

# Módulo 4. Clubes de fútbol (incluido el Barça)

## Introducción

En los módulos anteriores, hemos visto los órganos de Gobierno del fútbol en todos sus niveles, y la manera en la que funcionan las principales competencias deportivas.

Quedan por detallar la estructura y el funcionamiento de los clubes de fútbol. Para ello, veremos qué tipos de clubes hay y cómo se estructuran sus modelos de Gobierno. Además, tendremos en cuenta, en el desarrollo de la lectura, los factores que condicionan su funcionamiento, y observaremos un ejemplo de ello.

## Unidad 4.1. Modelos de organización de los clubes de fútbol

En los últimos años —cada vez con más fuerza—, se está desencadenando un proceso global de transformación de los clubes de fútbol, que implica un cambio de modelo.

Los clubes que históricamente tenían como objetivo principal optimizar su rendimiento deportivo, están pasando por un proceso de comercialización que está orientado a aumentar beneficios y a convertirse en generadores de entretenimiento como producto de consumo.

En primer lugar, hay que identificar las diferentes tipologías de propiedad de los clubes para, posteriormente, detallar el modelo organizativo habitual en cada caso.

### 4.1.1. Tipología de clubes

En este primer apartado, es importante diferenciar la tipología de clubes, es decir, todo lo que refiere a sus propiedades y sus modelos de Gobierno. Principalmente, se diferencia entre los clubes tradicionales y las sociedades anónimas deportivas.

#### Clubes deportivos tradicionales

Los clubes deportivos tradicionales son aquellos que mantienen el Gobierno original, al igual que la mayoría de los clubes, es decir, son aquellos que siguen en manos de los socios, quienes son los mismos que lo han formado o incluso creado. Sus objetivos no suelen tener que ver con ganar dinero directamente, sino con cuestiones deportivas e



incluso sociales. Estos clubes tienen permitido realizar —además de las actividades propias para sus fines— otras actividades que podrían considerarse empresariales, siempre y cuando el beneficio sea para la sostenibilidad y el rendimiento deportivo del mismo club, o para participar en acciones comunitarias que tengan impacto social.

### **Clubos empresa: sociedades anónimas deportivas (en adelante SAD) o sociedades de capital**

Los clubes empresa son empresas del sector de la práctica deportiva, que están sustentadas por los aportes que realizan accionistas e inversores. Uno de sus objetivos es que sus propietarios tengan beneficios, y son sus accionistas e inversores quienes eligen un consejo de administración para que los representen. Como sociedades, este tipo de clubes puede cotizar en bolsa.

### **Diferencias en su aplicación: casos destacables de las cinco ligas europeas más importantes**

No existe una estructura homogénea para todo el mundo, así que, dentro de las dos tipologías descritas anteriormente, existen muchas variaciones; en este sentido, veremos algunos casos destacados que ayudarán a entender este aspecto.

#### **El caso de la Bundesliga alemana: la regla del 50 + 1**

Existe la opción de combinar las dos tipologías. Un gran ejemplo de ello son los clubes de la Bundesliga en Alemania, en la que se aplica la regla del 50 + 1.

La Bundesliga prioriza mantener la propiedad por parte de los socios con el argumento de que es beneficioso para la esencia de los clubes que tradicionalmente se han gestionado por ellos, pero sin cerrar la puerta a inversores externos. Para ello, la regla 50 + 1 es un término que se usa para referirse a la regulación de La Liga de Fútbol Alemán (DFL), que establece que, para obtener una licencia para competir en la Bundesliga, un club debe tener la mayoría de derechos de voto por parte de sus socios, es decir, el 50 % más 1 voto, de manera que se protege este modelo para los clubes.

Al igual que la mayoría de países lo hizo con cada federación nacional, en este caso, la Federación Alemana de Fútbol (DFB) les permitió a los clubes convertir sus equipos en sociedades anónimas públicas o privadas, de modo que pudieran mejorar su economía; a pesar de ello, con la regla de 50 + 1 de la competencia, se mantuvo el modelo de propiedad de los socios.



Es destacable el caso del Bayern de Múnich, que posee el número más elevado de socios: más de 290 000 miembros.

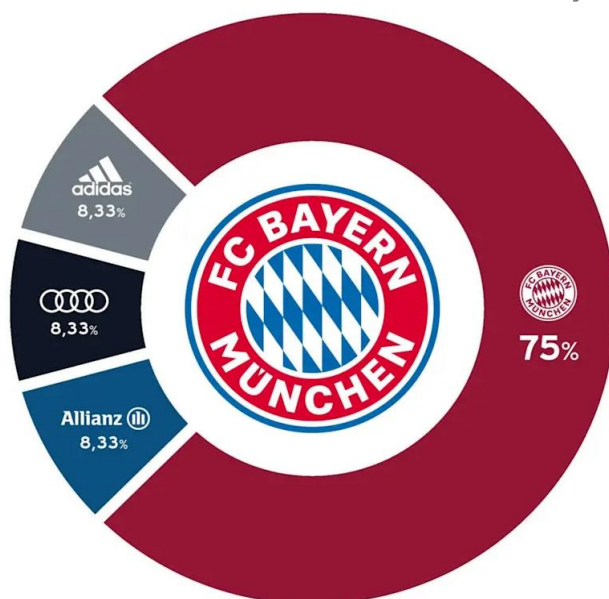
Figura 1: Tabla con cantidad de socios por club



Fuente: Bundesliga, s. f., <https://bit.ly/3HA4k2R>.

Por otra parte, cabe destacar que su accionariado se reparte tal como se puede observar en la figura 2.

Figura 2: Distribución accionaria del club Bayern de Múnich



Fuente: FC Bayer, s. f., <https://bit.ly/3CvyjoX>.

Como excepciones a esta regla, hay casos en los que una persona o compañía ha financiado sustancialmente un club por un período continuo de al menos 20 años; en estos casos, se le da la posibilidad al inversionista de acceder a una participación mayoritaria en el club. Tres ejemplos son el Bayer Leverkusen —propiedad de la farmacéutica Bayer—, el Wolfsburg —propiedad de la empresa de automóviles Volkswagen— y el Hoffenheim —propiedad de Diettmir Hopp, fundador de la empresa SAP.

Otro ejemplo destacado es el RB Leipzig —propiedad de la empresa Red Bull—, que compró su plaza a un equipo de quinta división y ha ido escalando posiciones hasta llegar a la temporada 2020-2021, lo cual le permitió alcanzar las semifinales de la Liga de Campeones de la UEFA.

Para ahondar en el tema, puede leer el siguiente artículo:

Fuente: **Bundesliga**, (s. f.). *FC Bayern München, el club más grande del mundo: más socios que FC Barcelona, River Plate y otros clubes de la Bundesliga*. Recuperado de <https://www.bundesliga.com/es/noticias/bayern-munich-hinchas-socios-afiliados-dortmund-schalke-barcelona-river-474691.jsp>.

El que se describió no es el único mecanismo de control de la Bundesliga; también hay un reparto equitativo de los derechos de televisión, por lo que ya en la temporada 2009/2010, la diferencia entre el equipo que más cobraba (Bayern de Múnich) y el que menos (Hoffenheim) era de tan solo quince millones de euros.

### El caso de España: contraste de modelos

España se destaca por tener los dos clubes de fútbol más valorados del mundo (FC Barcelona y Real Madrid, según [Forbes](#), 2021), los cuales son gestionados por sus socios. Por otra parte, en el país predominan los clubes que son propiedad de inversores.

### Figura 3: Tablas de equipos de fútbol valiosos en el mundo

La versión estadounidense de 'Forbes' publica un año más la lista anual de *Los equipos de fútbol más valiosos del mundo*. Así queda la clasificación:

1. **F.C. Barcelona: \$4.760 millones**
2. **Real Madrid C.F.: \$4.750 millones**



3. **Bayern de Munich: \$4.215 millones**
4. **Manchester United: \$4.200 millones**
5. **Liverpool: \$4.100 millones**
6. **Manchester City: \$4.000 millones**
7. **Chelsea: \$3.200 millones**
8. **Arsenal: \$2.800 millones**
9. **Paris Saint-Germain: \$2.500 millones**
10. **Tottenham Hotspur: \$2.300 millones**
11. **Juventus: \$1.950 millones**
12. **Borussia Dortmund: \$1.900 millones**

Fuente: Forbes 2021, <https://bit.ly/3FrZV01>.



Figura 4: Valoración de clubes según Forbes

**LA VALORACIÓN DE LOS CLUBS SEGÚN LA LISTA FORBES**

Clasf.	Equipo	(Entre paréntesis, propietarios o máxima accionista)	Miliones de euros
1.	 FC Barcelona	(Miembros del club)	3.996
2.	 Real Madrid CF	(Miembros del club)	3.988
3.	 Bayern Múnich	(SA, Miembros del club)	3.539
4.	 Manchester United	(Familia Glazer/EE.UU.)	3.526
5.	 Liverpool	(John Henry, Tom Werner/EE.UU.)	3.442
6.	 Manchester City	(Sheikh Mansour bin Zayed Al Nahyan/Emiratos Árabes)	3.358
7.	 Chelsea	(Roman Abramovich/Rusia)	2.668
8.	 Arsenal	(Stanley Kroenke/EE.UU.)	2.351
9.	 Paris Saint-Germain	(Qatar Sports Investments/Qatar)	2.099
10.	 Tottenham Hotspur	(Joseph Lewis, Daniel Levy/Reino Unido)	1.931
11.	 Juventus	(Familia Agnelli/Italia)	1.637
12.	 Borussia Dortmund	(Bernd Geske, Evonik Industries/Alemania)	1.595
13.	 Atlético de Madrid	(Miguel Ángel Gil Marín Enrique Cerezo/España; Idan Ofer/Israel)	839,64
14.	 Inter de Milán	(Zhang Jindong, LionRock Capital/China)	623,85
15.	 Everton	(Farhad Moshiri/Irán)	552,48
16.	 AC Milan	(Eliot Management/EE.UU.)	469,36
17.	 AS Roma	(an Friedkin/EE.UU.)	460,12
18.	 West Ham United	(David Sullivan, David Gold/Reino Unido)	426,53
19.	 Leicester City	(Khan Aiyawatt Srivaddhanaprabha/Tailandia)	382,03
20.	 Ajax	(SA, Miembros del club)	346,77

Fuente: Mundo Deportivo, 2021a, <https://bit.ly/3ntLenf>.

Veamos, a continuación, los motivos de la existencia de estas dos tipologías de clubes — tan distintas entre sí—, así como también el efecto que han tenido.

El primer motivo está relacionado con el contexto legal de España. Históricamente, la mayoría de los clubes, a finales de los años 80 y 90, tenían una situación económica muy mala, por lo que el Estado intervino y se hizo una ley del deporte estatal para regular todos los estamentos y las entidades en la práctica deportiva. Para ello, se creó el Consejo Superior de Deportes y se estableció qué era una liga profesional, qué era una federación deportiva y qué era un club.

En el caso de los clubes, la idea inicial era que todos fueran sociedades anónimas deportivas, como norma, con su correspondiente poder y mecanismos de control.

