



IES861

Enero de 2021

FC Barcelona: Más que un club, más que datos

Javier Zamora

Isaac Sastre Boquet

Ana María Vilet

En una agradable noche de primavera en Barcelona, Leo Messi recibió el balón de Arturo Vidal en el corazón del área rival y, con un rápido movimiento de cadera, lo metió en la portería del Levante CF. La alegría estalló en las gradas del Camp Nou, pues este gol significó la conquista del título de Liga de la temporada 2018/19, el 25.º en la historia del FC Barcelona. Esta victoria prolongó una dinastía deportiva que había comenzado en la década del 2000 y que ya era la etapa más exitosa de la historia del club.

Pero ¿acaso esta excelencia en el campo se había traducido en excelencia en la organización? Sin duda, el club había crecido a pasos agigantados. Los ingresos se habían duplicado en menos de 10 años, rozando los mil millones de euros este año y seguramente superándolos el próximo. La organización del club había estado creciendo y adaptándose, no sin dificultades iniciales, a las nuevas realidades del fútbol, un gigantesco negocio global que ya no podía gestionarse como lo había sido hace 20 años, cuando el club ganó su primera Copa de Europa.

Con estos cambios en mente, el club lanzó un ambicioso plan estratégico en 2015. Fue el primero de su tipo en una organización que, por su naturaleza, tenía dificultades para pensar en el largo plazo, dada una estructura de gobernanza donde los miembros del club elegían un presidente cada 6 años en una votación que generalmente estaba sujeta a los altibajos del éxito futbolístico del equipo.

Cuatro años después del lanzamiento de este plan, Jorge Mateu, Director de Estrategia e Innovación del FC Barcelona, se reunió para revisar su progreso hasta la fecha. Varios indicadores avanzaban satisfactoriamente, pero era consciente de que aún quedaba mucho por hacer. La reorganización que supuso el plan cambiaría la cultura y la forma de hacer de una organización centenaria, introduciendo nuevos métodos de gestión basados en la recopilación de datos y el seguimiento del progreso en todas las actividades del club.

This case was prepared by Professor Javier Zamora, Isaac Sastre Boquet, case writer, and Ana María Vilet, research assistant.

Parte de la información contenida en este documento ha sido alterada por razones de confidencialidad. Enero de 2021.

Los casos del IESE están diseñados para promover el debate en clase más que para ilustrar la gestión eficaz o ineficaz de una situación determinada.

Copyright © 2021 IESE. Esta traducción es propiedad intelectual de © 2021 IESE. Para solicitar ejemplares, contacte con IESE Publishing a través de www.iesepublishing.com. Alternativamente, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

Ninguna parte de esta publicación podrá ser reproducida, almacenada en un sistema de recuperación, utilizada en una hoja de cálculo o transmitida en ninguna forma ni por ningún medio (electrónico, mecánico, fotocopia, grabación o cualquier otro) sin la autorización del IESE.

Última edición: 3/3/21



Pero con cada gran transformación surgieron dificultades. ¿Se habían tomado las decisiones correctas? ¿Se estaban coordinando todas las partes de la organización? ¿Se estaban desplegando las herramientas, la información y la capacidad de toma de decisiones en los puntos adecuados de la organización para que pudiera reaccionar con rapidez, consistencia y coordinación ante los crecientes desafíos del negocio del fútbol?

Estas y muchas otras preguntas rondaban la cabeza de Mateu. Él y su equipo eran conscientes de la creciente competencia en el mundo del fútbol. El auge de clubes como el Paris Saint-Germain y el Manchester City, que contaban con un amplio apoyo financiero externo, hacía imprescindible el éxito del plan estratégico para sentar las bases de un mayor y mejor crecimiento financiero y éxito deportivo.

Pero Mateu quería ir aún más lejos. El FC Barcelona debía inspirarse no solo en otros clubes deportivos, sino también en las empresas mejor gestionadas del mundo. El FC Barcelona, como empresa global de entretenimiento, debía aspirar a ser comparado no solo con el Real Madrid o el Manchester United, sino también con Netflix, Google y Apple. El plan estratégico formaba parte de este esfuerzo. La pregunta era... ¿estaban en camino de lograr este objetivo?

La historia del FC Barcelona: de Hans Gamper a Leo Messi

En 1899, Hans Gamper, empresario suizo y pionero del fútbol, publicó un anuncio buscando personas interesadas en fundar un equipo. Surgió un grupo de entusiastas suizos, ingleses y españoles, y así nació el Fútbol Club Barcelona. El club fue uno de los fundadores de la Liga Española de Fútbol en 1929 y ganó la primera edición de la competición.

La primera época dorada del club llegó en la década de 1950, cuando el "Barça" (como lo llamaban cariñosamente los aficionados) ganó la liga nacional cinco veces en diez años bajo el liderazgo de la leyenda húngara del club, Ladislao Kubala. En 1957, el club se trasladó al Camp Nou, el estadio de fútbol más grande de Europa, con un coste récord de 288 millones de pesetas en aquel momento.

El club tuvo mucho menos éxito en la década de 1960, hasta el fichaje de la superestrella holandesa Johan Cruyff, considerado uno de los mejores jugadores de la historia, quien revitalizó al equipo. Cruyff llevó al Barça a ganar la liga en 1974, por primera vez desde 1960, pero no fue hasta su regreso como entrenador que tendría una influencia significativa en el club.

Esto ocurrió a finales de los 80, una década frustrante para el FC Barcelona, a pesar de haber fichado a Diego Armando Maradona en 1982 por la entonces cifra récord de 1.200 millones de pesetas (7,2 millones de euros). Maradona, otro de los mejores jugadores de todos los tiempos, sufrió una grave lesión y no pudo adaptarse al club, que abandonó con amargura en 1984. Cruyff fue nombrado entrenador en 1988 y logró ganar cuatro ligas consecutivas, además de la primera Copa de Europa en 1992. Lo hizo con un fútbol muy técnico, basado en la posesión del balón, que se convirtió en la esencia del club: el llamado "ADN Barça". Cruyff estuvo muy involucrado en el desarrollo del Barça y reformó la cantera del equipo, ascendiendo al centrocampista catalán Josep Guardiola al primer equipo.

Cruyff se marchó en 1996 como el mejor entrenador del Barça de todos los tiempos hasta ese momento. Sin embargo, a principios de la década de 2000 llegó otra crisis, con el Barça despidiendo a cinco entrenadores en tres años en un intento de cambiar su suerte. El cambio llegó con el nombramiento del holandés Frank Rijkaard en 2003 y el fichaje del centrocampista ofensivo brasileño Ronaldinho Gaúcho por 27 millones de euros. La segunda Copa de Europa del FC Barcelona, posteriormente rebautizada como UEFA Champions League, llegó en 2006. Este período también fue significativo por la consolidación de Xavi Hernández, Andrés Iniesta y Lionel Messi, todos ellos procedentes de la cantera, en el primer equipo del Barça.



Bajo el mando de Josep Guardiola, quien fue entrenador desde 2007 hasta su salida en 2010, estos tres jugadores lideraron un equipo que alcanzó un éxito sin precedentes. Entre 2007 y 2018, ganaron tres Champions League y ocho títulos de la Liga española, incluyendo dos tripletes (ganando los tres principales trofeos de fútbol, nacional y continental, en la misma temporada) en 2008 y 2015. Xavi e Iniesta también fueron la columna vertebral de la selección española de fútbol que ganó la Eurocopa dos veces (en 2008 y 2012) y el Mundial en 2010, mientras que el argentino Lionel Messi ganó el Balón de Oro, otorgado al mejor jugador del mundo, cinco veces. Muchos lo aclamaron como el mejor jugador de todos los tiempos.

El Barça y la industria del fútbol

En la década de 2010, el FC Barcelona se había consolidado como uno de los clubes más ricos y populares del mundo, con un crecimiento sostenido de los ingresos (véase el Gráfico 1 para una ^{Exhibit 1} evolución de las cifras de negocio del club a lo largo de la década).

El fútbol se había convertido en un deporte global cuyos principales eventos, como la final de la Liga de Campeones, atrajeron a una audiencia de unos 200 millones de espectadores en 2017. Ese año, las competiciones continentales de clubes organizadas por la UEFA recaudaron 2.350 millones de euros en ingresos comerciales, mientras que la proyección ^{Exhibit 2} Los derechos de la Liga Española de Fútbol se vendieron por 1.100 millones de euros por temporada hasta 2019, mientras que la Premier League obtuvo 1.500 millones. Grandes clubes, como el Barça, se habían convertido en grandes empresas globales. Con ingresos de diversas fuentes en mercados muy diversos, y pagando traspasos y salarios astronómicos a futbolistas como Neymar (222 millones de euros), Mbappé (180 millones de euros) o Coutinho (150 millones de euros). Véase el Anexo 2 para una lista de los 20 clubes con mayores ^{Exhibit 3} ingresos del mundo, y el Anexo 3 para una evolución de los ingresos del mundo del fútbol ^{Exhibit 4} los últimos 20 años.

