



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE LA PLATA

Turismo Deportivo y Marketing: el efecto Messi en el Fútbol Club Barcelona

Tesina

Licenciatura en Turismo

Carolina Fernández Curone

Legajo 98874/0

fernandezccaro@gmail.com

Directora: Ana Clara Rucci

Fecha de entrega: 15/04/2024



Índice

Resumen	4
Introducción	5
Objetivos	7
Marco teórico	8
Fútbol como fenómeno cultural masivo	8
Marketing deportivo	9
Turismo deportivo	11
Metodología	13
Promoción turística de Barcelona	14
Caso de estudio: Fútbol Club Barcelona	17
Estrategias de Marketing del FCB	19
Branding	19
Benchmarking	23
Desarrollo del sistema Seient Lliure	24
Promoción del tour del Spotify Camp Nou y Museo	25
Patrocinio	26
Lionel Messi	31
Impactos económicos del turismo por el FC Barcelona	40
Conclusiones	43
Referencias bibliográficas	46

En lo que fue mi paso por la Universidad, siento que le debo las gracias a muchas personas que me acompañaron y colaboraron para llegar a este momento tan importante.

A mi familia, que es mi sostén en la vida.

A Lio y Koda, mis fieles compañeros.

A mis amigos, que siempre estuvieron conmigo.

A mis futuros colegas, que fueron una parte fundamental de mi recorrido, en especial a Mercedes, mi gran amiga que me deja los mejores recuerdos de esta etapa.

A los profesores que me motivaron y me prepararon para mi futuro.

A Óscar Gutiérrez Aragón, por su ayuda y predisposición con mi trabajo.

A mi directora Ana Clara Rucci, quien me apoyó desde el primer día, me escuchó y guió para poder dar lo mejor de mí.

Y por supuesto, a mi ídolo, Lionel Messi, por inspirarme y ser ejemplo de perseverancia.

Gracias a todos por formar parte de este capítulo en mi vida.

Resumen

El creciente consumo del fútbol ha transformado al deporte en un fenómeno masivo que posee una gran influencia en la tipología de turismo deportivo. Desde un enfoque turístico, la presente investigación se enfocó específicamente en el estudio del Fútbol Club Barcelona (FCB) y las estrategias de marketing empleadas para el crecimiento del club. Se examinó cómo su estadio y su museo se han convertido en elementos clave de la identidad cultural de Barcelona y en importantes atracciones turísticas, generando impactos económicos positivos en la región. Asimismo, se identificó al jugador Lionel Messi como un componente esencial no sólo para el éxito deportivo y económico alcanzado, sino también para el reconocimiento mundial del club. En base a esto, se analizó el "efecto Messi" en el destino y cómo se ha consolidado como un fenómeno que intervino en la configuración de la actividad turística en Barcelona.

El estudio proporciona una visión integral de la relación entre fútbol, marketing y turismo en Barcelona, con el objetivo de analizar cómo se ha utilizado la figura de Messi en conjunto con las estrategias de comunicación y marketing para atraer turistas a las instalaciones del FCB. Los hallazgos de esta investigación contribuyen a la comprensión de la importancia del fútbol como motor del turismo y su impacto en un destino.

Introducción

El fútbol es un deporte de masas que se caracteriza por una gran identificación colectiva, por lo que se convierte en una práctica social que abarca aspectos culturales, políticos y económicos (Carrión, 2006). Su notable crecimiento expandió las fronteras del territorio donde surgió para transformarlo en una actividad de ocio en todo el mundo (Carrión, 2006).

Actualmente, el fútbol es una de las principales industrias del ocio y entretenimiento. A lo largo del tiempo, este deporte ha ido evolucionando y se ha expandido a nivel mundial, transformándose en un negocio dentro de un contexto de globalización, donde los clubes participan como multinacionales del ocio que poseen un gran número de seguidores en todo el mundo y realizan convenios internacionales con empresas para comercializar sus productos y su marca (Juárez Sánchez, 2021). Un ejemplo de ello es el Fútbol Club Barcelona, que ha realizado acuerdos con reconocidas marcas como *Nike*, *Spotify*, *Audi* o *Qatar Airways*. Sin embargo, uno de los mayores negocios de este club fue incorporar a Lionel Messi en su categoría infantil en el año 2001, el cual unos años después sería considerado como el mejor jugador del mundo y traería, no solo victorias, campeonatos y premios, sino también favorecería al reconocimiento internacional del club aumentando futuros negocios y la rentabilidad del mismo.

La marca de un club de fútbol representa los valores de la institución y es una estrategia de marketing elemental para generar ingresos a través de la venta de productos y servicios (Juárez Sánchez, 2021). Asimismo, algunas actividades como las visitas guiadas en el estadio y en los museos (que muchos de ellos tienen para materializar la historia de un club) generan importantes ingresos tanto para la organización como para la ciudad que recibe a los turistas. De esta manera, los clubes de fútbol intervienen como promotores turísticos, desarrollan experiencias y atractivos a la vez que potencian la atraktividad del destino y captan nuevos segmentos del mercado (González García et al., 2018).

Autores que estudiaron el marketing deportivo a través de los clubes de fútbol (Bustos Barajas, 2019; Juárez Sánchez, 2021; Sauret Pont, 2022; Seixa, 2016), han analizado la marca del Fútbol Club Barcelona (FCB) y las políticas de marketing empleadas como la identificación del club con Lionel Messi. En la web oficial del Barça (s.f.) lo presentan como *“el mejor jugador de fútbol de todos los tiempos y el hombre récord del FC Barcelona. Educado en La Masía, su figura estará siempre ligada a la historia del Barça como el mejor jugador que nunca ha vestido la camiseta azulgrana”*.

Se ha comprobado que el marketing está íntimamente relacionado con los goles y los resultados de los partidos; Messi como uno de los máximos goleadores, ha contribuido al éxito deportivo del FCB otorgando a los aficionados la satisfacción de ver ganar al equipo (Juárez Sánchez, 2021). Por lo que, son los “jugadores estrella” (*sic*) los que atraen una audiencia más amplia a través de las victorias de los partidos, es decir, que a medida que éstas aumentan, también aumenta la popularidad del club (Juárez Sánchez, 2021). Esto se traduce en un incremento en los precios de las entradas, en la valorización de los jugadores y en el valor de las acciones, en el mayor reconocimiento internacional e interés por parte del público; de manera que el fútbol ya no se percibe simplemente como un deporte, sino como un medio que produce considerables ingresos anuales (Bustos Barajas, 2019).

En las últimas décadas, el FCB se ha convertido en uno de los clubes de fútbol más grandes y exitosos del mundo, con una importante marca desarrollada, jugadores de élite, un estadio con capacidad para casi 100.000 espectadores (siendo el más grande de toda Europa) y un museo interactivo posicionado dentro del *Top 10* Lugares más visitados de la ciudad con 1.848.198 visitantes al año según el Observatorio de Turismo de Barcelona (2017).

En definitiva, el fútbol es un deporte que genera importantes movilizaciones de fanáticos que, entre sus actividades, realizan turismo para asistir a eventos deportivos y visitar atractivos vinculados a los clubes y sus ciudades de origen (Evans y Norcliffe, 2016; Szymanski y Drut, 2020 en Gutiérrez Aragón 2023). Dichos turistas encuentran su motivación en la pasión por su equipo, el fanatismo por un jugador o el deseo de conocer su estadio y museo, por lo que su presencia genera beneficios económicos tanto para el club como para la ciudad.

A partir de lo descrito, esta tesina busca analizar la relación entre la figura de Lionel Messi y las estrategias de marketing empleadas por el Fútbol Club Barcelona que favorecieron al reconocimiento mundial del club y promovieron el turismo deportivo en la ciudad. Para ello, se aborda la dinámica turística en Barcelona, se estudia el caso del FCB y se relacionan conceptos claves del marketing para comprender las estrategias utilizadas. Asimismo, se analiza el efecto de Lionel Messi tanto en el club como en la ciudad, respaldado por datos estadísticos y por una entrevista realizada a un investigador especializado en el tema, que demuestran los impactos económicos del turismo en Barcelona. Con este enfoque, se busca contribuir al campo de estudios turísticos, ampliando la comprensión sobre el marketing deportivo y los destinos asociados a los clubes de fútbol.

Objetivo general

Analizar la relación entre la figura de Lionel Messi y las estrategias de marketing empleadas por el Fútbol Club Barcelona que favorecieron al reconocimiento mundial del club y promovieron el turismo deportivo en la ciudad.

Objetivos específicos

- Comprender el fútbol como un fenómeno masivo que refuerza las identidades de los individuos y promueve el turismo deportivo.
- Identificar las estrategias de marketing empleadas por el FC Barcelona en materia de promoción de turismo deportivo en la ciudad.
- Describir la contribución de Lionel Messi en el FC Barcelona durante su permanencia (2003-2021).

Marco teórico

En este apartado se introducen los conceptos teóricos de la investigación para la comprensión de su encuadre y su aplicación al caso de estudio, entre ellos, el fútbol como fenómeno cultural masivo, el marketing y el turismo deportivo.

Fútbol como fenómeno cultural masivo

El fútbol se ha convertido en un fenómeno de la globalización por su capacidad de convocatoria, su persuasión y facilidad para activar emociones (Acuña Gómez, 2016). Es un deporte que reúne millones de personas unidas (o divididas, en muchos casos) por una misma pasión (Juárez Sánchez, 2021).

Desde sus inicios, su consumo se ha incrementado notablemente y en la actualidad, se lo denomina “deporte espectáculo”, debido a que es una de las principales industrias del sector del ocio y entretenimiento (Juárez Sánchez, 2021). No sólo ha logrado posicionarse como el deporte más destacado, sino que se ha consolidado como el espectáculo deportivo favorito (Sauret Pont, 2022) y la Copa Mundial resalta como uno de los eventos televisivos más seguidos a nivel global. En la actualidad, la Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) cuenta con una mayor cantidad de asociaciones nacionales afiliadas, abarcando 208 países, en comparación con los 192 países miembros de las Naciones Unidas (Acuña Gómez, 2016), lo que permite dimensionar su masivo alcance.

El fútbol ha trascendido las barreras del ámbito deportivo para abarcar aspectos políticos, económicos y culturales de las sociedades (Sauret Pont, 2022); es uno de los principales productores de identidades, mediante él se definen y refuerzan imaginarios de algunas sociedades y se generan una gran parte de los ingresos de la industria cultural (Ayerdi et al., 2019 en Juárez Sánchez, 2021).

Por lo tanto, el fútbol ofrece la oportunidad de compartir, simpatizar, juzgar o disfrutar un juego con el que identificarse y se configura como un medio que engloba tanto procesos de identificación como de diferenciación, de inclusión y de exclusión (Acuña Gómez, 2016). En este sentido, los hinchas como espectadores, buscan su propia identificación con los valores y las características de un club, por lo que sus identidades se construyen en relación a una ciudad, una región, un estilo de juego, jugadores, hechos históricos, entre otros (Acuña Gómez, 2016). Así como en Argentina está la rivalidad entre Boca y River, que comenzó como un conflicto barrial y excedió a la diferencia de clases sociales, en España está el clásico Real Madrid-Barcelona, donde el primero representa la capital del país y la cultura española, mientras que el segundo representa la provincia y la cultura catalana (Meneses, 2008). En suma, el fútbol permite que cada grupo refleje una parte de su identidad en él (Meneses, 2008).

El consumo cultural del fútbol genera prácticas y mensajes simbólicos que refuerzan la identidad del hinchas y remarcan la contraposición con las identidades de hinchas de otros clubes. Un ejemplo de ello son las camisetas, que dejan de ser percibidas como una prenda de vestir casual, en el momento en que se convierten en símbolos de representación colectiva de un club marcado por los colores que forman su identidad (Meneses, 2008).

El fútbol ha alcanzado una importancia significativa en la vida de sus fanáticos, a tal punto que varios autores (Acuña Gómez, 2016; Vázquez Montalbán, 1996 en Juárez Sánchez, 2021) han comparado a este fenómeno con una religión pagana, donde los dioses son los ídolos deportivos y toda la experiencia futbolística toma un sentido de ritual cercano a lo religioso; la lealtad a un club se vive con intensidad, reflejando una especie de fé en los colores, símbolos, tradiciones asociadas y los estadios, considerados lugares sagrados.

Grandes estadios como Wembley (Inglaterra), Santiago Bernabéu (España) o Camp Nou (España) han obtenido una mayor relevancia en cuanto al diseño arquitectónico, la multifuncionalidad de sus espacios y la rentabilidad que se puede obtener gracias al ocio y entretenimiento. Por esto, se han transformado en lugares "protegidos" (*sic*), esenciales para crear una sensación de comunidad, pertenencia e interacción social (Acuña Gómez, 2016).

Los estadios constituyen el nexo más directo entre un club y sus aficionados, configurando la experiencia futbolística y reproduciendo el ambiente del partido que se transmite en la televisión (Deloitte, 2016 en Seixa, 2016). Asimismo, varios se han desarrollado como atractivos turísticos donde se ofrecen recorridos por las dependencias para conocer la historia de un club y sus trofeos y alguna experiencia con jugadores populares (García et al., 2018).

Marketing deportivo

El marketing, entendido como un proceso donde las empresas crean valor para sus clientes y generan una relación de reciprocidad para captar su valor, es una herramienta fundamental para garantizar el éxito tanto de una empresa privada como de organizaciones sin fines de lucro (Kotler, 2013). El marketing se encarga de generar, impulsar y facilitar la oferta de productos y servicios a una audiencia diversa que incluye tanto individuos como entidades legales (Kotler, 2000 en Seixa, 2016). Su objetivo es dominar el mercado y no sólo vender el producto o servicio (McKenna, 1991 en Seixa, 2016), por lo que es necesario aplicar estrategias relacionadas con el posicionamiento de la marca.

El *branding* es un conjunto de estrategias aplicadas que construyen un proceso integrativo de creación de una marca a través del cual se busca la definición de su identidad, imagen y diseño gráfico para obtener una mayor rentabilidad en los procesos de venta (Hoyos Ballesteros, 2016).

Dada la relación entre fútbol e identidad, el desarrollo de una marca y las estrategias de marketing empleadas son importantes para la representación y el crecimiento de un club, ya que serán cruciales en la comercialización de sus productos y servicios a la vez que aumentarán las oportunidades de ser seleccionado por diversas empresas para su patrocinio (Juárez Sánchez, 2021).

Dentro del marketing, existen diversas ramas especializadas como el marketing deportivo. Bustos Barajas (2019) es uno de los autores que trata específicamente este tema, argumentando que su finalidad es generar oportunidades de negocio en el ámbito de los deportes y utilizar a éstos como una herramienta para llevar a cabo estrategias. El marketing deportivo tiene un rol significativo en el crecimiento y posicionamiento de los clubes de fútbol tanto a nivel nacional como internacional, dado que emplea diversas estrategias comerciales fundamentadas en las expectativas de los seguidores,

impulsando las ventas y manteniendo las marcas en las mentes de los aficionados. De este modo, el marketing deportivo está vinculado al reconocimiento de los clubes y sus ingresos económicos.

