



UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE
MÉXICO

***FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
COMUNICACIÓN***

**“DEL EQUIPO A LA MARCA: EL CASO DEL
FC BARCELONA”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN

PRESENTA:

**MIGUEL JAVID HERNANDEZ
RODRIGUEZ**

Director de Tesis
Mtra. Zully Tocaven Constela

Revisor de Tesis
Mtro. Juan Carlos Herrera Fernández

BOCA DEL RÍO, VER. ENERO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a todas la personas que me ayudaron a terminar este proyecto; empezando por mis padres quienes siempre me orientaron que primero es el estudio y la adquisición de conocimiento, también a todos los maestros y compañeros que tuve durante mi ciclo escolar, así como a mi esposa Rocío que siempre me alentó a no rendirme junto con nuestro “motorcito” Miguelito y por último a la maestra Zully Tocaven por su paciencia y ayuda durante este último tramo.

Gracias a todos.

Miguel J. Hernández Rodríguez

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
---------------------	----------

CAPITULO I

LA MARCA COMO ELEMENTO DE LA COMUNICACIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN	8
1.1.1 Qué es la comunicación	8
1.1.2 Elementos que intervienen en la comunicación	9
1.1.3 El proceso de la comunicación	13
1.1.4 Tipos de comunicación	15
1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	28
1.2.1 Concepto	28
1.2.2 Comunicación comercial	31
1.3 LA MARCA	37
1.3.1 Antecedentes históricos de la marca	37
1.3.2 Cómo crear una marca (una metáfora deportiva)	39
1.3.3 Concepto funcional de la marca	42
1.3.4 Concepto legal de la marca	43
1.3.5 El nombre de la marca	44
1.3.6 Clasificación de las marcas	49
1.3.7 El valor de ser una marca	51
1.3.8 Identidad de la marca	55
1.3.9 Fidelidad de la marca	56

1.4 ANÁLISIS DEL CONSUMO DEPORTIVO	58
1.4.1 Identidad del deporte entendido como marca	70
1.4.2 Del equipo a la marca	72

CAPITULO II EL FÚTBOL CLUB BARCELONA

2.1 NACIMIENTO DEL FC BARCELONA	81
2.2 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN	84
2.2.1 De 1899 a 1909	84
2.2.2 De 1909 a 1919	86
2.2.3 De 1919 a 1930	89
2.2.4 De 1930 a 1939	92
2.2.5 De 1940 a 1949	97
2.2.6 De 1950 a 1961	101
2.2.7 De 1961 a 1969	104
2.2.8 De 1969 a 1978	110
2.2.9 De 1978 a 1988	113
2.2.10 De 1988 a 1996	118
2.2.11 De 1996 a 2008	121
2.2.12 De 2008 a 2011	126
CONCLUSIONES	139
BIBLIOGRAFÍA	150

INTRODUCCIÓN

En el terreno de la mercadotecnia, uno de los campos más novedosos y complicados por el número de marcas participantes y la cantidad de dinero que representa es, sin duda alguna, el deportivo. La razón para ello reside en la tendencia mundial de dedicar una mayor cantidad de tiempo al ocio y al entretenimiento, lo que ha transformado, sin duda, el papel que juega la actividad deportiva en la vida diaria de muchas personas.

Sobre todo en los últimos años, con la llegada de nuevos canales mediáticos como la televisión digital por cable y, en especial, el internet, el deporte se ha convertido en una parte significativa del contexto cultural; al mismo tiempo, los deportistas estrellas han adquirido tal popularidad que muchos han llegado a tener el papel de modelos a seguir dentro de la sociedad, y también en el sentido de prestar su nombre o su imagen para promover productos y servicios. De ahí que tanto equipos como deportistas famosos hoy puedan ser considerados y valorados como cualquier otra marca; y sus logotipos o emblemas se encuentran presentes en múltiples aplicaciones que van desde ropa deportiva hasta útiles escolares.

Pero el proceso de conversión de una entidad deportiva en marca va mucho más allá de eso. Se trata, sobre todo, de encontrar socios con los que se compartan la imagen, los valores, la filosofía, los objetivos y la personalidad del club en cuestión, como lo ha hecho con gran éxito el FC Barcelona.

A partir de las anteriores consideraciones, y tomando en consideración la fuerte presencia que tiene el fútbol entre los diferentes públicos, es interesante analizar por qué hay ciertos equipos que consiguen mayor penetración que otros, al grado de que llegan a colocarse en referentes culturales o sociales, incluso a nivel internacional. Es obvio que, en dicho proceso, las actividades mercadológicas que realice la organización deportiva tienen un papel crucial, como también lo tiene la calidad del propio conjunto deportivo y, de manera fundamental, los valores con que éste se identifica y que proyecta a las audiencias.

Considerando lo anterior, en este trabajo se analizó cómo el Barça pasó, de ser una mera entidad deportiva, a convertirse en una marca reconocida a nivel mundial. Se recorrerán la historia del club y su actualidad para entender cuáles fueron las razones que llevaron a este equipo de fútbol a ser considerado como un producto de consumo que genera grandes ganancias económicas. En particular, se verá que para lograr esto no basta con tener un buen producto –es decir, un buen equipo–; también es necesario utilizar los canales adecuados para llegar a la gente y después de eso incluir una correcta estrategia de marketing que lleve a la firma hasta la cima.

El FC Barcelona no sólo ha marcado la pauta en cuanto a logros deportivos, sino que ha logrado conjuntar varios ingredientes que lo llevan a ser una referencia en cuanto al manejo de una organización. Hoy en día es notorio cómo muchas empresas que manejan grandes sumas de capital buscan a esta entidad deportiva para publicitarse y abarcar, por lo menos, unos centímetros en su

playera, un espacio en sus instalaciones o una mención en sus medios informativos oficiales. Frecuentemente se ve como buscan a los integrantes de la plantilla para publicitar sus productos e incluir en ellos, a través de la asociación con la imagen de los jugadores, los valores que conlleva ser integrante del FC Barcelona.

En el entorno contemporáneo, la imagen que una marca proyecta es tan importante como lo que realmente es. En este caso, el Barça proyecta una imagen con la cual mucha gente se siente identificada: los niños intentan imitar jugadas de los miembros del equipo; los adultos gustan del fútbol calificado como “alegre” y “ameno” que desarrolla el conjunto; los padres de familia concuerdan con el buen comportamiento de los jugadores y con los lineamientos por parte de la directiva, que ponen como prioridad el juego limpio; y las grandes empresas buscan copiar y aprender de las estrategias de marketing que está utilizando el club, todo lo cual lo lleva a ser, en palabras de ellos mismos, una entidad modélica.

Este trabajo pretende explicar cómo el FC Barcelona es, hoy en día, una marca reconocida por niños, jóvenes y adultos que gustan de la imagen que proyecta este club. Esta imagen, construida con base en los valores que trasmite el deporte, en logros deportivos, en la calidad futbolística de los integrantes de la plantilla, en el buen manejo de los medios de comunicación, en las estrategias para volverte seguidor del club y, principalmente, en las acertadas campañas mercadológicas, ha sido fundamental para posicionar de manera excelente en el gusto de la gente el producto llamado “FC Barcelona”.

JUSTIFICACIÓN

El proceso de la comunicación está presente en casi todos los ámbitos de la vida; nunca como ahora los medios masivos de la comunicación habían jugado un

papel determinante en el flujo de información a la que las personas están expuestas día con día, además de que son grandes escaparates para las imágenes que la sociedad tiene que consumir.

Muchos y muy variados son los temas que acaparan el interés mediático; y el deporte no es la excepción, además de que ha sido siempre gran protagonista del contenido informativo que manejan los medios. En especial, el fútbol ha logrado posicionarse como el deporte que, al menos en México, más le gusta a la gente seguir, sobre todo cuando se trata de equipos con gran presencia, ya sean nacionales o extranjeros. En estos casos el público se identifica con ellos por su manera de jugar, por su filosofía, por sus triunfos en la cancha, etc.; y, sobre todo, admira a los jugadores estrellas, a quienes muchas veces desearía imitar.

Este éxito ha llevado a que algunas escuadras deportivas se posicionen en la mente de las audiencias de la misma manera en que lo hace una marca de cualquier tipo de producto; y, al igual que esa marca, la entidad deportiva, en sus múltiples facetas, genera enormes cantidades de dinero, principalmente por lo que se refiere al manejo de la imagen y a los patrocinios. Hoy día es imposible analizar una práctica deportiva profesional –e incluso muchas amateurs- dejando de lado los aspectos de negocio y espectáculo que ésta lleva implícitos.

Entendido el deporte como un negocio, y viendo a la entidad deportiva como una marca, se entiende que se haya desarrollado una forma específica de mercadotecnia llamada “marketing deportivo”, centrada, por supuesto, en la promoción de los clubes desde todos los puntos de vista posibles y no sólo mediante la venta de objetos diversos con el nombre, el logotipo o la imagen de los jugadores, lo cual suele constituir la forma más común para que un equipo consiga fondos. Hay muchos otros recursos que involucran desde las instalaciones propias del club hasta las relaciones públicas con los aficionados.

Gracias a todo ello suele conseguirse una fuerte conexión de los seguidores con dicha marca desde el punto de vista psicológico.

En este trabajo se analizó cómo el FC Barcelona pasó de ser una entidad deportiva a una marca reconocida a nivel mundial. Se recorrerá la historia del club y su actualidad para entender cuáles fueron las causas que llevaron a este equipo de fútbol a convertirse, prácticamente, en un producto de consumo que genera grandes ganancias económicas.

Se verá que, para triunfar en el mercado, no basta con tener un buen producto; también es necesario utilizar los canales adecuados para llegar a la gente y, después de eso, incluir una correcta estrategia de marketing que conduzca a la marca hasta la cima; y en todo este proceso la comunicación tiene una función esencial, pues su empleo, en especial en su faceta persuasiva, es vital para cualquier actividad mercadológica. Puede decirse que sin comunicación no existiría relación de la entidad con el mercado; de hecho, todas las funciones de marketing tienen valor de comunicación.

Una marca sintetiza, traduce y comunica los valores que mueven a las personas responsables de la misma. En el caso de un club deportivo convertido en marca, su esencia no depende tanto de la definición de los productos y de las prestaciones de servicios, y de su ciclo de vida, como de la estrategia y el plan de negocio, la imagen y la estrategia de comunicación, el plan de mercadeo y la gestión del talento humano. Lo más importante es, pues, la comunicación y traducción en acción de los valores que sostienen al equipo con el objetivo de inspirar a los seguidores y conectar con ellos a través de acciones y de una comunicación coherente con los lineamientos que distinguen a la entidad.

El equipo-marca debe comunicarse con el mercado para apoyar sus objetivos de marketing. La comunicación, en este caso, está al servicio del

marketing. Cualquier organización, para poder crecer o mantenerse, necesita que su marca tenga aceptación en el mercado; pero también debe tener siempre presente que, sobre todo ahora, es fundamental que haya una buena y constante relación con los clientes, cosas que el FC Barcelona ha manejado muy bien a lo largo de su historia, razón por la cual se le tomó como caso de estudio para este trabajo de tesina.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo el presente trabajo se recurrió a la investigación documental, también llamada bibliográfica o de archivo. Sandoval dice que se trata de una técnica cuya finalidad es obtener información y datos a partir de documentos escritos o no escritos, susceptibles de ser utilizados para los propósitos de un estudio concreto¹. Este autor añade que, mientras más fuentes se utilicen, más fidedigno será el material resultante.

Pinal Mora, por su parte, explica que en la investigación documental la información que se encuentra dispersa en diferentes fuentes es leída de forma detenida y analítica, comparando las distintas versiones y complementándolas para tener una visión más integral de los conceptos y los hechos, incorporando reflexiones críticas y juicios documentados para conformar así el texto final².

Se trata, pues, de un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, entendiendo por éstos los

¹ PULIDO RODRÍGUEZ, Rodrigo *et al* (2007): *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*, 2ª ed., col. Libros de Texto, Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia, p. 59.

² PINAL MORA, Karla Magdalena (2006): *Apuntes de metodología y redacción. Guía para la elaboración de un proyecto de tesis*, serie Investigación para la Docencia, no. 9, México, Universidad Panamericana / Publicaciones Cruz, p. 12.

que son obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales, sean éstas impresas, audiovisuales o electrónicas.

Se eligió este diseño para el estudio por tratarse de una tesina monográfica; y se revisaron libros, revistas y periódicos, tanto impresos como digitales, con el fin de localizar en ellos información relacionada con el tema de la investigación, la cual fue leída, analizada y seleccionada de acuerdo con los intereses del investigador. Posteriormente, los datos elegidos fueron organizados de manera coherente para constituir el texto del trabajo.

OBJETIVOS

El objetivo general de esta tesina fue analizar las razones por las cuales el FC Barcelona, más que un equipo deportivo, se ha convertido en una marca con un elevado posicionamiento en el mercado internacional.

Entre los objetivos específicos se pueden mencionar:

- Analizar la importancia de las actividades relacionadas con el marketing deportivo desde el punto de vista de la comunicación.
- Describir el proceso de posicionamiento de un producto en general y de una entidad deportiva en particular.
- Analizar el fenómeno del consumo deportivo desde una perspectiva comunicacional.
- Describir el surgimiento y la evolución del FC Barcelona para poder analizar las estrategias que ha seguido el club para lograr los altos niveles de posicionamiento que actualmente tiene.

CAPÍTULO I

LA MARCA COMO ELEMENTO DE COMUNICACIÓN

1.1 ASPECTOS GENERALES DE LA COMUNICACIÓN

Para poder abordar el tema de la marca y su relevancia como elemento comunicacional en el ámbito deportivo es necesario comenzar por hacer algunas precisiones con relación a la comunicación, por lo que este capítulo iniciará planteando el concepto de la misma, los elementos que la integran y algunas clasificaciones que permitirán, yendo de lo general a lo particular, enlazar los diferentes temas que constituyen este apartado.

1.1.1 Qué es la comunicación

El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española³ dice que comunicar es: a) hacer a otro partícipe de lo que uno tiene; b) describir, manifestar o hacer saber a alguien alguna cosa; c) conversar, tratar con alguien de

³ “Comunicar”, *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid, Real Academia de la Lengua. En red; disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicar>.

palabra o por escrito; y d) transmitir señales mediante un código común al emisor y al receptor.

Todos los seres humanos se comunican. De una manera o de otra, de forma correcta o incorrecta, voluntaria o involuntariamente, siempre se comunican. La comunicación constituye, pues, una característica y una necesidad de las personas y de las sociedades con el objetivo de poder intercambiar informaciones y relacionarse entre sí.

Desde un punto de vista más técnico o comercial, se podría definir a la comunicación -o, mejor dicho, al acto de comunicar- como un proceso más o menos complejo en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información⁴.

1.1.2 Elementos que intervienen en la comunicación

Aunque la comunicación sea un complejo proceso, a efectos didácticos se ha tratado de operativizar el mismo, descomponiéndolo en los diferentes elementos que lo integran, mismos que resultan indispensables y de los que dependerá que se consiga que la comunicación sea efectiva. Estos elementos son los siguientes:

a) El emisor

⁴ VAN DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J. (2005): *El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*, 2ª ed., Madrid, Díaz de Santos, p. 9.

Es el sujeto que comunica en primer lugar o toma la iniciativa de ese acto de comunicación; es decir, es la persona que, como su nombre indica, emite el mensaje, decide el código en que se formula y elige el momento exacto en el cual se lleva a cabo la comunicación. Su función principal es codificar el mensaje que va a enviarse al receptor⁵.

b) El receptor

Es el que recibe el mensaje o mejor dicho, en un sentido estricto, aquél a quien éste va destinado. En ambos casos, quizá más que a un sujeto, el concepto corresponda a un rol que debe ser ejecutado por parte de un sujeto porque en un gran número de ocasiones, a lo largo del desarrollo de un mismo acto de comunicar, el emisor se convertirá en receptor y el receptor en emisor, y posteriormente ambos intercambiarán sus papeles en un número indeterminado de ocasiones. En cierto sentido, dice Nosnik Ostrowiak, la comunicación productiva es la continua concientización del receptor y sus características desde el papel del emisor o fuente⁶.

c) El mensaje

El mensaje es el conjunto de las diferentes ideas o informaciones que se transmiten mediante códigos, claves, imágenes, etc., cuyo significado interpretará e receptor en función de una serie de factores, relacionados fundamentalmente con sus propias experiencias personales y con el contexto sociocultural que le sirva de referencia. Es el núcleo de la información y debe presentarse de forma tal

⁵ CABARCOS NOVÁS, Noelia (2006): *Promoción y venta de servicios turísticos. Comercialización de servicios turísticos*, Vigo, Ideaspropias Editorial, p. 173.

⁶ NOSNIK OSTROWIAK, Abraham (2000): "Capítulo II. ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?", en REBEIL CORELLA, María Antonieta y Celia RUIZSANDOVAL RESÉNDIZ, coords.: *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés, p. 82.

que capte la atención⁷. Consta de la información central o idea que se quiere transmitir y de la redundancia que supone todo aquello que “adorna” el mensaje, contribuyendo a captar la atención del emisor y facilitando así la comprensión.

d) *El código*

Para Escudero Serrano, es la forma de expresar el mensaje con palabras, señales, símbolos, sonidos, letras, etc., mismos que se utilizan para manifestar o transmitir el mensaje⁸. Es, pues, el conjunto de claves, imágenes, lenguaje, normas, etc., que sirven para transmitir la información. Es importante que el código sea compartido por emisor y receptor (o disponer de traductor), pues en caso contrario es imposible que se produzca una comunicación efectiva.

e) *El canal*

De la Mora Medina explica que el canal es el medio de comunicación o el elemento que sirve para trasladar, conservar, amplificar, difundir, transportar o reproducir los mensajes elaborados por un emisor⁹; es el instrumento que ayuda a recorrer las señales desde un emisor hasta un receptor. Supone el soporte de la información que actúa como línea de transmisión.

En la comunicación interpersonal se utilizan los canales oral-auditivo y gráfico-visual de forma complementaria, dando una mayor riqueza a la significación del mensaje. En otros tipos de comunicación el canal puede ser diferente; por ejemplo, cuando se comunica a través del teléfono sólo se maneja el

⁷ DE MANUEL DASÍ, Fernando y Rafael MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ (2000): *Comunicación y negociación comercial*, 3ª ed., Madrid, ESIC, p. 36.

⁸ ESCUDERO SERRANO, Ma. José (2012): *Comunicación y atención al cliente*, Madrid, Paraninfo, p. 35.

⁹ DE LA MORA MEDINA, José (1999): *Explicación y análisis. Taller de Comunicación I*, México, Colegio de Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México, p. 114.

canal oral-auditivo; y cuando se trasmite por medio de una publicación se utiliza el canal gráfico-visual.

f) El contexto

Las condiciones interrelacionadas en la comunicación constituyen el contexto, menciona Verderber¹⁰, por lo que puede decirse que éste supone la situación concreta en que se desarrolla la comunicación, pues involucra diferentes aspectos como el escenario físico en que se desarrolla el intercambio comunicativo, los elementos psicológicos que se involucran en el mismo, etc. De él dependerán en gran parte los roles que ejecuten emisor y receptor, estando estipulados éstos previamente en muchos casos, como en una clase o conferencia donde el ponente o emisor) debe desarrollar un tema y el público (el receptor) no debe interrumpir sin pedir la palabra.

Por otro lado, el contexto determinará en gran parte la imagen e interpretación que se dará al mensaje, influyendo en la comprensión correcta del mismo.

g) Los ruidos

Son todas las alteraciones, interferencias, interrupciones u obstáculos que se producen durante la transmisión del mensaje y que impiden la comunicación efectiva¹¹. Pese a su nombre, el concepto de “ruido” no sólo tiene relación con el sonido –ruidos físicos-; también los hay psicológicos, semánticos, técnicos, etc.

h) Los filtros

¹⁰ VERDERBER, Rudolph F. (2004): *Comunicación oral efectiva*, 11ª ed., México, Thompson, p. 4.

¹¹ FOURNIER MARCOS, Celinda (2002): *Comunicación verbal*, México, Thompson, p. 144.

Suponen lo que Van der Hofstadt Román denomina barreras mentales, las cuales surgen de los valores, las experiencias, los conocimientos, las expectativas, los prejuicios, etc., de emisor y receptor¹². Los filtros van a estar presentes en el proceso de comunicación tanto por parte del emisor como del receptor; y es de suma importancia aplicar medidas de control por ambas partes para impedir su acción sobre el mensaje, distorsionando su sentido o su interpretación.

i) El “feedback” o la retroalimentación

En este contexto, el “*feedback*” supone la información que devuelve el receptor al emisor sobre su propia comunicación, tanto en lo que se refiere a su contenido como a la interpretación del mismo o sus consecuencias en el comportamiento de los interlocutores. Brachfield explica que es la parte más importante en una comunicación entre dos personas, puesto que permite la comprobación, por parte de una de ellas, de que la otra le está entendiendo¹³; dicho de otro modo, es el flujo interactivo de la comunicación que permite la interacción entre emisor y receptor, donde el primero puede comprobar si su mensaje fue bien entendido por el segundo, o si éste lo está interpretando de forma correcta.

1.1.3 El proceso de comunicación

El proceso de comunicación supone la intervención activa, de forma dinámica, de los elementos que se han descrito antes, creando una secuencia organizada en la que todos participen. Para ello deben tenerse presentes las

¹² VAN-DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J., *op. cit.*, nota 4, p. 12.

¹³ BRACHFIELD, Pere J. (2010): *Cobro de impagados y negociación con deudores*, Barcelona, Profit, p. 274.

siguientes consideraciones, descritas por De Manuel Dasí y Martínez-Vilanova Martínez¹⁴:

- El emisor tiene unos objetivos de comunicación que deben estar claramente definidos porque, de lo contrario, podrían ser manifestados de forma difusa y no controlable.
- El emisor toma los datos de los hechos reales y, con base en sus conocimientos y experiencias, transforma sus pensamientos e ideas en un mensaje, mediante un proceso de codificación, para poder transmitirlos
- El emisor elige el canal, para utilizarlo como vehículo de transmisión del mensaje, usando un código común (lenguaje, signos, etc.) con el receptor para que sea efectiva la comunicación.
- El emisor comprobará que tanto el contexto como los ruidos y filtros no distorsionen el significado o puedan modificar el contenido del mensaje.
- El receptor recibe el mensaje a través de un proceso interno y, con base también en sus experiencias y conocimientos, lo interpreta dándole un significado; a esto es a lo que se llama “decodificación” y su finalidad es que se produzca en el receptor un cambio de actitud a partir de la comprensión del mensaje.
- Tanto el receptor como el emisor, en función de los signos que van percibiendo el uno de otro, activarán la retroalimentación o “*feedback*” con el fin de evaluar y controlar la calidad, así como el significado percibido de la comunicación.

Los objetivos que persigue el proceso de la comunicación son principalmente tres: que el receptor reciba el mensaje, para lo cual el emisor deberá ser aceptado al tomar relación con él; que el receptor interprete

¹⁴ DE MANUEL DASÍ, Fernando y Rafael MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ, op. cit., nota 7, p. 26-27.

correctamente el mensaje; y que el receptor se vea incitado a la acción, para así lograr desarrollar una comprensión mutua.

1.1.4 Tipos de comunicación

La comunicación puede clasificarse de muy diversas maneras, atendiendo a distintos puntos de vista. Fonseca Yerena¹⁵ menciona los siguientes tipos de comunicación:

1) De acuerdo con el emisor y el receptor

Considerando cuántas personas hacen las veces de emisores y receptores del proceso comunicativo, se puede hablar de:

- *Comunicación intrapersonal*

Es la que la persona mantiene consigo misma, como un diálogo interno. Báez Evertsz explica que, por supuesto, no es lo que tradicionalmente se entiende por comunicación¹⁶. Conlleva la formulación (codificación) de un mensaje, o sea, el acto de pensar.

Esa voz del pensamiento consciente tiene total intimidad con cada uno y puede decir al sujeto cosas que éste jamás diría a otras personas. Es decir, la comunicación intrapersonal es el conocimiento que el sujeto tiene de los aspectos internos de sí mismo; es el acceso al universo emocional interno y a la sucesión personal de sentimientos.

¹⁵ FONSECA YERENA, María del Socorro (2005): *Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica*, 2ª ed., México, Pearson Educación, p. 10-11.

¹⁶ BÁEZ EVERTSZ, Carlos J. (2000): *La comunicación efectiva*, Santo Domingo, Instituto Tecnológico de Santo Domingo, pp. 3-17.

Para Smith, “*incluye la integridad personal, particularidad humana que se fortalece a través de la autoestima, la identidad, la autonomía, la humildad, la empatía, la capacidad de diálogo y los valores, factores indispensables para la construcción de contextos estables*”¹⁷. El autor añade que este tipo de comunicación facilita caminos para que las personas recorran sus ámbitos íntimos, cercanos y lejanos, de manera que la introspección les otorgue imágenes del mundo emocional que habitan; y, al mismo tiempo, brinda al individuo la facultad de darse cuenta y de aceptarse, y la habilidad de aplicar las propias maneras de actuar a partir de ese conocimiento, lo que le permite organizar y dirigir la vida personal.

- *Comunicación interpersonal*

Báez Evertsz, al hablar de los diferentes tipos de comunicación que existen, describe a la comunicación interpersonal como aquella que se da entre dos personas que están físicamente próximas, las cuales, en su interacción, ejercen una influencia recíproca¹⁸; es decir, cada una de las personas produce mensajes que son una respuesta a los mensajes que han sido elaborados por la otra o las otras personas implicadas en la conversación. Puede ser en pequeños o grandes grupos. Puede ser formal o informal, personal o impersonal.

- *Comunicación grupal*

Osinaga y Rodríguez sostienen que este tipo de comunicación es la que ocurre cuando un conjunto de personas conforman una unidad prácticamente

¹⁷ SMITH, Carlos (2007): “Comunicación intrapersonal (del libro *Pedagogía de lo humano*)”, *BCN Ligas Mayores*, Santiago de Chile, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. En red; disponible en <http://www.ligasmayores.bcn.cl/content/view/92774/Comunicacion-Intrapersonal-Del-libro-Pedagogia-de-lo-Humano.html>.

¹⁸ BÁEZ EVERTSZ, Carlos J., op.cit., nota 16, pp. 3-17.

identificable y realizan transacciones de mensajes para la interacción, convivencia y desarrollo del grupo en busca del cumplimiento de sus metas¹⁹. Generalmente se le da el nombre de “comunicación grupal” a la que se genera en grupos pequeños, de tres o más personas.

Aquí, dice Villarreal, participan muchos sujetos, por lo que las condiciones en que se da suelen ser menos predecibles y poco manejables si se les compara con las que se presentan en la comunicación interpersonal, donde sólo intervienen dos personas²⁰. Pero, como en otros casos ya mencionados, se hace necesario que los miembros del grupo conozcan el sistema de comunicación de sus compañeros, esto es, sus códigos, su vida cotidiana y su contexto.

- *Comunicación pública*

Es la que se da cuando una sola persona se dirige a un público grande. Martín Serrano la entiende como una “*forma social de comunicación en la cual la información se produce y distribuye por el recurso a un Sistema de Comunicación, especializado en el manejo de la información que concierne a la comunidad como un conjunto*”²¹, de tal manera que la comunicación pública “*provee a los miembros de la comunidad de relatos (orales, escritos, mediante imágenes) en los que se les propone una interpretación del entorno (material, social, ideal) y de lo que en él acontece*”²².

- *Comunicación masiva*

¹⁹ OSINAGA, Paulina y Silvina RODRÍGUEZ: *La comunicación no verbal entre masa e ídolo*. En red; disponible en http://perio.unlp.edu.ar/seminario/nivel2/nivel3/ponencias/mesa9/OSINAGA_RODRIGUEZSILVINA.htm.

²⁰ VILLARREAL, Ana Lucía (2006): *Principios de comunicación rural. Antología*, San José de Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, p. 46.

²¹ MARTÍN SERRANO, Manuel (2004): *La producción social de comunicación*, 3ª ed., Madrid, Alianza Editorial, p. 89.

²² *Ibidem*, p. 40.

Desde la perspectiva del funcionalismo norteamericano, Wright sostiene que la comunicación de masas puede definirse a partir de tres criterios: la naturaleza de la audiencia, que es grande, heterogénea y anónima; la experiencia comunicativa, descrita como pública, rápida y transitoria; y el comunicador, que no es una persona, sino una entidad organizada, compleja y costosa conocida como “medio masivo de comunicación”: la televisión, la radio, el cine, etc.²³ Es, por tanto, aquella forma de comunicación en la cual los mensajes son transmitidos públicamente, usando medios técnicos que generalmente sólo permiten un flujo de información indirecto y unilateral.

2) *De acuerdo con el medio*

Esta categoría se centra en los recursos que existen para la emisión y recepción de los mensajes. Desde esta perspectiva, se puede hablar de:

- *Comunicación verbal oral*

La comunicación verbal, explican Frutos Sastre *et al*, puede realizarse de dos formas: oral: a través de signos orales y palabras habladas; o escrita, por medio de la representación gráfica de signos²⁴.

Hay múltiples formas de comunicación oral. Los gritos, silbidos, llantos y risas pueden expresar diferentes situaciones anímicas y son una de las formas más primarias de la comunicación. De acuerdo con Peñafiel y Serrano, la forma

²³ RODRIGO ALSINA, Miquel (2001): *Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona / Universitat Jaume I / Universitat Pompeu Fabra / Universitat de València, p. 56.

²⁴ FRUTOS SASTRE, María Jesús *et al* (2012): *Disposición y venta de productos*, Madrid, Paraninfo, p. 29.

más evolucionada de comunicación oral es el lenguaje articulado²⁵, esto es, los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que las personas se comunican con los demás.

Las formas de comunicación escrita también son muy variadas y numerosas, incluyendo ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti y logotipos, entre otras. Desde las escrituras primitivas de tipo ideográfico y jeroglífico, tan difíciles de entender hoy día, hasta la fonética silábica y alfabética, más conocida, hay una evolución importante.

Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

Este tipo de comunicación utiliza el canal auditivo, pues las personas perciben las palabras a través del oído. De esta manera, indica Donjuan, es posible captar los diferentes fonemas de modo lineal, es decir, uno tras otro, ya que quien habla no dice dos palabras simultáneamente²⁶.

Una ventaja importante de la comunicación oral es que el emisor puede retractarse de lo que dice. Por otro lado, existen interacción y “*feedback*” o retroalimentación entre los hablantes. No obstante, hay que recordar que las palabras, a medida que se dicen, se van; o sea, la comunicación desaparece o es efímera, y dura lo que permanece el sonido en el ambiente, pero no más tiempo.

Ruiz añade que la comunicación oral utiliza soportes verbales y no verbales, así como elementos paraverbales al momento de la acción

²⁵ PEÑAFIEL, Eva y Cristina SERRANO (2010): *Habilidades sociales*, serie Servicios Culturales y a la Comunidad, Madrid, Editex, p. 52.

²⁶ DONJUAN, Guadalupe Esthela (2013): “La expresión oral como estrategia de comunicación, en el contexto de la Pedagogía de la comunicación”, *Lic. Guadalupe Esthela Donjuan. Blog*. En red; disponible en <http://profeesthela.blogspot.mx/2013/05/la-expresion-oral-como-estrategia-de.html>.

comunicativa: movimientos, desplazamientos y distancias; gestos, tonos de voz, uso de apoyo visual y elementos tecnológicos, entre otros²⁷.

- *Comunicación verbal escrita*

Se percibe a través de la visión, pues las palabras se leen y, por ende, se utiliza el sentido de la vista. Esto requiere de una mayor concentración por parte del lector porque, para entender la idea planteada, debe analizar el contenido y evaluar las formas de la escritura o el sentido que tiene ésta²⁸.

Diversos autores coinciden en afirmar que la escritura posee un mayor nivel de elaboración que la comunicación oral, pues al escribir las personas tienden a ser más cuidadosas de las palabras que usan que cuando hablan, donde la actividad es más espontánea²⁹. También se resalta que en la comunicación escrita son importantes los elementos de acentuación, pues le darán sentido a la lectura; es el caso de las pausas, las interrogaciones, las tildes, las comas, etc.

Otro rasgo importante es que en este tipo de comunicación existe la posibilidad de relectura para que el destinatario o lector revise las veces que desee el documento, pues lo escrito, a diferencia de lo que se dice verbalmente, permanece en el tiempo (salvo que sea destruido); pero un punto en contra es que no hay una interacción instantánea o directa entre emisor y receptor, quienes pueden inclusive encontrarse en diferentes espacios geográficos y temporales. Asimismo se explica que el soporte verbal que es la base en esta comunicación es la escritura, es decir, las palabras; no obstante, eso no implica que el texto no

²⁷ RUIZ, Jesús (2012): "Clasificación de los tipos de comunicación", *La expresión oral y escrita*. En red; disponible en <http://eoejesusarturoruizsosa12-3.blogspot.mx/2012/07/clasificacion-de-los-tipos-de.html>.

²⁸ LEÓN MARTÍNEZ, María Alexandra: *Expresión escrita. Espacio académico II*, Quindío, Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes de la Universidad del Quindío. En red; disponible en http://issuu.com/maleon/docs/gu_a_2_unidad._expresi_n_escrita.

²⁹ "Comunicación oral y escrita", *Académica*, México, Fundación Carlos Slim. En red; disponible en <http://www.academica.mx/blogs/comunicaci%C3%B3n-oral-y-escrita>.

pueda llevar gráficos, dibujos o diseños que lo complementen y faciliten la comprensión, aunque sin olvidar que lo primordial siempre será el material escrito.

- *Comunicación no verbal*

La comunicación no verbal se realiza a través de multitud de signos de gran variedad: imágenes sensoriales (visuales, auditivas, olfativas...), sonidos, gestos y movimientos corporales.

Peñafiel y Serrano enlistan algunas características de este tipo de comunicación³⁰:

- Mantiene una relación con la comunicación verbal, pues suelen emplearse juntas.
- En muchas ocasiones actúa como reguladora del proceso de comunicación, contribuyendo a ampliar o reducir el significado del mensaje.
- Los sistemas de comunicación no verbal varían según las culturas.
- Generalmente cumple mayor número de funciones que la comunicación verbal, pues la acompaña, completa, modifica y hasta sustituye en ocasiones.

- *Comunicación electrónica*

Es aquella comunicación que se lleva a cabo a través de las tecnologías modernas. Hoy día, en la era de la comunicación electrónica, el medio más usado es Internet, en especial en su versión de correo electrónico³¹; no obstante, no hay que dejar de lado alternativas como las redes sociales, que cada vez están

³⁰ PEÑAFIEL, Eva y Cristina SERRANO, *op. cit.*, nota 25, p. 54.

³¹ WHETTEN, David A. y Kim S. CAMERON (2005): *Desarrollo de habilidades directivas*, 6ª ed., México, Pearson Educación, p. 212.

ganando mayor terreno como canales comunicativos, sobre todo entre los jóvenes.

3) *De acuerdo con el mensaje*

Dentro de esta clasificación se incluyen, a la vez, dos subdivisiones de la comunicación:

a) *Por el contenido (idea, tema, asunto) y el destino al que se envía el mensaje*

- *Comunicación pública*

Delgado dice que, desde esta perspectiva, la comunicación pública o colectiva “es la que se activa cuando se desea hacer llegar un mensaje a un receptor colectivo y diverso”³², esto porque se considera que el contenido a transmitir es factible de hacerse del conocimiento de todos los individuos.

- *Comunicación privada*

Si la comunicación pública se realiza entre interlocutores no específicamente determinados o individualizados, la comunicación privada, también llamada “determinada” por algunos autores, es la que se establece entre personas que se identifican e individualizan convenientemente³³. En la comunicación privada se presupone la existencia de un tema o asunto cuyo conocimiento está restringido a uno o pocos sujetos.

³² DELGADO, Manuel (2012): “10. Sistema de portavoces en organizaciones públicas. Casos prácticos”, en ARCEO, Alfredo, coord.: *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos*, San Vicente del Raspeig, Publicaciones de la Universidad de Alicante, p. 195.

³³ SASTRE PELÁEZ, Francisco (2006): “Economía y cultura. La industria de la información”, *Eumed*. En red; disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/2y.htm>.

b) *Por el tratamiento del lenguaje usado en la comunicación*

En este punto, Fonseca Yerena³⁴ habla de cuatro tipos de comunicación que, por lo general, no son abordados por otros autores:

- *Comunicación culta*

Es aquella en la que los participantes utilizan un lenguaje académico, especializado o técnico para sus interacciones.

- *Comunicación estándar*

Cuando los mensajes que son intercambiados entre emisor y receptor o receptores están codificados en el lenguaje estándar, esto es, en *“la variante del idioma que los hablantes emplean de una forma neutral para comunicarse de manera efectiva con la mayor cantidad posible de hablantes del mismo idioma”*³⁵. Es, pues, un lenguaje que posibilita la buena comunicación de las personas de diferentes áreas lingüísticas, clases sociales, generaciones, etc., y que rompe con las posibles barreras originadas por las variaciones que provoca el uso de dialectos y otras variaciones del idioma.

- *Comunicación coloquial*

Es la comunicación cotidiana donde se emplea un lenguaje informal o conversacional, es decir, aquel que las personas utilizan en su comunicación diaria y que, por lo mismo, no necesariamente está sujeto a todos los principios o

³⁴ FONSECA YERENA, María del Socorro, *op. cit.*, nota 15, p. 11.

³⁵ GUZMÁN ARIZA, Fabio J. (2012): *El lenguaje de la Constitución dominicana*, Santo Domingo, Academia Dominicana de la Lengua / Gaceta Judicial, p. 5.

reglas lógicas y gramaticales³⁶. Incluso en este lenguaje se pueden observar ciertas incorrecciones que son producto del uso diario y común de las lenguas.

- *Comunicación popular*

Para Ossandón, la comunicación popular puede definirse como “*un campo de elaboración/consumo de mensajes: aquel que acompaña la construcción del movimiento popular en situaciones y circunstancias históricas dadas*”³⁷, añadiendo que se trata de una comunicación alternativa y entendiendo por “alternativo” el hecho de que se trata de una estrategia comunicativa que se opone a -o que está al margen de- aquella es la dominante: el modelo transnacional de comunicación, el discurso oficial, los valores socialmente compartidos, etc. Por lo mismo, este tipo de comunicación recurre a un uso distinto del lenguaje, generalmente audaz y provocador, recurriendo con frecuencia a los usos y las formas lingüísticas de los grupos subalternos.