En España, hubo cuatro excepciones a este punto, es decir, cuatro clubes que no se convirtieron en SAD:

- FC Barcelona;
- Real Madrid;
- Athletic Bilbao;
- Club Atlético Osasuna.

El motivo principal se debió a que ellos presentaron, durante los últimos años, un patrimonio positivo; en este sentido, su situación no era de pérdidas y, por lo tanto, no estaban obligados como clubes a acogerse a este régimen. La referencia era ser entidades sociales, mientras que las nuevas sociedades deportivas tenían un objetivo claro de negocio, y eso tenía un impacto a modo de pago de impuestos. La vocación sin ánimo de lucro de estos cuatro clubes les ha otorgado una tributación diferente.

Este aspecto genera debate desde hace muchos años, y hace unos pocos años el tribunal europeo falló y sostuvo que estos clubes tenían un beneficio sobre el resto por menor pago de impuestos, por lo que tuvieron que hacer frente a pagos de impuestos por los últimos 20 años.

A continuación, puede leer algunos artículos sobre lo ocurrido:

Fuente: **El País**, (2019). *El Tribunal Europeo anula la sanción de Bruselas por ayudas ilegales al Real Madrid, Barça, Osasuna y Athletic*. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/26/companias/1551180941\\_514951.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/26/companias/1551180941_514951.html).

Fuente: **El País**, (2021). *El Barcelona, el Real Madrid, el Athletic y Osasuna deben devolver al Estado ayudas fiscales ilegales*. Recuperado de <https://elpais.com/deportes/2021-03-04/la-justicia-europea-sentencia-que-el-barca-el-real-madrid-el-osasuna-y-el-athletic-deben-devolver-al-estado-ayudas-fiscales-ilegales.html>.

A partir de esta situación, se ha revisado la obligatoriedad de que todos los clubes se terminen convirtiendo en sociedad anónima deportiva, más teniendo en cuenta que los clubes de socios también tienen sus propias herramientas de control. Por ejemplo, en el caso del Barcelona y el Madrid, la directiva tiene que presentar presupuestos y avalar personalmente un 15 % del presupuesto de gastos, algo que expone a la directiva a la posibilidad de tener que ejecutar los avales, así como a acciones de responsabilidad, lo cual presenta garantías fuertes también en esta modalidad.

Por otro lado, el cambio de tipología de club debería pasar por la asamblea e implicaría que los socios analizaran y acordaran, mayoritariamente, realizar el cambio para pasar a ser sociedad anónima deportiva.

Por último, ya existen clubes que son gestionados por sociedades de capital, por lo que no debería ser imprescindible ser una SAD para participar en competiciones. Por su parte, la fórmula de SAD no ha evitado grandes niveles de endeudamiento de muchos clubes, por lo que habría que revisar los mecanismos de control.

Por este motivo, recientemente se está actualizando la ley del deporte para incorporar estos cambios, modernizar teniendo en cuenta que los clubes deportivos se han profesionalizado e incluyendo algunos conceptos debatidos recientemente como, por ejemplo, la igualdad de género o la inclusión social—detalles que no están vigentes en leyes que se heredaron de los años 90.

Fuente: **Ministerio de Cultura y Deporte de España**, (2021). *El Consejo de Ministros aprueba el anteproyecto de la nueva Ley del Deporte*. Recuperado de <https://www.culturaydeporte.gob.es/actualidad/2021/12/211217-ley-deporte.html>

En general, se podría decir que el escenario actual —dominado por sociedades anónimas deportivas, aunque todavía con grandes equipos que mantienen el formato de club tradicional— mantendrá el control económico y el modelo de club por más tiempo en el foco del debate.

### **A continuación, encontrará artículos para profundizar en el tema:**

Fuente: **Hay Derecho**, (2014). *El fracaso de las Sociedades Anónimas Deportivas en España*. Recuperado de <https://www.hayderecho.com/2014/02/25/el-fracaso-de-las-sociedades-anonimas-deportivas-en-espana/>

Fuente: **Palco23**, (2021). *El Gobierno ultima la ley del deporte y la de profesionales del sector*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/el-gobierno-ultima-la-ley-del-deporte-y-la-de-profesionales-del-sector.html>

Fuente: **Asociación Española de Derecho Deportivo [AEDD]**, (2021). *Los 4 clubes no transformados en sociedades anónimas deportivas afectados por la sentencia del TJUE*. Recuperado de <https://aedd.org/noticias-derecho-deportivo/noticias-de-actualidad-derecho-deportivo/item/1591-los-4-clubes-no-transformados-en-sociedades-anonimas-deportivas-afectados-por-la-sentencia-del-tjue>

## Caso de grandes grupos inversores y equipos franquicias

Por lo que refiere a los principales países europeos, destacamos que hay un impacto en su competitividad producido por grandes inversores de los principales clubes de Europa salvo algunas excepciones. Posicionando estos clubes en la élite deportiva con resultados a corto o medio plazo sobre el rendimiento deportivo.

Figura 5: El Chelsea FC gana la UEFA Champions League 2020-2021 tras ser el club que más invirtió en fichajes

☰ **MUNDODEPORTIVO** 🔍 🔔 👤

### El Chelsea, campeón tras invertir 270 ‘kilos’ en fichajes

- El Chelsea gana la Champions y toca el cielo de Oporto



Celebración de los jugadores del Chelsea. / Manu Fernandez / Manu Fernandez / AP

Fuente: Mundo Deportivo, 2021b, <https://bit.ly/3DzhZVM>.

El sector del deporte se está industrializando: no solo existen inversores propietarios de clubes, sino que existen grupos inversores y grandes corporaciones que son propietarios de varios clubes. Estos grupos, bajo una misma marca, compran plazas de equipos en competiciones deportivas y crean su franquicia; a veces llegan a cambiarles el nombre y, en ocasiones, refundan el club.

Frente a esto, destacamos los casos del Red Bull GmH y el City Football Group. En el primer caso, la empresa Red Bull busca posicionarse en el mercado deportivo siguiendo su estrategia de marca. En este caso, la compañía es propietaria de los clubes Red Bull Salzburgo (Austria), RB Leipzig (Alemania), Red Bull (Brasil) y New York Red Bull (Estados Unidos).

Figura 6



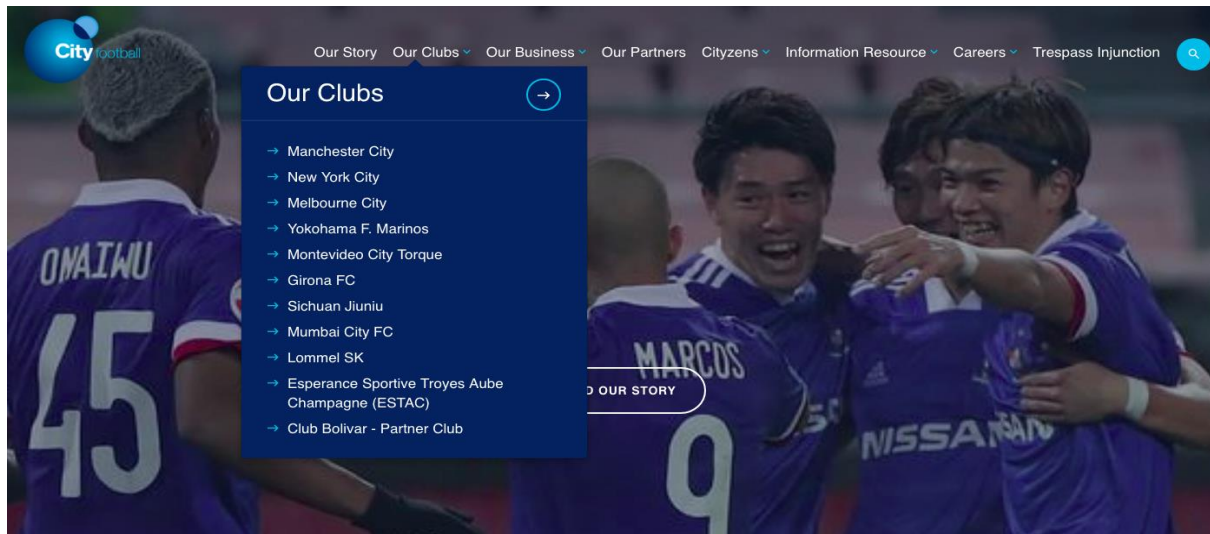
Fuente: Eurosport, <https://bit.ly/38jcMGP>

Puede leer el caso de Red Bull a continuación:

Fuente: **Red Bull**, (2017). *Red Bull y el fútbol, ¿conoces nuestros equipos?* Recuperado de <https://www.redbull.com/mx-es/red-bull-y-el-futbol-%C2%BFconoces-nuestros-equipos>.

En el segundo caso, el City Football Group tiene como club origen el Manchester City FC (Inglaterra, Premier League) y equipos franquicia por la mayoría de confederaciones como, por ejemplo, el New York City FC (Estados Unidos, MLS), Melbourne City (Australia, A-League), Yokohama Marinos (Japón) o el Girona FC (España).

Figura 7: Equipos del City Football Group



Fuente: captura de pantalla de City Football ([www.cityfootballgroup.com](http://www.cityfootballgroup.com)).

Figura 8



FUENTE: KPMG, <https://bit.ly/35sj7i5>

Para más información te recomiendo visitar los siguientes enlaces:

<http://www.strategyinsport.com/sport-corporations-a-temporary-trend-or-a-new-era-cfg-business-development/>



<http://www.strategyinsport.com/sport-corporations-a-temporary-trend-or-a-new-era-part-1/>

<http://www.strategyinsport.com/sports-corporations-part-3-3-city-football-group-evaluated-by-consulting-tools/>

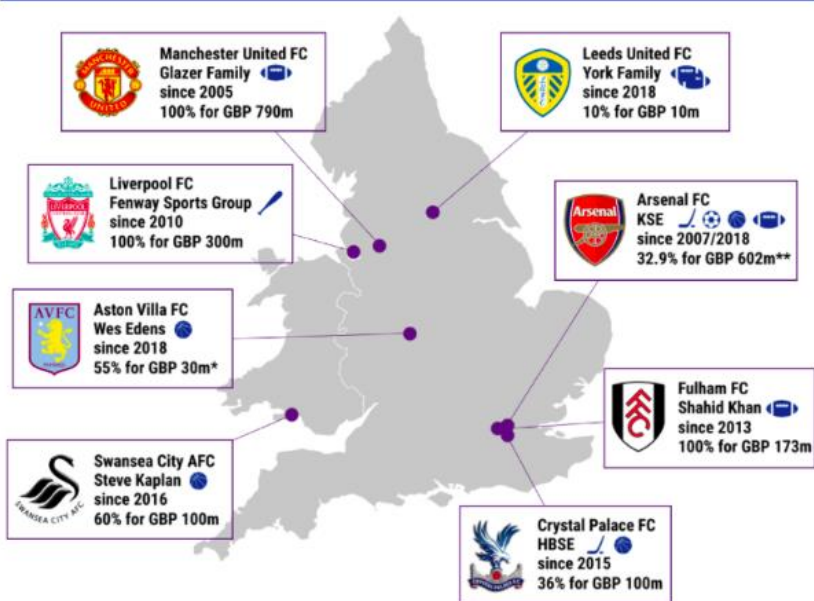
El propietario principal del City Football Group —único hasta 2015— es el grupo Abu Dhabi United Group en un 77 %; el resto está repartido entre China Media Capital Consortium (13 %) y Silver Lake (10 %).

