

Módulo 2. Modelo de planificación estratégica del Fútbol Club Barcelona. Perspectiva general del plan estratégico del Barça

Introducción

En este módulo se verán dos apartados. El primero de ellos será una perspectiva general del plan estratégico del Fútbol Club Barcelona, la evolución de los últimos años y las tendencias a futuro.

En un segundo apartado, se verá la metodología utilizada tanto para su confección como para el seguimiento y la definición de futuras tendencias.

Se verán aspectos concretos del Fútbol Club Barcelona que, más allá del fútbol de primer nivel, incorpora en su modelo de gestión la realización de múltiples deportes y actividades con un gran impacto, sumando también la visión deportiva, la política y la social.

Unidad 2.1 Perspectiva general del plan estratégico

2.1.1 Valores, visión y misión

Lo primero que definimos al considerar el plan estratégico del Fútbol Club Barcelona son tres puntos iniciales: valores, visión y misión.

Valores

En este caso, y ya desde hace algunos años, el club tiene definidos como propios los siguientes valores: respeto, esfuerzo, ambición, trabajo en equipo y humildad. Son valores que se reflejan en todas las actividades del club, desde las escuelas de fútbol hasta el modelo deportivo y de juego del primer equipo, en la intervención social, en la propia gestión y en la proyección de contenidos y de la marca; en definitiva, es la forma de hacer las cosas.

Visión

El FCB tiene por visión ser la institución deportiva más admirada, querida y global. La “más admirada” por ser un modelo de excelencia deportiva. La “más querida” por toda la actividad del club realizada según los valores, destacando la acción social y “global” por el alcance de toda la actividad, con el horizonte de lograr que el fútbol y el deporte lleguen a todos los lugares del planeta.

Misión

Por último, la misión, es decir, ¿cómo se alcanzaría la visión de la institución? La misión del FCB es “transformar el mundo a través de la excelencia deportiva”. En los últimos años, el club ha pasado de ser un club tradicional, local y analógico a ser un club líder, global y digital, siempre utilizando el deporte y sus valores como motor para conseguir esta transformación, no solo del club, sino del propio sector. Algunas apuestas del FC Barcelona como la profesionalización y promoción del fútbol femenino, el traslado del modelo de juego a modelos de datos junto con la promoción de la analítica deportiva, la posición de liderazgo digital respecto al resto de entidades deportivas o la promoción de grandes proyectos sociales.

2.1.2 Líneas estratégicas

En este sentido, y considerando la amplitud de las actividades del club, es necesario diferenciarlas en distintas líneas estratégicas a seguir.

- Definir un modelo de excelencia deportiva.
- Consolidar y potenciar el impacto social.
- Establecer un modelo de gestión patrimonial, que incluye el proyecto Espai Barça para gestionar y construir el estadio y las instalaciones del futuro.
- Posicionamiento global (de la marca y el negocio).
- Establecer un modelo de gestión y sostenibilidad económica (transversal a todas las líneas. Se incluye en este punto la gestión financiera, operativa, de personas, tecnología y el propio modelo de gobierno).

A continuación, se presentarán cada una de las líneas estratégicas, cuáles son los objetivos que se definieron, los principales proyectos y algunas de sus acciones.

L1: Excelencia deportiva

La primera línea estratégica corresponde al apartado deportivo.

Excelencia deportiva: objetivos

Objetivos

✓ Conseguir, al menos, uno de cada tres títulos de las competiciones oficiales que se juegan cada temporada.
✓ Profesionalizar y liderar el desarrollo del deporte femenino .
✓ Convertir al club en un centro de excelencia en conocimiento deportivo.
✓ Desarrollar la formación integral de los deportistas.
✓ Estructurar y fortalecer la relación con instituciones deportivas .

Modelo de gestión de secciones profesionales

Se plantea conseguir, al menos, uno de cada tres títulos de las competiciones oficiales que se juegan cada temporada con cada una de las secciones profesionales, incluyendo fútbol, baloncesto, balonmano, fútbol sala y hockey patines. En el caso del fútbol, por ejemplo, nos referimos a la Liga, la Copa del Rey y la UEFA Champions League.

Profesionalizar el deporte femenino

Un segundo objetivo se focaliza en profesionalizar las secciones del deporte femenino. Si bien se ha comenzado por el fútbol, se plantea llegar a todos los deportes profesionales dentro del club a largo plazo.

Centro de excelencia deportiva

Otro objetivo es convertir al club en un centro de referencia en conocimiento deportivo y cumplir con la visión de convertirse en la entidad deportiva más admirada, mediante la divulgación y la compartición del conocimiento del club en algunas disciplinas asociadas al deporte, así como en la gestión de los clubes. Este ecosistema aporta al FCB más conocimiento y liderazgo, al ser pioneros, y potencial desarrollo y explotación de innovaciones.

Formación integral de los deportistas

Un cuarto objetivo se centra en el modelo de formación integral de los deportistas. Haciendo referencia a la injerencia en todo el ciclo de vida, desde la residencia de los niños en La Masia, contemplando toda su evolución pasando por categorías formativas y profesionales, hasta el primer equipo; incluso su vida deportiva después de pasar por el club generando una red de ex jugadores y técnicos formados en el club.

Relación con instituciones deportivas

Un último objetivo apunta a estructurar y fortalecer la relación con instituciones deportivas. Si bien la relación ya existe y siempre ha funcionado, esta puede llegar a ser demasiado amplia, aspecto que hace necesaria la existencia de una estructura y el desarrollo de estrategias en cuanto a cómo gestionar estas relaciones del modo más

efectivo para mantener la buena relación e incluso la posición de liderazgo que el club busca.

Excelencia deportiva: principales proyectos y subproyectos

A partir de estos objetivos, se generaron seis grandes proyectos que han ido evolucionando y permiten realizar el listado de acciones necesarias. Los proyectos planteados han sido lo suficientemente importantes y robustos para mantenerse durante los años.

Gestión deportiva

El modelo de gestión de deportes profesionales generó diferentes subproyectos.

- Modelo de gestión del primer equipo de fútbol: formalizar el modelo de gestión existente y optimizar ciertos aspectos con el acompañamiento al desarrollo de los deportistas como prioridad.
- Modelo de gestión deportiva: la planificación de equipos, el modelo de juego, su metodología de entrenamiento y las capacidades que se necesitan por parte de los jugadores para llevarlo a cabo, denominado ADN Barça.

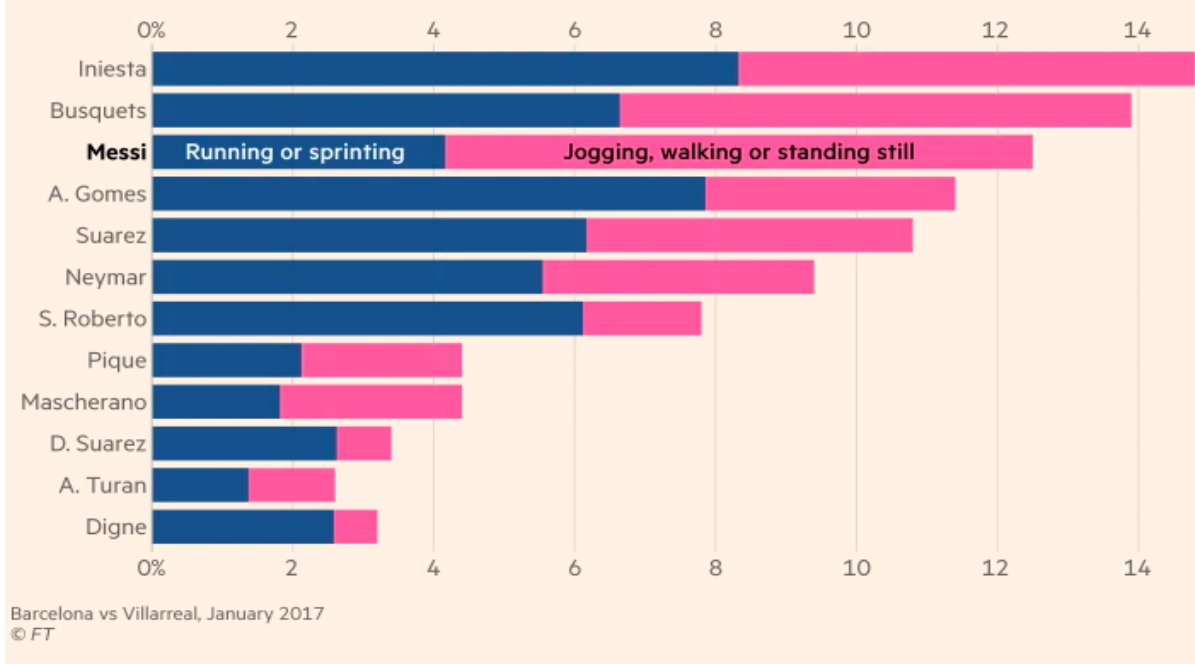
En este sentido, FCB cuenta con un departamento de Metodología, grandes especialistas y experiencia en la aplicación del modelo como parte del conocimiento, consciente que con esto valoriza y diferencia al club, y con el reto de coordinar todos los equipos técnicos formativos priorizando esta labor frente a los resultados deportivos.

- Modelo de gestión de las secciones profesionales: adaptar y aprovechar todas las mejoras y desarrollos dedicados a la gestión del fútbol al resto de deportes dentro del club.
- Implantación del departamento de ciencias del deporte, vinculando los servicios médicos, con especialistas de preparación física y analistas deportivos, colaborando en proyectos de investigación y de innovación deportiva; con métodos avanzados para la prevención o la cura de lesiones, el uso de nuevas herramientas y analítica para el entrenamiento o la preparación de partidos, e incluso, aportando valor al proceso de *scouting* de potenciales jugadores a incorporar.

Figura 1: Analíticas deportivas

Data scientists at FC Barcelona found that Messi creates more space by standing still or jogging than any other player does by running

Percentage of team's total space gained in one particular match*, by player and moving speed



Fuente: Burn Murdoch, 2018, <https://on.ft.com/3ouC9tA>

Figura 2: Ciencias del deporte



El Barça promueve la aproximación transversal en las ciencias del deporte para mejorar el rendimiento de los deportistas

Fuente: FC Barcelona, 2019, <https://bit.ly/30COGov>

Figura 3: Barça Innovation Hub

Barça Innovation Hub and FIFA Plan to Standardize Soccer Data



Fuente: Booton, 2018, <https://bit.ly/3HtNKBH>

Deporte femenino

Un segundo gran proyecto de esta primera línea estratégica se centra en el desarrollo del deporte femenino. En este caso, diferenciamos como subproyecto el fútbol, ahora profesional, del resto de los deportes.

- En el primer caso, el objetivo de profesionalizar y posicionar el fútbol femenino se trasladó directamente a proyecto y acción, y se hizo realidad. Ha ido evolucionando como equipo y estructura deportiva, y ha pasado de ser un equipo *amateur* a uno profesional campeón de Europa, siendo un claro caso de éxito.

Para profundizar en el tema, puede acceder a los siguientes artículos.

Fuente: Roldán, I. (2015). El Barça lleva al femenino la profesionalidad del masculino. Recuperado de https://as.com/futbol/2015/09/09/mas_futbol/1441822079_825732.html

Fuente: Martínez, P. (2021). ¡¡¡Campeonas!!! El Barça gana su primera Champions. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/futbol-femenino-barca/campeonas-barca-gana-primera-champions-11727684>

Figura 4: Barça femenino



Fuente: FC Barcelona, s. f., <https://bit.ly/30wk31P>

- Luego, el subproyecto que plantea profesionalizar las secciones femeninas del resto de los deportes, se basará en el aprendizaje del caso de éxito del fútbol. Aunque está pendiente ampliar instalaciones de entrenamientos y competición, esta tarea no solamente se basa en crear equipos y estructura, sino en fomentar el deporte femenino a todos los niveles, ya que está en pleno crecimiento.

Conocimiento y Barça Innovation Hub (BIHUB)

La gestión del conocimiento, con una base muy potente en conocimiento deportivo y utilizando el deporte como motor para transformar el mundo, incluye proyectos transversales, pero manteniendo el foco en el conocimiento, en el proceso y el ecosistema de innovación ampliados a toda la actividad del club.

Se compone de varios subproyectos.

- Estructurar la función de gestión del conocimiento en el club: unificar proyectos, tecnología y modelos para aplicarlos en procesos formativos.
- Generar un ecosistema de innovación donde compartir las investigaciones, participar y colaborar en la cocreación de productos/contenido, entre otras opciones. Entendiendo la necesidad de estructurar esta área de gran crecimiento y su potencial explotación, en línea a una perspectiva de innovación, tomó forma el Barça Innovation Hub, buscando generar un ecosistema más amplio, y como potencial herramienta para diversificar el negocio.

Figura 5: Barça Innovation Hub



ÚLTIMAS TENDENCIAS

La propuesta de Paco Seirul-lo para diseñar una sesión de entrenamiento en deportes de equipo

CATEGORY: **FÚTBOL**



Fuente: captura de pantalla de la página web Barça Innovation Hub (<https://bit.ly/3cCkfQe>)

Para profundizar en este tema, puede acceder a la siguiente publicación.

Fuente: Solé, S. (2020). Así es el Barça Innovation Hub, el gran laboratorio del FC Barcelona. En *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20200607/481639577779/barca-innovation-hub-el-gran-laboratorio-del-fc-barcelona.html>

Figura 6: Congreso Sports Tomorrow



Fuente: FC Barcelona, 2020, <https://bit.ly/3x075FV>

Figura 7: El embajador global de Barça en el Congreso Sports Tomorrow



Fuente: Mundo Deportivo, 2020, <https://bit.ly/3FqKGVs>

- Estructurar el modelo de relación y divulgación en eventos y conferencias, haciendo importante hincapié en el trabajo con los profesionales del sector, identificando el talento interno y externo con el cual colaborar.
- Gestión de la participación en grandes proyectos de I+D con financiación pública, con el objetivo de ampliar el ecosistema y generar conocimiento participando en investigaciones con universidades, entidades, empresas punteras. Para ello, el FC Barcelona aporta valor también con sus más de 2000 deportistas profesionales, una de las mayores instalaciones deportivas de Europa, con gran participación en días de partido y gran recurrencia de gente en el día a día, aspectos que convierten al FCB en un gran laboratorio donde desarrollar y testear.