Un concepto que utilizan dicho autor y Juárez Sánchez (2021), es el marketing del fútbol, el cual explican como un proceso en el que los equipos y organizaciones relacionadas con este deporte llevan a cabo una serie de acciones para promover interacciones que satisfagan las necesidades y deseos de los aficionados, mientras establecen relaciones duraderas con ellos. Todo esto se hace con el fin de asegurar la continuidad y éxito de estos actores en el mercado del fútbol.

En relación a lo anterior, Bustos Barajas (2019) expresa que el campo del marketing deportivo ha experimentado dos avances significativos. En primer lugar, se ha enfocado en la venta de productos y servicios relacionados con el deporte a los consumidores. En segundo lugar, ha aprovechado el deporte como una herramienta promocional para impulsar la comercialización de productos de consumo y servicios.

Asimismo, el autor manifiesta que el marketing deportivo busca atraer inversionistas o empresas dispuestas a invertir en los clubes a cambio de visibilidad publicitaria. Un ejemplo destacado es la empresa *Nike*, reconocida a nivel mundial por su patrocinio a equipos y atletas en diversas disciplinas. *Nike* no sólo proporciona apoyo financiero a equipos de fútbol como el FCB, sino que también suministra implementos de alta calidad, como calzado, ropa deportiva y otros productos. Estos artículos, luciendo la marca patrocinadora, contribuyen al rendimiento de los equipos y actúan como productos que la empresa comercializará a nivel global en sus propias tiendas y otros establecimientos especializados.

En definitiva, el desarrollo y la aplicación de las estrategias de marketing en el ámbito deportivo abarca aspectos como marcas, clubes, equipos, equipamiento, figuras destacadas y deportistas, que en el último tiempo, se han transformado en estrellas internacionales con gran influencia en los aficionados (Bustos Barajas, 2019).

Los símbolos promocionales desempeñan un papel esencial en la creación de valor para las marcas, y dentro de esta categoría, los jugadores de fútbol se destacan debido a su gran impacto, nivel de reconocimiento y poder de influencia, especialmente los conocidos como “futbolistas estrellas” (*sic*), aquellos destacados y considerados como los mejores (Juárez Sánchez, 2021). Se ha comprobado que estas figuras influyen en el comportamiento de los consumidores, generando una predisposición positiva hacia una marca, incluso si esta asociación se establece únicamente porque el producto es promocionado por un jugador específico (García Linares, 2019 en Juárez Sánchez, 2021). Así pues, se convierten en representantes de marcas, tomados por las empresas como herramientas de comunicación para alcanzar a millones de individuos en la sociedad. El impacto que ciertos futbolistas ejercen en los intereses y conductas de la población representa un recurso sumamente valioso para fortalecer la percepción de una marca (Juárez Sánchez, 2021).

Turismo deportivo

El auge experimentado por el turismo y el deporte a finales del siglo XX perdura hasta la actualidad mostrando un notable desarrollo. A finales de 1999, se formalizó la colaboración entre el Comité Olímpico Internacional (COI), máxima entidad deportiva mundial, y la Organización Mundial del Turismo (OMT), referente global en la industria turística; ambas instituciones declararon la existencia de la relación entre deporte y turismo y acordaron promover acciones para fortalecer la unión de estos sectores. Dentro de este contexto, surgió la modalidad de turismo deportivo (Moreno Blanco, 2015).

El turismo deportivo, considerado como una modalidad de viaje de ocio, abarca todas las actividades vinculadas con el deporte desarrolladas fuera del lugar de residencia habitual, con el fin de participar en dichas actividades o asistir a eventos deportivos, ya sea con objeto competitivo o no (Latiesa y Paniza, 2006; González García et al., 2018 b en Gutiérrez Aragón, 2023). En base a la motivación del viajero, existen dos modalidades de turismo deportivo: la activa y la pasiva. En la primera, el turista realiza la actividad física correspondiente, y en la segunda, sólo asiste al evento (Gutiérrez Aragón, 2023).

Por un lado, en el turismo deportivo activo, el turista participa directamente en la práctica de un deporte, ya sea de manera competitiva, recreativa, educativa o de iniciación. En este tipo de turismo, la actividad deportiva y recreativa es esencial, ya que cada vez más, los turistas buscan participar activamente en sus vacaciones (Moreno Blanco, 2015). Por otro lado, el turismo deportivo pasivo se centra exclusivamente en disfrutar de un evento deportivo en un lugar específico, como un centro deportivo o un estadio y los turistas viajan con la única finalidad de presenciar las competiciones de dicho evento. Se trata de un tipo de turismo vinculado a la preferencia por ver deportes y se desarrolla en torno al ámbito del deporte profesional y los espectáculos, donde el visitante actúa como mero espectador de los eventos deportivos (Moreno Blanco, 2015). En definitiva, el turista deportivo es aquel visitante cuyo motivo principal de viaje es asistir o participar en un evento relacionado con el deporte (González García et al., 2018 b; Paniza Prados et al., 2019 en Gutiérrez Aragón, 2023).

Los eventos deportivos muchas veces funcionan como herramientas de marketing que atraen turistas a los destinos y les brindan beneficios como el reconocimiento nacional e internacional, cambios en la demanda que descomprimen la estacionalidad, la promoción de marca del destino y el incremento de viajes internacionales a la región (Sant et al., 2020).

El turismo, como parte integral del comercio internacional, se ve considerablemente influenciado por los deportes, especialmente por el fútbol. Dados los grandes flujos de visitantes que generan los clubes de fútbol, los estadios en diversas ciudades a nivel mundial se han transformado en atracciones turísticas (Domínguez, 2022). La presencia y actividad de los principales clubes de fútbol en sus ciudades de origen han convertido a estas instituciones en atractivos destacados para los visitantes y en motores claves de la economía local que favorecen el turismo deportivo (PriceWaterhouseCoopers, 2020; Rudkin y Sharma, 2020; Tobar y Ramshaw, 2022 en Gutiérrez Aragón, 2023).

De acuerdo con la OMT (1998), se utiliza el concepto de gastos turísticos para categorizar las diferentes formas en que los turistas gastan su dinero durante su viaje y estadía en un destino específico. Por

ejemplo, los gastos pueden incluir alojamiento, alimentos, transporte, actividades de ocio, cultura y deportes, compras, y otros. La OMT emplea esta clasificación para identificar y agrupar las distintas ofertas turísticas disponibles en un destino, lo que proporciona una comprensión más clara de cómo se distribuyen los ingresos turísticos y cómo pueden gestionarse de manera más efectiva para beneficiar a la comunidad local y promover el desarrollo sostenible del turismo. Los gastos realizados por los turistas deportivos se pueden clasificar en el gasto en deporte activo, que implica la realización de actividades y el gasto en deporte pasivo, donde se incluyen los gastos necesarios para asistir a los espectáculos deportivos (Álvarez Alday et al., 2012; Yang, 2021 en Gutiérrez Aragón, 2023). Dichos gastos producen beneficios económicos para el club y también para el destino como la contribución al PBI y la generación de empleo (Gutiérrez Aragón, 2023).

A modo de integración, la base de esta investigación está constituida por tres componentes que se vinculan directamente: fútbol, marketing y turismo deportivo. Los clubes de fútbol utilizan el marketing para atraer seguidores y patrocinadores, mientras que el turismo deportivo aprovecha la pasión de los aficionados para generar ingresos y promover el desarrollo económico del destino.

El fútbol no sólo es un deporte popular, también es un fenómeno cultural y económico con un impacto global significativo, que va más allá del entretenimiento para convertirse en un motor de la industria del ocio y el turismo. Es un deporte que trasciende sus fronteras como tal para influir en la identidad de las personas y los grupos que comparten un mismo sentimiento. En este contexto, el marketing desempeña un papel fundamental al convertir a los clubes de fútbol en marcas reconocidas a nivel mundial. A través de estrategias de *branding* y promoción, los equipos atraen a una base de seguidores apasionados y establecen convenios con empresas que buscan aprovechar su enorme alcance.

El turismo deportivo emerge como una manifestación directa de esta relación entre el fútbol y el marketing. Los aficionados viajan miles de kilómetros para presenciar partidos en estadios emblemáticos, ver a sus jugadores favoritos y vivir experiencias únicas relacionadas con su equipo. Además, los estadios se han convertido en puntos de interés turístico, ofreciendo recorridos que exploran la historia y la cultura de los clubes, junto con la oportunidad de sentir la emoción de un partido en vivo. De esta manera, los gastos de los turistas generan beneficios económicos para las ciudades de origen y contribuyen al desarrollo del club y del sector turístico.

Metodología

El enfoque metodológico de la presente tesina es de tipo descriptiva, es decir, aquella que busca reconstruir una realidad observada en sus detalles, los cuales sólo adquieren significado si se los integra a la situación determinada en su conjunto (Yuni, 2014). Por lo tanto, no se parte de una hipótesis explícita previa, sino que sólo se definen los aspectos que son de interés para la investigación.

Para cumplir los objetivos planteados y desarrollar el trabajo, se emplean las técnicas de investigación de revisión bibliográfica, análisis de contenido y un cuestionario en formato de entrevista semi-estructurada. Para las dos primeras, se utilizan fuentes secundarias de dos tipos: fuentes *off-line*, como libros de texto físicos y fuentes *on-line*, como textos académicos, estudios estadísticos, artículos de revistas científicas, páginas web, noticias periodísticas digitales y trabajos de grado y postgrados relacionados al tema.

En cuanto al cuestionario, el mismo se realiza a Óscar Gutiérrez Aragón, Director del Departamento de Empresa y Coordinador del Grado en Marketing en la Escola Universitaria Mediterrani (EUM) de la Universidad de Girona, España, por ser uno de los investigadores referentes en el tema y co-autor de uno de los artículos más recientes que sirvió como motivación y base del presente trabajo^{1 2}.

¹ Ver: Gutiérrez Aragón, O., Gassiot Melian, A. y Martín Guerrero, L. (2023). Impacto del turismo deportivo sobre la masa social y la economía de un club de fútbol. El caso del F.C. Barcelona. *Investigaciones Turísticas* (26), pp. 183-206. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23073>

² La transcripción de la entrevista se encuentra disponible y puede ser solicitada a la autora de esta tesina.

Promoción turística de Barcelona

Barcelona es una ciudad situada en la región de Cataluña, España, que ha emergido como uno de los destinos turísticos más visitados a nivel mundial. Francesc López Palomeque (2015) explica la conversión de Barcelona como “ciudad con turismo” a una “ciudad turística” a partir de un largo proceso de evolución de las actividades turísticas influenciado por una serie de factores claves. Por un lado, el autor señala dos hitos cruciales en la década de 1990: los Juegos Olímpicos de 1992, que favorecieron el posicionamiento internacional de la ciudad, y la creación de *Turisme de Barcelona* en 1993, organismo encargado de gestionar y promover el turismo local. Por otro lado, con el paso de los años, Barcelona se ha construido como uno de los destinos urbanos más destacados de Europa con una gran infraestructura hotelera y un flujo de turistas en constante crecimiento; lo que se debe, en gran parte, a los factores que hacen de Barcelona una ciudad atractiva de visitar: su ubicación y condiciones climáticas, su conformación como metrópolis, su condición como capital de la región turística de Cataluña y la gestión pública del turismo (López Palomeque, 2015).

Además, el desarrollo de Barcelona como destino urbano de primera categoría se ha fundamentado en mejoras significativas en sus infraestructuras de transporte y comunicación, la promoción de su patrimonio cultural, una oferta comercial y gastronómica distinguida, así como una oferta deportiva destacada por eventos competitivos y el importante rol del FC Barcelona (López Palomeque, 2015).

El Modelo Barcelona, como lo describen Degen y García (2012), ha sido consolidado gracias a la combinación de estrategias culturales, de regeneración urbana y de gobernanza. En este enfoque, el turismo desempeña un papel sustancial, ya que la promoción de la imagen de la ciudad y la atracción de visitantes son elementos claves para su desarrollo económico y social (de Alba et al., 2017).

La web oficial de *Turisme de Barcelona* ofrece información sobre los atractivos de la ciudad y las tipologías de turismo más frecuentadas, de las cuales se pueden mencionar:

- Turismo cultural: la ciudad posee un importante patrimonio arquitectónico ligado a su historia, que incluye el Barrio Gótico, museos, edificios históricos y obras de Antoni Gaudí como la Sagrada Familia, el Parque Güell y la Casa Batlló.
- Turismo de playa: su clima y su localización a orillas del mar Mediterráneo permite a los turistas visitar las playas a lo largo de su costa, como la Barceloneta.
- Turismo gastronómico: destaca la cocina catalana y varios restaurantes reconocidos en el mundo con estrellas Michelin, al igual que los famosos mercados, los productos de su muelle y las bodegas barcelonesas.
- Turismo de compras: dentro del programa *Barcelona Shopping City*, resaltan los mercados al aire libre y distintos ejes comerciales como el *Barcelona Shopping Line*, un recorrido de 5 kilómetros compuesto por tiendas en un entorno arquitectónico y cultural.
- Turismo deportivo: en la web se presenta a Barcelona como “sede de grandes competiciones deportivas”, donde se fomenta la práctica de deportes como fútbol, básquetbol, balonmano,

vela, atletismo, entre otros. Dentro de este segmento, destaca la presencia del FC Barcelona, símbolo de identidad deportiva, cultural y social de la ciudad.

Otro punto importante sobre su desarrollo como destino, es la aplicación de la estrategia *city branding*, que trata a la ciudad como una corporación multinacional y promueve una imagen que busca atraer inversores, turistas y profesionales cualificados (Sutton, 2013).

Figura 1: Marca ciudad de Barcelona.



Fuente: Summa Branding.

La llamada “marca Barcelona” no sólo añade valor competitivo en términos de exportación y atracción de turistas y visitantes, sino que también es sinónimo de éxito, innovación, creatividad y liderazgo en el contexto internacional (López Palomeque, 2015).

El turismo en Barcelona se ha transformado de una actividad secundaria a un componente vital en su configuración económica y social. El impacto del desarrollo turístico se extiende más allá de su propio sector, afectando a todos los aspectos de la vida urbana (López Palomeque, 2015).