4) *De acuerdo con el contexto*

Considerando el lugar, la situación social y el ambiente psicológico en el que se produce la comunicación, dice Robbins³⁸, puede hablarse de:

- *Comunicación formal*

Es la que sigue las cadenas oficiales de mando de cualquier organización, utilizando para ello los canales formales con que se cuenta, como los oficios, los

³⁶ MADRIGAL LÓPEZ, Damaris (2011): *Comunicación administrativa*, San José de Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia, p. 15.

³⁷ LEÓN, Jaime *et al* (2000): “Comunicación popular y educación: el caso del equipo de comunicación educativa (ECOE) de Madrid”, *Razón y Palabra*, no. 18, Atizapán de Zaragoza, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, campus Estado de México. En red; disponible en <http://www.razonypalabra.org.mx/antecedentes/n18/18lealka.html>.

³⁸ ROBBINS, Stephen y Mary COULTER (2005): *Administración*, 8ª ed., México, Pearson Educación, p. 266.

boletines, el teléfono, las reuniones cara a cara, etc. Por tanto, es una comunicación sujeta a normas y a un orden preestablecido.

- *Comunicación informal*

Es la que no está definida por la jerarquía estructural de la organización. Es espontánea y natural, y no se da a través de canales previamente establecidos. Es la plática de pasillo, los comentarios a la hora del café, etc.

Otra clasificación de la comunicación, aportada por Rincón y Estrella³⁹, se centra en el interés temático de la misma, de donde se desprenden diferentes tipos como:

- *Comunicación intercultural*, que es definida por Vilà Baños como “*la comunicación interpersonal en la que intervienen personas con unos referentes culturales suficientemente diferentes como para que se autoperciban, teniendo que superar algunas barreras personales y/o contextuales para llegar a comunicarse de forma efectiva*”⁴⁰. En esta comunicación hay, por tanto, referentes culturales distintos, así como una clara percepción de dichas diferencias.
- *Comunicación política*, la cual está constituida por las técnicas y los procedimientos de que disponen los actores políticos sobre todo los dirigentes, para seducir y manejar a la opinión pública; Norris sostiene que se trata de “*un proceso interactivo relativo a la transmisión de información entre los actores políticos, los medios de información y el público*”⁴¹.

³⁹ RINCÓN, Omar y Mauricio ESTRELLA (2001): *Televisión: Pantalla e identidad*, Quito, Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación Friedrich Ebert Stiftung / El Conejo, p. 30.

⁴⁰ VILÀ BAÑOS, Ruth (2007): *Comunicación intercultural. Materiales para Secundaria*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia / Narcea, p. 16.

⁴¹ GERSTLÉ, Jacques (2005): *La comunicación política*, serie Universitaria, Santiago de Chile, Lom Ediciones, p. 17.

- *Comunicación popular*, a la que Merino Utreras alude al hablar del “proceso de interrelación que se da dentro de un grupo de seres humanos con el propósito de recuperar su significado, de su memoria histórica, de su vida cotidiana y de su experiencia humana de la realidad; para estructurar estos significados como guías de la acción vital, con la participación popular y la capacitación para elaborar, controlar, conducir, ejecutar y evaluar su propio proyecto dentro de las estrategias de un proceso de transformación que dan lugar a diversos niveles, formas y técnicas de la comunicación popular, alternativa y participatoria”⁴².
- *Comunicación educativa*, descrita desde una perspectiva constructivista como “el proceso mediante el cual se estructura la personalidad del educando, lográndose a través de las informaciones que éste recibe y reelaborándolas en interacción con el medio ambiente y con los propios conceptos construidos”⁴³. En términos simples, es la comunicación que persigue una intención educativa, sea ésta formal o informal.
- *Comunicación para el desarrollo*, misma que UNICEF define como “un proceso estratégico planificado y basado en las pruebas que se emplea para fomentar los cambios sociales y de comportamiento positivos y mensurables a nivel individual. Se trata de un proceso que forma parte integral de los programas de desarrollo, la promoción de políticas y las labores humanitarias”⁴⁴; y que emplea el diálogo y los mecanismos de consulta con las personas, las familias y las comunidades, así como la participación de todas ellas. Se trata de un proceso que da prioridad a

⁴² VILLAMIZAR LOAIZA, Carolina (2012): “Capitalizar marcas socialmente responsables desde una perspectiva latinoamericana”, *Investigación y Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Desarrollo Humano*, vol. 20, no. 1, Barranquilla, Universidad del Norte, p. 55.

⁴³ DÍAZ CASTAÑEDA, Rodolfo (2007): *Enseñar investigando. Un principio de didáctica para un nuevo rol docente*, Morris, Lulu, p. 17.

⁴⁴ “Comunicación para el desarrollo”, *UNICEF*. En red; disponible en http://www.unicef.org/spanish/cbsc/index_42329.html.

los contextos locales y que depende de una combinación de diversos enfoques, canales y herramientas de comunicación.

- *Comunicación publicitaria*, presentada por Añaños *et al* como “*el arte (o, si se prefiere, el proceso) de persuadir a un receptor (consumidor) con fines comerciales, ideológicos o comportamentales*”⁴⁵. Desde este punto de vista, la función básica de la publicidad, que es vender, viene a ser un valor añadido de la comunicación publicitaria.
- *Estudios de la imagen*, campo relativamente nuevo dentro del cual se inscriben una amplia variedad de trabajos cuyo común denominador es, por supuesto, la imagen, abordada en cualquiera de sus modalidades y no sólo desde la perspectiva del fenómeno artístico, sino considerando el papel de ésta dentro de la sociedad contemporánea, calificada con justa razón como la “cultura de la imagen”.
- *Estudios culturales*, terreno interdisciplinario donde se ubican aquellas investigaciones cuya preocupación se centra en los significados de las prácticas sociales cotidianas, estudiándolas junto con las instituciones y los sistemas de clasificación a través de los cuales se inculcan a la población valores, creencias, rutinas, competencias, modos de vida y formas particulares de conducta⁴⁶.
- *Comunicación organizacional*, considerada como “*un proceso que ocurre entre los miembros de una colectividad social*”⁴⁷, siendo una actividad constante y dinámica de la cual, por así corresponder al interés del presente trabajo, se hablará enseguida con mayor detalle.

⁴⁵ AÑAÑOS, Elena *et al* (2008): *Psicología y comunicación publicitaria*, col. Ciencia y Técnica, serie Ciencias de la Comunicación, Bellaterra, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona, p. 15.

⁴⁶ RODRÍGUEZ, María Pilar (2009): “Introducción. Los estudios culturales y de los medios de comunicación”, en RODRÍGUEZ PÉREZ, María Pilar: *Estudios culturales y de los medios de comunicación*, serie Humanidades, vol. 19, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto, p. 35.

⁴⁷ ALVARADO BORREGO, Aída (2006): “Reflexiones en torno a la comunicación organizacional”, en GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda *et al*, coords.: *Organizaciones y políticas públicas. Una mirada desde el noroeste*, Culiacán, EUMED, p. 162.

1.2 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.2.1 Concepto

Andrade ha definido a la comunicación organizacional como el “conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”⁴⁸.

A partir de lo anterior es posible entender a la comunicación organizacional de tres formas distintas:

- Primero, como *un proceso social*. David K. Berlo, uno de los autores especializados en comunicación, sostenía que “la comunicación es el proceso social fundamental”⁴⁹. Desde esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y sus diferentes públicos externos.
- Segundo, como *una disciplina*. La comunicación organizacional, dice Andrade, es un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio⁵⁰. El desarrollo de esta disciplina es relativamente joven, ya que se podría ubicar el inicio de los esfuerzos serios y sistemáticos por desarrollarla, así como las primeras

⁴⁸ CARRETÓN BALLESTER, Ma. Carmen (2007): *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*, Oleiros, Netbiblo, p. 11-12.

⁴⁹ ANDRADE, Horacio (2005): *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*, serie Comunicación Empresarial, Oleiros, Netbiblo, p. 15.

⁵⁰ *Ibidem*, p. 16.

obras publicadas sobre la materia, en la década de los setenta del siglo pasado. También por esos años empezaron a surgir, o en algunos casos a consolidarse, las asociaciones de profesionales en comunicación organizacional, que sin duda le dieron un impulso importante a este campo.

- Tercero, como un *conjunto de técnicas y actividades*. Los conocimientos generados a través de la investigación del proceso comunicativo en la organización, continúa explicando Andrade⁵¹, sirven para desarrollar una estrategia encaminada a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre sus miembros y entre la organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno, por ejemplo: gobierno, inversionistas, clientes, proveedores, medios de comunicación, competidores, distribuidores, asociaciones y cámaras, organismos diversos y público en general.

En esta última acepción es donde se pueden distinguir dos categorías dentro de la comunicación organizacional, dependiendo de los públicos a los que se dirige el esfuerzo comunicativo:

a) *Comunicación interna*

Andrade la define como “*el conjunto de actividades efectuadas por la organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales*”⁵². Está compuesta, a su vez, por tres tipos de comunicación:

- *La comunicación descendente*, que es la que procede de la dirección de la organización y progresa hacia abajo en cascada. La finalidad es que

⁵¹ *Idem.*

⁵² CARRETÓN BALLESTER, Ma. Carmen, *op. cit.*, nota 48, p. 35.

el empleado o trabajador esté informado en todo momento de lo que acontece dentro de la entidad y que se sienta parte fundamental de la misma⁵³.

- *La comunicación ascendente*, flujo de comunicación hacia arriba en el organigrama. A diferencia de la comunicación ascendente, dicen Enrique *et al*, ésta surge en los niveles inferiores de la organización, en la base de los colaboradores, y se dirige, siguiendo diferentes caminos en función de cómo están los canales formales de comunicación dentro de la entidad, a la alta dirección de la empresa⁵⁴.
- *La comunicación horizontal o lateral*, presente, explica Ongallo, cuando los miembros de un mismo nivel dentro de la jerarquía de mando se comunican entre sí⁵⁵. Es una vía que funciona tanto formal como informalmente.

El principal objetivo de la comunicación interna es conseguir tanto una alta motivación en las personas que forman parte de la empresa como una buena relación entre ellas durante el trabajo. Las actividades de comunicación interna están dirigidas a las personas que integran la empresa, tales como: los accionistas, los propietarios, los directivos y, sobre todo, los empleados.

b) *Comunicación externa*

Es el conjunto de mensajes emitidos por la organización hacia sus diferentes públicos externos con la finalidad de presentar las realizaciones de la entidad hacia el exterior y así mantener o mejorar sus relaciones con la sociedad

⁵³ CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2008): *Comunicación total*, 4ª ed., serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, p. 312.

⁵⁴ ENRIQUE, Ana M. *et al*: *La planificación de la comunicación empresarial*, col. Materials, no. 202, Bellaterra, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona, p. 60.

⁵⁵ ONGALLO, Carlos (2007): *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, Dykinson, p. 85.

en su conjunto, proyectar una imagen favorable o promover sus productos o servicios⁵⁶. También se denomina *comunicación comercial*.

Comprende todos los instrumentos de marketing que tienen como principal función comunicar; por ello los instrumentos que componen esa comunicación y que se emplean habitualmente son: la publicidad, las relaciones públicas, la promoción de ventas, la venta personal y el marketing directo. Su principal objetivo es crear una buena imagen corporativa y dar a conocer los productos y servicios al público externo de la empresa.

Las actividades de comunicación externa están dirigidas a todas aquellas personas que mantienen una relación con la organización, tales como: los distribuidores (clientes intermediarios), los consumidores, los prescriptores, los medios de comunicación y los organismos sociales.

1.2.2 Comunicación comercial

La comunicación comercial de una compañía (llamada también mezcla promocional) está formado por la mezcla específica de publicidad, promoción de venta, relaciones públicas y otras acciones como los “*open house*” (cuando las empresas abren sus puertas para que sus públicos, y sobre todo los prospectos a empleados, puedan conocer sus instalaciones, su ambiente, etc.), las ferias y las exposiciones⁵⁷. Pero no se debe olvidar que, aunque la mezcla promocional es la principal actividad de comunicación de una compañía, toda la mezcla de mercadotecnia (producto, precio, promoción y plaza) debe coordinarse para obtener el mayor impacto de comunicación.

⁵⁶ BÁEZ EVERTSZ, Carlos J., op. cit., nota, 16, p. 109-110.

⁵⁷ “Comunicación comercial”, *In Sight. Business Consulting*. En red; disponible en http://www.insightconsulting.com.mx/main/page_comunicacin_comercial.html.

Las empresas utilizan este tipo de comunicación para dar a conocer eficazmente sus objetivos al público externo de la misma. Estos objetivos pueden ser⁵⁸:

- Que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y las relacionen con los productos y servicios que ofrece.
- Que los distribuidores (consumidores intermedios) y los consumidores finales adquieran los productos y servicios de la empresa en lugar de los de la competencia; gracias a ello la empresa podrá aumentar su participación en el mercado.

En la misma fuente se explica que, para que se cumplan esos objetivos las empresas tienen que desempeñar una serie de funciones entre las que se encuentran las de comunicar e informar en tres direcciones:

- Sobre la empresa: Su composición, su ubicación, el estado de sus instalaciones, sus métodos de fabricación, su organización, sus objetivos, etc.
- Sobre los productos: Las modificaciones y nuevos usos del producto, el lanzamiento de nuevos productos, las ventajas de calidad y durabilidad que los caracterizan, los precios y costos de mantenimiento, etc.
- Sobre las garantías y servicios posventa.

Mediante esta función las empresas pretenden crear una imagen global de la compañía y, al mismo tiempo, inclinar la balanza motivacional del sujeto hacia el producto anunciado por medios psicológicos.

A continuación se abundará en cada uno de los instrumentos básicos de la comunicación comercial.

⁵⁸ PUBLICACIONES VÉRTICE (2008): *La comunicación comercial*, serie Comercio, Málaga, Vértice, p. 21.

a) *La publicidad*

Es la efectiva utilización de medios para informar, convencer y recordar a los consumidores un producto u organización. Se trata de una forma pagada y no personal de presentación y promoción de ideas, bienes, y servicios por cuenta de alguien identificado, a la cual Gil Tovar define como “*un dispositivo orientado a reclamar o llamar la atención de manera insistente y enérgica sobre un producto, un espectáculo o, en general, sobre algo con fines especialmente comerciales*”⁵⁹. Empero, hay que recordar que es prácticamente imposible aislar el efecto específico que tiene la publicidad sobre las ventas, ya que éstas (las ventas) son el resultado de la combinación de diversos factores.

Dentro de los principales objetivos publicitarios se pueden encontrar los siguientes, de acuerdo con Rodríguez del Bosque *et al*⁶⁰:

- Dar a conocer una nueva marca o producto.
- Mantener o aumentar la notoriedad de la marca.
- Comunicar o dar a conocer las características de la marca o del producto.
- Intensificar el uso o consumo del producto.
- Crear o fortalecer la imagen y el posicionamiento de la marca y de los productos con ella relacionados.
- Cambiar o reforzar actitudes relacionadas con la marca o el producto.
- Generar un comportamiento favorable hacia la marca y sus productos.

⁵⁹ CASTAÑO TAMAYO, Ramón Abel (2004): *La publicidad: un freno al desarrollo. Elementos para un juicio crítico sobre la llamada industria publicitaria*, 3ª ed., Medellín, Universidad de Medellín, p. 15.

⁶⁰ RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio *et al* (2008): *Dirección publicitaria*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, p. 57.

Para que la publicidad sea eficaz será necesario evaluar los efectos en la comunicación y las ventas antes, durante y después de hacer la campaña de publicidad; también es necesario plantear objetivos (informar, convencer o recordar) acordes al plan del producto (ventas), esto a partir de un estudio previo para poder conocer la situación comercial del producto, la marca y la empresa, además de conocer el mercado potencial total y el porcentaje de participación que ya cubierto.

El presupuesto puede determinarse según lo que puede gastarse, en un porcentaje de las ventas, en lo que gasta la competencia, o en los objetivos y tareas. La decisión sobre el mensaje exige que se seleccione quién lo redactará; que se evalúe su trabajo y se lleve a cabo de manera efectiva. Al decidir sobre los medios se deben definir los objetivos de alcance, frecuencia e impacto; elegir los mejores tipos, seleccionar los vehículos y programarlos.

b) La promoción de ventas

La promoción de ventas está conformada por el conjunto de técnicas y estímulos que, de forma no permanente y a menudo focalizada, refuerzan y animan la oferta normal de la empresa con el objetivo de incrementar la venta de productos en corto tiempo⁶¹; esto es, son incentivos a corto plazo dirigidos a compradores, vendedores, distribuidores y prescriptores para estimular la compra.

Griffin y Ebert explican que la promoción de ventas cubre una amplia variedad de incentivos para el corto plazo como pueden ser: cupones, muestras gratis, premios, concursos, descuentos, exhibiciones en el punto de compra, cuyo fin es estimular a los consumidores, al comercio y a los vendedores de la propia

⁶¹ RIVERA CAMINO, Jaime y Ma. Dolores DE JUAN VIGARAY (2002): *La promoción de ventas. Variable clave del marketing*, 2ª ed., Madrid, ESIC, p. 17.

compañía⁶². Empero, la promoción de ventas también puede servir para objetivos muy concretos, como cuando existe poca fidelidad de marca, cuando los productos no se diferencian, cuando las compras se realizan con escasa planificación o por impulso, cuando el producto se encuentra en su etapa de introducción o de madurez, cuando las ventas acusan una elevada estacionalidad, o bien cuando el producto tiene una escasa participación en el mercado, por mencionar algunos.

En años recientes, el gasto en la promoción de ventas ha aumentado más rápidamente que el de publicidad. Cabe destacar que, aunque se antoja una tarea sencilla, para que la promoción de ventas sea efectiva se recomienda consultar a gente experimentada en este campo, ya que este proceso no sólo envuelve la selección de la promoción más adecuada (que deberá ser acorde con el ciclo de vida del producto), sino que exige que se fijen objetivos realistas, se seleccionen el mensaje y las herramientas correctas, se desarrolle y pruebe el programas antes de instrumentarlo y se determinen los mecanismos para evaluar sus resultados.

La promoción de ventas puede asumir diversas formas. En general, sus principales tipos son⁶³:

- 1) *Promoción de consumo*: Para estimular las adquisiciones de los consumidores. Ejemplos de instrumentos de promoción de consumo son: muestras, cupones, certificados, devolución de efectivo, rebajas o descuentos, premios, recompensas, concursos, rifas, etc.
- 2) *Promoción comercial*: Promoción de ventas para conseguir el apoyo del revendedor y mejorar sus esfuerzos por vender.
- 3) *Promoción para la fuerza de ventas*: Promoción de ventas concebidas para motivar a la fuerza de ventas y conseguir que los esfuerzos de ventas del grupo resulten más eficaces.

⁶² GRIFFIN, Ricky W. y Ronald J. EBERT (2005): *Negocios*, 7ª ed., México, Pearson Educación, p. 378.

⁶³ "Comunicación comercial", *op. cit.*, nota 57.

Es importante entender que la promoción de ventas se realiza de una manera no permanente y a menudo es completamente local y se utiliza para reforzar los efectos de la publicidad. Además no hay que olvidar que, en el caso de que no se encuentren debidamente integradas en la estrategia de marketing y no estén coordinadas con el resto de la comunicación, las promociones de ventas pueden no llegar a ser efectivas e incluso se pueden volver riesgosas, provocando distorsiones en la imagen de marca y en el posicionamiento; también el producto puede llegar a interesar al comprador únicamente por la promoción o bien pueden crearse conflictos en los canales de distribución.

c) *Relaciones públicas*

La International Public Relations Association ha señalado que las relaciones públicas son *“una actividad de dirección de carácter permanente y organizado por la que una empresa u organismo privado o público pretende conseguir y mantener la comprensión, la simpatía y el concurso de aquellos con los cuales tiene o puede tener relación”*⁶⁴. Es, en otras palabras, el establecimiento de buenas relaciones con los diversos públicos, lo cual implica una publicidad favorable y la creación de una imagen positiva de compañía.

Es el instrumento menos utilizado de las principales herramientas de promoción, aunque su potencial para dar a conocer y hacer que se prefiera un producto es muy grande, pues las relaciones públicas se centran en la consecución y mejora de la confianza, comprensión y adhesión a las relaciones con diversos grupos y la comunicación corporativa. Sus destinatarios son de tipo externo.

⁶⁴ PALENCIA-LEFLER, Manuel (2008): *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*, Barcelona, Bresa, p. 29.

Las relaciones públicas implican la determinación de objetivos, la elección de los mensajes y vehículos, la instrumentación del plan y la evaluación de los resultados. Sus herramientas son amplias y abarcan entre otras: publicaciones internas y externas, exposiciones, notas de prensa, conferencias, ayudas benéficas, etc.

d) “*Open house*”, ferias y exposiciones:

Moreno Sánchez *et al* mencionan que, para las empresas, estos recursos son oportunidades fundamentales para comunicar un mensaje a los clientes actuales y potenciales⁶⁵, y constituyen una de las formas más actuales y eficaces para la promoción y venta de productos y servicios.

Constituyen un arma estratégica dentro del arsenal de ventas y marketing; pero para ello se las debe usar como parte integral de la estrategia de marketing general y no en forma aislada. Sólo una vez que se hayan determinado los objetivos básicos generales se deberá considerar el papel que irán a jugar las exposiciones para alcanzar los mismos.

Tomando en cuenta los costos que existen en la actualidad, estos eventos - debidamente planeados y organizados- constituyen una herramienta por demás versátil y efectiva. Para sacarles el mayor provecho posible hay que comprender los beneficios que brindan tanto al expositor como al visitante de la muestra.

1.3 LA MARCA

1.3.1 Antecedentes históricos de la marca

⁶⁵ MORENO SÁNCHEZ, María de Fátima *et al* (2006): *Planificación estratégica de las ferias comerciales*, col. Ciencias Jurídicas y Sociales, no. 41, Madrid, Universidad Rey Juan Carlos / Dykinson, pp. 96-97.

Las marcas son tan antiguas como la actividad comercial y sus orígenes pueden rastrearse quizá hasta el antiguo Egipto, donde los canteros marcaban sus bloques para poder identificar la procedencia de los mismos. Luego, desde el siglo VIII antes de la era cristiana, en el mundo mediterráneo, los artesanos y mercaderes identificaban mediante marcas los recipientes usados como contenedores de los productos que debían ser transportados, señalando tanto la identidad del producto como su lugar de procedencia⁶⁶.

Estas marcas realizadas en las vasijas de vino, aceite o ungüentos, obtenidas por medio de incisiones en el barro fresco antes de su cocción, son signos alfabéticos, figurativos y geométricos que incluyen acrónimos, anagramas, siglas, abreviaturas e, incluso, formas que cabría calificar como monogramas. Son, en palabras de Joan Costa, “*marcas de comercio*”, y “*constituían una información explícita e inequívoca de quienes eran los alfareros y mercaderes*”⁶⁷ que habían manufacturado las ánforas y, respectivamente, fletado el transporte de las mercancías, con indicaciones habituales del lugar de procedencia.

La función primigenia, como puede notarse, era informar del lugar de origen del producto a través de la marca del alfarero, a modo de garantía sobre las características del mismo; y, mediante la del comerciante que lo llevaba al mercado, facilitar las labores de estiba y almacenamiento identificando las diferentes partidas y la propiedad de las mismas.

Más tarde, durante la Edad Media, los gremios, dotados de una reglamentación muy rigurosa, detentaban la protestad de conceder el

⁶⁶ GARCÍA, Sebastián (2005): “Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y gestión”, en COSTA, Joan, ed.: *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*, Buenos Aires, Grupo Editorial Design, pp. 87-88.

⁶⁷ MARTÍN GARCÍA, Manuel (2005): *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*, col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, p. 21.

establecimiento de nuevos artesanos, gozando así del monopolio de las ventas de cada categoría de productos e impidiendo la libre concurrencia de productos “no autorizados”. Así, exigía al artesano certificado que colocar marcas distintivas en sus productos para protegerse y, al mismo tiempo, proteger a los consumidores de aquellos bienes de calidad inferior⁶⁸. La marca se convierte, pues, en un instrumento de control ya que identificaba los productos que podían ser vendidos en un determinado mercado. Por ejemplo, sobre una pieza de tela podrían estamparse hasta cuatro marcas correspondientes al tejedor, el tintorero, el maestro tejedor y la autoridad que hubiera supervisado la fabricación del textil.

1.3.2 Cómo crear una marca (una metáfora deportiva)

Una marca puede diseñarse como si se estuviera conformando un equipo de fútbol porque, como éstos, se construye en el campo de juego: se debe comenzar a trabajar desde el fondo, conformando un medio campo duro y flexible a la vez, uno que permita proyectar un ataque estructurado, sólido, incisivo, efectivo y con respaldo. Hay que tener en mente que en un equipo de éxito se le asigna a cada jugador un puesto en el que puede triunfar, que puede comprender y que puede ejecutar satisfactoriamente; de igual modo, afirma Aaker⁶⁹, las marcas deben tener un rol en el cual encajen, dados los recursos necesarios para alcanzar el éxito.

Guerrini, quien plantea la metáfora futbolística al hablar de cómo diseñar una marca, explica que el primer paso es definir el objetivo que se busca lograr con el equipo, es decir, con la marca⁷⁰. En este caso, ganar significa que la marca

⁶⁸ KOTLER, Philip y Kevin Lane KELLER (2006): *Dirección de Marketing*, 12ª ed., México, Pearson Educación, p. 274.

⁶⁹ AAKER, David A. (2005): *Estrategia de la cartera de marcas*, Barcelona, Gestión 2000, p. 29.

⁷⁰ GUERRINI, Sebastian (2012): “Como un equipo de fútbol, una marca se diseña de atrás para delante”, *Pensamientos sobre imágenes, identidades y diseño*. En red; disponible en <http://www.sebastianguerrini.com/esp/como-se-disena-una-marca/>.

consiga posicionar y clasificar a la empresa u organización en un determinado espacio dentro del mapa de significaciones del espectador. En otras palabras, esto implica que el espectador clasifique a la futura marca y la coloque en el casillero de su mente que sea más favorable para el equipo o cliente. Dicho comienzo exige un acuerdo base en que las partes involucradas se sinceren sobre sus realidades, expectativas y responsabilidades y se comprometan a buscar lo mismo; si no, lo siguiente nunca tendrá sentido.

Con esta búsqueda claramente planeada, la segunda parte del armado es definir claramente a quién se pretende llegar con el objetivo del equipo-marca, esto es, con el mensaje. Ello implica tener en claro contra quién se va a jugar. Para ello, por decirlo así, se tiene que cortar a la totalidad de la humanidad para quedarse sólo con un segmento, como si fuera una determinada parte de un pastel. Esta parte será un cierto grupo social o de interés con el que se va a lidiar, olvidándose por el momento del resto. Ya no son todos contrincantes, sino que hay uno definido. A éste hay que analizarlo, ver sus fortalezas y debilidades, sus necesidades y reacciones anteriores. Hay que investigarlo con la mayor profundidad posible para saber y entender cómo y por qué reacciona como lo hace.

Como tercer paso, se debe interpretar una estrategia de acción que permita a la marca comenzar a organizarse para lograr cosas tangibles ante este adversario. Ésta deberá ser una estrategia que logre desubicar al oponente para que la marca sea la que llegue a la meta. De esta forma, se deben tener en claro cosas tales como: qué atributos, qué cambios de hábitos de compra, qué conductas sociales o qué prejuicios, ideas, normas, valores y creencias se deberán cambiar del contrincante a través de la acción ejercida por la marca.

En el cuarto paso se deberá comenzar a interpretar cómo materializar la estrategia anterior en hechos tácticos que disputen el espacio del adversario. Así,

y aunque únicamente se trate de diseñar una marca, hay que imaginar y esquematizar qué se va a comunicar: qué información, qué contenidos, qué argumentos. Pero se debe ir más allá: hay que imaginar qué eslóganes o historias son los que más afectan a la otra parte. En este trabajo se debe ser extremadamente realista y fríamente pensar cómo se va a avanzar; por consiguiente, se necesita reconocer el poder de la marca, sus recursos verdaderos. Por ejemplo, hay que valorar qué medios, pautas publicitarias y soportes podrán ser utilizados, llegado el caso; y también qué sistemas de reproducción de los mensajes, logística y difusión se pueden usar. Desde allí, sigue diciendo Guerrini, hay que delinear el medio campo ya que, siguiendo con la metáfora futbolística, *“pretender vencer murallas contando sólo con piernas débiles y poco aire puede ser suicida”*⁷¹.

Como quinto paso, se deben manejar esos recursos finales para que suenen como una orquesta donde cada jugador ocupe en el campo el lugar donde más rinda o aporte al conjunto del mensaje, en el cual las fotografías, los colores, las letras, los símbolos y los niveles de abstracción se organicen como un todo ideal para que, en conjunto, comiencen a sonar bien y a practicar su propio juego. La prioridad, como en un equipo, debe ser el trabajo conjunto de todos los elementos⁷². Se debe trabajar sobre el equivalente a la dinámica del equipo, esto es, el ritmo visual y la ubicación jerárquica para que el todo del mensaje funcione como una escuadra goleadora cuya punta será ocupada por una palabra, por una imagen, por un color o por su combinación, lo que sea mejor para perforar la defensa contraria. Este ariete es la marca. Por eso, finaliza Guerrini, hay que diseñarla con la poesía que mejor interprete el interés, la realidad, la estrategia y la táctica del equipo⁷³.

⁷¹ *Idem.*

⁷² AAKER, David A., *op. cit.*, nota 69, p. 29.

⁷³ GUERRINI, Sebastian, *op. cit.*, nota 70.

Una vez creada la marca bajo estos parámetros, sostiene Aaker⁷⁴, es preciso mantenerla y enriquecerla, de la misma manera en que los jugadores consagrados pueden ser aún mejores con la práctica y los jóvenes convertirse en estrellas gracias a su esfuerzo y dedicación. De igual modo, tal como un entrenador busca explotar a fondo el talento de sus jugadores, las facetas determinantes de una marca deben ser apalancadas mediante extensiones de marca y otros recursos. Asimismo debe apostarse por la flexibilidad y el dinamismo de la marca para poder hacer frente a los cambios e imprevistos del mercado, de modo similar a como un equipo debe readaptarse cuando surgen anomalías, descoordinaciones o malos resultados.

1.3.3 Concepto funcional de la marca

Hay muchas formas de describir qué es una marca. Una de las más usadas es la definición creada en 1995 por la American Marketing Association que considera como marca al *“nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores”*⁷⁵.

En la evolución histórica de las marcas se ha visto que, de alguna manera, éstas identifican asimismo al propietario del producto, como ha ocurrido desde las marcas de los mercaderes del mundo antiguo hasta el amparo con que hoy la firma Procter & Gamble respalda sus distintos productos desde el inicio de su actividad, asumiendo, de algún modo, que los atributos funcionales y los beneficios proporcionados por los mismos están garantizados por la marca que los patrocina. Esta nueva función permite ampliar el concepto de marca de forma que pueda definirse como *“un componente intangible pero crítico que es “propiedad”*

⁷⁴ *Ibidem*, pp. 29-30.

⁷⁵ BERMÚDEZ GONZÁLEZ, Guillermo J. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, Madrid, ESIC, p. 160.

*de una compañía y representa un contrato con el cliente relativo al nivel de calidad y valor que se ofrece vinculado a un producto o servicio*⁷⁶.

Así pues, integrando los distintos aspectos presentados, es posible concebir las marcas como *“títulos de propiedad de una persona jurídica que permite el derecho exclusivo a utilizar una serie de signos entre los que se incluye su nombre, símbolos, diseños o combinaciones de los mismos para identificar bienes y servicios en el mercado, respaldando los atributos funcionales de los mismos y los beneficios que su uso o disfrute proporcionan y diferenciarlos de propuestas análogas de los competidores”*⁷⁷.

1.3.4 Concepto legal de la marca

Para el caso mexicano, la Ley de la Propiedad Industrial, publicada en el Diario Oficial el 27 de junio de 1991 y reformada por última vez en 2012, establece en el artículo 88, capítulo I, título cuarto, que *“se entiende por marca a todo signo visible que distinga productos o servicios de otros de su misma especie o clase en el mercado”*⁷⁸, añadiendo en el artículo 89 que pueden constituir una marca los siguientes signos:

- Las denominaciones y figuras visibles, suficientemente distintivas, susceptibles de identificar los productos o servicios a que se apliquen o traten de aplicarse, frente a los de su misma especie o clase.
- Las formas tridimensionales.
- Los nombres comerciales y denominaciones o razones sociales, siempre que no queden comprendidos en el artículo siguiente.

⁷⁶ DAVIS, Scott M. (2002): *La marca: Máximo valor de su empresa*, México, Pearson Educación, p. 31.

⁷⁷ MARTÍN GARCÍA, Manuel, op. cit., nota 67, p. 24.

⁷⁸ *Ley de la Propiedad Industrial*, México, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. En red; disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>.

- El nombre propio de una persona física, siempre que no se confunda con una marca registrada o un nombre comercial publicado.

De manera parecida, en España la Ley de Marcas de 7 de diciembre de 2001, en vigor desde el 31 de julio de 2002, enuncia en el apartado primero de su artículo cuarto que “*se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de una empresa de los de otra*”⁷⁹, agregándose en el segundo apartado de dicho artículo que los signos aludidos pueden ser:

- Las palabras o combinaciones de palabras, incluidas las que sirven para identificar a las personas.
- Las imágenes, figuras, símbolos y dibujos.
- Las letras, las cifras y sus combinaciones.
- Las formas tridimensionales entre las que se incluyen los envoltorios, los envases y la forma del producto o de su presentación.
- Los sonoros.
- Cualquier combinación de los signos que, con carácter enunciativo, se mencionan en los apartados anteriores.

Como puede observarse, en ambas legislaciones –como en otras muchas– queda recogido el aspecto funcional de identificación al que se aludía anteriormente, quedando patente que su alcance se extiende a aquellas marcas que amparan a gamas más o menos amplias de productos o servicios con independencia de su pertenencia a distintas categorías.

1.3.5 El nombre de marca

⁷⁹ ZAPICO ALDEANO, Luis Miguel y Ana Isabel JIMÉNEZ ZARCO (2004): “Capítulo I. El producto y la importancia de la marca en su política”, en JIMÉNEZ ZARCO, Ana Isabel, coord.: *Dirección de productos y marcas*, serie Economía y Empresa, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, p. 28.

La denominación de “nombre de marca” se utiliza con frecuencia de modo intercambiable con “marca”, aunque más bien indica los elementos lingüísticos escritos o hablados de cualquier producto⁸⁰.

Los nombres de marca se presentan en una variedad de estilos. Algunos de ellos incluyen:

- *Siglas*: Martín comenta que se trata de un nombre formado a partir de las iniciales de las palabras que conforman una frase⁸¹, como es el caso de IBM.
- *Descripción*: Nombres que describen el principal beneficio o la función de un producto, por ejemplo: Airbus. Estos nombres de marca pueden ser de mucha ayuda porque son, como dice Chaves, una descripción sintética de la empresa o institución⁸².
- *Aliteración o rima*: Nombres que pueden ser divertidos al pronunciarlos y que se fijan en la mente, sea porque, como señala Grande Esteban, hay en ellos un efecto producido por la repetición consecutiva de un mismo sonido o aliteración, como en Coca-Cola; o porque las palabras empleadas tengan la misma terminación o rima, como en 7Eleven⁸³.
- *Sugestión*: Nombres que evocan una imagen pertinente viva, como Amazon. O'Connor añade que a veces, para entender el significado de un nombre de marca sugestivo, el consumidor tiene que hacer un pequeño esfuerzo mental⁸⁴.

⁸⁰ “XXIX Encuentro de Emprendedores”, *Proyecto I+I+i. Boletín COIIM Innova*, no. 4, Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid. En red; disponible en <http://www.coiim.es/c2i2/Paginas/TDi/Boletines/IV%20Bolet%C3%ADn%20COIIM%20Innova.pdf>.

⁸¹ MARTÍN, Enrique (2005): *Nominología. Cómo diseñar, seleccionar y proteger nombres de marca*, Madrid, Fundación Confemetal Editorial, p. 139.

⁸² *La marca*. En red; disponible en <http://taller2a.files.wordpress.com/2010/04/marca.pdf>.

⁸³ GRANDE ESTEBAN, Ildefonso (2006): *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*, serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, p. 135.

⁸⁴ O'CONNOR, Sean (2005): “La legislación como impulsora de las innovaciones tecnológicas y su comercialización”, en AGUIRRE HERNÁNDEZ, Jorge y Roberto GARZA-LEONARD, comp.:

- *Neologismos*: Palabras nuevas, totalmente hechas, como Wii. Para ello, indica Martín, pueden combinarse sílabas, lexemas o palabras sin importar que pertenezcan o no a la misma lengua⁸⁵.
- *Palabras extranjeras*: Adopción de una palabra de otro idioma, como Tsuru, que directa o indirectamente significan alguna característica del producto o relacionada con éste⁸⁶.
- *Nombres de fundadores*: El uso del nombre del fundador de la empresa, sea real o como un seudónimo, ocupa un lugar especial en la nominación de marcas, como es el caso de Disney. Martín afirma que este nombre puede presentarse tal cual o ligeramente modificado para darle mayor énfasis y propiciar tanto la identificación de la marca como una denominación más fácilmente recordable⁸⁷.
- *Geografía*: Hay muchas marcas que usan nombres de regiones, indicadores geográficos o lugares muy conocidos, como es el caso de la cerveza Amstel. En estos casos puede usarse el nombre tal cual o alguna derivación del mismo⁸⁸.
- *Personificación*: Ortiz Orozco comenta que muchas marcas adoptan sus nombres de mitos, como Nike⁸⁹. También el nombre puede provenir de las mentes de los ejecutivos de publicidad, como sucedió con Betty Crocker.

Propiedad industrial, certidumbre jurídica y competitividad, Monterrey, Fondo Editorial Nuevo León / Universidad de Monterrey, p. 62.

⁸⁵ MARTÍN, Enrique, op. cit., nota 81, p. 140.