Para el caso de las cinco mejores ligas europeas, repasamos la inversión extranjera:

La Premier League inglesa es la competencia con más presencia de inversores extranjeros. En total, el 80 % de sus equipos tienen dueños que no son de origen inglés. Se destacan especialmente los inversores americanos: Liverpool FC (Fenway Sports Group), Manchester United (Glazer), Aston Villa (Wes Edens y Nassef Sawiris), Crystal Palace (Josh Harris, Steve Parish y David Blitzler), Fulham (Shahid Khan), Arsenal (Kroenke), West Ham (David Sullivan, David Gold, Albert Smith), Leeds United (Andrea Radrizzani y San Francisco 49ers), Manchester City (Silver Lake, Abu Dhabi United Group, China Media Capital y CITIC Capital) y Burnley (ALK Capital).

Figura 9

### Major investments in UK football clubs by US sports owners



Source: KPMG Football Benchmark research, reported values  
\*\*Together with Nassef Sawiris (NSWE)  
\*\*67.1% of club shares were bought by KSE already in 2007, fee n. a.

Fuente: KPMG, <https://bit.ly/35sj7i5>



En la Premier League también hay inversores de otros países: Aston Villa (Egipto), Leeds (Italia), Manchester City (EA y China), Newcastle UTD y Sheffield United (Arabia Saudí), Leicester (Tailandia), Chelsea (Rusia), West Bromwich Albion y Wolverhampton (China) y Everton (Irán).

En la Serie A italiana, también destacan los inversores americanos: AC Milan, ACF Fiorentina, AS Roma, Parma Calcio y Spezia (Estados Unidos), Bologna FC (Canadá) y el Inter de Milán (China).

La Ligue 1 francesa: Paris Saint-Germain (Qatar), AS Mónaco (Rusia), Niza (Estados Unidos), Lille (Luxemburgo), Sochaux (China), Olympique de Marsella (Estados Unidos), Olympique de Lyon (China) y Girondins de Bourdeaux (Estados Unidos).

En La Liga española, también existen cada vez más clubes con financiación extranjera: UD Almería (Arabia Saudí), Córdoba CF (Bahréin), Atlético de Madrid (Israel), RCD Espanyol y Granada CF (China), Valencia CF (Singapur), Málaga CF y Cultural Leonesa (Qatar), Sevilla FC y RCD Mallorca (Estados Unidos), Real Valladolid (Brasil), Elche CF (Argentina), Real Oviedo (México), además del Girona FC (principalmente, Emiratos Árabes —City Football Group—). (Marketing registrado, 2021, <https://bit.ly/35sw3V3>).

Para más información:

<https://www.footballbenchmark.com/documents/files/public/KPMG%20Football%20Benchmark%20Clubs%20Valuation%20report%202019%20WEB.pdf>

[https://www.footballbenchmark.com/library/key\\_motivations\\_behind\\_buying\\_a\\_profesional\\_football\\_clubs](https://www.footballbenchmark.com/library/key_motivations_behind_buying_a_profesional_football_clubs)

<https://www.palco23.com/competiciones/la-huella-americana-se-propaga-45-clubes-de-futbol-en-manos-de-inversores-de-eeuu>

La UEFA —Unión Europea de Asociaciones de Fútbol— incluye como regla —en la normativa de participación en sus competiciones— no tener el mismo propietario que otro equipo participante, y evitar así conflictos de intereses. El caso más reciente fue el de Red Bull Leipzig, subcampeón de la Bundesliga alemana junto con el Red Bull Salzburg, campeón de la Bundesliga austríaca. Para que ambos equipos pudieran participar en la Liga de Campeones, el Red Bull Salzburg tuvo que constatar que Red Bull pasara a ser un patrocinador y no el propietario del club.

## **Fútbol popular**



Ante el dominio que representan los clubes con grandes inversores, y dado que el negocio va por delante del sentimiento original de los seguidores, han aparecido, en los últimos años en diversos países de Europa, clubes en los que los propietarios son los propios socios. En Inglaterra en 2002, hubo un precedente con el AFC Wimbledon por la disconformidad de los aficionados con el traslado de ciudad. El caso más mediático ocurrió cuando un millonario estadounidense adquirió el Manchester United; frente a esta situación, los socios que se oponían a esta acción fundaron el FC United of Manchester en el 2005.

En España, el pionero fue el Atlético Club de Socios, que se creó a partir de la conversión del Atlético de Madrid en sociedad anónima deportiva y del modo de gestionar la operación. El club ya ha conseguido tres ascensos y ha llegado a militar en liga preferente. El Gobierno del equipo se ejerce de modo totalmente asambleario. Su objetivo también es recuperar la labor social e impactar en la comunidad en la que se ubica. En este sentido, se destaca el caso de Unionistas, que se acerca a las categorías a partir de las cuales será obligado a convertirse en SAD.

#### **4.1.2. Modelo organizativo de los clubes**

Una vez que hemos visto las dos grandes tipologías de propiedad de los clubes, veremos las diferencias entre sus modelos de Gobierno.

##### **Modelos de Gobierno en clubes tradicionales**

En el caso de los clubes tradicionales, la presidencia y la junta directiva son elegidas por los socios en votación; se presenta un proceso institucional definido en sus estatutos, y se llevan a cabo actividades en lo que refiere a la representación del club.

**Figura 10: Junta Directiva del Fútbol Club Barcelona, año 2021**



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

En el caso del FC Barcelona, la junta directiva dirige la estructura ejecutiva, la cual dispone de comisiones: Comisión Económica, Comisión de Disciplina, Comisión Tecnológica, Comisión de Control y Transparencia, Comisión Social y Comisión de Peñas; todas ellas son consultivas. A su vez, la junta directiva dispone de los siguientes órganos:

- **Senado del FC Barcelona:** “órgano colegiado y honorífico [...] consultivo, integrado por miles de socios y socias con más antigüedad en el Club” (FC Barcelona, s. f. b, <https://bit.ly/3CBSems>).
- **Síndico de Socios:** “Órgano unipersonal e independiente de la Junta Directiva, que tiene por misión la asistencia, el asesoramiento y la defensa de los derechos de los socios en su relación con el club” (FC Barcelona, s. f. c, <https://bit.ly/3CBSems>).
- **Relaciones institucionales con la UEFA:** representación institucional.
- **Síndico de Peñas:** El Síndico de las Peñas tendrá la responsabilidad de velar por el buen entendimiento entre las diferentes peñas del Barça, y por la aplicación honesta y eficiente de los acuerdos entre peñas y club. Sus acciones tendrán que estar coordinadas y ser conocidas por el Consejo de Peñas y por las partes implicadas. (FC Barcelona, s. f. d, <https://bit.ly/3kS15tU>).
- **Cumplimiento:** En lo que refiere al cumplimiento, cabe destacar los estatutos, el código ético, los reportes anuales y la realización de asambleas y referéndums.

### **Modelo de Gobierno en clubes empresa que son propiedades de accionistas**

En el caso de las empresas que se constituyen como Sociedades Anónimas Deportivas — o su equivalente en cada zona del mundo—, su estructura se equipara a la de las empresas. Existe la figura del presidente y tienen un consejo de administración, que está constituido por los responsables que se han seleccionado en una asamblea general de accionistas, y actúan de acuerdo con lo establecido en los estatutos de la organización.

Para ahondar en el tema, puede consultar la información del Ministerio de Cultura y Deporte de España, lea el siguiente artículo:

Fuente: **Moreno Sánchez, A.; Díaz Suárez, A.** (2014). Diferencias en la gestión deportiva entre la Premier League y la Liga Española de Fútbol. En *EF Deportes Revista Digital* 18(188). Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd188/la-premier-league-y-liga-espanola-de-futbol.htm>.

### **Estructura ejecutiva de los clubes (gestión)**



Una vez que se han desarrollado las diferencias en cuanto a la gestión de la propiedad según la tipología de clubes, veremos, a continuación, cómo se organiza la estructura ejecutiva de los clubes internamente, y sus departamentos.

### **Estructura ejecutiva de los clubes: dirección y reporte directo a presidencia**

Si se reporta directamente a la presidencia —tanto si se forma parte de una junta directiva o de un consejo de administración—, se define la función de dirección, que lidera todas las tareas ejecutivas de la entidad.

Si se reporta a presidencia, suele haber también un departamento o función de gestión del gabinete de presidencia que se encargue de la gestión de la agenda institucional, así como de las tareas de protocolo y relaciones públicas de la entidad. También debe existir la función de cumplimiento y, en algunos casos, de auditoría interna.

Si se reporta de manera directa a la dirección general y al comité de dirección ejecutiva, en función del volumen de actividad y de la visión de la entidad a mediano y largo plazo, puede existir un departamento de estrategia que se encargue de dar coherencia y priorizar las diferentes actividades e inversiones. La toma de decisiones de dirección está cada vez más relacionada con una explotación eficiente de los datos; se trabaja con los departamentos de datos, de inteligencia de negocio, y analistas de negocio y deportivos, con la intención de construir y monitorizar la visión, los objetivos y el avance de toda la organización de forma transversal.

Finalmente, si el club dispone de filiales o sedes internacionales, se replica la estructura necesaria en cada nivel, y debe existir un contacto y coordinación en lo que refiere a la dirección entre ellas.

### **Estructura ejecutiva de los clubes: estructura deportiva**

Dentro de la estructura deportiva, generalmente, hay departamento que se encarga de la dirección técnica y de la administración de los equipos de fútbol, incluyendo la dirección deportiva, el *scouting*, los equipos técnicos (entrenadores y preparadores físicos), los filiales y los gestores.

Si se trata de un club que tiene varios deportes, suele haber también un departamento por cada uno de los deportes que tenga el club. Por ejemplo, en el caso del Barcelona, el club cuenta con un departamento de baloncesto, de balonmano, de fútbol sala y de *hockey*, todos ellos representados con un área de deportes profesionales. Cada club se organiza en función de la dimensión y los objetivos que tenga.

Existen departamentos o funciones para varios deportes o bien departamentos que no son 100 % exclusivos de la estructura deportiva, pero que sí dan servicio a los anteriores, principalmente; algunos ejemplos de ello pueden ser los servicios médicos, la metodología o los analistas deportivos.

El resto de las funciones corporativas suelen tener un subequipo que se especializa en deporte; en este caso, se hace referencia a funciones que van desde el mantenimiento aplicado a instalaciones deportivas, pasando por la gestión de viajes que se adaptan a los desplazamientos de los equipos por partidos fuera de casa, hasta el asesoramiento legal específico o la prensa.

## **Estructura ejecutiva de los clubes: estructura corporativa**

### **Departamento de negocio y marca**

Habitualmente, un mismo departamento o área se encarga de gestionar todas las líneas de ingresos (*revenue*) como, por ejemplo, los patrocinios -incluyendo tanto la venta como las activaciones de los contratos-, la gestión del contrato de derechos audiovisuales de televisión, la explotación comercial de las instalaciones y la venta de camisetas, equipaciones y demás *merchandising* o licencias. Todas estas líneas, normalmente, están estructuradas por gestión de producto, canal, instalación o deporte, según el volumen y el impacto del club.