Barcelona consistentemente figura entre los principales destinos turísticos a nivel global. Según los informes anuales de la Organización Mundial del Turismo (OMT), ha mantenido su posición entre las ciudades más visitadas del mundo, compitiendo con otros destinos como París, Londres y Nueva York. Esto refleja su atraktividad, la efectividad de su gestión turística y su capacidad para adaptarse a las demandas cambiantes de los viajeros. Por este motivo, la ciudad ha sido reconocida con premios como "Destino Europeo Líder" y "Destino de Viaje de Negocios Líder en Europa" en los *World Travel Awards*. Se ha destacado como “Mejor Destino Internacional LGTBIQ+ 2021” en los *Gay Travel Awards*, un reconocimiento que resalta su compromiso con la diversidad y la inclusión. En el ámbito de la accesibilidad, Barcelona obtuvo el tercer puesto en el "Premio Ciudad Accesible" otorgado por la Comisión Europea y la Unión Europea de Turismo (ETC) en 2022, lo que refleja su dedicación a garantizar que todos los visitantes puedan disfrutar plenamente de la ciudad. Asimismo, ha recibido certificaciones turísticas notables como "Ciudad Europea del Turismo" en 2009 por la ETC, en reconocimiento a sus esfuerzos y logros en el desarrollo turístico sostenible; "Destino Turístico Inteligente" en 2024 por la Sociedad Mercantil Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas (SEGITTUR), por su enfoque en la innovación tecnológica y la sostenibilidad en la gestión del turismo y la experiencia del visitante; y ha sido elegida por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) como la “Ciudad Mundial de la Arquitectura 2026” debido a su arquitectura distintiva y su diseño urbano que combina las distintas épocas de su historia.

Estos reconocimientos consolidan la posición de Barcelona como un destino turístico de gran relevancia en el panorama mundial, no sólo por su atractividad, su cultura y su historia, sino también por la gestión del turismo y su visión integral que considera la inclusión, la innovación, la accesibilidad y la sostenibilidad.

No obstante, la popularidad de Barcelona como destino mundial ha generado que la ciudad sufra cuestiones de saturación turística, gentrificación, expulsión de locales y elevados precios, entre otras consecuencias que provocan impactos negativos tanto en la economía y medioambiente como en la sociedad local.

El turismo en Barcelona se ha caracterizado por un rápido crecimiento en un espacio limitado y en un corto período de tiempo, lo que ha resultado en una concentración de visitantes alrededor de los lugares y atractivos más famosos. Además, Barcelona es una ciudad compacta con una alta densidad y una fuerte concentración de suelo, lo que dificulta la convivencia de diferentes usos del espacio público (Alcalde García et al., 2018).

Entre las principales problemáticas expresadas por la población, se destaca el incremento en el valor del metro cuadrado y los alquileres por causa de ciertas plataformas como *Airbnb*, *HomeAway* o *HouseTrip*, dedicadas a ofrecer alojamientos turísticos. Asimismo, Barcelona posee uno de los índices más altos de presión turística, con 11,1 turistas por cada 100 residentes, según un estudio de Exceltur realizado en 2018. La mayoría de estos visitantes elige alojamientos turísticos anunciados en las plataformas digitales, lo que agudiza el malestar de la población local ante la masificación turística. Todo este contexto, ha obligado a muchos habitantes a abandonar la ciudad (Alcalde García et al., 2018; Milano, 2017; Millán Sánchez, 2019).

El informe "Overtourism y Turismofobia: Tendencias globales y contextos locales" presentado por Ostelea, Escuela de Turismo, Eventos y Hostelería, muestra que la percepción negativa de los barceloneses hacia el turismo y hacia los turistas ha aumentado considerablemente en las últimas décadas (Milano, 2017). El Barómetro Semestral de Barcelona recopila anualmente encuestas y estudios de opinión en el municipio. En el año 2017, el turismo fue identificado como el principal problema de la ciudad, aunque en el 2019, cuestiones como la inseguridad o el acceso a la vivienda pasaron a tener mayor relevancia según datos de Exceltur (Millán Sánchez, 2019).

Como resultado del malestar generado por el turismo, los locales han realizado manifestaciones de descontento donde aparecen consignas como "*Tourist go home*" o "*Tourism kills the city*". Estos grafitis son comunes en los barrios con alta afluencia turística o en lugares emblemáticos como el Park Güell (Millán Sánchez, 2019).

Con el fin de solucionar la problemática, en el Plan Estratégico de Turismo de la Ciudad de Barcelona 2010-2015, se reconoció la necesidad de abordar la gestión integral del turismo para lograr un equilibrio entre la actividad turística y las necesidades de la comunidad local (Alcalde García et al., 2018). Posteriormente, el Ayuntamiento de Barcelona, en colaboración con otros actores, ha propuesto a través del Plan Estratégico de Turismo 2020 la exploración de un modelo que promueva la convivencia armoniosa entre residentes y visitantes, preservando la identidad local y asegurando la sostenibilidad y la continuidad del éxito turístico (Alcalde García et al., 2018).

Caso de estudio: Fútbol Club Barcelona

A fines del siglo XIX, el fútbol comenzó a expandirse por Europa atravesando las fronteras del territorio inglés, pionero del nuevo deporte de aquella época. En España, el fútbol fue cobrando mayor popularidad y particularmente en la provincia de Barcelona, en ese entonces reconocida por su ambiente deportivo, existían encuentros futbolísticos que practicaban deportistas de la ciudad pero no existían asociaciones de fútbol (Torrebadella, 2012).

El 29 de noviembre de 1899, Joan Gamper y otros once hombres (Otto Kunzle y Walter Wild de Suiza, John y William Parsons de Inglaterra, Otto Maier de Alemania y los catalanes Lluís d'Ossó, Bartomeu Terrades, Enrique Ducay, Pere Cabot, Carles Pujol y Josep Llobet) se reunieron para fundar una asociación deportiva en busca de representar la cultura catalana (Web Oficial del FC Barcelona). Así fue cómo se creó la primera entidad de fútbol español: el Fútbol Club Barcelona.

Desde su fundación, el club ha estado íntimamente vinculado al territorio y a la identidad de Barcelona y de Cataluña (Murillo, 2012). Su primer escudo fue el de la ciudad, compuesto por cuatro cuartos debajo de una corona y un murciélago y rodeado por dos hojas: una de laurel y otra de palmera. Hasta que en 1910, se convocó un concurso abierto para que los socios presentaran diferentes propuestas para desarrollar un escudo propio (Web Oficial del FC Barcelona).

Con algunos ligeros cambios, el escudo que se eligió en ese momento es el mismo que conocemos hoy: el diseño mantiene los cuartos superiores la Creu de Sant Jordi y las cuatro barras (elementos representativos de Barcelona y Cataluña); en el centro del escudo, se encuentran las iniciales del club y en la parte inferior los colores azul y grana con un balón de fútbol. En definitiva, es un escudo que refleja el deporte y la cultura de la ciudad española (Web Oficial del FC Barcelona).

La importancia del fútbol se explica por su trascendencia en el ámbito del deporte para influir en la estructura y dinámica social, económica y política de las sociedades (Acuña Gómez, 2016). En el período 1939-1975, España estaba bajo el régimen autoritario de Francisco Franco, caracterizado por la censura y la represión, la abolición de los partidos políticos y la supresión de derechos humanos como la libertad de expresión. En este contexto, la región de Cataluña fue duramente golpeada; se prohibió el uso de la lengua catalana en todos los ámbitos, desde la educación, la edición de libros, periódicos o revistas hasta las conversaciones telefónicas privadas (Gencat, 2019). Sin embargo, el FCB permanecía como portador de los valores nacionalistas catalanes en oposición al nacionalismo español propio de aquella época, por lo que el club fue el impulsor de la identidad catalana durante el franquismo (Juárez Sánchez, 2021).

En toda su historia, el Barcelona ha resaltado los valores de su espíritu: respeto, esfuerzo, ambición, trabajo en equipo y humildad. Tal como exponen en su página web, son un club multideportivo con compromisos sociales, una escuela de vida que forma grandes jugadores y un punto de encuentro entre diferentes personas y culturas sin renunciar a sus raíces. Por estos motivos, el Barça proclama su lema *“Més que un club”*. Así lo confirma el entrevistado, afirmando que el FCB es una parte intrínseca de lo que significa ser catalán, ya que ellos se sienten en un país independiente y el club es parte de ello (Gutiérrez Aragón, 2024).

El FCB ha ido evolucionando a partir de las estrategias de la directiva, que lo llevaron a alcanzar un éxito deportivo, económico y social, posicionándolo en la élite mundial de los clubes de fútbol (Murillo, 2012). Gracias al modelo de gestión de Joan Laporta, el club se ha transformado en una empresa de entretenimiento impulsada por las nuevas tecnologías y las redes sociales; algunas acciones son la creación del canal de televisión Barça TV, el canal de *Youtube*, la radio Barça, la página web con todas las novedades, la implementación de recursos tecnológicos como las aplicaciones para los socios y aficionados y los juegos como el FCB *Flip* y *Soccer Stars* (Sauret Pont, 2022).

Por todo lo expuesto, es de interés analizar las estrategias de marketing que ha empleado el club y que han permitido el reconocimiento mundial tanto de la institución, como de su marca, sus jugadores, su estadio y su museo.

Estrategias de Marketing del FC Barcelona

Desde hace algunos años, las nuevas tecnologías, las dinámicas del mercado y el consumo mediático del fútbol a través de la radio y la televisión, han impulsado una notable evolución hacia la profesionalización de los clubes y la transformación del fútbol en el mayor espectáculo del mundo (Sauret Pont, 2022).

Frente a su gran crecimiento, las empresas comenzaron a interesarse por el deporte, tomándolo como una valiosa oportunidad de negocio en la que los clubes y los futbolistas establecen vínculos con marcas comerciales (Bustos Barajas, 2019), lo que muchas veces implica un bajo costo frente al alto retorno de ingresos (Seixa, 2016).

Este fenómeno es analizado por Sauret Pont (2022) quien afirma que las empresas emplean estrategias de marketing para analizar el mercado futbolístico, las figuras y los eventos que mejor se ajustan a los objetivos de su marca, aprovechando la pasión que despierta el fútbol para posicionarla y fortalecerla. De esta manera, el marketing ha desempeñado un papel fundamental en el aumento de la rentabilidad de los clubes de fútbol y en la oportunidad que tienen las marcas comerciales de posicionarse favorablemente en el mercado. Gracias a la popularidad del fútbol, las marcas buscan asociarse con equipos o jugadores, lo que les permite estar en la mente de los consumidores de manera destacada. Esto, a su vez, proporciona a los clubes y a los jugadores un estatus más elevado y contribuye a un mayor dinamismo en el mercado futbolístico.

En el caso del FCB, su éxito deportivo y su reconocimiento mundial no se tratan de casualidades o de circunstancias afortunadas, sino, de la consolidación de un modelo diseñado estratégicamente en el 2003 por la presidencia de Joan Laporta y que, desde entonces, ha sido continuamente ejecutado (Murillo, 2012).

Por todo lo expuesto, para el presente trabajo de investigación, se recabó información sobre la gestión del FCB y a continuación, se resaltan algunas de las principales estrategias de marketing de éxito del club: *branding*, *benchmarking*, desarrollo del sistema *Seient Lliure*, promoción del tour del Spotify Camp Nou y su Museo y, por último, el patrocinio.

Branding

El término *Branding* proviene de *brand* (marca en español) y se refiere a la acción de crear y desarrollar una marca (Ries y Ries, 2001 en Hoyos Ballesteros, 2016). Algunos autores la han definido como una estrategia que captura la esencia de una oferta y profundiza su personalidad atractiva y diferente con una marca cargada de significados para el potencial cliente y que conecta con él a un nivel emocional que dota de cierta magia (Olle y Riu, 2004 en Hoyos Ballesteros, 2016). Es una práctica que “lleva a las marcas más allá de su naturaleza económica, convirtiéndose en parte de la cultura e influyendo en la vida de las personas” (Martín, 2006, p. 8 en Seixa, 2016).

El *Branding* es un proceso integrativo que tiene como objetivo desarrollar marcas poderosas, reconocidas y asociadas con aspectos positivos para generar el deseo de los consumidores de

comprarla (Hoyos Ballesteros, 2016). Según Kotler (2013), para establecer relaciones rentables con los clientes, las marcas deben lograr un sólido posicionamiento en el mercado y contar con un fuerte capital de marca. Este proceso implica definir la identidad deseada en el mercado, crear su imagen visual y presentarla de manera efectiva ante públicos específicos, lo que asegura que la marca adquiera relevancia y, al mismo tiempo, genere ganancias a través de los procesos de compra y repetición (Hoyos Ballesteros, 2016).

Una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que distingue a la empresa y la diferencia de sus competidores (Kotler, 2013). Los consumidores perciben las marcas como un componente significativo de un producto y el proceso de *branding* puede aumentar el valor percibido de la compra para ellos (Kotler, 2013).

En el fútbol, la marca de un club es sustancial para la venta de sus productos y servicios y para realizar convenios de patrocinio con diferentes empresas (Juárez Sánchez, 2021). Un aspecto elemental es la identidad, la cual el club buscará transmitir a partir de su marca mediante acciones como poseer una personalidad propia y diferente de las demás, transmitir confianza y credibilidad, conservar una imagen positiva y tener la capacidad de adaptación a los cambios (Juárez Sánchez, 2021).

El fútbol va más allá del contexto deportivo, ya que ejerce influencia en la configuración y funcionamiento de aspectos sociales, políticos y económicos de las sociedades, y funciona como una arena pública donde se crean y refuerzan identidades (Acuña Gómez, 2016) que surgen a partir de distintos factores (Carrión, 2006):

- Origen: el lugar donde nace y crece una persona, suele tener una fuerte influencia en su identidad y su club de fútbol, el cual se convierte en un símbolo de identidad regional. En números aproximados, el FCB posee 143.000 socios, de los cuales 75.000 son de Cataluña, 56.000 de Barcelona ciudad y otros 12.000 del resto del mundo (Statista, 2022).
- Jugador: se generan identidades por medio del fanatismo hacia ciertos jugadores, considerados como portadores de imaginarios a partir de su personalidad, la posición en que juegan, la edad, la técnica, entre otros factores. Uno de los máximos exponentes del FCB es Lionel Messi, formado en La Masía, donde le inculcaron los valores del club y lo potenciaron para convertirse en el mejor jugador del mundo.
- Uniforme: la equipación con los colores distintivos del club refuerza la identidad tanto de los jugadores como de los hinchas, que ven la camiseta como un símbolo que los representa y la visten con orgullo. Al mismo tiempo, conforma un elemento clave en la venta de *merchandising* del club, tema que se desarrollará posteriormente.

En el caso del FCB, como se mencionó anteriormente, su escudo se encuentra fuertemente vinculado con la identidad del territorio barcelonés y sus principales colores (el azul y el grana) invariablemente predominan en el conjunto de la primera equipación. Como resultado, al ver sus colores característicos y su escudo, las personas asocian estos elementos directamente con el club.

Figura 2: Los escudos del Barça a lo largo de la historia.



Fuente: Fútbol Club Barcelona.

Figura 3: Las camisetas del Barça a lo largo de la historia.



Fuente: Revista Marca.

Otro componente fundamental de la marca FCB, es su lema *“Més que un club”*, mediante el cual la institución se diferencia de otros clubes de fútbol y resalta sus principios, construyendo una imagen positiva vinculada a la educación y los buenos valores y su trascendencia a nivel global. Un ejemplo de esto, es la creación de la Fundación Barça, a la cual destina parte de sus fondos junto a los programas de desarrollo como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el cual ha estado como logo principal en la camiseta del club por muchos años. Con estas acciones, el FCB busca que su marca se perciba como una organización socialmente comprometida y humanitaria (Sauret Pont, 2022).