Figura 8: Sistema de grabación automatizado



Fuente: FC Barcelona, 2021, <https://bit.ly/3l4cDL1>

Figura 9: El BIHUB y Pixellot desarrollan un nuevo sistema de grabación automatizado

El BIHUB y Pixellot desarrollan un nuevo sistema de grabación automatizado para las Barça Academy y el fútbol formativo

Se trata de una cámara portátil, la Pixellot Air, que permitirá hacer un seguimiento de la aplicación de la metodología a las Barça Academy a nivel global y registrar los partidos del fútbol formativo fuera de las instalaciones del Club

www.fcbarcelona.es
12:00PM JUEVES 04 MAR.

CLUB
04 mar 21

Fuente: FC Barcelona, 2021, <https://bit.ly/3l4cDL1>

Figura 10: Tecnología aplicada al deporte

EL CHALECO

Los jugadores de la plantilla usan un chaleco con un dispositivo inalámbrico llamado Wimu y desarrollado por Realtrak Systems que monitoriza la actividad física y proporciona información exacta y relevante mediante GPS de forma continua y en tiempo real, para ser examinado posteriormente por el técnico

EL WIMU PRO

95 gramos

Medidas: 90x55x30mm.

Capacidad de proceso: 600 Mhz.

Incluye: GPS Galileo de 4 Hz, Acelerómetro, Giroscopio, Magnetómetro, Barómetro WIFI y Bluetooth, entre otras muchas prestaciones

ANÁLISIS CINEMÁTICO
Variables cinemáticas tales como la aceleración, la velocidad, la distancia recorrida, impactos, etc...

DATOS FISIOLÓGICOS
Como frecuencia cardíaca, oxígeno en músculo entre otros

Fuente: Solé, 2020, <https://bit.ly/3oEZBo1>

La Masia

La Masia engloba tanto la residencia física de los jóvenes talentos como todo el modelo formativo no profesional del club, clave para el modelo de sostenibilidad de la entidad.

Se compone de varios subproyectos, como los que se describen a continuación.

- Consolidar la visión actual que ha aportado a grandes deportistas e incorporar una visión global del deportista, complementando la información sobre su evolución académica, social, de su entorno familiar y, evidentemente, en la perspectiva deportiva. Si bien el objetivo de estos jóvenes es llegar a la máxima categoría deportiva, el club busca garantizar unos estándares mínimos y asegurar una carrera deportiva. Es decir, formar personas que aspiren a ser deportistas profesionales, pero que también se conviertan en una referencia en cualquiera de los equipos a donde vaya.

Al respecto, puede profundizar en el siguiente artículo.

Fuente: Ortega, J. L. (2020). La Masia: Ferrer, Guardiola, Xavi, Iniesta y todos los canteranos que han triunfado en el Barça. En *Deportes Cuatro*. Recuperado de https://www.cuatro.com/deportes/top/masia-canteranos-fc-barcelona-be5m_18_2925045292.html

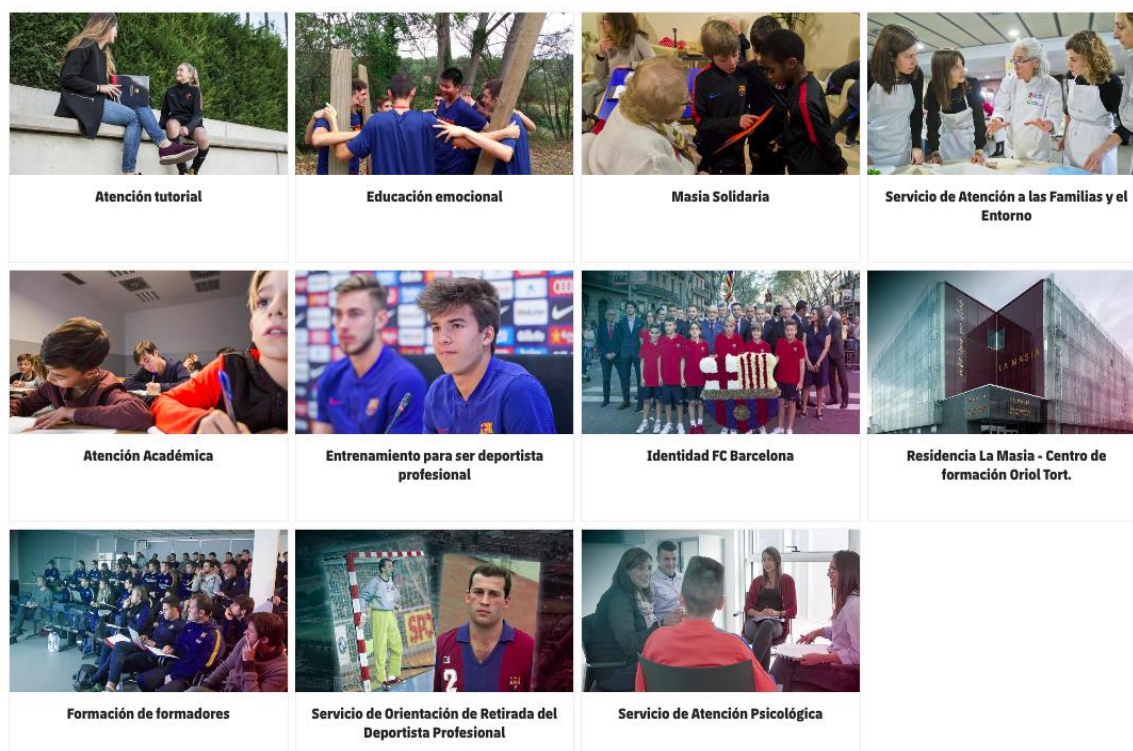
- La formación del personal de profesores, tutores o los propios técnicos deportivos y colaborar con las familias de los deportistas.
- Hacer un seguimiento de la evolución de exjugadores, como modelo de garantía de calidad y de capacidades reconocidas que, no olvidemos, al final también proyectan la marca Barça.

Figura 11: La Masia



Fuente: Muñoz, 2019, <https://bit.ly/3qXopdz>

Figura 12: Actividades de La Masia



Fuente: captura de la pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3FqwUBQ>)

Para obtener más información sobre La Masia, puede visitar su sección en la página web: [Masia 360 | Canal Oficial FC Barcelona](#)

Instituciones deportivas

Otro apartado hace referencia a la relación con instituciones deportivas. Si bien estas relaciones ya existen, se trata de construir un modelo que permita:

- identificar cuáles son las entidades clave, ya que estas relaciones incluyen muchas instituciones a diferentes niveles, con múltiples interlocutores;
- crear o consolidar procesos de trabajo, e incluso desarrollar estrategias para aprovechar al máximo esta relación;
- y, en caso de ser necesario, generar las dinámicas internas y con cada una de las instituciones para que esto suceda.

Durante los últimos años, se ha trabajado intensamente sobre estas tareas organizativas que han provocado cambios notorios sobre la eficiencia del club.

Excelencia deportiva: tendencias de futuro

Los grandes proyectos de esta primera línea estratégica responden a la excelencia deportiva, que implica tener en cuenta las tendencias a futuro, puesto que todo plan estratégico está en constante renovación.

Evolución de las competiciones deportivas

Por un lado, las principales competiciones de fútbol están evolucionando hacia un modelo de gestión donde cada vez adquieren mayor peso frente a los clubes. Por otro lado, buscan maximizar ingresos mediante la reformulación de las competiciones para incrementar el número de partidos y disponer así de mayores ingresos por la venta de derechos de televisión y del patrocinio. Por ejemplo, la UEFA Champions League se amplía, mientras que la FIFA plantea un nuevo Mundial de Clubes y realizar los mundiales de selecciones cada dos años en lugar de cada cuatro. Todo ello marcará tanto la planificación deportiva, incluyendo la disponibilidad de jugadores, como los futuros ingresos de los clubes de élite y los roles entre entidades deportivas.

La evolución de tecnologías aplicadas al deporte

Están surgiendo ciertas tecnologías innovadoras respecto a la preparación y la gestión de los partidos, los entrenamientos, los fichajes y el deporte en general. La monitorización y rápida adopción de las nuevas tecnologías del mercado, son claves para no perder competitividad, especialmente relacionadas con la automatización y la aplicación de la inteligencia artificial.

Aunque en este sentido el club ya es una referencia en el campo del modelado de datos deportivos, se trata de un campo con gran potencial de crecimiento. Cabe destacar que facilitar entornos de colaboración y generar un ecosistema de innovación abierta con otros clubes y entidades deportivas permite testear, fortalecer y ampliar exponencialmente estos modelos.

L2. Impacto social

En esta línea estratégica se aglutinan todos los proyectos y objetivos relacionados con la acción social del club, que incluye la gestión de la relación con los socios, como propietarios del club, la relación con el movimiento peñístico -una masa social de seguidores muy importante-, la dinamización del deporte *amateur*, la actividad de la fundación y las relaciones con entidades e instituciones no deportivas.

Impacto social: objetivos

Objetivos
✓ Consolidar el nivel de satisfacción por parte de los socios.
✓ Fomentar la participación de estos socios en el día a día del club.
✓ Desarrollar la relación con el movimiento peñístico.
✓ Integrar y desarrollar todos los deportes <i>amateurs</i> .

- | |
|---|
| ✓ Cumplir los objetivos del plan estratégico de la fundación. |
| ✓ Estructurar y fortalecer la relación con instituciones no deportivas. |

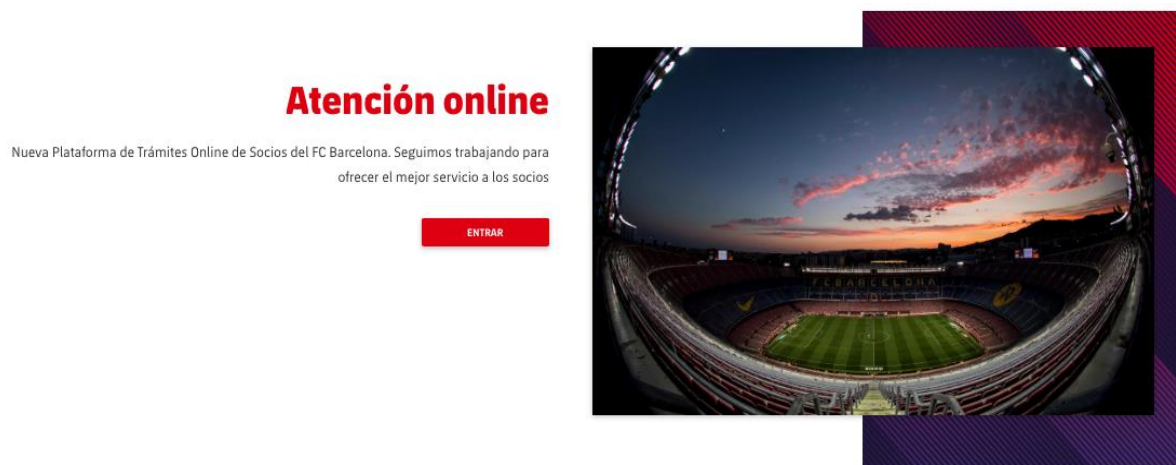
Si bien los objetivos que se definieron para este apartado son muchos, tomaremos siete grandes objetivos y sus correspondientes proyectos.

- El primer objetivo apunta a consolidar el nivel de satisfacción por parte de los socios, un nivel que fue medido y donde se obtuvieron buenos resultados, pero es necesario mantener una perspectiva de mejora continua sobre este punto, analizando qué necesidades habrá a mediano y largo plazo. Ejemplo: observatorio del socio.

Fuente: FC Barcelona, (2016). Más del 90 % de los socios muestran un alto nivel de satisfacción con la situación del Club, según el último observatorio azulgrana [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1070132/mas-del-90-de-los-socios-muestran-un-alto-nivel-de-satisfaccion-con-la-situacion-del-club-segun-el-ultimo-observatorio-azulgrana>

- Un segundo objetivo, está relacionado a fomentar la participación de estos socios en el día a día del club. Este objetivo claramente tiene que ver con evolucionar a una relación eficiente y 100 % digital.

Figura 13: Oficina de Atención al Barcelonista *online*



Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3x6LWKt>)

- Un tercer objetivo enfocado a desarrollar la relación con el movimiento peñístico. Las peñas son agrupaciones oficiales de seguidores bajo un modelo formalizado, cumpliendo estatutos, disponiendo de un presidente de peña, que suele ser socio

y con relación directa con el club, las federaciones que hay por zonas de peñas o la Confederación de Peñas.

- En cuanto al cuarto objetivo, se trata de integrar y desarrollar todos los deportes *amateurs* del club que forman parte también de la acción social, de la masa social del club. Muchos deportistas, sin ser profesionales, llevan la camiseta del club y sus valores, promoviendo otras disciplinas deportivas a todos los niveles, a través de estos equipos.
- Por parte de la fundación existen muchos objetivos. A nivel cuantitativo, se planteó poner una cifra global de beneficiarios, aunque lo verdaderamente importante es más cualitativo sobre el efecto provocado y cómo se ha desarrollado cada acción.

Puede profundizar sobre la Fundación Barça en el siguiente artículo.

Fuente: Europa Press, (2017). La Fundación FC Barcelona llega a más de un millón de beneficiarios. En *La Información*. Recuperado de https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/Fundacion-FC-Barcelona-millon-beneficiarios_0_1044197406/

Otro objetivo relevante de la fundación es mejorar el conocimiento de la actividad que realiza tanto a nivel global como en el caso concreto de los socios.

- Por último, encontramos el objetivo de estructurar y fortalecer la relación con instituciones no deportivas. En referencia a entidades sociales, administración pública, escuelas, centros de formación académica para los deportistas que estudian en La Masia, universidades y empresas, de diferentes sectores.