⁸⁶ ABREGO CARRASCO, Artemio (2001): "¿Qué hay detrás del nombre de una marca?", *Vía Marca*. En red; disponible en http://www.viamarca.com/pdf/A2_Que_hay_detras_del_nombre_de_una_marca.pdf.

⁸⁷ MARTÍN, Enrique, op. cit., nota 81, p. 135.

⁸⁸ ABREGO CARRASCO, Artemio (2001): "¿Qué hay detrás del nombre de una marca?", *Vía Marca*. En red; disponible en http://www.viamarca.com/pdf/A2_Que_hay_detras_del_nombre_de_una_marca.pdf.

⁸⁹ ORTIZ OROZCO, Jonathan (2011): "Marca", *Blogs de la Escuela de Organización Industrial*. En red; disponible en <http://www.eoi.es/blogs/jonathanortiz/2011/12/17/marca/>.

Lo importante es que el nombre de marca consiga reconocimiento por parte del público. Para ello es recomendable que se elija un buen nombre, el cual, exponen Cariola⁹⁰, Martín⁹¹ y Vargas⁹²:

- ✓ Debe describir los beneficios del producto (asociable al producto).
- ✓ Debe comunicar una importante cualidad inherente al producto.
- ✓ Debe evocar al producto. Pero asociar o evocar no se deben confundir con describir, ya que la marca no describe al producto, sino que lo distingue; por lo tanto, el nombre no debe hacer una descripción del producto, ya que limitaría a la marca en un futuro frente a posibles modificaciones o desarrollo del producto.
- ✓ Debe ser memorable (de fácil recordación), es decir, fácil de reconocer y recordar.
- ✓ Debe tener congruencia con el nombre de la compañía y con los productos que la empresa comercializa.
- ✓ Debe ser único, para poder competir (debe ser distinto de la de la competencia).
- ✓ Debe ser breve y sencillo.
- ✓ Debe ser de fácil lectura y pronunciación.
- ✓ Desde el aspecto legal, debe existir la posibilidad de registrar dicho nombre.
- ✓ Debe ser posible de internacionalizar, es decir, que sea válida la pronunciación (que engloba al recuerdo, la evocación...) para los diferentes países en los que el producto vaya a venderse.
- ✓ Debe ser eufónico (sonar bien).
- ✓ Debe promover la sintonización con el público tanto a nivel moral como estético.

⁹⁰ CARIOLA, Óscar H. (2006): *Planeación científica del marketing*, Buenos Aires, Nobuko, p. 126.

⁹¹ MARTÍN, Enrique, op. cit., nota 81, pp. 162-174.

⁹² VARGAS, Jorge (2011): 2.2.3. *Estrategias de marca*. En red; disponible en www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r70267.PDF.

No es fácil, por tanto, crear un buen nombre de marca. Para lograrlo, el proceso a seguir más recomendable debe incluir la utilización de técnicas creativas como son las figuras retóricas literarias, las técnicas publicitarias y las técnicas basadas en la asociación.

Algunas de las técnicas más aplicadas para la creación de un nombre de marca, descritas por Costa⁹³, son:

- a. *Analogía*. Basada en la idea de similitud, semejanza o evocación más o menos directa al producto. La analogía se busca por medio de preguntas como, por ejemplo: "¿a qué se parece?", "¿qué recuerda?", "¿de dónde procede?", "¿de qué está hecho?", "¿para qué sirve?", etc., referidas al producto y su entorno físico o emocional.
- b. *Extrañeza, factores de contraste u originalidad y novedad*. Consiste en recurrir a una fonética sugestiva del nombre absolutamente al margen de sus caracteres directos, analógicos o descriptivos.
- c. *Evocación*. Buscar un nombre que sugiera las situaciones emotivas o psicológicas, un mundo de valores y significaciones positivas afines al público de la marca.
- d. *Amplificación*. Consiste en valorar de forma superlativa a la empresa, marca o producto por medio de nombres evocadores de un cierto gigantismo, todo ello con miras a crear una imagen de alta potencia y universalidad.
- e. *Confiableidad*. Se aplica a productos que precisen de ésta característica, como es el caso de productos farmacéuticos o dietéticos, de alimentación, etc.
- f. *Combinatoria*. Es un modo libre que reúne conceptos diferentes con el fin de potenciar el efecto del nombre. Se combinan, así, fragmentos de nombres, letras, números, onomatopeyas.

⁹³ GARCÍA-UCEDA, Mariola (2008): *Las claves de la publicidad*, 6ª ed., serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, p. 105-106.

- g. *“Listing” y matriz*. Utiliza cuadros y matrices a partir de letras del alfabeto.
- h. *“Brainstorming”*. Reunidas en un grupo, personas siguiendo unas reglas, deben emitir la mayor cantidad de ideas posibles relativas al estudio (nombre de marcas) en cuestión. Todas ellas serán recogidas, analizadas y posteriormente tabuladas, eliminando los nombres largos, complicados, impronunciables, banales o inadecuados, de forma manual o utilizando programas de ordenador. Se reduce el número a unos tres o cuatro, que serán objeto de análisis, según los objetivos perseguidos y se comprobará su posible registro.

1.3.6 Clasificación de las marcas

Las marcas pueden ser clasificadas a partir de diversos criterios. Uno de ellos, establecido a partir de la relación de la marca con la organización que la sustenta, señala las siguientes categorías:

- *Marca del fabricante*: Es la de quien elabora el producto.
- *Marca única o marca paraguas*: Para Martín García, son marcas que identifican a todos los productos o servicios de una organización⁹⁴. Son marcas que aparecen en todos y cada uno de los productos de la compañía con independencia de que pueden estar dotados de una marca individual.
- *Marca individual*: Consiste en ofrecer diferentes marcas para distintos productos⁹⁵. Como estrategia alternativa, algunas organizaciones que ofrecen productos muy variados dan un nombre a cada producto o gama de productos, considerándolos como marcas virtualmente

⁹⁴ MARTÍN GARCÍA, Manuel, *op. cit.*, nota 67, p. 28.

⁹⁵ LAMB, Charles W. *et al* (2006): *Fundamentos de marketing*, 8ª ed., México, Thompson, p. 316.

independientes sin menoscabo de que la marca corporativa sea utilizada como respaldo eventual, al menos en su lanzamiento.

- *Marca mixta*: Combinación de marca única con marca individual de forma que, los productos se identifican mediante nombre y apellido; y muchas veces nombre y dos apellidos.
- *Marca de distribución o del distribuidor*: También llamadas *marcas privadas o blancas*, corresponden a la estrategia de identificar los productos con la marca de otra empresa que asume su comercialización. Son, por decirlo así, las marcas del detallista que vende el producto al público consumidor y pueden presentarse adoptando simplemente el nombre de la empresa que los comercializa. Sin embargo, algunos especialistas establecen distinciones entre los anteriores conceptos: Cervera Fantoni explica que *marcas blancas* son aquellos productos –hoy en desuso- que se envasaban tradicionalmente en ese color y que sólo tenían datos relativos al contenido y a la cadena o establecimiento en que se expendían, mientras que la *marca del distribuidor* alude al producto comercializado con el nombre del establecimiento distribuidor, utilizando envases o etiquetas similares a los productos de la misma gama; y la *marca privada, marca propia específica o contramarca* sería la usada cuando el distribuidor asigna a una familia de productos una denominación diferente a la de su propio punto de venta o cadena, presentando el envase, empaque o etiqueta en consonancia con el de otros productos del sector⁹⁶.

Esta clasificación permite agrupar coherentemente las marcas en el mercado desde el punto de vista de la estrategia corporativa de sus propietarios. Sin embargo, presenta alguna ambigüedad a la hora de aplicarla en casos complejos, no por ello infrecuentes, en los que una marca única ampara un amplio

⁹⁶ CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2003): *Envase y embalaje. La venta silenciosa*, 2ª ed., Madrid, ESIC, p. 98.

abanico de otras marcas individuales, las cuales se presentan con aparente total autonomía de la marca paraguas.

1.3.7 El valor de ser una marca

Amaya Amaya afirma que el valor de la marca se construye teniendo en cuenta cuatro aspectos principales⁹⁷:

- 1) *Diferenciación*, que es la singularidad distintiva que el cliente percibe de la marca. Suministra al cliente las bases para su selección. Sin diferenciación no habría fidelidad por parte de los clientes, ya que la ecuación de valor estaría dominada por el factor “precio” más que por “suministro de beneficios”.
- 2) *Relevancia*, misma que describe la apropiación personal de la marca, esto es, la importancia relativa que el cliente asigna a la marca dentro del conjunto de marcas para una misma categoría de producto. La relevancia contribuye a solidificar la razón de compra: a mayor relevancia, mayores ventas. La diferenciación por sí sola es insuficiente para lograr la fortaleza de la marca, ya que sólo genera oportunidades de márgenes. Complementariamente, la relevancia genera oportunidad de uso (penetración de mercado). Por esta razón la diferenciación debe ser relevante para que la marca obtenga fortaleza real.
- 3) *Estima*, la cual describe el afecto y consideración que el cliente tiene hacia la marca. Se relaciona estrechamente con percepciones de calidad y popularidad que promueven el uso.
- 4) *Conocimiento*, que es la íntegra comprensión del producto o servicio que hay detrás de la marca. El conocimiento es la consecuencia del éxito en la construcción de la marca. Se relaciona directamente con la

⁹⁷ AMAYA AMAYA, Jairo (2005): *Gerencia. Planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*, Bucaramanga, Universidad de Santo Tomás, p. 288.

experiencia del consumidor con el producto o servicio de una marca particular, que promueve y facilita el reconocimiento, el recuerdo y la imagen de la marca. Esta última, por otro lado, se construye con base en distintos tipos de asociaciones que el cliente va haciendo con la marca, teniendo en cuenta que siempre existe una preferencia de asociaciones, porque unas tiene más fuerza que otras para el cliente.

Así pues, como explica Muñiz González⁹⁸, cualquier compañía puede encontrar significativas ventajas al momento de lograr crear una marca fuerte y consolidada:

- Diferenciación frente a la competencia.
- Los costes de marketing se reducen puesto que la marca ya es conocida.
- Hay mayor facilidad para la venta de los productos a la distribución porque los consumidores esperan encontrar esa marca.
- Permite subir los precios por encima de la competencia porque los consumidores perciben la marca de mayor calidad.
- La empresa puede crecer más fácilmente porque el nombre de la marca encierra gran credibilidad.
- La marca y su prestigio ofrecen una defensa frente a la competencia de precios.

El valor de una marca suele estar relacionado intrínsecamente con la calidad de la misma. En términos generales se pueden distinguir dos conceptos de calidad: la calidad objetiva y la calidad percibida. La primera se corresponde con la calidad real de los productos, que se puede medir y comparar desde un punto de

⁹⁸ MUÑIZ GONZÁLEZ, Rafael: "14. La marca", *CEF. Marketing XXI*. En red; disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>.

vista técnico⁹⁹. Sin embargo muchas veces el consumidor no tiene la capacidad para juzgar la calidad objetiva, por lo que es la calidad percibida la que actúa como variable de decisión en la selección de una marca concreta.

Según Zeithaml, la calidad percibida es la opinión del consumidor sobre la superioridad o excelencia de un producto¹⁰⁰. Dicha opinión se configura, afirman Cruz y Múgica¹⁰¹, a partir de tres tipos de factores:

- a) los atributos intrínsecos del producto o calidad objetiva;
- b) los atributos extrínsecos, como la marca, el envase o la imagen transmitida por la publicidad, a los que el consumidor asocia una determinada calidad; y
- c) el precio, atributo extrínseco que debe considerarse separadamente por su especial influencia en la calidad percibida.

Diversos estudios que analizan las diferencias en la calidad percibida entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante, mencionados por Requena Laviña¹⁰², han concluido que los consumidores perciben como superiores las marcas de fabricante y que la valoración de los atributos, tanto intrínsecos como extrínsecos, en los que apoyan esta valoración general también suele ser favorable a éstas.

Aaker explica que la gestión del valor de la marca enfatiza que éste se apoya, en gran medida, en las asociaciones que el cliente produce con la

⁹⁹ ESCRIBANO RUIZ, Gabriel *et al*: *Políticas de marketing*, serie Gestión Comercial y Marketing, col. Comercio y Marketing, Madrid, Thompson Paraninfo, p. 72.

¹⁰⁰ VILLAREJO RAMOS, Ángel Francisco (2003): "12. La imagen del establecimiento comercial como antecedente en la determinación del valor de marca: una aplicación en el mercado de consumo", en BARREIRO FERNÁNDEZ, José Manuel *et al*: *Gestión científica empresarial. Temas de investigaciones actuales*, Oleiros, Netbiblo, p. 179.

¹⁰¹ ROSA SIERRA, Alberto *et al* (2012): "Importancia de la apreciación visual y táctil de calidad percibida en la compra de pantalones de mezclilla (jeans)", *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, vol. 4, no. 3, San Antonio, PDH Tech, p. 2664.

¹⁰² REQUENA LAVIÑA, María: "2.3.2 La calidad percibida", *Eumed.net*. En red; disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/mrl/LA%20CALIDAD%20PERCIBIDA.htm>.

marca¹⁰³. Estas asociaciones pueden incluir tanto atributos del producto (precio, envase, apariencia, imaginación para el uso) como características no relacionadas con el mismo, como el hecho de que se tenga a una celebridad como portavoz o un símbolo particular; o bien beneficios funcionales, experienciales o simbólicos, actitudes, etc.

Amaya Amaya añade que las asociaciones son conductoras de la identidad de la marca: qué es lo que la organización quiere que la marca genere en la mente del cliente¹⁰⁴. Un error común es enfocarse en los atributos del producto y en los beneficios funcionales tangibles de la marca (dejando de lado o menospreciando los beneficios emocionales y de auto expresión de la misma). Por tanto, un factor clave para construir marcas poderosas, por lo tanto, consiste en desarrollar e implementar una identidad de marca.

No es fácil construir marcas poderosas. El constructor de la marca puede inhibirse por fuertes presiones y barreras tanto internas como externas; y para diseñar estrategias de marca es útil comprender esas presiones y barreras. En este sentido, Aaker explica que pueden distinguirse ocho factores diferentes que dificultan la construcción de marcas¹⁰⁵:

- La presión para competir en precios, que afecta directamente la motivación de construir marcas.
- La proliferación de competidores, la cual reduce las opciones disponibles de posicionamiento y hace que la implementación resulte menos efectiva.
- La fragmentación en medios y mercados.

¹⁰³ VILLAMIZAR LOAIZA, Carolina, *op. cit.*, nota 42, p. 98.

¹⁰⁴ AMAYA AMAYA, Jairo, *op. cit.*, nota 97, p. 289.

¹⁰⁵ AAKER, David A. (2002): *Construir marcas poderosas*, 2ª ed., Barcelona, Gestión 2000, p. 27.

- La involucración de múltiples marcas y productos, situación que, al igual que el apartado anterior, describe el contexto actual para la construcción de marcas, mismo que involucra un nivel de complejidad creciente.
- La tentación de cambiar una estrategia actual de marca, una de las cuestiones más peligrosas porque puede resultar contraproducente para la compañía.
- La desviación organizativa en contra de la innovación.
- Las presiones de inversión.

1.3.8 Identidad de marca

En toda empresa, las personas encargadas del posicionamiento de la marca buscan planear o alinear las expectativas relacionadas con la experiencia de la marca, lo que crea la impresión que la marca asociada a un producto o servicio tiene ciertas cualidades o características que la hace especial o única. Una marca es, por tanto, uno de los elementos más valiosos para crear o fortalecer la identidad de cualquier compañía.

Las marcas representan la suma de todas las cualidades valiosas de un producto para el consumidor, sostiene Alonso¹⁰⁶. Así, los consumidores podrán ver una marca como un valor agregado importante en los productos o servicios que denota un cierto atractivo de calidad o que implica determinadas características positivas. Por otro lado, los productos “de marca” también suelen ser aquellos que imponen los precios más altos, mientras que las marcas blancas suelen tener precios más económicos¹⁰⁷. Por tanto, cuando dos productos se

¹⁰⁶ ALONSO, Juan José (2011): “Apple: La marca más valiosa del planeta”, *Grupo Consultor EFE*. En red; disponible en <http://preciosdetransferenciatijuana.wordpress.com/2011/05/21/apple-la-marca-mas-valiosa-del-planeta/>.

¹⁰⁷ RAJU, Jagmohan y Z. John ZHANG (2010): *Fijando precios para ganar competitividad. Últimas tendencias en política de precios*, Barcelona, Profit, p. 141.

parecen, pero uno de los dos no está asociado a una marca, las personas elegirán más frecuentemente el de la marca más cara, más conocida o más popular con base en la idea de la calidad de la marca o la reputación de la firma.

En este sentido, Aaker explica que la identidad de marca es un conjunto de activos -y pasivos- vinculados con el nombre y el símbolo de la marca que incorporan -o sustraen- el valor suministrado por un producto o servicio de la compañía y/o a sus clientes¹⁰⁸, añadiendo que las principales categorías de dichos activos son: el reconocimiento del nombre de la marca, la fidelidad de la marca, la calidad percibida y las asociaciones de la marca

También Aaker hace algunos señalamientos importantes en torno a su anterior definición¹⁰⁹:

- Primero, el valor de la marca es un conjunto de activos; por lo tanto, la gestión del valor de la marca implica inversiones para crear e impulsar esos activos.
- Segundo, cada activo de la marca crea valor de forma diversa. Para gestionar efectivamente el valor de la marca y para tomar decisiones sobre actividades de construcción de marca es importante ser sensible a las formas por las cuales las marcas poderosas crean valor.
- Tercero, el activo de la marca crea valor tanto para el cliente como para la compañía. El término “cliente” se refiere tanto al usuario final como a los de nivel de infraestructura.
- Finalmente, los activos o pasivos que soportan a la marca deben estar vinculados al nombre y al símbolo. Si éstos deben modificarse, algunos de los activos o pasivos podrían verse afectados e incluso perdidos, aunque otros emerjan para acompañar al nuevo nombre y símbolo.

¹⁰⁸ CASTELLÓ MARTÍNEZ, Araceli (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*, San Vicente, Editorial Club Universitario, p. 34.

¹⁰⁹ AAKER, David A., *op. cit.*, nota 105, p. 26.

1.3.9 Fidelidad de la marca

Por fidelidad o lealtad a la marca se entiende la propensión a comprarla misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer la misma necesidad¹¹⁰. Se trata de un factor determinante para escoger entre las distintas opciones de consumo y se manifiesta en las preferencias de los consumidores. Es, por lo tanto, un concepto que se relaciona con la actitud y el comportamiento.

La cuantificación más habitual de este hecho intangible se realiza a través de la repetición de compra, aunque cabe aclarar que esta repetición es una condición necesaria, pero no suficiente, para que el comprador sea leal en un sentido actitudinal; de ahí que otra forma de acercarse a la fidelidad haga referencia al compromiso¹¹¹. Cualquier combinación de estos conceptos puede utilizarse como aproximación a la fidelidad.

Un estudio realizado por De Lucio y Valero¹¹² indica que la relación positiva que hay entre porcentaje de compra y fidelidad es un indicador de que la fidelidad a la marca se relaciona con una serie de características de los productos y servicios consumidos, tales como la inversión que acumulan, la inversión en publicidad llevada a cabo por la empresa, el tipo de contrato necesario para la compraventa, la existencia de suficiente competencia en el mercado, las consecuencias sobre la salud y seguridad derivada de los mismos, etc.

¹¹⁰ RUIZ DE MAYA, Salvador e Ildelfonso GRANDE ESTEBAN (2013): *Casos de comportamiento del consumidor. Reflexiones para la dirección de marketing*, serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, p. 36.

¹¹¹ MUNUERA ALEMÁN, José Luis y Ana Isabel RODRÍGUEZ ESCUDERO (2007): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC, p. 347.

¹¹² DE LUCIO, Juan y Manuel VALERO: *La fidelidad de los consumidores a la marca*, Madrid, Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras. En red; disponible en http://www.camaras.org/publicado/shop/prod_42557/estudios/pdf/documento_marca.pdf.

La misma investigación ha demostrado que una aproximación a la fidelidad a la marca se debe hacer desde la perspectiva de la edad; hay que señalar una relación positiva entre la edad y el grado de fidelidad: a mayor edad, más fidelidad hacia la marca. La segunda aproximación que se puede hacer en cuanto a la fidelidad hacia una marca es la diferencia de sexo, pues las mujeres son siempre más fieles en todos los productos, excepto perfumería y cosmética.

Algunas otras pautas que determinan la fidelidad del consumidor hacia una marca son:

- ✓ Rol de compra del consumidor
- ✓ Fidelidad a la marca según la ocupación
- ✓ Ingresos del hogar
- ✓ Fidelidad a la marca con el estatus socioeconómico del consumidor
- ✓ Nivel de estudios del consumidor

1.4 ANÁLISIS DEL CONSUMO DEPORTIVO

En la actualidad, el deporte es conocido por todos. Los campeones, los grandes acontecimientos o los nombres de las marcas deportivas forman parte de la vida diaria. Esta omnipresencia hace que se perciba el deporte como una evidencia inmediata accesible; sin embargo, a veces, las cosas que parecen conocerse mejor son las más reticentes al análisis. Eso ocurre con el consumo: no es fácil de delimitar, de tal manera que los economistas, como los sociólogos, intentan continuamente dibujar sus contornos.

La diversidad en las definiciones del deporte y en el consumo exige un trabajo de clarificación. Sobre el consumo, Desbordes *et al* afirman que no es sólo la ingestión o destrucción de un bien; es también una manipulación sistemática de

indicios¹¹³. Dentro de la línea de los estudios culturales, autores como García Canclini han propuesto redimensionar el concepto para ir más allá de la simple relación entre las necesidades y los bienes creados para satisfacerlas, añadiendo que, por encima de sus alcances meramente económicos, el consumo debe ser estudiado como una práctica cultural y entendido, entre otras formas, como el lugar donde las clases compiten por la apropiación del producto social; como espacio de diferenciación social y de distinción simbólica entre los grupos; como sistema de integración y comunicación; como proceso de objetivación de deseos y hasta como proceso ritual¹¹⁴.

En cuanto al deporte, tradicionalmente se le ha definido como *“la actividad física, individual o colectiva, practicada en forma competitiva”*¹¹⁵, misma que implica, dice Heinemann, la utilización controlada del cuerpo con objetivos claramente orientados a la consecución de determinados logros que se alcanzan mediante un entrenamiento disciplinado, y con unas reglas concretas que fijan la meta a alcanzar, los medios que se autorizan para llegar a ella y las habilidades motrices que deben ser empleadas con este fin; a la par, mediante la competición deportiva también se pone de manifiesto la superioridad de la persona que practica deporte frente a los demás¹¹⁶.

Ahora, en cambio, el deporte se entiende como un producto de consumo y por ello es un objeto económico muy atractivo en el mercado de bienes. Ha pasado de ser una simple manifestación social, destinada a la contemplación y práctica de actividades recreativas en busca de un cierto entretenimiento o

¹¹³ DESBORDES, Michel *et al* (2001): *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*, col. Gestión y Administración Deportiva, Barcelona, Paidotribo, p. 13.

¹¹⁴ SUNKEL, Guillermo (2006): “Introducción: El consumo cultural en la investigación en comunicación-cultura en América Latina”, en SUNKEL, Guillermo, coord.: *El consumo cultural en América Latina*, 2ª ed. ampliada y revisada, col. Agenda Iberoamericana, Bogotá, Convenio Andrés Bello, p. 24-25.

¹¹⁵ ALCOBA, Antonio (2001): *Enciclopedia del deporte*, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, p. 22.

¹¹⁶ HEINEMANN, Klaus (1994): “El deporte como consumo”, *Apunts. Educació Física i Esports*, no. 37, Barcelona, Institut Nacional d'Educació Física de Catalunya, p. 49.

satisfacción personal, a ser considerado como “*un bien, cuya producción, consumo, financiación y gestión responde a criterios de racionalidad económica*”¹¹⁷.

El deporte es, pues, un producto más en el mercado. Como producto, satisface diferentes necesidades y está dirigido a diversidad de públicos. El producto deporte puede ser entendido como el resultado de una operación de consumo motivada por el deseo, la necesidad y la innovación; y afirma que su valor es intangible. La razón es que se trata de un ritual de consumo que traslada la simpatía a una agrupación de competidores (equipo, selección, franquicia), un espectáculo o una actividad física. Por otro lado, el producto deporte posee características singulares, cuyas particularidades determinan la forma en la que se gestionan desde una perspectiva de marketing.

Mullin describe las principales características del producto deporte de la siguiente manera¹¹⁸:

- *El producto deporte es invariablemente intangible, efímero, experimental y subjetivo.* Si bien requiere de componentes tangibles (como los escenarios o los equipamientos), su demanda está condicionada por la promesa de disfrute que la marca deportiva hace a sus potenciales clientes y por el resultado de su experiencia de consumo. Adicionalmente, el producto deporte puede ser interpretado de diferentes modos y tener diversos significados para sus clientes. Dos aficionados pueden acudir al mismo espectáculo deportivo y vivir experiencias totalmente distintas, por lo que sus interpretaciones serán

¹¹⁷ CASTELLANOS GARCÍA, Pablo (2001): “Análisis de demanda y economía del deporte”, en OTERO MORENO, José María, dir.: *Incidencia económica del deporte*, Málaga, Instituto Andaluz del Deporte, p. 181.

¹¹⁸ ROMERO SOSA, Yolmer Alexis (2011): “Dirección estratégica del marketing: lineamientos para la concepción del producto deporte desde la óptica del marketing experiencial”, *EFDeportes.com. Revista digital*, año 16, no.161, Buenos Aires. En red; disponible en <http://www.efdeportes.com/efd161/el-producto-deporte-desde-el-marketing-experiencial.htm>.

particulares y subjetivas.

- *El producto deportivo básico se elabora y consume casi simultáneamente.* Los aficionados o clientes son protagonistas en la construcción de su experiencia; sin su participación, el producto deporte no sería el mismo. Como producto, el deporte es de naturaleza perecedera, por lo que no se puede inventariar ni guardar para una situación posterior de consumo; de ahí que sus gestores deben desarrollar estrategias de venta que apunten hacia la preventa de sus espectáculos, tratando en lo posible de salvaguardar la actividad de aquellos acontecimientos naturales y de otra índole que pudiesen afectar directamente la generación de ingresos por concepto de venta de boletería.
- *El deporte generalmente se consume públicamente y la satisfacción del consumidor queda invariablemente afectada por el entorno social.* Es muy raro que el deporte se consuma a solas; más bien se suele disfrutar en grupo y en actividades que tienen relación entre sí (como ver un partido en un bar), por lo que puede afirmarse que es una actividad de naturaleza social. Su práctica y disfrute van de la mano con la interacción entre personas. Los espectáculos deportivos y su significado están ligados a la cantidad de personas que llenen sus graderíos. Es común que los aficionados valoren más su experiencia de consumo cuando se trata de deportes de asistencia masiva; suele decirse que, si no hay suficiente público, el espectáculo no es el mismo. Además, el deporte como una experiencia social brinda la posibilidad de interactuar con otros, de intercambiar opiniones sobre el resultado de la justa, de participar en cánticos colectivos y de protagonizar actividades recreativas, esto es, de intervenir en el desarrollo del espectáculo, contribuyendo directamente en la construcción de la experiencia de consumo deportivo.
- *El producto deporte es inconsistente e imprevisible.* Esto significa que,

independientemente de la disciplina deportiva y del espectáculo del que se trate, las personas hacen al deporte; pero éstas, por naturaleza, son inconsistentes. Un ejemplo de ello es que dos equipos de fútbol pueden enfrentarse con la misma alineación de jugadores en varias oportunidades y los resultados del enfrentamiento nunca serán los mismos. Adicionalmente, factores externos como el clima o el estado de las canchas, aunados a circunstancias propias de los jugadores -como el estado de ánimo o su salud- impactan de forma definitiva en el resultado deportivo y, por consiguiente, en la satisfacción de los seguidores y aficionados.

- *El deporte es tanto un producto de consumo como un producto de uso industrial.* El espectáculo deportivo está dirigido hacia un mercado de usuarios o consumidores finales, quienes lo utilizan como alternativa de distracción, esparcimiento o acondicionamiento físico. De igual manera, el producto deporte puede orientarse a un mercado industrial o de negocios, siendo una alternativa fundamental en los planes de comunicación integrada del marketing de muchas empresas y marcas, ya sea por patrocinio deportivo o por inversión social. Ambos mercados difieren en cuanto a sus requerimientos y expectativas, por lo que sus responsables deben monitorear permanentemente los hábitos y tendencias de uso de estos mercados con el propósito de identificar oportunidades, empleándolas en la gestión de su producto.
- *El deporte tiene casi un atractivo universal y preserva todos los elementos de la vida.* El producto deporte incide en los factores demográficos, geográficos y socioculturales. Demográficamente, atiende diferentes estratos de edad, sexo, ocupación y nivel de ingreso y dicha segmentación contribuye a la generación de preferencias de uso de deportes en específico. Geográficamente, cada país refleja en su estilo de juego y en la organización del espectáculo su idiosincrasia e influencia cultural. Socioculturalmente, el deporte se asocia con

elementos de ocio y recreación, vinculando a su uso actividades como relajación, alimentación, alcohol, apuestas, sexo, religión, entre otros.

Hoy por hoy, comenta Romero Granados¹¹⁹, el deporte es un sistema abierto a la complejidad que caracteriza el continuo cambio de la sociedad. Constituye el elemento social influido por las diferentes transformaciones que se van produciendo y a las que debe adaptarse, como sus relaciones con los tiempos de ocio, la recreación, la vinculación turismo-deporte-naturaleza, las nuevas tecnologías, etc. Todo ello lleva a reflexionar sobre un aspecto importante, que es precisamente la estrecha asociación que se ha gestado entre el consumo y el deporte. Mientras hace unas décadas todavía el deporte era una práctica sólo al alcance de un sector de la sociedad con unas características socioeconómicas concretas, hoy en día se encuentra mucho más generalizada y cuenta con una mejor accesibilidad, sobre todo en las modalidades de mayor participación. El deporte goza, en la actualidad, de un gran prestigio social, sobre todo por sus vínculos con la vida sana y con una serie de valores positivos; todo eso hace que se estén creando nuevas necesidades de consumo y de negocios alrededor de él, situación en la cual juega un papel determinante el constante crecimiento de la cobertura mediática y las nuevas tecnologías de información y comunicación.

En este sentido, y siguiendo la línea teórica que propone Heinemann¹²⁰, el deporte como objeto de consumo se puede entender, al mismo tiempo, como un servicio y como satisfacción de aspiraciones, como relajación y diversión, como acontecimiento y aventura, y como presentación de uno mismo, de aceptación y prestigio. Desde esta perspectiva teórica, que sea un producto de consumo

¹¹⁹ ROMERO GRANADOS, Santiago: "Deporte y consumo", *Edusport*. En red; disponible en http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/deporte_y_consumo.pdf.

¹²⁰ GARCÍA FERRANDO, Manuel (2006): "9. El deporte como consumo y espectáculo de masas", en *Posmodernidad y deporte: Entre la individualización y la masificación. Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*, Madrid, Consejo Superior de Deportes. En red; disponible en <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta-de-habitos-deportivos-2005/9-el-deporte-como-consumo-y-espectaculo-de-masas>.

significa además, que es beneficioso económicamente, objeto de intereses económicos, comercialmente atractivo y con capacidad para competir en mercados dinámicos. Esto puede aplicarse, sobre todo, a la dimensión espectacular del deporte, uno de los mayores espectáculos actuales y uno de los medios más asequibles y económicos de entretenimiento para la sociedad.

El deporte se ha convertido en uno de los fenómenos sociales con mayor arraigo, capacidad de movilización y de convocatoria. Paralelamente, ha ido adquiriendo un creciente protagonismo en el desarrollo de la economía de mercado de las sociedades modernas como consecuencia de los productos accesorios que suministra, los capitales que mueven sus departamentos, las inversiones que reclaman sus instalaciones, los recursos de marketing y publicidad a los que dan lugar sus espectáculos y concentraciones de masas, la intensa presencia en la vida cotidiana de todos los ciudadanos a través de los medios de comunicación y hasta los movimientos de apuestas y todo tipo de juegos de azar que alimenta. Podría decirse, como señala Ruiz Olabuénaga¹²¹, ue ya no es el deporte el que mueve y fomenta el mercado; antes bien, es este último el que ha asumido la iniciativa de la explotación mundial de aquél.

El deporte es un claro ejemplo de la mercantilización, proceso a través del cual una actividad humana llega a convertirse en una mercancía más. En el caso de la actividad deportiva, la mercantilización ha sido el resultado de la asociación de una elite de poder del deporte -configurada por grandes compañías transnacionales como Adidas, Nike, Reebok y otras-, la política y los iconos de los medios de comunicación y el marketing. El resultado de ello ha sido que el fanático se ha vuelto un consumidor; el club, una marca; y el deporte en general, una mercancía.

¹²¹ RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2001): "Sociedad y deporte. Reestructuración y consecuencias deportivas", en LATIESA RODRÍGUEZ, Margarita *et al*, comps.: *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*, vol. II, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, p. 21-22.

Estas transformaciones de las prácticas deportivas se explican por las mutaciones sociales permanentes. Por otra parte, la globalización de los mercados mundiales también afecta al deporte; el consumo de objetos deportivos se ve influido por las contradicciones que se producen entre la uniformización y la patrimonialización del consumo. Sin embargo, si los objetos deportivos han adquirido tanta importancia no es sólo por su utilidad, sino también porque contribuyen, en gran medida, a la creación de identidades sociales¹²².

Heinemann¹²³ apunta que, para entender mejor el abordaje del deporte desde la perspectiva del consumo es importante considerar cuáles son los productos de deporte relacionados con la actividad consumidora:

1. La misma práctica de deporte tal y como se realiza en los centros deportivos comerciales, los gimnasios, los centros de danza y las escuelas deportivas. Empero, lo que ahí se practica no es el deporte en el sentido tradicional; más bien hay una oferta orientada a satisfacer las aspiraciones del cliente, como pueden ser: adelgazar, mejorar la forma, encontrarse mejor, etc.
2. La ropa deportiva y el material deportivo. Y no se trata sólo de ropas o material para practicar deporte, sino que son ofertas de consumo en sí: vestimenta y objetos que contribuyen a la autopresentación, como un modo de mostrar la propia posición social, y que, al mismo tiempo, son elementos de distinción social, como comentan Lapetra Costas y Guillén Correas¹²⁴. El uso de estas prendas o equipos, apropiados generalmente para el tiempo libre, permite crear un estilo propio con el que cada persona se diferencia de las demás. Además, en torno a este mercado han surgido muchos productos adicionales: camisetas,

¹²² DESBORDES, Michel *et al*, *op. cit.*, nota 113, p. 14.

¹²³ HEINEMANN, Klaus, *op. cit.*, nota 116, pp. 50-51.

¹²⁴ LAPETRA COSTAS, Susana y Roberto GUILLÉN CORREAS (2010): *Ocio deportivo en la naturaleza*, Zaragoza, Prensas Universitarias de Zaragoza, p. 72.

banderines, bebidas, cremas para la piel, complementos alimenticios especiales y demás.

3. El deporte, y en especial, el deporte espectáculo, que es una parte importante de la oferta de distracción. Los eventos deportivos cultivan y perfeccionan el espectáculo de diversas maneras: comercializando las sensaciones (escenas agresivas), creando riesgos de peligro de vida (carreras de coches o de motos) o dando un ambiente circense al mismo. El deporte como espectáculo, comentan Desbordes *et al*¹²⁵, es una fuente inagotable para narrar las vicisitudes diarias; actúa como metáfora de la vida para dar sentido a una sociedad cuya complejidad y opacidad van en aumento. Además el espectáculo deportivo está incluido en un contexto de ofertas de diversión mucho más amplio que incluye restaurantes y otras muchas atracciones.
4. Las infraestructuras necesarias para la práctica del deporte, que no se limitan nada más a las instalaciones propias del ejercicio deportivo, como estadios, albercas o pistas; entre ellas se deben incluir también hoteles, restaurantes y transportes que conforman tanto la condición previa como el marco para practicar y disfrutar el deporte.

Por otro lado, también se hace necesario explicar a qué puede atribuirse la gran demanda del deporte como objeto de consumo. Billings¹²⁶ señala que entre las muchas propuestas para ello está la teoría de los usos y las gratificaciones de los medios masivos de comunicación, desde la perspectiva de la cual se afirma que la gente encuentra cinco motivaciones principales para consumir el deporte como producto:

- a) *Evasión*, esto es, para distraerse de su rutina diaria, para entretenerse y divertirse.

¹²⁵ DESBORDES, Michel *et al*, *op. cit.*, nota 113, p. 13.

¹²⁶ BILLINGS, Andrew (2010): *La comunicación en el deporte*, Barcelona, serie Comunicación y Sociedad, Universitat Oberta de Catalunya / Aresta, pp. 125-127.

- b) *Interacción social*, pues el deporte sigue siendo uno de los principales temas de conversación, sobre todo entre los varones, sin que importen para ello distinciones sociales, culturales, de edad, geográficas, etc. Por ello han surgido espacios donde se puede convivir al mismo tiempo que se disfruta de un partido, como bares donde las personas pueden compartir de forma colectiva la experiencia de ver algún partido o evento deportivo.
- c) *Identidad*, relacionada con el seguimiento de un equipo y de sus jugadores, aspecto que puede llegar a extremos desafortunados como la venta de papel higiénico con el escudo del Manchester United o la venta en subastas de diversos artículos usados por deportistas famosos. Hoy día los medios electrónicos ofrecen a los aficionados muy diversas formas para mantenerse en contacto con sus equipos o deportistas favoritos.
- d) *Información y educación*, que promueve la existencia de una amplia variedad de opciones de periodismo deportivo en todos los medios.
- e) *Entretenimiento*, origen del deporte como espectáculo y que es la causa de que haya tantos y tan diversos programas y espacios dedicados a temáticas deportivas en los distintos medios de comunicación.