Por otro lado, es importante mencionar la internacionalización de la marca a través de las giras de partidos amistosos en otros continentes. La participación del FCB en dichos eventos, ya sea en los Estados Unidos, Japón, China, Corea o en el mundo árabe, genera una gran ilusión en los espectadores y proporciona ingresos adicionales por cada partido jugado (Murillo, 2012). Al mismo tiempo, fortalece la estrategia global de la marca, lo que resulta en beneficios económicos positivos a largo plazo. Esta política es una parte esencial de la estructura de negocio que abarca el entretenimiento a nivel mundial (Murillo, 2012).

Por último, la expansión de la marca por medio del *merchandising* constituye una gran parte de los ingresos del club que, en los últimos años, han experimentado un notable aumento. Gran parte de esta demanda se debe a la estrategia de las empresas que visten a los futbolistas profesionales, que actúan como auténticos íconos de la moda deportiva. Como resultado de esta estrategia de negocio, los equipos cambian sus uniformes temporada tras temporada, usan segundas y terceras camisetas, y también actualizan la ropa de entrenamiento, de uso casual y para eventos oficiales (Murillo, 2012).

Desde 1998, *Nike* viste al FCB y se puede observar su icónico logo en la camiseta del equipo. En el año 2018, el club optó por una reestructuración de la gestión de su mercado y asumió el control de la explotación de sus productos a través de su nueva empresa, *Barça Licensing and Merchandising*, aunque *Nike* continúa con la fabricación del mismo.

El *merchandising* del FCB abarca una enorme cantidad de productos como libros, tazas, mochilas, gorras, llaveros, pins, bufandas, cuadros de decoración, entre otros, y, por supuesto, indumentaria deportiva.

Como se ha explicado a lo largo del trabajo, el Barça está arraigado a la cultura de la ciudad, por lo que no sólo su estadio y su museo forman parte de los atractivos culturales del destino, sino que también, su logo tiene una importante influencia. Por esta razón, el *merch* del club se puede adquirir en su tienda oficial, que funciona como un atractivo turístico dentro del establecimiento, pero también en las tiendas de *souvenirs* de la ciudad, que utilizan los productos para generar ingresos a partir de los gastos de los turistas.

En el documental “Bye Bye Barcelona” (2014), se exploran los impactos negativos ocasionados por el *overtourism* en la ciudad a partir de relatos de la comunidad local, uno de ellos, es una lugareña que afirma: “En 10 años he visto desaparecer el 80% de los negocios que había y todo lo que hay son tiendas de *souvenirs*, de sombreros mexicanos y camisetas del Barça”, refiriendo a una cultura perdida en la mercantilización dirigida al turista. En la película, se pueden observar las tiendas de *souvenirs* y los puestos callejeros y todos poseen algo en común: la camiseta del Barcelona, pero no de cualquier jugador, todos exhiben el 10 de Messi.

Figura 4: Tiendas de souvenirs de Barcelona.





Fuente: Bye Bye Barcelona (2014).

En la entrevista, se le preguntó al entrevistado (quien vive en Barcelona) por los souvenirs turísticos y manifestó que hoy en día no se ven tantos vinculados a Messi como sucedía unos años atrás, aunque claramente permanecen los productos del Barça. Sin embargo, mencionó que hay muchos otros que ni siquiera se relacionan con la ciudad:

“Lamentablemente, los turistas que vienen a Barcelona, vienen con una idea de turismo más de cantidad que de calidad (...). Los sombreros mexicanos están por todos lados y México está a 10.000 kilómetros de aquí (...). Antes de este boom internacional del turismo, se relacionaba a Barcelona con España y con lo más profundo de lo español, es decir, el flamenco, la sevillana bailando, lo gaudiniano, ese tipo de cosas que siguen vendiéndose. Y motivos catalanes, como el *caganer*, una figura de un señor cagando que se pone en los belenes de navidad y es tan típico de Cataluña que hay *caganers* de todos los famosos, incluso existen tiendas de *caganers* porque los turistas se los llevan.” (Gutiérrez Aragón, 2024)

Benchmarking

El *Benchmarking* se trata de un proceso en el que las organizaciones evalúan y comparan sus productos, servicios y procesos. De esta manera, analizan cómo otras realizan una función específica con el objetivo de igualar o mejorar su propio desempeño en esa área (de Cárdenas Cristia, 2005).

La aplicación de esta técnica fomenta la cooperación, la colaboración y el intercambio de información entre las organizaciones, lo que a su vez les permite elevar la calidad de sus actividades. El objetivo principal es la corrección de errores y la identificación de oportunidades de mejora, con el fin de

adquirir conocimientos para resolver problemas y tomar decisiones siguiendo las mejores prácticas de líderes en el campo (de Cárdenas Cristia, 2005).

En el año 2003, el Barcelona tenía un presupuesto de sólo 123,4 millones de euros, situándose en el puesto número 13 del *ranking* de clubes más poderosos de Europa. Este dato, aunque tenga dos décadas de antigüedad, es útil para comprender la evolución del crecimiento económico del FCB. En ese momento, el Manchester United encabezaba la lista con 251 millones, seguido por el Real Madrid (234 millones) y el Arsenal (232 millones). Sin embargo, a partir del trabajo de conocimiento de la industria futbolística en el continente, el FCB incrementó su facturación a 169 millones de euros para la siguiente temporada, logrando ascender al puesto número 6 del *ranking* según Deloitte (2004).

La gestión de Joan Laporta ha llevado al FCB a destacar en términos económicos en esta competición a partir del involucramiento de los seguidores del club, la mejora en la administración del mismo y la inversión en talento e infraestructuras. Todo esto impactó positivamente en los resultados deportivos a largo plazo (Murillo, 2012).

Desarrollo del sistema *Seient Lliure*

El *Seient Lliure*, asiento libre en catalán, es una de las estrategias con mayor éxito económico y social del FCB (Murillo, 2012). Es un programa cuyo objetivo principal es la maximización de la capacidad del estadio.

Desde el año 2001, aquellos abonados que no pueden acudir a un partido del Barça, liberan sus localidades para que otras personas puedan asistir, en su mayoría, turistas. De esta manera, se benefician los socios, ya que perciben un porcentaje del precio del abono; los touroperadores que facilitan estas entradas a turistas extranjeros y el club, que mantiene sus asientos completos a la vez que genera mayores ganancias con la visita de turistas. Esta acción se combina con otras como el uso de los palcos, las salas VIP, los eventos privados y las zonas de *hospitality* para optimizar los espacios del estadio (Murillo, 2012).

El entrevistado hizo mención del programa, resaltando su importancia en la actividad turística de la ciudad:

“Había partidos que liberaban más de la mitad de los asientos y los llenaban después, porque si no, no había hueco para el turismo. Pensar que si no existe ese programa, no se podría. El Barça tenía 90.000 asientos y 120.000 socios, es que no entraban ni los socios.” (Gutiérrez Aragón, 2024)

Promoción del tour del Spotify Camp Nou y Museo

El estadio, museo y el resto de instalaciones del club se han convertido en una parte importante de las estrategias de marca y la cultura de la ciudad de Barcelona (Gutiérrez Aragón, 2023). La inclusión del nombre de la ciudad al club ha contribuido a aumentar la visibilidad y la proyección global tanto de Barcelona como del FC Barcelona. Como resultado, ambos han podido dirigirse a mercados turísticos conformados por visitantes interesados en vivir la experiencia de recorridos guiados por el museo o las instalaciones del club, así como en disfrutar un *Match Day* (Gutiérrez Aragón, 2023).

El estudio realizado por Deloitte (2015) afirma que, en los años 2013-2014, aproximadamente el 6% de los turistas que visitaron Barcelona tuvieron como motivo principal de su viaje al FCB, lo que implica que el club generó 1,3 millones de pernoctaciones en la ciudad. Asimismo, el Observatorio de Turismo de Barcelona (2017) destacó al Museo FCB en el tercer puesto del *Top 10* Lugares más visitados de Barcelona (1.848.198 visitas), siguiendo al Park Güell (3.120.733) en segundo lugar y a la Basílica de la Sagrada Familia (4.527.427).

El Museo del Barça exhibe todos los trofeos obtenidos a lo largo de su historia y elementos vinculados al club. Dentro de este museo inmersivo, se encuentran tecnologías como pantallas táctiles de grandes dimensiones, proyectores de video, auriculares y una sala de cine. Sin embargo, una de las zonas más importantes es el *Espai* Leo Messi, donde se exponen los Balones de Oro y las Botas de Oro ganadas por el 10. Abarca 70 m² y es exclusivamente para él, siendo el único espacio dedicado a un futbolista aún activo en el Museo del FCB.

Figura 5: *Espai* Leo Messi.



Fuente: TUDN.

Según Jordi Penas, el director del museo, esta decisión "*era una demanda de los visitantes del Camp Nou Experience. Querían estar más cerca del héroe azulgrana*". Penas asegura que esta zona favoreció al atractivo ya que aumentó su oferta (Web Oficial del FC Barcelona).

Patrocinio

El patrocinio representa una estrategia de comunicación que se encuentra en un punto intermedio entre la promoción de ventas y las relaciones públicas. En esencia, implica que una entidad u organización (patrocinador) asume el compromiso de proporcionar recursos financieros a otra parte (patrocinado) a cambio de que esta última promueva su marca o producto de manera pública (Juárez Sánchez, 2021).

Las empresas patrocinadoras han descubierto que el incremento del consumo del fútbol, particularmente a través de las transmisiones televisivas, constituye una oportunidad única para dar visibilidad a sus marcas y productos, por lo que, el patrocinio desempeña un papel fundamental en el mundo del fútbol, actuando como una herramienta valiosa para aumentar el valor de una marca y establecer relaciones (Murillo, 2012; Juárez Sánchez, 2021).

El patrocinio deportivo representa una fuente de ventajas tanto para las marcas como para los clubes por la necesidad de presencia y el flujo de recursos financieros. Esta relación simbiótica ha sido una parte integral del deporte desde mediados del siglo XX, al punto que nos resulta difícil imaginar un equipo de fútbol profesional sin el respaldo de una marca que lo patrocine (Lobillo Mora, 2017 en Bustos Barajas, 2019).

Como se ha comentado, la globalización del fútbol generó cambios significativos tanto en los clubes como en el propio deporte. Antiguamente, los equipos vestían uniformes donde el único logo presente era el del club. Hoy en día, los conjuntos están repletos de logos de patrocinadores que buscan destacar en cámaras para obtener una mayor exposición, tal es el caso, que incluso las vallas perimetrales del campo han sufrido transformaciones (Juárez Sánchez, 2021); pasaron de ser estructuras fijas para convertirse en pantallas luminosas que exhiben a los patrocinadores y rotan periódicamente, lo que permite enseñar una mayor cantidad de marcas y adquirir mayores ingresos por publicidad.

Una de las tendencias actuales del mercado futbolístico es el *Naming Rights* (derechos de denominación en inglés) sobre los estadios de los clubes. Es una estrategia que consiste en la venta o cesión de los derechos del nombre del estadio y se presenta como una de las que más facturación genera por tres motivos: posesión del nombre del estadio, aparición de la marca en los medios y la asociación de la marca con el club (Sauret Pont, 2022).

En el año 2022, el FCB firmó un acuerdo con Spotify, la empresa sueca especializada en servicios de suscripción de audio en *streaming*. Esta colaboración lo posicionó como el *Main Partner* del club, lo que implica no sólo la presencia destacada en la parte delantera de la camiseta del primer equipo en la temporada 2022/23, sino que también, la adquisición del nombre del estadio, que fue rebautizado como Spotify Camp Nou.

En referencia a ello, Joan Laporta, el presidente del club, expresa:

“Nos sentimos muy orgullosos de poder anunciar una alianza pionera como esta con una entidad de referencia en todo el mundo como Spotify. Esta unión nos permitirá seguir acercando el Club a sus fans y haciéndoles sentir, aún más, parte de la familia Barça a través

de experiencias únicas, que nos permitirán combinar el entretenimiento y el fútbol haciendo posible que lleguemos, al mismo tiempo, a un mayor número de personas en todo el mundo.

Se trata, además, de una unión con la que seguimos dando pasos adelante en esta nueva era que hemos iniciado y que demuestra, una vez más, el carácter innovador y la constante superación que caracterizan al Barça y que lo han convertido en un club único en todo el mundo.” (Web Oficial del FC Barcelona)

Las acciones de patrocinio son una herramienta valiosa para la creación de valor de la marca, como consecuencia de las asociaciones positivas (Juárez Sánchez, 2021). De esta forma, existen diferentes objetivos en relación al patrocinio con clubes de fútbol como reconocimiento de la marca, modificación de la imagen de marca, identificación de la marca con segmentos específicos del mercado, obtención de beneficios de los medios de comunicación, aumento de ventas, entre otros (Juárez Sánchez, 2021). En base a ellos, las empresas buscan clubes y jugadores que se adecuen a la imagen que quieren mostrar y a la asociación que desean generar en los consumidores, para alcanzar objetivos de venta y conseguir una ventaja competitiva sobre otros.

Un ejemplo de éxito destacado en el ámbito del marketing deportivo y las relaciones públicas es el de Ajemex, la empresa que fabrica y comercializa la marca de gaseosas “Big Cola” (Bustos Barajas, 2019). Mediante la campaña “Piensa en Grande”, esta marca estableció una asociación con el FCB, alineando sus valores y filosofía con los del equipo. El patrocinio se fundamentó en la creencia de que ambas marcas estaban sólidamente estructuradas y compartían afinidades. Según el director general de Ajemex:

“El Barcelona es un equipo de mucho arraigo y crecimiento, siempre ha trabajado con gente desde la base y lo ha ganado todo con un perfil moderado. Por tanto, es la misma filosofía que manejamos en la empresa, en este sentido desarrollamos la campaña Piensa en Grande.”

(CNNExpansión en Bustos Barajas, 2019).

Los resultados para la marca Big Cola fueron notables, ya que establecieron un vínculo sólido con los consumidores, ampliaron su alcance a nuevos estratos socioeconómicos y aumentaron su preferencia, lo que se tradujo en un incremento de más del 30% en las ventas (Piedrahita, 2012 en Bustos Barajas, 2019).

Figura 6: Patrocinio de Big Cola al Barcelona.



Fuente: El Universal, México.

La imagen de los jugadores y de un club son fundamentales a la hora de ser elegidos por una marca para establecer relaciones de patrocinio, ya que siempre buscan asociarse con personalidades de limpia trayectoria para que, en conjunto, se genere una buena imagen representativa para los consumidores.

