



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

LA GESTIÓN DE LAS CRISIS DE REPUTACIÓN: EL CASO ‘BARÁGATE’

Autor: Victoria Eugenia Rodríguez Díaz

Director: Raúl González Fabre

Madrid | abril 2021

ÍNDICE DE CONTENIDO

Índice de Ilustraciones	2
Índice de Tablas	2
Resumen	3
Abstract	4
Capítulo I. Introducción	5
1.1 Justificación de la elección del tema	5
1.2 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado	6
1.3 Metodología empleada	7
1.4 Estructura del Trabajo de Fin de Grado	8
Capítulo II. Marco teórico	9
2.1 Evolución del concepto de reputación corporativa	9
2.1.1 El concepto de reputación online	14
2.1.2 Las dimensiones de la reputación empresarial	16
2.2 El concepto de crisis de reputación	19
2.2.1 Los tipos de crisis de reputación	20
2.2.2 Las fases de las crisis de reputación	22
2.2.3 La gestión de las crisis de reputación corporativa	25
Capítulo III. Estudio del caso ‘Barçagate’	29
3.1 Antecedentes e historia de la empresa	29
3.2 Reputación del F.C. Barcelona	30
3.3 El escándalo ‘Barçagate’	38
3.3.1 Narrativa del caso: hechos ocurridos	38
3.3.2 Estudio del tipo y las fases de la crisis a lo largo del escándalo	42
3.3.3 Gestión de la crisis de reputación por el club	55
Capítulo IV. Conclusiones	62
Bibliografía	64

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1. Perfil de ingresos del F.C. Barcelona en 2020 (€m)	32
Figura 2. Evolución de la cifra de resultados anuales del club (2010-2020)	36
Figura 3. Balance del F.C. Barcelona a 30 de junio de 2020	36
Figura 4. Mensaje de Twitter publicado por el grupo de socios ‘Dignitat Blaugrana’ ..	40
Figura 5. Tendencia del número de búsquedas en Google sobre el ‘Barçagate’ (01/2020-01/2021)	44
Figura 6. Tendencia del número de búsquedas en Google sobre el ‘Barçagate’ (01/2021-04/2021)	46
Figura 7. Lugares de búsqueda en Google sobre el ‘Barçagate’	47
Figura 8. Publicación en relación con Laporta	48
Figura 9. Publicación en relación con Messi	48
Figura 10. Publicación en relación con Piqué	49
Figura 11. Publicación en relación con Guardiola (I)	49
Figura 12. Publicación en relación con Guardiola (II)	50
Figura 13. Respuesta de Gerard Piqué a un Tweet a favor del equipo de Bartomeu	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Las principales diferencias entre Imagen Corporativa y Reputación Corporativa	13
Tabla 2. Modelo de las dimensiones de la reputación corporativa de Fombrun, Gardberg y Server	17

RESUMEN

Se pretende analizar cómo la forma en que las empresas gestionen las crisis de reputación será determinante a la hora de enfrentar y limitar los efectos que esta puede producir para la posición y el prestigio que la compañía ha alcanzado en el mercado.

Para ello se presenta un marco teórico que empieza con un estudio académico y conceptual sobre la reputación corporativa y con una segunda parte focalizada en las crisis de reputación y el plan de gestión de estas. Esta recopilación teórica, se ha empleado posteriormente para el análisis del caso 'Barçagate' y la gestión que el F.C. Barcelona está llevando a cabo ante esta crisis de reputación. Con este fin, se ha empleado una metodología esencialmente cualitativa basada en una revisión de literatura.

Una vez realizado el estudio se muestra cómo la forma en que las empresas intervengan y actúen en cada una de las fases en las que se desarrolle la crisis determinará el resultado final para la compañía. A este respecto, la principal conclusión que se alcanza es que a pesar de que el estudio no es definitivo, pues la crisis que acontece al club aún sigue en curso, el enfrentamiento y la gestión que hasta el momento han llevado a cabo no ha logrado frenar sus efectos.

Palabras clave: reputación corporativa, dimensiones de la reputación, gestión de crisis de reputación, entorno online, entorno offline, Fútbol Club Barcelona, Barçagate.

ABSTRACT

It is intended to analyse how the way in which companies manage reputational crises will be decisive when it comes to facing and limiting the effects that this may have on the position and prestige that the company has achieved in the market.

To this end, a theoretical framework is presented, beginning with an academic and conceptual study of corporate reputation and a second part focused on reputation crises and the management plan for these. This theoretical compilation was then used to analyse the 'Barçagate' case and the management that F.C. Barcelona is carrying out in the face of this reputation crisis. With this purpose, an essentially qualitative methodology based on the literature review has been used.

The study shows how the way in which companies intervene in each of the phases in which the crisis develops will determine the final result for the company. In this respect, the main conclusion reached is that although the study is not definitive, as the crisis that has befallen the club is still ongoing, the confrontation and management that has been carried out so far has not managed to curb its effects.

Keywords: corporate reputation, reputation dimensions, reputation crisis management, online environment, offline environment, Football Club Barcelona, Barçagate.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación de la elección del tema

Desde hace meses, estamos teniendo que convivir con una situación de crisis sanitaria provocada por el Covid 19. Y es que a las personas, a lo largo de nuestras vidas, las crisis nos acompañan en numerosas circunstancias y en distintas etapas. De manera que, según va pasando el tiempo vamos aprendiendo a convivir con ellas.

Sin embargo, las crisis no sólo afectan a las personas físicas, sino que las empresas como personas jurídicas, también pueden verse envueltas en situaciones críticas. De este modo, la forma en que las gestionen será esencial no sólo para recuperar su posición, sino incluso para asegurar su supervivencia. Y este es el marco en el que se centrará el presente estudio.

Con una tendencia al alza, la reputación corporativa tiene un papel trascendental como activo intangible, configurándose como un elemento clave en la gestión de las empresas en búsqueda de su supervivencia y su éxito organizacional (Orviz & Cuervo, 2020).

A esta importancia que la reputación corporativa ha alcanzado como factor clave en la gestión de las entidades, se añade el crecimiento y auge que las redes sociales y la web 2.0 han alcanzado en los últimos años. Esto ha provocado que las compañías amplíen su ámbito de gestión y construcción de su reputación asimismo al entorno digital.

De esta manera, se llegará a la realización del análisis de un caso real. En particular, se estudiará la crisis de gestión corporativa que está viviendo el Fútbol Club Barcelona desde hace unos meses y que se enmarca en el caso ‘Barçagate’.

1.2 Objetivos del Trabajo de Fin de Grado

El presente Trabajo de Fin de Grado propone realizar un estudio sobre el concepto de reputación organizacional llegando hasta su delimitación actual. Asimismo, se mostrará atención a este concepto desde el enfoque de un entorno online y digitalizado como el actual.

Partiendo de ello, esta línea de investigación pretende como principal objetivo analizar cómo las empresas, desde la situación en la que se encuentran y con los recursos que cuentan, pueden gestionar una crisis de reputación que esté teniendo lugar en su estructura institucional. Finalmente, se aplicará el resultado de dicha investigación al caso 'Barçagate' que está aconteciendo en el seno de el F.C. Barcelona. Para alcanzar este objetivo principal plantearé una serie objetivos secundarios:

- Establecer un marco teórico en torno al concepto de reputación corporativa, teniendo en cuenta el reciente entorno digitalizado en el que se mueven las empresas.
- Realizar un análisis en torno a las dimensiones que componen este concepto.
- Introducirnos desde un enfoque igualmente teórico en los tipos y fases de crisis que pueden acontecer en el seno de las organizaciones.
- Enumerar y desarrollar las fases del proceso que las compañías pueden llevar a cabo para gestionar sus crisis de reputación organizacional.
- Llevar a cabo un estudio en profundidad sobre los principales aspectos del reciente caso 'Barçagate' para finalizar con un análisis y reflexión sobre cómo está gestionando la compañía su crisis de reputación y compararlo con el modelo teórico que se plantea de gestión de crisis reputacionales.