Habitualmente, toda la fuerza de venta va acompañada de un equipo de *marketing* que se encarga tanto de la estrategia de marca corporativa —de la gestión de las campañas tanto en los medios físicos como digitales— como de la propia protección de la marca. Adicionalmente, puede existir un departamento o servicio que se encargue de la inteligencia de mercado.

### **Departamento de comunicación**

El equipo de comunicación se encarga de la gestión con la prensa y de los contenidos de actualidad deportiva e institucional que acompañan al equipo y a la junta. Adicionalmente, también realiza la gestión de la comunicación corporativa y de las líneas y los criterios a seguir.

Los medios digitales y las redes sociales son los canales principales y se gestionan de manera coordinada con el equipo de marca.

### **Departamentos corporativos (operativa)**

Los departamentos corporativos se encargan de todas aquellas funciones básicas para la operativa del club y su actividad. Algunas veces, estos departamentos se agrupan en un



área corporativa o como departamentos dedicados, de acuerdo con el tamaño del club. Dichas funciones básicas son operaciones y mantenimiento de las instalaciones deportivas y corporativas, la administración y finanzas, compras y viajes, seguridad, gestión jurídica, gestión patrimonial, recursos humanos y gestión de la tecnología.

### **Otros departamentos destacados**

En el caso de los clubes que son gestionados por socios, debe existir un departamento social que se encargue de la gestión diaria y la relación con los socios, sus eventos y asambleas. Puede que existan otros colectivos que también tengan necesidad de disponer de atención.

Muchos equipos disponen de un departamento o equipo que se dedica a las actividades sociales y comunitarias, habitualmente en forma de fundación, con su propia estructura y objetivos.

Muchas de las funciones descritas están en proceso de transformación digital, por lo que es posible que exista un equipo de digital. En este sentido, también están creciendo nuevas funciones como las divisiones de *e-Sports* o actividades que se salen totalmente de las estructuras habituales y que, por lo tanto, suelen requerir un equipo especializado.

En la última década, los grandes clubes han dispuesto de un canal de televisión con equipo propio o como servicio externalizado. Actualmente, se está produciendo un cambio de modelo en este aspecto, dado que se están trasladando los contenidos a los canales digitales.

Del mismo modo, cada vez más clubes tienen su propio equipo de I+D, que manejan planes especiales o la gestión de proyectos específicos estratégicos o de innovación.

Lo que se desarrolló previamente es la estructura genérica que se presenta para la gran mayoría de los clubes.

Pueden darse variaciones con la dirección deportiva, si se reportan directamente a la presidencia, lo cual les otorga más control a los *managers* deportivos; pero el resto de las funciones operativas son las más comunes.



Figura 11: Ejemplo de organigrama ejecutivo del FC Barcelona (personal no deportivo)



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

Puede leer más sobre la organización del FC Barcelona en la siguiente publicación:

Fuente: **FC Barcelona**, (s. f. a). *Junta directiva*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/junta-directiva>.

### 4.1.3. Relación con terceros

#### a. Relación con entidades deportivas

La relación entre los clubes y las competiciones o federaciones se presenta en diferentes aspectos. En lo institucional, se lleva a cabo por representantes de la junta directiva y sus órganos o comisiones dedicadas. En un sentido más operativo, cada departamento o función puede tener cierta relación tanto en lo informativo como en lo que refiere a trámites o gestiones compartidas.

Más allá de los jugadores y técnicos relacionados con la práctica directa de partidos de cada deporte, también se ejecuta la gestión administrativa en la que, por ejemplo, se inscriben los jugadores y técnicos y, para las decisiones importantes, suele haber representantes para el contacto con entidades deportivas. Dentro de los clubes, hay personas que se encargan de la representación en los foros de discusión o en la toma de decisiones en los que participan los equipos de cada competencia; un ejemplo de ello es

la asamblea de LaLiga, en la que tiene que asistir una o dos personas como máximo en representación y ejercer su voto. Del mismo modo ocurre en las federaciones.

En lo operativo, hay mucha relación, por citar algunos ejemplos: existen normativas que cumplir y adaptar en las instalaciones, trámites como presentar y aprobar presupuestos financieros siguiendo las condiciones estipuladas o, por ejemplo, en lo tecnológico, existe la conexión entre dispositivos propios de los clubes y los dispositivos —que son propiedades de las competiciones— que están instalados en los estadios, tanto para gestionar la seguridad como los propios *tickets* y accesos a los partidos.

## **b. Relación con entidades no deportivas**

Los clubes se relacionan con muchas entidades no deportivas. Un ejemplo comercial son los propios patrocinadores —que pertenecen a diferentes sectores— con los que cada vez se colabora más, así como otros colaboradores con los que se establece alguna relación por algún interés mutuo, más allá del simple hecho de ser potenciales nuevos patrocinadores.

También existe relación con la administración pública y los distintos Gobiernos para cualquier toma de decisión o regulación que pueda verse afectada. En lo que refiere a la notoriedad, es habitual ver a personalidades de la política en los palcos de los principales equipos.

Donde sea que el club tenga actividad, como, por ejemplo, en sus desplazamientos, también se presenta una relación con los representantes de entidades locales, en función del reconocimiento local o internacional que tenga el club.

Existen otros sectores que están algo alejados de la práctica deportiva y de los objetivos comerciales u operativos, que van desde las empresas tecnológicas o los centros de investigación o universidades con los que desarrollar I+D, hasta entidades sociales para desarrollar los proyectos de este campo, pasando por asociaciones locales o de vecinos colindantes a los estadios.

## **Conclusiones**

Cada club define su estructura en función de su alcance, de sus presupuestos, de su modelo de Gobierno, de la cantidad de deportes, de las competencias en las que participe y del nivel de profesionalización que tenga. En los próximos años, se concretarán nuevas competencias y regulaciones; además, el cambio de modelo del deporte a producto de entretenimiento —digitalizado y de producto de consumo según requiera el mercado— ya deberá estar consolidado.

La estructura de los clubes debe estar adaptada para todo ello, así que será necesario construir organizaciones resilientes que estén preparadas para adaptarse rápidamente a las nuevas situaciones y a minimizar el impacto ante posibles crisis.



## **Unidad 4.2. El caso del FC Barcelona. El impacto de las influencias políticas, económicas, socioculturales y ambientales**

En este apartado, veremos cómo, según la tipología de clubes y según cómo estén estructurados para realizar su actividad, qué otras influencias existen alrededor de la toma de decisiones de un club de fútbol y el impacto que tiene en su día a día. Se trata de las influencias políticas, económicas, socioculturales y ambientales. Para ello, seguiremos el ejemplo del FC Barcelona, club que gestiona diariamente el impacto de estas influencias.

### **4.2.1. El contexto del FC Barcelona**

El primer punto es detallar el contexto del FC Barcelona como gran representante de club multideportivo y de gestión tradicional, es decir, propiedad de los socios, para entender cómo pueden llegar a influir los factores socioculturales, políticos y económicos en la toma de decisiones.

#### **Proceso para acceder al Gobierno del club**

Para esta tipología de club, los factores socioculturales, políticos y económicos están presentes en el día a día de los mandatarios, antes de que estos accedan a la presidencia y durante todo su mandato. Los socios deben escoger presidente y junta directiva mediante elecciones, por lo que los candidatos deben trabajar su imagen mediática y buscar soportes entre los socios previamente, para después presentar un programa y, si son elegidos, cumplirlo o justificar su incumplimiento. Durante el mandato, todas las grandes decisiones y las cuentas de los resultados, presupuestos de cierre de temporada anterior y aprobación para la nueva, se validan por votación en la asamblea de socios compromisarios.

#### **Mecanismos de control y toma de decisiones**

Existen mecanismos de control definidos en los estatutos para todas las fases del Gobierno del club. Inicialmente, para presentar de manera formal la candidatura a la presidencia, se debe presentar un cierto número de firmas en un período de tiempo como aval de socios que dan soporte. Una vez formalizada oficialmente la candidatura, se presenta el programa del mandato, y, durante la realización de la campaña, se debe concretar en presentaciones, entrevistas e incluso debates televisados; en este caso, es posible destacar que hay mucha notoriedad para el caso del FC Barcelona. También, se

visitan lugares públicos concurridos y socios, peñas o agrupaciones de seguidores, y los candidatos se empapan de la vida cultural y real del club; todo ello se parece mucho a las campañas electorales de la política.

Una vez que se celebran las elecciones, se formaliza la presidencia y el resto de la junta directiva, que debe avalar un porcentaje del presupuesto de la temporada vigente, y estos deben cumplir con ciertos indicadores y ratios para garantizar la sostenibilidad del club. Las tomas de grandes decisiones se producen o se validan en las asambleas anuales o extraordinarias, que son seguidas por los medios y normalmente televisadas. Una vez que se aprueban los puntos, se pueden trasladar a lo ejecutivo para ser accionados.

Por último, una vez que finaliza un mandato, si la nueva junta detecta y demuestra alguna irregularidad en la gestión, podría pedir explicaciones o, en casos extremos, ejecutar avales y activar acciones de responsabilidad con la junta anterior.

### **Impacto en el modelo de Gobierno**

Este modelo se diferencia claramente del modelo empresa/sociedad, en el que el propietario puede decidir algún aspecto relevante del club sin pedir permiso formalmente a sus accionistas. En el caso de los clubes gestionados por socios no es así, y, si se trata de clubes con la notoriedad del FC Barcelona, aún menos, claramente. Existen precedentes de propuestas del club que se han revocado en la asamblea, mientras que el soporte mayoritario de una decisión otorga un extra de legitimidad a los mandatarios de la entidad. En este sentido, la junta directiva tiene en cuenta los intereses de los socios durante toda su gestión, y se analiza la viabilidad de las decisiones que requieran soporte social y económico, una evaluación de cómo será su exposición pública y la posibilidad de realizar todo el proceso con rigor y transparencia.

#### **4.2.2. Factores que influyen en la gestión del club**

Una vez que se plantea el contexto de un club que es gestionado por socios como el FC Barcelona, y habiendo descrito con anterioridad la estructura por áreas y las funciones habituales en un club de este tipo, llega el momento de definir las grandes acciones del club, los planes estratégicos o los grandes proyectos. Para ello, se suelen hacer análisis de los entornos —como, por ejemplo, con el análisis PESTEL—, que se utilizan para analizar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que se presentan en el contexto y su impacto en la institución. Veremos, a continuación, el desglose del análisis de estos factores, considerando el contexto del FC Barcelona.

#### **Factores políticos**



## ● Identidad e historia

Los primeros factores políticos y, a su vez, culturales, que han influido e influyen en un club tan notorio como el FC Barcelona, se remontan a sus orígenes y su historia, los cuales son relevantes para una gran parte de los socios, y tienen un gran impacto en la sociedad local. Se considera el eslogan «más que un club» por sus señas, su identidad y su historia, y debido al impacto local que tiene el club. El propio idioma oficial de la entidad es el catalán, idioma cooficial en Cataluña, la región donde se ubica Barcelona. El catalán cuenta con un contexto histórico muy relevante de muchos años —que se remonta a épocas difíciles como los años posteriores a la guerra civil española y su posguerra—, en el que existía una gran represión social. En ese entonces, el campo del FC Barcelona era uno de los pocos lugares en el que la sociedad de la época se podía sentir más o menos libre para expresarse. A su vez, se presentaban otras dificultades a partir de las cuales los socios ayudaron económicamente a que el club siguiera funcionando, lo cual hizo que se convirtiera en el gran club que es hoy.