La Organización del FC Barcelona

Las peculiaridades de la organización del FC Barcelona comenzaron con su propia personalidad jurídica. No tenía accionistas ni propietarios en el sentido tradicional de una organización empresarial. Sus 141.846 socios (cifras de la temporada 2018/19) elegían directamente una junta directiva cada seis años.

El actual presidente de la junta directiva era Josep Maria Bartomeu, cuyo mandato expiró en 2021. No podía presentarse a la reelección, ya que los presidentes tenían un límite de dos mandatos. No era raro que los resultados del equipo de fútbol influyeran en los resultados de las elecciones.

Además, algunos de estos socios (el 2,5 % elegido al azar del total, más el 0,6 % de socios de mayor edad) formaban la Asamblea General, que cada año debía aprobar los resultados y presupuestos del club y tenía la facultad de aprobar o intervenir en decisiones importantes. Muchas decisiones clave incluso podían someterse a referéndum entre los socios: en 2014, el 72 % de los socios votó a favor de la renovación del Camp Nou, eje central de lo que posteriormente se convertiría en el proyecto del Espai Barça dentro del plan estratégico.

Anteriormente, la junta directiva gestionaba el club directamente, algo habitual en los clubes deportivos españoles. Pero con el crecimiento exponencial del fútbol, y en particular del FC Barcelona, la gestión se profesionalizó. Hoy en día, el club cuenta con un director general y un comité directivo nombrados por la junta, encargados de la gestión diaria del club.

De hecho, el FC Barcelona se había convertido en una organización de enorme complejidad: seis equipos profesionales en cinco deportes (fútbol masculino y femenino, baloncesto, hockey, balonmano y fútbol sala), nueve secciones de deporte amateur, un área de medicina deportiva altamente especializada técnicamente, una oficina comercial



Organización que gestionaba varias tiendas, además de conceder y gestionar licencias para los productos del Barça, un área para la captación de patrocinios para prácticamente todas las actividades del club, un organizador de eventos que reunía regularmente a decenas de miles de personas en las instalaciones del club, una ciudad deportiva que entrenaba a cientos de atletas y una residencia que atendía las necesidades de escolarización y nutrición de decenas de jóvenes. También gestionaba el museo más visitado de la ciudad de Barcelona (dos millones de visitantes al año), ofrecía apoyo y servicios a las más de 1200 peñas establecidas en todo el mundo (con unos 150 000 socios) e interactuaba en redes sociales con más de 300 millones de barcelonistas repartidos por todo el mundo. También contaba con una fundación benéfica (Fundación FCB), que realizaba proyectos cada año para un millón de niños, así como 50 escuelas de fútbol repartidas por todo el mundo.

Cada una de estas áreas tenía necesidades, objetivos, tecnología y sistemas de gestión muy diferentes. Y en todos y cada uno de ellos, el FC Barcelona aspiró a ser uno de los mejores del mundo.

El Plan Estratégico 2015-2021

En un período en el que la competencia crecía en el mundo del fútbol, la junta directiva, encabezada por Josep Maria Bartomeu, ganó la reelección para la presidencia del club en el verano de 2015. Parte de la plataforma fue la creación de un plan estratégico que guiaría la gestión del club durante todo el mandato.

Este fue el primer plan estratégico del club. Anteriormente, solo se habían implementado planes de viabilidad financiera o económica, con un seguimiento irregular. Algunas funciones también contaban con su propia planificación, pero nunca se había implementado un plan transversal a nivel de club.

En el desarrollo del plan estratégico participaron todas las áreas: deportiva, social, comercial, comunicación, RR. HH., finanzas, operaciones, tecnología y legal. El plan fue aprobado por la junta directiva en noviembre de 2015 y posteriormente presentado por directivos de todas las áreas de La Masía (la cantera del FCB). Según el plan, la misión del club se definió de la siguiente manera: «Ser la institución deportiva más admirada, querida y global».

Para lograr este objetivo, el plan estableció cinco líneas de acción:

- Excelencia Deportiva: alcanzar el éxito deportivo en todos los estamentos del club, impulsar el deporte femenino y convertir al FC Barcelona en el mejor centro de conocimiento deportivo del mundo.
- Implicación Social: reforzar la relación con los socios y peñas, poner en valor el deporte amateur y convertir la Fundación Barça en un referente para los niños en el mundo del deporte.
- Patrimonio (Espai Barça): construir infraestructuras económicamente sostenibles que sean un referente internacional, integradas en la ciudad, y que proporcionen un espacio generador de ingresos y un punto de encuentro para los aficionados.
- Marca y Posicionamiento Global: potenciar la imagen y presencia de la marca Barça a nivel internacional y aumentar su capacidad como fuente de generación de ingresos.
- Gestión Financiera y Sostenibilidad: mantener la independencia económica del club y su estructura de propiedad a través de una gestión sólida que se convierta en un referente global, basada en la innovación y la transformación digital.

El plan definió objetivos concretos para cada una de estas líneas de acción, así como proyectos estratégicos para alcanzarlos. Estos pueden consultarse en los Anexos ^{Exhibits} 4 5



Además, el club creó una función de estrategia como parte de una profunda reorganización de la estructura de gestión (véanse los Anexos 6 y 7, los ~~Exhibits 6~~ ^{Exhibits 6, 7} y 7, los ~~Diagramas~~ ^{Diagramas} organizativos del FC Barcelona en 2015 y 2019).

En enero de 2017, Jorge Mateu, que ya había participado en la creación del plan como consultor externo, se incorporó al equipo ejecutivo como Director de Estrategia e Innovación.

Describió la importancia del plan: "Por primera vez tenemos un instrumento transversal
"Eso es común a toda la organización, que es lo que necesitamos".

Pero este plan no estuvo exento de dificultades. Miquel Zobel se incorporó como Director Corporativo en julio de 2017 y explicó los retos a los que se enfrentaba el club:

Nos encontramos en una fase importante y nos enfrentamos a un crecimiento significativo; se trata de un crecimiento relevante que, a nivel organizativo, presenta sus tensiones. Uno de los principales retos para el club es poder seguir el ritmo de ambos crecimientos: el del negocio y el interno de la organización.

Siguiendo el plan

La dirección corporativa del FC Barcelona era plenamente consciente del reto que se avecinaba: la transformación de la gestión del club. Uno de los primeros obstáculos que encontró el plan estratégico fue la ausencia de herramientas claras y estandarizadas para el seguimiento de las actividades y proyectos a desarrollar. Además, el club tuvo que reflexionar sobre qué significaba exactamente "hacer las cosas bien".

Como explicó Mateu:

¿Qué es el éxito deportivo más allá de los resultados? ¿Cómo se mide el éxito deportivo más allá del resultado al final de la temporada? ¿Qué es lo más importante para la Masía: desarrollar jugadores o ganar competiciones juveniles?

De este dilema surgió la necesidad de crear cuadros de mando. Se crearon en tres niveles:

- Junta Directiva
- Comité directivo
- Áreas de gestión (deportiva, comercial, marca, patrimonio, estrategia, corporativa, etc.)

Pero al crear estos cuadros de mando, surgió la primera decisión importante: ¿qué indicadores debían reflejarse en ellos? Si bien en ciertas áreas estos indicadores podían definirse de forma clara y concreta (por ejemplo, el número de entradas vendidas, los ratios financieros, las ventas de productos), en otras era menos claro. Jordi Pagés, director de datos del departamento de TI, explicó el tipo de decisiones difíciles que surgieron, decisiones que afectaban a la esencia de la comprensión del negocio:

¿Qué tal fue el día del partido? En otras palabras, ¿qué KPI hay que analizar para saber si el día salió bien? ¿Que haya mucha gente conectada al wifi, que haya llegado a tiempo y no haya tenido que hacer cola, si hubo incidentes? En resumen: ¿qué significa que un día salió bien o mal? Creo que esto es lo que hay que definir: qué KPI son los que lo definen, y que todo se centre en determinar qué significa esto.

Recopilación de datos

Uno de los principales obstáculos para el plan estratégico fue que el club no contaba con una estructura para automatizar y sistematizar la recolección de datos generados en toda la organización.

Muchas veces, estos datos simplemente eran desconocidos. El club descubrió, por ejemplo, que tenía poca



información sobre los perfiles de los visitantes del museo o de la propia tienda del club en el Camp Nou, o que desconocía el número de empleados que limpiaban las instalaciones después de un partido.