1.3 Metodología empleada

Para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado como trabajo de investigación académico y la consecución de los objetivos planteados, emplearé una metodología cualitativa mediante una revisión de la literatura teniendo como punto de inicio las principales líneas de investigación que previamente se han llevado a cabo en torno a esta temática. Por lo que, con la finalidad de alcanzar dichos objetivos, se realizará un estudio en torno al concepto de reputación corporativa y la gestión de las crisis reputacionales a fin de que las empresas no pierdan su posición en el mercado y puedan continuar manteniendo y haciendo crecer su imagen.

Con las herramientas que se identifiquen en el marco teórico, analizaremos la gestión de la crisis reputacional del F.C. Barcelona en el llamado ‘caso Barçagate’. Para ello, se considerarán las siguientes fuentes de literatura secundarias:

- Literatura académica: mediante el estudio de distintas revistas especializadas, artículos académicos y de investigación, así como libros y manuales destacados tanto en materia de conceptualización de la reputación como en el estudio de las crisis reputacionales y el proceso de gestión de estas.
- La propia información publicada por el club: desde comunicados de la junta directiva, como comunicados de los jugadores o personas inmersas en el caso ‘Barçagate’, así como informes que hayan publicado al respecto. De la misma manera, se ha realizado una investigación de las publicaciones en redes sociales de todas aquellas personas que tanto directa como indirectamente se vean relacionadas con el caso, con la finalidad de obtener información extraoficial que pueda llegar a ser útil para obtener una mayor red de datos a la hora de recomponer los hechos acontecidos.
- Información recopilada de otras organizaciones, instituciones o asociaciones.
- Artículos periodísticos e informes que se han publicado sobre este escándalo. Teniendo en cuenta que el fútbol actualmente no sólo en nuestro país sino a nivel mundial es un fenómeno de masas y que moviliza miles de millones de euros, existen distintos artículos de prensa especializados tanto en economía como en deporte que tratan el caso. Para ello realizaré una selección de ellos y sobre los mismos se ha basado el estudio de los hechos del ‘caso Barçagate’.

1.4 Estructura del Trabajo de Fin de Grado

El marco teórico se estructura en dos partes principales:

Una primera parte en la cual se ha ahondado en el concepto de reputación corporativa teniendo en cuenta el entorno digital en el que se desarrollan las empresas hoy en día y las dimensiones que la conforman.

Una vez definido el concepto y caracteres de la reputación, se ha procedido a estudiar qué son las crisis de reputación organizacionales, cuáles son las fases por las que pasarán las compañías que estén sufriendo una, y cómo pueden gestionarla. Todo ello con la finalidad de recuperar la posición en el mercado en el que están establecidas e intentar que su imagen se vea lo menos resentida posible, teniendo en cuenta que hoy en día la reputación es un intangible estratégico clave en las empresas.

Por su parte, el marco teórico creado, se ha empleado y aplicado para el estudio del caso 'Barçagate'. Para ello, en un primer acercamiento se ha realizado un recorrido por la historia y los antecedentes del club con la finalidad de reflejar cuál era la situación e imagen reputacional del F.C. Barcelona antes del escándalo.

Una vez determinada la situación en la que se encontraba, se ha realizado un estudio y recopilación de los hechos ocurridos que ha permitido identificar qué tipo de crisis y cuáles son las fases por las que están pasando y se ha procedido a determinar el tipo de gestión que están llevando sobre esta crisis reputacional, lo cual se ha puesto en contraste con el modelo de gestión de crisis expuesto en el marco teórico.

CAPÍTULO II. EL MARCO TEÓRICO

2.1 Evolución del concepto de Reputación Corporativa

Según Carreras, Alloza & Carreras (2013), la reputación ha llegado a considerarse hoy en día uno de los activos intangibles clave en los planes estratégicos empresariales:

Como exponen los autores, en un primer momento la reputación se identificó como factor estratégico clave para garantizar la supervivencia de las empresas a lo largo del tiempo. Concretamente, estas comenzaron a poner el foco en la gestión de la imagen y la reputación cuando se dieron a conocer los casos de crisis reputacionales de empresas reconocidas como eran Enron, Tyco, Ahold, Parmalat y Arthur Andersen.

A ello se sumó la globalización y la apertura de las puertas de los mercados locales y nacionales, lo que hizo que se crearan mercados mundiales unificados en los que todas las empresas que ofrecían bienes sustitutivos entraron a competir. Y en este contexto de continuo crecimiento y globalización, la competitividad en precios en base a la oferta y la demanda se volvió insuficiente. Las empresas operaban en un mercado en el cual se ofrecían productos y servicios con atributos y calidades semejantes. De manera que, aunque ser competitivo en precios era necesario para competir en el mercado, no era suficiente para desmarcarse del resto de competidores. A partir de entonces la reputación empezó a subir puestos, en términos de importancia, en la lista de activos que las compañías debían gestionar pues se volvió un factor clave a la hora de gestionar un proceso de diferenciación que fuese sostenible en las empresas (Oroval, 2011; Alloza, 2001; citado en Carreras, Alloza & Carreras, 2013).

Este proceso de internacionalización y globalización ha ido creando redes y flujos que interconectan las empresas y sus países de origen, las empresas entre sí y las empresas con los países de destino. Por eso, en términos reputacionales, la relación de la empresa con los países en los que está establecida es de gran importancia (Carreras, Alloza & Carreras, 2013).

Tras este recorrido, llegamos al momento en que la reputación se ha consolidado como uno de los elementos intangibles más importantes en la estrategia empresarial.

El origen de la investigación del concepto de reputación aplicado al marco de las organizaciones tiene lugar en 1958 con Pierre Martineau, quien trató de extender el concepto de imagen de marca a imagen corporativa en una búsqueda de que la reputación no se limitase a relacionarse con la publicidad y la preferencia del producto, sino que abarcase las perspectivas de todos los grupos de interés relevantes de la empresa (Carreras, Alloza & Carreras, 2013).

A partir de entonces y tras unas décadas en las que apenas se investigó en torno a este ámbito, etapa que se conoció como ‘las décadas del desencanto’, llegaron los años noventa. Desde este momento cambió el panorama y la reputación, en el marco empresarial, comenzó a adoptar un papel esencial para la creación de valor en las organizaciones (Carreras, Alloza & Carreras, 2013).

Esto atrajo a numerosos autores los cuales han ido aportado su definición, existiendo desde entonces considerables aproximaciones teóricas en torno a este concepto tanto en el ámbito académico como en el empresarial:

En 1996, Charles Fombrun popularizó este concepto gracias a su libro *Reputation: Realizing Value from the corporate Image*, según el cual la reputación corporativa es “la unión racional que los stakeholders tienen con una compañía”.

López (1999) representó el concepto de reputación desde una doble perspectiva. Por una parte, enmarca la reputación como el resultado de la relación que tiene lugar entre la identidad y la imagen corporativa. Por otra parte, considera que es el resultado del afianzamiento de todos los elementos que conforman la imagen de una empresa a través de los cuáles se ha proyectado su identidad (Villafañe & Asociados, 2003).

La reputación corporativa también se define como “el conjunto de percepciones que tienen sobre la empresa los diversos grupos de interés con los que se relaciona (stakeholders), tanto internos como externos”. Asimismo, se sostiene que “es el resultado del comportamiento desarrollado por la empresa a lo largo del tiempo y que describe su capacidad para distribuir valor a los mencionados grupos” (Foro de Reputación Corporativa, 2005).

Siguiendo con este recorrido conceptual, Villafañe (2017) define la reputación corporativa como “el reconocimiento que los grupos de interés del comportamiento y de la realidad corporativa en función del grado de satisfacción de las expectativas de aquellos”.