Investigadores como Rodríguez Díaz¹²⁷ sostienen que el deporte se ha convertido en un objeto valioso porque, al poder ser realizado y apreciado prácticamente por cualquier persona, puede considerarse como un elemento de cohesión para construir los nacionalismos, para formar educativamente a los menores y para cubrir los tiempos de ocio de la sociedad. Segal¹²⁸, por su parte, añade a la lista de atractivos del deporte aspectos como: la relajación y la diversión que acarrear tanto la práctica deportiva como la observación de algún

¹²⁷ RODRÍGUEZ DÍAZ, Álvaro (2008): *El deporte en la construcción del espacio social*, serie Monografías, no. 261, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas, p. 44.

¹²⁸ SEGAL, Fernando (1999): *Crece tu programa de desarrollo deportivo*, Buenos Aires, Stadium, p. 146.

evento de ese tipo, que ayudan, sobre todo, a la disminución del estrés; las relaciones con otros, establecidas entre los propios deportistas y entre los espectadores al comentar sobre las incidencias de la actividad; el concepto sexual implícito en el uso de algunas prendas deportivas, cuyo diseño potencia el atractivo de quienes las usan; la identificación social que propicia el que las personas se sientan vinculadas con un club o con un deporte; y la satisfacción que conlleva el triunfo deportivo a quienes lo obtienen y a sus seguidores.

En cualquiera de los casos, la realidad es que el deporte como actividad de consumo ha trascendido el ámbito propiamente deportivo; es, al tiempo, un fenómeno social y un extraordinario motor del crecimiento económico, sobre todo por su capacidad para atraer enormes públicos. A ello se refiere Toledo Oms al hablar de *“la valoración sin medida del deporte profesional, que lo ha convertido en un objeto de consumo de masas y que conlleva constantes movimientos de ingentes sumas de dinero”*¹²⁹.

Por eso, sostienen García Ferrando y Llopis Goig¹³⁰, hoy las empresas compiten por el patrocinio de equipos y deportistas para fortalecer su imagen corporativa; los publicistas recurren a él como fuente de símbolos y representaciones sociales con que persuadir a los consumidores; los dirigentes se fotografían al lado de los campeones de diversas disciplinas para aumentar su popularidad y los medios de comunicación han encontrado en la transmisión de eventos deportivos uno de los mejores recursos para ganar audiencias.

El deporte, en suma, absorbe una parte muy importante de la industria global de ocio; como negocio, dicen Sicilia Camacho *et al*, alcanza tanto a la

¹²⁹ TOLEDO OMS, Alberto (2011): “1. Relaciones colectivas y sindicación”, en RIVAS VALLEJO, Pilar, dir.: *Relación del trabajo en el deporte profesional*, Madrid, Grupo Difusión, p. 200.

¹³⁰ GARCÍA FERRANDO, Manuel y Ramón LLOPIS GOIG (2011): *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*, Madrid, Consejo Superior de Deportes / Centro de Investigaciones Sociológicas, p. 221.

práctica deportiva habitual como al deporte profesional y de élite¹³¹. Empero, posee, a su vez, diversas características singulares y diferenciadoras que lo distinguen de otros productos de consumo, entre las cuales autores como Segal¹³² o Latiesa Rodríguez y Puertas Cañaverall¹³³ mencionan las siguientes:

- Se trata de un producto intangible, efímero, experimental y subjetivo donde lo fundamental es la experiencia vivida. Además, cada persona tiene conceptos muy particulares acerca de la experiencia deportiva y del valor del propio deporte.
- Se elabora y se consume casi simultáneamente, y de forma pública en gran parte de los casos, por lo que tiene una concepción social. Los estadios, las canchas de juego, las albercas y otros sitios de práctica deportiva están considerados como espacios sociales donde los participantes y los observadores interactúan entre sí y unos con otros.
- El consumidor puede ser parte del producto, como ocurre con los jugadores, los socios de los clubes, los alumnos de las escuelas deportivas, etc.
- Es perecedero y no permite inventarios.
- Es inconsistente e imprevisible, pues las situaciones que se presentan en el ejercicio de cualquier actividad deportiva son irrepetibles, además de que las personas pueden variar sus opiniones sobre el deporte y los deportistas debido a situaciones que, a veces, poco tienen que ver con la propia disciplina que se practique.
- Cambia de manera vertiginosa.
- Las necesidades del usuario son plurales e impredecibles, por lo que son difíciles de satisfacer.

¹³¹ SICILIA CAMACHO, Álvaro, coord. (2011): *Hábitos deportivos, actitud y satisfacción de los almerienses ante el deporte*, serie Humanidades, Almería, Patronato Municipal de Deportes de Almería / Editorial Universidad de Almería, p. 132.

¹³² SEGAL, Fernando, *op. cit.*, nota 128, pp. 144-146.

¹³³ LATIESA RODRÍGUEZ, Margarita e Inmaculada PUERTAS CAÑAVERAL (2001): "El papel de la investigación en el marketing deportivo", en LATIESA RODRÍGUEZ, Margarita *et al*, comps.: *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*, vol. I, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz, pp. 453-454.

- Tiene un atractivo casi universal, pues se practica en todo el mundo, si bien el tipo de deporte o su estilo varía dependiendo de la región; y también atrae a todos los grupos sociales: niños, jóvenes, adultos, hombres y mujeres, estudiantes, profesionales, etc.
- Es, al mismo tiempo, un producto de consumo individual y masivo.
- Desde una perspectiva económica, es un producto ambivalente en un doble sentido: y como bien de consumo (los participantes y espectadores son sus destinatarios finales) y como bien intermedio (los fabricantes lo utilizan para la elaboración de otros productos), por un lado; y como bien público y privado por otro.

Por todo lo anterior, exponen Pedrosa Sanz y Salvador Insúa¹³⁴, no puede dejarse de lado el significativo aumento de la importancia económica del deporte en las últimas décadas, junto a la posición central y estratégica que ocupa en las sociedades modernas debido a su contribución para la conformación de la identidad individual y la legitimidad política, la integración social, las relaciones internacionales o la regeneración y el desarrollo económico de la comunidad en la que se practica o en la que se realiza un evento deportivo, todo lo cual obliga a abandonar cualquier planteamiento que lo considere y aborde como una actividad o sector de carácter meramente marginal o secundario dentro del ámbito económico.

1.4.1 Identidad del deporte entendido como marca

Cada producto deporte es una marca (producto o servicio) y, como tal, cuenta con su propia identidad, que consiste en los valores inherentes al mismo.

¹³⁴ PEDROSA SANZ, Rosario y José Antonio SALVADOR INSÚA (2003): "El impacto del deporte en la economía: problemas de medición", *Revista Asturiana de Economía*, no. 26, Oviedo, Asociación Asturiana de Estudios Económicos, p. 78.

La Identidad de marca es la apuesta estratégica que hace una marca por ser percibida de una manera determinada porque considera que esa percepción puede ofrecerle una ventaja competitiva en el mercado. Resume lo que la marca significa y la promesa, tácita o explícita, que representa para sus consumidores¹³⁵. Sobre esta base, el producto deporte define su identidad de marca y construye a su alrededor todos los elementos de comunicación gráfica que transmitan esta identidad, esto es, se construye un símbolo de marca que considera formas, estilos, colores y tamaños que serán responsables de transmitir y comunicar la identidad de marca ante todas las audiencias.

Los valores inherentes a la identidad de marca pueden, entonces, ser emitidos o proyectados desde cada una de las siguientes facetas a los consumidores potenciales -deportistas, espectadores, patrocinadores y medios de comunicación-, las cuales, en conjunto, pueden ser visualizados como la identidad prismática del deporte¹³⁶:

- *Dimensión física*, es decir, la apariencia de la marca o sus características objetivas sobresalientes.
- *Dimensión personal* o carácter humano personal distintivo.
- *Dimensión relacional*, que es la relación sensorial que la marca crea y ofrece al consumidor.
- *Dimensión cultural*, la “conciencia esencial” que rige la marca.
- *Dimensión reflexiva*, faceta que sintetiza una imagen del consumidor para quien parece haber sido diseñada la marca.
- *Dimensión cerebral o mentalización*, la cual es el espejo interior de la marca: el consumidor se siente fuertemente representado por dicha marca desde el punto de vista psicológico.

¹³⁵ MONGE, Sergio (2008): “Identidad de marca”, *Taller d3: Blog sobre comunicación*. En red; disponible en <http://www.tallerd3.com/archives/1730>.

¹³⁶ ACOSTA HERNÁNDEZ, Rubén (2005): *Gestión y administración de organizaciones deportivas*, Barcelona, Paidotribo, pp. 67-68.

El consumo deportivo presenta suficientes especificidades económicas para justificar que la oferta desarrolle un marketing adaptado a las culturas deportivas. La manera en que el consumidor potencial recibe o percibe la marca (deporte) o el estado mental que se crea en él cuando percibe el deporte en la forma en que se los presentan los promotores deportivos -gerentes de asociaciones, organizadores de eventos, clubes deportivos, ligas y regiones- constituye la imagen que tendrá dicho deporte.

Con el fin de determinar la identidad de un deporte específico y definir su imagen, deben identificarse sus valores para crear un perfil que luego se usa para presentar de manera convincente una imagen fidedigna, positiva y excelente creando en base a ellos un perfil creíble y positivo que, de manera convincente, coadyuve a crear una imagen de excelencia positiva y creíble. Así, dice Acosta Hernández¹³⁷, de la misma manera que lo logran las marcas, las actividades deportivas pueden intentar definir su propia identidad en relación con las facetas mencionadas.

1.4.2 Del equipo a la marca

Los productos, así como sus estrategias y programas de marketing, se encuentran condicionados a la propuesta de valor elaborada por los responsables del marketing, así como por el mercado al cual estarán dirigidos. Las propuestas son diversas, lo que desemboca en una clasificación de los productos en categorías que, con base en sus diferencias, facilitan la determinación de sus estrategias de marketing. En este contexto, el deporte es un producto más en el mercado, si bien se distingue porque puede ser calificado como netamente experiencial.

¹³⁷ *Ibidem*, p. 68.

Al hablar específicamente del fútbol en una columna periodística, Prat ha afirmado que “cada día las fronteras del deporte, el negocio y el espectáculo se diluyen más” y “los equipos son regidos por cada uno de estos parámetros”¹³⁸. Por su parte, Gaitán señala que el deporte moderno es considerado una máquina que mueve grandes cantidades de dinero por todo el mundo en forma de contratos de imagen y patrocinios¹³⁹. En este contexto, el “*merchandising*”, cuyo objetivo es incrementar las compras en el punto de venta, es una de las formas más utilizadas para incrementar los ingresos debido a que los aficionados, empujados por la preferencia de sus ídolos y los colores de sus equipos, adquieren objetos que llevan impresos los nombres y logotipos de los equipos de su predilección, comenzando por las camisetas y los banderines hasta llegar a las mascotas y los equipamientos para bebés.

Por ello Romero Sosa sostiene que cualquier estrategia de marketing deportivo debe considerar, al menos, los siguientes elementos¹⁴⁰:

- *La forma del juego*, es decir, las particularidades del deporte en sí, como si es individual o de conjunto, si se practica al aire libre o bajo techo, etc.
- *El acontecimiento y sus estrellas*, pues los consumidores quieren ver en el terreno de juego a las figuras más representativas de la disciplina deportiva vistiendo la camiseta de su marca o club. Como es obvio, deportes como el fútbol, el béisbol, el baloncesto, el tenis y el automovilismo requieren de la participación de estrellas destacadas para que los niveles de audiencia, afición y fidelidad de marca sean mayores.
- *El boleto de entrada al evento*, que puede ser un valioso elemento transmisor de la estrategia de marca y comunicación de marketing del producto deporte, además de un descriptor del servicio al cliente, pues

¹³⁸ REYES RODRÍGUEZ, Alixon David (2012): *Fraudes en el deporte.: Los avatares de la disciplina entre una “cultura” de la hipocresía y el cosmopolitismo mundano*, Alicante, Editorial Club Universitario, p. 233.

¹³⁹ GAITÁN, Ricardo: “El fútbol como marca produce mucho dinero”, *M2M. Marketing to Marketing*. En red; disponible en <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=3648>.

¹⁴⁰ ROMERO SOSA, Yolmer Alexis, *op. cit.*, nota 118.

indica la cantidad de dinero que éste pagó, el sector del estadio en el que se ubicará y el lugar que le corresponde ocupar. También puede formar parte del portafolio de productos publicitarios que los encargados del marketing del producto deporte pueden ofrecer a sus potenciales anunciantes. Por añadidura, luego de efectuado el acontecimiento, la entrada se convierte en un activador del recuerdo de la experiencia pasada, además de un componente del producto que puede ser intercambiado en el mercado de los coleccionistas y los aficionados.

- *La marca*, pues el producto deporte, como cualquier otro producto, debe contar con un nombre de marca que lo identifique y diferencie de sus competidores, además de permitirle, a través de los recursos de la comunicación de marketing, generar percepciones favorables por parte de su público objetivo. La marca deportiva tiene identidad, expresa valores, posee personalidad y comunica una experiencia de consumo; es la representación simbólica de todos los valores del producto. Cada vez que el consumidor deportivo escucha, piensa o recuerda la marca, irremediablemente recuerda su experiencia con ella, para bien o para mal. La marca es el producto imaginario por excelencia y, en el caso del producto deporte, está cargada de simbolismo; termina de crearse en la mente del consumidor, quien la vincula con sus valores y experiencias para darle significado.
- *Las instalaciones deportivas*, cuya responsabilidad se enmarca dentro de la necesidad de hacer tangible la experiencia de consumo del mercado objetivo. Las instalaciones otorgan la posibilidad de materializar parte de la situación de disfrute del aficionado, creando los entornos requeridos para la vivencia en el lugar de los acontecimientos, contribuyendo sobremanera con el posicionamiento de la marca. Ello obliga a los responsables del producto deporte a poner suficiente cuidado en elementos como estacionamiento, zonas de venta de boletos o taquillas, accesos externos e internos, flujos de entrada y salida de

público, palcos, graderíos, zonas de servicios, alimentación e hidratación, zona comercial y terreno de juego, entre otros. Aparte, las instalaciones deportivas generan una serie de espacios que pueden incorporarse al portafolio de productos publicitarios para el mercado de anunciantes (vallas perimetrales, pantalla electrónica, accesos, graderíos, etc.), incrementando así las posibilidades de captación de ingresos ordinarios para la marca.

- *Vestuario, accesorios, complementos varios y generación de modas.* Cuando el producto deporte trasciende y se transforma en una marca de elevado capital de marca, se genera una oportunidad de negocios vinculada a la comercialización de los derechos de la marca y sus correspondientes ramificaciones. Las marcas del deporte generan pasión, identificación y lealtad con su público, lo que ha llevado a fábricas y empresas de todo tipo a querer utilizarlas para potenciar sus productos. Por eso los responsables del producto deporte recurren a acuerdos de licenciamiento a través de los cuales otorgan a otra marca o empresa los derechos de uso de su marca para explotar, comercializar o fabricar distintos tipos de productos. Con estos productos suelen abrirse tiendas exclusivas de la marca deportiva, aunque también pueden distribuirse en diferentes puntos de venta, poniendo a disposición del consumidor una gran variedad de alternativas destinadas a satisfacer el sentido de pertenencia y aspiración del mercado deportivo.
- *Procesos y talento humano.* En el marketing del producto deporte, la forma en la que se trabaja y la gente que ejecuta las actividades determinan la calidad de la experiencia y la satisfacción del cliente. Esto hace que los procesos definidos para garantizar el cumplimiento de la promesa hecha al cliente y la gente que trabaja para ejecutarlos sean factores claves de éxito en la configuración de un producto deporte de calidad.

Un equipo deportivo es una marca y como tal debe generar otros ingresos diferentes a los provenientes de las taquillas. Este concepto lo conocen muy bien los presidentes de los clubes más importantes de fútbol; su objetivo, como indica Florentino Pérez, del Real Madrid, es *“jugar con los mejores para persuadir el consumo de un portafolio comercial que acelerara el ritmo de los drásticos cambios que golpean los sistemas productivos”*¹⁴¹.

Este modelo de negocio “juega” a que las marcas deportivas necesitan alimentarse de referentes para internacionalizarse. La gestión emprendida por los presidentes de los diferentes clubes en este sentido ha llevado nuevamente a la afición a los estadios, y los ingresos por concepto de *“merchandising”* multiplican las ganancias de los clubes, que responden a la afición con buenos resultados deportivos. Las instituciones deportivas se han convertido en una máquina de producción de dinero muy efectiva.

Ha surgido así la noción de “club-empresa”, mismo que puede obtener importantes contratos para publicidad o patrocinios cuando ya cuenta con un reconocimiento general y mundial. Ésa es la situación actual de muchos equipos de fútbol como el FC Barcelona o el Real Madrid en España, el Manchester United y el Arsenal en Inglaterra o el Milan y el Inter en Italia, que ahora son poderosas marcas en el más estricto sentido comercial. Yogui indica que sus colores o insignias no son únicamente un recurso para distinguirse de sus contrincantes, sino que son los colores corporativos de equipos-marca o activos intangibles de clubes-empresa que cotizan en las bolsas de valores de sus respectivos países¹⁴².

Cuando los presupuestos de los equipos se elevaron exorbitantemente debido, entre otras cosas, a los precios altísimos que había que pagar por los

¹⁴¹ GAITÁN, Ricardo, *op. cit.*, nota 139.

¹⁴² YOGUI, Rakso (2008): *El fútbol del futuro*, Buenos Aires, LibrosEnRed, p. 117.

jugadores de prestigio con miras a obtener el triunfo en las competiciones más importantes, los clubes se dieron a la tarea de encontrar otras formas para obtener dinero. Entre otras estrategias, Yogui explica que actualmente se recurre a¹⁴³:

- *Los ingresos de taquilla*, alternativa prioritaria relacionada con el poder de convocatoria del equipo y, desde luego, con las victorias que éste pueda conseguir, así como con la inversión en infraestructura del estadio y otras instalaciones relacionadas.
- *La venta de jugadores*, que ha sido fundamental para muchos clubes en momentos críticos donde ha sido preferible prescindir de las estrellas, a veces a título de préstamo, para intentar mejorar las finanzas del equipo.
- *La ampliación de la membresía*, esto es, ir más allá de retener a los seguidores fieles y crear nuevos parámetros que permitan el incremento de los socios y su involucramiento total, incluyendo a sus familiares. Para ello se recurre a incentivos, descuentos, actividades novedosas, etc., que se insertan dentro de las líneas del marketing infantil, el marketing social y el marketing radical (aquel que rompe con las reglas tradicionales de esta actividad).
- *El derecho de promoción y formación de nuevos valores*, que implica una compensación económica por el tiempo y los recursos invertidos para desarrollar a los jugadores jóvenes.
- *La marca en artículos deportivos*, cuya mejor manifestación es la propaganda en la camiseta. Quizá la modalidad más utilizada en este sentido es el equipo de fútbol que hace las veces de pancarta humana para pasear las marcas auspiciadoras por los estadios y las pantallas de televisión del mundo entero, y así exponerlas ante millones de consumidores.
- *Las regalías por el uso del nombre del club*, sistema consistente en aprovechar la imagen del equipo para vender productos que no tienen

¹⁴³ *Ibidem*, pp. 116-131.

nada que ver directa o indirectamente con el deporte al que se dedica el club, o que incluso pueden salirse del ámbito deportivo. Cuando el nombre, los colores y las insignias del equipo se convierten en marcas registradas nace el fenómeno del “*merchandising*” y, a través del desarrollo de franquicias, se promueve la venta de una gran cantidad de artículos variados alusivos al equipo.

- *La venta en tiendas y en instalaciones propias (tiendas-club)*, usual cuando el club decide hacerse cargo de la distribución de sus artículos, a veces a través de un promotor de ventas especializado que se encarga de colocar en las tiendas las mercancías autorizadas.
- *Los derechos de transmisión de los partidos.*
- *La transferencia de jugadores.*
- *Los patrocinadores y las diversas modalidades de patrocinio*, considerando que todos los clubes persiguen patrocinios importantes y a largo plazo. Hay que recordar que la publicidad y los patrocinios en el deporte presentan diversas ventajas, siendo una de ellas que permiten la vinculación de una marca con las cualidades positivas del deporte. El patrocinio deportivo se ha convertido en una técnica no convencional de comunicación; la vinculación entre deporte y patrocinio se ha transformado en una estrategia de marketing con grandes cantidades de inversión e incluso se han creado agencias especializadas en marketing deportivo¹⁴⁴. Los deportes promueven las marcas y se benefician de ellas; esta publicidad representa una fuente de ingresos para los atletas, deportistas o equipos. Del mismo modo, el deporte sirve como herramienta de marketing para las crecientes necesidades de las empresas por aumentar su competitividad en el mercado a través de la vía del patrocinio.

¹⁴⁴ “Deporte y sociedad de consumo”, *Cultura mediática*. En red; disponible en <http://dapra004.blogspot.mx/2007/10/deporte-y-sociedad-de-consumo.html>.

- *La transferencia de derechos de imagen*, entendiendo por “derecho de imagen” la facultad que tiene el jugador para sacar provecho económico de su imagen personal y profesional. El jugador puede obtener regalías al asociar su imagen con ciertos productos o servicios; pero en ocasiones puede ceder estos derechos al club que lo contrata a cambio de un salario garantizado que, generalmente, es bastante alto.
- *El desarrollo de Internet*, que permite crear un sitio web para el club con diferentes aplicaciones (vender mercancía o boletos, mostrar entrevistas con los jugadores, organizar sesiones de chat entre éstos y el público, tener cámaras web en los entrenamientos, etc.), así como sitios individuales para cada jugador.
- *La colocación de deuda en el mercado de valores*, lo cual es, sin duda, la forma más elevada de generar ingresos por parte de los clubes que se manejan como sociedades anónimas.

Todo esto ha convertido al deporte del balompié en una poderosa industria que produce enormes ingresos cada temporada, donde rutilantes estrellas son las encargadas de dimensionar las marcas de sus clubes a nivel planetario.

Así ha nacido el “*sportsmarketing*”, que se encarga de establecer el vínculo de una marca deportiva -ya sea un atleta, un equipo o un evento- con los aficionados, quienes son, finalmente, los consumidores de esa marca¹⁴⁵. Shilbury *et al* definen al marketing deportivo como “*un proceso social y de gestión mediante el cual el gestor del deporte busca obtener aquello que la organización deportiva necesita y quiere, creando e intercambiando valor con otros*”¹⁴⁶, añadiendo que este intercambio de valor con otros es lo que reconoce la

¹⁴⁵ “Tendencias de consumo: Deporte más empresas... Patrocinio deportivo”, *Revista del Consumidor*. En red; disponible en <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=28913>.

¹⁴⁶ RAMÍREZ PERDIGUERO, Francisco J. (2006): “Capítulo 9. Marketing y deporte”, en VARIOS: *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha / Fundación de la Real Federación Española de Fútbol, p. 147.

importancia del consumidor de deportes. En esta definición destacan tres puntos: el carácter social del deporte, su proceso de intercambio y el protagonismo del "consumidor".

Las estrategias que se usan para ello son muchas, pues abarcan toda una serie de acciones para la comercialización de cualquier marca involucrada en el deporte; pero, sin lugar a dudas, una de las más importantes es el patrocinio deportivo. Es aquí donde el marketing adquiere sus propias reglas, pues se trata de una relación comercial en la que ambas partes, patrocinador y patrocinado, se benefician mutuamente con la finalidad en común de llegar a los consumidores, es decir, los aficionados al deporte.

Esta estrategia, que comenzó desde que la televisión convirtió al deporte en un fenómeno mediático y masivo, está muy emparentada con la publicidad, aunque no es exactamente lo mismo. El objetivo del marketing deportivo es aumentar la notoriedad de una marca comercial al ligarla con la imagen y los valores de una marca deportiva –sea, como se dijo, una organización, una personalidad o un evento–, por medio de una transacción comercial entre los participantes con el fin de aumentar considerablemente el volumen del negocio.

Complementando lo anterior, Pitts y Stotlar (Ramírez Perdiguero, 2006:145) señalan que *"el marketing deportivo a nivel macro considera las fuerzas externas, por ejemplo, el crecimiento del mercado, la política del gobierno, la disponibilidad de recursos, los cambios tecnológicos, economías de escala, etc., que afectan a la industria deportiva en su conjunto, analizándolas con el objeto de adquirir una ventaja competitiva. El marketing deportivo a nivel micro incluye el conjunto de actividades llevadas a cabo por una institución o compañía para captar o mantener clientes en relación al producto, precio, distribución y promoción"*¹⁴⁷.

¹⁴⁷ *Ibidem*, p. 145.

CAPÍTULO II

EL FÚTBOL CLUB BARCELONA

2.1 NACIMIENTO DEL FC BARCELONA

El Fútbol Club Barcelona (oficialmente en catalán, Fútbol Club Barcelona) es una entidad polideportiva de la ciudad de Barcelona, Cataluña, España. El FC Barcelona es conocido popularmente como Barça (abreviación de la pronunciación de Barcelona en catalán central) y sus seguidores como “*culés*” (pronunciación del catalán “*culers*”); este apelativo, comenta Simonis, se deriva del aspecto que tenían, vistos desde fuera del campo, los espectadores que se sentaban sobre la parte alta del graderío de madera que había en el primer campo que poseyó el equipo: sólo sobresalían sus traseros¹⁴⁸. También, y en referencia a sus colores, para hacer referencia al conjunto se utiliza el término “azulgranas” (azul y rojo), que equivale al catalán “*blaugranes*”, tal como aparece en su himno, el *Cant del Barça*, creado en 1974, dice Duthel¹⁴⁹, para celebrar el 75 aniversario del club.

¹⁴⁸ SIMONIS, Damien (2007): *Barcelona Encounter*, Londres, Lonely Planet, p. 22.

¹⁴⁹ DUTHEL, Heinz (2011): *FC Barcelona. Futbol Club Barcelona. Barça or Blaugrana*, Seattle, CreateSpace, p. 22.

El Club Barcelona fue fundado por iniciativa de Hans Gamper. De acuerdo con Martínez¹⁵⁰, Gamper, nacido en Winterthur, Suiza, en 1877, había llegado a Barcelona en 1898 por motivos profesionales y en sus ratos de ocio jugaba al fútbol con un grupo de amigos, protestantes como él, en las calles del barrio de Sant Gervasi-La Bonanova. Cabe señalar que en aquel entonces el fútbol era un deporte nuevo en España; pero que Gamper ya había practicado durante su estancia en Lyon, Francia. Estos jóvenes intentaron integrarse a un incipiente club barcelonés; pero se les negó el acceso por cuestiones religiosas. Es por eso que, el 22 de octubre de 1899, Gamper publica un anuncio en el semanario *Los Deportes*, haciendo un llamamiento para formar un equipo de fútbol, respondiendo a su convocatoria 12 jóvenes aficionados a este deporte. Pujadas i Martí describe que los fundadores del club fueron, en su mayoría, protestantes: dos suizos, Gamper y Otto Kunzle; tres ingleses: Walter Wild, John y William Parsons; el alemán Otto Maier y seis catalanes Lluís d'Ossó, Bartomeu Terradas, Enric Ducal, Pere Cabot, Carles Pujol y Josep Llobet¹⁵¹. Todos ellos solían frecuentar el Gimnasio Solé.

Así, puede decirse que el Barça nació el miércoles 29 de noviembre de 1899. Lainz i Bech¹⁵² cuenta que fue en la reunión realizada esa misma tarde en el número 5 de la calle Montjuïc del Carme, a pocos metros de la calle Pintor Fortuny y de las populares Ramblas, se acordó bautizar al equipo con el nombre de Football Club Barcelona –así, en inglés–, fijando su domicilio en el propio gimnasio y fijando en 2 pesetas la cuota de afiliación al club; también se creó la junta directiva, donde Gamper figuró como vocal y capitán del equipo, designándose al inglés Walter Wild como primer presidente por ser la persona de más edad de

¹⁵⁰ MARTÍNEZ, Guillem (2009): *Barcelona rebelde. Guía histórica de una ciudad*, Barcelona, Debate, s/n.

¹⁵¹ PUJADAS I MARTÍ, Xavier (2010): “1. De las élites a las masas: deporte y transformación de las formas de ocio moderno en Cataluña (1890-1936)”, en PUJADAS I MARTÍ, Xavier, coord.: *La metamorfosis del deporte. Investigaciones sociales y culturales del fenómeno deportivo contemporáneo*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, p. 22.

¹⁵² LAINZ I BECH, Lluís (2012): *De puertas adentro*, Barcelona, Roca Editorial de Libros, s/n.

entre las presentes. La razón de ello, al parecer, fue que Wild tenía entonces más de 28 años, mientras Gamper sólo tenía 22 y, de acuerdo con la ley de la época, era considerado menor de edad, pues la mayoría de edad se alcanzaba hasta los 23 años cumplidos.

Gamper, fundador del Club, fue el alma y el impulsor del proceso durante los primeros 25 años; y su compromiso con el FC Barcelona, mantenido prácticamente hasta su muerte –acaecida en esa ciudad en 1930-, fue más allá de sus facetas como jugador, directivo y presidente. Enamorado del deporte (había practicado atletismo, ciclismo, fútbol y rugby), lo concebía como un factor determinante para enaltecer las virtudes del ser humano; es por ello que, al plantearse la idea del equipo, deseó una entidad abierta a todo el mundo, sin tener en cuenta la procedencia de las personas. Imaginó un club integrador en el que todo el mundo pudiera dar su opinión, apostando por la creación de una sociedad democrática, regida libremente por sus asociados¹⁵³. Agradecido con el país que le había acogido, y especialmente con la región de Cataluña, no dudó en dar al FC Barcelona un sentido que lo marcaría universalmente: el compromiso con la catalanidad.

La aventura de la creación del FC Barcelona en 1899 por un grupo de jóvenes extranjeros que vivían en Barcelona fue la consecuencia de un proceso de expansión de la práctica del fútbol y otros deportes de origen británico en Europa. De ahí la naturaleza intercultural del Club, su vocación polideportiva y la voluntad de arraigo en una ciudad y en un país. La fundación del Club coincidió con los años del arranque de la práctica deportiva en Cataluña, en el contexto de un clima social y cultural propio, propenso a la adaptación de un modelo de ocio moderno.

¹⁵³ “1899-1909. Nacimiento y supervivencia”, *FC Barcelona*. En red; disponible en http://www.fcbarcelona.es/club/historia?widget=3684&card_tab_id=2292.

2.2 DESARROLLO Y EVOLUCIÓN

2.2.1 De 1899 a 1909

Catalanidad, democracia, polideportividad y universalidad fueron las premisas de Gamper que dieron sentido al nacimiento del Barça y que han marcado su evolución.

Al hablar de los años iniciales del equipo, en la página http://www.fcbarcelona.es/club/historia?widget=3684&card_tab_id=2292 se debe comentar que el primer escudo que tuvo el Club era el mismo que el de Barcelona, una nueva muestra de la voluntad que tenía de identificarse con la ciudad que lo acogía y fundirse con ella. En cuanto al uniforme, los colores de la camiseta de los jugadores del FC Barcelona siempre han sido azul y grana. En esos primeros momentos media camiseta era azul y la otra media era grana, con las mangas del color contrario y los pantalones blancos¹⁵⁴. Una de las diversas teorías para explicar los orígenes de los colores azul y grana es que Gamper adoptó los mismos colores del Basilea, donde había jugado antes de venir a Cataluña.

Al hablar de esta etapa inicial es importante comentar que en menos de diez años, entre 1899 y 1908, el FC Barcelona utilizó 6 terrenos de juego diferentes como campo propio debido a la inestabilidad económica y a la dificultad para encontrar espacios al aire libre de grandes dimensiones en plena expansión urbanística de la ciudad. Los terrenos donde jugó el equipo, como menciona Garrut i Romá¹⁵⁵, fueron:

- 1899-1900: Campo del antiguo velódromo de la Bonanova (hoy Turó Parc).

¹⁵⁴ *Ibidem*.

¹⁵⁵ GARRUT I ROMÁ, Josep Maria (1980): *Barcelona*, Barcelona, Ediciones Castell, p. 241.

- 1900-1901: Campo del hotel Casanovas (hoy Hospital de Sant Pau), que tuvieron que dejar debido a que los dueños decidieron edificar en la parcela.
- 1901-1905 Campo de la carretera de Horta, desaparecido también debido a la expansión urbanística de la ciudad.
- 1905-1909 Campo de la calle Muntaner, ubicado entre las calles Muntaner, París, Casanova y Londres. Conocido como “Camp del Carrer Muntaner”, y usado anteriormente por varios años por el Hispania para jugar sus partidos como local, Lainz i Bech comenta que fue inaugurado por el Barcelona con un partido amistoso frente al Catalá, que se impuso por 2 a 3 goles¹⁵⁶.
- Ocasionalmente, la Plaza de Armas y el campo de La Foixarda, en Montjuïc.

En 1902 el FC Barcelona gana el primer título oficial de su historia: la Copa Macaya, que es el embrión del campeonato de Cataluña. Hay que resaltar que este trofeo nació gracias a la voluntad de Alfons Macaya, presidente del Club Hispània, que en 1900 hizo pública su intención de organizar una competición entre equipos catalanes. Mencionan Auladell *et al* que esta copa, una excepcional obra de arte modernista, fue disputada por primera vez el 16 de diciembre de 1900 entre el Barcelona, el Hispània –ganador-, la Sociedad, el Franco-Español, el Tarragona y la Esportiva Santanach¹⁵⁷. El Barcelona se coronó campeón en la segunda edición, correspondiente a la temporada 1901-1902.

A finales de su primera década, y con el firme apoyo de los “*culés*”, el FC Barcelona consiguió otros dos títulos: una Copa de España y una Copa de los

¹⁵⁶ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

¹⁵⁷ AULADELL, Joaquim *et al* (1992): *Cataluña 92. Una nación europea*, Barcelona, Llibres de l'Índex, p. 30.

Pirineos. Sin embargo, Martínez Camacho apunta que también perdió la primera edición de la Copa del Rey, disputada en 1902 frente al Club Bizcaya¹⁵⁸.

2.2.2 De 1909 a 1919

En noviembre de 1908, el Barça parecía tocar fondo. La crisis económica y social era tal que numerosos afiliados habían decidido darse de baja, quedando sólo 38 socios que también estaban a punto de abandonarlo, por lo que el equipo parecía condenado a desaparecer. Pero Gamper no pensaba dejar morir el Club y por primera vez se convirtió en su presidente. Bajo la dirección de Gamper empezó una nueva etapa en la historia de la entidad, que supuso su consolidación en el panorama futbolístico y social de la ciudad y del país¹⁵⁹.

Fue un proceso en que confluyeron varias circunstancias: en primer lugar, la consolidación del Barcelona como entidad sobre la base de un constante incremento del número de socios; la reforma de los estatutos, y el primer terreno de juego propio del Club. El crecimiento social fue notable y, de los 201 socios que había en 1909, se pasó a 2,973 en 10 años¹⁶⁰. Paralelamente sobrevino una etapa de éxitos deportivos y los primeros jugadores fueron reconocidos por la afición, iniciándose así el profesionalismo del fútbol.

Fueron tiempos en que el Barça sentó unas sólidas bases para definir qué tipo de club de fútbol quería ser, más allá de los sueños de los amigos que lo habían fundado en 1899. Se había puesto en marcha el Club, así con mayúscula.

¹⁵⁸ MARTÍNEZ CAMACHO, Julio (2012): *Fútbol con mayúsculas*, Huelva, Consulcom, p. 350.

¹⁵⁹ "1909-1919. Consolidación en el campo de la calle de la Industria", *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1909-1919-consolidacion-en-el-campo-de-la-calle-de-la-industria>.

¹⁶⁰ *Ibidem*.

a) Un estadio y un escudo propios

Algo importante que sucedió por aquel entonces fue que el Barcelona tuvo su primer estadio propio. Gracias a la buena gestión administrativa de Gamper, sostiene Lainz i Bech, fue posible comprar unos terrenos y levantar “La Escopidora”, campo ubicado en el Carrer Indústria (hoy calle París), entre las calles de Urgell, Villarroel y Londres, que se inauguró el 14 de marzo de 1909 y fue la casa de los azulgranas hasta 1922¹⁶¹. Allí se levantó una tribuna de dos pisos, la primera en un campo de fútbol en España, que amplió la capacidad del estadio hasta 6,000 espectadores. Como ya se comentó antes, los seguidores del Barça deben a estas gradas el origen de la popular denominación de “*culés*”.

Así como tuvo su propio estadio, fue interés de Gamper que el Club tuviera un símbolo propio. Para ello, en 1910, la junta directiva convocó a un concurso para cambiar el distintivo de la entidad. Resultó elegido el formato del escudo que hoy se conoce y que, con ligeras variaciones, se ha mantenido hasta la actualidad, obra del jugador barcelonista Carles Comamala. La insignia explica bien las señas de identidad del Club porque, como describe Hernández Villasol, en ella se aprecian elementos deportivos y símbolos catalanes¹⁶²:

- La cruz de Sant Jordi –San Jorge–, quien en la Edad Media era considerado como el patrono de los cruzados en su lucha contra el Islam (hoy día, con visión mercadológica, cuando el Barça acude a jugar a un país musulmán, sus uniformes utilizan un símbolo ligeramente modificado, por respeto y para no herir susceptibilidades religiosas).
- Los colores del Club, azul y grana.
- Un balón en el centro.

¹⁶¹ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

¹⁶² HERNÁNDEZ VILLASOL, Raúl (2011): “Entre símbolos religiosos y símbolos deportivos. El cuerpo infantil y juvenil como identidad individual”, en GARCÍA CASTAÑO, F. Javier y Nina KRESSOVA: *Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía*, Granada, Instituto de Migraciones, p. 988.

- Las cuatro barras de la Senyera, rojas sobre fondo dorado y amarillo. Constituían la bandera de la antigua corona de Aragón, usada oficialmente como bandera autonómica de Cataluña.

b) Triunfos nacionales e internacionales

En las cuatro temporadas de 1910 a 1913 llegaron tres triunfos en la Copa de España, conocida también como Copa del Rey, y cuatro en la Copa de los Pirineos. Esta última fue el primer torneo internacional que disputó el club azulgrana; organizada por la Federación Francesa de Fútbol, se realizó en cinco ediciones entre 1910 y 1914 –ganando el Barcelona las cuatro primeras- y participaban equipos catalanes, vascos y del sur de Francia, específicamente del Languedoc, Midi y Aquitania¹⁶³.