Impacto social: principales proyectos y subproyectos

Estos siete objetivos descritos se concentraron en cinco grandes proyectos.

Relación con los socios

Este gran proyecto está compuesto o desglosado en tres subproyectos.

- Mejora de los servicios de atención al socio: hacer más fáciles sus trámites y fomentar la participación. Evolucionado desde procedimientos tradicionales hasta ampliar o adaptar canales, priorizando las aplicaciones móviles.
- Incrementar la interacción con los socios que viven en otros países y no pueden relacionarse presencialmente con el club.



- Evolucionar la experiencia de la asistencia a las instalaciones tanto en día de partido como en los que no los hay, recuperando la esencia de club de fútbol de los socios.
- Mejorar y garantizar los desplazamientos de socios cuando el equipo juega como visitante. Con acciones como una web de reservas propia, ofertar paquetes con entrada, los hoteles y todos los servicios relacionados, y ampliar el catálogo de opciones. Proyecto que evolucionó hasta crear una agencia de viajes propia para dar este servicio a socios y también a *fans* que lo demanden.
- Proyectos personalizados para los diferentes colectivos de socios: familias, jóvenes, personas con discapacidad. Se han realizado muchas acciones y actualmente el departamento social monitoriza esos colectivos tratando de anticipar y resolver sus necesidades.

Figura 14: Proyectos personalizados



'Solo valorando la diversidad, podemos alcanzar la igualdad'

Los Deportes Amateurs se adhieren a la campaña del FC Barcelona para celebrar el Día Internacional de las Mujeres, que pone el foco en la necesidad de entender y aceptar las diferencias entre las personas

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona, 2021 (<https://bit.ly/3civRHZ>)

Movimiento peñístico

El segundo gran proyecto tiene que ver con todo lo relacionado con el movimiento peñístico del club. Las 'peñas' son asociaciones de seguidores del FC Barcelona formalizadas ante el club, con al menos un miembro de ellas siendo socio y con presencia global (unas 1300 en todo el mundo). Su formalización y cualquier modificación en su comunidad implican trámites con el club, también disponen de descuentos y tienen cuotas de participación en sorteos de entradas, incluyendo la asistencia a finales.

- Modelo de gestión: las peñas de cada zona agrupan su representación en federaciones, y se estructuró lo que se conoce como la Confederación de Peñas que dispone de entidad propia. La relación con el club es mediante la Confederación. Este modelo se ha ido construyendo y está en crecimiento, cada vez existe una mayor delegación de los trámites que realizan las peñas y los peñistas con el club a la Confederación, además de su comunicación y eventos.

Figura 15: Peñas del Barça



El Barça oficializa 19 nuevas peñas

10:57AM MIÉRCOLES 18 AGO.

18 ago 21

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona, 2021 (<https://bit.ly/3nqYzfY>)

Para profundizar la lectura, puede visitar los siguientes enlaces.

Página web: [FCB Peñas](#) | [Canal Oficial FC Barcelona](#)

Fuente: FC Barcelona, (2017). Las peñas del FC Barcelona refuerzan su presencia internacional. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/756206/las-penas-del-fc-barcelona-refuerzan-su-presencia-internacional>

Deporte *amateur*

El resto de secciones deportivas del club no son profesionales, por lo que tienen un enfoque más social por la promoción del deporte a nivel *amateur*.

- Reestructurar y dotar de estrategia a cada una de estas áreas deportivas.
- Plataformas para ‘profesionalizar’ su gestión administrativa.
- Recursos para gestión de su imagen y comunicación.
- Valorar incluir a futuro instalaciones propias para desarrollar estos deportes.

Aunque el enfoque es social, se trata de una comunidad muy activa y practicante del deporte, por lo que puede llegar a representar un valor adicional para el club.

Figura 16: Deporte *amateur*



Fuente: FC Barcelona, 2017, <https://bit.ly/30wghWV>

Figura 17: Los deportes *amateurs*



Vinculación y ventajas del carné de los Deportes Amateurs

Los miembros de este colectivo disponen de descuentos en el Museo del Barça, la Tienda del Camp Nou y la Pista de Hielo

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona, 2021 (<https://bit.ly/3HGxjSW>)

Fundación Barça

La fundación cuenta con entidad propia, así que el plan del club solo plantea los objetivos principales hacia la creación del propio plan estratégico de la fundación, ya detallado y con sus indicadores específicos.

Más información en el siguiente enlace.

Fuente: Fundación Barça, (s. f.). Plan Estratégico de La Fundació 2016-2021 [página web]. Recuperado de <https://fundacion.fcbarcelona.es/plan-estrategico>

- Plan de marca de la fundación que se desarrolla y enfoca en cómo se comunica la acción de la fundación de la manera más efectiva.
- Reestructurar proyectos, programas y alianzas existentes en la fundación para asociarlos a temáticas específicas como, por ejemplo, la prevención de la violencia o la inclusión social.

Figura 18: Campaña de comunicación



Fuente: Europa Press, 2017, <https://bit.ly/3qP08qj>

- Evaluación del impacto y su visibilidad: para implantar y generar alianzas estratégicas, como, por ejemplo, con UNICEF, siempre hay que colaborar de la manera más eficiente posible. Los mismos indicadores sirven para generar nuevas alianzas, trabajar sobre la innovación social y buscar nuevas formas de desarrollar la actividad.

Figura 19: Campaña de comunicación



Fuente: captura de pantalla del video de FC Barcelona citado en el diario *El Periódico* (<https://bit.ly/3n CZ2Mk>)

Figura 20: Metodología FutbolNet



Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3HCaHmg>)

- Financiación: proyección de campañas de captación de fondos y diversificación de las fuentes de financiación. Si bien la fundación cuenta con una fuerte participación por parte del club, se busca la sostenibilidad económica, el crecer más para poder ayudar más.

Figura 21: Financiación del club

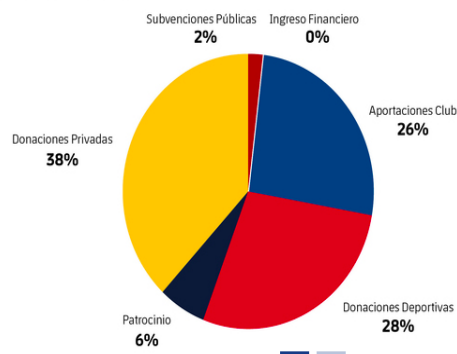
RECURSOS

El Club

La contribución que realiza el **FC Barcelona** es de un importe de **hasta el 0,7% del presupuesto** de ingresos, lo que representa el 26% de los recursos de la Fundación.

Aparte de la aportación del Club, las donaciones deportivas representan el 28% de los recursos y provienen del **0,5% de la ficha de los jugadores y entrenadores profesionales**, que se destina a la Fundación. La contribución proviene de los equipos de fútbol, balonmano, fútbol sala, fútbol femenino, baloncesto y hockey patines.

INGRESOS T-2018/19



Fuente: FC Barcelona, s. f., <https://bit.ly/3nCmedB>

- Las acciones relacionadas con la responsabilidad social corporativa del club partieron de la fundación. La actual apuesta por la sostenibilidad, ha evolucionado en un nuevo proyecto tras crecer y volverse transversal, afectando a todas las líneas estratégicas.

Más información - [Informes | Fundación Barça](#)

Instituciones no deportivas

Las relaciones con entidades no deportivas, y en este sentido se busca desarrollar también un modelo de relación que la structure, y se tracen criterios sobre la relación con cada tipo de instituciones o entidades. Por ejemplo, con quienes representan vínculos estratégicos para el posicionamiento global al que se aspira, definir cómo se posiciona el club en esta relación y establecer líneas claras en lo que respecta a comunicar y explicar acciones del propio club mediante terceros.

L2: Impacto social: tendencias de futuro

Con respecto a las tendencias asociadas a esta línea estratégica hay un primer bloque que incluye lo asociado a los siguientes aspectos.

- Digitalización de la gestión: con el foco en los socios y peñistas para la gestión y la participación. La transformación digital ya existe, pero sigue evolucionando muy rápido y hay constantes mejoras a medio y largo plazo a realizar, por lo que será un aspecto a tener en cuenta en el presente y futuros planes.
- Interacción con las comunidades: más allá de socios y seguidores, la digitalización incrementará las posibilidades de interacción con todas las comunidades

relacionadas con el club: desde peñistas a deportistas *amateur*, hasta beneficiarios de la fundación, y aparecerán acciones relacionadas en explotar las posibilidades.

- Personalización: se espera que aparezcan nuevos formatos de comunicación, nuevos contenidos, nuevas actividades demandadas por cada segmento del colectivo que se ha nombrado e incluso sus subsegmentos. Esto se relaciona con un apartado que se presentará más adelante, asociado a todas las herramientas tecnológicas que permiten una relación personalizada, aplicadas a clientes, pero dentro del club, las que apuntan a mejorar el servicio a los socios, a peñistas y a barcelonistas en general; conocerlos mejor, personalizar las demandas y adaptar su interacción a los formatos que mejor funcionen. Existen tecnologías muy potentes para la monitorización y perfilado de usuarios.
- Ciberseguridad y privacidad: seguridad en concreto, para operaciones clave como la lucha contra el fraude, el uso de los abonos o la venta de entradas. Del mismo modo, también se revisan las operaciones clave en otros aspectos relevantes, por adaptarse a los diferentes colectivos a nivel de accesibilidad. Cualquier solución que aporte valor para la relación con toda la masa social de un modo seguro, privado y accesible, debe formar parte siempre del plan.
- Futuro estadio: el proyecto del futuro estadio y el resto de instalaciones generará muchos espacios y oportunidades donde mejorar y ampliar la relación con los colectivos sociales del club. También será necesario minimizar el impacto durante la realización de las obras, por ejemplo, si hay afectación a una parte de las localidades de los abonados, habrá que gestionar la comunicación, y adaptar las posibles medidas compensatorias o futuras promociones. Del mismo modo, esto también afectará a los aforos reservados para las peñas y al resto de colectivos con presencia habitual en el estadio.
- Fundación Barça: en el caso concreto de la fundación, se deberán explorar nuevos modelos de colaboración con sus alianzas, así como nuevos modelos de financiación, herramientas y, por supuesto, tecnologías digitales que llegarán a optimizar campañas y programas ayudando a continuar creciendo en alcance e impacto, así como consolidando y ampliando el ecosistema de innovación social.

L3: Patrimonial y Espai Barça

La tercera línea del plan estratégico del Fútbol Club Barcelona hace referencia al aspecto patrimonial y al propio proyecto del futuro estadio y resto de instalaciones, el Espai Barça.

L3: Patrimonial y Espai Barça: objetivos

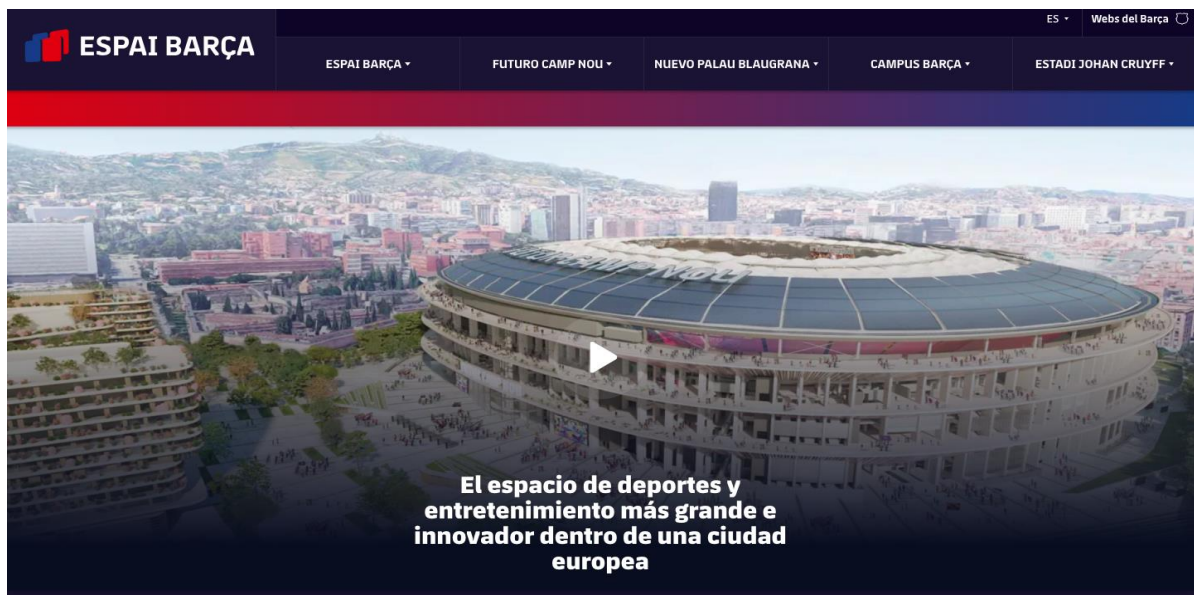
Objetivos

✓ Construir el Espai Barça.
✓ Cumplimiento del presupuesto del proyecto.
✓ Conseguir una contribución adicional de ingresos anuales.
✓ Desarrollar proyectos de innovación en el Espai Barça.
✓ Incrementar el valor patrimonial del club.

Los objetivos de este apartado se dividen en cinco, todos muy centrados en el Espai Barça, presentado inicialmente como un proyecto estratégico de futuro, puesto que tiene un alcance en tiempo previsto superior a la vigencia del plan inicial. Las constantes evoluciones del proyecto y su futura proyección impactan en todo el plan. El proyecto está estructurado en diferentes instalaciones, entre las cuales está el futuro estadio que consta de diferentes objetivos.