Otro caso de interés, es el patrocinio de Audi, que durante 13 temporadas (2006-2019) fue el proveedor de movilidad del Barcelona. La relación comercial no sólo implicaba la asociación con el club, que benefició con un gran retorno a la marca alemana, sino también, con las estrellas. Cada temporada, los jugadores del Barça recibían un nuevo auto para llegar a los entrenamientos y la marca enseñaba la elección de cada uno. De esta manera, Audi presentaba las características y ventajas de los vehículos escogidos mientras que construía una influencia de compra en el consumidor a partir del deseo de obtener el mismo auto que conducían los jugadores del club.

Figura 7: Patrocinio de Audi al Barcelona.



Fuente: Revista Marca.

En resumen, el FCB ha implementado distintas estrategias de marketing para posicionar al club en lo más alto y obtener un mayor rendimiento económico en las últimas décadas. Si bien ha realizado numerosos acuerdos con reconocidas marcas internacionales, uno de los negocios que más beneficios le generó fue el de fichar a un niño argentino llamado Lionel Messi.

Tabla 1: Estrategias de marketing del FCB.

Estrategias de Marketing	Caso de estudio: Fútbol Club Barcelona
Branding	Es un proceso que implica definir la identidad deseada de una marca en el mercado, crear su imagen visual y presentarla de manera efectiva ante públicos específicos. El FCB posee un escudo vinculado con la identidad del territorio barcelonés, los colores azul y grana representan tanto al club como al aficionado, que viste la camiseta del equipo porque parte de su identidad se refleja en el club. El lema “<i>Més que un club</i>” genera una diferenciación con otros clubes y resalta los principios del Barça mientras que crea una imagen positiva asociada a buenos valores. El <i>merchandising</i> del FCB conforma una gran parte de los souvenirs en las tiendas locales, donde muchos turistas adquieren los productos para llevarse recuerdos del destino. Se destaca la camiseta 10 de Messi, que representa la fuerte relación entre el club, la ciudad y el jugador.
Benchmarking	Es una estrategia mediante la cual las organizaciones evalúan y comparan sus productos, servicios y procesos con la competencia con el objetivo de igualar o mejorar su propio desempeño en esa área. A partir del trabajo de conocimiento de la industria futbolística, el FCB aumentó su facturación y escaló su posición en el <i>ranking</i> de clubes más poderosos de Europa, por lo que se resalta la gestión directiva de Joan Laporta.
Desarrollo del sistema Seient Lliure	Significa “asiento libre” y es un programa del FCB cuyo fin es la maximización de la capacidad del estadio. Mediante esta estrategia, los abonados que no pueden asistir a un partido, venden sus localidades para que otras personas puedan ir, generalmente turistas. De esta manera, se llena el estadio, se atraen personas de todas partes del mundo y se incrementan las ganancias para el club, que obtiene un porcentaje por la venta que realiza el abonado.

Promoción del tour del Spotify Camp Nou y Museo	Gracias a esta estrategia, el estadio Camp Nou, su museo y el resto de instalaciones del club se han convertido en importantes atractivos turísticos de la ciudad. En el 2017, el museo recibió casi 2 millones de visitas, que lo posicionaron en el tercer puesto del Top 10 Lugares más visitados de Barcelona. Dentro del museo, crearon un espacio único llamado <i>Espai</i> Leo Messi, donde se exhiben los trofeos ganados por el jugador, quien es el único en la historia del club en tener una zona dedicada exclusivamente a él. El director del museo asegura que esta decisión favoreció al atractivo.
Patrocinio	Es un convenio mediante el cual una organización proporciona recursos financieros a otra a cambio de que esta última promueva su marca o producto. El patrocinio deportivo ha ido evolucionando con el tiempo y en la actualidad, mueve importantes flujos de dinero. El FCB ha realizado acuerdos con distintas empresas patrocinadoras, de las cuales se mencionan <i>Spotify</i>, <i>Ajemex</i> y <i>Audi</i>, que ha utilizado la figura de Messi para promocionar el vehículo de su marca que él mismo eligió para asistir a los entrenamientos, buscando influenciar a los potenciales consumidores.

Fuente: Elaboración propia.

Lionel Messi

Lionel Andrés Messi Cuccittini, nacido el 24 de junio de 1987 en la ciudad de Rosario, Santa Fe, Argentina, jugó su primer partido oficial el 16 de octubre de 2004 en el Fútbol Club Barcelona, donde se convirtió en la promesa del fútbol mundial. Desde ese momento, se destacó por su rapidez, su gran habilidad con la pelota, los récords alcanzados y los premios ganados siendo tan joven.

Con 13 años, en el 2001, tras ser rechazado por varios clubes argentinos a causa de su problema de crecimiento, Lionel Messi viajó con su padre a la ciudad de Barcelona para probarse en la categoría infantil del club catalán, donde fue rápidamente fichado.

En la Web Oficial del Barça lo presentan como *“el mejor jugador de fútbol de todos los tiempos y el hombre récord del FC Barcelona. Educado en La Masía, su figura estará siempre ligada a la historia del Barça como el mejor jugador que nunca ha vestido la camiseta azulgrana”*. Por lo tanto, Messi y el Barcelona siempre estarán vinculados, no sólo por haber pasado 17 años de su carrera allí, sino también porque se crió con los valores del club y aún hoy en 2024, luego de casi tres años de su partida, Barcelona es su hogar a pesar de su amor por Argentina y la selección de fútbol, tal es esto, que tiene tatuado el escudo del Barça en su famosa pierna izquierda, con la que tantos goles convirtió.

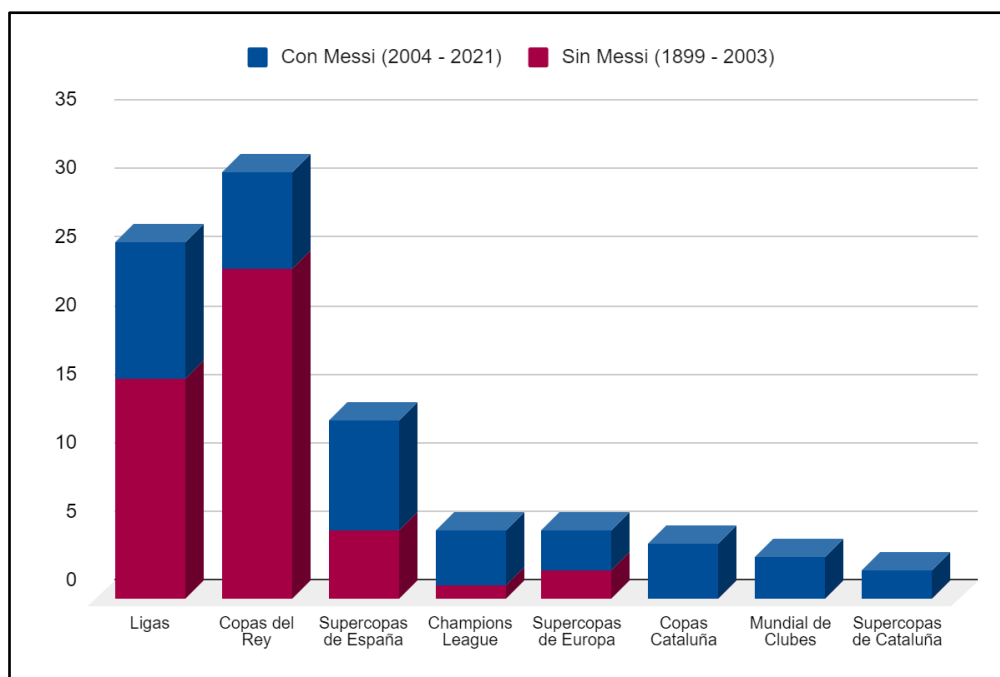
Tanto a nivel personal como grupal, los números de Messi son destacables y por ello es el jugador más galardonado en la historia del fútbol. Al momento que se hace este recuento, posee 57 títulos individuales dentro de los cuales se destacan 8 Balones de Oro, 6 Botas de Oro (máximo goleador de la temporada en Europa), 9 *Most Valuable Player* (MVP) de la Liga, 8 Pichichis de la Liga, 1 FIFA World Player, 3 Premios *The Best*, entre otros tantos.

En cuanto a su intervención en el Barça, varios autores (Bustos Barajas, 2019; Carrión, 2006; Juárez Sánchez, 2021) han indicado que el éxito deportivo contribuye a los clubes de fútbol generando una mayor adhesión y participación de los aficionados, por lo que, los buenos resultados producidos por los grandes jugadores como él, benefician a los clubes en cuestiones deportivas, sociales, de marketing y económicas.

Previo a su llegada al Barcelona, el club acumulaba 48 títulos: 16 Ligas, 24 Copas del Rey, 5 Supercopas de España, 1 Champions League y 2 Supercopas de Europa. Su presencia en 17 temporadas fue notoria: disputó 840 partidos con la camiseta blaugrana, de los cuáles ganó 590 (el 70% de ellos), empató 150 y perdió 100; convirtió 711 goles y casi 300 asistencias en partidos oficiales y no oficiales, lo que implica un promedio de 0,85 goles por partido y lo posiciona como el mayor goleador en la historia del Barça. En segundo lugar, se encuentra el español César Rodríguez con 230 goles en las 13 temporadas que jugó en el club y le siguen Luis Suárez (198), Ladislao Kubala (194), José Samitier (187) y Josep Escolá (158).

En sus 17 años de carrera profesional en el Barça, sumó 10 Ligas, 7 Copas del Rey, 8 Supercopas de España, 4 Champions League, 3 Supercopas de Europa, 4 Copas Cataluña, 3 Mundial de Clubes y 2 Supercopas de Cataluña a la historia del club. Cabe destacar que ningún jugador en la historia del FCB posee dichos números.

Gráfico 1: Títulos del Barcelona antes de Messi y con él.



Fuente: Elaboración propia.

En base a estas estadísticas, se puede observar que Lionel Messi benefició al FCB durante los años que estuvo en el club, promediando 2,4 trofeos por año. Desde su salida, en el año 2021, el Barça sólo ha conseguido un trofeo de Liga y una Supercopa de España, lo que promedia 0,6 trofeos por año.

Figura 8: Messi posando con todos los trofeos que ganó en Barcelona.



Fuente: Minuto Uno.

En el cuestionario realizado, el entrevistado afirmó que las personas visitaban el Camp Nou para ver jugar a Messi y luego de su traspaso al *Paris Saint Germain* (PSG), el equipo del Barça ya no era tan competitivo y no se obtenían los triunfos deportivos de antes, lo que generó efectos negativos en la

venta de entradas a los partidos. Asimismo, aseguró que la figura del jugador era utilizada por el marketing del club:

“Cuando hacían los carteles de los partidos, la figura que aparecía era la de Messi con el logo del FCB, la información del partido y el título 'Compra tus entradas' en inglés. Y yo que vivo al lado del Camp Nou, puedo asegurar que su imagen gigante estaba por todos lados.” (Gutiérrez Aragón, 2024)

Figura 9: Cartel de Messi en las puertas del Camp Nou con la información en inglés.



Fuente: La Nación.

En cuanto a la relación entre Messi y el turismo, el entrevistado considera al jugador como un promotor turístico de los destinos donde se asienta, ya que atrae a las personas a verlo jugar en vivo.

“Barcelona y París, son dos ciudades europeas importantes en el turismo mundial, por lo que no dependían de Messi, pero sí se puede pensar que su figura favorecía al turismo deportivo en esos destinos.” (Gutiérrez Aragón, 2024)

La siguiente tabla presenta la evolución de dos variables que podrían relacionar a Messi en el FCB y el turismo de Barcelona: la cantidad de turistas que visitaron la ciudad y las visitas al museo del club, durante el período comprendido entre 1994 y 2022.

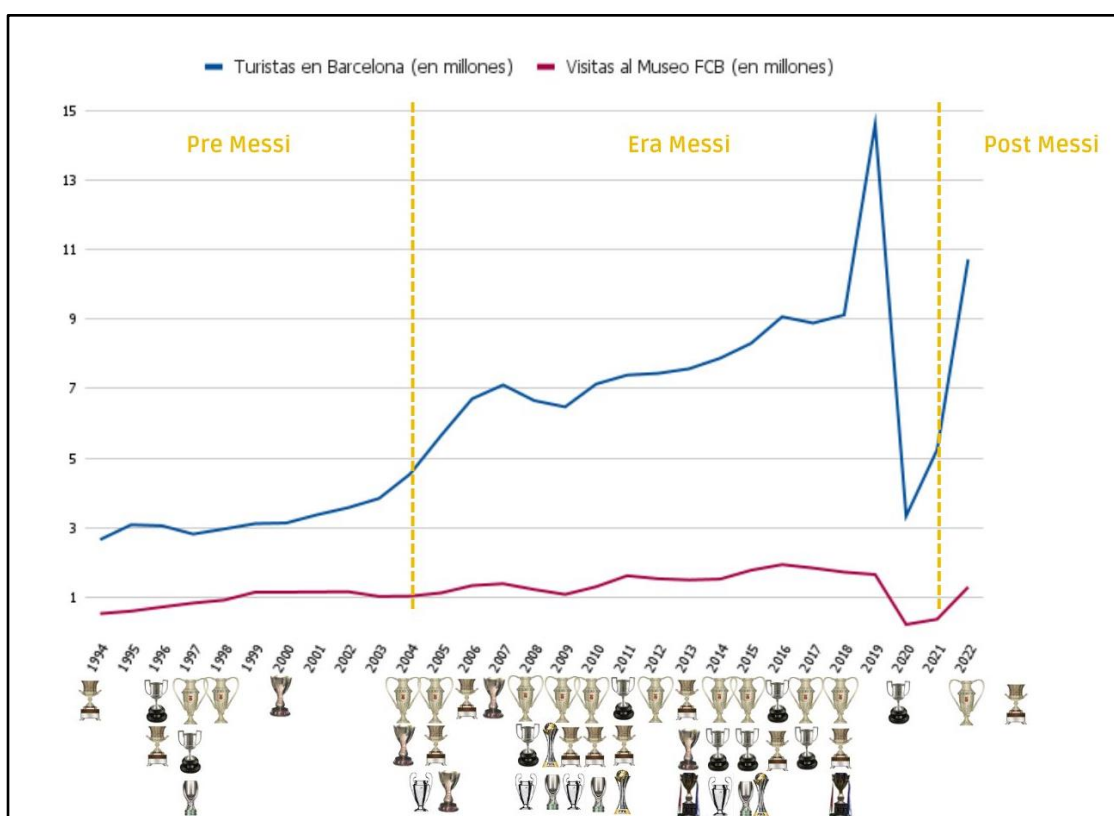
Tabla 2: Turistas en Barcelona y Visitas al Museo del FCB (1994-2022).