Estos éxitos hicieron aumentar el número de socios y seguidores. Los jugadores que habían ganado en Madrid la Copa de España fueron recibidos como héroes en la estación del Paseo de Gracia y fueron acompañados por la multitud hasta el local donde celebraron el banquete. En el quiosco de bebidas ubicado cerca de la fuente de Canaletas se daban a conocer los resultados del equipo; de ahí nació el vínculo entre Canaletas y el Barça, que se mantiene hasta hoy porque, como explican Rifà y Cormand, mucha gente sigue celebrando ahí los triunfos del Club¹⁶⁴.

c) El debut de Paulino Alcántara, el gran goleador.

La temporada 1908-1909 marcó el inicio del dominio del FC Barcelona en el campeonato de Cataluña, que duró hasta 1922. Con unas estadísticas

¹⁶³ “Copa de los Pirineos”, *Enciclopedia Universal*. En red; disponible en http://enciclopedia_universal.esacademic.com/54126/Copa_de_los_Pirineos.

¹⁶⁴ RIFÀ, Fina y Bernat CORMAND (2002): *Barcelona, cuéntanos de ti*, Madrid, H. Kliczowski, p. 32.

impresionantes, el Barça ganó el campeonato ocho veces, de las que cabe destacar la edición de 1909-1910, cuando el que el equipo triunfó en todos los partidos.

Estos éxitos se verían incrementados cuando Paulino Alcántara, jugador de origen filipino, debutó durante la temporada 1911-12, cuando solo tenía 15 años. Es seguramente el primer “*crack*” del Barça y el máximo goleador de la historia del Club, con 369 goles en 357 partidos, una cifra absoluta impresionante que supone una media de un gol por partido. Identificado porque llevaba siempre un pañuelo blanco atado a la cintura, de Alcántara se dice que tenía un disparo tan potente que, en un partido internacional celebrado en Burdeos contra la selección francesa, rompió la red de la portería, atravesándola de parte a parte con el balón¹⁶⁵.

2.2.3 De 1919 a 1930

Los años veinte del siglo pasado pueden considerarse como una de las mejores etapas del equipo, pues durante ese tiempo tuvieron lugar algunos acontecimientos fundamentales para la historia del Club, como la inauguración de su primer estadio y el logro de su primer campeonato de Liga.

En la década de los años veinte, el fútbol se convierte en un deporte de masas. El FC Barcelona siguió atrayendo una buena parte de la atención futbolística gracias a un equipo de ensueño, formado por figuras como Samitier, Alcántara, Zamora, Sagi, Piera y Sancho, que se convierten en los primeros grandes ídolos del barcelonismo. Ese mítico equipo hizo crecer la afición y “provocó” en 1922 la construcción del campo de Les Corts, el primer gran estadio

¹⁶⁵ GIL ALBORS, Juan Alfonso (2004): *Parece que fue ayer. Valencia 1936-1957*, Valencia, Carena Editors, p. 124.

de todos los barcelonistas, en el cual el equipo azulgrana vivió unos años llenos de éxitos.

En 1923 el Club superaba los 10,000 socios y los partidos contra su gran rival de la época, el Real Club Deportivo Español de Barcelona -llamado así, dice Martínez¹⁶⁶, para demostrar que estaba formado sólo por católicos, es decir, por españoles, a diferencia del Barça-, fueron los que crearon más expectación en una afición que idolatraba y seguía a su equipo a todas partes.

a) El estadio de Les Corts

El campo de Les Corts -Las Cortes-, primer gran estadio del Barça, fue inaugurado el 20 de mayo de 1922, convirtiéndose en el principal escenario del crecimiento del Club y de su primera edad de oro. Ubicado en pleno centro del barrio de igual nombre, y rodeado por las calles Numància, Travessera de les Corts, Vallespir y Marqués de Sentmenat, en ese momento era uno de los mejores campos de fútbol de Europa. Fue obra de Santiago Mestres y Josep Alemany, y costó oficialmente 991,984.05 pesetas, si bien Martínez Camacho asegura que Gamper había donado un millón de pesetas para la construcción¹⁶⁷. El estadio tenía una capacidad inicial para acoger a 22,000 espectadores, aunque en sucesivas ampliaciones la triplicó hasta llegar a dar cabida a 60,000.

En el campo de Les Corts, el Barcelona vivió más de tres décadas de ilusiones y triunfos, así como algunas frustraciones. El 7 y el 8 de diciembre de 1924, el Barça celebró sus bodas de plata con la disputa de dos partidos con el Real Unión de Irún¹⁶⁸. Además ahí tuvo lugar la carrera atlética “III Challenge Pere

¹⁶⁶ MARTÍNEZ, Guillem, *op. cit.*, nota 150, p. 248.

¹⁶⁷ MARTÍNEZ CAMACHO, Julio, *op. cit.*, nota 158, p. 351.

¹⁶⁸ “1924. El 25º aniversario”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1924-el-25-aniversario>.

Prat”, así como un encuentro de atletismo con representaciones españolas y francesas. En aquella época el Club tenía 12,207 socios.

También Les Corts fue el escenario donde se estrenó el primer himno del Barça el 25 de febrero de 1923; la letra, que enfatizaba la relación entre deporte y patria en los términos grandilocuentes de la época, fue escrita por Rafael Folch i Capdevila, mientras que la música fue de Enric Morera. En esa ocasión la interpretación estuvo a cargo del Orfeó Gracienc, en el contexto de un homenaje del fútbol catalán a Joan Gamper¹⁶⁹.

b) Platko y la Copa de España

En 1928 el Barça se coronó campeón en la Copa de España: en la final, disputada en Santander, derrotó al Real Sociedad por 3-1 tras haber empatado los dos primeros partidos. El portero del Club, Franz Platko –nacido en Budapest y llamado en realidad Ferenc Plattkó Kopiletz-, que acabó la final gravemente lesionado, fue el gran héroe del partido, tanto así que el célebre poeta español Rafael Alberti escribió en su honor la *Oda a Platko*¹⁷⁰. Por primera vez la radio difundió por toda Barcelona este triunfo y la prensa publicó ediciones especiales.

c) El Barça gana la primera edición de la Liga

Gómez cuenta que el 12 de febrero de 1929 dio comienzo una nueva competición: la Liga Nacional Española, creada por propuesta de José María Acha, presidente del Arenas Club de Getxo, imitando el modelo inglés¹⁷¹. Este Campeonato Nacional de Liga de Fútbol de clubes profesionales, en pocos años,

¹⁶⁹ “Historia de los himnos”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/identidad/detalle/ficha/los-himnos>.

¹⁷⁰ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

¹⁷¹ GÓMEZ, Daniel (2007): *La patria del gol. Fútbol y política en el Estado español*, Irún, Alberdania, p. 34.

se convertiría en la justa por excelencia del fútbol español, según apunta Sánchez Marroyo¹⁷². Duró cuatro meses y medio, y el FC Barcelona fue su primer campeón, con 25 puntos, dos más que el segundo clasificado, el Real Madrid. Manuel Parera tuvo el honor de ser el primer goleador azulgrana en la Liga. Sin embargo, ese triunfo no suscitó demasiado entusiasmo, ya que entonces los aficionados al fútbol pensaban que se trataba de un torneo menor.

2.2.4 De 1930 a 1939

El fútbol sufre las guerras como lo hace la sociedad en general. La década de los años treinta en España estuvo marcada por una inestabilidad política y una crisis general que inevitablemente afectaron al FC Barcelona. En esos 10 años se vivió la muerte del fundador, una República, la Guerra Civil y el asesinato del presidente Josep Suñol; todo ello conformó un clima de precariedad que redujo el número de socios y obligó a rescindir los contratos de algunos jugadores.

a) Activismo político

El FC Barcelona estaba comprometido con la situación social, política y cultural iniciada por la Generalitat republicana; y el boletín oficial del Club, en octubre de 1932, lo dejaba muy claro: *“En la popularidad de nuestro club entran, innegablemente, elementos extradeporativos”*¹⁷³. La participación en actos políticos y culturales formaba parte de dicho compromiso.

Acababa de iniciarse la guerra civil en España y, ante la amenaza de confiscación del FC Barcelona, los empleados del Club se organizaron en comité

¹⁷² SÁNCHEZ MARROYO, Fernando (2003): *La España del siglo XX. Economía, demografía y sociedad*, serie Historia de España, col. Fundamentos no. 195, Madrid, Istmo, p. 240.

¹⁷³ “1930-1939. Luchando contra la historia”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1930-1939-luchando-contra-la-historia>.

en una decisión trascendental que salvó a la entidad: el comité manifestó su voluntad firme, decidida y explícita de no romper con la directiva existente al principio del conflicto.

En esos años la población vivía con más entusiasmo los mítines políticos en las plazas de toros que los partidos de fútbol. El Barça atravesó entonces una época marcada por el compromiso con la situación social, política y cultural; incluso los nuevos estatutos del Club, aprobados en mayo de 1932, redefinían la entidad. Según el artículo primero, el FC Barcelona era “*una asociación de carácter cultural y deportivo*”¹⁷⁴. Para ello, en octubre, se creó la Delegación de Cultura, que impulsaba actividades para los socios.

b) La muerte de Gamper

El 30 de julio de 1930, el barcelonismo recibió la peor noticia de su centenaria historia: Joan Gamper se había quitado la vida de un disparo por problemas personales. Lainz i Bech dice que Gamper fue una de las víctimas del quiebre de la Bolsa de Valores ocurrido en 1929, mismo que dio origen a la llamada “Gran Depresión”: su empresa textil se había ido a pique, su economía personal se arruinó y estuvo en tratamiento con antidepresivos durante varios meses¹⁷⁵. A sus 52 años, desaparecía el dinámico empresario y “*sportsman*” que entendió y supo promover la singularidad del FC Barcelona. La muerte del fundador fue como un mal augurio de los años posteriores.

c) La presidencia y el asesinato de Sunyol

En julio de 1935, el nuevo presidente, Josep Sunyol i Garriga, dejaba claro que era una persona de ideales políticos catalanistas; él, sostiene Gómez, había

¹⁷⁴ *Ibidem*.

¹⁷⁵ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

establecido en 1930 un periódico llamado *La Rambla*, cuyo lema era “*Deporte y Ciudadanía*”¹⁷⁶, una declaración de principios que, aplicada después al equipo, acentuó el vínculo entre lo social y lo deportivo.

Hay que reconocer que el equipo ya no era el mismo que había maravillado años atrás. No ganó por entonces ningún campeonato de Liga ni de Copa; sólo se quedó con los triunfos en el Campeonato de Cataluña durante las temporadas 1929-1930, 1930-1931, 1931-1932, 1934-1935 y 1935-1936.

Con Sunyol en la presidencia, la economía experimentó una ligera mejoría y el Barça inició una política deportiva correcta, con fichajes interesantes; sin embargo, la guerra civil que tuvo lugar entre 1936 y 1939 rompería aquel equipo con tanto futuro. Como parlamentario de ERC (Esquerra Republicana de Catalunya) en las Cortes de Madrid, Sunyol se desplazó allí desde Valencia, donde había ido a realizar tareas de enlace en nombre del presidente del Parlament de Catalunya, Joan Casanovas, visitando a los voluntarios catalanes destacados en el frente. En ese momento Sunyol actuaba como enlace político y no iba para fichar a ningún jugador. Lainz i Bech narra que, viajando en automóvil, Sunyol se extravió por los caminos de la Sierra de Guadarrama, penetrando, sin darse cuenta, tras las líneas enemigas¹⁷⁷. Fue reconocido por las unidades militares franquistas y detenido al instante junto con sus tres acompañantes; y el 6 de agosto de 1936 los cuatro fueron fusilados sin que mediara juicio previo, siendo sus cadáveres arrojados a la cuneta de la carretera.

El asesinato de Sunyol y sus colaboradores sacudió al Club y a la ciudad de Barcelona. El Barça, en uno de los momentos más duros de la historia del país y de España, se encontraba sin un líder visible y, al mismo tiempo, estaba inmerso en una revolución.

¹⁷⁶ GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 38.

¹⁷⁷ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

d) El fútbol español durante la guerra civil

Llama la atención que, aún durante la guerra civil, en España se seguía jugando fútbol. Como alternativa al campeonato de Liga, que había sido suspendido, las autoridades republicanas organizaron la Liga Mediterránea de Fútbol –conocida también como Liga del Mediterráneo, Liga Levante-Cataluña o Liga Valencia-Cataluña-, que debía ser jugada por los seis equipos que habían participado en el Campeonato Superregional organizado por la Federación de Fútbol de Levante y los seis que habían disputado el Campeonato de Catalunya, organizado por la Federación Catalana de Fútbol; pero, como comenta Masiá, finalmente sólo participaron cuatro escuadras por cada zona¹⁷⁸:

- Por Catalunya: CE Espanyol, FC Barcelona, Girona FC y EC Granollers.
- Por Levante: Levante FC, Valencia FC, Gimnástico FC y Castellón Atlético, este último inscrito para completar ocho equipos.

El SC Sabadell y el FC Badalona, conjuntos catalanes, no intervinieron en la justa, como tampoco lo hicieron los levantinos Hércules FC, Murcia FC y Cartagena FC, cuyas ciudades habían sido bombardeadas.

El campeonato de la Liga Mediterránea comenzó el 31 de enero de 1937 y terminó el 2 de mayo, coronándose campeón el FC Barcelona, que solo perdió un partido¹⁷⁹. Como resultado, el Barça y los equipos que se ubicaron entre el segundo y el quinto lugares fueron invitados a participar en la Copa de la España Libre o Copa de la República, evento que, explica Vilagut¹⁸⁰, venía a ser heredero de aquel que, a principios del siglo, había comenzado a ser disputado en honor a Alfonso XIII –y que posteriormente, con el cambio de régimen, pasaría a ser

¹⁷⁸ MASIÀ, Vicent: “La Copa España Libre de 1936-1937”, *La Futbolteca.com. Enciclopedia del Fútbol Español*. En red; disponible en lafutbolteca.com/la-copa-espana-libre-de-1936-37/.

¹⁷⁹ GARCÍA CANDAU, Julián (2007): *El deporte en la guerra civil*, Madrid, Espasa Calpe, p. 158.

¹⁸⁰ VILAGUT, Jordi (2011): *Mensajes redondos*, col. Historia Empresarial, serie Emprendedores Mundiales, Madrid, LID Editorial Empresarial, s/n.

conocido como Copa del Generalísimo y luego Copa del Rey al llegar a España la monarquía constitucional-. Cabe comentar que la Real Federación Española de Fútbol sigue sin reconocer este triunfo del Barça, ya que el evento fue realizado al margen de esta organización.

e) La gira americana

La guerra civil hizo tambalearse a toda España y el fútbol se resintió. Un comité de trabajadores tomó las riendas y frenó la colectivización del Club de las formaciones anarquistas CNT-FAI. Para lograr salir de la guerra y, de paso, conseguir ingresos para la maltrecha economía de la entidad, el Barça hizo una gira por América, en México y en Estados Unidos, lo que le impidió participar en la Copa de la España Libre, otro torneo aún no reconocido oficialmente.

El viaje del Barcelona obedecía a la invitación del empresario Manuel Mas Serrano, que vivía en México, para jugar seis partidos amistosos, con una subvención de 15,000 dólares americanos libres de impuestos y todos los gastos pagados. El equipo fue recibido en México durante el verano de 1937 como un auténtico embajador de la democracia y la libertad.

Lainz i Bech cuenta que en tierras mexicanas el Barcelona se enfrentó a diversos equipos como América, Asturias, Atlante, España, Necaxa y Cidosa, a razón de un encuentro cada domingo¹⁸¹. Pero el éxito hizo que la gira, iniciada el 18 de mayo de 1937, se alargara a 5 meses con la disputa de nuevos partidos más contra los mismos rivales. Ante la imposibilidad de regresar a España, los partidos iniciales se convirtieron en 10, a lo cual se añadió una extensión a Nueva York, donde se habían contratado 4 partidos amistosos por 500 dólares.

¹⁸¹ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

Hay que señalar que muchos de los futbolistas no volvieron a Barcelona después de la gira¹⁸²; varios de ellos se exiliaron en México, como fue el caso de Vantolrá, quien se enamoró de una sobrina del presidente Lázaro Cárdenas y se casó con ella. También Gual, Urquiaga, García, Iborra, Pedrol, Munlloch, Bardina y Tache eligieron quedarse, de modo que, de los 20 jugadores que iniciaron el viaje, sólo 8 retornaron a España.

2.2.5 De 1940 a 1949

Los momentos más amargos de la historia del FC Barcelona se vivieron en los primeros años de la posguerra. El Club no desapareció por muy poco. La dura represión y la depuración llevada a cabo por las autoridades militares y civiles en sus discursos desnaturalizó a la entidad. La depuración también afectó a los jugadores y todos aquellos que habían participado en la gira futbolística en América fueron suspendidos por dos años¹⁸³, aunque a muchos de ellos no les afectó tal disposición porque ya se habían exiliado en el extranjero. Por otro lado, el escudo y el nombre del Club se modificaron porque parecían poco españoles y los presidentes del Barça pasaron a ser elegidos a dedo por las autoridades deportivas.

Sin embargo, gracias a la plantilla que se configuraría en los últimos años, la década de los cuarenta empezó con una serie de títulos más esperanzadores. Para muchas personas, los partidos del ahora llamado Barcelona Club de Fútbol¹⁸⁴ en Les Corts eran un oasis de libertad en unos años de miedo, miseria y represión.

¹⁸² "El Barça en el exilio", *Blaugranas.com*. En red; disponible en http://blaugranas.com/el_barca_en_el_exilio-itemap-118-227669-1.htm.

¹⁸³ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

¹⁸⁴ BALL, Phill (2006): *Morbo: The Story of the Spanish Football*, London, WSC Books, p. 101.

Tras la guerra, el Barça atravesó momentos de penurias sociales, económicas y deportivas. La ciudad de Barcelona se había visto terriblemente afectada durante la contienda, sobre todo por los bombardeos de la aviación franquista, y una bomba destruyó la sede social del Club¹⁸⁵. Tampoco tenía jugadores para formar el equipo, por lo que prácticamente había que empezar de nuevo. Sin embargo, el nuevo régimen dictatorial recelaba del equipo, al que identificaba como una entidad comprometida con la causa republicana y con el catalanismo.

a) La reapertura de Les Corts

El campo de Les Corts se reabrió oficialmente en un partido celebrado el 29 de junio de 1939. Gómez¹⁸⁶ señala que el encuentro, que enfrentó a un Barça improvisado con los juveniles del Athletic de Bilbao y que concluyó con una aplastante victoria de los azulgrana por 9 a 1, fue presidido por varias autoridades militares y civiles que en sus discursos proclamaban que el Club se convertía así en un icono del deporte español bajo el nuevo régimen.

Superado el bache de la guerra, el equipo se reforzó con dos jugadores que marcarían una época: César Rodríguez, uno de los delanteros centros más puros que ha dado el fútbol español, y el gran goleador Mariano Martín¹⁸⁷.

b) La llegada de Samitier

En 1944 Josep Samitier se convirtió en el entrenador del equipo. La historia detrás de ese nombramiento, que narra Lainz i Bech¹⁸⁸, es más que curiosa: en

¹⁸⁵ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

¹⁸⁶ GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 46.

¹⁸⁷ BUENO ÁLVAREZ, Juan Antonio y Miguel Ángel MATEO (2010): *Historia del fútbol*, Madrid, EDAF, s/n.

¹⁸⁸ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

1932, tras 13 años como jugador azulgrana, Samitier había afirmado sentirse poco valorado económicamente, por lo que se marchó al Real Madrid, jugando sólo dos temporadas antes de dejar su carrera como futbolista; ahora regresaba al Barcelona para entrenar al conjunto y, tres años más tarde, convertirse en secretario técnico del Club (cabe señalar que ocupó este puesto hasta 1959, cuando fue llamado para desempeñar igual función con el Real Madrid para, al final, regresar en 1962 con el Barça en calidad de asesor de la junta directiva.

Con Samitier en el banquillo, el FC Barcelona se proclamó campeón de Liga en la temporada 1944-45, un título que se le resistía desde 1929. Más tarde, en la temporada 1948-49, ganó la Copa Latina, competición organizada por la FIFA y precursora de la Copa de Europa, que disputaban los equipos campeones de Alemania, Inglaterra, Francia, Italia, Portugal y España, aunque posteriormente dejaron de participar los dos primeros. Se trataba de un evento de gran prestigio porque era la primera competición internacional europea que enfrentaba a los campeones de los países latinos; y fue considerada la segunda más importante de Europa después de la Copa Mitroba, en la que intervenían los equipos de Europa del Este¹⁸⁹. Los ganadores de ambos torneos debían enfrentarse en la Copa Martini Rossi, precursora de la actual Supercopa

En esta edición de la Copa Latina los participantes fueron el Stade de Reims, el Torino y el Sporting de Lisboa. El FC Barcelona ganó la final contra el Sporting por 2 goles a 1.

c) El 25º aniversario del FC Barcelona

Las bodas de oro del Club llegaron en un buen momento deportivo y con la alegría de ver que el Barcelona se había recuperado de los desastres de la guerra

¹⁸⁹ "El Barça en la Copa de Europa y Copa Latina", *Web del Culé*. En red; disponible en <http://www.web-delcule.com/varios/hicoeuro.html>.

y que se encontraba en plena expansión, con 24.893 socios. El evento se conmemoró con una serie de actos y con un torneo de fútbol, un triangular jugado entre el Barça, el Boldklub danés y el Palmeiras de Brasil. El Barça resultó ganador. Martínez Camacho cuenta que, aprovechando la celebración, el gobierno autorizó la reinstauración de la bandera catalana, por lo que el Club recuperó las cuatro barras en el escudo, en una señal inequívoca de querer recobrar, pese a los condicionantes de la época, su identidad¹⁹⁰. Asimismo, como parte de los festejos, se presentó un nuevo himno escrito por Esteve Calzada, al que puso música Joan Dotras. Llevaba por título *Barcelona, sempre amunt!* y, a pesar de las circunstancias de la época, estaba escrito en catalán¹⁹¹.

Una importante consecuencia derivó de este festejo: la afluencia masiva de los seguidores azulgranas a los actos celebrados en el campo de Les Corts, pusieron de manifiesto un hecho: el mítico campo se había quedado pequeño.

d) Enrique Fernández como entrenador

Por aquel entonces el uruguayo Enrique Fernández Viola entrenó al equipo durante tres temporadas, entre 1947 y 1950; y logró dos títulos de Liga seguidos, además de la Copa Latina y la Copa Eva Duarte en su edición 1948-1949¹⁹². Esta última, que era un homenaje a la célebre esposa del presidente argentino Juan Domingo Perón, fue una competición oficial futbolística española, organizada por la Real Federación Española de Fútbol entre 1947 y 1953, que enfrentaba al campeón de la Liga Española de Fútbol y al campeón de la Copa del Generalísimo, por lo que se le considera precursora de la actual Supercopa de España¹⁹³.

¹⁹⁰ MARTÍNEZ CAMACHO, Julio, *op. cit.*, nota 158, p. 352.

¹⁹¹ *Op. cit.*, nota 169.

¹⁹² "Enrique Fernández: Enrique Fernández Viola", *Bdfutbol*. En red; disponible en <http://www.bdfutbol.com/es/l/18418.html>

¹⁹³ DUTHEL, Heinz, *op. cit.*, nota 149, p. 64.

Durante su gestión con el Club, Fernández apostó por un fútbol de ataque, mucho más del agrado del público barcelonista, lo que contribuyó aún más al elevado posicionamiento conseguido por el equipo.

2.2.6 De 1950 a 1961

a) La era de Kubala

En 1950 de la mano de Samitier, secretario técnico del Club, llegaba al Barcelona Ladislao Kubala, jugador que cambió la historia del Barça y se convirtió en una figura mítica del barcelonismo, al grado de que muchos lo siguen considerando como el más grande jugador que jamás ha tenido el conjunto azulgrana¹⁹⁴. Este “*crack*” húngaro incorporó unas novedades técnicas nunca vistas, como el disparo con efecto.

En la temporada 1951-52, el FC Barcelona reunió a un conjunto sensacional que ganó las cinco copas: la Liga, la Copa, la Copa Latina, la Copa Eva Duarte y la Copa Martini Rossi. Por ello fue conocido como “el equipo de las cinco copas” y contó con una delantera legendaria: Ramallets, Seguer, Biosca, Segarra, Gonzalvo III, Basora, César, Kubala, Moreno y Manchón.

Gómez¹⁹⁵ explica cómo, en 1953, el FC Barcelona pretendió fichar a Alfredo Di Stéfano, tras llegar a un acuerdo con el River Plate, el club que tenía los derechos legales sobre el jugador; así, el argentino vivió cuatro meses en la capital catalana y vistió la camiseta azul y roja en varios partidos amistosos. Pero, paralelamente, el Real Madrid negociaba con el Millonarios de Bogotá, el equipo en el que jugaba Di Stéfano en ese momento, recurriendo a recursos sucios como

¹⁹⁴ BALL, Phill, *op. cit.*, nota 184, p. 102.

¹⁹⁵ GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 54.

la presión y hasta el chantaje, con acciones que quedaban al margen de la normativa internacional impuesta por la FIFA y que eran apoyadas por el gobierno español, el cual deseaba impedir a toda costa que el Barça integrara a “la Saeta Rubia” a sus filas porque no quería el rearme del fútbol catalán¹⁹⁶. Así, una extraña maniobra federativa con aval franquista resolvió que Di Stéfano jugase alternativamente una temporada en cada club. En desacuerdo con el veredicto, el Barça renunció al jugador. Como resultado, el Barça de Kubala y el Madrid de Di Stéfano compitieron durante muchos años por la hegemonía del fútbol estatal.

b) La inauguración del Camp Nou

A partir de 1951, la incipiente recuperación económica que vivió España y el hecho de que los aumentos salariales estaban un poco por encima de los índices de inflación mejoraron el poder adquisitivo de mucha gente. En esas condiciones, el precio del carné de socio del Barcelona ya suponía un gasto menos oneroso.

El juego brillante de un equipo que, en esa época, dominó el fútbol español y que brilló en Europa dejó pequeño el campo de Les Corts. Era un hecho que el Club necesitaba un estadio más grande. En 1953 el eslogan electoral de Miró-Sans, que sostenía que *“necesitamos, queremos y tendremos un nuevo campo”*, fue decisivo para convertirlo en presidente del Barça¹⁹⁷. La construcción del Camp Nou representó una afirmación de la capacidad modernizadora de la entidad.

Las obras de construcción del Camp Nou, uno de los mejores estadios del mundo, empezaron en 1954 y acabaron tres años más tarde. Se inauguró durante la presidencia de Francesc Miró-Sans el 24 de septiembre de 1957, fiesta de La Mercè, patrona de Barcelona, si bien aún no había sido bautizado; Lainz i Bech

¹⁹⁶ GONZÁLEZ BUENO, Sergio A. (2011): *Los 12 apóstoles del fútbol*, Madrid, Visión Libros, pp. 76-78.

¹⁹⁷ “1950-196. Kubala y su tiempo”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1950-1961-kubala-y-su-tiempo>.

comenta que hasta ocho años después de su estreno el estadio no tuvo denominación oficial, añadiendo que el nombre más usado, Camp Nou, no había resultado ganador en la votación inicial¹⁹⁸.

Para la inauguración del estadio se celebraron actos festivos y se presentó el tercer himno del Club: el *Himne a l'Estadi*, dedicado al Camp Nou. Josep Badia escribió la letra en catalán y Adolf Cabané se encargó de la música; cabe mencionar que fue en esta composición donde, por primera vez, que la palabra “Barça” apareció en un himno del club¹⁹⁹. También se realizó un partido contra una selección de jugadores de Varsovia, obteniendo el Barça su primera victoria en el estadio por 4 a 2 y siendo Eulogio Martínez el autor del primer gol.

El estadio tenía, originalmente, una capacidad inicial para acoger a 93,053 personas y el coste total de su construcción fue de 288'088,143 pesetas²⁰⁰. Hoy en día, el Camp Nou es el estadio con más capacidad de Europa, con espacio para 98,772 espectadores.

c) Nuevas figuras, nuevos triunfos

La llegada del técnico Helenio Herrera al Barcelona fue toda una revolución a la hora de entender el fútbol. Gracias al autor de frases históricas como “*Ganaremos sin bajar del autocar*” y “*Con diez hombres se juega mejor que con once*”²⁰¹, el equipo volvió a erigirse en un conjunto temible. Herrera, conocido como “El Señor HH”, contó con un conjunto extraordinario, mezcla de “*cracks*” extranjeros y catalanes. Los nuevos ídolos volvían a venir de Hungría: Sandor Kocsis y Zoltan Czibor, que se sumaron a Eulogio Martínez y a Evaristo, junto con

¹⁹⁸ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

¹⁹⁹ *Op. cit.*, nota 169.

²⁰⁰ “Un estadio cinco estrellas”, *FC Barcelona*. En red; disponible en http://www.fcbarcelona.es/club/instalaciones-y-servicios/camp_nou.

²⁰¹ GUTIÉRREZ, Miguel (2011): *Frases de futbol*, Barcelona, Libros del Atril, s/n.

jugadores de casa como Gensana, Gràcia, Vergés, Tejada, Olivella, Segarra, etc. Con este equipo, dice Puente²⁰², “El Divo”, como también se le llamaba a Herrera, consiguió 2 Ligas, una Copa y una Copa de Ferias.

El arribo de Luis Suárez haría más fuerte al que ya era uno de los mejores equipos de la historia. “El Gallego de Oro” fue un jugador excepcional que le dio grandes alegrías al Club²⁰³. Durante su estancia en el Barça, los seguidores se dividieron entre “kubalistas” o partidarios de Kubala y “suaristas”, admiradores de Suárez. Martínez Camacho apunta que en 1960, siendo jugador del FC Barcelona, Suárez ganó el Balón de Oro; es el único futbolista español que ha recibido esta distinción²⁰⁴.

Durante la década de los cincuenta se produjo un considerable crecimiento de la masa social en el Club. De los 26,300 socios se pasó a los 52,791, un incremento ligeramente superior al 100%²⁰⁵. Hubo varios motivos que causaron este aumento de socios, entre ellas la llegada de Kubala, determinante para los éxitos del Barça. Avanzaba la inserción del Barça en la sociedad catalana.

2.2.7 De 1961 a 1969

En la década de los sesenta, el FC Barcelona vivió un incremento imparable de socios que, paradójicamente, no iba acompañado de éxitos deportivos. Al mismo tiempo, se producía un intenso proceso inmigratorio que trajo a muchos recién llegados a Cataluña; en esta coyuntura, el Barça se convirtió en un elemento integrador clave de la sociedad catalana. La irregularidad de la dinámica

²⁰² PUENTE, Juan José (2006): *La estrategia del fútbol aplicada a los negocios*, col. Emprendedores, no. 1, Buenos Aires, Lea, p. 138.

²⁰³ GONZÁLEZ BUENO, Sergio A., *op. cit.*, nota 196, s/n.

²⁰⁴ MARTÍNEZ CAMACHO, Julio, *op. cit.*, nota 158, p. 164.

²⁰⁵ *Op.cit.*, nota 197.

deportiva y la austeridad económica provocada en parte por la construcción del Camp Nou privaron al Club del fichaje de grandes jugadores y afectaron sus resultados.

a) El Barça y el catalanismo

En la década de los sesenta, la población catalana creció en más de 1'200,000 habitantes, sobre todo gracias a las oleadas migratorias procedentes del sur, este y noroeste del Estado español, gente con la cual, como explica Obiols i Gras²⁰⁶, los habitantes de Cataluña tenían identidad casi absoluta en lo cultural, lo étnico y lo religioso, además de hablar lenguas hermanas. Muchas de esas personas se sintieron atraídas por el Barça, por su espíritu democrático, interclasista y claramente opuesto al centralismo.

La identificación del Barça con Cataluña ya no era una cuestión exclusiva de los socios y los aficionados nacidos en la zona. El Club se consolidaba como catalizador de un proceso de integración social, como había sucedido con el arribo de valencianos, murcianos y aragoneses en los años veinte y como pasaría, a finales del siglo XX, con recién llegados de otros continentes.

Por otro lado, en la década de los sesenta, el fútbol experimentó una nueva proyección a través de la televisión. En 1959 se habían iniciado las emisiones regulares de televisión en Cataluña, apenas pocos años después de que Franco hubiese prevenido a los españoles de *“un gran peligro: el poder de las ondas, del cine, de la televisión”*, considerados como difusores del *“veneno del materialismo y la insatisfacción”*²⁰⁷. El elevado coste de los primeros aparatos de televisión hizo

²⁰⁶ OBIOLS I GRAS, Salvador (2003): “1. Posición y aportación de Catalunya en materia de inmigración extranjera”, en AUBARELL, Gemma, dir.: *Perspectivas de la inmigración en España. Una aproximación desde el territorio*, col. Catalunya Hoy, Barcelona, Icaria, p. 55.

²⁰⁷ VILANOVA, Mercedes (2005): “Desde la globalización y el globalismo. Identidad, género y transformación social”, en *Historia, antropología y fuentes orales. Más allá del trabajo: la risa*, no.

que en las primeras retransmisiones de los partidos del Barça mucha gente se aglutinase ante tiendas donde se vendían televisores y en algunos bares y restaurantes de toda Cataluña.

b) La “maldición de los palos cuadrados”

Durante los años sesenta el Barcelona vivió una experiencia crucial en su historia. En Berna, el 31 de mayo de 1961, se jugó la final de la VI Copa de Europa; el Barça se enfrentó al entonces semidesconocido equipo portugués Benfica en el Wankdorf Stadion y era el claro favorito. El ataque lo formaban Kubala, Evaristo, Suárez, Kocsis y Czibor. Los dos últimos volvían al escenario de la derrota ante los alemanes siete años después; ambos eran supersticiosos y palidecieron cuando comprobaron que se les había asignado el mismo vestuario que en la final de 1954.

Los jugadores estaban convencidos de que aquello no podía terminar bien. Bolumar Aiguadé narra que mientras Angel Mur le hacía el masaje previo a Kocsis, el húngaro le dijo: *“Este partido no lo ganamos”*. Czibor, según cuentan, fue más explícito: *“Este campo, mierda”*²⁰⁸. Bajo estos malos augurios, el Barça perdió la final también por 3-2 después de hacer méritos para golear al Benfica. Cuatro balones se estrellaron en los postes (uno de Kubala fue de palo a palo para volver al campo) y los defensas portugueses sacaron varias pelotas en la línea de gol. Ramallets se marcó un tanto en propia puerta y regaló otro; y el Benfica fue el sorprendente campeón. El Barça tardó trece años en volver a jugar la Copa de Europa y treinta y uno en ganarla.

33, 3a. época, Barcelona, Asociación Historia y Fuente Oral / Departamento de Publicaciones de la Universidad de Barcelona / Arxiu Històric de la Ciutat / Editorial Universidad de Granada, p. 11.

²⁰⁸ BOLUMAR AIGUADÉ, Carlos (2011): “Maldiciones en el fútbol”, en *Cuadernos de Fútbol*.

Revista oficial del CIHEFE. En red; disponible en

<http://www.cihefe.es/cuadernosdefutbol/2011/10/maldiciones-en-el-futbol/>.

Muñoz comenta que, a partir de aquella final, la FIFA cambió la forma de los palos, sustituyendo los cuadrados de rebote brusco, por postes cilíndricos que hicieran más fácil el anotar goles, y de paso, premiar el juego de ataque²⁰⁹.

Cabe comentar que el Wandkorf Stadion fue demolido el 3 de agosto del 2001; pero antes, el Barça ganaría al fin en ese campo la final de la Recopa de Europa de 1989 contra el Sampdoria, que le había impedido levantar la Copa de Europa en 1961.

c) Malos tiempos para el equipo

La derrota sufrida en Berna fue el inicio de una etapa de desconcierto deportivo. Se había llegado al punto final de una etapa marcada por los éxitos del equipo de las cinco copas y de la etapa de Herrera.

A final de temporada, el adiós de Kubala aún hizo más evidente que se había terminado el Barça triunfador. Otras bajas ilustres fueron la del gran portero Antoni Ramallets y las despedidas de Tejada y Czibor. Además, la marcha de Segarra tras la temporada 1964-65 puso el punto final a una generación de oro.

Años más tarde, el sábado 6 de abril de 1968 fue uno de los días más dolorosos para el barcelonismo por la extraña y repentina muerte del jugador uruguayo Julio César Benítez a la edad de 27 años, presuntamente intoxicado por comer mariscos durante un viaje a Andorra realizado la semana anterior con su esposa y un matrimonio amigo²¹⁰. Su deceso representó un golpe muy duro para

²⁰⁹ MUÑOZ, Julio (2012): "La final de Berna entre el Barcelona y el Benfica supuso el final de los postes cuadrados", *Colgados por el futbol.com*. En red; disponible en <http://colgadosporelfutbol.com/la-final-de-berna-entre-el-barcelona-y-el-benfica-supuso-el-final-de-los-postes-cuadrados/>.

²¹⁰ RELAÑO, Alfredo (2012): "La misteriosa muerte de Benítez", *El País*. En red; disponible en <http://blogs.elpais.com/memorias-blanc-negro/2012/10/la-misteriosa-muerte-de-ben%C3%ADtez.html>.

sus compañeros y para la afición en una época ya de por sí complicada en el aspecto deportivo. Era el día antes del encuentro Barça-Madrid y el partido se suspendió hasta el siguiente martes. Por la capilla ardiente de Benítez, instalada en el Camp Nou, pasaron a rendirle el último homenaje unas 100,000 personas llegadas de todas partes y que se sentían identificadas no sólo con el Barça, sino con otros colores.

d) **“La final de las botellas”**

Por añadidura, otro evento desagradable vino a cerrar esta década desafortunada para el Barcelona: la final de la Copa de su Excelencia el Generalísimo, disputada en el Santiago Bernabéu ante el Real Madrid el 11 de julio de 1968, misma que ha pasado a la historia con el apelativo popular de “la final de las botellas” debido a los incidentes que se suscitaron poco antes del final del partido.