- El primer objetivo es claro: construirlo. Allí se fija un porcentaje del éxito de consecución vs. la previsión.
- Un segundo objetivo es la ejecución de la obra de modo sostenible, con una contención de presupuesto. Tanto el alcance como la proyección de coste de las obras va variando, lo importante es que continúe siendo de un modo controlado.
- Un tercer objetivo está en relación con los ingresos de la nueva instalación, ya que tiene que conllevar una contribución adicional a los ingresos actuales, con las instalaciones vigentes. Inicialmente se contaba con un monto extra definido de ingresos, aunque se evolucionó a un nivel más bajo. Pero el proyecto en sí es ambicioso y las posibilidades van ganando peso, e incluso los propios modelos de cómo se financia el proyecto conllevan valor más allá de la obra.
- El cuarto objetivo tiene que ver con que, si este será el estadio del futuro, es necesario desarrollar proyectos de innovación para ampliar la base de conocimientos del club, el liderazgo y continuar creciendo sobre esta línea.
- Por último, todos los objetivos previamente mencionados deben gestionarse de un modo que incremente el valor patrimonial del club.

Figura 22: Espai Barça



Fuente: captura de pantalla de la página web Espai Barça (<https://bit.ly/3x75Ip5>)

Más información: Espai Barça - Canal Oficial FC Barcelona

Patrimonial y Espai Barça: principales proyectos y subproyectos

En este caso, el modo de alcanzar los objetivos es mediante proyectos definidos a partir del plan de las obras. Se incluyen, de hecho, siete grandes proyectos, pero los seis primeros están enfocados a Espai Barça y las obras. Se trata de proyectos y subproyectos con muchas dependencias entre ellos.

- **Proyectar Espai Barça**

Realizar la aprobación del diseño, negociación con todas las entidades de la zona que tengan peso en este proyecto, obtención de permisos y la urbanización incluyendo la readaptación de la zona. Por ejemplo, modificar una calle que está ahora abierta para que quede cerrada, y abrirla en otro punto; validar si las vallas de acceso al primer anillo que hay desde el exterior del recinto desaparecen o no, entre otros aspectos similares se trataron en este apartado.

Figura 23: Espai Barça



Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3nAKyfI>)

- **Estadio Johan Cruyff**

Demoler el antiguo Mini Estadio y construir el Estadio Johan Cruyff, ubicado al lado de la Ciudad Deportiva, fuera de Barcelona. Este nuevo estadio también se comenzó con proyectos de reparación de las calles y posterior reurbanización, se construyó en dos años y se puso en funcionamiento. En ese momento se pudo derrumbar el antiguo y, en su lugar, hay un solar donde está planificado añadir otra infraestructura.

Figura 24: Construcción del estadio (2017)



Fuente: FC Barcelona, s. f., <https://bit.ly/3DIyoaj>

Figura 25: Inauguración del estadio (2019)



Fuente: FC Barcelona, 2019, <https://bit.ly/3CBjVvC>

- **Nuevo estadio**

La enorme tarea de construir el nuevo Camp Nou: se estructuró en varios subproyectos desde la primera fase de concurso de diseño y adjudicación del proyecto e incluyendo la reconstrucción del estadio. En un primer momento y ante no disponer de ninguna alternativa con el mismo aforo (el Camp Nou es el estadio más grande de Europa) se planteó combinar el uso regular del estadio con la ejecución de las obras, aspecto que implica una planificación muy compleja, realizando pequeñas obras durante la temporada y grandes obras en las épocas de baja concurrencia, principalmente durante el verano, y requiere una planificación exacta y muy eficiente. Recientemente se ha replanteado modificar el planteamiento y que el equipo juegue durante un par de años en un estadio alternativo y acelerar así el proceso.

Además de las propias acciones de la construcción, se definieron acciones referentes a toda la colaboración con grupos de interés relacionados con el club, dada su ubicación e impacto. También las relacionadas en cumplir las normativas de las competiciones de UEFA, FIFA, disponer de mejores tecnologías, las potenciales actividades más allá de los partidos de fútbol y todo lo necesario para construir uno de los mejores estadios del mundo.

- **Nuevo Palau Blaugrana**

El proyecto homónimo al estadio de fútbol para la arena, el Palau Blaugrana, donde se juega baloncesto, balonmano, fútbol sala, es decir, todos los deportes *indoor*. En este caso, se plantea mantener el pabellón antiguo mientras se construye el nuevo en el solar que ha quedado del antiguo miniestadio. Además,

se plantea crear un sitio muy versátil donde se pueda concretar un concierto u otro tipo de eventos no deportivos, siendo un nuevo equipamiento no solo para el FCB, sino para la ciudad.

- **Campus**

El resto del recinto que no es solo estadio y el Palau, sino las demás instalaciones. En este punto, también se presentan múltiples subproyectos, desde los estacionamientos hasta las futuras oficinas, sumando también la movilidad interna. Se plantean incorporar varios edificios, por ejemplo, un hotel. Incluye, además, garantizar la explotación mediante la definición sobre los accesos al museo y la tienda durante todo el proceso, considerando que un nuevo estadio ofrece nuevas posibilidades y nuevos servicios a explotar, que implicaría preparar y ejecutar todo al máximo nivel.

- **Gestión transversal (a todos los anteriores)**

- Financiación

Desde el control de costes de la obra, cómo se financia el proyecto, hasta el propio modelo de explotación una vez construido. Para la financiación se están valorando créditos y otras fuentes como vender los derechos de nombre del estadio (*naming rights*).

- Afectaciones

Impacto al público, los socios, abonados y al resto de colectivos del club como, por ejemplo, la reubicación de empleados y la adaptación de las tareas operativas y logísticas necesarias.

Más información en Espai Barça - Canal Oficial FC Barcelona

- **Gestión patrimonial**

Implica la gestión del patrimonio actual incluyendo el no afectado por el proyecto Espai Barça, como la propia Ciudad Deportiva, La Masia o La escuela.

Además, se incluye la gestión de los patrimonios que dispone el club, desplegar servicios y adoptar tecnologías para la gestión de proyectos de construcción como el BIM, con el que se puede modelar las instalaciones al detalle usando *software* y representaciones en 3D; o bien facilitar la adaptación de todas las telecomunicaciones o servicios vinculados a los edificios inteligentes.

Patrimonial y Espai Barça: tendencias de futuro

Las tendencias a futuro dentro de esta línea estratégica se vinculan en la adopción de nuevas tecnologías.

Connectividad

El despliegue de tecnologías como 5G sumado a la gran oferta de dispositivos IoT (*internet of things*) tendrán un gran impacto en todos los aspectos desde la mejora operativa y del negocio a la experiencia de fans y asistentes.

El gran volumen de actividad que se podrá representar en formato de datos, permitirá desde la automatización de procesos en tiempo real hasta trasladar esta actividad a versiones virtuales de las instalaciones, también de los estadios, aplicando el concepto de gemelos digitales que posibilita simular cualquier escenario.

Figura 26: Camp Nou, el primer estadio de Europa con cobertura 5G

Telefónica y el FC Barcelona convierten el Camp Nou en el primer estadio de Europa con cobertura 5G dedicada

MWC19 Barcelona acoge la primera retransmisión de un entrenamiento del equipo de Valverde con cámaras de 360° conectadas por quinta generación móvil

- El proyecto se ha llevado a cabo con la colaboración de GSMA y Mobile World Capital Barcelona, en el marco de la iniciativa 5G Barcelona
- El despliegue ha dotado al Camp Nou de una cobertura permanente 5G en las gradas y en el terreno de juego, usando la banda comercial de Telefónica y con una red estándar 3GPP de Ericsson
- Con este despliegue, Telefónica y el FC Barcelona explorarán nuevas formas de transmitir el deporte con contenidos inmersivos que permiten disfrutar un partido desde casa como si estuvieras en el estadio
- Cámaras de video 360° conectadas por 5G han retransmitido en el MWC19 Barcelona imágenes en directo desde el Camp Nou, así como contenidos exclusivos de un entrenamiento del FC Barcelona en la Ciutat Esportiva Joan Gamper, y un Tour Virtual en el estadio

Fuente: captura de pantalla de la página web Telefonica.es

Usos y formatos de los estadios del futuro (*smart stadiums*)

Más allá de la gestión regular de los partidos, se plantean nuevos usos y múltiples ofertas de servicios tanto para día de partido como de no partido. Además, la incorporación de nuevos formatos visuales permitirá mejorar la experiencia de los asistentes hasta generar nuevos activos de patrocinio.

Figura 27: Innovaciones en el estadio



Con capacidad para 105.000 espectadores, el futuro Camp Nou será el cuarto estadio más grande del mundo.

Innovaciones

Los equipos deportivos de Estados Unidos cuentan con mayor recorrido a la hora de maximizar las oportunidades de negocio que los estadios les ofrecen.

Por ejemplo, los San Francisco 49ers, franquicia de la NFL (fútbol

Fuente: Santamaría, 2020, <https://bit.ly/3DyUWdz>

Figura 28: Tecnología en el estadio



Fuente: Espai Barça, 2021, <https://bit.ly/3FzYcpz>

Estadio e instalaciones eficientes (gestión de energía)

La sostenibilidad del estadio y las instalaciones será una prioridad, buscando el mínimo consumo energético o mínimas emisiones, entre otras tendencias que ya están contempladas en el plan de sostenibilidad vigente.

L4. Posicionamiento global (de la marca y el negocio)

Esta línea estratégica incluye todos los aspectos relacionados con la imagen de marca del club, los contenidos y la comunicación y, por otro lado, la parte de negocio, diferentes modelos de explotación y la internalización del propio club.

Posicionamiento global: objetivos

Objetivos

- | |
|--|
| ✓ Incrementar los ingresos. |
| ✓ Consolidar el posicionamiento de marca en mercados prioritarios. |
| ✓ Diversificar las fuentes de ingresos. |
| ✓ Internacionalizar las fuentes de ingresos. |

- El primero de estos objetivos es incrementar los ingresos. En este caso, se fijó una cifra de mil millones de ingresos al final del plan. Si bien el planteamiento inicial fue posible, y siguiendo una buena evolución respecto a los objetivos intermedios planteados, la situación de pandemia de COVID ha impactado en forma de caída, principalmente por los cierres del estadio. Una vez recuperada la actividad, se espera volver a esta tendencia positiva, y en crecimiento por contar con un nuevo estadio y nuevos negocios para ampliarlo.
- Un segundo objetivo es consolidar el posicionamiento de marca, especialmente en los mercados prioritarios. El FCB cuenta con una posición de liderazgo y de hecho las acciones de la marca apuntan a ser más intensas, medir más y conocer más al país y los propios *fans* en todos los mercados prioritarios.
- El tercer objetivo es diversificar las fuentes de ingresos. Las principales fuentes de ingreso actuales están relacionadas con la venta de jugadores, los derechos de televisión, los patrocinios (*sponsors*), la explotación de las instalaciones (principalmente el estadio), los productos (camisetas y *merchandising*), otras licencias, y las cuotas de socios. La finalidad de este objetivo es diversificar creando nuevas fuentes de ingresos que en el futuro puedan ser consolidadas y relevantes para el club y el sector.
- El último objetivo hace referencia a internacionalizar las fuentes de ingresos, lo que hace referencia a un plan global de expansión para llegar a todos los mercados.

Posicionamiento global: principales proyectos

Los proyectos definidos fueron los siguientes.

Posicionamiento de marca

- Definición y consolidación del posicionamiento de la marca, está estructurado en diferentes subproyectos, desde definir la estrategia de marca y el desarrollo de un plan de implantación en *marketing*, relaciones públicas, protocolo y comunicación corporativa para mantener la coherencia y fortalecer la proyección.

- La implantación de la estrategia de marca. Diferentes acciones, desde unificar campañas, hasta revisar tanto la perspectiva de marca, la gestión de la imagen en actividades de alto impacto como las relacionadas con los partidos del primer equipo de fútbol, y conocer mejor y enfocar el público objetivo.

Figura 29: Estrategia de marca



Fuente: FC Barcelona, 2016, <https://bit.ly/3x92KQS>

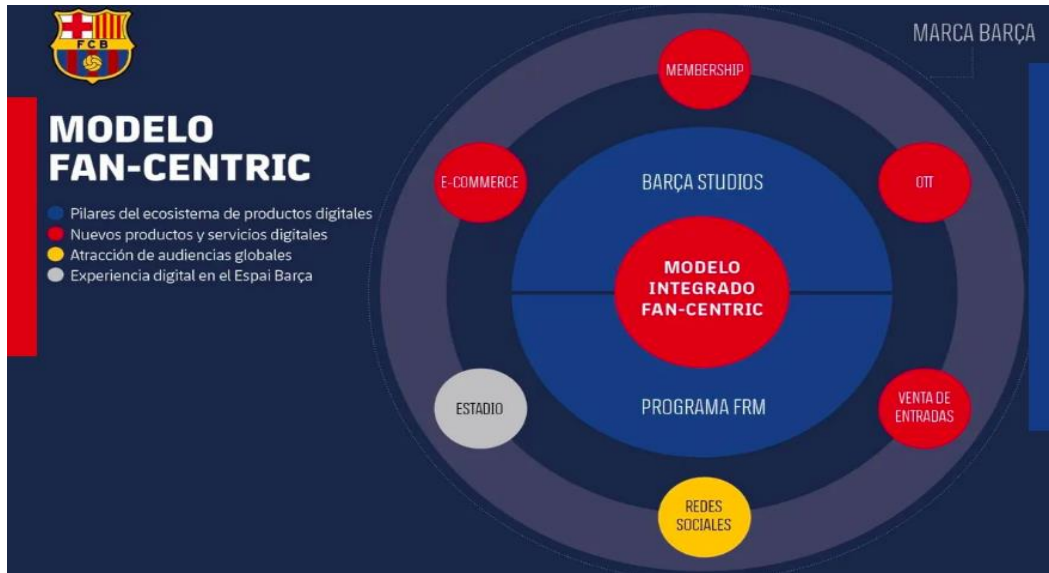
Adicionalmente, hacer planes específicos para actividades concretas como la fundación, las propias obras del Espai Barça, todo lo asociado al Barça Innovation Hub. En este sentido, se trabaja en guías concretas para dar una coherencia global con la imagen de la marca.