La creación de esta estructura recayó en Jordi Pagés, como Responsable de Datos. El departamento se enfrentó a tres retos en este sentido:

- Asegurarse de que los datos fueran correctos
- Asegurarse de que los datos estuvieran disponibles
- Asegurarse de que los datos se utilizaran

Con todo esto en mente, se creó un almacén de datos para almacenar toda la información generada por el club, que posteriormente alimentaría todos los paneles de control. Esta fue una tarea ardua. Había fuentes de datos repartidas por toda la organización, desde los tornos del Camp Nou hasta los informes de los cazatalentos, y todas utilizaban diferentes formatos y métodos de recopilación. Existían bases de datos ad hoc, registros donde se vertían datos no estructurados, e incluso notas manuscritas. Algunos ni siquiera se recopilaban de forma regular o estandarizada. No todos los datos podían automatizarse (por ejemplo, los datos de lesiones debían ser introducidos manualmente por el médico evaluador).

Pagés explicó las dificultades: «Tenemos muchos negocios, y algunos no están muy maduros».

Explicó: «Cuando pasamos a la parte operativa del plan, veíamos día tras día que los sistemas no estaban listos. Recopilar datos del panel se convirtió en una tarea en sí misma».

Además, existía un problema de propiedad de los datos. El FC Barcelona se encontró con que no poseía, ni siquiera tenía acceso, a gran parte de la información necesaria para la gestión de la organización, gran parte de la cual estaba controlada por terceros. Por ejemplo, el club mantenía 50 escuelas deportivas, muchas de ellas franquiciadas, de las que recibía poca información. Muchos servicios externalizados, como los de limpieza o catering, no compartían datos con el club o no lo hacían de forma estructurada. La información sobre los perfiles de audiencia televisiva estaba en manos de las empresas titulares de los derechos audiovisuales, como Telefónica o Mediapro. Y Facebook controlaba todos los datos relacionados con la enorme actividad del club tanto en Facebook como en Instagram, estimada en más de 300 millones de contactos.

Por lo tanto, el club realizó un censo de toda la información importante que no estaba en su poder e intentó incluir la integración de datos como condición para las renovaciones de contratos. Esto fue fácil en el caso de franquiciados o empresas que prestaban servicios al club, pero más difícil con grandes empresas como Telefónica, Mediapro o Nike, muchas de las cuales ya contaban con plataformas propias que no eran necesariamente compatibles con la del FC Barcelona. A pesar de las dificultades, el club pasó de 5 fuentes de datos integradas externas (al inicio del plan) a 49 en 2018 (véase el Anexo 8 para una lista de varias de estas fuentes).

Exhibit 8

Algunos logros iniciales demostraron las ventajas de una política de datos estructurada. El CRM del club triplicó el número de contactos al ordenar y organizar las fuentes de datos. También se plantearon desafíos relacionados con la seguridad jurídica y el cumplimiento de todos los requisitos del RGPD (Reglamento General de Protección de Datos), que quedaron en manos del departamento de riesgos corporativos y del área de cumplimiento normativo del club.

A mediados de 2019, se había automatizado el acceso al 40% de los datos generados por el club.

El objetivo era alcanzar el 100 % para 2021. También era importante reducir los tiempos de espera: gran parte de los datos del panel aún se recopilaban mediante encuestas manuales en las diferentes áreas involucradas, un proceso trimestral que tardaba un mes y medio en completarse. El objetivo era reducir este tiempo a 10 días. Sin esta reducción, una gran cantidad de datos era demasiado antigua para ser útil.



Arquitectura de sistemas de información

Otro reto al que se enfrentaba el club era la homogeneización de su arquitectura de sistemas de información. La estructura heredada y aislada en la que tradicionalmente había trabajado el club había obligado a las distintas áreas a desarrollar y adoptar sus propias soluciones y plataformas informáticas, con sus propias bases de datos.

La arquitectura de sistemas del club se dividió en varios bloques, principalmente:

- **Socios**: dedicaba a la parte social del FC Barcelona, gestionando por ejemplo los abonos, la liberación de localidades y los servicios a abonados, socios y peñistas.
- **Recinto**: gestiona todo lo relacionado con los recintos deportivos: seguridad, accesos, acreditaciones, taquillas, entre otros.
- **Empresas**: encargada del uso comercial de las instalaciones, venta de entradas, eventos, catering, VIP, etc.
- **Corporativo**: funciones corporativas gestionadas. Incluye las áreas de finanzas, recursos humanos, compras, legal, cumplimiento normativo, etc.
- **Deportes**: encargado de los deportes, lo que incluía servicios médicos, exploración, recopilación y análisis de datos de los atletas, etc.

Las aplicaciones que daban servicio a estas áreas se dividían en varias capas. Una capa de datos, superpuesta con una capa de BPM (Gestión de Procesos de Negocio); un back office, que gestionaba y administraba los datos; y una interfaz de usuario web/móvil, que permitía la interacción con los usuarios (internos o externos) a través de diferentes API (Interfaces de Programación de Aplicaciones) que permitían a los usuarios utilizar diferentes servicios, de modo que un proveedor de venta de entradas pudiera utilizarla para desarrollar sus servicios, por ejemplo. Muchas de estas capas utilizaban diferentes proveedores y plataformas. La estructura se complicaba aún más por la existencia de sistemas externos como el sistema informático AVET, propiedad de la Liga de Fútbol Profesional, que, entre otras funciones, controlaba los tornos de acceso al Camp Nou. Por lo tanto, los datos de venta de entradas (es decir, tanto las entradas vendidas como los abonos de temporada) debían consolidarse en AVET para gestionar el acceso a las instalaciones durante el partido.

El objetivo del plan de transformación tecnológica del club era optimizar esta diversidad, reduciendo el número total de plataformas y gestionando la mayoría de los sistemas del club con un solo proveedor (NEXUS). El uso de plataformas modulares reduciría costos y aumentaría la flexibilidad.

Tecnologías digitales en el FC Barcelona

A parte de la dificultad de crear una estructura de datos capaz de soportar las actividades del club, El Barça tuvo que afrontar el hecho de que las diferentes áreas del club partían de posiciones muy desiguales en cuanto a la adopción de nuevas tecnologías.

Mateu comentó esto:

Nos dimos cuenta de que esta es una organización donde cada uno ha vivido por separado, construyendo su propio rol, y nosotros llegamos para luchar contra esta realidad y hacer que todo sea transversal. No es fácil, y hay días en que todos están frustrados, pero también días con más esperanza.

Carles Díez se había incorporado recientemente como Responsable de Business Analytics y explicó las dificultades de superar el momentum de una organización muy heterogénea y con una larga trayectoria.



"Las personas trabajan en silos, cada uno con sus propios datos y haciendo las cosas a su manera, y a veces Es difícil hacerles ver que esta información, que es útil para ellos, también puede ser válida en otras áreas. Esto es una barrera importante para lo que estamos haciendo".

Esto supuso un reto para el logro de los objetivos de cada uno de los ejes de acción del plan estratégico (excelencia deportiva, implicación social, patrimonio (Espai Barça), marca y sostenibilidad económica y de gestión). Sin embargo, al mismo tiempo, existían oportunidades para mejorar drásticamente el negocio en todos los aspectos de la actividad del club.

Excelencia deportiva

El deporte, el negocio principal del club, ya había realizado una intensa labor de incorporación de tecnologías digitales. Durante los partidos y entrenamientos de los equipos profesionales, se realizaba un seguimiento exhaustivo del rendimiento de los jugadores mediante GPS y grabaciones de video. Esto iba más allá de la práctica habitual de contar con un equipo de analistas deportivos que visualizaban los videos de los partidos.

El FC Barcelona había adoptado nuevas tecnologías de reconocimiento de imágenes y estadísticas avanzadas que le otorgaron una mayor capacidad analítica. Entre estas tecnologías se encontraba el Wimu Pro, un dispositivo inalámbrico que monitorizaba la actividad física y era capaz de generar 20.000 puntos de datos por segundo de un solo jugador. En muchos casos, los equipos juveniles sirvieron como prueba piloto de tecnologías que... Posteriormente se incorporó al equipo senior. Este amplio desarrollo tecnológico, que tuvo lugar en un entorno donde todos los grandes clubes aprovechaban cualquier posibilidad legal que les diera ventaja en el campo de juego, contrastaba con otras áreas del club, mucho menos desarrolladas.