Una vez planteadas las distintas aproximaciones teóricas que existen sobre el concepto de reputación organizacional, cabe destacar que, aunque la reputación, la marca, la imagen y la identidad corporativa son términos próximos no son un mismo concepto.

En primer lugar, en atención a la identidad corporativa, Van Riel & Balmer (1997) la definen como “el modo en que una empresa se presenta a sí misma a través del comportamiento y el simbolismo a las audiencias internas y externas. Está arraigada en el comportamiento individual de los miembros de la empresa, expresando la uniformidad, distinción y centralidad de la compañía a lo largo del tiempo”.

Con respecto a la reputación y la imagen, Gotsi & Wilson (2004), enumeran tres posturas diferentes a la hora de explicar estos dos conceptos. En primer lugar, a partir el modelo propuesto por Alvarado Herrera & Schlesinger (2008), hay quienes consideran la imagen y reputación de forma autónoma. Por su parte, hay quienes en base a la teoría de Ahearne & al. (2005), plantean la imagen y la reputación como dos nociones distintas pero enlazadas. Mientras que por otra parte, están quienes proponen la imagen y la reputación corporativa como conceptos similares y que pueden ser intercambiables. De manera que, en base a lo expuesto y tomando en cuenta la teoría propuesta por Ahearne & al. (2005), vamos a considerar ambas variables por separado pues, a pesar de ser conceptos próximos, presentan ciertas diferencias (Echevarría-Ríos & al., 2018).

Cabe, en primer lugar, presentar la delimitación conceptual de imagen corporativa. Balmer (2001) define la imagen corporativa como “la percepción mental que de una organización posee un individuo o grupo de individuos”.

Por su parte, Capriotti (2013) se refiere a este concepto como la “estructura mental de la organización que se forman los públicos, como resultado del procesamiento de toda la información relativa a la organización”.

De ambas definiciones se extrae como principal diferencia el elemento temporal pues según Gray & Balmer (1998): mientras que la formación de la reputación organizacional conlleva un proceso de evolución a lo largo del tiempo, la imagen se crea mediante un proceso de mayor rapidez mediante la comunicación.

Las principales diferencias que se recogen entre ambos conceptos son: el carácter estructural y objetivo de la reputación frente al carácter más coyuntural y subjetivo de la imagen corporativa; la imagen está basada en percepciones y genera expectativas que se asocian a la oferta, mientras que la reputación se basa en resultados y genera valor; la imagen corporativa forma parte del resultado y está basada en la comunicación de la compañía y la reputación se basa y es resultado del comportamiento corporativo (Echevarría-Ríos & al., 2018).

Continuando con la distinción entre ambos conceptos: mientras que la imagen se construye fuera de la empresa y generalmente en períodos cortos en el tiempo, la reputación se construye en el interior de la compañía y en períodos de tiempo más largos. Por otra parte, la imagen corporativa es reflejo de las creencias actuales que giran en torno a la empresa y produce impacto principalmente sobre los usuarios. Sin embargo, la reputación entendida como la percepción de la organización a lo largo del tiempo, produce impacto sobre todos los stakeholders. Aunado a ello, la imagen corporativa es una variable más superficial que puede ser modificada con mayor facilidad mientras que la reputación corporativa es más profunda y esta más consolidada (Echevarría-Ríos & al., 2018).

Se propone a continuación una tabla que recoge las principales diferencias propuestas entre la imagen y la reputación corporativa:

Tabla 1: Las principales diferencias entre Imagen Corporativa y Reputación Corporativa

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Carácter más coyuntural y subjetivo	Carácter más estructural y objetivo
Se basa en percepciones	Se basa en resultados
Genera expectativas asociadas a la oferta	Genera valor, consecuencia de la respuesta
En parte es resultado de la comunicación	Resultado del comportamiento corporativo
Se construye fuera de la empresa	Se genera en el interior de la empresa
Se construye en plazos cortos de tiempo	Se construye en plazos prolongados
Basada prioritariamente en la comunicación	Basada fundamentalmente en el comportamiento corporativo
Impacto principalmente en los usuarios	Impacto en todos los stakeholders
Reflejo de creencias recientes	Percepción de la organización a través del tiempo
Cambia relativamente fácil	Requiere consistencia en la evolución de la imagen
Más superficial y etérea	Más profunda y consolidada

Fuente: Echevarría-Ríos & al. (2018).

Cabe en este momento presentar la definición de marca pues, a la hora de emplear el término de reputación corporativa, puede darse también cierta confusión con este concepto. Sin embargo, la marca y la reputación no son lo mismo, sino que se trata de activos intangibles complementarios de las empresas (Carrió, 2013).

Según el autor, la marca es un activo intangible orientado y dirigido principalmente al cliente, a través de lo que los productos, servicios o incluso la propia empresa (como ocurriría en el caso de las marcas corporativas) le ofrece y en atención al valor que éstos tienen para él (Carrió, 2013).

De manera que, mientras que la marca encuentra su razón de ser en la capacidad que posee para alcanzar el beneficio que los clientes esperan obtener, la reputación, como veíamos, busca el mantenimiento de la confianza y los compromisos establecidos con todos los grupos de interés lo cual determinará si estos quieren establecer un vínculo con la empresa (Carrió, 2013).

Por ello, a pesar de que la marca y la reputación son activos intangibles en las empresas que pueden complementarse, son conceptos diferentes que deberán ser tenidos en cuenta por las empresas.

2.1.1 El concepto de reputación online

Como hemos visto en el apartado anterior, la reputación corporativa es el resultado de la relación que se produce entre los stakeholders y la propia empresa y el arraigo que esta consigue sobre su propia imagen corporativa.

Por ello, la reputación de cada empresa será el resultado de la imagen que se genere y se perciba, tanto a nivel interno como a nivel externo, en torno a la misma. De la misma manera que el concepto de reputación organizacional ha ido evolucionando, también lo hace el entorno en que estas empresas interactúan haciendo que tengan que ir adaptándose para sobrevivir.

Con el nacimiento de internet, la web 2.0 y las redes sociales y teniendo en cuenta el entorno digital en el que nos encontramos, la construcción de la imagen, la marca y la reputación, han pasado a adquirir una especial importancia en este canal, lo que hace que se hable acerca del concepto de reputación online.

Según Leiva-Aguilera (2012), tanto en el entorno online como en el offline, la reputación de las empresas se construye sobre la imagen que los agentes externos e internos tienen sobre la misma. La diferencia entre estos dos entornos es que en el entorno digitalizado en el que interactúan las compañías hoy en día y el canal por el que se transmite la información es mucho más rápido, contagioso y persistente que el tradicional.

En la época pre-digital la reputación corporativa se establecía sobre la relación que los stakeholders tenían con la empresa. Sin embargo, en el mundo tan conectado y digitalizado en el que nos encontramos, toda persona que tenga algún tipo de conexión o relación con la compañía puede llegar a ser grupo de interés para la misma (López, 2010; citado en Martínez & al., 2012).

Por lo tanto, la reputación online está formada por todas aquellas valoraciones registradas en Internet, sobre una empresa, su marca, los productos o servicios que ofrece, pudiendo intervenir la empresa en la creación de esta (López, 2010; citado en Martínez & al., 2012).

La reputación online se define como el resultado del “establecimiento de una persona o empresa en internet, a través de su sitio web y en sus canales en las redes sociales, junto con las interacciones llevadas a cabo con los clientes” (Ramos, 2005).

En esta línea, el Instituto Nacional de Tecnologías de la Comunicación, en su Guía para Empresas: Identidad Digital y Reputación Online (2012), definió la reputación online como “la valoración alcanzada por una empresa a través del buen o mal uso de las posibilidades que ofrece Internet” (Pulido, 2013).

De esta manera podemos darnos cuenta de cómo, a pesar de que la reputación online sea una temática reciente para la gestión empresarial tradicional, es necesario que las empresas que están establecidas y actúan en el entorno digital actual, coloquen el foco de su gestión en la construcción de la reputación de su marca en este mundo reciente que componen las tecnologías y en todos aquellos usuarios de internet que interactúan en torno a la empresa y que pueden llegar a consolidarse como grupos de interés.