- Plan de contenidos, de impacto a nivel global. Aquí es notable destacar los contenidos audiovisuales, disponer del propio canal de televisión y su evolución a productora de contenidos, a una OTT (operadora de audio y video por internet), con una propia plataforma de suscriptores y una estrategia específica de producción de contenidos para alimentar esta línea.
- Estrategia digital. Implica todo lo relacionado con la digitalización: los canales, la plataforma digital, los modelos de negocio digital (*digital business*) los activos digitales, con cada vez más peso en el mercado y, por tanto, en los contratos de patrocinio; la gestión y explotación de canales propios en las redes sociales, las plataformas propias, así como también las licencias digitales o la participación del

club en los eSports. En definitiva, todo lo que está en crecimiento y desarrollo en el sector digital.

- También trabajar en la propia plataforma y herramientas: la página web, aplicaciones *mobile*, el *e-commerce* y todos los servicios que utiliza el club, en constante evolución y mejora.

Figura 30: Modelo Fan-Centric



LIDERAZGO EN EL ENTORNO DIGITAL

EL PRIMER CLUB DEPORTIVO EN LAS REDES SOCIALES

En 2019, y por segundo año consecutivo, el Barça ha sido la entidad deportiva que ha generado más interacciones en las redes sociales a nivel mundial. En total, ha acumulado 1.417 millones de interacciones (un 20% más que en 2018), contabilizando los canales principales en Instagram, Twitter y Facebook. Además, ha sido el club que ha generado más visualizaciones también en YouTube, con un total de 461 millones de views.

Ningún club de fútbol ni ninguna franquicia norteamericana ha conseguido más interacciones (likes, comparticiones y comentarios) que el Barça, lo que le convierte en el equipo más querido y que consigue más engagement con sus

aficionados, el reto al que aspiran la mayoría de organizaciones en el ámbito digital.

El FC Barcelona es también la entidad deportiva con más seguidores en redes sociales. Según el estudio *Global Digital Football Benchmark de Result Sports*, publicado en enero de 2020, el Barça cuenta con 260 millones de seguidores en sus principales cuentas, distribuidos así: 137 en Facebook, 96 en Instagram, 61 en Twitter, 2 en TikTok, 2 en Weibo y 2 en Tik Tok. Si a las cuentas principales se añaden el resto de canales de Club (fútbol base, secciones profesionales, Fundación...), la cifra de followers supera los 350 millones.

4



5

Fuente: FC Barcelona, 2020, p. 4

Comunicación



Dar coherencia a la comunicación, con una vertiente más corporativa, buscando estructurar la información.

- Establecer la figura del portavoz oficial para centrar la comunicación hacia la prensa y medios de comunicación, principalmente locales.
- Plan de comunicación internacional para dar cobertura comunicativa a las necesidades y proyectos a nivel global, a las sedes internacionales y a los planes de expansión de los negocios.
- Adaptar comunicación a segmentos concretos de población o colectivos aplicando los formatos que funcionen mejor en cada caso, incluyendo la comunicación con los *influencers* globales, las celebridades, los ‘embajadores’ del club, etcétera.
- Optimizar la relación con entidades a nivel de divulgación de contenidos, la prensa, todo este aspecto está contemplado en este proyecto.

Estructuración de fuentes de ingresos

Incluye las principales líneas de negocio del club.

- Modelo de gestión de los *sponsors* y consolidación de su evolución desde *partners* (donde simplemente aparece su logo en la camiseta), a todo el potencial y el ecosistema que se genera en conjunto con ellos, ya que pasan a ser también colaboradores. Bajo esta filosofía se redefinieron las categorías y los sectores a los que aplican, con una notable evolución. Por este motivo, en la concreción de contratos de patrocinio se deben valorar las posibilidades de colaboración, más allá de las cantidades, con base en el modelo clásico en que los clubes escojan al *sponsor* que mejor pagaba por relacionar su marca, cambiando a un modelo de *partnership* con ellos que incluye definir objetivos conjuntos y establecer la estructura necesaria para poder colaborar, probablemente incrementando los beneficios globales de ambos.

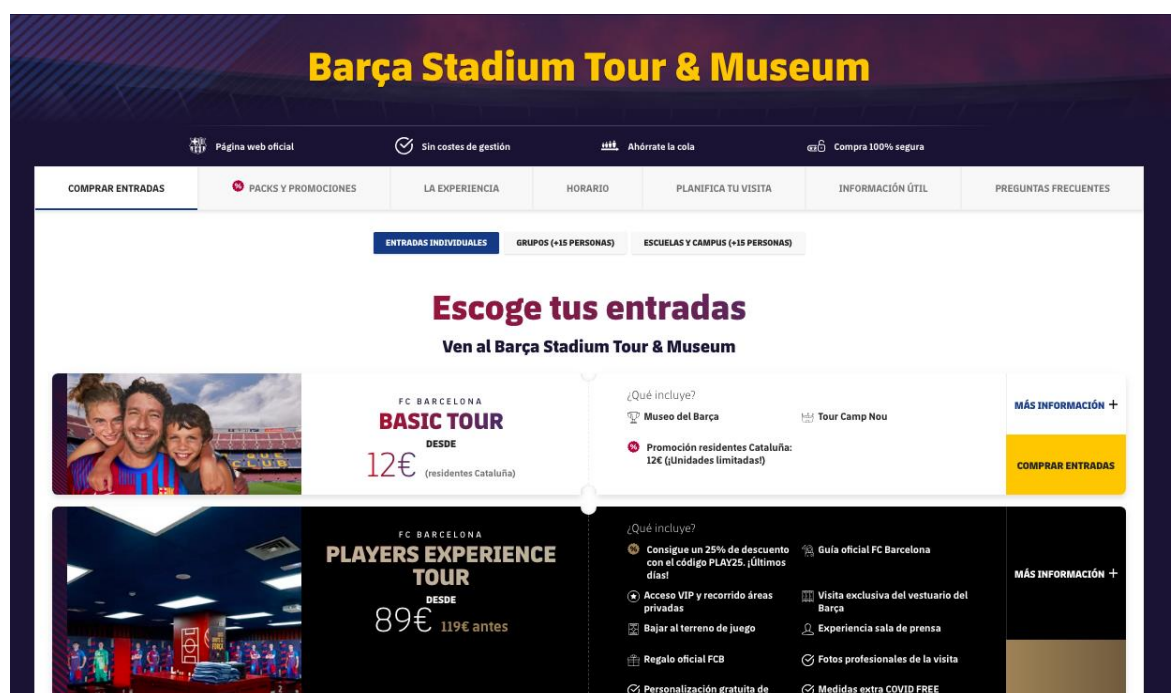
Puede profundizar sobre este tema en el siguiente artículo.

Fuente: FC Barcelona, (2016). Un acuerdo global e innovador con valores compartidos [páginas web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/814099/un-acuerdo-global-e-innovador-con-valores-compartidos>

- Explotación de instalaciones, principalmente optimizar la venta de *tickets*, incrementar la facturación global tanto el día del partido como cuando no hay partido, aplicado al *tour* que incluye visita al museo y al estadio, y todas las concesiones a terceros dentro del recinto. En este sentido, se incluyen en este

bloque múltiples proyectos evolutivos para digitalizar al máximo tanto las experiencias de las visitas como los procesos de negocio por las ventas de entradas, y la consecuente digitalización de la operativa y gestión del personal. También se incluyen aquí los productos que pueden generar venta cruzada de productos, y la personalización de la oferta adaptada a los diferentes perfiles o colectivos asistentes.

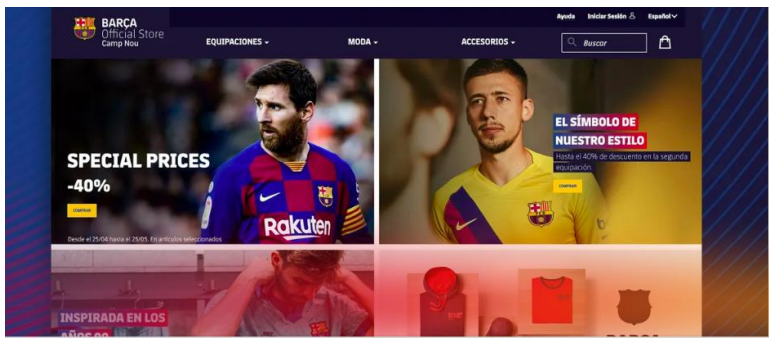
Figura 31: Compra de entradas



Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3xmjaWl>)

- Gestión de las tiendas y el resto del *merchandising*. Partiendo de un modelo de gestión y explotación compartida con un *partner*, se evolucionó en una internalización, mediante la creación de una sociedad propia (Barça Lisencing and Merchandising). Una vez creada la estructura para esta entidad y consolidado el nuevo modelo, se ha entrado en fase de expansión de las tiendas físicas y de la gestión de las licencias. Es relevante mencionar que el cambio de estructura ha permitido aplicar criterios propios a todos los productos en términos de calidad, estilo y control de licencias, así como también actualizar y diversificar la oferta de productos gestionando todo de modo más eficiente.

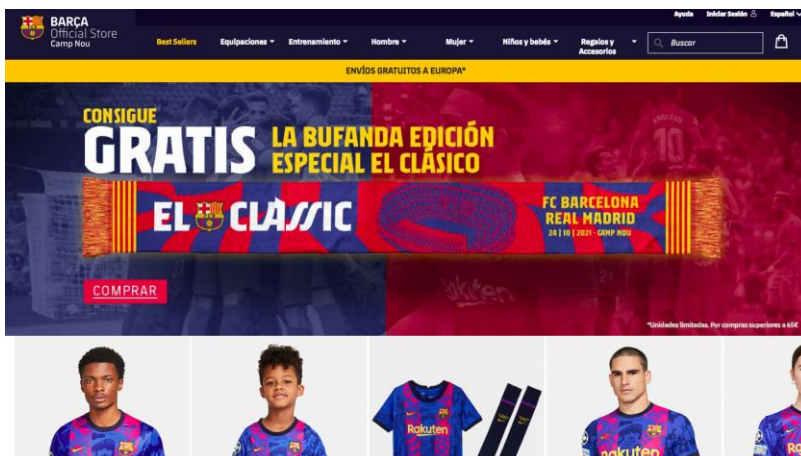
Figura 32: Plataforma de e-commerce 1



El FC Barcelona lanza su propia plataforma de e-commerce oficial para la venta de productos de la Barça Store del Camp Nou

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/30HFJIA>)

Figura 33: Plataforma de e-commerce 2



Fuente: captura de pantalla de la página web Barça Store (<https://bit.ly/3kYTyztz>)

Figura 34: Plataforma de *e-commerce* 3



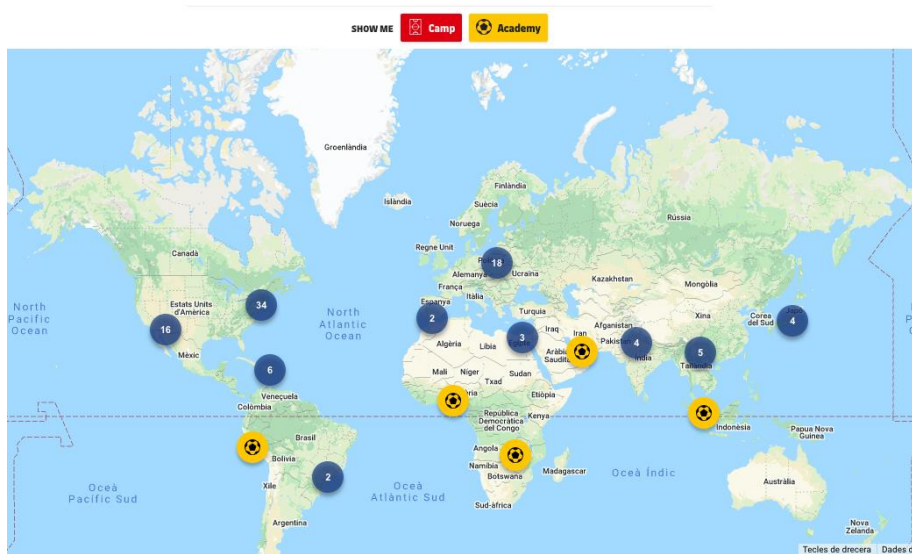
Una nueva Barça Store llega al corazón de la Rambla de Barcelona

Situada en el número 124 de esta emblemática vía, antigua sede del Hotel Montecarlo, cuenta con 1.900 m² y se convierte en la quinta tienda gestionada al 100% por el FC Barcelona

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3cBpuj8>)

- Barça Academies. Busca optimizar la gestión de las múltiples sedes distribuidas, de sus equipos y sus alumnos, consolidar el modelo para implantarlas, consolidar el plan de expansión vigente, que ya cuenta con escuelas en todos los continentes, bajo diferentes modelos de escuelas y no solo enfocadas en el fútbol. Ampliar el porfolio de productos y servicios bajo la perspectiva de negocio, siempre teniendo en cuenta que las escuelas representan un importante activo del club porque se basan en la esencia del fútbol, y que existen familias que llevan a sus hijos a escuelas durante años y la relación que se establece ahí va más allá de una actividad comercial, son vinculaciones de larga duración.

Figura 35: Barça Academies en el mapa



Fuente: captura de pantalla de la página web Barça Academy (<https://bit.ly/3Fxi0II>)

Figura 36: Barça Academies



El ADN Barça se extiende por todo el mundo

- La escuela deportiva internacional del FC Barcelona, Barça Academy, suma 50 academias en todo el mundo donde forma jugadores a partir de una metodología de trabajo y valores propios.
- La formación de los jóvenes jugadores se centra tanto en el aspecto deportivo como en el educacional.

El FC Barcelona es reconocido en todo el planeta por los jugadores de primer nivel mundial que tiene en sus filas. Los partidos del equipo azulgrana son seguidos por

Fuente: captura de pantalla de la página web La Liga (<https://bit.ly/30Nhclz>)

- Nuevos negocios, nuevos modos de explotación, desde franquicias a grandes negocios no habituales en el sector, que, mediante el uso de la imagen, el contenido o el conocimiento del club, y normalmente gestionadas por o con terceros del sector que corresponda, representan una fuente de ingresos extra.