El trabajo defensivo del Barça aquella noche fue magnífico y la actuación de su portero Sadurní bien puede calificarse como extraordinaria, parando una y otra vez todas las acciones ofensivas del Real Madrid, que vinieron casi siempre de parte del coruñés Amancio Amaro. Poco antes de culminar el encuentro, el Barcelona ganaba por 1 a 0 a los “merengues” y los fanáticos de estos últimos se ponían más y más nerviosos conforme se acercaba el final. Cuando, en una jugada entre el defensa “culé” Eladio y el extremo madridista Serena, el árbitro no marcó un penalti, desde la grada la afición comenzó a arrojar botellas contra los jugadores del Barcelona, quienes tuvieron que salir de la zona a toda prisa²¹¹. La lluvia de vidrio no cesó en un buen rato, contándose por decenas las botellas de cristal (algunas previamente rotas) que adornaron el césped del Bernabeu.

²¹¹ “La final de las botellas”, *Curiosidades del futbol*. En red; disponible en <http://curiosidadesdelfutbol.wordpress.com/2012/08/12/la-final-de-las-botellas-1968/>.

A pesar del ambiente hostil, hay que recordar que el Barça consiguió ganar por 0-1, en un triunfo heroico.

e) El Barça se vuelve “algo más que un club de fútbol”

En medio de los malos tiempos por los cuales atravesó el equipo, hay que destacar algo que se convertiría, con el tiempo, en parte fundamental de la identidad del equipo.

En el discurso de toma de posesión del cargo, el 17 de enero de 1968, el presidente del Barça Narcís de Carreras dijo: “*El Barcelona es algo más que un club de fútbol*”, frase que se convertiría en patrimonio “culé” y de la que surgiría poco después el lema “*El Barça es más que un club*”. Gómez explica que con ella se pretendía destacar la importancia del equipo catalán más allá del fútbol, pues se trataba de una escuadra que cuestionaba las estructuras del deporte español (aún con toda la carga política que ello suponía en una dictadura) y se enfrentaba a la idea del nacionalismo futbolístico centralizado en la capital y encarnado por el Real Madrid²¹². A diferencia de otros clubes, el Barcelona mostraba un claro compromiso político y practicaba la resistencia pacífica frente a las directrices franquistas.

Lluís de Carreras, hijo de Narcís, comentó que su padre llevaba escrito el discurso -algo que normalmente no hacía- y que la famosa frase había sido redactada a conciencia, aunque es imposible que el orador pudiera imaginar el eco posterior y aún vigente de su discurso, es evidente que era consciente de que su contenido era especial²¹³.

²¹² GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 59.

²¹³ “1968. La frase *Más que un club*”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1968-la-frase-mas-que-un-club>.

2.2.8 De 1969 a 1978

A lo largo de estos años se sucedieron diferentes acontecimientos significativos para la historia del Barça, entre ellos la importante celebración de sus primeros 75 años de vida.

a) *“El Barça es más que un club”*

En 1969, el empresario textil Agustí Montal Costa –hijo de Agustí Montal i Galobart, expresidente del Club- ganó las elecciones para la presidencia del FC Barcelona. Su programa, del que Lainz i Bech dice que seguía las enseñanzas de su padre²¹⁴, insistía en la implicación de los socios, con el compromiso de intentar que todos vieran reflejada su opinión a través del voto. En 1973 Montal fue reelegido presidente; se había presentado con el eslogan *“El Barça es más que un club”*.

Durante todo su mandato fue un gran defensor de la recuperación del catalanismo y un firme opositor al centralismo futbolístico que ejercían la Federación Española y la Delegación Nacional de Deportes, por lo que contribuyó decisivamente a consolidar al Club como representativo de los valores republicanos y democráticos²¹⁵. Gracias a su impulso, el FC Barcelona fue recuperando todos sus símbolos, empezando por el nombre de la entidad, que había sido castellanizado tras la guerra, y siguiendo con la creación del himno del Barça y la construcción del Palau Blaugrana.

En otros órdenes, se construyó una pista de hielo y comenzaron los éxitos en hockey sobre patines, la sección profesional que más títulos estatales e internacionales le ha dado al Club.

²¹⁴ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

²¹⁵ MUNIESA, Bernat (2005): *Dictadura y transición. La España lampedusiana. Vol. 1: La dictadura franquista, 1939-1975*, Barcelona, Publicaciones de la Universidad de Barcelona, p. 115.

Coincidiendo con la presidencia de Montal i Costa, el Barcelona inició una política de catalanización del Club, pese a los límites que imponía la dictadura franquista. En 1972 se intentó que la lengua catalana se volviese a escuchar por los altavoces del Camp Nou, al tiempo que el boletín del Club iba incorporando el catalán. En 1973 la entidad recuperó el nombre original: Fútbol Club Barcelona.

En la última temporada de Montal, el Barça se adhirió a la manifestación a favor del restablecimiento de la Generalitat.

b) La llegada de Cruyff

Ahora el equipo tenía la posibilidad de contratar jugadores extranjeros. Para poner fin a la sequía deportiva de los últimos años, había que contar con alguien que despertara el entusiasmo de los seguidores. El elegido fue un delantero holandés que triunfaba en toda Europa con el Ajax de Ámsterdam: Johan Cruyff.

El 13 de agosto de 1973, Cruyff ya era azulgrana. Se convirtió en el líder de un equipo de talento dirigido por Rinus Michels, que devolvió la alegría al Camp Nou. Cruyff escenificaba un juego inteligente y tenía una técnica soberbia. Protagonizó momentos antológicos, como un gol de leyenda que marcó al Atlético de Madrid: prácticamente voló para controlar en el aire un centro de Rexach y batir al portero Reina. Pero lo más significativo, como sostiene Nauright²¹⁶, es que se volvió un verdadero ídolo local por su oposición a la dictadura franquista y su apoyo a la independencia de Cataluña.

En esa vertiginosa escalada en la Liga de la temporada 1973-74, destaca con perfil propio el partido disputado en el Santiago Bernabéu el 17 de febrero de 1974. El equipo azulgrana se impuso por un mítico 0-5, con una alineación

²¹⁶ NAURIGHT, John (2012): "Cruyff, Johan (1947-)", en NAURIGHT, John y Charles PARRISH, eds.: *Sports Around the World. History, Culture and Practice. Vol. 2: British Isles and Europe*, Santa Barbara, ABC-Clio, p. 270.

formada por Mora, Rifé, Costas, De la Cruz, Torres, Juan Carlos, Rexach, Asensi, Cruyff, Sotil y Marcial. El equipo empezó a recuperar posiciones desde la cola de la clasificación. Las victorias se fueron sucediendo y el Barça se proclamó campeón de Liga tras vencer en el campo del Sporting de Gijón por 2-4. Faltaban aún cinco jornadas y la Liga ya estaba decidida, tras catorce años de frustraciones: el trofeo fue para el Barça, un año antes de la muerte de Franco y justo cuando el equipo cumplía 75 años²¹⁷.

c) El 75º aniversario

La celebración del 75º aniversario, en el otoño de 1974, fue un festejo de toda Cataluña que tuvo un enorme eco gracias al potencial social del Club y al clima de euforia deportiva que imperaba después de que el equipo conquistara la Liga. Los actos conmemorativos hicieron emerger todo lo que significaba el Barça, contando con la participación de personajes vinculados a los sectores más dinámicos de la sociedad catalana. Artistas de la talla de Joan Miró, Salvador Dalí, Tàpies, Joan Fuster, Pere Calders y Tísner aportaron su granito de arena en forma de obra artística o literaria; y también se emitieron diversas medallas para festejar el acontecimiento.

Con motivo de este aniversario se cambió nuevamente la forma del escudo y se recuperó el nombre original de Futbol Club Barcelona. Además, dice Dutheil²¹⁸, Josep Maria Espinàs y Jaume Picas escribieron un canto –por supuesto, en catalán- al cual puso música Manuel Valls y que, tras ganar el concurso respectivo y recibir algunos retoques por parte de Antoni Ros Marbà y Oriol Martorell, se convirtió en el himno oficial del equipo: el *Cant del Barça*, mismo que fue presentado el 29 de noviembre de 1974 en la explanada del monasterio de Montserrat.

²¹⁷ GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 60.

²¹⁸ DUTHEL, Heinz, *op. cit.*, nota 149, p. 22.

d) El Barça y el fin del franquismo

La temporada 1975-76 empezó en un contexto político de crisis del régimen franquista. Franco murió el 20 de noviembre de 1975 y sólo un mes después, el 28 de diciembre, se disputó el partido clásico entre el Barça y el Real Madrid, siendo presidente de este último Santiago Bernabéu, quien había luchado en la Guerra Civil encuadrado a las tropas del Generalísimo que ocuparon Cataluña.

Aquel Barça-Madrid, quizá el partido más politizado en la historia de ambas escuadras, se retransmitiría por televisión, por lo que se buscó provocar el máximo impacto y para ello un grupo de activistas, inspirados por Joan Granados y Jaume Rosell, encargaron la confección de un millar de señeras (como se dijo antes, éste es el nombre de la bandera perteneciente a la antigua Corona de Aragón) que, una vez introducidas en el Camp Nou de manera clandestina, ondearon de forma masiva por primera vez desde 1939²¹⁹.

El partido acabó con victoria azulgrana, con un gol de Rexach en el último minuto, por lo que el triunfo fue todavía más clamoroso.

2.2.9 De 1978 a 1988

La aplastante victoria en Basilea, en mayo de 1979, en la que el Barça conquistó por primera vez la Recopa de Europa, devolvió al FC Barcelona a los primeros puestos de los grandes clubes mundiales. Era el primer gran triunfo de la era presidencial de Josep Lluís Núñez.

²¹⁹ "FC Barcelona - Real Madrid 2-1 (1975/76)", *FC Barcelona*. En red; disponible en http://www.fcbarcelona.es/futbol/primer-equipo/el-clasico-barcelona-madrid?widget=57281&node_id=118502.

Durante la década de los ochenta, el FC Barcelona alternó alegrías y decepciones, unos sentimientos marcados por los resultados deportivos, el rendimiento de los grandes fichajes y otros asuntos extradeportivos. Fueron años de llegadas de futbolistas de ensueño (Quini, Maradona, Schuster, Alexanco, Julio Alberto, Urruti, Marcos, etc.) y de entrenadores con formas distintas de ver el fútbol (Helenio Herrera, Lattek, Menotti, Venables, etc.). Fueron también los años de los primeros contratos multimillonarios y de la aparición de los derechos de televisión como elemento para entender las dinámicas económicas del Club. La entidad creció con la ampliación del Camp Nou y con el espectacular aumento del número de socios, que superó la mítica cifra de los cien mil.

a) La presidencia de Núñez

El fin del franquismo y el nuevo clima político de transición del país permitió la recuperación de la democracia en el Club. El 6 de mayo de 1978 se celebraron las primeras elecciones de la nueva etapa democrática: ahora todos los socios podían elegir libremente a su presidente, lo cual no había sido posible durante los años de la dictadura. Josep Lluís Núñez, con la campaña “*Abramos el Barça*” y el eslogan complementario “*Socio: la llave la tienes tú*”, fue el elegido, pues su propuesta de dar a conocer el estado real de las cuentas de la entidad llamó la atención de la mayor parte de los votantes dada la difícil situación económica por la que atravesaba el Club, la cual, apuntó Hernaez²²⁰, había llegado a un punto tal en ese momento que se requería un nuevo crédito para abonar las fichas y sueldos de los jugadores

Para Duthel²²¹, Núñez -quien ocupó la presidencia por 22 años- incidió fuertemente en el propósito de acercar el Club a los socios y en la necesidad de

²²⁰ HERNAEZ, Antonio (1978): “Núñez insiste en la grave situación económica del Barcelona”, *El País. Archivo*. En red; disponible en http://elpais.com/diario/1978/02/18/deportes/256604421_850215.html.

²²¹ DUTHEL, Heinz, *op. cit.*, nota 149, p. 99.

enderezarlo económicamente para hacer de él una organización de talla mundial. Para contribuir a este propósito, durante su gestión se hicieron importantes inversiones en el fichaje de futbolistas de primer nivel como Maradona, Shuster o Lineker.

b) La Recopa de Europa de 1979

El 16 de mayo de 1979, en un partido épico celebrado en Basilea que se resolvió en la prórroga, el Barça se proclamó campeón de la Recopa de Europa contra el Fortuna de Düsseldorf por marcador de 4 a 3. Este triunfo, cuenta Lainz i Bech, estuvo acompañado de una impresionante expedición de cerca de 30,000 barcelonistas que, haciendo un recorrido de casi 1,100 km de ida y otros tantos de vuelta, pasearon señeras y banderas azulgranas por Europa²²².

Este título europeo mereció una celebración sin precedentes por las calles de Barcelona y otras ciudades catalanas²²³. La llegada de los campeones fue apoteósica, con especial atención a Johan Neeskens, que dejaba la entidad, y a Migueli, que había jugado la final con la clavícula rota.

c) El secuestro de “Quini”

El 1 de marzo de 1981 el centro delantero y máximo goleador del equipo, Enrique Castro, “Quini”, fue secuestrado en la puerta de su casa apenas horas después del partido en que había logrado anotar 3 tantos al Hércules de Alicante en el Camp Nou. Fernández Martín²²⁴ señala que “Quini” fue introducido en un cajón y trasladado a más de 400 km de distancia en el maletero de un automóvil

²²² LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

²²³ “1979. El Barcelona gana la primera Recopa de Europa”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1979-el-barca-gana-la-primera-recopa-de-europa>.

²²⁴ FERNÁNDEZ MARTÍN, Ovidio (2013): *La violencia en el deporte*, Bloomington, Palibrio, pp. 64-65.

para luego ser confinado en un pequeño reducto donde permanecería 25 días. El móvil del secuestro, por supuesto, fue el dinero y el acto violento fue motivado por la popularidad de los éxitos del futbolista y la previsible buena situación económica de la que éste gozaba.

El Barça, con la plantilla anímicamente muy afectada y sin su goleador, se vio obligado a seguir disputando partidos de Liga y perdió todas las opciones al título. Los seguidores se manifestaron en masa para pedir su liberación, que no tuvo lugar sino hasta el día 25 de ese mes.

d) El fichaje de Maradona

Una de las operaciones más complejas y costosas que ha llevado a cabo el FC Barcelona fue el fichaje, en el verano de 1982, de Diego Armando Maradona, considerado el número uno del fútbol mundial en aquellos momentos. Castillo habla de que, con gastos y demás, el traspaso del “Pelusa” al Barça costó más de 8 millones de dólares, una cifra histórica para la época²²⁵.

Maradona, un hombre que ha sido sinónimo de polémica, genio y rebeldía, protagonizó con el Club jugadas y goles inolvidables; sin embargo, su paso por el Barça estuvo marcado por la mala suerte: en dos años sufrió una hepatitis y una grave lesión. Esos imponderables provocaron que los aficionados no pudieran disfrutar de su inmensa clase de forma continuada. Quiroga Lavie añade a ello, desafortunadamente, la agitada vida privada que el “Pibe de Oro” llevó en Barcelona, donde entró en contacto con las drogas por primera vez²²⁶. Por todo ello, Maradona salió del Club habiendo jugado sólo 58 partidos y marcado 38 goles.

²²⁵ CASTILLO, Hernán (2012): *Todo pasa. Fútbol, negocios y política de Videla a los Kirchner*, Buenos Aires, Aguilar, s/n.

²²⁶ QUIROGA LAVIE, Humberto (2011): *Hombres y mujeres célebres en la historia argentina*, Raleigh, Lulu, s/n.

e) La segunda Recopa de Europa

En la temporada 1981-82, la Liga se perdió en las últimas jornadas, aun cuando todo parecía estar a favor del Barça. El equipo, ahora dirigido por Udo Lattek, también había sido eliminado de la Copa en octavos; empero, afirma Martín²²⁷, la alegría volvió al Club con un nuevo triunfo continental: el 12 de mayo el Barça ganó por 2 a 1 su segunda Recopa de Europa en una final disputada en el propio Camp Nou ante el Standard de Lieja, con goles de Simonsen y Quini.

Años más tarde, el 24 de marzo de 1985, la victoria de la Liga se concretó a cuatro jornadas del final en Valladolid por marcador 1-2. Un penalti señalado contra el Barça en el minuto 88 podía retrasar el título; pero Urruti detuvo el lanzamiento y el Barça se proclamó campeón once años después de su último triunfo²²⁸. El guardameta vasco entró a formar parte de la mitología del barcelonismo. Joaquim Maria Puyal, que narraba la retransmisión radiofónica del partido para Catalunya Ràdio, al cantar la parada del portero inmortalizó la frase "*Urruti, t'estimo*", la cual, repetida no sólo a través de los aparatos de transistores, sino en el estadio mismo, fue el momento culminante de una Liga muy deseada y sigue siendo recordada, dice Cruz Ruiz, como una de las frases más memorables de la historia del fútbol²²⁹.

Martínez Camacho narra cómo después, en 1986, se le escapó al Barcelona, una vez más, la Copa de Europa, ahora en una final jugada en Sevilla frente al Steaua de Bucarest²³⁰. Tras el tiempo oficial de juego, con prórroga incluida, el marcador de 0-0 obligó a una tanda de penaltis donde el portero rumano se lució deteniendo todos los tiros azulgrana mientras su equipo lograba

²²⁷ MARTÍN, Àlex (2012): *El efecto Guardiola. Soluciones ganadoras para la vida cotidiana*, Barcelona, DeBolsillo, s/n.

²²⁸ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

²²⁹ CRUZ RUIZ, Juan (2011): *Viaje al corazón del fútbol*, Barcelona, Libros del Atril, s/n.

²³⁰ MARTÍNEZ CAMACHO, Julio, *op. cit.*, nota 158, pp. 354-355.

dos goles. La derrota en esta final fue el inicio de una gran crisis institucional para el Club catalán.

2.2.10 De 1988 a 1996

A partir de 1988, con Cruyff como entrenador, volvieron el buen fútbol y los éxitos deportivos. La directiva que presidía Núñez apostó por una serie de futbolistas que aportaron ilusión y espectáculo, llenando de nuevo el Camp Nou.

a) La primera Copa de Europa.

El FC Barcelona consiguió encarrilar cuatro campeonatos de Liga consecutivos entre 1990 y 1994. La conquista de la Copa de Europa en 1992 marcó el punto culminante de esta etapa, recordada por el juego de toque, el afán ofensivo y el espíritu ganador de los jugadores de Cruyff. Bautizado como el “*Dream Team*” del fútbol europeo, en recuerdo de aquel otro “*Dream Team*” de baloncesto con Michael Jordan y “Magic” Johnson²³¹, fue un equipo con nombres inolvidables que han hecho historia: Zubizarreta, Bakero, Begiristain, Laudrup, Koeman, Stoichkov, Romario, Eusebio, Nadal, Guardiola, Amor, Juan Carlos, Ferrer, Nando, Julio Salinas, Serna, Alexanco y Goikoetxea. Todos, con el dueto Cruyff-Rexach en el banquillo, hicieron desaparecer a los viejos fantasmas del pasado y consiguieron que el Barça se convirtiera en una referencia mundial.

b) El regreso de Cruyff

²³¹ CID, Martin (2013): *Madrid-Barça. Los cuatro partidos que marcaron mi crisis*, Seattle, CreateSpace, p. 123.

“Conozco el Club y no quiero que la historia se repita. Si queremos cambiar las cosas, hay que cambiar la historia”²³². Con estas palabras, arrancaba la era Cruyff, marcada por un cambio de filosofía tanto en la gestión del vestuario, que recaía exclusivamente en el entrenador, como en el juego del equipo, que recuperaba el fútbol total de la Holanda de Rinus Michels, caracterizado, dice Gutiérrez²³³, porque los futbolistas no ocupaban demarcaciones fijas, sino que eran capaces de intercambiar y desempeñar distintas funciones según las necesidades que se presentar. Para Cruyff, un futbolista debía ser capaz de jugar en todas las posiciones del campo.

Con Cruyff como director técnico, el fútbol azulgrana vivió una época gloriosa: una Copa de Europa, cuatro campeonatos de Liga, una Recopa, una Supercopa de España, una Copa y cuatro Supercopas de España son el impresionante palmarés de este entrenador.

Berna, escenario de la fatídica final de la Copa de Europa de 1961, en 1989 sí que dio suerte al barcelonismo. El 10 de mayo, acompañados de 25,000 aficionados desplazados hasta Suiza, Salinas y López Rekarte rubricaban un 2-0 ante el Sampdoria de Génova²³⁴. El nuevo Barça de Cruyff levantaba así su tercera Recopa. Tras muchos años de desencantos, la afición volvió a Canaletas y a la plaza de Sant Jaume para celebrar un éxito más para el equipo.

c) La despedida de “Migueli”

La temporada 1989-90 se iniciaba con la emocionada despedida de Miguel Bernardo Bianquetti, “Migueli”. El jugador malagueño ocupa un lugar privilegiado en la historia del Club, menciona Unzueta, por haber sido el hombre que más

²³² “1988. El regreso de Johan Cruyff”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1988-el-regreso-de-johan-cruyff>.

²³³ GUTIÉRREZ, Miguel, *op. cit.*, nota 201, s/n.

²³⁴ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

veces -en total, 553- ha defendido la camiseta azulgrana, sólo superado por Xavi²³⁵. También será recordado por ser uno de los mejores defensas centrales que han pasado por el FC Barcelona.

Su despedida fue el 5 de septiembre de 1989, en un partido en el que el Barça derrotó a la selección de Bulgaria. “Migueli” vistió por última vez los colores que había defendido durante dieciséis temporadas junto a dos leyendas como Cruyff (que marcó un gol) y Rexach.

d) La Liga y la Copa de Europa

La Liga era la asignatura pendiente del equipo de Cruyff, que ya había ganado una Recopa de Europa (1989) y una Copa (1990); y el Barça cumplió, teniendo en sus filas a jugadores de la altura del goleador búlgaro Hristo Stoitchkov o el holandés Ronald Koeman, fichados para la temporada 1990-1991, si bien este triunfo se logró con Charly Reixach a cargo del equipo, dado que Cruyff sufrió un amago de infarto que lo alejó del terreno de juego²³⁶. Pero no sólo llegó una Liga, sino que el Club encadenó cuatro seguidas, las tres últimas ganadas en el último partido y nuevamente bajo la dirección de Cruyff. Las imágenes de los futbolistas sobre el césped esperando el desenlace de los partidos de sus rivales directos forman parte del álbum de oro del “*Dream Team*”.

El sueño de ganar la Copa de Europa, señalan Cubeiro y Gallardo, se hizo realidad para el Club el 20 de mayo de 1992 en Londres, en el estadio de Wembley, ante el Sampdoria de Génova²³⁷. El rumbo de la historia del Barça cambiaría definitivamente a partir de entonces. Se dice que, instantes antes de

²³⁵ UNZUETA, Patxo (2011): *A mí el pelotón y otros escritos de fútbol*, Barcelona, Libros del Atril, s/n.

²³⁶ PUENTE, Juan José, *op. cit.*, nota 202, s/n.

²³⁷ CUBEIRO, Juan Carlos y Leonor GALLARDO (2010a): *Liderazgo Guardiola. Descubre los secretos de su éxito*, 4ª ed., col. Habilidades Directivas, Barcelona, Alienta, s/n.

saltar al césped, Cruyff dio las últimas instrucciones a sus hombres, sintetizando su visión futbolística al decirles “*Salid y disfrutad*”²³⁸, aludiendo al hecho de que pocos equipos tienen el honor y el placer de jugar un partido de ese nivel, por lo que vale la pena vivir intensamente cada minuto del mismo. El juego llegó a la prórroga con un empate a cero. En el minuto 111 del partido, un disparo potentísimo de Ronald Koeman daba al Barça la primera Copa de Europa. 25,000 aficionados acompañaron al equipo en Wembley y un millón de personas salieron por las calles de Barcelona a celebrar el triunfo y a recibir a los campeones.

Sin embargo, comenta Gutiérrez, las cosas serían muy diferentes dos años más tarde cuando el Barça volviera a jugar la final de la Copa europea, ahora en Atenas y frente al Milan²³⁹. Un marcador de 4-0 a favor de los italianos en ese partido, que debería haber confirmado la supremacía del “*Dream Team*”, puso fin a uno de los más gloriosos ciclos del Club.

2.2.11 De 1996 a 2008

Son pocas las entidades deportivas que logran mantenerse vigentes durante cien años; y menos aun las que consiguen tanta constancia y continuidad. La celebración del centenario del FC Barcelona se planteó como el punto de enlace entre un pasado glorioso y un futuro lleno de ilusiones. Es por ello que este periodo representó una etapa muy importante para el Club.

Fueron años espectaculares desde muchos puntos de vista: muchos éxitos deportivos, un incremento exponencial de la masa social, una dimensión económica que situó al Club en la élite mundial y una apuesta solidaria de proporciones inéditas hasta el momento, materializada en el acuerdo de

²³⁸ BALAGUÉ, Guillem (2013): *Pep Guardiola*, Barcelona, Roca Editorial de Libros, s/n.

²³⁹ GUTIÉRREZ, Miguel, *op. cit.*, nota 201, s/n.

colaboración que el Barça firmó con UNICEF en 2006 y que proyectaría la imagen del Club en el todo el mundo, globalizando definitivamente la idea de ser “más que un club”.

a) El centenario del Barça

Los actos conmemorativos del centenario fueron una fiesta de barcelonismo, un recorrido emotivo por la historia del Club que se celebró durante todo el año, a lo largo del cual los aficionados y los deportistas participaron en una gran fiesta colectiva desde noviembre de 1998 hasta noviembre de 1999. Los actos comenzaron con una gran fiesta en el Estadio y se recuerda especialmente la noche del 29 de noviembre en que Joan Manuel Serrat, en el Camp Nou, cantó como nadie lo había hecho antes el *Cant del Barça* ante más de 100,000 espectadores²⁴⁰.

En los festejos participaron personalidades destacadas de la cultura catalana, así como los medios de comunicación. El reconocido artista Antoni Tàpies confeccionó el cartel oficial del Centenario, en el cual, sobre un fondo amarillo, aparecen cuatro flechas rojas que simbolizan las cuatro barras de la bandera de Cataluña²⁴¹. El trabajo de Tàpies se sumaba así a la obra de otros artistas y escritores de prestigio internacional que han contribuido a engrandecer el universo simbólico del FC Barcelona.

Uno de los actos más emotivos fue el reconocimiento a los cientos de deportistas que habían defendido la camiseta azulgrana. Todos los jugadores que habían pasado por las filas del FC Barcelona dieron una vuelta de honor al Camp Nou.

²⁴⁰ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

²⁴¹ ENGUITA MAYO, Nuria (2006): *Los carteles de Tàpies y la escuela pública*, Barcelona, Fundación Antoni Tàpies, p. 20.

b) Laporta, Ronaldinho y la nueva época de triunfos

La temporada 1998-99, coincidiendo con la celebración del centenario, fue también histórica por los éxitos deportivos: las cuatro secciones profesionales del club –fútbol, baloncesto, balonmano y hockey sobre patines- ganaron sus respectivos títulos de liga.

Más tarde, en junio de 2003, los socios barcelonistas dieron su confianza a una nueva Junta Directiva encabezada por Joan Laporta. Con la elección de Laporta como presidente llegó una generación de dirigentes jóvenes y dinámicos que representaron un auténtico renacimiento para el Club. La prioridad de la acción de gobierno de Laporta era hacer posible un equipo deportivamente ganador que realimentara la dimensión social de la entidad, además de sostener en todo momento que *“defender al Barça es una manera más de defender los derechos y las libertades de Cataluña, una forma noble y excelente para proyectarnos como catalanes en el mundo, y lo haremos”*²⁴².

En ese contexto, tanto Cruyff como Txiki Begiristain proponen a Laporta que apueste por el holandés Frank Rijkaard para llevar adelante su proyecto deportivo. La nueva junta, explica Lainz i Bech, fichó en pocos días a Rijkaard como entrenador y, por iniciativa de Sandro Rosell, a Ronaldo de Assis Moreira, mejor conocido como Ronaldinho, como principal icono en el césped²⁴³. El Club venía de cuatro campañas en blanco y la llegada del brasileño generó una ilusión colectiva entre los barcelonistas que no se veía desde hacía años.

El equipo de Rijkaard ganó la Liga 2004-2005 con autoridad, título que revalidó la temporada siguiente. Fue la confirmación de aquel potente equipo liderado por Ronaldinho, con una plantilla reforzada por Edmilson, Giuly, Belletti,

²⁴² GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 117.

²⁴³ LAINZ I BECH, Lluís, *op. cit.*, nota 152, s/n.

Sylvinho y, sobre todo, Deco y Eto'o, y con la decisiva participación de jugadores de la cantera como Valdés, Oleguer, Puyol, Xavi e Iniesta.

La victoria más deseada para el Club, la segunda Copa de Europa, tardó aún en llegar: fue hasta el 17 de mayo de 2006 en París ante el Arsenal, al que venció por 2-1, conquistando así la primera Champion League. Los goles de Eto'o y de Belletti iluminaron el estadio Saint Denis a pesar de la pertinaz lluvia, dando el triunfo al equipo encabezado por Ronaldinho, para felicidad de una afición eufórica que había recuperado la ilusión después de los dos títulos de liga seguidos²⁴⁴. Era el triunfo del fútbol alegre, el llamado "*jogo bonito*", un estilo de juego valiente y atrevido, alabado en todas partes: un fútbol creativo que debía ser defendido frente a la violencia, los golpes y las trampas, como lo define Alabarces²⁴⁵.

Miles de socios y aficionados celebraron el triunfo en la Ciudad Luz, mientras millones lo hacían en Barcelona y en otras ciudades de dentro y fuera de Cataluña. Gómez²⁴⁶ comenta que alguien que festejó con enorme júbilo este triunfo, y que era uno de los más fervientes admiradores del equipo, fue el entonces presidente del gobierno español, José Luis Rodríguez Zapatero, político de izquierda y militante del Partido Socialista Obrero Español.

c) Van Gaal y su paso por el Barcelona

Después de 39 años, el Barça volvía a hacer el doblete: se coronó campeón en la Liga y ganó la Copa. Por entonces el holandés Louis Van Gaal llegó al FC Barcelona para dirigir al equipo asumiendo el relevo de Robson, que había

²⁴⁴ SALINAS, David (2013): "Las cuatro Copas de Europa del Barça", *Sport.es*. En red; disponible en <http://www.sport.es/es/noticias/champions/las-cuatro-copas-europa-del-barca-2206556>.

²⁴⁵ ALABARCES, Pablo (2002): *Fútbol y patria. El fútbol y las narrativas de la nación en Argentina*, Buenos Aires, Prometeo, p. 198.

²⁴⁶ GÓMEZ, Daniel, *op. cit.*, nota 171, p. 84.

terminado la temporada 1996-97 con títulos como la cuarta Recopa de Europa y la Copa del Rey, con un equipo donde destacaba el juego estelar de un joven y efectivo Ronaldo.

El trabajo de Van Gaal constituye uno de los momentos más incomprensidos de la historia del Club, en gran parte debido a la incómoda relación que siempre mantuvo con la prensa local, que lo acusaba de no haber entendido lo que significaba el FC Barcelona no sólo como equipo, sino también como institución nacional; empero, dice Balagué²⁴⁷, Van Gaal tuvo una participación importantísima para ayudar a apuntalar las bases y dejar escritas y estructuradas las metodologías, maneras de trabajar y sistemas en los que, en gran medida, se fundamenta el Barça actual.

La segunda temporada del técnico holandés en el FC Barcelona también se vio recompensada con el campeonato de Liga. Se conseguían, así, dos campeonatos consecutivos.

d) La alianza con UNICEF

Como se ha dicho, en 2006 el FC Barcelona firmó un acuerdo histórico y sin precedentes con UNICEF, organismo de la ONU dedicado a la atención de la niñez en el mundo. Palencia-Lefler explica que, mediante este convenio, el Barça se comprometió a llevar en la camiseta, por cinco años, el logotipo de la entidad histórico y sin precedentes, además de donar el 0.7% de su presupuesto – alrededor de 1.5 millones de euros anuales- para sufragar distintos planes de ayuda a la infancia²⁴⁸. Así, el Club no recibió ninguna ganancia económica, pero sí tuvo la ocasión de asociar su nombre con el de una institución altruista de prestigio internacional.

²⁴⁷ BALAGUÉ, Guillem, *op. cit.*, nota 238, s/n.

²⁴⁸ PALENCIA-LEFLER, Manuel, *op. cit.*, nota 64, p. 508.

El primer partido con la camiseta con el logotipo de UNICEF fue el 12 de septiembre de 2006, en el Camp Nou, ante el Levski de Sofía, correspondiente a la Liga de Campeones. Fue una exhibición azulgrana que acabó con un claro triunfo 5-0.

2.2.12 De 2008 a 2011

En estos años, y bajo la dirección de Guardiola, el equipo cobró una nueva dimensión. Siguiendo el estilo que había iniciado Cruyff, Guardiola fue un firme defensor del modelo deportivo de la cantera y contó desde el principio con esos jóvenes jugadores para formar su equipo, considerado como el mejor en la historia del Barça.

Con este conjunto se consolidó un modelo de éxito que llevó el FC Barcelona a vivir los mejores años de su historia, con la consecución, entre otros títulos, de dos Ligas de Campeones y tres campeonatos de Liga, así como el ansiado Mundial de Clubes. El año cumbre fue 2009, cuando el equipo ganó seis títulos, algo sin precedentes en la historia del fútbol mundial.

a) Los jugadores de la Masía

La palabra “masía” deriva del catalán “*mas*”, a su vez procedente del latín “*mansum*”; con ella se designa a la casa de campo, es decir, a un tipo de construcción rural, muy frecuente en todo el este de la península Ibérica, concretamente en el antiguo reino de Aragón; y sus orígenes parecen remontarse a las antiguas villas romanas²⁴⁹. Siguiendo ese modelo, en Barcelona, junto al

²⁴⁹ “Definición de masía”, *La historia con mapas*. En red; disponible en <http://www.lahistoriaconmapas.com/historia/historia2/definicion-de-masia/>.

Camp Nou, se levantaba la Masía de Can Planes, pequeño edificio que encuadraba las oficinas del Barça. Perearnau señala que fue Núñez, como presidente del Club, quien tuvo la idea de convertirlo en la residencia más famosa del fútbol mundial²⁵⁰.

La Masía de Can Planes, popularmente conocida sólo como La Masía, fue desde el 20 de octubre del 1979 y hasta el año 2011 la residencia de los jóvenes de las categorías inferiores del FC Barcelona, y se ha convertido en referencia mundial del fútbol base y formativo. En sus primeros 30 años de historia pasaron por la Masía cerca de 500 niños entre 12 y 17 años con el sueño de convertirse algún día en deportistas de élite.

Balcells señala que, como su nombre lo indica, el edificio original era una antigua casa de campo construida en 1702, una de las pocas que sobrevivieron al proceso de urbanización del entorno²⁵¹. Una vez inaugurado el Camp Nou en 1957, el edificio fue remodelado y ampliado para su uso como sede social del Club. Más tarde, el 20 de octubre de 1979 se convirtió definitivamente en la residencia para las promesas del fútbol, comenta Hatum, con el objetivo de formarlos deportivamente e intelectualmente para descubrir entre ellos a quienes serán los nuevos jugadores del equipo, formarlos y brindarles un hogar mientras se preparan²⁵².

Aunque no todos los niños de la base azulgrana han residido en la Masía, se les acoge a cada uno de la misma manera, enseñándoles valores como el respeto y el trabajo en equipo, todo a través de un sistema y una filosofía que han

²⁵⁰ PEREARNAU, Francesc (2013): "FC Barcelona y Qatar Airways sellan un acuerdo de altos vuelos", *Mundo Deportivo.com*. En red; disponible en http://www.mundodeportivo.com/20130827/fc-barcelona/acuerdo-qatar-airways-barcelona_54379813404.htm. PERARNAU.

²⁵¹ BALCELLS, Albert (2008): *Llocs de memòria dels catalans*, col. Perfils, Barcelona, Proa, p. 377.

²⁵² HATUM, Andrés (2013): *The New Workforce Challenge: How Today's Leading Companies Are Adapting to the Future*, Basingstoke, Palgrave Macmillan, s/n.

trascendido desde los ochenta tanto en la escuela como en el primer equipo; y que, dice Loaiza²⁵³, comenzaron con la visión holandesa del *“Total Football”* sembrada por Michels en los setenta, que Cruyff interpretó a la perfección y que luego exportó al Barcelona, donde su heredero fue justamente Guardiola, pasando por Rijkaard, quien también llevaba la escuela holandesa en la sangre. Desde entonces, y hasta llegar a los días de la era Messi, el estilo que se enseña en La Masía y se practica en el Camp Nou es una marca de la casa, tan sólo mejorada y evolucionada, que ha permitido al Barcelona permanecer en la senda del éxito a través de los años.

La academia ha sido elogiada desde el 2002 como una de las mejores escuelas deportivas del mundo, siendo la razón de gran parte del éxito tanto del FC Barcelona como de la Selección Española. Hasta la fecha los jugadores surgidos de la cantera han ido recibiendo diversos premios a nivel individual, entre los que destacan: cuatro Balones de Oro, un trofeo FIFA World Player, tres Botas de Oro, cuatro premios World Soccer, cuatro Trofeos Bravo, dos Golden Boy, 21 premios FIFPro al Mejor Once y tres al Mejor Jugador Joven.

Quizá el mayor reconocimiento a nivel mundial se produjo cuando Xavi Hernández, Andrés Iniesta y Lionel Messi, tres jugadores formados en la cantera del club, fueron nominados por la FIFA al Balón de Oro del 2010, premio que distingue al mejor jugador del año, un hito jamás alcanzada por ningún otro equipo. Periodistas, seleccionadores y capitanes de todo el mundo, la élite del fútbol mundial, se rendían al estilo del Barça. Por primera vez, los tres finalistas provenían del fútbol base de un mismo club.

Era un verdadero premio al trabajo realizado en la Masía: tres *“cracks”* forjados en casa, educados en el esfuerzo, la humildad, la deportividad y la ilusión,

²⁵³ LOAIZA, Arturo (2013): “Tiki-taka: Del Pep al Tito al Tata”, *El futbol es injusto... a veces*. En red; disponible en <http://www.elfutbolesinjusto.com/tiki-taka-del-pep-al-tito-al-tata/>.

fueron seleccionados como los tres mejores jugadores del mundo. Esto supuso el reconocimiento internacional para un modelo deportivo que consiste en educar, formar y subir jugadores jóvenes de todas las categorías del Club. No es exagerado, pues, valorar como excelente el trabajo que está realizando esta escuela deportiva en la que, como dice Pascual, “*se configuran grandes deportistas de élite, a la par que personas capaces de adoptar comportamientos dignos de ser alabados por todos los demás clubes y compañeros de profesión*”²⁵⁴.