2.1.2 Las dimensiones de la reputación empresarial

En un primer momento, la reputación corporativa se relacionaba de forma directa con la dimensión económica. Sin embargo, posteriormente diversos autores han coincidido en la consideración de la reputación organizacional como concepto multidimensional (Fernández & al., 2013).

Por su parte, Churchill (1979) identificó dos dimensiones para medir la reputación: una interna y otra externa atendiendo al tipo de stakeholders. De esta manera, las dimensiones de la reputación serán evaluadas distinguiendo entre: stakeholders internos que aportan una visión de la reputación desde el interior de la compañía y stakeholders externos que ofrecen un enfoque de la reputación desde el exterior (Olmedo & Martínez, 2011).

Continuando con el estudio, Fombrun & al. (2000) a través de la herramienta *Reputation Quotient* identificaron seis dimensiones principales para el estudio de la reputación corporativa con los atributos para cada una, lo que sirvió de punto de partida en la investigación de las dimensiones y la medición de la reputación como concepto multidimensional.

A partir de estas seis dimensiones que se consideraron de la reputación, numerosas instituciones prestigiosas como son el Financial Times, la empresa Pricewaterhouse Coopers, el Reputation Institute, el Foro de Reputación Corporativa o el Monitor Español de Reputación Corporativa (MERCOS) fueron creando los instrumentos para medir la reputación corporativa (Olmedo & Martínez, 2011).

Se expone a continuación una tabla en la que se recoge el modelo de las seis dimensiones y su definición para la reputación organizacional presentado por los autores Fombrun & al. (2000):

Tabla 2. Modelo de las dimensiones de la reputación corporativa de Fombrun, Gardberg y Server

Reputación corporativa	Responsabilidad social y medioambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Mantiene altos estándares en el trato con las personas - Empresa responsable con el medioambiente - Apoya buenas causas
	Atractivo emocional	<ul style="list-style-type: none"> - Tener buenos sentimientos sobre la compañía - Admiración y respeto a la empresa - Confianza en la empresa
	Productos y servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Respalda sus productos y servicios - Desarrolla productos y servicios innovadores - Ofrece productos y servicios de alta calidad - Buena relación calidad-precio
	Ambiente en el lugar de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Está bien gestionada - Imagen de buena empresa para trabajar - Refleja ser una empresa con buenos empleados
	Visión y liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un excelente liderazgo - Tiene una visión clara de su futuro - Reconoce y aprovecha las oportunidades del mercado
	Rendimiento financiero	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene un sólido historial de rentabilidad - Parece una opción de inversión de bajo riesgo - Tiende a superar a sus competidores - Parece una empresa con fuertes perspectivas de crecimiento futuro

Fuente: adaptado de Fombrun & al. (2000).

Posteriormente, Caruana & Chircop (2000) propusieron hasta doce dimensiones para plantear su método de medida del concepto de reputación organizacional: “la calidad de los productos, el nivel de publicidad, el patrocinio de actividades, la voluntad de recibir visitas promocionales, el arraigo de la organización en su comunidad, un lugar de trabajo bueno, una buena formación a sus empleados, la variedad de oferta de productos, una dirección fuerte, el coste de publicidad, una compañía conocida y, los beneficios obtenidos” (Olmedo & Martínez, 2011).

Cravens & al. (2003) elaboraron una escala de medición de la reputación aplicable a todo tipo de empresas, identificando para ello nueve dimensiones: “los productos, los empleados, las relaciones organizativas externas, la innovación, la creación de valor, la fortaleza financiera y la viabilidad, la estrategia, la cultura y, las responsabilidades intangibles”. Mientras que De Quevedo (2003), propuso un modelo distinguiendo entre cuatro dimensiones: “la estrategia y la gestión, los clientes, los empleados y, la sociedad” (Olmedo & Martínez, 2011).

Siguiendo con los autores más destacados en la investigación del concepto de reputación corporativa, Helm (2005) en la escala que planteó de medida de la misma incluyó las siguientes dimensiones: “la calidad de los productos, el compromiso con la protección del medio ambiente, el éxito corporativo, el tratamiento dado a los empleados, la orientación al consumidor, el compromiso con causas caritativas y sociales, la calidad y el precio de los productos, la fortaleza financiera, la cualificación de la dirección y, la credibilidad de los reclamos publicitarios” (Olmedo & Martínez, 2011).

López & Iglesias (2006) comprobaron en su estudio que eran tres las dimensiones de la reputación como habían propuesto Weigelt & Camerer (1988): el negocio, los productos y/o servicios y, la cultura organizativa.

A continuación, se mencionan las catorce dimensiones que, según las propuestas que han hecho diversos autores a lo largo del tiempo, conforman el concepto de reputación organizacional y permiten la medición de este: la posición financiera, los recursos humanos, la dimensión global y la presencia internacional, la capacidad directiva, la calidad de gestión, la estrategia empresarial, la estrategia organizativa, el liderazgo empresarial y sectorial, la cultura organizativa, la ética empresarial, la responsabilidad social y medioambiental, la oferta de productos y/o servicios, la imagen de marca y, la innovación y creación de valor (Olmedo & Martínez, 2011).

Una vez expuesta esta recopilación de estudios sobre las dimensiones que los académicos han ido aportando para medir la reputación, cabe determinar qué modelo se empleará para el posterior análisis de las dimensiones y atributos de la reputación del Fútbol Club Barcelona.

El modelo empleado será el propuesto por Fombrun & al. (2000) por ser uno de los estudios de la reputación como concepto multidimensional que sirvió de punto de partida para posteriores estudios académicos, los cuales, a partir del mismo, han ido concretizando estas seis dimensiones hasta llegar a plantear las catorce dimensiones que en hoy en día se han llegado a proponer.

2.2 El concepto de crisis de reputación

La reputación corporativa es el resultado de las percepciones que los distintos grupos de interés de una empresa tienen sobre la misma. De esta manera, en caso de que se vean afectadas las expectativas que los stakeholders tienen sobre la empresa, se pondrá de manifiesto un riesgo reputacional que, si no es bien gestionado por la compañía, puede dar como resultado una crisis de reputación en la misma.

Para Fink (2002) la crisis de reputación en una empresa conlleva “un período de tiempo inestable o estado que involucra varios asuntos en donde un cambio decisivo es inminente. Es un evento que puede empeorar la situación de una organización pero que a la vez constituye una posibilidad de mejora” (Álvarez & Murillo, 2018).

Por su parte Piñuel (2002) define las crisis de reputación como “un cambio repentino entre dos situaciones (la anterior y posterior a la crisis), que comprometen la imagen y el equilibrio natural de una organización” (Álvarez & Murillo, 2018).

Coombs (2007), considera las crisis de reputación como “la percepción de un evento imprevisible que amenaza de manera importante las expectativas de los stakeholders y puede impactar seriamente el funcionamiento de una organización y generarle resultados negativos [...]. Una crisis es imprevisible pero no inesperada”.

De esta manera, las crisis de reputación suponen un punto de inflexión para la compañía el cual pone en riesgo su actual situación y actividad, pudiendo ser el resultado una mejora o un empeoramiento de la posición de la misma.

Al respecto, Vichique (2013) establece que antes de que la crisis ocurra, habrán surgido determinados riesgos a los que las empresas se deberán haber anticipado para evitar llegar a esa situación. Por lo que las empresas deberán identificar y medir estos riesgos y elegir qué estrategia empresarial emplear según las circunstancias.

Asimismo, autores como Coombs o Túnnez consideran que en numerosas ocasiones estas crisis de reputación tienen su origen en los grupos de interés y cómo estos se han visto perjudicados en relación con la empresa. De manera que las empresas deberán elegir aquella estrategia empresarial que les permita recuperar su relación con los stakeholders que se hayan visto afectados (Vichique, 2013).