También existe la opción de ampliar el valor o el modelo de explotación de activos ya existentes, por ejemplo, el desarrollo de nuevos formatos de activaciones más proactivas o convertir los exjugadores en embajadores de la marca. Como es el caso de los veteranos que juegan sus propios partidos y trabajan como los Barça Legends. El objetivo es poder ir estructurando cada vez más y añadiendo esta proactividad al mercado.

Figura 37: Nuevos negocios



Fuente: FC Barcelona, 2021, <https://bit.ly/3x5uKF2>

Internacionalización

Proceso de internacionalización, estructurado también en tres subproyectos.

- Reordenación de la estructura comercial para que permita una estructura que priorice los mercados estratégicos, que sea escalable y que posibilite crecer de un modo completo, claro, eficiente y controlado.
- Modelo un de negocio global, estructurado para consolidar un funcionamiento desde la perspectiva global, desarrollando las gestiones necesarias en ese sentido, como adaptar los canales de patrocinio, adaptar la gestión comercial y desarrollar una gestión más proactiva para enfocarse a diferentes mercados.
- Plan de expansión para adaptarse a crecer en todos los mercados, comenzando por los prioritarios.

Figura 38: Plan de expansión



New York business world welcomes FC Barcelona to the United States

Vice President Manel Arroyo and other Barça representatives host a lunch with American businesspersons at 21 Club in Manhattan

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/3CK5PrW>)

Tendencias de futuro

Evolución de la marca y activos

Mantener la posición de liderazgo implica evolucionar el posicionamiento de la marca, así como vincularlo con la estrategia. Adicionalmente, será necesario monitorizar regularmente el posicionamiento, como proteger la marca y, en lo que concierne al *marketing*, será necesario adaptar las campañas a los nuevos formatos, nuevas herramientas y nuevos tipos de contenido, así como plantear activos innovadores para no depender solamente de los jugadores de los primeros equipos si no multiplicar las opciones para promocionar o llevar adelante cualquier tipo de actividad.

Modelo de colaboración y nuevos negocios

El potencial crecimiento del modelo de colaboración y las posibilidades que puede generar la colaboración con los *partners*, combinando sectores y diversificando el negocio, aspecto a potenciar mediante el Barça Innovation Hub, planteando a largo plazo nuevas actividades y negocios en torno al deporte, incluyendo la cocreación de productos, o la colaboración con *startups*, entre las múltiples opciones que el BIH puede aportar.

Negocio digital

La digitalización de la relación con los *fans* aporta muchas posibilidades para mejorar la experiencia, desde la personalización de la oferta de contenidos y productos, o la

generación de nuevos productos combinados o adaptados en función de las necesidades de cada perfil.

Figura 39: Estrategia digital del club



La estrategia digital del Barça crea un nuevo modelo de relación con el fan para adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo

Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona, (<https://bit.ly/3x8w0ah>)

Potenciar la experiencia de la visita: tenerla en cuenta en el propio diseño y construcción de las nuevas instalaciones y ejecutarla de modo combinado con la experiencia previa a la visita, como los puntos de venta y servicios físicos, y adaptando la oferta comercial tanto para particulares (B2C – *business to customer*) como para los patrocinadores u otras empresas (B2B – *business to business*) zonas VIP, restauración u organización de eventos serán líneas importantes de crecimiento.

L5. Gestión y sostenibilidad económica

Por último, la quinta línea estratégica del FCB es transversal, aglutina toda la gestión operativa, la sostenibilidad económica y todos los proyectos y acciones que dan servicio para implantar el resto de las líneas estratégicas.

Objetivos

Objetivos

- ✓ Objetivos financieros y sus correspondientes indicadores.

✓ Construir e implantar un modelo de eficiencia operativa.
✓ Digitalizar toda la actividad del club.
✓ Desarrollar el ecosistema de innovación del club.
✓ Consolidar el modelo de gobierno del club.

- Objetivos financieros vinculados a los del plan estratégico mediante la creación de los correspondientes indicadores como, por ejemplo, el control de la deuda, necesario no solamente por buenas prácticas, sino porque así lo exigen los mecanismos de control interno y los estatutos del club. Por ejemplo, reducir el ratio entre los ingresos y la masa salarial.
- Construir e implantar un modelo de eficiencia operativa. Si bien ya existen operaciones eficaces, es necesario construir un modelo medible y en la medida de lo posible, estandarizable para que sea escalable y, en última instancia, trasladable a otra entidad.
- Digitalizar toda actividad del club, una tendencia que busca todo tipo de empresa hoy en día.
- Desarrollar el ecosistema de innovación que se ha desarrollado en el primer bloque (BIH), del que también hay que transferir conocimientos y ser un elemento de transformación interna.

Figura 40: Centro de conocimiento e innovación deportiva



Fuente: captura de pantalla de la página web Barça Innovation Hub (<https://bit.ly/3FA37Xz>)

- Consolidar el modelo de gobierno: consolidar en la operativa de gobierno la vinculación y el seguimiento de la implantación del plan estratégico y su impacto según evolucione, incluyendo las perspectivas del propio cumplimiento del plan, en el aspecto financiero o en otros como la sostenibilidad. Al modelo hay que adaptar también el control interno o la inteligencia de negocio, para dar soporte a la toma de decisiones.

Principales proyectos

Finanzas

El primer proyecto está relacionado con los primeros objetivos, vinculados a la solidez financiera y disponibilidad de recursos.

- Se enfoca en gestionar toda la perspectiva financiera y, en este sentido, todo lo relacionado, por un lado, con la gestión más operativa de las finanzas, por ejemplo, desplegar nuevas herramientas para monitorizar y presupuestar, gestión de escenarios, herramientas de control, etcétera.
- Incluye además todo lo relacionado con la validación de negocio y el análisis de la viabilidad de potenciales nuevos negocios.
- A su vez, se relaciona con el propio plan estratégico, ya que se trata de integrar toda la gestión de proyectos y acciones al apartado financiero del club y lograr coherencia al momento de gestionar y decidir.

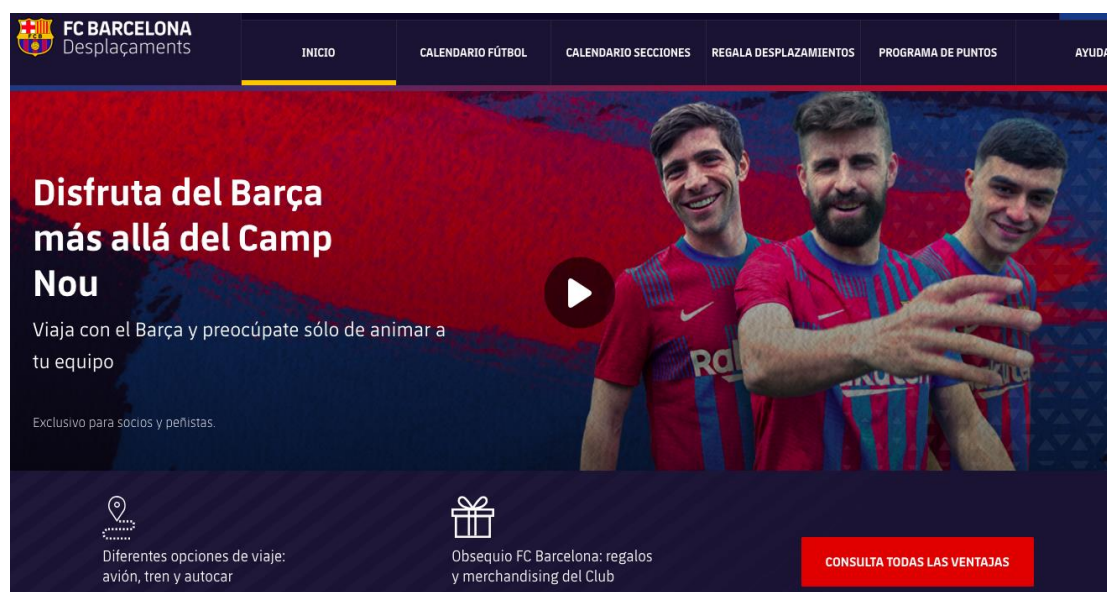
Operaciones

El siguiente apartado es el de operaciones, incluye múltiples subproyectos.

- Gestión de instalaciones. Es necesario tener en cuenta que más allá de las necesidades que el club plantea, hay reglamentos preestablecidos por las competiciones, como la Liga, la UEFA en el caso del estadio, y las correspondientes para el resto de las instalaciones.
Así como la optimización de la gestión del mantenimiento de las instalaciones para hacerlo de modo más eficiente.
- Gestión de los viajes, las políticas, finales, todo lo que se haga en el club no solo con los equipos que se desplazan, sino también los viajes corporativos, con mucho para optimizar en esta línea.



Figura 41: Gestión de viajes



Fuente: captura de pantalla de la página web FC Barcelona (<https://bit.ly/30LX0Ad>)

- Compras, aprovisionamientos, almacenes y toda lo que tiene que ver con los proveedores como un *partner* más, manteniendo la coherencia en las relaciones. En este sentido, hay nuevas herramientas, múltiples puntos a implantar; la relación e interdependencia entre diferentes servicios implica tener un proceso, políticas, un departamento y una respuesta eficiente.
- Gestión de riesgos corporativos y seguridad. Si bien el modelo de seguridad actual está vigente, siempre está en constante evolución e implica planes específicos para el futuro estadio vinculados a la ciberseguridad, al manejo de datos críticos y a cómo afecta a todos los niveles. La seguridad es un punto que debe permanecer en constante análisis y evolución.
- Asesoramiento jurídico y de gestión y soporte de consultas en aspectos legales. Se refiere a cómo las metodologías y los protocolos vigentes y en constante evolución, se plantean acciones para completar la digitalización, desplegar nuevas herramientas y vincular sistemas como, por ejemplo, el financiero, medidas que pueden llegar incluso a automatizar ciertos procesos para ganar eficiencia.

Recursos humanos

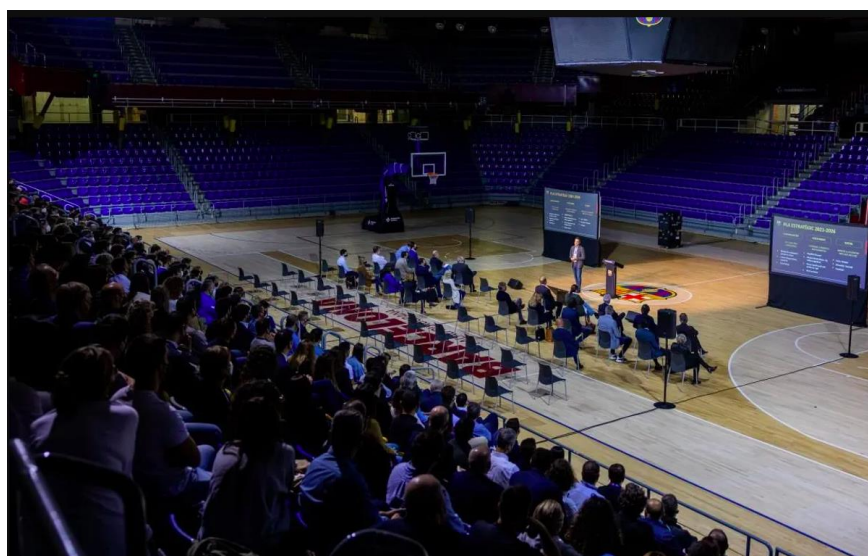
El tercer proyecto de esta línea incluye todo lo referente a recursos humanos y gestión del talento. El propio modelo de gestión de personas de recursos humanos tiene su visión estratégica y su adaptación a los momentos.

- La actividad muy variada y la evolución planteada por el plan estratégico puede implicar cambios organizativos y la necesidad de identificar o incorporar talento.
- Implantar nuevos modelos de formación, personalizar planes y acompañar al personal durante toda su actividad en el club, comenzando por un circuito tras la

incorporación a la entidad para que se haga una idea de todo lo que implica formar parte del club, de una forma cómoda, pero a la vez eficaz.

- La comunicación interna y colaboración entre departamentos y grupos de trabajo será clave para la consecución colectiva del plan estratégico.

Figura 42: Estrategia de comunicación



Fuente: FC Barcelona, 2021, <https://bit.ly/3kYUz4H>

Tecnología

Un cuarto proyecto hace referencia a la tecnología, que incluye los subproyectos relacionados con:

- la transformación digital aplicada a todos los procesos y actividades del club. Incluyendo la actualización, adaptación o adopción de nuevas tecnologías corporativas para dar servicio a las demás actividades del club.
- Plan de sistemas alineado y para dar soporte a la estrategia disponiendo de las tecnologías necesarias para afrontar los retos de futuro deben. Cabe destacar que, en ocasiones, la aparición de nuevas tecnologías o herramientas son las que abren nuevas posibilidades de hacer cosas que no se planteaban, por lo que pueden influir en las revisiones del plan estratégico.
- Optimizar soporte y servicio técnico a todos los niveles para garantizar la eficiencia: desde la gestión de movilidad de personas en un estadio, hasta las operaciones internas de proveedores y almacenes, ya que todo tiene un componente de plataforma tecnológica. Optimizar también los aspectos propios como las telecomunicaciones, mantenimientos, entre otros aspectos a desarrollar de uso transversal, aunque no tan vinculados a un producto en concreto, donde la evolución es constante y las oportunidades también son muchas.

Gobierno

Por último, un quinto proyecto se refiere a la actualización del modelo de gobierno, también dividido en diferentes bloques.