A continuación, puede leer más sobre los valores y la historia del club:

Fuente: **FC Barcelona**, (s. f. f). *Valores*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad>

Fuente: **FC Barcelona**, (s. f. g). *Década a década*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>

Fuente: **FC Barcelona**, (s. f. h). 1899-09. *Nacimiento y supervivencia*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/ficha/643865/1899-09-nacimiento-y-supervivencia>

## ● Notoriedad del club. Gestión glocal

El club es de las entidades catalanas más reconocidas internacionalmente, por lo que su posicionamiento o no posicionamiento, en cualquier aspecto de la actualidad o de la política, tiene un gran impacto en el contexto político local de Cataluña y Barcelona. A su vez, la dimensión del impacto global actual del FC Barcelona cada vez crece más, aspecto que implica ampliar el foco de las relaciones y el posicionamiento de la entidad en la actualidad internacional.

Para el club, representa un desafío conjugar las dos visiones políticas para que representen los valores y una imagen local que sean coherentes con la imagen que se proyecta en el mundo. La influencia de la política se traslada al día a día del club. La gran notoriedad que tiene el club, en lo institucional, abre muchas puertas y facilita el acceso privilegiado a muchos foros; pero, por otro lado, la exigencia que hay para que el club se



posicione en lo político o para se implique de algún modo, la crítica o exposición que tiene, es decir, todo lo que hace el club es muy fuerte.

Puede ahondar en este tema leyendo el siguiente artículo:

Fuente: **Público**, (2013). *La intrínseca relación entre el Barça y la política en Catalunya*. Recuperado de <https://www.publico.es/deportes/intrinseca-relacion-barca-y-politica.html>.

Además, en los siguientes enlaces encontrará notas periodísticas de CNN y BBC sobre el club Barcelona:

- <https://cnnespanol.cnn.com/tag/barca/>
- <https://www.bbc.com/sport/football/teams/barcelona>

### ● **Relación política con otras entidades**

Un último factor político relevante es el impacto que el club puede generar en terceros con los que está vinculado. En lo deportivo, una decisión o posicionamiento del club puede afectar positiva o negativamente la imagen de todos los equipos de la competición, federación o del propio sector del fútbol, especialmente si el posicionamiento es diferente al mayoritario o puede implicar una crisis reputacional. En lo no deportivo, las decisiones o posicionamientos pueden impactar de muchos modos como, por ejemplo, pueden no encajar con los patrocinadores y que estos se retiren, o, al contrario. Además, en lo local, el club es uno de los polos de atracción de turismo de la ciudad y del país, por lo que los sectores afectados o la administración pública deben ser tenidos en cuenta.

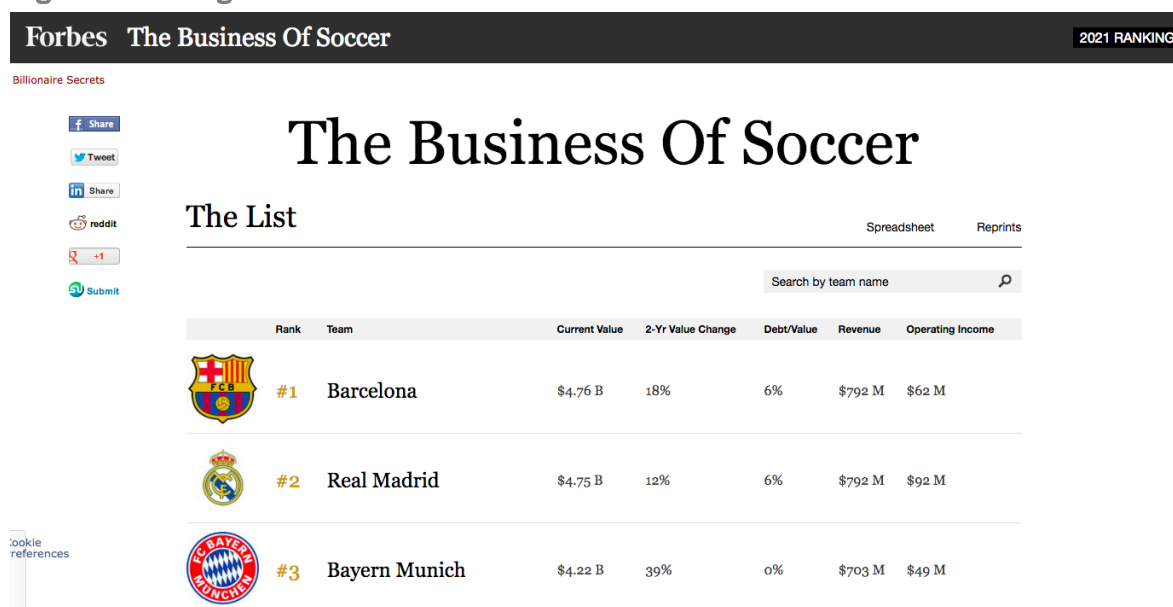
### **Factores económicos**

#### ● **Impacto económico del valor de la marca**

Los recursos económicos del club, y el valor de su marca y de sus activos, así como las competiciones en las que participa, son aspectos que pueden impactar directa o indirectamente en el nivel de ingresos del club. La valoración de estos factores impacta en los posteriores contratos de patrocinio o en la valoración del club en el reparto de la venta de derechos de televisión. Cualquier activo o aspecto que genere una importante repercusión en el día a día del club, desde la camiseta o cualquier aspecto de la instalación, hasta la comunicación o acción que realice una persona vinculada con el club, en cualquier lugar, tiene su impacto, tanto positivo como negativo.



Figura 12: El negocio del fútbol



Fuente: Forbes, s. f., <https://bit.ly/3kLOecD>.

### ● Impacto económico de la imagen de los jugadores

Desde otro punto de vista, teniendo en cuenta que los jugadores son el activo principal que genera más interés, se establece que, tanto el éxito o el fracaso como las actitudes y las actividades de los jugadores del equipo, impactan en la imagen global de la entidad, ya que se relacionan con el club afectando a la marca y su valorización. Veamos un ejemplo: en el momento en que un club grande como el FC Barcelona comunica, o se filtra su interés en incorporar un futbolista en concreto, el valor de ese jugador pasa a relacionarse con la marca, y, en lo que respecta al mercado, su valor y notoriedad pueden aumentar.

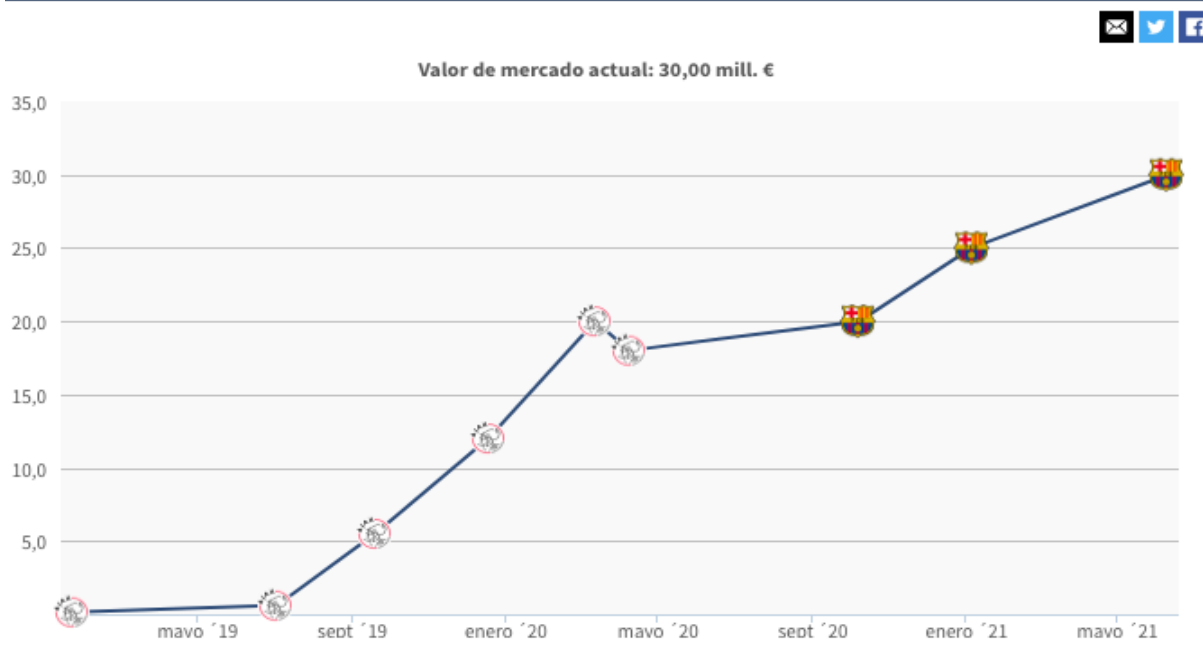
En el caso de las grandes estrellas, hay que incorporar a la valoración de la operación el incremento en las líneas de negocio del club. Existen diversos aspectos como, por ejemplo, la venta de camisetas; un mayor interés por el club en su país de origen; los propios activos del jugador, sus seguidores y el potencial de colaborar e incrementar el valor mutuo; el potencial incremento de ingresos, que se podrá obtener con las publicidades que se hagan en estos canales, y, si es el caso, si el jugador tiene contrato publicitario con alguna marca y si esta se encuentra entre los propios patrocinadores del club o bien entre sus competidores.

El valor de mercado de jugadores suele subir en el momento de fichaje por el FC Barcelona, ya que aumenta la exposición del jugador, en medios y en redes sociales, aspecto que aumenta el valor de su marca personal.