Marca y posicionamiento global

Digital

Una de las áreas menos maduras fue la digital. La interacción con los fans, por ejemplo, apenas estaba desarrollada. En 2019, el club solo contaba con un número muy reducido de los más de 300 millones de aficionados que se estima que tenía en todo el mundo. Teresa Romeu, directora digital del club, explicó el trabajo pendiente en su área:

Llegamos tarde al partido; al fin y al cabo, esto es un club de fútbol y lo que hago no es mi negocio principal. Pero hay una necesidad apremiante de generar ingresos, y ahora todos se preguntan: "¿De dónde podemos sacar dinero?".

El club contaba con numerosas fuentes de datos desagregadas o que no se explotaban (el museo, la tienda, el estadio, etc.). Estas fuentes podían alimentar el CRM y proporcionar mucha información sobre la afición. Cuantos más datos tuviera el club sobre sus aficionados, más podría personalizar sus experiencias, aumentando así la interacción y la monetización. Como explicó Romeu:

El objetivo es tener una visión singularizada del aficionado y poder decir: es de tal país, tiene tal edad... vino al estadio hace siete meses, compró una camiseta, vio un partido, se conectó hace una semana, etc. Es decir, queremos tener una visión integrada. Y si a eso le sumamos una capa de IA, podemos lograr una mayor segmentación, y creemos que es muy eficaz.

Romeu consideró que "ahora estamos empezando a construir estos perfiles; en diez años ésta será la fuente de ingresos más importante para el club".



Licencias y Merchandising del Barça

Dentro del apartado de "marca" del plan estratégico, el área comercial presentaba grandes retos y grandes posibilidades. En 2018, el club había retomado el control —hasta entonces en manos de Nike— de las tiendas físicas del club con la marca FC Barcelona, así como la concesión de licencias para vender productos con la imagen del club. Este negocio se había agrupado en una nueva entidad, Barcelona Licensing and Merchandising (BLM). El negocio minorista consistía en tres tiendas de gestión directa (la tienda insignia del Camp Nou —que había sido la segunda tienda de Nike con mayor facturación a nivel mundial— y otras en el Passeig de Gràcia de Barcelona y un centro comercial outlet en La Roca del Vallés), así como 15 tiendas que Nike había licenciado (no franquiciado) a terceros. El club se enfrentaba ahora a la gestión de estas tiendas. En conjunto, representaron 51 millones de euros en ingresos en 2017, de los cuales 50 millones provenían de las tres tiendas de gestión directa y 1,5 millones en regalías del resto. El club quería expandirse a otras ubicaciones privilegiadas (como las Ramblas de Barcelona) y necesitaba tomar una decisión sobre qué hacer con las tiendas con licencia. Marina Acosta, Directora de Licencias y Merchandising, explicó: «Es una de las decisiones que enfrentamos: gestionarlas todas directamente o cambiar el modelo de gestión. Si optamos por esto último, optaríamos por un modelo de franquicia donde mantenemos cierto control».

Para lograrlo, un reto sería acceder a la información de estos licenciatarios, no sólo para conocer las cifras exactas de ingresos, sino también el comportamiento de los clientes.

Además, el club quería entrar en el sector del comercio electrónico como un actor fuerte, lo que requeriría la coordinación entre los departamentos de sistemas, digital, marca y comercial. Acosta lo detalló:

Creemos que este canal tiene un potencial increíble para el futuro, con toda la complejidad que conlleva. Es indispensable para nosotros si queremos crecer en ciertos países donde tenemos una gran demanda, como China, donde actualmente ni nosotros ni Nike podemos abastecer. Queremos consolidarnos, de hecho, en China y Estados Unidos.

Además, BLM gestionaba unos 400 licenciatarios de productos que vendían un total de 7.000 productos diferentes con la imagen del club, un negocio que generaba unos 11-13 millones de euros al año.

El club estima que el negocio global de productos con la marca Barça supera los 250 millones de euros y cree que reorganizar esta área podría suponer un crecimiento significativo de los ingresos del club.

Patrimony - Espacio Barça

El estadio del FC Barcelona, el Camp Nou, tenía la máxima calificación (4 estrellas) otorgada por la UEFA y era el estadio de fútbol más grande de Europa, con una capacidad de 99.000 espectadores sentados. Sin embargo, se había construido en 1957 y, a pesar de haber sido renovado varias veces (la más reciente en 1994), no...

Satisfacer las necesidades de un club moderno. Por lo tanto, uno de los elementos más importantes del plan estratégico fue el «Espai Barça», un importante proyecto urbanístico cuyo objetivo principal era remodelar el Camp Nou, con un coste previsto de 360 millones de euros. Esta remodelación mejoraría la comodidad, potenciaría el estadio como centro de entretenimiento para los aficionados y aumentaría su capacidad de generar ingresos. Además, la zona circundante contaría con nuevas instalaciones deportivas (como un nuevo pabellón de baloncesto conforme a la normativa FIBA), comercios, zonas verdes y oficinas.

Pero el proyecto del Espai Barça iba más allá de una simple intervención urbana. El Barça pretendía crear un «estadio inteligente» que mejorara la experiencia y los servicios ofrecidos a los aficionados. Ya lo había hecho. comenzó a implementar una red wifi lo suficientemente potente como para dar servicio a 100.000 personas dentro de una sola instalación.



Esto podría utilizarse para ofrecer experiencias de realidad aumentada, permitir compras digitales, ofrecer orientación dentro del recinto y crear una experiencia gamificada que aumentaría la interacción de los aficionados. Todas estas iniciativas, y muchas más, ayudarían al club a conocer mejor a su afición al aumentar exponencialmente los puntos de contacto entre el club y el aficionado. Esto también les permitiría controlar mejor los flujos internos dentro del estadio y aumentar la monetización, a la vez que fidelizaban a la afición. El club quería pasar de los 6 millones de visitantes anuales al complejo del FC Barcelona en Les Corts a 12 millones. Jordi Pagés declaró: «Quiero que una visita al Camp Nou sea lo mejor que te pase en la vida».

Pero un proyecto de tal envergadura incorporó múltiples dimensiones y partes interesadas, tanto internas como externas al club, que no siempre estuvieron bien coordinadas. Jorge Conrotto, Director de Bienes Raíces, explicó: «Por ejemplo, vamos

a inaugurar el estadio Johan Cruyff1 y tenemos un contrato muy específico con LaLiga para ciertos componentes (megáfono, iluminación, torniquetes), ya que quieren estandarizar los estadios en toda España. Es fácil para nosotros decir 'vale', pero luego LaLiga empieza a tener sus propias discusiones internas sobre patrocinios, calendarios de pagos y todo lo demás, y, siendo sinceros, acaban desbaratando nuestros planes».

Continuó:

El problema del club es este: el club solo funciona en función de la temporada, y uno puede imaginarse lo que esto significa al intentar seguir un plan estratégico. La mentalidad es: 'Tengo mi presupuesto para la temporada y hago lo que puedo con él. Todos intentan mover sus proyectos adelante pero luego llega el verano y el final de la temporada, y con la nueva temporada comienzan nuevos proyectos'.

Gestión y explotación de los datos

La gran mayoría de los gerentes involucrados tenían claro el propósito principal de la gobernanza de datos: respaldar la toma de decisiones que antes se basaba en la intuición o el instinto.

Por ejemplo, ¿existía una relación entre la alineación del equipo y la audiencia televisiva de un partido? ¿Qué nacionalidades estaban más dispuestas a comprar productos? ¿Cuál era la mejor manera de fidelizar a los aficionados que se conectaban con el club a través de las redes sociales en comparación con los que lo hacían a través de la página web?

No se trataba de eliminar la experiencia y la capacidad de los directivos, sino de ayudarlos proporcionándoles la mejor información posible. Pero Jorge Mateu ya señaló uno de los principales retos a los que se enfrentaban: «Creo que nuestro futuro pasa por poder extraer inteligencia de todos estos datos; hay muchos, demasiados, y es cierto que cada área tiene sus propios intereses».

Mateu fue más allá; creyó que era hora de que el club iniciara una conversación sobre cómo utilizar toda esta nueva información:

No sé si hemos llegado al punto en que, operativa y tácticamente, se puedan tomar decisiones siguiendo este método. Pero a nivel estratégico podemos generar un debate importante, porque es un debate inédito. Creo que ahora estamos en el punto de generar este debate y, más adelante, cuando toda la información que tengamos sea óptima, podremos tomar las decisiones.

1 El Estadio Johan Cruyff debía sustituir al Miniestadi, el entonces actual campo de las categorías inferiores, que estaba previsto demoler en el marco del proyecto de renovación urbana del Espai Barça.