- Modelo de gobierno, tanto del club como del propio plan estratégico, dando continuidad a los análisis de situación, mapas de procesos y los procedimientos para gestionar los proyectos y acciones de modo coordinado. También busca garantizar la vinculación entre la toma de decisiones y la evolución del plan y los presupuestos, la implementación de los cuadros de mando que ayudan en la toma de decisiones y posibilitan desplegar un modelo de reporte de analítica que permite obtener cada vez más información, de modo más eficiente y más enfocada a las necesidades, tanto de la dirección como de los diferentes niveles de la jerarquía del club.
- Conocimiento y adaptación al mercado. Promocionar la función de *business intelligence* y aportar más autonomía a las sedes internacionales y a las nuevas sociedades creadas, siempre con el apoyo de procesos y herramientas de gobierno para garantizar una gestión coordinada.
- Sistemas de control. Aunque frecuentemente se revisan los riesgos corporativos y se realizan auditorías, es necesario revisar o incorporar los procesos para la gestión de la información crítica garantizando tanto el tratamiento de los datos como la confidencialidad del reporte a todos los niveles, especialmente de la Dirección y la Junta Directiva.
- Sostenibilidad. Transversal a todo, ya que se ha hecho un plan específico de sostenibilidad para reducir el impacto en el medioambiente, optimizar energía, garantizar los usos sociales y dar el retorno que esto implica, medir y adaptar toda la actividad del club en función de la conclusión y recomendaciones de ese plan.

Tendencias de futuro

Modelo de gobierno y herramientas avanzadas para la toma de decisiones

Adopción de nuevas herramientas que permitan optimizar y realizar analíticas y planificaciones avanzadas simulando múltiples escenarios, y disponiendo de mayores niveles de detalle y en tiempo real, incorporando información financiera, comparativas de mercado, históricos, prever o simular escenarios para optimizar la toma de decisiones. Para ello, es necesaria la transformación digital de toda la actividad, teniendo en cuenta que se trata de efectos transversales que afectan a más de un área e implica que, a veces, automatizando ciertos procesos cambien funcionalidades a nivel organizativo. Sin esperar automatizar el 100 %, ya que muchos procesos implican la intervención de terceros, pero sí realizando un salto en capacidad y eficiencia.



Incrementar la colaboración con *partners*

En los últimos años se han puesto en práctica nuevas metodologías que van más allá de la relación habitual entre club y *partners* o proveedores, tratando de aportar valor mutuo y a medio-largo plazo, además de compartir información y aprendizajes. Un ejemplo de ello es la creación conjunta de productos y servicios (cocreación) y su posterior comercialización.

Sostenibilidad

La sostenibilidad y la preservación del medioambiente será una prioridad. Tanto el uso tanto de materiales e implantación de tecnologías para ser más eficientes en consumo energético, como la revisión de procesos para reducir impacto, incluso evaluar opciones alternativas para lograr la autosuficiencia energética.

Unidad 2.2 Metodología de planificación del FC Barcelona

En este apartado se presenta cómo se realizó plan estratégico del FC Barcelona 2015-2021, cómo ha evolucionado para establecer las bases del futuro plan 2021-2026, cómo se realiza el seguimiento y cómo se han hecho algunas grandes adaptaciones en función de situaciones no previstas, como la pandemia de COVID, entre otros puntos importantes a tener en cuenta.

Análisis del contexto

El punto de partida es el análisis del contexto, analizando y entendiendo tanto el contexto interno como externo. En este apartado se realizan múltiples entrevistas con todos los agentes implicados, tanto internos como externos, desde los ejecutivos del club, hasta otras personas relevantes, para entender las necesidades de los grupos de interés del club y también personas de instituciones deportivas y no deportivas con las que colabora el club, para conocer el contexto y así recopilar toda la información para realizar el análisis. Es importante que en este punto se considere la visión externa con respecto al contexto del sector, el mercado, las tendencias, tanto de sectores deportivos y sociales como del sector del entretenimiento, así como las tecnologías emergentes y la actualización del uso de canales digitales.

Para todas las líneas de actividad es recomendable disponer de publicaciones y eventos de referencia para analizar de modo recurrente el comportamiento de los mercados (*business intelligence*).

Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

Luego de ello se estructura toda la información y se analiza utilizando las herramientas clásicas: DAFO (recopila todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, por lo que es muy útil para clasificar y mostrar los elementos principales del *feedback* recopilado, especialmente si se debe estructurar por líneas estratégicas).

El formato también marca las acciones a realizar: las debilidades deben solucionarse y se debe tomar en cuenta el resto de puntos, principalmente las oportunidades que terminan convirtiéndose en potenciales proyectos. Es necesario aplicar esto también a nivel de grandes proyectos y cuando se hace un análisis concreto.

Otro formato de análisis muy utilizado es el PESTLE, donde se tienen en cuenta todo tipo de factores: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales, ecológicos. Este análisis detallado implica realizar un listado de factores, ir agrupando diferentes detalles para cada uno y analizar qué plazo de recepción tendrían, corto plazo, mediano plazo o largo plazo; y el tipo de impacto que estos factores generaría al club: positivo, negativo o neutral.

- Factores políticos: la estabilidad política tanto local como global, marcará los demás factores. Las relaciones con la administración, el gobierno, las entidades tanto a nivel local como internacional, afectarían al club.
- Factores económicos: por un lado, los factores macroeconómicos, como el crecimiento, la inflación, el empleo, lo que afecta no solo al club, sino a los *fans* y a los proveedores en todos los niveles. Por otro lado, la situación económica del sector y la propia interna.
- Factores sociales: perfilar cómo está la sociedad. Al nivel de distribución de datos, generar un perfil de cliente tipo, su estilo de vida, su interés por el deporte, el fútbol en concreto, el consumo tanto de deporte como entretenimiento; a nivel cultural, cómo se percibe en el club y los hábitos que se desarrollen pospandemia será un aspecto importante a tener en cuenta.
- Factores tecnológicos: en este sentido, se presentan múltiples iniciativas tecnológicas. Si bien el sector ha evolucionado a gran velocidad, es necesario analizar qué hay en curso en el sector e internamente, el nivel de automatización, el estado del arte; y además la cultura tecnológica de los empleados, los perfiles con los que se cuenta, los perfiles también de los proveedores, los colaboradores, analizar si el club está preparado y enfocado para esto.
- Factores legales: todas las leyes vigentes son importantes, pero todo lo que tenga que ver con modelos de gestión deportiva, a nivel precisiones de datos, precisión de marca, etcétera; aspectos relevantes para la gestión y que es necesario tener en cuenta.
- Factores ecológicos: las políticas medioambientales, de sostenibilidad e incluso el retorno a la sociedad son muy relevantes para todo lo que se haga en el futuro.

Es muy importante tener en cuenta otras herramientas existentes que pueden contribuir en la definición de la situación actual del club.

Mapa de procesos

En este caso, se hizo una revisión del mapa de procesos y de la cadena de valor. En ella continúan representados los principales bloques: la dirección y la estrategia, las actividades principales y las actividades de soporte.

Al analizarlo, se clasificaron los procesos, las tipologías, diferenciando cuándo se trata de planificación, gestión o de relación con grupos de interés.

Para cada uno de estos bloques, al ser 'equivalentes', se plantea la posibilidad de optimizar, por ejemplo, unificar la definición de fases e indicadores de control y de funcionamiento como un primer paso a la automatización de los que sea posible.

Aun tratándose de un mapa de procesos ya optimizado, aporta una información muy útil para conocer el estado de los procesos sobre el cual se desarrollará el plan.

Situación económica



Otra tarea imprescindible es analizar la situación económica, la situación real del club, los ingresos y gastos del año en curso y los años anteriores, los balances, flujo de efectivo con todas las condiciones que haya sin tener en cuenta el plan como punto de partida para definir la capacidad real para actuar e ir proyectando acciones en función de las posibilidades reales. Y se debe seguir su evolución para medir el impacto de cada actuación.

Inventario de proyectos (de partida)

Otro punto importante es el inventario de los proyectos en curso, sobre todo los grandes proyectos y grandes inversiones, y definir aquellos que sea necesario discontinuar, o bien potenciar o reorientar. Un punto importante a considerar es la información referida a la estructura actual del club, los objetivos, y con qué plataformas y sistemas cuenta.

Visión, misión y valores

Una vez que se tiene claro el contexto y el punto de partida, el siguiente paso es definir la visión y misión, y tener en cuenta los valores de la organización. Como hemos mencionado en el apartado anterior, los valores aplicados fueron los ya vigentes en el club.

En lo que respecta a la visión, se partió desde el posicionamiento de liderazgo global del club, como la institución deportiva más admirada, querida y global; se partió de una buena imagen internacional ya consolidada, con participación social muy activa y con capacidad de mantener la actividad en esta línea.

Para definir la visión, se consideraron los siguientes aspectos.

En lo deportivo, el club parte de una posición de liderazgo, con referentes históricos, desde Cruyff hasta Messi, pasando por grandes estrellas, y también en otros deportes en los que también son referentes. A su vez, su residencia y metodologías formativas también son una referencia y han proporcionado grandes jugadores al equipo.

El modelo de club, tanto desde una perspectiva histórica como de la social, ambas de gran relevancia sobre todo a nivel local, por el modelo de propiedad por parte de los socios, que intervienen, votan, eligen al presidente y la junta directiva. El FCB es uno de los clubes de referencia con este modelo y su actuación.

Es necesario considerar el actual contexto global de conexión con todo el mundo a través de las tecnologías y el propio modelo, tanto deportivo como de entretenimiento, que está evolucionando, donde el club está presente de modo proactivo, y siempre bajo una proyección innovadora.

A nivel de negocio, se aspira a crear un modelo que sea sostenible sin vincularlo tanto con los resultados deportivos como en la actualidad, gestionar más al mediano y largo plazo, manteniendo la visión en esta línea.

En cuanto a la misión, se plantea transformar el mundo mediante la práctica deportiva. Considerando que el deporte es la principal actividad, y considerando que realizado desde una posición de referencia es un motor de cambio muy potente.

Objetivos y líneas estratégicas

El siguiente punto, partiendo de la visión y misión planteadas, es definir los objetivos y las líneas estratégicas. Se trabaja en este punto con las principales actividades del club, analizadas tras revisar el mapa de procesos y sus principales impactos; se consideran en bloques de procesos deportivos, sección deportiva, bloques de procesos de gestión social, gestión comercial, económica, la propia gestión patrimonial que ha marcado una diferencia en el plan por la proyección de futuras instalaciones. Además, un bloque de procesos que sea transversal a todo, es decir, la gestión de toda la comunicación, de la marca, tras la visión de ser globales. Por último, los bloques de conocimiento, de innovación, de gestión de la tecnología, de transformación, grandes actividades donde el club se mantiene como referente dentro del sector.

A partir de este punto, se desarrollan las líneas estratégicas, agrupando diferentes temáticas y de modo alineado con el mapa de procesos del club.

- El primer bloque agrupa toda la actividad deportiva profesional, incluyendo desde la gestión del primer equipo, hasta todo el aparato formativo, las otras secciones, los equipos femeninos, lo relacionado con el conocimiento y la metodología deportiva y las relaciones con entidades deportivas.
- Un segundo bloque agrupa toda la actividad social del club. En pos de ser la institución más querida, todo lo que concierne a la participación colectiva por parte de los socios y las peñas, y la promoción del deporte *amateur*. Por otro lado, también tiene sentido agrupar en este apartado la acción de la fundación y el resto de relación institucional con todas entidades no deportivas.
- El tercer bloque agrupa el aspecto patrimonial vinculado a la gestión de las actuales y futuras instalaciones, así como todas las acciones llevadas a cabo en este sentido.
- Un cuarto bloque se refiere a la gestión de la marca global y el negocio, que están totalmente relacionados. Por ejemplo, las licencias o el patrocinio son diferentes usos de la marca.
- El último bloque está relacionado con los recursos, la operativa y la transformación digital, incluyendo el seguimiento de la estrategia dentro del modelo de gobierno.

Estructura: proyectos y subproyectos

De este modo, toda la actividad del club se representa tanto en el mapa de procesos como en las líneas estratégicas del club, y todos los puntos relacionados con los objetivos. A partir de allí, en los siguientes apartados se irán presentando cada uno de los bloques, de



los objetivos y de las actividades, para definir los proyectos y acciones. Para llevar adelante los proyectos, como ya se ha mencionado, en muchos casos es necesario definir subproyectos y luego, llegar al listado de acciones.

Es importante agrupar los proyectos de modo que tengan sentido por sí solos, para que, si se evoluciona o continúa, se garantice que todo se pueda ir trabajando en paralelo para evitar la excesiva dependencia que deriva en complicaciones durante la gestión. Es muy útil al desarrollar los subproyectos y respectivas acciones, nivelar la carga y al alcance, porque no es lo mismo construir un estadio nuevo, que llevar adelante un proyecto práctico que requiera poco esfuerzo.

En el caso del FCB, el trabajo de detallar las líneas se realiza con entrevistas o sesiones de trabajo con los responsables de cada departamento, donde se analiza conjuntamente la estrategia y se valora el impacto y priorización con una visión transversal y su coherencia con el plan estratégico. Se considera la visión que tenían las áreas implicadas en contraste con lo que ya estaban trabajando en esta línea, se busca acordar y compartir entre todas las partes implicadas, de esta forma, la visión global se alcanzará.

Veamos un ejemplo, se podría plantear un proyecto referido a gestionar el complejo deportivo, a partir de allí, habría que definir diferentes hitos. Uno de ellos podría ser disponer de la información necesaria para la gestión deportiva, otro hito podría ser establecer procesos de coordinación entre las áreas implicadas, como la deportiva, de salud, de tecnología, la formativa; un tercer hito podría ser formar a los profesionales del club en metodologías definidas por ese proyecto. Para conseguir cada uno de estos hitos es necesario ejecutar diferentes iniciativas, que serán las acciones, y definir los requisitos con las partes implicadas, con qué procesos se va a gestionar, adaptar la plataforma tecnológica existente o crear una nueva, adaptar los procesos tanto del mapa como los internos de gestión. Desde allí, es posible crecer hasta establecer nuevas funciones del club, estructurar la gestión de modo diferente, ejecutar el seguimiento y continuar con los proyectos. Múltiples tareas pueden incluirse en este punto.