Figura 13: Ejemplo Sergiño Dest

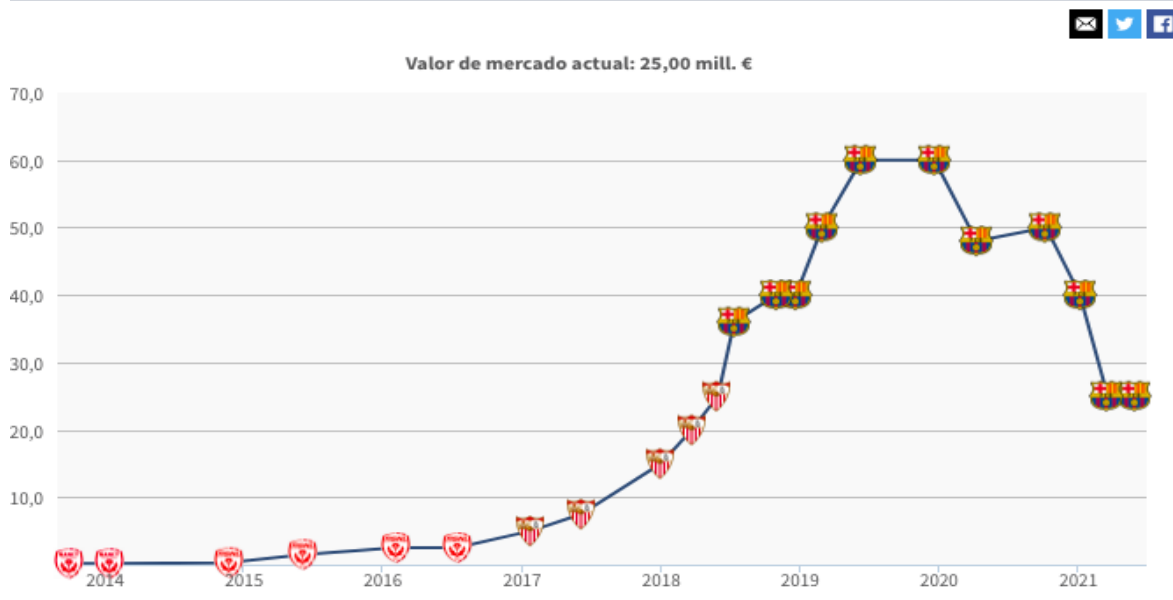
EVOLUCIÓN DEL VALOR DE MERCADO



Fuente: Transfermarkt, s. f. a, <https://bit.ly/3q0korQ>.

Figura 14: Ejemplo Clément Lenglet

EVOLUCIÓN DEL VALOR DE MERCADO



Fuente: Transfermarkt, s. f. b, <https://bit.ly/3kPwjSm>.

● Relación económica con otras entidades

Más allá de la relación política con otras instituciones, también existen relaciones comerciales dentro o fuera de las actividades habituales de los clubes de fútbol.



La idea de colaborar mutuamente con los propios patrocinadores, frente al modelo histórico en el que el patrocinio se reducía a una relación de marca, puede suponer una colaboración efectiva, e incluso puede optimizar o ampliar vías de ingreso. Además, es posible estar dispuesto a colaborar con otros actores con los que investigar, compartir conocimiento y desarrollar conjuntamente nuevos negocios.

Para ahondar en el tema, puede leer las siguientes notas:

Fuente: **Johan Cruyff Intitute**, (2020). *Ryoichi Fukaya: «El patrocinio del FC Barcelona da a Rakuten credibilidad y una audiencia de alcance global»*. Recuperado de <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/administracion-del-futbol/patrocinio-rakuten/>.

Fuente: **Ribas, N.** (2019). *Cómo Rakuten aprovecha su alianza con el Barça para crecer*. En *Crónica Deporte*. Recuperado de [https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/como-rakuten-aprovecha-patrocinio-barca-negocios\\_116396\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/como-rakuten-aprovecha-patrocinio-barca-negocios_116396_102.html).

Otro ejemplo de colaboración podría ser ayudar a las competiciones, que centralizan las negociaciones por la venta de derechos de TV a operadoras internacionales, en las que el soporte o la participación de los principales clubes puede ser un efecto decisivo en el éxito de la operación.

La actividad diaria del club como polo de atracción turística, con el estadio con mayor capacidad de Europa y uno de los museos más visitados del país, supone un impacto económico en la ciudad de Barcelona, aspecto que influye en la relación con las administraciones locales.

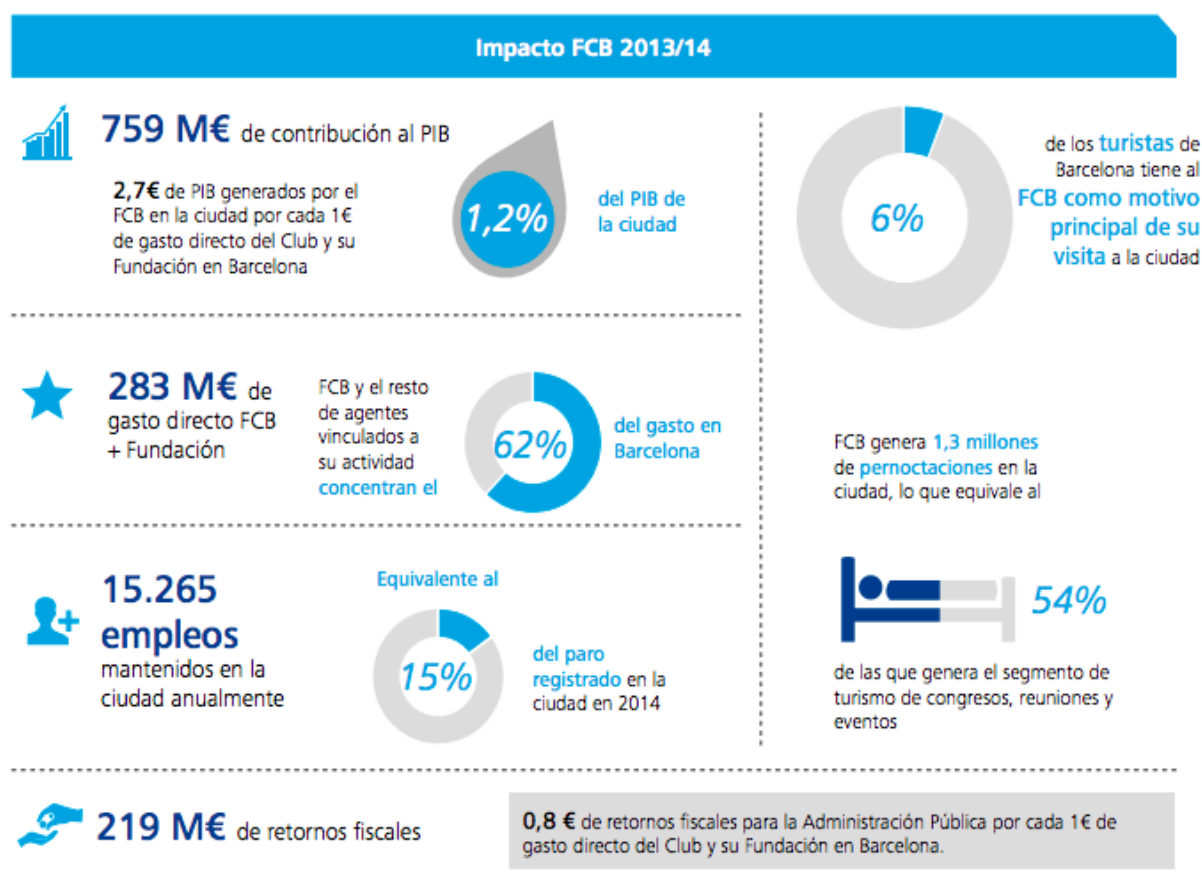
Un ejemplo claro es el siguiente:

Fuente: **Europa Press**, (2021). *El FC Barcelona y la Agència Catalana de Turisme seguirán promocionando Catalunya*. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-fc-barcelona-agencia-catalana-turisme-seguiran-promocionando-catalunya-20210920152247.html>

En la temporada 2013/2014, se realizó un estudio que concluyó en que el impacto directo en el PIB de la ciudad era del 1,2 % del total, e indirectamente mucho mayor, así como en la imagen y notoriedad aportada a la ciudad.

Figura 15: Ratios del impacto de la actividad del FCB en la ciudad de Barcelona

Ratios del impacto de la actividad del FCB en la ciudad de Barcelona



Fuente: Deloitte, 2014, <https://bit.ly/3kRymFH>.

Para ahondar en el tema, lea las siguientes publicaciones:

Fuente: **Deloitte**, (s. f. a). *El impacto económico del FCB en la ciudad de Barcelona*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/impacto-economico-FCB.html>.

Fuente: **López, E.** (2020). El FC Barcelona supone el 1,46 % del PIB de la ciudad. En *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.es/catalunya/noticias/10352370/02/20/El-FC-Barcelona-supone-el-146-del-PIB-de-la-ciudad.html>.

Fuente: **FC Barcelona**, (2019). *El Barça y Barcelona Global trabajarán conjuntamente para fortalecer el posicionamiento de la ciudad en el mundo*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1277194/el-barca-y-barcelona-global-trabajaran-conjuntamente-para-fortalecer-el-posicionamiento-de-la-ciudad-en-el-mundo>.

## Factores socioculturales

### ● Impacto social y cultural

Más allá de la influencia de los socios del club en la toma de decisiones, la tipología de club deportivo tradicional implica aspectos socioculturales, ya que formalmente se trata de entidades sin ánimo de lucro, que no buscan el beneficio directo, sino que buscan que se inviertan beneficios en la mejora del rendimiento del equipo, la sostenibilidad del club o en proyectos comunitarios.

En el caso del FC Barcelona, se presenta la visión histórica todavía vigente con el lema «más que un club», que incorpora el mensaje de que no solo es importante hacer las cosas, sino que también la manera de hacerlas, el modo que implica jugar con un estilo de juego determinado, ganar de una determinada manera, comunicar y participar de un determinado modo.

**Figura 16: Mes que un club**



El lema “Más que un club” esta escrito en el estadio. FUENTE: fcbarcelona.cat

El contexto del club también incorpora el rol de embajador del lugar de procedencia y de su cultura local, y de ejecutar y dar a conocer las actuaciones de responsabilidad social. De hecho, muchos jugadores también llevan a cabo proyectos que se hacen conjuntamente —o no— con el club, y tienen su impacto tanto local como global. En este sentido, otro de los objetivos del FCB es ser la entidad más querida y la excelencia deportiva; ser global es ser la entidad más querida, busca también tener mucho impacto.

Para ahondar en el tema, lea las siguientes publicaciones:

Fuente: **FC Barcelona**, (2021). *La Fundación Barça promueve la integración y el bienestar emocional de más de 24.000 jóvenes, niños y niñas refugiados*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2174420/la-fundacion-barca-promueve-la-integracion-y-el-bienestar-emocional-de-mas-de-24000-jovenes-ninos-y-ninas-refugiados>.

Fuente: **Organización de las Naciones Unidas**, (s.f.). *La Fundación Barça: el deporte al servicio del desarrollo social*. Recuperado de <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-fundacion-barca-el-deporte-al-servicio-del-desarrollo-social>.

Fuente: **Sport**, (2015). *Bill Gates: "El FC Barcelona cree en las causas sociales"*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/mundial-clubs/bill-gates-barcelona-cree-las-causas-sociales-4756179>.

Fuente: **FC Barcelona Fundación**, (s.f.). *Fomentamos los valores del FC Barcelona*. Recuperado de <https://fundacion.fcbarcelona.es/futbolnet>

**En la siguiente página, encontrará información sobre el deporte amateur:**  
<https://www.fcbarcelona.es/es/deportes-amateurs/informacio-general>

Fuente: **FC Barcelona**, (s. f. i). *Donde el deporte descubre su futuro* [video]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/barca-innovation-hub>.

A continuación, puede ingresar a la página oficial de la FC Barcelona Fundación:  
<https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad/barca-fundacion>.