El puesto de Gestor de Datos dentro del área de TI se creó en 2016. Desde entonces, el equipo ha trabajado para incorporar datos de más de 70 fuentes internas y externas, garantizando la calidad, la gobernanza, la seguridad y la distribución de la información. El equipo de datos trabajó con los cuadros de mando de cada área y actualmente contaba con más de 110. Además, se crearon KPI comunes para todas las áreas, y la organización ahora emplea herramientas líderes en el mercado para integrar, gobernar y distribuir la información. Durante este período, el área de TI también garantizó que las plataformas tecnológicas fueran únicas en cada capa, seleccionando herramientas transversales para toda la organización, evitando así la duplicación y rompiendo los silos de información. Mateu ya contaba con información útil para comenzar a mejorar la gobernanza de datos.

Por lo tanto, el objetivo de Mateu era que, para la temporada 2019-20, el club empezara a contratar expertos en gestión de datos que utilizarían la información contenida en los cuadros de mando. Jordi Pagés describió su perfil ideal como:

“Una persona que se sienta a mirar ese tablero, lo entiende, llega a una conclusión y luego va al analista de negocios o al jefe del área a decirle ‘Mira, en los últimos meses esto ha subido y esto ha bajado, etc.’ y el empresario dirá ‘tengo que ir a la ¿A la derecha o a la izquierda, porque no me habrá dado cuenta de que las visitas a la web están bajando y las de Facebook están aumentando... así que tengo que cambiar algo? Un panel con 70 indicadores requiere mucho tiempo para comprenderse.

Pero ¿era realista esperar que cada departamento contara con un analista? ¿O sería una función que el área de estrategia proporcionaría a todas las áreas? Esto se relacionaba con otro de los grandes debates internos del grupo de estrategia: dónde almacenar el análisis de la información obtenida y qué autonomía otorgar a las diferentes áreas. Si el análisis se realizara en las áreas, estaría más cerca de la realidad y podría conectarse mejor con el negocio. Sin embargo, al mismo tiempo, la estructura de silos podría verse reforzada y la transición hacia la transversalidad que tanto anhelaba el grupo directivo podría verse obstaculizada (véase el Anexo 9 para una lista de las capacidades disponibles para cada área del club).

Exhibit 9

Y fue en esta transversalidad entre áreas donde se encontraron las mayores oportunidades. Antes del plan estratégico, el FC Barcelona ni siquiera contaba con una estructura formal para impulsar y dar seguimiento a proyectos que afectaban a diversas áreas. El grupo de estrategia consideró importante romper los silos organizativos y definir KPI que abarcaran diferentes áreas y generaran nuevas eficiencias y oportunidades de negocio. Por ejemplo, ¿cuánto afectó a las ventas de partidos (comercial) y a la actividad en redes sociales (marca) que un jugador como Leo Messi jugara un partido?

En consecuencia, el club decidió implementar una estructura de tres niveles que intentaría combinar ambas partes:

El Departamento de TI su función sería integrar y validar todos los datos, eliminar duplicaciones y garantizar la claridad y la claridad de todo. Este departamento gestionaría los datos y los proporcionaría, junto con los analistas, a todas las áreas.

- **Áreas analistas** utilizarían los datos proporcionados por TI para guiar la toma de decisiones, en conjunto con su conocimiento del negocio en su área (deportivo, comercial, corporativo, etc.).
- **Departamento de Análisis de Negocios** utilizaría los datos para obtener conocimiento transversal y orientaría la toma de decisiones en toda la organización.

Consulte el Anexo 10 para obtener un desglose más detallado de la estructura de tres niveles.

Exhibit 10



Además, el club intentó romper barreras siempre que fue posible. Por ejemplo, se organizaron reuniones entre analistas de diferentes áreas para que compartieran las actividades en cada una de ellas.

Por último, existía la posibilidad de externalizar parte del análisis de gestión. El FC Barcelona, debido a su prestigio, recibía propuestas constantemente. Por ejemplo, ya existían colaboraciones con universidades para analizar los datos de La Masía (el centro de entrenamiento deportivo del FC Barcelona).

Si bien este tipo de asociaciones podrían aportar soluciones y capacidades inmediatas al club, existía el peligro de que el conocimiento no permaneciera dentro de la organización.

David Vicens, Director de Información, resumió la aparente contradicción que se había generado a medida que la organización aprendía más sobre sus negocios: «La paradoja es que cuanta más tecnología e información se tiene, más tecnología e información se necesita para digerirla. Es un círculo vicioso».

En el área de estrategia, todos eran muy conscientes del peligro de introducir nuevas capas y procesos de decisión, lo cual podría ser contraproducente para el objetivo final de lograr una organización más ágil y eficiente. Como afirmó Mateu: «Existe una tensión entre el necesario crecimiento y la reestructuración de la organización y el peligro de la burocratización. En otras palabras, los procesos retrasan las actividades que la organización debe realizar».

El estado del Plan Estratégico en 2019

A mediados de 2019, Jorge Mateu contempló los resultados del proceso de validación de su departamento para evaluar Cumplimiento del plan estratégico. En prácticamente todas las áreas (excepto en patrimonio, donde la ejecución del proyecto del Espai Barça dependía de la aprobación municipal), se calificó como "en marcha", lo que refleja el buen trabajo y la implicación de todas las áreas y profesionales.

(Ver [Exhibit 11](#) para los porcentajes de cumplimiento del plan estratégico a mediados de 2019).

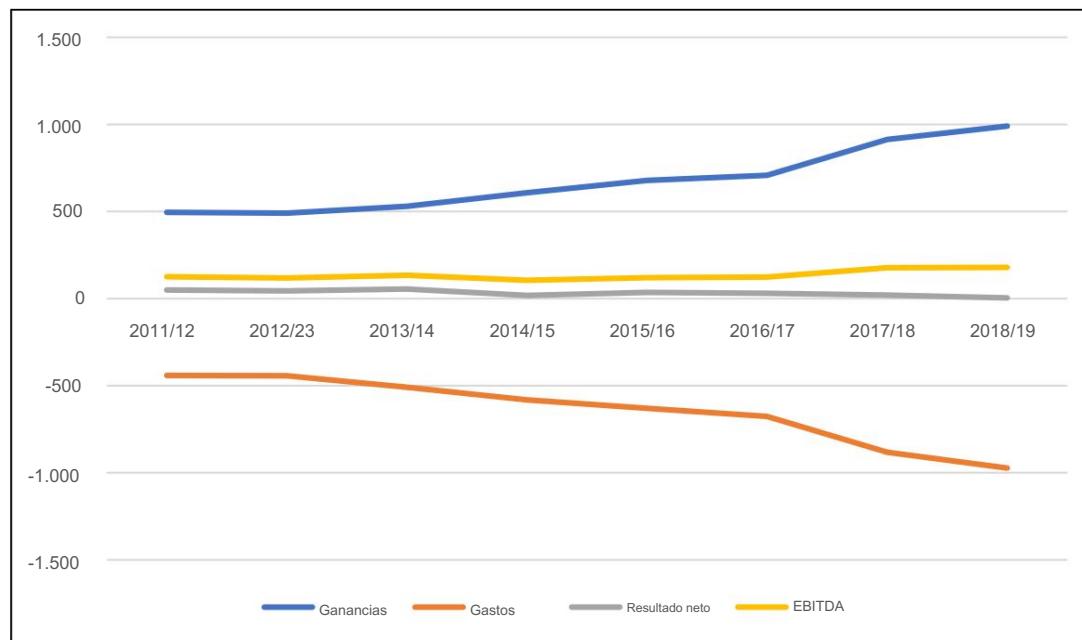
Además, el club estaba preparado para anunciar un presupuesto de ingresos para la temporada 2019/2020 que superaría los mil millones de euros, lo que arrojó una tasa de crecimiento anual compuesta (TCAC) de dos dígitos desde el inicio del plan. A pesar de ello, Mateu era consciente de los numerosos retos que se enfrentaba. ¿Cómo pasar de la fase actual de prospección, en la que la entidad adquiría rápidamente una gran cantidad de datos, a su refinamiento para tomar mejores decisiones y aprovechar las oportunidades de negocio? ¿Eran necesarios nuevos puestos? ¿Qué consecuencias debería tener esto en la organización del FC Barcelona?

El equipo de estrategia sabía que tenía que dar las respuestas adecuadas, ya que una buena transformación digital del club sería la base del éxito, no sólo financiero, sino en última instancia deportivo, del FC Barcelona.