2.2.1 Los tipos de crisis de reputación

Como señala Losada (2004), “las crisis pueden revertir tantas posibilidades, que se antoja difícil el poder hacer una tipología exhaustiva de ellas”. No obstante, se exponen a continuación las clases de crisis, atendiendo a las clasificaciones propuestas por distintos autores, pues la identificación del tipo de crisis que acontezca para una empresa será esencial para llevar a cabo una gestión efectiva de la misma.

Atendiendo a la tipología de crisis reputacionales propuesta por Westphalen & Piñuel (1993), estas se pueden clasificar en tres tipos atendiendo a la naturaleza de los acontecimientos que las originan:

- **Objetivas / Subjetivas:** atendiendo a si la crisis ha sido provocada por una causa objetiva como puede ser un cambio político, una huelga o un despido, o su causa ha sido subjetiva como puede ser un rumor o el enfrentamiento con la competencia.

- **Técnicas / Políticas:** una crisis reputacional puede estar causada por un factor técnico como puede ser un accidente en la organización, o por un motivo político como es un conflicto de carácter social o político. Las crisis originadas por factores técnicos se pueden prever de forma más anticipada pues permiten a la empresa conocer con mayor facilidad qué las provoca y cuál es su entidad, pues las de carácter político pueden llegar a ser totalmente impredecibles para la empresa.
- **Endógenas / Exógenas:** las crisis endógenas afectan en primer lugar de forma interna a la empresa pudiendo posteriormente extenderse a los agentes externos que pudiesen estar relacionados o afectados por esta crisis. Por su parte las crisis de carácter exógeno, afectan en primer lugar a la reputación de la empresa ante sus stakeholders y los agentes y posteriormente se extiende en el interior de la organización.

En relación con la afectación de los resultados económicos, García (1999) distingue tres grupos en los que podemos clasificar las crisis:

- **Crisis superficiales:** producidas por el propio desarrollo de la actividad empresarial.
- **Crisis medias:** originadas como resultado de la acumulación de crisis superficiales que han ido aconteciendo en la empresa y no se han resuelto en su momento.
- **Crisis profundas:** que suponen un riesgo de gran afectación para la compañía.

Por su parte Costa (2015) plantea una tipología de crisis de reputación, centrándose en el ámbito online, según cuál sea el origen de estas.

- **Crisis con origen en los medios sociales y repercusión en los medios sociales (a pesar de que la repercusión pueda ir más allá de este entorno):** la crisis se origina en los medios sociales como consecuencia de una mala gestión de la organización con los clientes en el entorno online. El núcleo de la crisis son los medios sociales, pero existe la posibilidad de que esta situación se expanda a los medios de comunicación offline.
- **Crisis que tienen su origen en los medios sociales y repercusión amplificada en los medios de comunicación de masas:** la actividad y las interacciones en internet crean un acontecimiento crítico relevante para la empresa y los medios de comunicación de masas hacen eco de la noticia más allá.

- **Crisis que tienen su origen fuera de los medios sociales y tienen repercusión en los medios sociales:** se trata de crisis que se originan fuera del ámbito de las redes sociales o internet, pero en las que existe el riesgo que los efectos lleguen a este entorno.
- **Crisis online potenciales:** se producen en aquellas ocasiones en la que los medios sociales no se dan cuenta de algo que ha ocurrido fuera del ámbito de Internet.

De esta manera, se puede observar como, una vez vistas las clasificaciones que diversos autores proponen para las crisis de reputación, estas pueden estar originadas por diversos factores sin necesidad de que sean de gran entidad para ser consideradas como tal, pudiendo originarse en cualquier momento y lugar, llegando a afectar a cualquier tipo de organización, así como a los principales actores o públicos de esta.

Se ha visto que estas crisis pueden provocarse tanto por factores internos como externos de la organización, existiendo un reciente entorno en el que interactúan las empresas dentro del cual estas pueden originarse y extenderse, el digital. En la práctica, se podrían determinar tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas las provocaran. No obstante, la importancia de estas crisis radica en la problemática que se desencadena para la organización como consecuencia de ellas más que en el lugar donde estas se originan y se expanden. Esto hace que, en cierta medida, pierda trascendencia hacer una distinción entre las crisis de reputación online y offline.

2.2.2 Las fases de las crisis de reputación

Una vez identificado el tipo de crisis que está aconteciendo, será esencial que la organización determine cuál es la fase en concreto por la que se está pasando. Por ello, es importante distinguir las fases por las que va a desarrollarse la crisis.

Una gestión adecuada de la crisis puede hacer que esta se frene y no avance a las siguientes fases e incluso que en caso de que surja una amenaza para la reputación de una empresa, esta no llegue a materializarse en una crisis o que si se llega a originar su duración sea mínima. Con esta finalidad, existen numerosos autores que proponen distintos modelos a la hora de identificar las fases de las crisis empresariales:

González Herrero (1998) propone un modelo que asimila las fases de las crisis organizacionales con las fases del ciclo de vida biológico de los seres vivos distinguiendo entre: nacimiento, desarrollo, madurez y etapa del declive. Por su parte, Mitroff & Pearson (1995) distinguen las siguientes cinco fases en cada una de las cuales la organización deberá intervenir para gestionarla:

1. Fase de detección de señales: en los momentos anteriores en los que acontece la crisis, esta manifiesta diversos factores que permiten alertar su posible surgimiento.
2. Fase de preparación y prevención: los autores consideran que en esta etapa, la organización deberá actuar haciendo todo lo posible para que la crisis no acontezca, así como deberá implementar sistemas para prevenir crisis futuras.
3. Fase de contención de daños: en caso de que la crisis haya alcanzado esta fase, y ya esté produciendo efectos para la organización, esta deberá llevar a cabo una actuación orientada a evitar que los daños se extiendan a áreas de la empresa no afectadas aún.
4. Fase de recuperación: en ella está previsto que una vez pasada la crisis, la empresa reanude su actividad e intente volver a su desarrollo habitual.
5. Fase de aprendizaje: este sería el período en el que la empresa deberá interiorizar, tanto desde su punto de vista como teniendo en cuenta las experiencias de otras organizaciones en el mercado, las implicaciones de la crisis acontecida.

En base al tiempo de duración de la crisis, Westphalen & Piñuel (1993) distinguen las siguientes cuatro fases:

1. Fase preliminar: la crisis en su momento inicial produce ciertos efectos que pueden ser percibidos por la empresa como señales que indican el nacimiento de esta.
2. Fase aguda: en este momento la crisis eclosiona y se hace pública para el público externo a la empresa y los medios de comunicación.
3. Fase crónica: la crisis continúa su desarrollo mientras los medios de comunicación hacen eco de la noticia, interfieren y provocan reacciones en el resto del público.
4. Fase postraumática: llegado este momento tanto la empresa como los grupos de interés afectados, evalúan la situación en la que se encuentran y toman decisiones.

Por último, se hace referencia a las tres fases por las que la crisis durante su evolución va a pasar que García & Smolak-Lozano (2013) proponen:

1. **Fase de Pre-Crisis:** la crisis empieza a producir sus primeras manifestaciones las cuales pueden materializarse en los primeros problemas para la empresa afectada.
2. **Fase de Crisis:** durante esta etapa, la crisis ya se ha desarrollado y sus efectos son reconocidos por el público externo a la empresa. La crisis ya se ha hecho pública a través de los medios de comunicación.
3. **Fase de Post-Crisis:** la crisis ya ha finalizado y se conocen las causas que la iniciaron. La empresa ya ha superado el punto álgido de la crisis. Es una fase de recuperación y de vuelta a la normalidad.

Una vez expuestos los modelos para identificar las fases de las crisis empresariales que distintos autores proponen, podemos observar como existe cierta relación en la diferenciación y descripción de las fases principales en las que estas se estructuran.