### Relación con Unicef

2016	Fuente: <b>Europa Press</b> , (2016). <i>El FC Barcelona y Unicef escenifican en la ONU sus diez años de alianza</i> . Recuperado de <a href="https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-fc-barcelona-unicef-escenifican-onu-diez-anos-alianza-20160907195951.html">https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-fc-barcelona-unicef-escenifican-onu-diez-anos-alianza-20160907195951.html</a> .
2021	Fuente: <b>Palco23</b> , (2021). <i>El FC Barcelona renueva el patrocinio con Unicef una temporada más</i> . Recuperado de <a href="https://www.palco23.com/clubes/el-fc-barcelona-renueva-el-patrocinio-con-unicef-una-temporada-mas">https://www.palco23.com/clubes/el-fc-barcelona-renueva-el-patrocinio-con-unicef-una-temporada-mas</a> .

#### ● Valores identitarios del club

Los clubes con identidad, ya sea por su historia o por su representación de alguna cultura o tradición local, suelen tener valores que los definen y que influyen en su manera de desarrollar las acciones. En el caso del FC Barcelona, los valores son fundamentales para



cualquier actividad que se desarrolle por parte de la entidad, y son los que se describen en los próximos párrafos.

El primer valor es el **respeto**, valor que se traslada a todos los niveles, desde el mismo estilo de juego: no menospreciar al rival, no usar la violencia, no provocar conflictos durante los partidos... hasta todos los niveles de gestión del club. Algunos ejemplos visibles pueden ser los estilos de comunicación, las campañas promocionales o el hecho de que cualquier promoción de la marca debe ser coherente con este valor que condiciona el juego y la imagen del club.

A continuación, se presenta un ejemplo:

Fuente: **FC Barcelona**, (2017). *El Barça propaga al mundo su posicionamiento de apuesta por el diálogo, el respeto y el deporte, el tifo del Barça-Olympiacos*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/738054/el-barca-propaga-al-mundo-su-posicionamiento-de-apuesta-por-el-dialogo-el-respeto-y-el-deporte-el-tifo-del-barca-olympiacos>.

Otro valor del club es el **esfuerzo**, en el sentido de dedicación, rigor, constancia, sacrificio, perseverancia. Todo el esfuerzo que da sus resultados a mediano y largo plazo, el cual implica superación personal. Desde el club, se les exige a los equipos. Por ejemplo, a los jóvenes de la cantera no solo se les pide aprender a jugar bien al fútbol, sino que también se les pide que académicamente tengan un buen desempeño; se trata de garantizar que la mayoría de ellos pueda dedicarse al deporte profesional en algún futuro.

También está el valor de la **ambición**, que se relaciona con la voluntad de conseguir el máximo rendimiento y, por lo tanto, no solo consiste en conseguir que las cosas funcionen, sino que también funcionen de la mejor manera que sea posible. Es algo que se exige internamente en el club, pero también lo exigen los seguidores y socios desde el propio entorno.

Otro valor destacado es el **trabajo en equipo**, básico para el fútbol, ya que es un juego asociativo en el que la colaboración entre individualidades es necesaria para alcanzar beneficios comunes. En este sentido, cada vez hay más colaboración con terceros.

Por último, cabe destacar el valor de la **humildad**; realizar todas las acciones teniendo en cuenta los valores descritos conlleva también a aprender y generar una inteligencia colectiva, que es parte de la clave del éxito.

Algunos ejemplos respecto a esto último son los siguientes:

Fuente: **Sport**, (2017). *El tierno gesto del Infantil del Barça en Japón opta a un Laureus*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/futbol-base/tierno-gesto-del-infantil-del-barca-japon-opta-laureus-5748423>.

Fuente: **Rogé, A.** (2018). El Infantil B del Barça conquista el World Challenge Cup de Tokio. En *Sport*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/futbol-base/infantil-del-barca-conquista-world-challenge-cup-tokio-5347809>.

## Factores legales

Los factores legales también pueden influir enormemente y son fundamentales, ya que es el marco legal y la normativa de las competiciones los que fijan y rigen, en última instancia, el comportamiento de las personas y los clubes que los conforman. Estos factores, además, se encuentran en el resto de las actividades: la propia normativa de construcción y de uso de las instalaciones, o bien, una denuncia por parte de un jugador, empleado o socio por incumplimiento de estatutos, puede implicar que se pare o se modifique un proyecto.

Por otra parte, las reglas del juego tienen mucho impacto en la planificación a mediano y largo plazo, al igual que cualquier decisión que se tome. Un ejemplo que se podría citar es el *fair play* financiero, que se marca de UEFA o de algunas competencias, y cuyo impacto en los fichajes repercute en los sueldos de los jugadores (que son el gasto principal); esto condiciona el equipo, el espectáculo —fichar estrellas—, y la sostenibilidad de los clubes, lo que les permite hacer presupuestos más o menos flexibles.

Para ahondar en el tema, lea la siguiente publicación:

Fuente: **UEFA**, (2014). *Juego limpio financiero*. Recuperado de <https://es.uefa.com/news/0212-0e892693c699-144488e503a3-1000--juego-limpio-financiero/>.

En el caso de LaLiga española, existe igualmente un control económico por parte de los propios clubes y SAD desde 2013, fijando el margen de gasto anticipadamente, funcionando así con carácter más preventivo que en el caso de la UEFA.

Más información: <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/como-funciona-el-control-economico-y-el-limite-de-coste-de-plantilla-deportiva-en-laliga-1>

## Factores ambientales

### ● Factores ambientales: ambiente físico, medioambiente



Existen otros tipos de factores que pueden influir en la gestión. Por ejemplo, cada vez más, los factores que se relacionan con la protección del **medioambiente** se dedican a trasladar iniciativas siguiendo los valores del club a la sociedad, y a calcular el impacto en sostenibilidad e intentar ser agentes de cambio en el sector.

**Figura 17: Ejemplo club Forest Green Rovers**



Fuente: Deloitte.

Para ahondar en el tema, lea la siguiente publicación de Deloitte:

Fuente: **Deloitte**, (s. f. b). *The role of sport in mitigating climate change*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/the-role-of-sport-in-mitigating-climate-change.html>

Fuente: **Deloitte**, (2021). *A sporting chance. The role of sport in mitigating climate change*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-the-role-of-sport-in-mitigating-climate-change.pdf>.

- **Ambiente emocional, entorno mediatizado**

Los **factores emocionales** que se vinculan con el propio transcurso de la competición, pueden darse por rivalidad histórica o por algún factor más reciente que haya sido mediatizado; a pesar de ello, los temas de actualidad suelen tener un gran peso. En este sentido, es habitual que la gente, seguidores del deporte, dé su visión y su opinión sobre lo que el club hace, su desempeño deportivo, cómo juega el equipo o acerca de las decisiones que se toman, desde una posición muy emocional para seguidores y socios.

Este factor puede verse amplificado enormemente por estos otros factores: los **comunicativos**. Los factores de comunicación abarcan la relación con la prensa y con los medios locales e internacionales, que van siguiendo el día a día de todo lo que se relaciona con el club, acompañando al equipo en el estadio y en sus viajes. Estos factores incluyen, además, todo lo que se publica con referencia al club y sus jugadores, por todos los canales o en redes sociales y, en definitiva, todas las reacciones que se generan alrededor del club, las cuales influyen en la toma de decisiones.

Los clubes no son entidades aisladas: todo lo que les pase a los agentes de su entorno puede influir directa o indirectamente, e implica escucha activa, estimar afectación y, en muchos casos, tener una posición al respecto. Estos agentes pueden ser las propias competiciones, los agentes de los jugadores, los propios jugadores o exjugadores, los equipos rivales, las marcas que se relacionan con el club, en cuanto a la imagen y proyección, ya que, de alguna manera, se pueden considerar *partners* de la institución.

Hace más de 30 años, Johan Cruyff bautizó a todo el ambiente que rodea al club como el «entorno». Hoy, también es importante incorporar la transformación del sector del deporte al **sector del entretenimiento**, el impacto y la visibilización de un encuentro deportivo como evento de entretenimiento de interés por toda la actividad, antes y después de la acción deportiva, más allá de las reacciones de jugadores, técnicos y directivos, tanto en la previa como en el pospartido; cualquier detalle que se conozca acerca de las reacciones del vestuario o en otros momentos, incluso los detalles que comparten los mismos jugadores en sus redes sociales, pueden dar lugar a una reacción del entorno a la que el club debe plantearse responder o no.

### ● Situación global

Existen factores que representan retos globales como, por ejemplo, la crisis sanitaria del COVID-19, la crisis económica, las crisis sociales, la amenaza del terrorismo o la crisis climática.

Dichos factores generan un fuerte impacto tanto en las ciudades como en sus instituciones; por este motivo, también impactan en los clubes deportivos. En este sentido, estos factores no pueden quedar fuera de este tipo de análisis, ya que se debe analizar estratégicamente cómo nos afectarán, y, de acuerdo con ello, plantear la mejor manera de transitarlos.

### Factores tecnológicos

La adopción o incorporación de nuevas tecnologías puede causar impacto en el rendimiento deportivo, la experiencia de los seguidores y la gestión de la organización.



La **tecnología deportiva** se presenta en el análisis deportivo más avanzado: puede influir en la manera en la que se preparan los partidos, y, en consecuencia, mejorar el juego y analizar profundamente al rival, incluyendo sus puntos débiles, etc. Por otra parte, la tecnología deportiva influye en el rendimiento individual de los jugadores: se adaptan entrenamientos, se reduce el riesgo de lesiones o se reduce el tiempo de recuperación. No disponer de estas tecnologías ni aprovecharlas supone una pérdida de competitividad frente al resto de clubes de élite.

La tecnología, además, puede influir en la **experiencia de los aficionados**: por un lado, puede influir en la experiencia al asistir a ver un partido, en el que tecnologías como el 5G o la digitalización de todos los servicios e instalaciones brindan múltiples opciones para ampliar y personalizar la experiencia, con un enorme potencial de impacto en la imagen y en la monetización de la experiencia. Por otro lado, la tecnología habilita una relación mucho más directa con *fans* que asisten poco al estadio o que no han estado y quizá no lo visitarán nunca (porque, por ejemplo, siguen al equipo desde la otra punta del mundo). La gran presencia de contenidos digitales permite hacer la visita virtual e interactuar o seguir el día a día del club con todo tipo de detalles.

Por último, la tecnología, mediante la **digitalización y automatización de procesos**, ha influido en la gestión tanto interna como entre entidades. Internamente, ha facilitado tanto la eficiencia operativa como su expansión en el mundo, no solo por las oficinas o sedes internacionales, sino también a través de mantener el contacto durante la actividad de personal desplazado, de las escuelas distribuidas por el mundo, de los puntos de venta distribuidos de comercialización, o a través de los propios desplazamientos de todos los equipos. Externamente, la tecnología ha influido por la automatización y la facilidad que ha mejorado la operativa y las tramitaciones con administración, federaciones, competiciones y otros clubes que, a su vez, han permitido un control más detallado de la actividad realizada y su impacto por cada una de las partes.

Para ahondar en el tema, puede leer las siguientes publicaciones:

Fuente: **KPMG**, (2020a). *El valor del jugador no es inmune a la pandemia*. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/06/el-valor-del-jugador-no-es-inmune-a-la-pandemia.html>

Fuente: **KPMG**, (2020b). *Player value not immune to pandemic An analysis of the impact of the COVID-19 crisis on football players' market values*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2020/06/fmb-report-covid-impact-on-players-values.pdf>.