Anexo 1

FC Barcelona – Evolución financiera (en millones de euros)

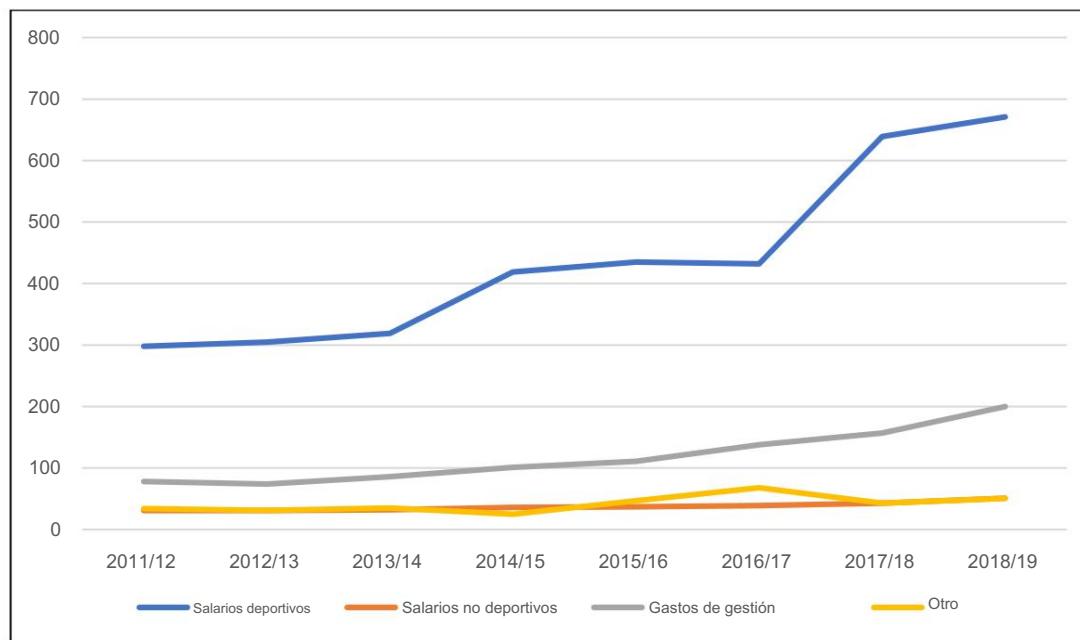


Fuente: Informes anuales del FC Barcelona. Disponible en: <https://www.fcbarcelona.es/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comissions-i-organs/reports-anuals> .



Anexo 1 (Continuación)

FC Barcelona – Gastos por Área (en Millones de Euros)



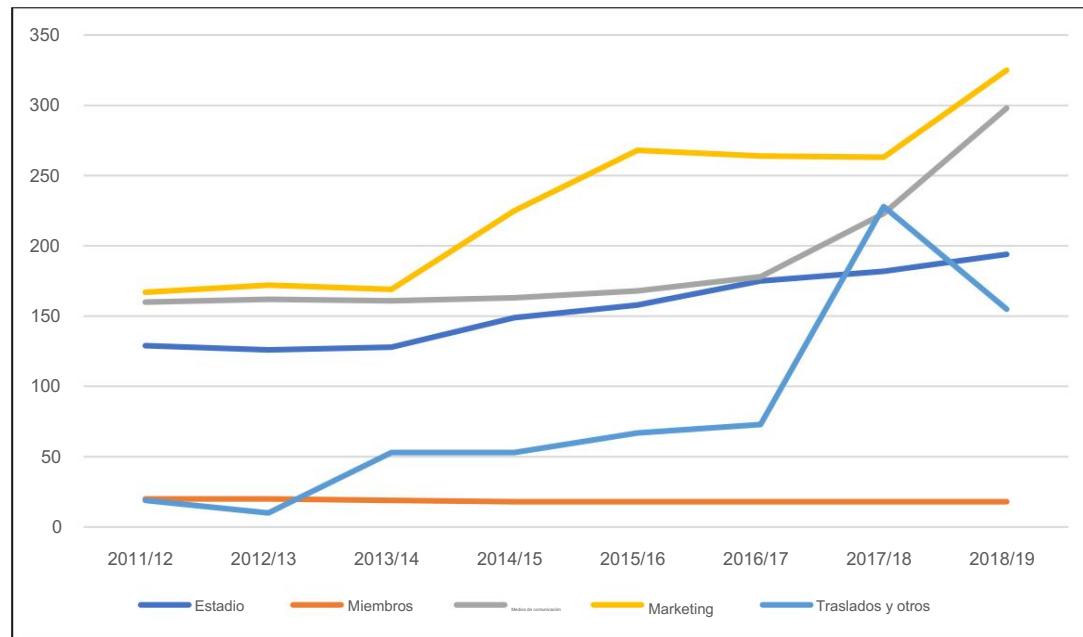
Nota: Los salarios deportivos incluyen tarifas de transferencia de jugadores.

Fuente: Informes anuales del FC Barcelona. Disponible en: <https://www.fcbarcelona.com/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/informes-anuales>.



Anexo 1 (Continuación)

FC Barcelona – Ingresos por Área (en Millones de Euros)



Fuente: Informes anuales del FC Barcelona. Disponible en: <https://www.fcbarcelona.com/es/club/organizacion-y-plan-estrategico/comisiones-y-organos/informes-anuales> .



EI-206-

Anexo

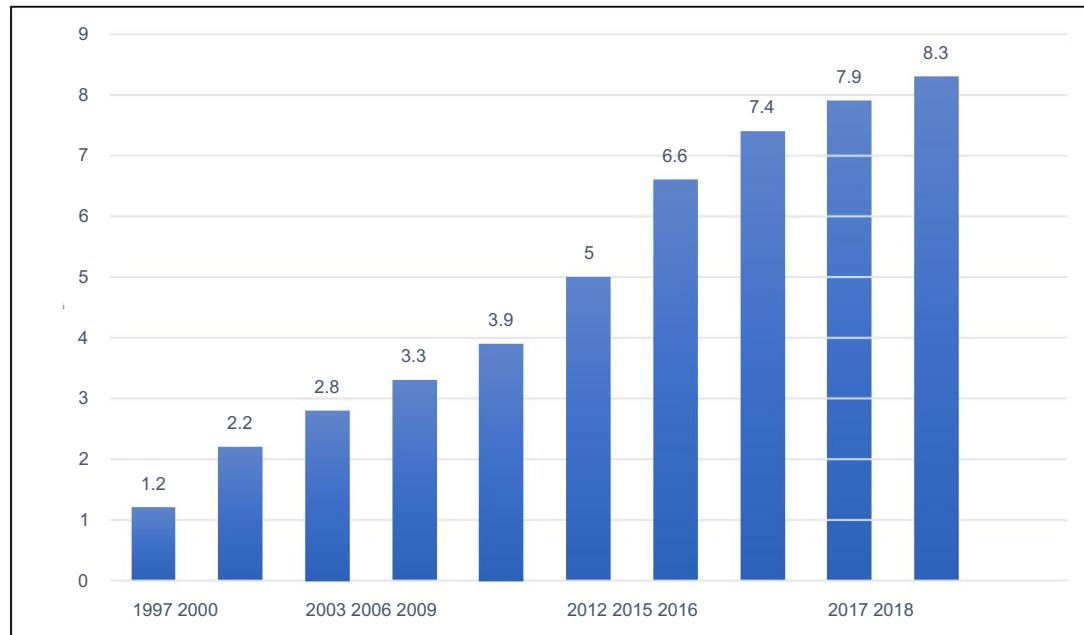
Ranking de los 20 clubes más valiosos

Rank	Club	País	Valor (millones de euros)	País
1	Real Madrid	España	€50.90	España
2	Barcelona	España	€50.40	España
3	Manchester United	Inglaterra	€66.00	Inglaterra
4	Bayern Munich	Alemania	€29.20	Alemania
5	Manchester City	Inglaterra	€68.40	Inglaterra
6	Paris Saint-Germain	Francia	€11.70	Francia
7	Liverpool	Inglaterra	€13.70	Inglaterra
8	Chelsea	Inglaterra	€65.70	Inglaterra
9	Arsenal	Inglaterra	€39.20	Inglaterra
10	Fußballclub Bayern München	Alemania	€28.30	Inglaterra
11	Juventus	Italia	€94.90	Italia
12	Borussia Dortmund	Alemania	€17.20	Alemania
13	Atletico Madrid	España	€64.40	España
14	FC Internazionale	Italia	€80.80	Italia
15	PSG	Francia	€50.00	Italia
16	Borussia Mönchengladbach	Alemania	€43.80	Alemania
17	Everton	Inglaterra	€12.90	Inglaterra
18	AS Roma	Italia	€97.70	Italia
19	Universitatea Cluj	Rumania	€01.50	Italia
20	Paris Saint-Germain	Francia	€97.90	Italia



Anexo 3

Ganancias combinadas de los 20 clubes más ricos del mundo (1997-2018)



Fuente: "Deloitte Football Money League 2019", Deloitte, enero de 2019, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>. Último acceso: 10 de mayo de 2019.