De manera que lo importante no será tanto el nombre con que cada autor denomina cada fase o el modelo a aplicar, sino la correcta identificación de las fases y los efectos en cada una, lo que permitirá una gestión efectiva por parte de la compañía.

En concreto, y una vez planteadas las distintas clasificaciones, son cuatro las fases que se proponen para su posterior aplicación en el análisis de la crisis de reputación que está viviendo el F.C. Barcelona. Con este fin, en cada una de ellas se recogerán las principales ideas planteadas por cada uno de los autores citados. Las fases que se presentarán para el análisis del caso serán:

1. **Fase de surgimiento e identificación de indicios:** en momentos precedentes al surgimiento de la crisis. Desde este momento, en el entorno en el que surge la situación crítica se manifiestan sus primeros indicios y señales.

2. Fase previa a la crisis: los efectos que esta situación produce se comienzan a relacionar y vincular a la empresa y la crisis se origina. En esta, los agentes y el público externo de la compañía afectada pueden comenzar a reconocer y responder frente a estos efectos. Por su parte, los medios de comunicación publican los hechos acontecidos e información de la que disponen hasta el momento.

3. Fase de desarrollo de la crisis: la crisis continúa su curso y sigue produciendo efectos para la empresa con la que se vinculan los hechos. Se empiezan a conocer las personas y miembros de la empresa afectados.

4. Fase de evaluación posterior a la crisis: desde el momento en que la crisis finaliza. Se conocen las causas de su surgimiento, los efectos provocados y los resultados de estos sobre la empresa, así como la situación en la que al término de la misma se encuentra.

2.2.3 La gestión de las crisis de reputación corporativa

Una vez estudiado en los epígrafes anteriores los tipos y las fases a través de las cuales se pueden ir desarrollando las crisis empresariales, este capítulo se centrará en el estudio de la gestión de las crisis de reputación por parte de las organizaciones.

Para Giglotti & Jasón (1991) la gestión de la crisis organizacional es “la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad público o privada o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios” (Martínez, 2008).

A pesar de que en la actualidad se distinguen distintos modelos de gestión de crisis reputacionales, nos vamos a centrar en la propuesta de Villafañe (2008), pues será el modelo que se empleará para analizar la gestión que el F.C. Barcelona está llevando a cabo en el caso ‘Barçagate’. Según este se distinguen cuatro etapas:

a) Identificación de la crisis

Como veíamos en el epígrafe de las fases de las crisis organizacionales, desde los primeros momentos la compañía puede detectar una serie de indicios que muestren el nacimiento de esta. Por lo que desde entonces, la empresa deberá identificar el tipo de crisis del que se trata y la fase en la que se encuentra. Para ello deberá:

- Identificar los indicios que la situación previa a la crisis manifieste, así como determinar el entorno en el que surgieron y vigilar su evolución y su posible expansión.
- Establecer cuáles son los límites de la crisis y delimitar la responsabilidad que la propia organización tiene en relación con la misma. Se deberá comprobar si la crisis en cuestión es imputable a la empresa o no, y en qué medida es responsable.
- Realización de una evaluación provisional y previsor de los posibles daños causados, las personas afectadas y el alcance de las consecuencias de la crisis.
- Determinación del nivel de visibilidad mediática de la crisis, y la preparación de un discurso para dirigirse a los medios de comunicación.

b) Enfrentamiento a la crisis

Una vez la empresa haya identificado los indicios de la crisis y haya realizado una previsión de los efectos y las consecuencias que la misma puede tener, el principal objetivo para la empresa deberá de ser llevar a cabo una adecuada gestión de esta para intentar establecer límites a sus efectos y reducirlos al máximo. Para ello deberá iniciar una serie de tareas para enfrentarse y eliminar la causa que la provocó, en concreto:

- Analizar la relación entre el origen de los efectos que la crisis ha producido y la empresa.
- La empresa constituirá el Comité de crisis, así como designará un representante y portavoz de la compañía que responderá ante los medios de comunicación, y llevará a cabo una asignación de responsabilidades entre los miembros de la misma.
- Se realizará una evaluación de los posibles afectados y de las necesidades de comunicación que puedan surgir con la finalidad de llevar a cabo las medidas incluidas en el Plan de Comunicación de Crisis para satisfacer esas posibles carencias.

Como hemos visto, los medios de comunicación publicarán noticias sobre los hechos acontecidos e información al respecto. De manera que la intervención comunicacional que la empresa haga durante las fases de la crisis será fundamental en su gestión de la misma. Es por ello por lo que, el Plan de Comunicación de Crisis será de gran importancia en la recuperación de la reputación e imagen para la empresa.

Según Fita (2004) la empresa puede adoptar las siguientes cuatro estrategias comunicativas ante los medios de comunicación (Aced, 2013):

- **Estrategia del silencio:** la empresa decide no intervenir y pronunciarse. Se emplea especialmente en crisis de pequeña entidad o basadas en información falsa.
- **Estrategia de la negación:** la intervención de la empresa se basa en negar la causa que provoca la crisis y que se le imputa. Para que esta estrategia sea efectiva, será necesario que la compañía aporte pruebas que avalen su aclaración.
- **Estrategia de la transferencia de responsabilidades:** la empresa identifica el origen de la causa en un tercero. En esta estrategia la compañía deberá analizar como transmitir dicha información, pues en caso de hacerlo incorrectamente el público podrá considerar que no está asumiendo sus responsabilidades.
- **Estrategia de la confesión:** mediante esta estrategia, la empresa se reconoce como causa de los hechos acontecidos y asume las responsabilidades.

c) Resolución de la crisis

En esta fase la crisis sigue su desarrollo y la empresa buscará controlarla teniendo como objetivo eliminar los efectos que ha producido. Para ello la empresa deberá: elaborar un discurso de crisis, un dossier informativo, un informe de antecedentes, así como realizar una serie de comunicados y ruedas de prensa.

Este último punto será esencial para que la empresa logre deshacerse de los efectos de la crisis pues, la comunicación que la propia empresa haga hacia el resto del público le permitirá dar su propia explicación del suceso, aclarar las distintas informaciones que se hayan intercambiado, desmentir toda aquella información que sea errónea o falsa...

De esta manera se conocerá la versión de la propia compañía, lo que permitirá a los receptores de la información contrastar todas las noticias y rumores que hayan conocido y será la oportunidad de la empresa y los afectados de recuperar su posición.

d) Gestión post-crisis

Una vez la empresa consiga mediante las tres fases anteriores eliminar los efectos de esta será esencial que, una vez haya comprobado que la situación de crisis ha finalizado, se centre en la recuperación de la reputación e imagen que tenía antes de que la crisis se originara.

Para ello la organización deberá realizar un análisis de la crisis, identificar las causas de su origen, medir los efectos negativos que esta haya provocado en la imagen y reputación de la empresa y determinar la situación en la que ahora se encuentra. De manera que una vez identificado, designará la función que cada uno de los miembros de la empresa tendrá para recuperar su posicionamiento anterior.

CAPÍTULO III. ESTUDIO DEL CASO ‘BARÇAGATE’

3.1 Antecedentes e historia de la empresa

Antes de centrarnos en el estudio del actual caso ‘Barçagate’, vamos a realizar un recorrido a través de las décadas que desde su nacimiento han llevado al F.C. Barcelona hasta la situación en la que se encuentra en la actualidad, basándonos en la información histórica publicada por el club en la página web institucional:

El F.C. Barcelona tiene su nacimiento con Hans Gamper su fundador, en 1898. Desde este momento Gamper tuvo claros cuáles eran los valores sobre los que se construiría el club: catalanidad, democracia, deportividad y universalidad.

La década de 1909 a 1919 se caracterizó por ser una época de consolidación que permitió el crecimiento social del club y es a partir de este momento cuando el fútbol se instaure como un deporte de masas, celebrándose en el año 1929 la primera edición de ‘La Liga’, el campeonato por excelencia del fútbol español. A partir de este momento, los jugadores empiezan a ser reconocidos y el F.C. Barcelona empieza a ser una institución con alto reconocimiento social.