## Conclusión



Los clubes de fútbol de élite están condicionados —más allá de los resultados deportivos— por múltiples factores: tanto internos —modelo de club, su realidad, su historia e identidad propia y sus socios— como externos —la relación e interacción con los propios deportistas, con un gran número de agentes del entorno deportivo, con las entidades de las ciudades y países en los que se ubican físicamente; por su exposición a redes y nuevos canales, sin dejar de aparecer en portada o en los destacados en medios informativos tradicionales, y, sobre todo, por su gran número de seguidores tanto locales como internacionales, que tienen una vinculación emocional con el club y simplemente con el fútbol como deporte—. Todo ello debe estar controlado y gestionado de modo estructural, y debe aprovecharse para generar una marca propia que deberá diferenciarse del resto de los equipos, con el fin de seguir siendo competitivos en lo deportivo y comercial.

## Referencias

**Asociación Española de Derecho Deportivo** [AEDD], (2021). *Los 4 clubes no transformados en sociedades anónimas deportivas afectados por la sentencia del TJUE*. Recuperado de <https://aedd.org/noticias-derecho-deportivo/noticias-de-actualidad-derecho-deportivo/item/1591-los-4-clubes-no-transformados-en-sociedades-anonimas-deportivas-afectados-por-la-sentencia-del-tjue>

**Bundesliga**, (s.f.). *FC Bayern München, el club más grande del mundo: más socios que FC Barcelona, River Plate y otros clubes de la Bundesliga*. Recuperado de <https://www.bundesliga.com/es/noticias/bayern-munich-hinchas-socios-afiliados-dortmund-schalke-barcelona-river-474691.jsp>

**Deloitte**, (2014). *El impacto económico del FCB en la ciudad de Barcelona*. Recuperado de [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte\\_ES\\_Estrategia\\_impacto-economicoFCB.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte_ES_Estrategia_impacto-economicoFCB.pdf)

**Deloitte**, (2021). *A sporting chance. The role of sport in mitigating climate change*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-the-role-of-sport-in-mitigating-climate-change.pdf>

**Deloitte**, (s.f.a). *El impacto económico del FCB en la ciudad de Barcelona*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/strategy/articles/impacto-economico-FCB.html>

**Deloitte**, (s.f.b). *The role of sport in mitigating climate change*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/the-role-of-sport-in-mitigating-climate-change.html>

**Deloitte**, (s.f.b). *The role of sport in mitigating climate change*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/the-role-of-sport-in-mitigating-climate-change.html>

**El País**, (2019). *El Tribunal Europeo anula la sanción de Bruselas por ayudas ilegales al Real Madrid, Barça, Osasuna y Athletic*. Recuperado de [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/26/companias/1551180941\\_514951.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/26/companias/1551180941_514951.html)

**El País**, (2021). *El Barcelona, el Real Madrid, el Athletic y Osasuna deben devolver al Estado ayudas fiscales ilegales*. Recuperado de <https://elpais.com/deportes/2021-03-04/la-justicia-europea-sentencia-que-el-barca-el-real-madrid-el-osasuna-y-el-athletic-deben-devolver-al-estado-ayudas-fiscales-ilegales.html>

**Europa Press**, (2016). *El FC Barcelona y Unicef escenifican en la ONU sus diez años de alianza*. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-fc-barcelona-unicef-escenifican-onu-diez-anos-alianza-20160907195951.html>

**Europa Press**, (2021). *El FC Barcelona y la Agència Catalana de Turisme seguirán promocionando Catalunya*. Recuperado de <https://www.europapress.es/deportes/futbol-00162/noticia-fc-barcelona-agencia-catalana-turisme-seguiran-promocionando-catalunya-20210920152247.html>

**FC Barcelona Fundació**, (s.f.). *Fomentamos los valores del FC Barcelona*. Recuperado de <https://fundacion.fcbarcelona.es/futbolnet>

**FC Barcelona**, (2017). *El Barça propaga al mundo su posicionamiento de apuesta por el diálogo, el respeto y el deporte, el tifo del Barça-Olympiacos*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/738054/el-barca-propaga-al-mundo-su-posicionamiento-de-apuesta-por-el-dialogo-el-respeto-y-el-deporte-el-tifo-del-barca-olympiacos>

**FC Barcelona**, (2019). *El Barça y Barcelona Global trabajarán conjuntamente para fortalecer el posicionamiento de la ciudad en el mundo*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1277194/el-barca-y-barcelona-global-trabajaran-conjuntamente-para-fortalecer-el-posicionamiento-de-la-ciudad-en-el-mundo>

**FC Barcelona**, (2021). *La Fundación Barça promueve la integración y el bienestar emocional de más de 24.000 jóvenes, niños y niñas refugiados*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2174420/la-fundacion-barca-promueve-la-integracion-y-el-bienestar-emocional-de-mas-de-24000-jovenes-ninos-y-ninas-refugiados>

**FC Barcelona**, (s.f.a). *Junta directiva*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/junta-directiva>

**FC Barcelona**, (s.f.b). *Senadores*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/senadores>

**FC Barcelona**, (s.f.c). *Síndico de los Socios*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/senadores>

**FC Barcelona**, (s.f.d). *Síndico de las Peñas*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/648417/sindico-de-las-penas>

**FC Barcelona**, (s.f.e). *Estatutos*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/estatutos>

**FC Barcelona**, (s.f.f). *Valores*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad>

**FC Barcelona**, (s.f.g). *Década a década*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>

**FC Barcelona**, (s.f.h). 1899-09. *Nacimiento y supervivencia*. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/ficha/643865/1899-09-nacimiento-y-supervivencia>

**FC Barcelona**, (s.f.i). *Donde el deporte descubre su futuro* [video]. Recuperado de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/barca-innovation-hub>

**FC Bayer**, (s.f). *Accionistas*. Recuperado de <https://fcbayern.com/es/club/company/teaser-stockholder>

**Forbes**, (2021). *El Barça desbanca al Madrid como equipo de fútbol más valioso del mundo*. Recuperado de <https://forbes.es/listas/94184/estos-son-los-equipos-de-futbol-mas-valiosos-del-mundo/>

**Forbes**, (s.f). *The Business Of Soccer. The List*. Recuperado de <https://www.forbes.com/soccer-valuations/list/#tab:overall>

**Hay Derecho**, (2014). *El fracaso de las Sociedades Anónimas Deportivas en España*. Recuperado de <https://www.hayderecho.com/2014/02/25/el-fracaso-de-las-sociedades-anonimas-deportivas-en-espana/>



**Johan Cruyff Institute**, (2020). *Ryoichi Fukaya: «El patrocinio del FC Barcelona da a Rakuten credibilidad y una audiencia de alcance global»*. Recuperado de <https://johancruyffinstitute.com/es/blog-es/administracion-del-futbol/patrocinio-rakuten/>

**KPMG**, (2020a). *El valor del jugador no es inmune a la pandemia*. Recuperado de <https://home.kpmg/co/es/home/insights/2020/06/el-valor-del-jugador-no-es-inmune-a-la-pandemia.html>

**KPMG**, (2020b). *Player value not immune to pandemic An analysis of the impact of the COVID-19 crisis on football players' market values*. Recuperado de <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2020/06/fmb-report-covid-impact-on-players-values.pdf>

**López, E.** (2020). El FC Barcelona supone el 1,46% del PIB de la ciudad. En *El Economista*. Recuperado de <https://www.economista.es/catalunya/noticias/10352370/02/20/El-FC-Barcelona-supone-el-146-del-PIB-de-la-ciudad.html>

**Moreno Sánchez, A.; Díaz Suárez, A.** (2014). Diferencias en la gestión deportiva entre la Premier League y la Liga Española de Fútbol. En *EF Deportes Revista Digital* 18(188). Recuperado de <https://www.efdeportes.com/efd188/la-premier-league-y-liga-espanola-de-futbol.htm>

**Mundo Deportivo**, (2021a). *El Barça desbanca por primera vez al Madrid como club de fútbol más valioso del mundo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20210412/493188127758/el-barca-desbanca-por-primera-vez-al-madrid-como-club-de-futbol-mas-valioso-del-mundo.html>

**Mundo Deportivo**, (2021b). *El Chelsea, campeón tras invertir 270 'kilos' en fichajes*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/futbol/champions-league/20210529/493981472987/el-chelsea-campeon-tras-invertir-250-kilos-en-fichajes.html>

**Organización de las Naciones Unidas**, (s.f.). *La Fundación Barça: el deporte al servicio del desarrollo social*. Recuperado de <https://www.un.org/es/chronicle/article/la-fundacion-barca-el-deporte-al-servicio-del-desarrollo-social>

**Palco23**, (2021). *El FC Barcelona renueva el patrocinio con Unicef una temporada más*. Recuperado de <https://www.palco23.com/clubes/el-fc-barcelona-renueva-el-patrocinio-con-unicef-una-temporada-mas>

**Palco23**, (2021). *El Gobierno saca a información pública la nueva Ley del Deporte*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/el-gobierno-saca-a-informacion-publica-la-nueva-ley-del-deporte>

**Palco23**, (2021). *El Gobierno ultima la ley del deporte y la de profesionales del sector*. Recuperado de <https://www.palco23.com/entorno/el-gobierno-ultima-la-ley-del-deporte-y-la-de-profesionales-del-sector.html>

**Red Bull**, (2017). *Red Bull y el fútbol, ¿conoces nuestros equipos?* Recuperado de <https://www.redbull.com/mx-es/red-bull-y-el-futbol-%C2%BFconoces-nuestros-equipos>

**Ribas, N.** (2019). *Cómo Rakuten aprovecha su alianza con el Barça para crecer*. En *Crónica Deporte*. Recuperado de [https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/como-rakuten-aprovecha-patrocinio-barca-negocios\\_116396\\_102.html](https://cronicaglobal.elespanol.com/deportes/como-rakuten-aprovecha-patrocinio-barca-negocios_116396_102.html)

**Rogé, A.** (2018). *El Infantil B del Barça conquista el World Challenge Cup de Tokio*. En *Sport*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/futbol-base/infantil-del-barca-conquista-world-challenge-cup-tokio-5347809>

**Sport**, (2015). *Bill Gates: “El FC Barcelona cree en las causas sociales”*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/mundial-clubs/bill-gates-barcelona-cree-las-causas-sociales-4756179>

**Sport**, (2017). *El tierno gesto del Infantil del Barça en Japón opta a un Laureus*. Recuperado de <https://www.sport.es/es/noticias/futbol-base/tierno-gesto-del-infantil-del-barca-japon-opta-laureus-5748423>

**Transfermarkt**, (s.f.a). *Sergio Dest. Evolución del valor en el mercado*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/sergino-dest/marktwertverlauf/spieler/361104>

**Transfermarkt**, (s.f.b). *Clément Lenglet. Evolución del valor en el mercado*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/clement-lenglet/marktwertverlauf/spieler/182904>

**UEFA**, (2014). *Juego limpio financiero*. Recuperado de <https://es.uefa.com/news/0212-0e892693c699-144488e503a3-1000--juego-limpio-financiero/>