STRATEGIC TARGETS (2015-2021)

L	LINES OF STRATEGY	STRATEGIC TARGETS
1	SPORTING EXCELLENCE	<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Each professional section to win 1 of every 3 titles each season 1.2 Professionalise women's sport sections 1.3 Make the club a leading centre of sports knowledge 1.4 Develop comprehensive training of all our athletes 1.5 Structure and strengthen relations with sports institutions
2	SOCIAL IMPLICATION	<ul style="list-style-type: none"> 2.1 Consolidate the level of satisfaction among members 2.2 Foster participation of members in club life 2.3 Develop and structure the supporters' club movement 2.4 Integrate and develop the amateur sections 2.5 Reach 1 million child beneficiaries of the Foundation's projects 2.6 Deploy Foundation activities in each of the 42 Catalan counties 2.7 Structure and strengthen relations with non sporting institutions
3	PATRIMONY	<ul style="list-style-type: none"> 3.1 Construct the Espai Barça 3.2 Comply with the budget of € 600 M 3.3 Achieve an additional contribution of € 40 in revenue 3.4 Implement innovative projects in the Espai Barça 3.5 Increase the value of the club's assets
4	BRAND AND GLOBAL POSITIONING	<ul style="list-style-type: none"> 4.1 Obtain revenue of € 1,000 M 4.2 Consolidate the brand's position in priority markets 4.3 Diversify sources of revenue 4.4 Internationalise sources of revenue
5	FINANCIAL MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY	<ul style="list-style-type: none"> 5.1 Keep the net debt at <2xEBTIDA 5.2 Keep the total payroll ratio under 65% 5.3 Construct and implant a model of operative efficiency 5.4 Digitalise the club's activity 5.5 Develop the ecosystem for innovation at the club 5.6 Consolidate the club's governance model



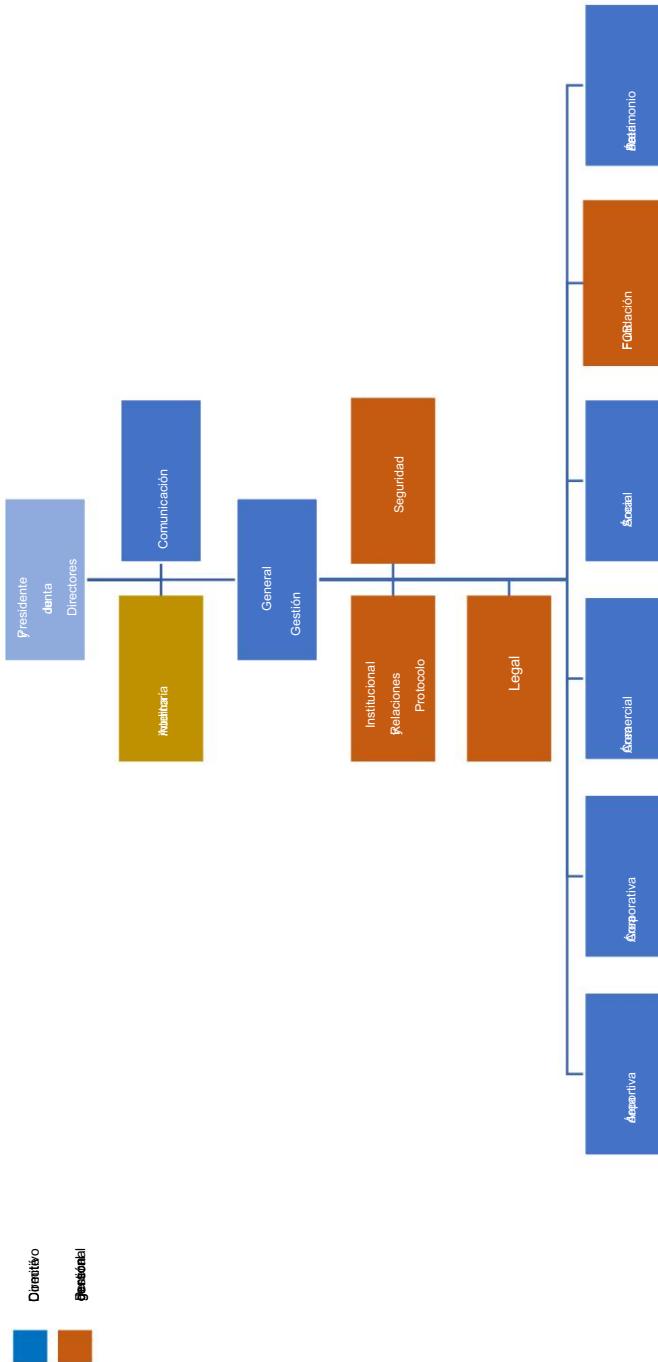
STRATEGIC PROJECTS (2015-2021)

L	LINE OF STRATEGY	PROJECTS
1	SPORTING EXCELLENCE	1.1 Management of professional sports 1.2 Development of women's sport 1.3 Knowledge management 1.4 Masa 360 1.5 Barga Innovation Hub 1.6 Relations with sports institutions
2	SOCIAL IMPLICATION	2.1 Identity, social awareness 2.2 Supporters club movement 2.3 Integration and development of amateur sections 2.4 Foundation 2.5 International and institutional relations
3	PATRIMONY	3.1 UP1: Les Corts urban planning 3.2 UP2: New Mestadi 3.3 UP3: Future Camp Nou 3.4 UP4: New Palau Blaugrana 3.5 UP5: Campus Barça 3.6 UP6: Transversal Espai Barça 3.7 Patrimony
4	BRAND AND GLOBAL POSITIONING	4.1 Consolidation of global brand positioning 4.2 Structuring of sources of revenue 4.3 Consolidation of internationalisation process
5	FINANCIAL MANAGEMENT AND SUSTAINABILITY	5.1 Financial soundness and availability of resources 5.2 Management of operations and robust procedures 5.3 Human resources, the best talent for the best club 5.4 Digital change and innovation 5.5 Updating of the governance model

Confidencial

Anexo

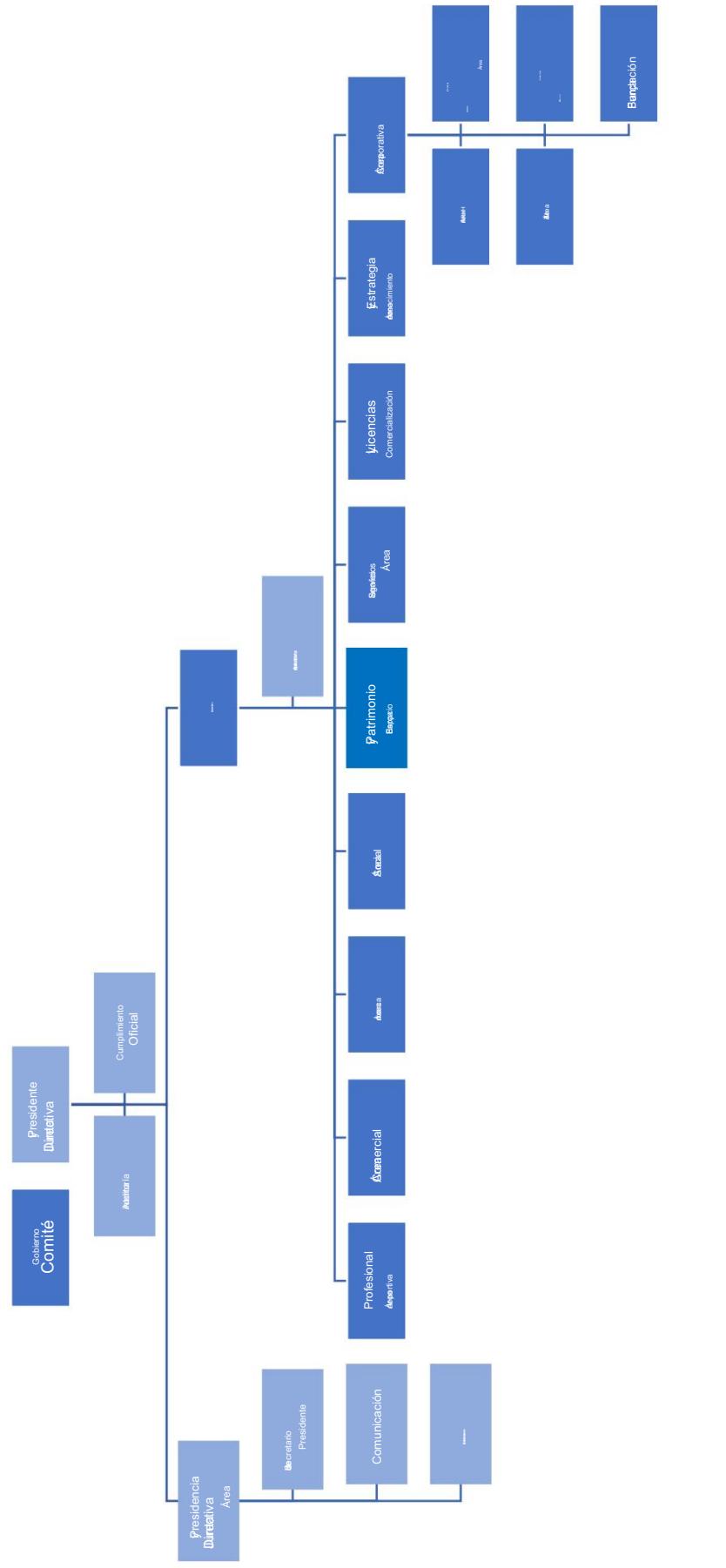
Organigrama



BI-206-



Anexo





EI-206-

Anexo

Relación de sistemas

versión:

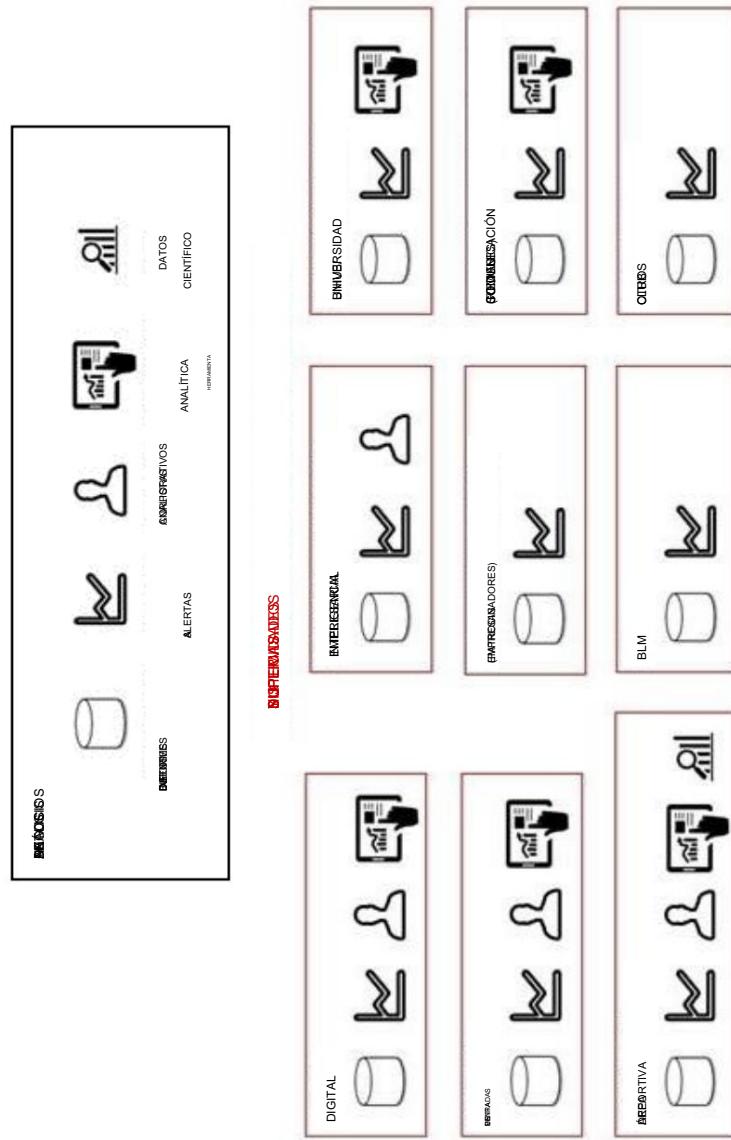
Digital		Externo	
WEB-APLICACIÓN	SERVIDORES	UNIVERSIDAD	GENÉRICA
REPRESENTANTES	ICKETING	COMERCIAL	BERNARDO
DAMAS	EDMÉDICO	DEPARTAMENTO	BERNARDO
DEPARTAMENTOS	API	BERNARDO	BERNARDO
Corporativo		Centro	
GRFHOLÍGRAFO	REDES SOCIALES	CENTRO	
ERRÓPORATIVO	INTRANET	REDES SOCIALES	BERNARDO
NAVIGACIÓN	AVET	REDACCIONES	BERNARDO
REPRESENTACIONES	RECLAMOS	RECLAMOS	BERNARDO
Informes		BERNARDO	
BERNARDO	MEMBRO	BERNARDO	BERNARDO
BERNARDO	OBSERVACIÓN	BERNARDO	BERNARDO
Impresión		BERNARDO	



BI-206-

Anexo

Diagrama de flujo para la generación de informes





Anexo 10

Capas de gestión de datos en el FC Barcelona

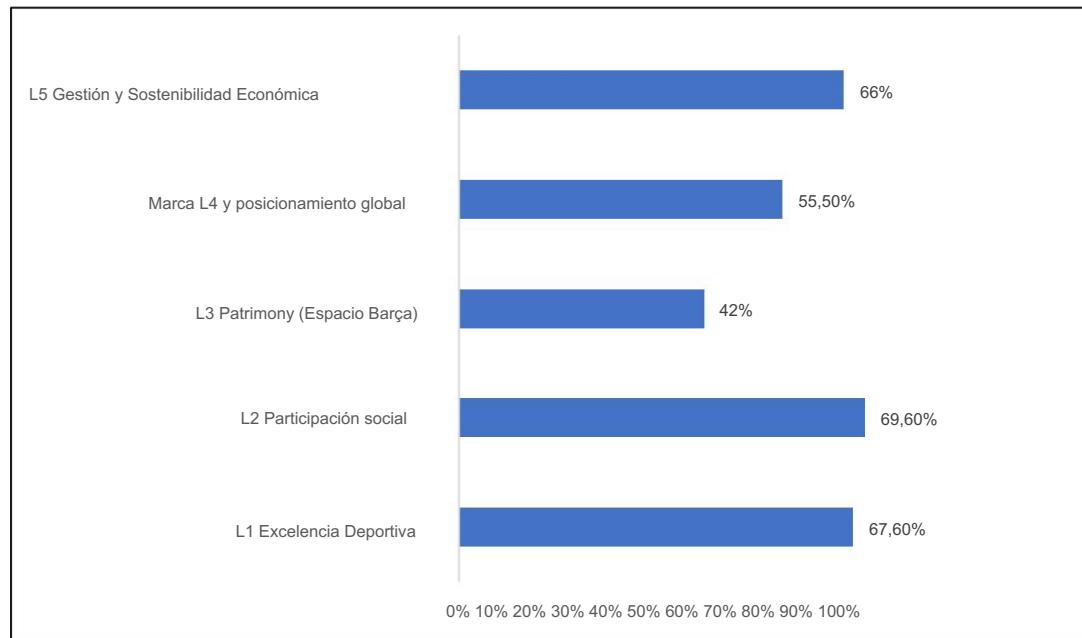
ÁREAS	
DEPORTES/COMERCIAL/MARCA/PATRIMONIO/ESTRATEGIA/CORPORATIVO/OTROS	
<ul style="list-style-type: none"> - Identificar las necesidades de datos en cada área - Identificar las oportunidades de negocio que se pueden analizar - Como especialistas en su campo, capacitar a otras áreas en tecnología y análisis (intercambio de conocimiento) 	
ANÁLISIS DE NEGOCIOS	TI (DEPORTES Y DATOS)
<ul style="list-style-type: none"> - Priorizar la inversión en datos, junto con el departamento de TI - Ofrecer una visión transversal de todos los datos del club a Evite la duplicación y descubra nuevas oportunidades de negocio. - Definir, trabajando con las áreas, soluciones y cuadros de mando. - Crear una cultura basada en datos. - Enriquecer los datos corporativos con información externa información. 	<ul style="list-style-type: none"> - Procesar y consolidar datos de diferentes lugares en un único repositorio. - Gestionar todas las herramientas del club. - Datos seguros en todas las etapas. - Garantizar la gobernanza, calidad y seguridad de los datos de acuerdo con el RGPD vigente. - Soporte 24/7 a todas las áreas del club.

Fuente: Información proporcionada por la empresa.



Anexo 11

Implementación del Plan Estratégico por Área (2019). Porcentaje de Acciones Completadas.



Fuente: Información proporcionada por la empresa.