El siguiente punto a tener en cuenta es que, para los grandes proyectos ya desglosados, es muy importante definir su plan de negocio, con qué recursos y qué viabilidad tendrán. Para garantizar si son viables, es necesario medir la evolución prevista, qué recursos serán necesarios para llevarse a cabo, si los perfiles con los que se dispone son los óptimos o es necesario modificar la organización, aspectos que para empezar a desplegar los proyectos necesitan ser contabilizados y resueltos.

La idea es fijarse metas ambiciosas, pero a la vez asumibles y realizables, para ello se debe analizar si realmente se cuenta con la capacidad de crear o realizar lo que se propone.

En este apartado se puede valorar la creación de un rol o un departamento de estrategia como tal, que consolide y sea referente del seguimiento, tal como ha ido evolucionando



en la práctica en el caso del FCB. El análisis para la toma de decisiones, más allá de la estrategia, ha ido evolucionando al Business Analytics.

Plan de ejecución y seguimiento

Comunicación

El primer paso del plan de ejecución es comunicarlo de forma efectiva a todos los agentes implicados. Además, que conozcan qué seguimiento se va a realizar, con qué indicadores se medirá su evolución, previamente pactados con ellos, y cómo se van a tener en cuenta los indicadores con sus resultados particulares. Es muy importante coordinarse también a nivel ejecutivo, especialmente a nivel de los comités de dirección, que se tenga en cuenta la trayectoria, que la estrategia sea para todos y sea transversal.

Seguimiento y monitorización

En esta línea es necesario disponer de un cuadro de mando, los KPI (indicadores clave de rendimiento) globales y que el cálculo y su interpretación responda a criterios comunes. Estos indicadores serán necesarios para tomar las decisiones con respecto a si un proyecto se debe discontinuar o, por el contrario, si su alcance se expande, también la priorización puede variar y las vinculaciones entre proyectos se pueden adaptar.

Cuadro de mando integral

Durante la ejecución del plan siempre es fundamental la supervisión. Para ello es muy utilizado el cuadro de mando integral, concepto que luego se verá en detalle. Es necesario tener en cuenta una herramienta fundamental como el mapa estratégico que sirve para estructurarlo, mapeando las perspectivas financieras, de cliente, procesos y recursos o conocimiento; y, en este caso, se suma la perspectiva deportiva. Se presenta en formato de matriz, analiza las líneas estratégicas definidas y cruza las relaciones de causa-efecto fijando en cada punto de los objetivos. Para ello, se puede establecer qué preguntas dan lugar a cada uno de los indicadores que se considerarán. Por ejemplo, en el caso de la perspectiva deportiva, un indicador clave es ganar las competiciones en todas las secciones profesionales. En este caso, se fijó como objetivo ganar una de las tres competiciones principales, teniendo en cuenta el número de trofeos oficiales por temporada y la situación del equipo para conseguirlo.

Resumen ejecutivo

Es muy útil disponer de un resumen ejecutivo y visual con todos los objetivos y las acciones vinculadas a los principales indicadores, tanto como para monitorizar como para comunicar los avances del plan. También es interesante cruzarlo con el resto de reportes ejecutivos, como los proyectos estratégicos y sus impactos en diferentes niveles del club.

Metodología de seguimiento

Más allá de monitorizar los indicadores, hay muchos aspectos más cualitativos y subjetivos a tener en cuenta. Por ello, una vez que el plan está en marcha, ya se han comunicado sus objetivos y definido los indicadores, regularmente se debe hacer el seguimiento. En el caso del FCB, se realizan frecuentemente y se interviene en situaciones puntuales, es decir, si alguno de los proyectos se estanca o es un problema, es necesario intervenir por parte del equipo de Estrategia o de Dirección. Es importante que, si el mismo equipo responsable de la planificación estratégica se encarga de intervenir, se realice de modo complementario al seguimiento global que con reuniones regulares con los responsables de departamento. Y siempre manteniendo al menos un contacto trimestral o semestralmente, donde se revisa la situación del departamento y su afectación en el plan, la evolución de sus proyectos, si el alcance de los objetivos es vigente o ha evolucionado algún punto.

Presupuesto

Habitualmente se revisan y aprueban los presupuestos generales los primeros meses de la temporada, por lo que es importante disponer de una evaluación del plan para este momento. Una vez aprobados, cada departamento sabe de qué presupuesto dispondrán durante la temporada en curso para realizar los proyectos. La mitad y el cierre de temporada suele ser una buena opción para hacer seguimientos semestrales.

Las líneas de inversión en proyectos estratégicos se deben vincular con el presupuesto con proyectos detallados de cada departamento.

Más información en Memorias anuales | Canal Oficial FC Barcelona

Inventario y reporte de proyectos (detalle)

Es recomendable que exista un inventario de proyectos a los que vincular sus indicadores de gestión y su aportación a los indicadores del plan estratégico. Como indicadores de gestión: estado de cada proyecto y sus acciones, dependencias entre un proyecto y el porcentaje de consecución, hitos, calendario, dedicación de equipos, etc. y todas las desviaciones.

Frente a un volumen grande de proyectos, es necesario disponer de una herramienta corporativa de gestión de proyectos o un sistema integrado de reporte para disponer y analizar toda la información, tanto la perspectiva de estrategia transversal como la perspectiva de departamento u otras perspectivas de interés que se definan.

Planificación financiera

Otro aspecto muy importante es mantener alineados los escenarios planteados en los presupuestos financieros y la planificación estratégica, ya que su análisis puede concluir en una revisión del plan de negocio del proyecto, su priorización, los recursos dedicados y hasta e incluso poner en duda la viabilidad del proyecto.

Además de analizar proyecto a proyecto, existe un reporte más avanzado que permite analizar el estatus del plan global, respecto a los grandes objetivos, ya más enfocado a nivel de dirección y a Presidencia/Junta Directiva, donde se toman las grandes decisiones, por si es necesario intervenir o iniciar algún proyecto.

Y, como siempre, el reporte de la evolución del plan a todo el equipo de tal forma que todos los implicados sean conscientes de su evolución y el impacto de su esfuerzo en los resultados globales, con el fin de generar una cultura con visión estratégica para todos los empleados, que mayoritariamente están centrados en el día a día de la competición deportiva.

Adaptación a crisis e imprevistos

Por último, si bien hay una tendencia de crecimiento estable durante años, se pueden producir situaciones de crisis –un ejemplo claro es la pandemia de COVID- que alteran económicamente al deporte y las líneas de ingresos, son situaciones que afectan al plan a múltiples niveles. En este sentido, un área con visión estratégica puede, por un lado, diferenciar un plan de crisis a corto plazo con acciones inmediatas de contención, hasta lograr ajustar los puntos que correspondan. Por otro lado, trazar un plan de trabajo más a mediano plazo, mientras duran los efectos de la crisis y teniendo en cuenta que en el corto plazo ya está contenido, se trazan líneas para emprender la nueva situación hasta recuperar la situación previa a la crisis o hasta que se logre una nueva situación estable, y así retomar el rumbo a los objetivos fijados a largo plazo en la estrategia.

El ejemplo de la pandemia ha supuesto no tener público en el estadio, obligando a todas las entidades a trabajar a distancia, por ello el comercio digital y los nuevos formatos de formación se han potenciado, por lo que necesario realizar acciones para preparar la operativa en la nueva realidad: más controles, aplicar normativas marcadas por entidades externas, múltiples opciones a tener en cuenta que pueden modificar las proyecciones. A largo plazo, enfocarse en acciones ya centradas en la situación de poscrisis, teniendo en cuenta o la estrategia previa, o revisando la estrategia en función de la nueva situación, pero retornando al trayecto estratégico fijado, recuperando el rumbo.

Es importante reportar y comunicar correctamente el plan a todos los implicados, generar la cultura de visión estratégica de negocio a todo el entorno, reforzar el nivel ejecutivo, tomar las decisiones y la proyección sobre la base de los proyectos del plan, trasladar siempre la visión y no perderla en ningún momento.

Conclusión

En conclusión, hay que desarrollar el detalle y desplegar el plan de modo estructurado y coherente con la visión.

Una vez desplegado, hay que realizar un seguimiento regular y a todos los niveles, combinando indicadores objetivos e información cualitativa, y haciendo énfasis en el



nivel ejecutivo, pero garantizando que cualquier nueva decisión quede automáticamente reflejada en el plan, en sus reportes, en el cuadro de mando y en los todos los soportes vinculados, así como que todos los implicados reciban las comunicaciones pertinentes, de modo que cada se trabaje en equipo y los objetivos y perspectiva estratégica se adopten a todos los niveles.

En caso de grandes crisis imprevistas, la revisión puede ser muy profunda, pero partiendo de una gestión estructurada y una metodología para analizar y medir impactos, siempre será más fácil reaccionar rápidamente y tomar las decisiones correctas.



Referencias

Booton, J. (2018). Barça Innovation Hub and FIFA Plan to Standardize Soccer Data. Recuperado de <https://www.sporttechie.com/barca-innovation-hub-fifa-plan-to-standardize-soccer-data>

Burn Murdoch, J. (2018). How data analysis helps football clubs make better signings. En *Financial Times*. Recuperado de <https://www.ft.com/content/84aa8b5e-c1a9-11e8-84cd-9e601db069b8>

Espai Barça, (2021). ¿Cuáles son los principales cambios del nuevo proyecto? [Página web]. Recuperado de <https://espaibarca.fcbarcelona.com/es/futuro-camp-nou/principales-cambios-del-nuevo-proyecto>

Europa Press, (2017). La Fundación FC Barcelona llega a más de un millón de beneficiarios. En *La Información*. Recuperado de https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/Fundacion-FC-Barcelona-millon-beneficiarios_0_1044197406/

FC Barcelona, (2016). Más del 90 % de los socios muestran un alto nivel de satisfacción con la situación del Club, según el último observatorio azulgrana [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1070132/mas-del-90-de-los-socios-muestran-un-alto-nivel-de-satisfaccion-con-la-situacion-del-club-segun-el-ultimo-observatorio-azulgrana>

FC Barcelona, (2016). Un acuerdo global e innovador con valores compartidos [páginas web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/814099/un-acuerdo-global-e-innovador-con-valores-compartidos>

FC Barcelona [@FCBarcelona_es], (2016). El 'skyline' de NY se tiñe de azulgrana [Momento de Twitter]. Recuperado de https://twitter.com/fcbarcelona_es/status/773668416897085444

FC Barcelona, (2017). Las peñas del FC Barcelona refuerzan su presencia internacional [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/756206/las-penas-del-fc-barcelona-refuerzan-su-presencia-internacional>

FC Barcelona, (2017). Segunda victoria consecutiva contra el Hernani (62-12) [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/deportes-amateurs/rugby/noticias/738660/segunda-victoria-consecutiva-contra-el-hernani-62-12>

FC Barcelona, (2019). El 27 de agosto, inauguración del Estadio Johan Cruyff [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1319004/el-27-de-agosto-inauguracion-del-estadio-johan-cruyff>

FC Barcelona, (2019). El Barça promueve la aproximación transversal en las ciencias del deporte para mejorar el rendimiento de los deportistas [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/1451492/el-barca-promueve-la-aproximacion-transversal-en-las-ciencias-del-deporte-para-mejorar-el-rendimiento-de-los-deportistas>

FC Barcelona, (2020). Barça Innovation Hub to organise 'Sports Tomorrow' online congress on sporting innovation [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.com/en/club/news/1887953/barca-innovation-hub-to-organise-sports-tomorrow-online-congress-on-sporting-innovation>

FC Barcelona, (2020). Barça Digital Vision. Posicionamiento, estrategia y proyectos digitales [pdf].



FC Barcelona, (2021). El BIHUB y Pixellot desarrollan un nuevo sistema de grabación automatizado para las Barça Academy y el fútbol formativo [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2051982/el-bihub-y-pixelot-desarrollan-un-nuevo-sistema-de-grabacion-automatizado-para-las-barca-academy-y-el-futbol-formativo>

FC Barcelona, (2021). Los empleados del FC Barcelona vuelven a las oficinas [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2282635/los-empleados-del-fc-barcelona-vuelven-a-las-oficinas>

FC Barcelona, (2021). Los Legends del Barça vuelven con un Clásico contra el Real Madrid en Israel [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2182703/los-legends-del-barca-vuelven-con-un-clasico-contra-el-real-madrid-en-israel>

FC Barcelona, (s. f.). ¿Cómo se hizo? [Página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/ficha/1627265/como-se-hizo>

FC Barcelona, (s. f.). El palmarés del Barça Femenino [página web]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/futbol/femenino/palmares>

Fundación Barça, (s. f.). Plan Estratégico de La Fundación 2016-2021 [página web]. Recuperado de <https://fundacion.fcbarcelona.es/plan-estrategico>

Martínez, P. (2021). ¡¡¡Campeonas!!! El Barça gana su primera Champions. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/futbol-femenino-barca/campeonas-barca-gana-primera-champions-11727684>

Mundo Deportivo, (2020). Pau Gasol inaugura el congreso del BIHUB 'Sports Tomorrow'. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/real-madrid/20211116/1001713887/florentino-oferta-200-millones-te-aceptan.html>

Muñoz, X. (2019). Barça: Un día en La Masia. En *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20190630/463162078174/un-dia-en-la-masia.html>

Ortega, J. L. (2020). La Masia: Ferrer, Guardiola, Xavi, Iniesta y todos los canteranos que han triunfado en el Barça. En *Deportes Cuatro*. Recuperado de https://www.cuatro.com/deportes/top/masia-canteranos-fc-barcelona-be5m_18_2925045292.html

Roldán, I. (2015). El Barça lleva al femenino la profesionalidad del masculino. Recuperado de https://as.com/futbol/2015/09/09/mas_futbol/1441822079_825732.html

Santamaría, A. (2020). Estadios del futuro, eje del negocio del fútbol. Recuperado de <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2020/01/10/5e0a39bae5fdeaad548b45ea.html>

Solé, S. (2020). Así es el Barça Innovation Hub, el gran laboratorio del FC Barcelona. En *Mundo Deportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20200607/481639577779/barca-innovation-hub-el-gran-laboratorio-del-fc-barcelona.html>