A pesar de que ha habido años como las décadas de 1930 a 1950 que se caracterizaron por ser una época de inestabilidad y crisis política que afectó al club, este optó por la perseverancia y continuó su recorrido. A partir de este momento siguió creciendo el número de socios del club, al cual se iban fidelizando cada vez más seguidores, a lo que se unió el boom televisivo que a partir de la década de los sesenta experimentó el fútbol.

El fútbol y el F.C. Barcelona siguieron creciendo y a finales de los años setenta, principios de la década de los ochenta, llegaron al club futbolistas exitosos y con ellos los primeros contratos multimillonarios y los derechos de televisión.

Analizando el recorrido histórico del Barça vemos como desde su fundación ha sido un club que no ha dejado de crecer, se puede ver como a pesar de haber tenido épocas de malos resultados deportivos e incluso circunstancias externas que casi lo llevan a su desaparición, el club ha permanecido y continuado su trayectoria hasta su posición actual. Hoy en día, el F.C. Barcelona es uno de los equipos de fútbol a nivel internacional que más atracción de masas tiene, siendo una de las instituciones deportivas de más reconocimiento y prestigio.

3.2 Reputación del F.C. Barcelona

Una vez propuesta en el marco teórico una recopilación de las dimensiones que los académicos han ido aportando para medir la reputación, se propone a continuación un análisis de las dimensiones y los atributos en cada una de ellas de reputación del F.C. Barcelona. Como ya se anticipaba, se empleará para este fin el modelo propuesto por Fombrun & al. (2000):

1. Responsabilidad social y medioambiental del club

Desde su fundación el club ha ido forjando una estrecha relación con Cataluña y su ciudadanía, buscando ser reflejo de sus elementos culturales y sociales y obtener reconocimiento internacional. Es por ello por lo que existe un fuerte vínculo entre la sociedad catalana y el club (Canyelles, s.f).

En relación con estas acciones y compromiso social, hay que hacer mención al Código de Ética y de Conducta del equipo. El Barça tiene como lema “Som més que un club” sobre el cual basa su identidad y sus valores, buscando ser una entidad de referencia no sólo en el ámbito deportivo sino en todos los aspectos, lo que implica el cumplimiento y aplicación de las leyes y principios éticos en todo ello. “Integridad, responsabilidad, transparencia, respeto, esfuerzo, trabajo en equipo, ambición y humildad” son los valores éticos sobre los que se asienta el club (Canyelles, s.f).

Por su parte, como máxima manifestación de esta responsabilidad social y apoyo y participación en buenas causas como se habla en el marco teórico, el club destina anualmente un porcentaje de los ingresos de las cuotas de los socios a proyectos sociales, siendo los propios socios los que determinan a qué destinarlo. A ello se añaden las acciones que el club lleva a cabo a través de la ‘Fundación Barça’, así como participa en otras propuestas solidarias como son las visitas a niños ingresados en hospitales o el reparto de juguetes en navidad en estos mismos (Canyelles, s.f).

Este compromiso y la responsabilidad del club con el medio ambiente, también puede verse manifestada en convenios y contratos firmados en el pasado como con la Generalitat de Cataluña para mejorar la eficiencia energética, así como en acciones de reciclaje o medidas de ahorro del consumo de agua que el club implementa (Canyelles, s.f).

2. Atractivo emocional

Entre los valores esenciales dentro del club se puede destacar el respeto como uno de los de mayor atractivo emocional y que mayor importancia tiene para este. Podemos ver como tanto en el Código Ético y de Conducta como en la página web del club y en la de su fundación, el respeto como principio y valor para el club se menciona constantemente.

Con todo ello, el mayor vínculo y atractivo emocional es el que se produce entre el Barça y sus socios, por y para los cuales se proyecta el club. Estos son más que miembros pues se les reconoce voz y voto en la toma de decisiones, lo que favorece una gestión más imparcial y transparente de la entidad, hecho que se ha visto reflejado en el escándalo Barçagate, pues fueron un grupo de socios los que reunidos bajo el nombre ‘Dignitat blaugrana’ presentaron la demanda contra el club y la junta directiva.

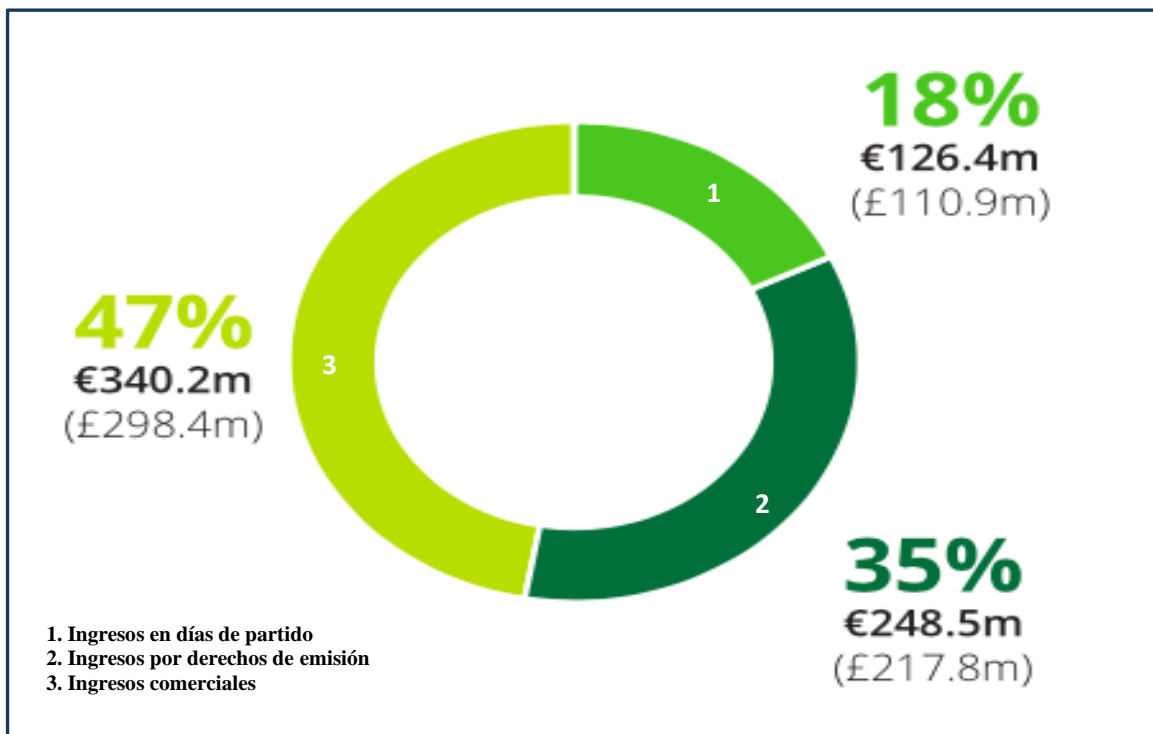
No obstante, a pesar de que desde el principio el Barça ha sido uno de los clubes más admirados y respetados internacionalmente, actualmente teniendo en cuenta la crisis por la que está pasando, a lo que se suman los problemas políticos entorno a Cataluña que se están viviendo y el posicionamiento del club al respecto, los sentimientos y el atractivo emocional hacia el club se han debilitado en parte del público externo del club.

3. Productos y servicios

En sus inicios los clubes de fútbol tenían como principal fuente de ingresos la venta de entradas y abonos en las propias taquillas del estadio, de manera que centraban todas sus acciones en ganar fidelidad y compromiso a través de estas. Sin embargo, hoy en día los equipos tienen otras muchas fuentes de ingresos y actividades comerciales como son: los derechos televisivos, patrocinios, merchandising, ingresos de resultados deportivos... (Kase & al., 2006).