El 30 de junio 2011 el edificio de la Masía de Can Planes cerró sus puertas en una ceremonia que dio paso a la nueva masía ubicada en la Ciudad Deportiva Joan Gamper, ahora llamada La Masía-Centro de Formación Oriol Tort, en honor al reconocido cazatalentos Oriol Tort Martínez. Se trata de un moderno edificio en un terreno de 6,000 m², donde residirán hasta 80 canteranos, quienes disfrutarán de mejoras exponenciales en las instalaciones, pero manteniéndose siempre el ambiente cálido de la antigua residencia²⁵⁵.

La construcción inició en diciembre de 2009. Se trata de una residencia única en un edificio sin parangón que es una referencia arquitectónica y que se caracteriza por su funcionalidad, la comodidad para sus residentes y por ser un inmueble con capacidad de crecimiento en función de las necesidades del Club. El coste de construcción ha sido de casi 9 millones de euros, los cuales, sumados a los costes de las licencias, los arquitectos y los equipamientos, alcanzan ya los 11 millones²⁵⁶.

²⁵⁴ PASCUAL, Antonio (2011): *San Benito y el management. Gestión empresarial con valores benedictinos*, Madrid, Bubok, s/n.

²⁵⁵ PERARNAU, Martí (2011): *Senda de campeones. De La Masia al Camp Nou*, col. 10 Books, Barcelona, Salsa Books, s/n.

²⁵⁶ *Op. cit.*, nota 200.

El objetivo de la creación de la nueva Masía, dicen Nadal y Parramon²⁵⁷, es satisfacer una necesidad fundamental del equipo educativo del Club, que era sacar adelante nuevos proyectos formativos, para lo cual se hacía necesario contar con nuevas y mejores instalaciones.

b) La era Guardiola: el Barça de las seis Copas

El 17 de junio de 2008 Pep Guardiola debutó como director técnico del Barça. Con él a la cabeza, el Club batió récords históricos, jugó partidos memorables y ganó los títulos más destacados.

Al volver al Barcelona como entrenador, Guardiola aplicó el mismo esquema de juego que había probado en el Barça como jugador, con un estilo de fútbol de ataque, de posesión y de asociaciones; y triunfó con ello, convirtiéndose en el primer entrenador en ganar con el mismo conjunto los cinco títulos que ha disputado su equipo en un año natural. Al mismo tiempo, explica Martín²⁵⁸, Guardiola se ha convertido en un personaje que ha revolucionado el mundo del fútbol con una filosofía aparentemente sencilla y efectiva en la que se conjugan la pasión, la autoexigencia, la rapidez mental, el orden y la empatía con el entorno inmediato.

La temporada de su debut, Guardiola ganó los tres títulos en juego. Con él a la cabeza, el FC Barcelona llegó en mayo de 2009 al Olímpico de Roma para enfrentarse al Manchester United con la posibilidad de conseguir el tercer título de la temporada, la Champion League, después de ganar la Copa del Rey y la Liga. Era el partido que la Europa futbolística esperaba, *“el mejor posible entre los dos*

²⁵⁷ NADAL, Miriam y Marc PARRAMON (2011): “Mudanza hacia la excelencia”, *Barça. Revista oficial FC Barcelona*, no. 52, Barcelona, Departamento de Comunicación FC Barcelona, p. 30.

²⁵⁸ MARTÍN, Àlex (2012): *El efecto Guardiola. Soluciones ganadoras para la vida cotidiana*, Barcelona, DeBolsillo, s/n

*equipos que ofrecen el espectáculo más bonito del continente*²⁵⁹. Guardiola afrontó la final con numerosas bajas en defensa. El Manchester United empezó dominando; pero el gol de Eto'o cambió el partido. El Barça fue muy superior y, en la segunda parte, Messi marcó el definitivo 2 a 0. Así el Barça consiguió su tercera Liga de Campeones contra el vigente campeón, convirtiéndose así en el primer equipo español en conseguir el triplete: Copa, Liga y Liga de Campeones. Al mismo tiempo, dice Fitzpatrick, Guardiola era reconocido como el entrenador más joven de un equipo que hubiera ganado la Champions²⁶⁰.

Pero las cosas no pararon ahí. En 2009 Guardiola sumó victorias hasta convertir al Barça en el equipo de las seis copas, mismas que se consiguieron con autoridad y con el reconocimiento unánime de la superioridad del equipo en el terreno de juego. A lo largo de la temporada la escalada de éxitos fue vertiginosa, y los títulos se fueron sucediendo hasta acabar el año: a los ya citados triunfos obtenidos en mayo -la Copa del Rey, la Liga y la Champions League- se sumaron en agosto la Supercopa de España y la Supercopa de Europa; y el Mundial de Clubes en diciembre. Esto, mencionan Cubeiro y Gallardo, le valió a Guardiola para ser elegido como Mejor Entrenador del Mundo 2009 por la IFFHS²⁶¹.

c) La presidencia de Rosell

En 2010 Sandro Rosell llegó a la presidencia del FC Barcelona con un amplio bagaje tanto en el mundo de la empresa como en el fútbol. Su primera etapa en la dirección del Club había comenzado ya en 2003, formando parte de la Junta de Laporta; y fue el impulsor del fichaje de Ronaldinho. Rosell, dice

²⁵⁹ CAIOLI, Luca (2012): *Cristiano Ronaldo. Historia de una ambición sin límites*, Barcelona, Libros del Atril, s/n.

²⁶⁰ FITZPATRICK, Richard (2012): *El Clasico: Barcelona v Real Madrid: Football's Greatest Rivalry*, Londres, Bloomsbury Publishing, s/n.

²⁶¹ CUBEIRO, Juan Carlos y Leonor GALLARDO, *op. cit.*, nota 237, s/n.

Carazo²⁶², encabezó una candidatura bajo el lema *“Todos somos el Barça”*, con un programa electoral creado después de escuchar al socio durante dos años y que intentaba que fuera éste quien se considerase y se convirtiera de verdad en el auténtico propietario del club.

En 2010, Rosell fue elegido nuevo presidente del FC Barcelona con un éxito abrumador: el 61.35% de los votos, el mejor resultado que nunca se había conseguido. Rosell se convertía, pues, en el presidente más votado de la historia del Club. Su proyecto de trabajo se ha centrado en *“hacer un Barça catalán, catalanista y abierto a todos los barcelonistas de fuera de Cataluña”*, además de *“un Barça transparente, ganador y comprometido con el país y con las causas solidarias”*²⁶³.

d) La cuarta Copa de Europa

Los éxitos conseguidos por el Club en fútbol se sumaron a los de las otras secciones profesionales. Los equipos de baloncesto, balonmano y hockey sobre patines se erigieron campeones de Europa, mientras el de fútbol de sala ganó su primer título, con lo cual se cerraba la temporada 2010-11 con una cifra récord: los equipos profesionales azulgrana llevaban dieciséis títulos. Nunca, en sus 112 años de historia, el FC Barcelona había ganado tantos trofeos en una sola temporada.

Pero el momento culminante del equipo de Guardiola llegó el 28 de mayo de 2011 cuando, en el estadio londinense de Wembley, hipnotizó con su juego a los 85,00 asistentes al partido y deslumbró al mundo entero con un fútbol de ensueño, ganando la final de la Champion League por 3 a 1 frente al Manchester

²⁶² CARAZO, José Luis (2010): “Sandro Rosell quiere hacer del Barça el club más admirado”, *Sport.es/barca*. En red; disponible en <http://www.sport.es/es/noticias/canal-carazo/20101103/sandro-rosell-quiere-hacer-del-barca-club-mas-admirado/print-781086.shtml>.

²⁶³ “Sandro Rosell”, *Web del Culé*. En red; disponible en <http://www.webdelcule.com/10-11/rosell.html>.

United²⁶⁴ con goles de toda la delantera: Pedro, Messi y Villa. El Barça levantaba así su cuarta Copa de Europa, en una victoria cargada de simbolismo, pues ocurría en el mismo lugar donde el Barça de Cruyff ganó por primera vez el trofeo en 1992.

La prensa mundial elogió al Barça y se rindió a la excelencia de un equipo que escribía una de las páginas más brillantes de la historia del fútbol. Fue una exhibición de juego genial, algo nunca visto en una final de Liga de Campeones. Europa se rindió al Barça, y la prensa mundial se hizo eco de ello.

Después del verano el Barça confirmó su gran nivel ganando las Supercopas de España y Europa ante el Real Madrid y el Oporto, respectivamente. Y continuó triunfando: en 3 temporadas como técnico, Guardiola ganó un total de 10 títulos, de los 13 a los que aspiraba el equipo, y se convirtió en un referente del fútbol mundial. Su Barça trascendió el plano deportivo y comenzó a ser observado también desde el plano social.

e) Impulso decisivo al área social

Trasladar la excelencia deportiva a los diferentes ámbitos de gestión del Club es uno de los principales retos de la actual junta directiva del FC Barcelona. El área social, que encabeza el vicepresidente Jordi Cardoner, presenta un intenso trabajo basado en cuatro ejes: la transparencia, la proximidad, las mejoras sociales y la participación social.

En este sentido, uno de los cambios más significativos ha sido la regulación de las condiciones para ser socio del Club; esto se hizo con el objetivo de que el crecimiento de la masa social no sea sólo cuantitativo, sino también cualitativo en servicios, atenciones y contraprestaciones. *“Somos el mejor club del mundo y nos*

²⁶⁴ DUTHEL, Heinz, *op. cit.*, nota 149, p. 355.

importa la calidad no la cantidad”, afirma el vicepresidente Jordi Cardoner al referirse a los socios, añadiendo que *“queremos socios identificados con el Barça”*²⁶⁵. El resultado de aplicar dicha regulación ha llevado a estabilizar el número de socios, frenando el crecimiento desmesurado de las últimas temporadas; y también ha motivado un mayor interés hacia los socios en edad infantil, cuyo número sigue creciendo, pues ellos constituyen la fuerza social garantizada para el Club durante los próximos años.

También hay que recordar que más de 42,000 mujeres son socias del Club, una cifra que aumenta año tras año, por lo que la presencia femenina se ha convertido en un elemento de suma importancia para el crecimiento y fortalecimiento de la entidad, que ya considera al público femenino como una parte muy significativa dentro de sus estrategias de mercadotecnia.

f) Lista de espera de abonos

Desde el 1 de marzo del 2011, todos los socios y socias del Barcelona tienen una nueva aplicación donde pueden consultar la lista de espera para tener un abono en el Camp Nou. Con esta nueva tecnología el Club fomenta la transparencia en el proceso de adjudicación de nuevos abonos. El vicepresidente del Área Social, Jordi Cardoner, asegura que *“se trata de un compromiso electoral que permite que los socios que llevan más tiempo en esta lista, algunos desde 2003, tengan la posibilidad de conocer exactamente su posición y, a partir de ahora, poder hacer el seguimiento”*²⁶⁶.

²⁶⁵ BOGUNYÁ, Roger (2011): “Asamblea: reuniones previas con los socios compromisarios”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/castellano/noticies/club/temporada11-12/07/08/n110708118336.html>.

²⁶⁶ “Ya puedes consultar la lista de espera de abonos”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/castellano/noticies/club/temporada10-11/02/28/n110228116014.html>.

Por otro lado, y dentro de sus nuevas alternativas para establecer nexos firmes con los públicos, el Club ha puesto en marcha el carnet de compromiso como una más de las opciones para ser socio. Esta nueva herramienta de vinculación a la entidad va dirigida a los “culés” que se sienten más identificados con el FC Barcelona²⁶⁷. Después de 3 años de fidelidad, les permitirá acceder a la solicitud para darse de alta como socios del Club.

Con las nuevas regulaciones, para darse de alta como socio hay que ser menor de 15 años, ser familiar de primer o segundo grado de un socio activo o haber sido socio en el pasado durante al menos dos años consecutivos.

g) El Barcelona, líder mundial en las redes sociales

En el terreno de las redes sociales, el Barcelona es todo un referente para los clubes deportivos y para el deporte en general. En 2013 estrenó espacio 2.0 con toda su presencia global en las redes sociales. Líder global, el Club ya ha rebasado los 76 millones de seguidores entre todos los canales y cuenta con la plantilla más seguida del mundo²⁶⁸.

Con una comunidad de casi 12 millones de fans en Facebook, supera en gran medida al Manchester United y al Real Madrid, sus inmediatos seguidores, y está muy por encima también de entidades tan universalmente reconocidas como la NBA. En Youtube, el FC Barcelona es el canal con más suscriptores de España; y con FCB Social, un seguidor azulgrana puede empezar a seguir cualquiera de los 27 perfiles oficiales del Club.

²⁶⁷ “Carnet de compromiso”, *FC Barcelona*. En red; disponible en

<http://www.fcbarcelona.es/socios/carnet-compromiso/detalle/ficha/carnet-de-compromiso>

²⁶⁸ ARIAS, Alberto (2013): “FCB Social: Toda la presencia en las redes sociales del FC Barcelona”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/barca-2-0/detalle/noticia/fcb-social-toda-la-presencia-en-las-redes-sociales-del-fc-barcelona>.

h) El FC Barcelona se rinde ante los patrocinadores

Hoy día es muy difícil, para cualquier equipo deportivo, sostenerse sin recurrir al patrocinio de una o más organizaciones y empresas. En este sentido, Besa²⁶⁹ comenta que el Barça firmó en 2013 un contrato con Qatar Airways que estará vigente hasta junio de 2016, que es cuando finaliza el mandato de la junta presidida por Rosell. Mediante este acuerdo, el club ingresará durante las tres próximas temporadas unos 96 millones de euros en total, y cobrará una prima de 5 millones si en el mismo período gana la Champions. El consejo considera que es el mejor contrato de patrocinio de una camiseta de fútbol que se ha firmado hasta el momento, a excepción del suscrito por el Manchester United con General Motors.

Llevar en la camiseta a Qatar Airways permitirá al Barcelona competir con los mejores clubes del mundo y fichar jugadores como Neymar sin necesidad de gravar la economía de los socios, que, según la entidad, pagan una de las cuotas más bajas de los clubes de Europa; y, por otra parte, puede persistir en rebajar la deuda, actualmente cifrada en 330 millones²⁷⁰. Pero hay que señalar que también habrá publicidad de Qatar Airways en la fachada del Camp Nou, en las gradas del estadio y dispondrá de un espacio del Museo.

El equipo exhibió el logo de UNICEF en el mandato de Laporta y pasó a llevar la marca de Qatar Foundation con la llegada de Rosell; en ese momento la directiva del Club defendió que se trataba de un cambio de fundación e insistió en las virtudes de Qatar como país, pese a admitir que no era una democracia. Ahora Qatar Foundation es sustituida por Qatar Airways y Rosell afirma al respecto que se trata del *“acuerdo más democrático de la historia del club, pues se presentó a*

²⁶⁹ BESA, Ramón (2013): “El Barça se entrega a Catar”, *El País. Deportes*. En red; disponible en http://deportes.elpais.com/deportes/2013/08/27/actualidad/1377633627_371956.html.

²⁷⁰ “Barça y Qatar Airways: Un acuerdo por 100 millones”, *Central. Periodismo irreverente*. En red; disponible en <http://www.periodicocentral.mx/deportes/barca-y-qatar-oficializan-acuerdo>.

*la asamblea sin la obligación de tenerlo que hacer y fue aprobado con el 90% de los votos. La percepción que puede tener el 10% restante es errónea*²⁷¹. Rosell tampoco parece encontrar incompatibilidad en que el nuevo patrocinador del club azulgrana sea al mismo tiempo el propietario del París Saint Germain.

Besa añade que el Club aceptó el acuerdo porque el cambio de Qatar Foundation a Qatar Airways se supone que ayudará al aeropuerto de Barcelona, de manera que, además de patrocinar directamente al equipo, también se promueve la economía de la ciudad de Barcelona y de la región de Cataluña en general²⁷². El convenio, sin embargo, no establece que la compañía tenga que poner aviones a disposición del Barça; pero sí que hasta seis naves llevarán pintados los colores azulgrana.

Por otro lado, algunos colectivos ya han expresado su intención de protestar por el acuerdo porque piensan que, con la actual comercialización, el club va perdiendo la identidad que se había ganado con intangibles, como los valores institucionales. La pregunta es cómo se conjuga el “*Más que un club*” con la marca Barça que incluye una segunda playera con los colores de la senyera. Hay serias dudas sobre si los valores del club son compatibles con los de Qatar; no obstante, sostiene Malo, la firma qatarí espera que la asimilación de los valores del club catalán le permita abrir mercado gracias a la presencia de sus productos en el estadio y otros espacios azulgrana²⁷³. De esta forma la aerolínea se garantiza clientes de más valor y amplifica sus mensajes gracias a la vinculación con el Barça.

²⁷¹ GARCÍA, Víctor (2013): "El Barça parece la selección de Qatar", *El Confidencial*. En red; disponible en http://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2013-08-28/el-barca-parece-la-seleccion-de-qatar_22057/.

²⁷² BESA, Ramón, *op. cit.*, nota 269.

²⁷³ MALO, Víctor (2013): "El Barça multiplica por diez la notoriedad de Qatar Airways", *DiarioGol.com*. En red; disponible en <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/10/el-barca-multiplica-por-10-la-notoriedad-de-qatar-airways-35475.php>.

i) Luces y sombras en La Masia

Según un estudio realizado por MCM Group, la empresa que construyó la nueva residencia para los futbolistas de la cantera blaugrana, y que también se encarga de su explotación publicitaria, la fachada de la nueva Masía del Barcelona, en Sant Joan Despí, puede suponerle al Club una ganancia de hasta 36 millones de euros anuales. Puigdemont comenta que el proyecto, que cuenta con el apoyo tanto del Banco Santander como de Pimec —la patronal de pequeñas y medianas empresas de Cataluña—, implica que todas las compañías que se adhieran a la plataforma abonen 120 euros mensuales para la emisión de publicidad en las pantallas de la fachada del centro de formación por un tiempo total de 2 minutos al mes, en cuñas de 15 segundos²⁷⁴. El plazo de contratación será de un mínimo de 12 meses hasta un máximo de 36, en una plataforma que posee una capacidad máxima de 50.000 anunciantes. En el mejor de los escenarios, los beneficios totales ascenderían a 72 millones de euros a repartir entre ambas partes.

Regàs explica que el Barça no quiere vincular el nombre de la Masía a ninguna marca comercial como desea MCM y sólo contempla la posibilidad de cubrir la fachada del edificio con publicidad, por lo que las posibilidades de explotación de la fachada del edificio son únicamente por adhesión y proyección, sin que se haya aprobado alguna instalación LED²⁷⁵; además puso de relieve que cualquier empresa que quiera publicitarse deberá encajar con los valores y principios del Club y que este se reserva un espacio para sus patrocinadores oficiales.

²⁷⁴ PUIGDEMONT, Oriol (2013): “Luces y sombras en La Masía”, *El País. Deportes*. En red; disponible en http://deportes.elpais.com/deportes/2013/06/18/actualidad/1371589499_003978.html

²⁷⁵ REGÀS, Lluís (2013): “MCM pide 100 millones al Barça”, *DiarioGol.com*. En red; disponible en <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/09/mcm-pide-100-millones-al-barca-35072.php>.

CONCLUSIONES

Como se sabe, la comunicación puede definirse de manera sencilla diciendo que es el resultado de transmitir señales mediante un código común entre el emisor y el receptor. En este caso, se analizó cómo el FC Barcelona, utilizando todas las posibilidades que brinda hoy día la comunicación, pasó de ser meramente una entidad deportiva a una marca reconocida y deseada por un gran mercado en todo el mundo.

Considerando la forma en que el FC Barcelona participa en el proceso comunicativo, puede decirse que funciona como un emisor, que, usando como código el deporte llamado fútbol, transmite una serie de señales que van más allá de lo que esta disciplina significa. Estas señales son un conjunto de valores que representan al deporte en sí mismo, a los jugadores y a la singularidad que rodea al FC Barcelona.

Para explicar lo anterior es preciso hacer un poco de historia y señalar que desde el principio de su historia moderna, en el siglo XIX, y hasta el día de hoy, el fútbol mundial ha sufrido transformaciones significativas, siendo la más importante de ellas que dejó de ser un deporte elitista para volverse popular. Esto llevó a que las entidades deportivas, que en su forma original estaban conformadas sólo con

la finalidad de reunir deportistas para jugar en tiempos de ocio, se convirtieran en verdaderas organizaciones competitivas profesionales.

En el siglo pasado, y a partir de la década de los ochenta, la mayor cobertura y mejor visibilidad que comenzaron a recibir los eventos deportivos en los medios de comunicación aumentaron el interés mundial por el fútbol, transformando el deporte en un auténtico negocio, generador de elevadísimos ingresos. Ante esta situación, los clubes respondieron incrementando sus infraestructuras y, sobre todo, sus fuentes de ingresos, principalmente al utilizar su marca y a los propios jugadores como vehículos de promoción, gestándose así una nueva disciplina a la que hoy se conoce como marketing deportivo. Así fue como muchos clubes lograron un extraordinario crecimiento dentro de la industria deportiva –convertida en una de las principales áreas económicas del mundo–, colocando sus marcas entre las más valorizadas del mundo.

Pero el proceso no se detuvo ahí. Con el tiempo, y gracias a un notable desarrollo económico, los grandes clubes deportivos se han vuelto empresas globales cuyos intereses van mucho más allá del mero entretenimiento. Tal es el caso del FC Barcelona, posicionado de tal manera que las principales marcas y gobiernos de todo el mundo lo buscan para ser parte de él.

En teoría, cada club de fútbol o de cualquier deporte representa una imagen que está basada en un conjunto de valores sociales e individuales que marcan las pautas de una conducta ejemplar y crean un sentimiento de competitividad que impulsa al equipo a ser mejor. Sin duda, éste ha sido uno de los puntos clave para explicar el éxito del Barça, pues no hay que olvidar que, al estudiar cualquier proceso comunicativo, es de suma importancia el contexto en que el mismo se desarrolla; y, en este sentido, en los últimos años, se ha visto en el deporte un contexto que dista mucho de la ejemplaridad.

A través de los medios masivos de comunicación, y en especial mediante las redes sociales, el público ha sido testigo de cómo los diferentes integrantes de la élite mundial deportiva han caído en una serie de conductas que se alejan mucho de la imagen positiva que debiera reflejar el deporte: desde escándalos que van desde malos manejos deportivos y financieros o problemas con sustancias prohibidas hasta arreglos de partidos y marcadores, pasando por apuestas por parte de jugadores y entrenadores, mala conducta fuera de las canchas por parte de los deportistas, poco contacto con la gente, descontroles y malas contestaciones a la prensa, todo lo cual trae como consecuencia una degradación de la imagen del jugador y del equipo en su conjunto, además de desencanto por parte de los seguidores de los clubes de fútbol.

Y es en este entorno donde surge la magia del fenómeno llamado FC Barcelona, un club de fútbol que siempre ha competido con los mejores a nivel mundial, pero que en la última década ha rebasado a todos y los ha dejado muy atrás. Ha sido el más exitoso en cuanto a ligas locales, copas regionales y campeonatos europeos; es base de la selección española que ganó el último Mundial y las dos últimas Eurocopas; y tiene en sus filas a gran parte de los mejores jugadores del mundo en este momento.

No obstante, más allá de sus impresionantes logros deportivos, quizá donde el Barça ha marcado la mayor diferencia con relación a los otros clubes ha sido en el enaltecimiento de los valores propios del deporte y los deportistas, lo que trae como consecuencia una imagen con la cual las personas afines buscan reflejarse.

En cualquier disciplina deportiva se distinguen dos clases de valores: los sociales y los personales; y dentro de ellos se agrupan aquellos valores que pueden desarrollarse en y a través del deporte. Entre los valores sociales asociados con el deporte se hallan el respeto, la cooperación, la relación social, la amistad, la competitividad, el trabajo en equipo, la participación de todos, la

justicia, la preocupación por los demás y el compañerismo, entre otros. Y entre los valores personales se pueden mencionar la habilidad (física y mental), la creatividad, la diversión, el reto personal, la autodisciplina, el mantenimiento o la mejora de la salud, la autoexpresión, el logro (éxito-triunfo), la autorrealización, las recompensas, el reconocimiento, la aventura y el riesgo, la imparcialidad, la deportividad y el juego limpio, el espíritu de sacrificio, la participación lúdica, la perseverancia, la humildad, el autodomínio y la obediencia.

Todos estos valores los ha sabido englobar el FC Barcelona, además de sumar otros cuatro que definen y particularizan la imagen del club:

- Catalanidad, pues el Barça defiende una Catalunya integradora y multicultural, justa y solidaria.
- Universalidad, ya que tiene socios y peñas en más de 50 países, desde Camerún a China, y millones de seguidores que configuran la grandeza de la unión barcelonista.
- Compromiso social, dado que los proyectos que se desarrollan son tanto de carácter educativo como de incentivo a las artes y la cultura, además de apoyo comunitario y ayuda al desarrollo.
- Democracia, porque los socios del club son sus propietarios y eligen democráticamente a las personas que han de dirigir la entidad.

Aplicando todos estos valores tanto al terreno de juego como a la conducta individual y colectiva del equipo fuera de las canchas, el FC Barcelona ha sabido obtener un *“feedback”* por parte de la gente, cosa que se aprecia, en principio, con su estadio siempre lleno en los partidos de local; por otro lado, las transmisiones de sus encuentros son vendidas en todo el mundo y hay un gran consumo de todos los productos relacionados con el club o con alguno de sus integrantes.

La comunicación que emplea el FC Barcelona para transmitir su imagen es masiva, ya que el club se muestra como una entidad organizada, compleja y

costosa que, utilizando, la asistencia a su estadio y las transmisiones de televisión y de radio, además de medios electrónicos e impresos, manda sus mensajes a una audiencia que es grande, heterogénea y muchas veces anónima.

Pero también se debe analizar la buena imagen del FC Barcelona desde la perspectiva de la comunicación organizacional. En este sentido, cabe recordar que este tipo de comunicación abarca un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio, con el objetivo de influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la entidad, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido con sus objetivos.

Bajo este concepto se descubrió que el club utiliza una serie de técnicas y actividades encaminadas a desarrollar una estrategia para facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se da entre sus miembros (jugadores, cuerpo técnico, trabajadores del club y socios) y entre la organización y los diferentes públicos (aficionados, inversionistas, proveedores, sociedad en general) para lograr que las metas organizacionales se consigan de manera eficiente.

Siguiendo este esquema, el Barça se ha consolidado como una organización sólida y económicamente sustentable, al grado de que, en la actualidad, muchos directivos de los diferentes clubes de fútbol viajan a Barcelona solamente para averiguar, analizar y copiar cuál podría ser el camino para llegar a la buena correlación entre logros deportivos y crecimiento económico que el club ha conseguido.

Empero, utilizar adecuadamente las herramientas de la comunicación organizacional no es la única razón por la que el FC Barcelona se ha convertido

en la exitosa empresa que es hoy día, sobre todo sabiendo que en Inglaterra, España e Italia los equipos más importantes y emblemáticos hacen algo similar.

La gran diferencia estriba en el uso de la comunicación comercial, ya que el Barça ha logrado los dos objetivos principales de ésta, que son: que el público conozca tanto la filosofía de la empresa como una imagen positiva de ella, y que las relacionen con los productos y servicios que la entidad ofrece; y que los distribuidores (consumidores intermedios) y los consumidores finales adquieran los productos y servicios de la empresa en lugar de los de la competencia. Gracias a ello el Barça ha podido aumentar su participación no sólo en el mercado deportivo, sino en muchos otros que poco tienen que ver con el deporte.

Aprovechando los instrumentos básicos de la comunicación comercial, el club ha realizado una excelente estrategia de publicidad y una buena promoción de ventas; ha aprovechado el vínculo que crea el “*open house*” con sus seguidores y, principalmente, se ha valido de un provechoso departamento de relaciones públicas. En este último apartado habrá que hacer una serie de anotaciones, ya que aquí es donde el FC Barcelona ha encontrado la clave para posicionarse como algo más que un club polideportivo o de fútbol.

Su anterior presidente, Sandro Rosell, es diplomado en Ciencias Empresariales y MBA por ESADE. Empezó su vida profesional en la empresa Myrurgia, pasando posteriormente al departamento de marketing internacional del Comité Organizador de los Juegos Olímpicos de Barcelona 1992; y fue vicepresidente del FC Barcelona entre 2003 y 2005. Es propietario de la empresa Bonus Sports Marketing, S.L., dedicada al marketing deportivo, y fue el 39º presidente del club, asumiendo el cargo desde el 1 de julio de 2010 hasta enero de 2014. Todo esto significa que se trata de alguien con un perfil mercadológico, más que un profesional en el campo del deporte.

Al hablar sobre su gestión al frente del Barça, Rosell distinguía tres dimensiones que, desde su punto de vista, han intervenido en la creación y desarrollo de la marca: la actividad deportiva (relacionada con los jugadores), la actividad social (donde se crea la base de afectividad en el vínculo con los públicos) y la actividad empresarial (que incluye, entre otros, las diferentes fuentes de ingresos, las finanzas y el control de costes). Rosell dijo alguna vez que *“en un club tienes que crear una marca, pero para ello primero tienes que crear un producto”*²⁷⁶.

Rosell supo aprovechar el momento deportivo dejado por el anterior presidente del club, Joan Laporta, para catapultar al Barça como algo más que un club de fútbol; y lo hizo con tan buenos resultados que consiguió que los principales capitales económicos del mundo volteasen hacia allí y estuvieran deseosos de invertir en el FC Barcelona. Por eso es que actualmente el club tiene contratos y convenios con las principales marcas deportivas, televisivas, automotrices, de ropa y de relojes, además de aerolíneas y otras compañías que poco tienen que ver con el fútbol. Por si fuera poco, los gobiernos de los países más poderosos se pelean fechas para que el equipo pueda viajar a dar partidos de exhibición a su país.

Claro ejemplo de ello es que, justo antes de terminar este trabajo, se conoció la noticia de que la empresa Qatar Airways realizó una oferta de 350 millones de euros al Barcelona para que el estadio azulgrana pase a llamarse “Qatar Camp Nou Stadium”. Se trata de una cifra millonaria y fuera de proporción; y, de concretarse el acuerdo, sería la cantidad más desorbitante que se haya pagado a un club de fútbol.

²⁷⁶ RIVERA CAMINO, Jaime y Víctor MOLERO AYALA (2012): *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*, Madrid, ESIC, p. 281.

Así puede verse cómo la explotación de la marca a través del marketing y los medios se ha convertido en una fuente de ingresos fundamental para el club. Sin embargo, esto lleva a plantear varias preguntas, entre ellas: los clubes de fútbol, ¿son patrocinadores o patrocinados? ¿Son gestores de marca o esperan a que venga alguien y los compre? En el caso del FC Barcelona, afirmaba Rosell, se logró crear una marca altamente competitiva; *“pero, a la vez, tenemos que hacernos querer y que venga alguien de fuera que nos compre”*²⁷⁷.

Se han analizado, entonces, las principales causas que hicieron que un club de fútbol se convirtiera, en palabras de Martín García, en una marca “paraguas”, es decir, en una marca que identifica a todos los productos o servicios de una organización. En este caso, todas las marcas que han buscado cobijo bajo el símbolo o la imagen del FC Barcelona han logrado un valor agregado que los lleva a ser más reconocidos por su vínculo con el FC Barcelona que de manera individual.

Amaya Amaya²⁷⁸ afirma que el valor de la marca se construye teniendo en cuenta cuatro aspectos principales: diferenciación, que es la singularidad distintiva que el cliente percibe de la marca; relevancia, es decir, la importancia relativa que el cliente asigna a la marca dentro del conjunto de marcas para una misma categoría de producto; a mayor relevancia, mayores ventas; estima, la cual describe el afecto y consideración que el cliente tiene hacia la marca; y conocimiento, consecuencia del éxito en la construcción de la marca. Estos cuatro aspectos, que el FC Barcelona representa a la perfección, hacen que muchas marcas busquen establecer un vínculo con el club.

²⁷⁷ *Ibidem.*

²⁷⁸ AMAYA AMAYA, Jairo, *op. cit.*, nota 97, p. 288.

Como señala Mandelli Guaragna²⁷⁹, con un estilo de juego ofensivo y dinámico, el equipo ofrece a sus seguidores un fútbol atractivo y con bonito estilo, con jugadas estupendas, muchos goles y gran precisión técnica; por ello ir al Camp Nou para asistir los partidos del Barça, o ver al equipo actuar en otros estadios cuando es visitante, se ha vuelto todo un espectáculo, no nada más un entretenimiento. Además la atmósfera generada por la sintonía dentro del equipo contagia incluso a las personas que no están muy ligadas con el deporte, como las mujeres, que ahora conforman una importante fuerza de apoyo para el club.

Hoy la presencia del FC Barcelona es inmensa a nivel internacional, dando a la gente muchísimas opciones para vincularse con la entidad, desde los clásicos “*souvenirs*” hasta la posibilidad de comer dentro de las instalaciones del estadio, celebrar ahí eventos de diversos tipos, casarse en el campo e incluso ser enterrado en el mismo en un espacio particular elegido para tal fin.

Al hablar de las marcas deportivas, Ramírez Perdiguero afirma que *“el símbolo de muchas [de ellas], el escudo del equipo, el himno, constituyen elementos que no requieren estar en el evento deportivo o impresos en una camiseta, su sola evocación nos transporta a un paradigma de significados concretos para cada consumidor”*²⁸⁰, significados que son positivos y favorables cuando se trata del FC Barcelona. La razón de ello es que en gran parte de los artículos que las personas compran se busca un valor agregado; y lo mismo sucede cuando se trata de admirar a un equipo deportivo. Cada día es más común encontrar a niños que quieren parecerse a jugadores del FC Barcelona, como Messi e Iniesta, no sólo por su rendimiento dentro de la cancha, que los lleva ser de los mejores futbolistas del mundo, sino por su comportamiento afuera de ésta, siendo esto uno de los grandes rasgos que distinguen al club. Y es tan importante

²⁷⁹ MANDELLI GUARAGNA, Federico (2007): *Factores de suceso deportivo y organizacional de entidades deportivas: Una perspectiva de gestión estratégica del marketing deportivo*, Barcelona. En red; disponible en <http://www.slideshare.net/fremanguar/fc-barcelona-strategy-map>.

²⁸⁰ RAMÍREZ PERDIGUERO, Francisco J., *op. cit.*, nota 146, p. 143.

para el Barça la imagen que se proyecta a nivel mundial que Rosell tuvo que renunciar a su cargo para esclarecer las cifras que se pagaron por el fichaje de uno de los jugadores más emblemáticos a nivel mundial: Neymar.

Para concluir, es necesario enfatizar que la importancia social y económica que ha alcanzado el deporte está sirviendo para desarrollar la comunicación social de muchas compañías. El deporte, además de espectáculo de masas, se ha convertido en un excelente soporte de comunicación empresarial y la comercialización de esta actividad lúdica se ha vuelto de gran importancia como estrategia para promover el consumo de ciertos productos o servicios. Así, el marketing deportivo -que involucra aspectos como marketing general, comunicación, historia del deporte, sociología deportiva, ventas, publicidad, psicología deportiva, esponsorización, "*branding*" o arquitectura de marca y gestión de marketing- se ha convertido en un segmento económico cada vez más visible y de rápido crecimiento.

Es gracias a ello que el FC Barcelona -uno de los equipos de fútbol más laureados del mundo, con más de 100 años de historia- cada día se posiciona más dentro del gusto de la gente, lo que lo lleva a ser no sólo una de las sociedades deportivas más renombradas, sino también una de las marcas líderes y más rentables a nivel mundial, con la cual se encuentran relacionadas muchas otras firmas tanto de España como de otros países.

Cada día son más aquellas marcas que buscan posicionar de mejor manera su producto a través de un club de fútbol, todo gracias a la imagen que está instalada en la mente de los posibles consumidores del producto llamado FC Barcelona, el cual, a pesar de ser una nueva y fructífera realidad como negocio, sigue manteniendo una imagen solidaria y plena fidelidad a sus valores tradicionales. Es por eso que sus socios continúan siendo sus propietarios, a diferencia del resto de clubes que se han transformado en sociedades anónimas.

Otra gran diferencia es que se proyecta como una de las entidades polideportivas más importantes a nivel internacional, con divisiones de baloncesto, voleibol y hockey sobre patines. Sus múltiples logros deportivos, así como la procedencia internacional de muchos de sus jugadores, han hecho del propio club una institución de carácter multinacional. Por añadidura, gracias a las nuevas tecnologías y las retransmisiones de televisión, el conocimiento y la afición por el Barça han aumentado sensiblemente en muchos países; y los nuevos productos y servicios que comercializa con su marca están orientados a la satisfacción de más de cien millones de seguidores en más de 150 países de los cinco continentes, lo que que globaliza definitivamente el "más que un club" que constituye su lema.

BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, David A. (2005): *Estrategia de la cartera de marcas*, Barcelona, Gestión 2000.
 - (2002): *Construir marcas poderosas*, 2ª ed., Barcelona, Gestión 2000.
- ACOSTA HERNÁNDEZ, Rubén (2005): *Gestión y administración de organizaciones deportivas*, Barcelona, Paidotribo.
- ALABARCES, Pablo (2002): *Fútbol y patria. El fútbol y las narrativas de la nación en Argentina*, Buenos Aires, Prometeo.
- ALCOBA, Antonio (2001): *Enciclopedia del deporte*, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- ALVARADO BORREGO, Aída (2006): "Reflexiones en torno a la comunicación organizacional", en GÁMEZ GASTÉLUM, Rosalinda *et al*, coords.: *Organizaciones y políticas públicas. Una mirada desde el noroeste*, Culiacán, EUMED.
- AMAYA AMAYA, Jairo (2005): *Gerencia. Planeación & estrategia. Fundamentos, modelo y software de planeación*, Bucaramanga, Universidad de Santo Tomás.
- ANDRADE, Horacio (2005): *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*, serie Comunicación Empresarial, Oleiros, Netbiblo.
- AÑAÑOS, Elena *et al* (2008): *Psicología y comunicación publicitaria*, col. Ciencia y Técnica, serie Ciencias de la Comunicación, Bellaterra, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- ARIAS, Fidas G. (2006): *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*, 5ª ed., Caracas, Episteme.
- AULADELL, Joaquim *et al* (1992): *Cataluña 92. Una nación europea*, Barcelona, Llibres de l'Índex.