Año	Turistas en Barcelona	Visitas al Museo FCB
1994	2.663.887	538.077
1995	3.089.974	609.835
1996	3.061.994	729.221
1997	2.823.390	841.838
1998	2.969.490	927.024
1999	3.123.476	1.154.604
2000	3.141.162	1.156.090
2001	3.378.635	1.161.038
2002	3.580.986	1.168.053
2003	3.848.187	1.032.763
2004	4.549.587	1.041.820
2005	5.656.848	1.133.733
2006	6.709.175	1.344.659
2007	7.108.393	1.397.574
2008	6.659.075	1.231.344
2009	6.476.033	1.089.925
2010	7.133.524	1.311.638
2011	7.390.777	1.626.990
2012	7.440.113	1.540.648
2013	7.571.766	1.506.022
2014	7.874.941	1.530.484
2015	8.303.649	1.785.903
2016	9.065.650	1.947.014
2017	8.884.550	1.848.198
2018	9.117.474	1.730.335
2019	14.592.997	1.661.156
2020	3.340.741	226.555
2021	5.248.580	378.000
2022	10.712.183	1.300.000

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ajuntament de Barcelona; Fútbol Club Barcelona; Observatorio de Turismo de Barcelona.

Desde el debut de Lionel Messi en 2004, se observa un notable incremento en ambas métricas con algunas variaciones, lo que podría sugerir una correlación entre la presencia del jugador y el aumento del interés en el turismo deportivo de la ciudad durante el período en que él estuvo en el equipo y obtuvo sus mayores logros.³ Esto podría vincularse con la idea del investigador Gutiérrez Aragón (2024), quien indica que Messi actúa como promotor del destino turístico. De todas formas, dicho incremento también podría deberse a la realización de eventos (deportivos, musicales y/o culturales) en la ciudad, precios más baratos en la oferta de transporte al destino (vuelos, trenes, ómnibus, entre otros), mayor oferta de alojamiento tanto tradicional como de economía colaborativa, entre otros factores. Sin embargo, dicho tópico no ha sido el foco del presente estudio pero sí es necesario plantear la cuestión y dejar abierta la posibilidad de futuras y más profundas investigaciones sobre el tema.

Gráfico 2: Cantidad de llegadas de turistas a Barcelona y visitas al Museo del FCB en las distintas Eras.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Ajuntament de Barcelona; Fútbol Club Barcelona; Observatorio de Turismo de Barcelona.

El museo del FCB, en particular, ha presenciado un aumento en las visitas, reflejando el creciente reconocimiento internacional del club y su influencia en el ámbito deportivo y cultural. Se pueden

³ Se consideró tomar la variable de asistencia promedio a los partidos del FCB. Sin embargo, estos números no sólo incluían a los turistas sino también a los socios del club.

identificar varias cuestiones a tener en cuenta sobre los datos del Gráfico 2 con respecto a los factores externos que podrían influir en estos números, como el año 2020, que marcó un punto de inflexión debido a la pandemia de COVID-19, que impactó significativamente en el turismo global y las actividades culturales. A pesar de estas variaciones, el análisis de largo plazo podría revelar la importancia de estudiar cómo la presencia del FCB y la figura de Lionel Messi han podido influir en la percepción y popularidad de Barcelona como destino de turismo deportivo.

Por otro lado, en el año 2021, el Barça se vio afectado tanto en lo competitivo como en lo social y económico con la salida de Messi. Se ha explicado anteriormente, que cuando un club de fútbol obtiene buenos resultados en los partidos y gana más competencias, genera un mayor interés en los espectadores, por lo que las grandes empresas buscan patrocinarlos para publicitar su marca en la indumentaria deportiva del equipo, en las vallas publicitarias, en anuncios televisivos, entre otros medios. Por lo que, al perder a su jugador estrella y disminuir su éxito deportivo, el club también perdió importantes patrocinadores que generaban ingresos como la empresa japonesa Rakuten.

Figura 10: Despedida de Lionel Messi en el Camp Nou.



Fuente: La Nación.

La salida de Messi le ha costado al Barcelona casi 140 millones de euros, lo que supone una pérdida del 11% del valor de marca del club, esto se debe a que generaba importantes ingresos comerciales al utilizar la camiseta blaugrana; con tan sólo vestirla aportaba 17 millones de euros al club y su partida significó una pérdida de 43 millones de euros por ventas de camisetas, perjudicando también a la marca *Nike* (Juárez Sánchez, 2021).

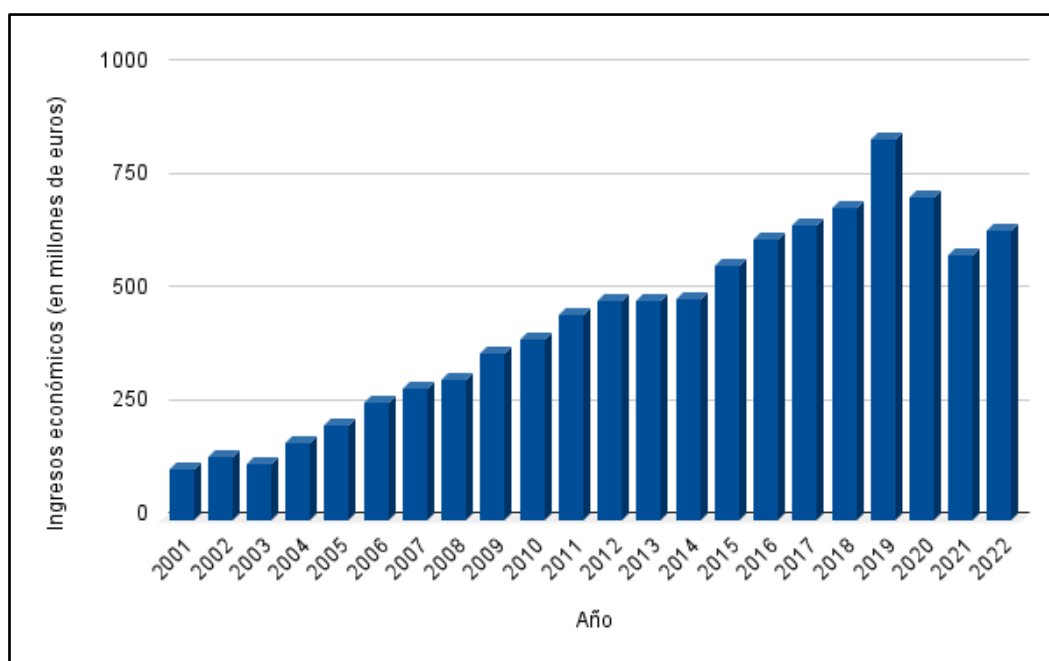
Según el entrevistado, la partida de Messi generó problemas con las marcas patrocinadoras. Resaltó el conflicto con *Nike*:

“Evidentemente no es el Barça que tenía a Messi ni el que ganaba títulos y Nike no quiere pagarle lo que le pagaba. Se ha llegado al punto de plantearse de sacar una marca propia de ropa deportiva.” (Gutiérrez Aragón, 2024)

Al mismo tiempo, mencionó el impacto negativo en la popularidad internacional del FCB, explicando que ya no se lo invita a jugar partidos amistosos a otros países como sucedía anteriormente, sino que ahora invitan al Inter de Miami, donde está jugando Messi actualmente. Concluyó que, tanto en lo deportivo como en la popularidad, el Barça ha bajado considerablemente pero no sólo debido a Messi, otros factores influyeron también (Gutiérrez Aragón, 2024).

De acuerdo a los estudios Football Money League de Deloitte (2001-2023), los ingresos económicos del Barça se han incrementado notablemente desde el 2004 hasta el 2019. Luego con factores como la pandemia y la venta de Messi, han descendido en millones de euros.

Gráfico 3: Ingresos económicos del FCB (2001-2022).



Fuente: Elaboración propia.

El entrevistado encuentra relación entre el aumento de los ingresos económicos del Barça en el período 2004-2019 y la presencia de Messi en el equipo, expresa:

“Por dos razones: una, porque evidentemente existía un efecto tractor del FCB turísticamente y eso está demostrado. El efecto Messi produce un segundo efecto en los triunfos deportivos según está estructurado en el fútbol europeo, estos se pagan, es decir, que cada vez que pasas una eliminatoria de *Champions League* recibes el doble de dinero. El Barça ganó en esa época hasta 4 *Champions*, por lo que fue ganando todo el dinero posible. En la Liga española también se paga por posición y el Barça en la Liga quedaba primero o segundo, en el peor de los casos,

por lo tanto, lo mismo y luego teniendo a Messi, pasa lo que le está pasando ahora al Inter de Miami, que lo invitan por dinero a otros países, así que obviamente facturaron más.

Y luego, hay otra cosa que yo sí puedo saber, porque lo veo en vivo y en directo, y es el *merchandising*, claro. Las tiendas de *Nike*, que pueblan la ciudad de Barcelona, vendiendo camisetas oficiales o la propia tienda que había en el Camp Nou o el propio museo. Pensad que vivimos en una ciudad que tiene la Sagrada Familia, es el monumento más visitado de España, con diferencia. Pues por encima de todo eso, el museo más visitado es el del Barça y está medido que entre el 90 y el 95% son personas de afuera, entonces cómo no va a elevar la facturación en todos esos años.”

(Gutiérrez Aragón, 2024)

El consumo del fútbol como producto cultural genera símbolos que refuerzan la identidad de los aficionados, un claro ejemplo son las camisetas, que dejan de ser vistas como una prenda de vestir para convertirse en símbolos representativos de un club marcado por los colores y el escudo que forman su identidad (Meneses, 2008). Por lo tanto, las camisetas conllevan un valor y una finalidad mucho más importante que la de vestimenta, es sentirse representado por el club y el jugador que eligieron para llevar su nombre en la espalda. Las personas que adoran e idolatran a Messi utilizan su camiseta porque se ven representados por él y disfrutan lucir el 10 en su espalda y esto abarca un gran número de personas que se expanden por todo el mundo; en el año 2015, su camiseta del Barcelona fue la más vendida a nivel mundial según un estudio elaborado por *World Soccer Shop* (2016) y esto se debe a los títulos ganados en el club esa temporada y a su influencia como estrella internacional.

De acuerdo a Sauret Pont (2022), el crecimiento de la industria deportiva, sobre todo del fútbol, ha construido figuras e ídolos que se convierten en modelos para jóvenes aficionados que encuentran en los jugadores ejemplos a seguir. El fanatismo por Messi ha impactado en los clubes y las ciudades donde jugó; su salida del Barça ha generado una serie de beneficios para el *Paris Saint Germain*: mayor visibilidad en las redes sociales, fidelidad de nuevos aficionados, mayores ingresos económicos por *merchandising*, aumento de ventas de entradas para partidos, entre otros tantos.

Con este pase de equipo, se produjo un cambio de consumo en los fanáticos del fútbol, es decir, un desplazamiento de la demanda turística por el simple hecho de que Messi es vendido a otro equipo y trasladado a otra ciudad, que por cierto, es otro de los destinos más visitados en el mundo.

Con respecto a este tema, el entrevistado manifiesta que:

“Barcelona turísticamente sin Barça y sin Messi, ya es muy grande, como entidad turística (...) Es complicado pasear por Barcelona porque está lleno de turistas, todo el año. Es una ciudad turística. Las personas que vivimos aquí lo llamamos “parque temático” para turistas principalmente europeos. Aunque es verdad que hay mucho turismo asiático también (...) Por lo tanto, igualmente sin Messi el turismo en Barcelona hubiera funcionado, ahora mismo funciona así. Pero el turismo deportivo en Barcelona sin Messi, no sería el mismo. Cuando ya se sabía que Messi se iba y el Barça estaba mal, que no ganaba partidos y quedaba eliminado de las competencias, había partidos en el campo del Barça en los que había más personas del equipo contrario (muchas veces equipos de afuera, por ejemplo alemanes) que de Barcelona.”

(Gutiérrez Aragón, 2024)

Impactos económicos del turismo por el FC Barcelona

Durante las últimas décadas, el fenómeno sociocultural del turismo deportivo ha trascendido notablemente (Gutiérrez Aragón, 2023). En particular, el turismo vinculado al fútbol, y más específicamente aquel asociado a las actividades de los grandes clubes en sus ciudades de origen, ha transformado a estas instituciones en destacados polos turísticos, convirtiéndose así en elementos impulsores de la economía local (PriceWaterhouseCoopers, 2020; Rudkin y Sharma, 2020; Tobar y Ramshaw, 2022 en Gutiérrez Aragón, 2023).

El fútbol es uno de los deportes más populares en el mundo dado su gran número de aficionados y se ve directamente relacionado con los efectos del turismo deportivo a partir de las celebraciones de eventos, que producen beneficios tanto a los clubes como a los destinos (Evans y Norcliffe, 2016; Szymanski y Drut, 2020 en Gutiérrez Aragón, 2023). Dichas celebraciones, conllevan una serie de impactos que pueden ser positivos o negativos, dependiendo de la perspectiva desde la que se analice. Entre los efectos positivos, se encuentran algunos como la generación de empleo, los beneficios económicos y la promoción del destino y sus atracciones turísticas. Sin embargo, también pueden manifestarse efectos negativos, como la aglomeración, la congestión y el exceso de ruidos debido a la afluencia masiva de turistas, así como posibles interrupciones en la rutina diaria de los residentes y un impacto en los recursos naturales, entre otros ejemplos (Gil Saura, 2011).

Los eventos deportivos como partidos de fútbol permiten a los turistas visitar los destinos donde se llevan a cabo, así pues, los clubes toman el rol de promotores turísticos de las ciudades, fomentando el desarrollo de otros productos como monumentos, museos, experiencias, paquetes turísticos y alojamientos (Sobral et al., 2018; Sant et al., 2019 en Gutiérrez Aragón, 2023). Por todo esto, se afirma que el fútbol es una fuente generadora de ventajas competitivas en el desarrollo de los territorios (Gutiérrez Aragón, 2023).

En este apartado, se hace foco en los impactos económicos del FCB en la ciudad de Barcelona tomando como principales fuentes de información los estudios realizados por las consultoras Deloitte (2015) y PriceWaterHouseCoopers (2020) y las Memorias Anuales del FCB (2022), que evalúan la importancia del club como agente generador de riqueza, atractor de turismo y dinamizador de la economía de la ciudad.

En primer lugar, es necesario destacar los incrementos significativos que ha experimentado el FCB en sus ingresos totales anuales desde el 2004 hasta el 2022 (gráfico 3), consolidándose en posiciones destacadas en el *ranking* de facturación de clubes de fútbol, según los estudios *Football Money League* de Deloitte.

