2013). *La función política del Barça*. Madrid: Catarata.
- Murillo, C. (2012). El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 269-286.
- Nadal, B. (2008). *Raó Blaugrana El Barça com a filosofia*. Palma: Leonard Muntaner.
- Noticias FC Barcelona | Aniversario Primera Copa Europa | Wembley 92. (2017). *El Desmarque Barcelona - Noticias de deporte, reportajes y entrevistas*. Disponible desde <http://barcelona.eldesmarque.com/fc-barcelona/7464-wembley-92-el-inicio-del-imperio-cule>
- Por qué el Barça es más que un Club. (2016). Disponible desde <https://www.shbarcelona.es/blog/es/barca-es-mas-que-un-club/>
- Súper récord del Museu del Barça: 1.785.903 visitantes. (2016). *Mundo Deportivo*. Disponible desde <http://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20160323/40645438395/super-record-del-museu-1-785-903-visitantes.html>
- Toni Frieros. (2016). El Camp Nou es una verdadera mina de oro. *sport*. Disponible desde <https://www.sport.es/es/noticias/barca/camp-nou-una-verdadera-mina-oro-5610686>

7 ANEXOS.

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DEL EJERCICIO ANUAL TERMINADO EL 30 DE JUNIO DE 2017 (miles de euros)

	Notas de la Memoria	Ejercicio 2016/17	Ejercicio 2015/16
OPERACIONES CONTINUADAS:			
Importe neto de la cifra de negocios	Nota 17.1	579.480	556.780
Ingresos por competiciones		91.705	83.040
Ingresos por abonados y socios		50.883	45.543
Ingresos por retransmisiones y derechos televisivos		177.959	168.142
Ingresos por comercialización y publicidad		258.933	260.055
Trabajos realizados por la empresa por su activo		1.116	-
Aprovisionamientos		(6.966)	(6.866)
Consumos de material deportivo		(3.994)	(3.811)
Otros aprovisionamientos		(2.972)	(3.055)
Otros ingresos de explotación	Nota 17.2	68.738	63.335
Ingresos accesorios y otros de gestión corriente		68.369	63.092
Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio		369	243
Gastos de personal	Nota 17.3	(377.934)	(371.735)
Sueldos y salarios del personal deportivo		(334.106)	(330.874)
Sueldos y salarios del personal no deportivo		(32.035)	(30.386)
Cargas sociales		(11.793)	(10.475)
Otros gastos de explotación		(163.423)	(149.360)
Servicios exteriores	Nota 17.4	(104.452)	(108.813)
Tributos		(3.509)	(2.493)
Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	Nota 10.3	11.484	(638)
Pérdidas por deterioro de créditos por operaciones comerciales		(1.582)	(1.195)
Reversión del deterioro de créditos por operaciones comerciales		88	557
Desplazamientos		(8.596)	(11.029)
Gastos por adquisición de jugadores		(2.138)	(925)
Otros gastos de gestión corriente		(43.234)	(25.463)
Amortización del inmovilizado		(80.224)	(71.796)
Amortización de los derechos de adquisición de jugadores	Nota 5	(67.045)	(59.699)
Otras amortizaciones	Notas 6 y 7	(13.179)	(12.097)
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otros	Nota 11.2	109	109
Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado		(12.193)	47.080
Deterioros y pérdidas	Nota 5	(33.907)	363
Pérdidas por deterioro del inmovilizado intangible deportivo		(8.564)	(4.179)
Reversión del deterioro del inmovilizado intangible deportivo		3.609	4.542
Pérdidas por deterioro de inversiones inmobiliarias	Nota 8	(28.952)	-
Resultado por enajenaciones y otros	Notas 5, 7 y 10.1	21.714	46.717
Pérdidas procedentes del inmovilizado material		-	(539)
Pérdidas procedentes del inmovilizado intangible deportivo		(4.364)	(1.110)
Beneficios procedentes del inmovilizado intangible deportivo		26.078	48.395
Pérdidas procedentes del inmovilizado intangible no deportivo		-	(29)
Dotaciones y aplicaciones de provisiones y otros	Nota 17.5	22.290	(19.001)
Dotación de provisiones y otros gastos excepcionales		(6.663)	(24.197)
Aplicación de provisiones y otros ingresos excepcionales		28.953	5.196
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN		30.993	48.546
Ingresos financieros		4.873	974
De valores negociables y otros instrumentos financieros		4.873	974
- A terceros		4.873	974
Gastos financieros		(1.996)	(14.152)
Por deudas con terceros	Nota 17.6	(1.996)	(14.152)
Diferencias de cambio		(174)	1.642
Diferencias positivas de cambio		200	658
Diferencias negativas de cambio		(374)	984
Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros		(2.311)	(1.171)
RESULTADO FINANCIERO		392	(12.707)
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS		31.385	35.839
Impuestos sobre beneficios	Nota 14.4	(13.251)	(7.070)
RESULTADO DEL EJERCICIO		18.134	28.769

Fuente: Memoria Anual FCB 16/17.

ESCUDO E HIMNO DEL BARÇA



Fuente: www.fcbarcelona.com

*<<Tot el camp
és un clam
som la gent blau grana;
tant se val d'on venim,
si del sud o del nord,
ara estem d'acord, estem d'acord,
una bandera ens agermana:
Blaugrana al vent,
Un crit valent,
tenim un nom,
el sap tothom:
Barça!, Barça! Barça!*

*Jugadors
seguidors
tots units fem força;
són molts anys plens d'afanys
són molts gols que hem cridat,
i s'ha demostrat, s'ha demostrat,
que mai ningú no ens podrà tòrcer.
Blaugrana al vent,
Un crit valent,
tenim un nom,
el sap tothom:
Barça!, Barça! Barça!>>*

Fuente: www.fcbarcelona.com