- BÁEZ EVERTSZ, Carlos J. (2000): *La comunicación efectiva*, Santo Domingo, Instituto Tecnológico de Santo Domingo.
- BALAGUÉ, Guillem (2013): *Pep Guardiola*, Barcelona, Roca Editorial de Libros.
- BALCELLS, Albert (2008): *Llocs de memòria dels catalans*, col. Perfils, Barcelona, Proa.
- BALL, Phill (2006): *Morbo: The Story of the Spanish Football*, London, WSC Books.
- BERMÚDEZ GONZÁLEZ, Guillermo J. (2002): *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, Madrid, ESIC.
- BILLINGS, Andrew (2010): *La comunicación en el deporte*, Barcelona, serie Comunicación y Sociedad, Universitat Oberta de Catalunya / Aresta.
- BRACHFIELD, Pere J. (2010): *Cobro de impagados y negociación con deudores*, Barcelona, Profit.
- BUENO ÁLVAREZ, Juan Antonio y Miguel Ángel MATEO (2010): *Historia del fútbol*, Madrid, EDAF.
- CABARCOS NOVÁS, Noelia (2006): *Promoción y venta de servicios turísticos. Comercialización de servicios turísticos*, Vigo, Ideaspropias Editorial.
- CAIOLI, Luca (2012): *Cristiano Ronaldo. Historia de una ambición sin límites*, Barcelona, Libros del Atril.
- CARIOLA, Óscar H. (2006): *Planeación científica del marketing*, Buenos Aires, Nobuko.
- CARRETÓN BALLESTER, Ma. Carmen (2007): *Las relaciones públicas en la comunicación interna de la banca española*, Oleiros, Netbiblo.
- CASTAÑO TAMAYO, Ramón Abel (2004): *La publicidad: un freno al desarrollo. Elementos para un juicio crítico sobre la llamada industria publicitaria*, 3ª ed., Medellín, Universidad de Medellín.
- CASTELLANOS GARCÍA, Pablo (2001): "Análisis de demanda y economía del deporte", en OTERO MORENO, José María, dir.: *Incidencia económica del deporte*, Málaga, Instituto Andaluz del Deporte.

- CASTELLÓ MARTÍNEZ, Araceli (2010): *Estrategias empresariales en la Web 2.0. Las redes sociales online*, San Vicente, Editorial Club Universitario.
- CASTILLO, Hernán (2012): *Todo pasa. Fútbol, negocios y política de Videla a los Kirchner*, Buenos Aires, Aguilar.
- CERVERA FANTONI, Ángel Luis (2008): *Comunicación total*, 4ª ed., serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
 - (2003): *Envase y embalaje. La venta silenciosa*, 2ª ed., Madrid, ESIC.
- CID, Martin (2013): *Madrid-Barça. Los cuatro partidos que marcaron mi crisis*, Seattle, CreateSpace.
- CRUZ RUIZ, Juan (2011): *Viaje al corazón del fútbol*, Barcelona, Libros del Atril.
- CUBEIRO, Juan Carlos y Leonor GALLARDO (2010a): *Liderazgo Guardiola. Descubre los secretos de su éxito*, 4ª ed., col. Habilidades Directivas, Barcelona, Alienta.
 - (2010b): *Mourinho versus Guardiola. Dos métodos para un mismo objetivo*, col. Alienta, Barcelona, Alienta.
- DAVIS, Scott M. (2002): *La marca: Máximo valor de su empresa*, México, Pearson Educación.
- DE LA MORA MEDINA, José (1999): *Explicación y análisis. Taller de Comunicación I*, México, Colegio de Ciencias y Humanidades de la Universidad Nacional Autónoma de México.
- DELGADO, Manuel (2012): “10. Sistema de portavoces en organizaciones públicas. Casos prácticos”, en ARCEO, Alfredo, coord.: *El portavoz en la comunicación de las organizaciones. Fundamentos teórico-prácticos*, San Vicente del Raspeig, Publicaciones de la Universidad de Alicante.
- DE MANUEL DASÍ, Fernando y Rafael MARTÍNEZ-VILANOVA MARTÍNEZ (2000): *Comunicación y negociación comercial*, 3ª ed., Madrid, ESIC.
- DESBORDES, Michel et al (2001): *Estrategias del marketing deportivo. Análisis del consumo deportivo*, col. Gestión y Administración Deportiva, Barcelona, Paidotribo.

- DÍAZ CASTAÑEDA, Rodolfo (2007): *Enseñar investigando. Un principio de didáctica para un nuevo rol docente*, Morris, Lulu.
- DUTHEL, Heinz (2011): *FC Barcelona. Futbol Club Barcelona. Barça or Blaugrana*, Seattle, CreateSpace.
- ENGUITA MAYO, Nuria (2006): *Los carteles de Tàpies y la escuela pública*, Barcelona, Fundación Antoni Tàpies.
- ENRIQUE, Ana M. et al: *La planificación de la comunicación empresarial*, col. Materials, no. 202, Bellaterra, Servicio de Publicaciones de la Universidad Autónoma de Barcelona.
- ESCRIBANO RUIZ, Gabriel et al: *Políticas de marketing*, serie Gestión Comercial y Marketing, col. Comercio y Marketing, Madrid, Thompson Paraninfo.
- ESCUDERO SERRANO, Ma. José (2012): *Comunicación y atención al cliente*, Madrid, Paraninfo.
- FERNÁNDEZ MARTÍN, Ovidio (2013): *La violencia en el deporte*, Bloomington, Palibrio.
- FITZPATRICK, Richard (2012): *El Clasico: Barcelona v Real Madrid: Football's Greatest Rivalry*, Londres, Bloomsbury Publishing.
- FONSECA YERENA, María del Socorro (2005): *Comunicación oral. Fundamentos y práctica estratégica*, 2ª ed., México, Pearson Educación.
- FOURNIER MARCOS, Celinda (2002): *Comunicación verbal*, México, Thompson.
- FRUTOS SASTRE, María Jesús et al (2012): *Disposición y venta de productos*, Madrid, Paraninfo.
- GARCÍA CANDAU, Julián (2007): *El deporte en la guerra civil*, Madrid, Espasa Calpe.
- GARCÍA FERRANDO, Manuel y Ramón LLOPIS GOIG (2011): *Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010*, Madrid, Consejo Superior de Deportes / Centro de Investigaciones Sociológicas.

- GARCÍA, Sebastián (2005): “Identidad, marca e imagen corporativa. Concepción y gestión”, en COSTA, Joan, ed.: *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*, Buenos Aires, Grupo Editorial Design.
- GARCÍA-UCEDA, Mariola (2008): *Las claves de la publicidad*, 6ª ed., serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- GARRUT I ROMÁ, Josep Maria (1980): *Barcelona*, Barcelona, Ediciones Castell.
- GERSTLÉ, Jacques (2005): *La comunicación política*, serie Universitaria, Santiago de Chile, Lom Ediciones.
- GIL ALBORS, Juan Alfonso (2004): *Parece que fue ayer. Valencia 1936-1957*, Valencia, Carena Editors.
- GÓMEZ, Daniel (2007): *La patria del gol. Fútbol y política en el Estado español*, Irún, Alberdania.
- GONZÁLEZ BUENO, Sergio A. (2011): *Los 12 apóstoles del futbol*, Madrid, Visión Libros.
 - (2008): *El fútbol que no miramos. La cultura de la pelota*, Madrid, Visión Libros.
- GRANDE ESTEBAN, Ildelfonso (2006): *Conducta real del consumidor y marketing efectivo*, serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- GRIFFIN, Ricky W. y Ronald J. EBERT (2005): *Negocios*, 7ª ed., México, Pearson Educación.
- GUTIÉRREZ, Miguel (2011): *Frases de futbol*, Barcelona, Libros del Atril.
- GUZMÁN ARIZA, Fabio J. (2012): *El lenguaje de la Constitución dominicana*, Santo Domingo, Academia Dominicana de la Lengua / Gaceta Judicial.
- HATUM, Andrés (2013): *The New Workforce Challenge: How Today's Leading Companies Are Adapting to the Future*, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
- HEINEMANN, Klaus (1994): “El deporte como consumo”, *Apunts. Educació Física i Esports*, no. 37, Barcelona, Institut Nacional d’Educació Física de Catalunya.

- HERNÁNDEZ VILLASOL, Raúl (2011): “Entre símbolos religiosos y símbolos deportivos. El cuerpo infantil y juvenil como identidad individual”, en GARCÍA CASTAÑO, F. Javier y Nina KRESSOVA: *Actas del I Congreso Internacional sobre Migraciones en Andalucía*, Granada, Instituto de Migraciones.
- KOTLER, Philip y Kevin Lane KELLER (2006): *Dirección de Marketing*, 12ª ed., México, Pearson Educación.
- LAINZ I BECH, Lluís (2012): *De puertas adentro*, Barcelona, Roca Editorial de Libros.
- LAMB, Charles W. et al (2006): *Fundamentos de marketing*, 8ª ed., México, Thompson.
- LAPETRA COSTAS, Susana y Roberto GUILLÉN CORREAS (2010): *Ocio deportivo en la naturaleza*, Zaragoza, Pressas Universitarias de Zaragoza.
- LATIESA RODRÍGUEZ, Margarita e Inmaculada PUERTAS CAÑAVERAL (2001): “El papel de la investigación en el marketing deportivo”, en LATIESA RODRÍGUEZ, Margarita et al, comps.: *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*, vol. I, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- MADRIGAL LÓPEZ, Damaris (2011): *Comunicación administrativa*, San José de Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- MARTÍN, Àlex (2012): *El efecto Guardiola. Soluciones ganadoras para la vida cotidiana*, Barcelona, DeBolsillo.
- MARTÍN, Enrique (2005): *Nominología. Cómo diseñar, seleccionar y proteger nombres de marca*, Madrid, Fundación Confemetal Editorial.
- MARTÍN GARCÍA, Manuel (2005): *Arquitectura de marcas. Modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*, col. Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- MARTÍNEZ CAMACHO, Julio (2012): *Fútbol con mayúsculas*, Huelva, Consulcom.
- MARTÍNEZ, Guillem (2009): *Barcelona rebelde. Guía histórica de una ciudad*, Barcelona, Debate.

- MARTÍN SERRANO, Manuel (2004): *La producción social de comunicación*, 3ª ed., Madrid, Alianza Editorial.
- MORENO SÁNCHEZ, María de Fátima et al (2006): *Planificación estratégica de las ferias comerciales*, col. Ciencias Jurídicas y Sociales, no. 41, Madrid, Universidad Rey Juan Carlos / Dykinson.
- MUNIESA, Bernat (2005): *Dictadura y transición. La España lampedusiana. Vol. 1: La dictadura franquista, 1939-1975*, Barcelona, Publicaciones de la Universidad de Barcelona.
- MUNUERA ALEMÁN, José Luis y Ana Isabel RODRÍGUEZ ESCUDERO (2007): *Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*, serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- NADAL, Miriam y Marc PARRAMON (2011): “Mudanza hacia la excelencia”, *Barça. Revista oficial FC Barcelona*, no. 52, Barcelona, Departamento de Comunicación FC Barcelona.
- NAURIGHT, John (2012): “Cruyff, Johan (1947-)”, en NAURIGHT, John y Charles PARRISH, eds.: *Sports Around the World. History, Culture and Practice. Vol. 2: British Isles and Europe*, Santa Barbara, ABC-Clio.
- NOSNIK OSTROWIAK, Abraham (2000): “Capítulo II. ¿Por qué la comunicación es relevante a la empresa?”, en REBEIL CORELLA, María Antonieta y Celia RUIZSANDOVAL RESÉNDIZ, coords.: *El poder de la comunicación en las organizaciones*, México, Plaza y Valdés.
- OBIOLS I GRAS, Salvador (2003): “1. Posición y aportación de Catalunya en materia de inmigración extranjera”, en AUBARELL, Gemma, dir.: *Perspectivas de la inmigración en España. Una aproximación desde el territorio*, col. Catalunya Hoy, Barcelona, Icaria.
- O’CONNOR, Sean (2005): “La legislación como impulsora de las innovaciones tecnológicas y su comercialización”, en AGUIRRE HERNÁNDEZ, Jorge y Roberto GARZA-LEONARD, comp.: *Propiedad industrial, certidumbre jurídica y competitividad*, Monterrey, Fondo Editorial Nuevo León / Universidad de Monterrey.

- ONGALLO, Carlos (2007): *Manual de comunicación. Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*, Madrid, Dykinson.
- PALENCIA-LEFLER, Manuel (2008): *90 técnicas de relaciones públicas. Manual de comunicación corporativa*, Barcelona, Bresca.
- PASCUAL, Antonio (2011): *San Benito y el management. Gestión empresarial con valores benedictinos*, Madrid, Bubok.
- PEDROSA SANZ, Rosario y José Antonio SALVADOR INSÚA (2003): “El impacto del deporte en la economía: problemas de medición”, *Revista Asturiana de Economía*, no. 26, Oviedo, Asociación Asturiana de Estudios Económicos.
- PEÑAFIEL, Eva y Cristina SERRANO (2010): *Habilidades sociales*, serie Servicios Culturales y a la Comunidad, Madrid, Editex.
- PERARNAU, Martí (2011): *Senda de campeones. De La Masia al Camp Nou*, col. 10 Books, Barcelona, Salsa Books.
- PINAL MORA, Karla Magdalena (2006): *Apuntes de metodología y redacción. Guía para la elaboración de un proyecto de tesis*, serie Investigación para la Docencia, no. 9, México, Universidad Panamericana / Publicaciones Cruz.
- PUBLICACIONES VÉRTICE (2008): *La comunicación comercial*, serie Comercio, Málaga, Vértice.
- PUENTE, Juan José (2006): *La estrategia del fútbol aplicada a los negocios*, col. Emprendedores, no. 1, Buenos Aires, Lea.
- PUJADAS I MARTÍ, Xavier (2010): “1. De las élites a las masas: deporte y transformación de las formas de ocio moderno en Cataluña (1890-1936)”, en PUJADAS I MARTÍ, Xavier, coord.: *La metamorfosis del deporte. Investigaciones sociales y culturales del fenómeno deportivo contemporáneo*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya.
- PULIDO RODRÍGUEZ, Rodrigo *et al* (2007): *Abordaje hermenéutico de la investigación cualitativa. Teorías, procesos, técnicas*, 2ª ed., col. Libros de Texto, Bogotá, Universidad Cooperativa de Colombia.

- QUIROGA LAVIE, Humberto (2011): *Hombres y mujeres célebres en la historia argentina*, Raleigh, Lulu.
- RAJU, Jagmohan y Z. John ZHANG (2010): *Fijando precios para ganar competitividad. Últimas tendencias en política de precios*, Barcelona, Profit.
- RAMÍREZ PERDIGUERO, Francisco J. (2006): “Capítulo 9. Marketing y deporte”, en VARIOS: *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*, Cuenca, Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha / Fundación de la Real Federación Española de Fútbol.
- REYES RODRÍGUEZ, Alixon David (2012): *Fraudes en el deporte.: Los avatares de la disciplina entre una “cultura” de la hipocresía y el cosmopolitismo mundano*, Alicante, Editorial Club Universitario.
- RIFÀ, Fina y Bernat CORMAND (2002): *Barcelona, cuéntanos de ti*, Madrid, H. Kliczowski.
- RINCÓN, Omar y Mauricio ESTRELLA (2001): *Televisión: Pantalla e identidad*, Quito, Proyecto Latinoamericano de Medios de Comunicación Friedrich Ebert Stiftung / El Conejo.
- RIVERA CAMINO, Jaime y Ma. Dolores DE JUAN VIGARAY (2002): *La promoción de ventas. Variable clave del marketing*, 2ª ed., Madrid, ESIC.
- RIVERA CAMINO, Jaime y Víctor MOLERO AYALA (2012): *Marketing y fútbol. El mercado de las pasiones*, Madrid, ESIC.
- ROBBINS, Stephen y Mary COULTER (2005): *Administración*, 8ª ed., México, Pearson Educación.
- RODRIGO ALSINA, Miquel (2001): *Teorías de la comunicación. Ámbitos, métodos y perspectivas*, Barcelona, Universitat Autònoma de Barcelona / Universitat Jaume I / Universitat Pompeu Fabra / Universitat de València.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio *et al* (2008): *Dirección publicitaria*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya.
- RODRÍGUEZ DÍAZ, Álvaro (2008): *El deporte en la construcción del espacio social*, serie Monografías, no. 261, Madrid, Centro de Investigaciones Sociológicas.

- RODRÍGUEZ, María Pilar (2009): “Introducción. Los estudios culturales y de los medios de comunicación”, en RODRÍGUEZ PÉREZ, María Pilar: *Estudios culturales y de los medios de comunicación*, serie Humanidades, vol. 19, Bilbao, Publicaciones de la Universidad de Deusto.
- ROSA SIERRA, Alberto *et al* (2012): “Importancia de la apreciación visual y táctil de calidad percibida en la compra de pantalones de mezclilla (jeans)”, *Memorias del Congreso Internacional de Investigación Academia Journals*, vol. 4, no. 3, San Antonio, PDH Tech.
- RUIZ DE MAYA, Salvador e Ildelfonso GRANDE ESTEBAN (2013): *Casos de comportamiento del consumidor. Reflexiones para la dirección de marketing*, serie Libros Profesionales de Empresa, Madrid, ESIC.
- RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2001): “Sociedad y deporte. Reestructuración y consecuencias deportivas”, en LATIESA RODRÍGUEZ, Margarita *et al*, comps.: *Deporte y cambio social en el umbral del siglo XXI*, vol. II, Madrid, Librerías Deportivas Esteban Sanz.
- SÁNCHEZ MARROYO, Fernando (2003): *La España del siglo XX. Economía, demografía y sociedad*, serie Historia de España, col. Fundamentos no. 195, Madrid, Istmo.
- SEGAL, Fernando (1999): *Crece tu programa de desarrollo deportivo*, Buenos Aires, Stadium.
- SICILIA CAMACHO, Álvaro, coord. (2011): *Hábitos deportivos, actitud y satisfacción de los almerienses ante el deporte*, serie Humanidades, Almería, Patronato Municipal de Deportes de Almería / Editorial Universidad de Almería.
- SIMONIS, Damien (2007): *Barcelona Encounter*, Londres, Lonely Planet.
- SUNKEL, Guillermo (2006): “Introducción: El consumo cultural en la investigación en comunicación-cultura en América Latina”, en SUNKEL, Guillermo, coord.: *El consumo cultural en América Latina*, 2ª ed. ampliada y revisada, col. Agenda Iberoamericana, Bogotá, Convenio Andrés Bello.

- TOLEDO OMS, Alberto (2011): “1. Relaciones colectivas y sindicación”, en RIVAS VALLEJO, Pilar, dir.: *Relación del trabajo en el deporte profesional*, Madrid, Grupo Difusión.
- UNZUETA, Patxo (2011): *A mí el pelotón y otros escritos de fútbol*, Barcelona, Libros del Atril.
- VAN DER HOFSTADT ROMÁN, Carlos J. (2005): *El libro de las habilidades de comunicación. Cómo mejorar la comunicación personal*, 2ª ed., Madrid, Díaz de Santos.
- VERDERBER, Rudolph F. (2004): *Comunicación oral efectiva*, 11ª ed., México, Thompson.
- VILÀ BAÑOS, Ruth (2007): *Comunicación intercultural. Materiales para Secundaria*, Madrid, Ministerio de Educación y Ciencia / Narcea.
- VILAGUT, Jordi (2011): *Mensajes redondos*, col. Historia Empresarial, serie Emprendedores Mundiales, Madrid, LID Editorial Empresarial.
- VILANOVA, Mercedes (2005): “Desde la globalización y el globalismo. Identidad, género y transformación social”, en *Historia, antropología y fuentes orales. Más allá del trabajo: la risa*, no. 33, 3a. época, Barcelona, Asociación Historia y Fuente Oral / Departamento de Publicaciones de la Universidad de Barcelona / Arxiu Històric de la Ciutat / Editorial Universidad de Granada.
- VILLAMIZAR D., Gustavo (2000): *Comunicación, provincia e integración*, serie Comunicación, col. Ciencias Sociales, Mérida, Consejo de Publicaciones de la Universidad de Los Andes.
- VILLAMIZAR LOAIZA, Carolina (2012): “Capitalizar marcas socialmente responsables desde una perspectiva latinoamericana”, *Investigación y Desarrollo. Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Desarrollo Humano*, vol. 20, no. 1, Barranquilla, Universidad del Norte.
- VILLAREJO RAMOS, Ángel Francisco (2003): “12. La imagen del establecimiento comercial como antecedente en la determinación del valor de marca: una aplicación en el mercado de consumo”, en BARREIRO

FERNÁNDEZ, José Manuel *et al*: *Gestión científica empresarial. Temas de investigaciones actuales*, Oleiros, Netbiblo.

- VILLARREAL, Ana Lucía (2006): *Principios de comunicación rural. Antología*, San José de Costa Rica, Editorial Universidad Estatal a Distancia.
- WHETTEN, David A. y Kim S. CAMERON (2005): *Desarrollo de habilidades directivas*, 6ª ed., México, Pearson Educación.
- YOGUI, Rakso (2008): *El fútbol del futuro*, Buenos Aires, LibrosEnRed.
- ZAPICO ALDEANO, Luis Miguel y Ana Isabel JIMÉNEZ ZARCO (2004): “Capítulo I. El producto y la importancia de la marca en su política”, en JIMÉNEZ ZARCO, Ana Isabel, coord.: *Dirección de productos y marcas*, serie Economía y Empresa, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- ABREGO CARRASCO, Artemio (2001): “¿Qué hay detrás del nombre de una marca?”, *Vía Marca*. En red; disponible en http://www.viamarca.com/pdf/A2_Que_hay_detras_del_nombre_de_una_marca.pdf.
- ALONSO, Juan José (2011): “Apple: La marca más valiosa del planeta”, *Grupo Consultor EFE*. En red; disponible en <http://preciosdetransferenciatijuana.wordpress.com/2011/05/21/apple-la-marca-mas-valiosa-del-planeta/>.
- ARIAS, Alberto (2013): “FCB Social: Toda la presencia en las redes sociales del FC Barcelona”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/barca-2-0/detalle/noticia/fcb-social-toda-la-presencia-en-las-redes-sociales-del-fc-barcelona>.
- “Barça y Qatar Airways: Un acuerdo por 100 millones”, *Central. Periodismo irreverente*. En red; disponible en <http://www.periodicocentral.mx/deportes/barca-y-qatar-oficializan-acuerdo>.

- BESA, Ramón (2013): “El Barça se entrega a Catar”, *El País. Deportes*. En red; disponible en http://deportes.elpais.com/deportes/2013/08/27/actualidad/1377633627_371956.html.
- BOGUNYÁ, Roger (2011): “Asamblea: reuniones previas con los socios compromisarios”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/castellano/noticies/club/temporada11-12/07/08/n110708118336.html>.
- BOLUMAR AIGUADÉ, Carlos (2011): “Maldiciones en el fútbol”, en *Cuadernos de Fútbol. Revista oficial del CIHEFE*. En red; disponible en <http://www.cihefe.es/cuadernosdefutbol/2011/10/maldiciones-en-el-futbol/>.
- CARAZO, José Luis (2010): “Sandro Rosell quiere hacer del Barça el club más admirado”, *Sport.es/barca*. En red; disponible en <http://www.sport.es/es/noticias/canal-carazo/20101103/sandro-rosell-quiere-hacer-del-barca-club-mas-admirado/print-781086.shtml>.
- “Carnet de compromiso”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/socios/carnet-compromiso/detalle/ficha/carnet-de-compromiso>.
- “Comunicación comercial”, *In Sight. Business Consulting*. En red; disponible en http://www.insightconsulting.com.mx/main/page_comunicacin_comercial.html.
- “Comunicación intrapersonal”, *Coewiki*, Escuela Superior de Cómputo. En red; disponible en <http://coeclub.wikispaces.com/Comunicaci%C3%B3n+intrapersonal>.
- “Comunicación oral y escrita”, *Académica*, México, Fundación Carlos Slim. En red; disponible en <http://www.academica.mx/blogs/comunicaci%C3%B3n-oral-y-escrita>.
- “Comunicación para el desarrollo”, *UNICEF*. En red; disponible en http://www.unicef.org/spanish/cbsc/index_42329.html.

- “Comunicación verbal y comunicación no verbal”, *Profesor en Línea*. En red; disponible en <http://www.profesorenlinea.cl/castellano/ComunicaconVerbalyNoVerbal.htm>.
- “Comunicar”, *Diccionario de la Lengua Española*, Madrid, Real Academia de la Lengua. En red; disponible en <http://lema.rae.es/drae/?val=comunicar>.
- “Copa de los Pirineos”, *Enciclopedia Universal*. En red; disponible en http://enciclopedia_universal.esacademic.com/54126/Copa_de_los_Pirineos.
- “Definición de masía”, *La historia con mapas*. En red; disponible en <http://www.lahistoriaconmapas.com/historia/historia2/definicion-de-masia/>.
- DE LUCIO, Juan y Manuel VALERO: *La fidelidad de los consumidores a la marca*, Madrid, Servicio de Estudios del Consejo Superior de Cámaras. En red; disponible en http://www.camaras.org/publicado/shop/prod_42557/estudios/pdf/documento_marca.pdf.
- “Deporte y sociedad de consumo”, *Cultura mediática*. En red; disponible en <http://dapra004.blogspot.mx/2007/10/deporte-y-sociedad-de-consumo.html>.
- DONJUAN, Guadalupe Esthela (2013): “La expresión oral como estrategia de comunicación, en el contexto de la Pedagogía de la comunicación”, *Lic. Guadalupe Esthela Donjuan. Blog*. En red; disponible en <http://profeesthela.blogspot.mx/2013/05/la-expresion-oral-como-estrategia-de.html>.
- “El Barça en el exilio”, *Blaugranas.com*. En red; disponible en http://blaugranas.com/el_barca_en_el_exilio-itemap-118-227669-1.htm.
- “El Barça en la Copa de Europa y Copa Latina”, *Web del Culé*. En red; disponible en <http://www.web-delcule.com/varios/hicoeuro.html>.
- “El Barça renueva su acuerdo con Estrella Damm”, *Sport.es*. En red; disponible en <http://www.sport.es/es/noticias/barca/print-1214385.shtml>.
- “El FC Barcelona y Etisalad renuevan su acuerdo de patrocinio”, *FC Barcelona*. En red; disponible en

- <http://www.fcbarcelona.es/club/detalle/noticia/temporada/2012-2013/el-fc-barcelona-y-etisalat-renuevan-su-acuerdo-de-patrocinio>.
- “El FC Barcelona y Audi han firmado el acuerdo de renovación de patrocinio hasta 2014”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/detalle/noticia/temporada/2011-2012/el-fc-barcelona-y-audi-han-firmado-el-acuerdo-de-renovacion-de-patrocinio-hasta-2014>.
 - “Enrique Fernández: Enrique Fernández Viola”, *Bdfutbol*. En red; disponible en <http://www.bdfutbol.com/es//l8418.html>.
 - “Estrella Damm renueva como patrocinador oficial del FC Barcelona durante 5 años más”, *FC Barcelona.es*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/detalle/noticia/temporada/2011-2012/estrella-damm-renueva-como-patrocinador-oficial-del-fc-barcelona-durante-5-anos-mas>.
 - “Estrella Damm renueva como patrocinador oficial del FC Barcelona cinco años más”, *La Vanguardia.com*. En red; disponible en <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20111109/54237710194/estrella-damm-renueva-como-patrocinador-oficial-del-fc-barcelona-cinco-anos-mas.html>.
 - “FC Barcelona - Real Madrid 2-1 (1975/76)”, *FC Barcelona*. En red; disponible en http://www.fcbarcelona.es/futbol/primer-equipo/el-clasico-barcelona-madrid?widget=57281&node_id=118502.
 - GAITÁN, Ricardo: “El fútbol como marca produce mucho dinero”, *M2M. Marketing to Marketing*. En red; disponible en <http://www.m2m.com.co/interna.asp?mid=1&did=3648>.
 - GARCÍA FERRANDO, Manuel (2006): “9. El deporte como consumo y espectáculo de masas”, en *Posmodernidad y deporte: Entre la individualización y la masificación. Encuesta de hábitos deportivos de los españoles 2005*, Madrid, Consejo Superior de Deportes. En red; disponible en <http://www.csd.gob.es/csd/sociedad/encuesta-de-habitos-deportivos/encuesta->

de-habitos-deportivos-2005/9-el-deporte-como-consumo-y-espectaculo-de-masas.

- GARCÍA, Víctor (2013): "El Barça parece la selección de Qatar", *El Confidencial*. En red; disponible en http://www.elconfidencial.com/deportes/futbol/liga/2013-08-28/el-barca-parece-la-seleccion-de-qatar_22057/.
- GUERRINI, Sebastian (2012): "Como un equipo de fútbol, una marca se diseña de atrás para adelante", *Pensamientos sobre imágenes, identidades y diseño*. En red; disponible en <http://www.sebastianguernini.com/esp/como-se-disena-una-marca/>.
- HERNAEZ, Antonio (1978): "Núñez insiste en la grave situación económica del Barcelona", *El País. Archivo*. En red; disponible en http://elpais.com/diario/1978/02/18/deportes/256604421_850215.html.
- "Historia de los himnos", *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/identidad/detalle/ficha/los-himnos>.
- "La Caixa, nuevo Patrocinador Oficial del FC Barcelona", *Prensa La Caixa*. En red; disponible en prensa.lacaixa.es/show_annex.html?id=523.
- "La final de las botellas", *Curiosidades del futbol*. En red; disponible en <http://curiosidadesdelfutbol.wordpress.com/2012/08/12/la-final-de-las-botellas-1968/>.
- *La marca*. En red; disponible en <http://taller2a.files.wordpress.com/2010/04/marca.pdf>.
- "La nueva Masia – Centro de Formación Oriol Tort", *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/instalaciones-y-servicios/masia>.
- *Las marcas publicitarias*. En red; disponible en <http://marcaspublicitarias.blogspot.mx/>.
- LEÓN, Jaime *et al* (2000): "Comunicación popular y educación: el caso del equipo de comunicación educativa (ECOE) de Madrid", *Razón y Palabra*, no. 18, Atizapán de Zaragoza, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de

Monterrey, campus Estado de México. En red; disponible en

<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n18/18lealka.html>.

- LEÓN MARTÍNEZ, María Alexandra: *Expresión escrita. Espacio académico II*, Quindío, Facultad de Ciencias Humanas y Bellas Artes de la Universidad del Quindío. En red; disponible en http://issuu.com/maleon/docs/gu_a_2_unidad._expresi_n_escrita.
- *Ley de la Propiedad Industrial*, México, Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión. En red; disponible en <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>.
- LOAIZA, Arturo (2013): “Tiki-taka: Del Pep al Tito al Tata”, *El futbol es injusto... a veces*. En red; disponible en <http://www.elfutbolesinjusto.com/tiki-taka-del-pep-al-tito-al-tata/>.
- MALO, Víctor (2013): “El Barça multiplica por diez la notoriedad de Qatar Airways”, *DiarioGol.com*. En red; disponible en <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/10/el-barca-multiplica-por-10-la-notoriedad-de-qatar-airways-35475.php>.
- MANDELLI GUARAGNA, Frederico (2007): *Factores de suceso deportivo y organizacional de entidades deportivas: Una perspectiva de gestión estratégica del marketing deportivo*, Barcelona. En red; disponible en <http://www.slideshare.net/fremanguar/fc-barcelona-strategy-map>.
- MASIÀ, Vicent: “La Copa España Libre de 1936-1937”, *La Futbolteca.com. Enciclopedia del Fútbol Español*. En red; disponible en lafutbolteca.com/la-copa-espana-libre-de-1936-37/.
- “1950-196. Kubala y su tiempo”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1950-1961-kubala-y-su-tiempo>.
- “1909-1919. Consolidación en el campo de la calle de la Industria”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1909-1919-consolidacion-en-el-campo-de-la-calle-de-la-industria>.

- “1988. El regreso de Johan Cruyff”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1988-el-regreso-de-johan-cruyff>.
- “1968. La frase *Más que un club*”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1968-la-frase-mas-que-un-club>.
- “1979. El Barcelona gana la primera Recopa de Europa”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1979-el-barca-gana-la-primera-recopa-de-europa>.
- “1930-1939. Luchando contra la historia”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1930-1939-luchando-contra-la-historia>.
- “1924. El 25º aniversario”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://www.fcbarcelona.es/club/historia/detalle/ficha/1924-el-25-aniversario>.
- “1899-1909. Nacimiento y supervivencia”, *FC Barcelona*. En red; disponible en http://www.fcbarcelona.es/club/historia?widget=3684&card_tab_id=2292.
- MONGE, Sergio (2008): “Identidad de marca”, *Taller d3: Blog sobre comunicación*. En red; disponible en <http://www.tallerd3.com/archives/1730>.
- MUÑOZ GONZÁLEZ, Rafael: “14. La marca”, *CEF. Marketing XXI*. En red; disponible en <http://www.marketing-xxi.com/la-marca-46.htm>.
- MUÑOZ, Julio (2012): “La final de Berna entre el Barcelona y el Benfica supuso el final de los postes cuadrados”, *Colgados por el futbol.com*. En red; disponible en <http://colgadosporelfutbol.com/la-final-de-berna-entre-el-barcelona-y-el-benfica-supuso-el-final-de-los-postes-cuadrados/>.
- ORTIZ OROZCO, Jonathan (2011): “Marca”, *Blogs de la Escuela de Organización Industrial*. En red; disponible en <http://www.eoi.es/blogs/jonathanortiz/2011/12/17/marca/>.
- OSINAGA, Paulina y Silvina RODRÍGUEZ: *La comunicación no verbal entre masa e ídolo*. En red; disponible en

http://perio.unlp.edu.ar/seminario/nivel2/nivel3/ponencias/mesa9/OSINAGA_R ODRIGUEZSILVINA.htm.

- PEREARNAU, Francesc (2013): “FC Barcelona y Qatar Airways sellan un acuerdo de altos vuelos”, *Mundo Deportivo.com*. En red; disponible en http://www.mundodeportivo.com/20130827/fc-barcelona/acuerdo-qatar-airways-barcelona_54379813404.htm.
- PUIGDEMONT, Oriol (2013): “Luces y sombras en La Masía”, *El País Deportes*. En red; disponible en http://deportes.elpais.com/deportes/2013/06/18/actualidad/1371589499_003978.html.
- REGÀS, Lluís (2013): “MCM pide 100 millones al Barça”, *DiarioGol.com*. En red; disponible en <http://www.diariogol.com/es/notices/2013/09/mcm-pide-100-millones-al-barca-35072.php>.
- RELAÑO, Alfredo (2012): “La misteriosa muerte de Benítez”, *El País*. En red; disponible en <http://blogs.elpais.com/memorias-blanco-negro/2012/10/la-misteriosa-muerte-de-ben%C3%ADtez.html>.
- REQUENA LAVIÑA, María: “2.3.2 La calidad percibida”, *Eumed.net*. En red; disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2008/mrl/LA%20CALIDAD%20PERCIBIDA.htm>.
- ROMERO GRANADOS, Santiago: “Deporte y consumo”, *Edusport*. En red; disponible en http://ww2.educarchile.cl/UserFiles/P0001/File/deporte_y_consumo.pdf.
- ROMERO SOSA, Yolmer Alexis (2011): “Dirección estratégica del marketing: lineamientos para la concepción del producto deporte desde la óptica del marketing experiencial”, *EFDeportes.com. Revista digital*, año 16, no.161, Buenos Aires. En red; disponible en <http://www.efdeportes.com/efd161/el-producto-deporte-desde-el-marketing-experiencial.htm>.
- RUIZ, Jesús (2012): “Clasificación de los tipos de comunicación”, *La expresión oral y escrita*. En red; disponible en <http://eoejesusarturoruizsosa12-3.blogspot.mx/2012/07/clasificacion-de-los-tipos-de.html>.

- SALINAS, David (2013): “Las cuatro Copas de Europa del Barça”, *Sport.es*. En red; disponible en <http://www.sport.es/es/noticias/champions/las-cuatro-copas-europa-del-barca-2206556>.
- “Sandro Rosell”, *Web del Culé*. En red; disponible en <http://www.webdelcule.com/10-11/rosell.html>.
- SASTRE PELÁEZ, Francisco (2006): “Economía y cultura. La industria de la información”, *Eumed*. En red; disponible en <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/2y.htm>.
- SMITH, Carlos (2007): “Comunicación intrapersonal (del libro *Pedagogía de lo humano*)”, *BCN Ligas Mayores*, Santiago de Chile, Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. En red; disponible en <http://www.ligasmayores.bcn.cl/content/view/92774/Comunicacion-Intrapersonal-Del-libro-Pedagogia-de-lo-Humano.html>.
- “Tendencias de consumo: Deporte más empresas... Patrocinio deportivo”, *Revista del Consumidor*. En red; disponible en <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=28913>.
- “Un estadio cinco estrellas”, *FC Barcelona*. En red; disponible en http://www.fcbarcelona.es/club/instalaciones-y-servicios/camp_nou.
- VARGAS, Jorge (2011): 2.2.3. *Estrategias de marca*. En red; disponible en www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r70267.PDF.
- “XXIX Encuentro de Emprendedores”, *Proyecto I+I+i. Boletín COIIM Innova*, no. 4, Colegio Oficial de Ingenieros Industriales de Madrid. En red; disponible en <http://www.coiim.es/c2i2/Paginas/TDi/Boletines/IV%20Bolet%C3%ADn%20COIIM%20Innova.pdf>.
- “Ya puedes consultar la lista de espera de abonos”, *FC Barcelona*. En red; disponible en <http://arxiu.fcbarcelona.cat/web/castellano/noticies/club/temporada10-11/02/28/n110228116014.html>.