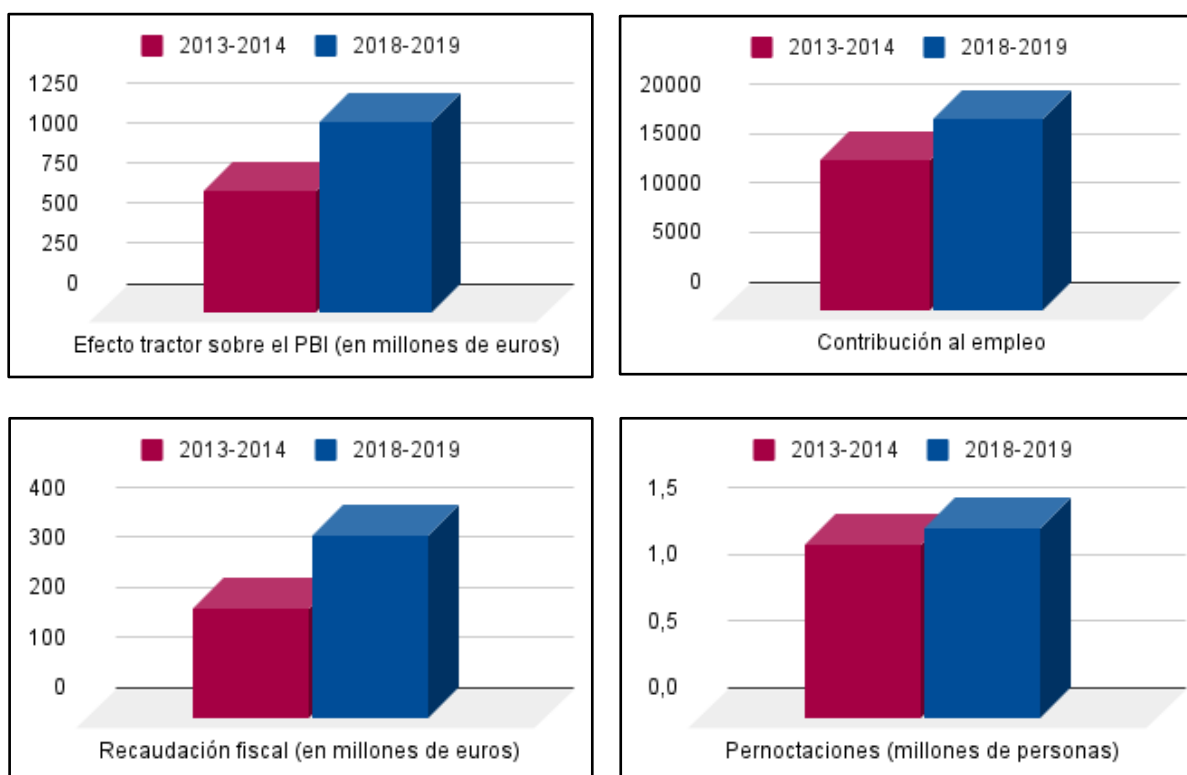
En lo que respecta a los ingresos por turismo, en los años 2018-2019, las actividades y los atractivos turísticos del club le aportaron 122 millones de euros a sus ingresos totales anuales. Dentro de esta cifra, 34 millones provinieron de la venta de entradas para el estadio, mientras que 35 millones correspondieron a las ventas en la tienda oficial. Además, el Museo Camp Nou Experience generó 53 millones de euros, atrayendo a un 92% de turistas de la totalidad de sus visitantes (PriceWaterhouseCoopers, 2020; F.C. Barcelona, 2022 en Gutiérrez Aragón, 2023).

Paralelamente, la ciudad de Barcelona se vio beneficiada por el efecto tractor sobre el Producto Bruto Interno (PBI), la contribución al empleo, la recaudación fiscal y las pernoctaciones que implican mayores gastos por parte de los turistas.

En la temporada 2013-2014, el club generó un efecto tractor sobre el PBI de Barcelona de 759 millones de euros (lo que significó un 1,2% del PBI total de la ciudad), contribuyó a 15.265 empleos directos e indirectos anuales, aumentó la recaudación fiscal a 219 millones de euros y promovió el turismo en la ciudad con 1,3 millones de pernoctaciones (Deloitte, 2015).

De acuerdo a PriceWaterHouseCoopers (2020), para la temporada 2018-2019, el FCB aumentó el efecto tractor sobre el PBI generando 1,191 millones de euros, lo que fue equivalente al 1,46% del PBI de la ciudad. Al mismo tiempo, el club contribuyó a 19.451 puestos de trabajo, es decir, un 2,65% de la población ocupada en Barcelona, recaudó 366 millones de euros y atrajo una gran cantidad de turistas que se traduce en 1,43 millones de pernoctaciones en ese período.

Gráficos 4, 5, 6 y 7: Comparaciones de datos económicos en las temporadas 2013/14 y 2018/19.



Fuente: Elaboración propia.

En este contexto, el efecto tractor es aquel impacto económico transversal que genera una actividad económica adicional que no se produciría en caso de que los clubes no existieran. Dentro del efecto tractor producido por el Barça, se destaca el Día de Partido o *Match Day*, que incluye todos los gastos realizados por los seguidores del club vinculados a los partidos en el Camp Nou, como pueden ser los costos de desplazamiento, restauración, alojamiento, gastos turísticos adicionales, entre otros. En la

temporada 2018-2019, este segmento ascendió a 180 millones de euros y se estima que en los días de partido, los seguidores locales gastaron en promedio 64 euros, mientras que el gasto promedio del turista ascendió a 461 euros por la necesidad de los servicios mencionados previamente (PriceWaterHouseCoopers, 2020 en Gutiérrez Aragón, 2023).

Se ha comprobado que el fútbol influye en las motivaciones de viaje y el Barça representa un componente clave en el destino Barcelona. Alrededor del 6% de los visitantes que llegaron a la ciudad en la temporada 2013-2014 eligieron al club como la razón principal de su viaje, lo que implicó la presencia de 2,4 millones de seguidores y la participación de 1,57 millones en los tours del museo Camp Nou Experience (Deloitte, 2015). Para el año 2017, el museo recibió a 1,85 millones de viajeros y se posicionó como el más visitado en la ciudad, seguido por el *Aquarium de Barcelona* que recibió a 1,6 millones (Observatorio de Turismo en Barcelona, 2017).

En base al estudio realizado por Gutiérrez Aragón (2023), el 99,38% del total de los socios del Barça encuestados consideran al Camp Nou como un atractivo turístico representativo de Barcelona y entienden que es apropiado que el club lo utilice con ese propósito.

Según el entrevistado, la gestión pública del turismo en Barcelona aprovechó al FCB como atractivo para fomentar su reconocimiento como destino mundial:

“Basta pasear por las calles de Barcelona para ver la publicidad corporativa del FCB por todos lados, incluso en inglés. Estamos en un sitio donde se hablan dos idiomas: español y catalán; y la publicidad de la calle está en inglés.

Las dos partes se aprovechan, cada una de la otra. Estamos hablando de un porcentaje muy considerable de lo que supone el FCB con respecto al efecto tractor turístico, es bastante grande. Pero al revés también, el club se aprovecha de la situación del turismo en la ciudad. En los años del post guardiolismo y post Messi, el Barça perdió tanto potencial turístico que desde hace 2 o 3 años que no llena el estadio. Está claro que se aprovechan mutuamente, se genera una simbiosis entre ellos.” (Gutiérrez Aragón, 2024)

En conclusión, el FCB representa un motor económico fundamental para la ciudad de Barcelona. Los impactos económicos derivados de las llegadas de viajeros, motivados por el deseo de asistir a un partido, visitar el Camp Nou, explorar el museo o ver a su jugador favorito, son dignos de análisis, especialmente los provenientes de turistas, que generan flujos de ingresos a través de sus gastos en alojamiento, transporte, alimentación y otros servicios. Por lo tanto, el FCB construye una red económica que favorece a la ciudad y la posiciona como un destino global para los fanáticos del fútbol y los turistas deportivos.

Conclusiones

En esta tesina se trabajó sobre el análisis de la relación entre la figura de Lionel Messi y las estrategias de marketing empleadas por el FCB que favorecieron al reconocimiento mundial del club y promovieron el turismo deportivo en la ciudad. Para ello, se emplearon técnicas de investigación como revisión bibliográfica, análisis de contenido y una entrevista personal con un autor referente en el tema. A partir del presente trabajo, se buscó contribuir a las investigaciones de turismo, profundizando los conocimientos sobre marketing deportivo y atractivos turísticos vinculados a un deporte como el fútbol, cuyo consumo se acrecienta año tras año y moviliza a un gran número de personas en el mundo.

Uno de los objetivos planteados fue comprender el fútbol como un fenómeno masivo que refuerza las identidades de los individuos y promueve el turismo deportivo. A partir de distintos autores (Acuña Gómez, 2016; García et al., 2018; Sauret Pont, 2022), se presentó dicho deporte como generador de ingresos y promotor de turismo deportivo, destacado por ser uno de los deportes más populares a nivel mundial, que no sólo despierta pasión entre los fanáticos para ver a su equipo o a su jugador favorito, sino que también impulsa una actividad económica significativa y fomenta el turismo en las ciudades de los clubes. Además, se encontró que es un deporte que está cargado de valores que construyen la identidad de las personas aficionadas, que encuentran la asociación con su equipo a través de distintos factores como el uniforme, un jugador o la ciudad de origen del club (Carrión, 2006).

Asimismo, se planteó identificar las estrategias de marketing empleadas por el Fútbol Club Barcelona en materia de promoción de turismo deportivo en la ciudad y para ello, se ha estudiado en profundidad el caso FCB y su papel fundamental en la representación de la cultura catalana y de la ciudad de Barcelona. A lo largo del tiempo, el club se ha convertido en un atractivo esencial dentro de la oferta del destino para promocionar el turismo deportivo en la región (Gutiérrez Aragón, 2023). Esto se evidencia en los estudios estadísticos presentados (Deloitte, 2015; PriceWaterHouseCoopers, 2020 y las Memorias Anuales del FCB, 2022) pero también en las situaciones diarias que se comentan en la entrevista realizada, como la presencia de carteles publicitarios en inglés para turistas, los souvenirs vinculados al club y las camisetas con el 10 de Messi que se observan en todas las tiendas. Tanto el documental "*Bye Bye Barcelona*" como el entrevistado (Gutiérrez Aragón, 2024), indican que los souvenirs turísticos han perdido su conexión con la identidad auténtica de Barcelona, convirtiéndose en una serie de elementos variados para los turistas. Este fenómeno sugiere que la comercialización de Barcelona como destino global ha llevado a la mercantilización de su cultura, a pesar de la riqueza cultural que la ciudad ofrece.

Los eventos deportivos como los partidos del FCB atraen tanto a seguidores locales como a turistas de todo el mundo interesados en presenciar un partido en vivo o visitar lugares emblemáticos como su museo, uno de los sitios más visitados en la ciudad. En este sentido, el turismo deportivo en Barcelona, especialmente en el ámbito del fútbol, está estrechamente ligado al FCB, que ha implementado diversas estrategias de marketing, como el *branding*, el *benchmarking*, el patrocinio y el desarrollo del programa *Seient Lliure* y de experiencias turísticas como el *tour* del Camp Nou y su museo, para potenciar su presencia a nivel global.

La marca del FCB se ha desarrollado desde la planificación y gestión del club para alcanzar un desarrollo de éxito que ha posicionado al Barça en los equipos de la élite mundial (Murillo, 2012) y el marketing deportivo tuvo un papel significativo en su posicionamiento, ya que se ha centrado en la venta de productos y servicios vinculados al deporte tomando a éste como vía para su promoción y comercialización (Bustos Barajas, 2019).

Los resultados indican que a través de la estrategia *branding*, el FCB ha construido su marca en base a su relación con el territorio barcelonés, lo que se refleja en su historia, escudo y colores. Su lema “*Més que un club*” refuerza su distinción frente a otros clubes, destacando sus valores y su influencia en ámbitos más allá del deporte, como la política, la economía y la sociedad. La marca del FCB se ha posicionado con una fuerte presencia de la cultura catalana y su *merchandising* es un elemento visible en las tiendas locales, especialmente las camisetas del equipo, que funcionan como recuerdos para los turistas.

El análisis comparativo, conocido como *benchmarking*, de los servicios y productos ofrecidos por importantes clubes europeos como el *Manchester United*, el *Arsenal* y su rival, el Real Madrid, ha llevado al Barcelona a incrementar su facturación en poco tiempo, posicionándolo en lugares destacados dentro del *ranking* de clubes más poderosos del continente (Murillo, 2012). Esta estrategia se relaciona estrechamente con el patrocinio, cuya aplicación ha ido evolucionando con el tiempo y ahora genera elevados flujos de dinero. Para esto, se encontró que el FCB ha establecido acuerdos con importantes empresas como *Spotify*, *Ajemex* y *Audi* para promocionar su marca y sus productos a cambio de recursos financieros. Como es el caso de la empresa automotriz alemana, que aprovechó la imagen de los jugadores para exhibir los vehículos elegidos por ellos para asistir a entrenamientos y partidos, como parte de su estrategia de patrocinio.

El programa *Seient Lliure* representa una estrategia diseñada para garantizar la ocupación total del estadio en cada partido. Bajo este esquema, los abonados que no pueden asistir tienen la opción de vender sus entradas, siendo frecuente que sean los turistas quienes las compren, por lo que, dicho proceso involucra al socio, al club y a los touroperadores (Murillo, 2012). Esta iniciativa está directamente relacionada al desarrollo del tour por el estadio Camp Nou y el museo del FCB, los cuales se han convertido en atractivos de gran relevancia dentro de la oferta turística de la ciudad. Ambas estrategias tienen como objetivo principal promover el turismo deportivo y generar ingresos tanto para el club como para el destino.

Al mismo tiempo, se buscó describir la contribución de Lionel Messi en el FCB durante su permanencia entre 2004 y 2021. En primer lugar, se ha constatado que el éxito deportivo se traduce en un aumento de los ingresos para los clubes, tanto a través de avances en competiciones como de acuerdos con empresas patrocinadoras. En segundo lugar, se ha comprobado que durante el período en que Lionel Messi formó parte del FCB, el club experimentó un crecimiento constante en sus ganancias, gran parte por los logros deportivos obtenidos por el jugador (Ligas, Copas del Rey, *Champions League*, entre otros) y por las asociaciones con importantes marcas multinacionales.

A partir de la información recabada, parecería que la presencia de Messi no sólo ha beneficiado al FCB en términos deportivos y económicos, sino que también ha contribuido a su reconocimiento internacional por su popularidad e influencia. De esta manera, sería posible vincular la figura del jugador y el turismo deportivo, dado que durante sus años en Barcelona, numerosos turistas

extranjeros han viajado para verlo jugar en vivo y vivir la experiencia de un *MatchDay* gracias al *Seient Lliure*. No obstante, tras su partida, si bien no ha transcurrido un tiempo considerable, es posible observar que los resultados en los partidos no han sido los mismos y la asistencia de los visitantes no alcanza los niveles vistos durante su etapa en el Barcelona.

Para continuar con esta idea, se ha realizado un análisis del número de turistas en Barcelona y el número de visitas al museo del FCB desde 1994 hasta 2022. Aunque los objetivos del trabajo no incluyen investigar la relación entre estas variables, se observa un periodo significativo durante el cual Lionel Messi estuvo vinculado profesionalmente al club (2004-2021), que podría sugerir la posibilidad de una correlación entre la presencia del jugador y el número de turistas en la ciudad, posiblemente afectando el número de visitas al museo del FCB. De modo que, se deja abierto a futuras investigaciones que puedan explorar en profundidad cómo la presencia de una figura deportiva influyente podría impactar en el turismo de ciudades emblemáticas como Barcelona.

Con respecto a los impactos del turismo por el FCB, el mismo ha generado un efecto tractor en la economía de la ciudad (Gutiérrez Aragón, 2023), produciendo importantes beneficios económicos como la creación de empleo, el aumento de la recaudación fiscal y el incremento de las pernoctaciones, que implican mayores gastos por parte de los turistas en alojamiento, alimentación, transporte y aquellos vinculados a las actividades de ocio y deportivas. De esta manera, se ha formado una sinergia entre el club y la gestión pública del turismo en Barcelona, que llevan a cabo acciones de colaboración para fomentar la actividad.

Si bien numerosos autores han abordado la gestión turística de Barcelona y la dirección del FCB, esta investigación realiza un aporte en una dirección -poco abordada- al estudiar el efecto de Messi en el turismo deportivo, destacando las estrategias de marketing que han fortalecido la posición global del club. Existen varias limitaciones que se han presentado a la hora de explicar ciertos tópicos. Entre ellas, la distancia entre la autora de la tesina y la ciudad donde se manifiestan los impactos estudiados. Sin embargo, por su trayectoria en el tema de estudio y su residencia en Barcelona, el contacto con el autor Óscar Gutiérrez Aragón ha permitido un mayor acercamiento a la realidad y la vida cotidiana en el destino y ha facilitado una comprensión más profunda de la pasión por el Barça, así como de los impactos del club y de Messi en el turismo, no solo en el ámbito deportivo, sino también en la actividad general de la ciudad. Otra limitación, y una línea abierta de investigación futura, es conocer la percepción de los residentes y visitantes de Barcelona sobre la actividad turística en dicha ciudad y la relación con el fútbol y, especialmente, con Messi.

En conclusión, la combinación de la masividad del fútbol, el rol esencial del FCB en Barcelona, la gestión estratégica del club y la presencia de Lionel Messi han creado un contexto, donde el turismo deportivo se ha potenciado, contribuyendo al crecimiento y la proyección internacional de la ciudad. El “efecto Messi” hace referencia a los impactos económicos, sociales, deportivos y turísticos generados por la presencia del jugador en Barcelona, que atrae a aficionados del fútbol y promueve el turismo deportivo en el destino. Es posible pensar que Messi conduce a un segmento considerable de la demanda turística, provocando cambios en su desplazamiento dependiendo del equipo donde esté jugando. Por lo que, se plantea la necesidad de investigar el efecto Messi en otras ciudades donde ha jugado hasta el momento, como París y Miami, con el fin de comprender mejor su influencia en el turismo deportivo a nivel mundial.

Referencias bibliográficas

- Acuña Gómez, G. y Acuña Delgado, A. (2013). El fútbol como producto cultural: revisión y análisis bibliográfico. *Citius, Altius, Fortius*, 9(2), 31-58. <https://doi.org/10.15366/citius2016.9.2.003>
- AD Magazine. (2023). La nueva Ciudad Mundial de la Arquitectura será Barcelona. *AD Magazine*. <https://www.admagazine.com/articulos/barcelona-sera-la-ciudad-mundial-de-la-arquitectura-2026#:~:text=Barcelona%20es%20una%20metr%C3%B3polis%20%C3%BAnica,Arquitectura%202026%20por%20la%20UNESCO>
- Ajuntament de Barcelona. Anuarios estadísticos de la ciudad de Barcelona. En *Ajuntament de Barcelona*. <https://ajuntament.barcelona.cat/estadistica/angles/Anuaris/index.htm>
- Alcalde García, J., Guitart Casallerrey, N., Pitarch Mach, A. y Vallvé Fernández, O. (2018). De la turismofobia a la convivencia turística: el caso de Barcelona. Análisis comparativo con Ámsterdam y Berlín. *ARA: Journal Of Tourism Research*, 8(2), 25-34. <https://revistes.ub.edu/index.php/ara/article/view/21980/28461>
- Bustos Barajas, J. (2019). El marketing deportivo como estrategia publicitaria para fortalecer la credibilidad de los clubes de fútbol [Disertación]. Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Estudios a Distancia (FAEDIS).
- Carrión M, F. (2006). El fútbol como práctica de identificación colectiva. En *Área de Candela. Fútbol y Literatura*. (1.a ed., pp. 177-181). FLACSO-Municipio Metropolitano de Quito.
- Chibás Fernández, E. (Director). (2014). *Bye Bye Barcelona*.
- Comisión Europea. (2022). *Premio Ciudad Accesible de 2022: Ejemplos de mejores prácticas para lograr que las ciudades europeas sean más accesibles*. https://www.cde.ual.es/wp-content/uploads/2022/07/KEBL22001ESN.es_.pdf
- Consorcio de Turisme de Barcelona. (s. f.). *Visit Barcelona*. Barcelona Turisme. <https://www.barcelonaturisme.com/wv3/es/>
- De Alba, J., Prats, L. y Coromina, L. (2017). Análisis de los perfiles de corta y larga duración de los turistas de ocio de Barcelona. *Cuadernos de Turismo*, 39, 343-366.
- De Cárdenas Cristia, A. (2005). El benchmarking como herramienta de evaluación. *Acimed*, 14(4). http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_4_06/aci10406.htm
- Degen, M. y García, M. (2012). The Transformation of the «Barcelona Model». An Analysis of Culture, Urban Regeneration and Governance. *International Journal Of Urban And Regional Research*, 36(5), 1022-1038.
- Deloitte (2014). El impacto económico del FCB en la ciudad de Barcelona Temporada 2013/14. Deloitte Consulting, S.L.U.

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/operaciones/Deloitte_ES_Estrategia_impacto-economicoFCB.pdf

Deloitte (2015). Impacto económico del FC Barcelona en la ciudad. Temporada 2014/15. Deloitte Consulting, S.L.U. <https://bit.ly/3MBA5dD>

Domínguez, S. (2022). El fútbol como impulso turístico a nivel mundial. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 27(288), 231-235. <https://www.efdeportes.com/efdeportes/index.php/EFDeportes/article/view/3507>

El Universal. (2010). Big Cola patrocina al Barça. *El Universal*. <https://archivo.eluniversal.com.mx/finanzas/82334.html>

Fútbol Club Barcelona. (s. f.). *El escudo del Barça*. Web Oficial del FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/club/identidad/escudo>

Fútbol Club Barcelona. (2023). El Museo supera las cifras de visitantes de antes de la pandemia. *FC Barcelona*. <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/3025619/el-museo-supera-las-cifras-de-visitantes-de-antes-de-la-pandemia>

F.C. Barcelona (2022). Memorias anuales. <https://bit.ly/3JImWhh>

González García, R. J., González Serrano, M. H. y Parra Camacho, D. (2018). El fútbol como potenciador de Turismo Deportivo. Kairós. *Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 8-16.

Gutiérrez Aragón, O. (2024, 7 de marzo). Entrevista sobre los impactos del turismo en Barcelona a partir del FCB y Lionel Messi. [Entrevista personal]. Google Meet.

Gutiérrez Aragón, O., Gassiot Melian, A. y Martín Guerrero, L. (2023). Impacto del turismo deportivo sobre la masa social y la economía de un club de fútbol. El caso del F.C. Barcelona. *Investigaciones Turísticas* (26), pp. 183-206. <https://doi.org/10.14198/INTURI.23073>

Hoyos Ballesteros, R. (2016). Branding. El arte de marcar corazones (1.a ed.). Ecoe Ediciones.

Informe de la actividad turística en Barcelona 2017. (2017). En Observatorio de Turismo de Barcelona. https://ajuntament.barcelona.cat/turisme/sites/default/files/informe_act_tu_2017_complet_0.pdf

Juárez Sánchez, P. (2021). Marketing deportivo: análisis de la influencia de Lionel Messi sobre el mercado y la sociedad [Tesis de Grado]. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de León.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). Fundamentos de Marketing (11.a ed.). Pearson Education, Inc.

La Nación. (2019). Messi también es una estrella turística de Barcelona. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/turismo/messi-tambien-es-estrella-turistica-barcelona-nid2302581/>

La Nación. (2021). Tras la despedida de Lionel Messi, Barcelona pierde patrocinadores y se hunde en lo deportivo. *La Nación*. <https://www.lanacion.com.ar/deportes/futbol/pandemia-blaugrana-tras-la-despedida-de-lionel-messi-barcelona-pierde-patrocinadores-grandes-cuanto-nid15092021/>

Leo Messi. (s. f.). Web Oficial del FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/ficha/2214377/leo-messi>

Les Corts. Ayuntamiento de Barcelona. (2024). Barcelona reconocida como Destino Turístico Inteligente. *Les Corts. Ayuntamiento de Barcelona*. https://ajuntament.barcelona.cat/lescorts/es/noticia/barcelona-reconocida-como-destinacion-turistica-inteligente_1372702

López Palomeque, F. (2015). Barcelona, de ciudad con turismo a ciudad turística. Notas sobre un proceso complejo e inacabado. *Documents D'Anàlisi Geogràfica*, 61(3), 483-506.

Marca. (2019). La plantilla del F.C. Barcelona recibe sus Audi de la temporada 2018-2019. *Marca*. <https://www.marca.com/motor/modelos-coches/album/2019/03/27/5c9b435522601ddf708b45a8.html>

Marca. (2019). Reacciones de la afición al comprar la nueva camiseta «de jugar al ajedrez» del Barcelona. *Marca*. <https://www.marca.com/buzz/2019/06/05/5cf7771ae2704eca518b45c4.html>

Meneses, J. (2008). El fútbol nos une: socialización, ritual e identidad en torno al fútbol. *Redalyc. Culturales*, 4(8), 101-140.

Milano, C. (2017). Overtourism y Turismofobia: Tendencias globales y contextos locales. En *Ostelea. School Of Tourism & Hospitality*. <https://www.ostelea.com/sites/default/files/2020-05/Informe%20Overtourism%20y%20Turismofobia.pdf>

Millán Sánchez, L. (2019). *Turismofobia: Origen y evolución*. [Tesis de Grado de Turismo]. Universitat de les Illes Balears.

Minuto Uno. (2021). La impresionante foto de Lionel Messi con todas las copas que ganó en Barcelona. *Minuto Uno*. <https://www.minutouno.com/deportes/lionel-messi/la-impresionante-foto-todas-las-copas-que-gano-barcelona-n5245213>

Moreno Blanco, F. (2015). El turismo deportivo como objeto de conocimiento. *Revista de Turismo y Desarrollo Local*, 8(18).

Murillo, C. (2012). El FC Barcelona. Claves del modelo deportivo y de gestión. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 14, 269-286.

Número total de socios de las peñas del FC Barcelona en el mundo al final de la temporada 2021/2023, por zona geográfica. (2022). Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/684231/numero-total-de-penistas-del-fc-barcelona-por-zona-geografica/>

Observatorio de Turismo de Barcelona. (2019). Informe de la actividad turística en Barcelona. En *Ajuntament de Barcelona*.

Observatorio de Turismo de Barcelona. (2020). Informe de la actividad turística en Barcelona. En *Ajuntament de Barcelona*.

Observatorio de Turismo de Barcelona. (2021). Informe de la actividad turística en Barcelona. En *Ajuntament de Barcelona*.

Observatorio de Turismo de Barcelona. (2022). Informe de la actividad turística en Barcelona. En *Ajuntament de Barcelona*.

Organización Mundial del Turismo. OMT. (1998). *Introducción al turismo*. <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2018/02/Introducci%C3%B3n-al-turismo-de-la-OMT.pdf>

Orígenes e historia. (2018). Gencat. <https://llengua.gencat.cat/es/el-catala/origens-i-historia/index.html#:~:text=El%20r%C3%A9gimen%20de%20Franco%20prohibi%C3%B3,como%20en%20algunos%20estrictamente%20privados>

PriceWaterhouseCoopers (2020). Impacte econòmic del Futbol Club Barcelona. Temporada 2018/19. PricewaterhouseCoopers Asesores de Negocios S.L. <https://bit.ly/3EYbGfR>

¿Qué es el Seient Lliure? (s. f.). Web Oficial del FC Barcelona. <https://suport.fcbarcelona.com/hc/es/articles/211874789--Qu%C3%A9-es-el-Seient-Lliure->

Relevo. (2023). Estos son los máximos goleadores de la historia del Barcelona. *Relevo*. <https://www.relevo.com/futbol/maximos-goleadores-historia-barcelona-20230720104234-nt.html>

Sant, S., Misener, L. y Mason, D. (2020). Aprovechar los eventos deportivos para aumentar el turismo en las ciudades anfitrionas: una perspectiva del régimen. *Revista de Deporte y Turismo*. <https://doi.org/10.1080/14775085.2019.1711444>

Sauret Pont, J. y Krasnevskaya, E. (2022). El marketing deportivo a través de los clubes de fútbol. El caso del FCB. En *Actualidad Empresarial* (pp. 190-206).

Seixa, M. (2016). Estudio de marca aplicado a las estrategias de marketing del Real Madrid Club de Fútbol y el Fútbol Club Barcelona [Trabajo Final de Investigación]. Universidad Estatal de Campinas. Facultad de Ciencias Aplicadas.

Summa. (2019). Barcelona ya tiene estrategia de city branding. *Summa*. <https://summa.es/blog/barcelona-estrategia-city-branding/>

Sutton, O. (2013). Barcelona y el citybranding: la ciudad como una corporación. *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, 18(17).

Torreadella Flix, X. (2012). Orígenes del Fútbol en Barcelona (1892-1903). *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 8(27), 80-102. <https://doi.org/10.5232/ricyde2012.02706>

Tourinews. (2022). Barcelona, premiada como mejor destino internacional LGTBQ+. *Tourinews*. https://www.tourinews.es/resumen-de-prensa/notas-de-prensa-espana-turismo/barcelona-premiada-como-mejor-destino-internacional-lgtbq_4466875_102.html#:~:text=Barcelona%2C%20premiada%20como%20mejor%20destino%20internacional%20LGTBIQ%2B,-

[Redacci%C3%B3n%20Tourineews%20Lunes&text=La%20ciudad%20de%20Barcelona%20ha,turismo%20para%20la%20comunidad%20queer](#)

TUDN. (2024). Museo del Barça exhibe el octavo Balón de Oro de Lionel Messi. *TUDN*. <https://www.tudn.com/futbol/museo-del-fc-barcelona-sorprende-al-exhibir-octavo-balon-de-oro-ganado-por-lionel-messi>

Turismo de Barcelona. (2024). World Travel Awards. <https://www.worldtravelawards.com/profile-197-turisme-de-barcelona>

Un espacio en el Museo dedicado al mejor, Leo Messi. (2016). Web Oficial del FC Barcelona. <https://www.fcbarcelona.es/es/noticias/1071641/un-espacio-en-el-museo-dedicado-al-mejor-leo-messi>

Web Oficial del FC Barcelona. (s. f.). <https://www.fcbarcelona.es/es/>

Yuni, J. A. y Urbano, C. A. (2014). *Técnicas para Investigar: Recursos Metodológicos para la Preparación de Proyectos de Investigación* (2.a ed.). Brujas.