A continuación, se presenta un gráfico que muestra la distribución de la cuantía total de ingresos del club en porcentajes atendiendo a su procedencia para el ejercicio 2020. En este podemos observar como en la actualidad las tornas han cambiado: los ingresos por actividades y contratos comerciales, así como por derechos de emisión suponen la principal fuente de ingresos para el club, muy por encima de los ingresos derivados de la venta de entradas e ingresos que se obtienen los días de partido, cantidad que tradicionalmente era el tronco principal de ingresos para los equipos:

Figura 1. Perfil de ingresos del F.C. Barcelona en 2020 (€m)



Fuente: adaptado de Ajadi & al. (2021).

Todos estos productos y actividades que el club ofrezca y cómo su público los perciba repercutirá en la reputación de este. De manera que habrá que tener en cuenta cómo el público objetivo del club formado por los propietarios o socios, los aficionados, los jugadores, el resto de los clubes que participan en las competiciones (nacionales e internacionales), la federación, los patrocinadores y las instituciones públicas del país o zona donde está la entidad deportiva, perciben los productos y servicios que el F.C. Barcelona comercializa (Olabe, 2014).

En este sentido, el club cuenta con un valor añadido respecto al resto de clubes: su propia marca. Lo que realmente potencia la posición y el poder de comercialización del Barça es su nombre, su imagen y su prestigio al ser reconocido como uno de los mejores equipos de fútbol de la historia en el panorama internacional. Es por ello por lo que logra unos derechos televisivos tan altos, patrocinios con empresas tan prestigiosas como Nike, Rakuten y Bejo, así como existe una fuerte atracción de compra de los productos que componen su estrategia de merchandising.

El hecho de que el Barcelona tenga tal trayectoria de resultados deportivos y palmarés que le sitúa como uno de los mejores clubs, así como tenga contratos de patrocinios con empresas tan reconocidas y genere atracción a nivel internacional, le permite competir en el mercado no en base a una estrategia de competitividad de precios sino de alta calidad y prestigio asociado a su marca, lo que le da capacidad de fijar precios más altos para sus productos.

No obstante, sería aconsejable que parte de su estrategia se centrara en la innovación de los productos y servicios que ofrece, logrando así por una parte diferenciar su oferta respecto de la del resto de equipos, pues todos ofrecen un rango de productos y servicios similar, y por otra lograr ingresos más recurrentes: el hecho de crear y ofrecer nuevos productos a mayores de los convencionales que se vienen ofreciendo en sus tiendas y página web, hará que sus seguidores quieran adquirirlos, así como se desmarcará de la línea estratégica que los equipos llevan siguiendo en los últimos años.

4. Ambiente en el lugar de trabajo

Esta es una de las dimensiones en las que el club debe centrarse para mejorar su actual reputación pues se ha visto directamente afectada por el caso ‘Barçagate’, especialmente en relación con su directiva y gerencia.

Uno de los elementos de gran valor para el club dentro de esta dimensión es La Masía, que es la residencia en la que viven los jugadores cantera del equipo por la que han pasado jugadores como Iniesta, Puyol Xavi o Messi. El hecho que los jugadores vayan creciendo juntos tanto deportiva como personalmente crea un vínculo en la relación de ambos lo que favorece el buen ambiente en el futuro cuando llegan al primer equipo.

Sin embargo, la situación actual en la que se encuentra refleja la necesidad de intervención y gestión de la reputación por parte del club en esta dimensión. El hecho de que el equipo haya estado meses sin presidente, que hayan dimitido tantos miembros de la junta directiva, así como que jugadores estrella de la plantilla muestren su deseo de abandonar el club después de tan largo recorrido en el mismo es muestra de ello.

5. Visión y Liderazgo

El Barça se proyecta sobre la visión “Ser más que un club” y se asienta sobre valores que ya destacábamos: el respeto, el esfuerzo, la ambición, el trabajo en equipo y, la humildad, entre otros. El club trabaja en hacerse ver como algo más allá que un equipo de fútbol y lleva a cabo un constante trabajo en la gestión de su identidad y de sus stakeholders, basándose en sus valores y su posición de liderazgo en el sector.

A fin de conseguir un excelente liderazgo será necesario que el club se encargue de formar el mejor equipo de profesionales de gestión y de trabajo tanto para el ámbito deportivo, pues será necesario que tengan un conocimiento sobre la industria futbolística, como para el resto de las áreas de la entidad en la que cada uno se vaya a focalizar.

Con esta finalidad, será necesario encontrar un líder, ahora ya cuentan con Joan Laporta como nuevo presidente, que transmita la visión y los valores del equipo hacia los cuales deben orientarse los propósitos de la entidad y saque el máximo potencial al sector con los recursos y el capital humano con el que cuente.

Para ello, es necesario que el Barça empiece a trabajar su reputación desde esta dimensión, buscando poner fin a la crisis institucional que está viviendo. El primer paso para ello han sido las pasadas elecciones presidenciales pues, el nombramiento del nuevo presidente, puede llegar a suponer un giro en la dirección de la trayectoria que el club si logra una presidencia basada en el buen liderazgo y con una visión clara de futuro.

6. Rendimiento financiero

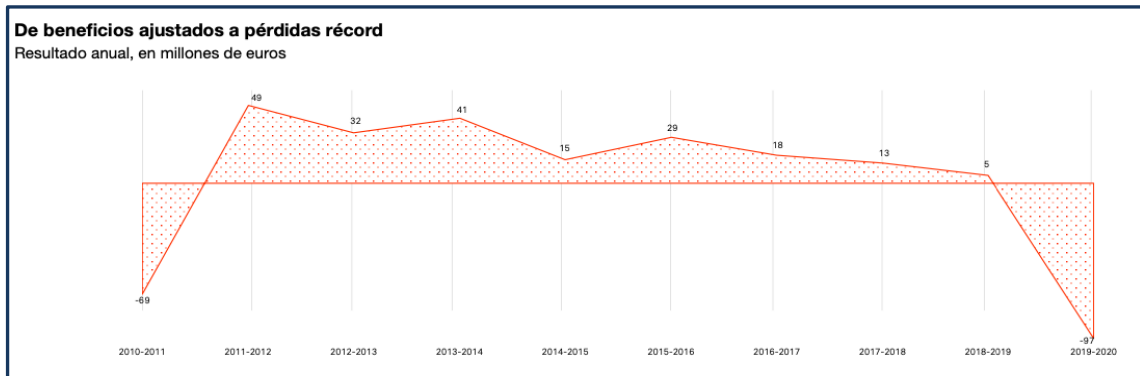
Tanto el fútbol como los equipos, y en este caso en concreto el club, tienen un enorme impacto económico llegando a considerarse en ocasiones la eticidad de que se muevan y se satisfagan tales importes económicos en esta industria. A pesar de ello, el rendimiento financiero es una de las dimensiones sobre las que el F.C. Barcelona en la actualidad también necesita centrar su gestión.

Según de *The European Champions Report 2020* realizado por KPMG, el F.C. Barcelona fue en la temporada 2018/2019 el equipo con los mayores ingresos operativos, tras alcanzar la cifra de 839,5 millones de euros. No obstante, en la relación que se establece entre los costes de personal y los ingresos operativos, el Barça se ha reconocido de la misma manera como el club que más gastos de este tipo tiene (Semana, 2020).

En la temporada pasada el club se ha mantenido igualmente en la primera posición, siendo de todos los equipos a nivel internacional de fútbol el que más ingresos ha obtenido con una cifra que en esta ocasión disminuyó un 15% hasta 715,1 millones de euros, principalmente debido al impacto de la pandemia.

A pesar de ello, actualmente el club está viviendo una situación económica y financiera crítica. Prueba de ello es el gráfico que se adjunta a continuación que muestra la evolución de la cifra de resultados del club en millones de euros desde el año 2010 hasta el 2020, en el cual se ha alcanzado una cifra de pérdidas de 97 millones de euros:

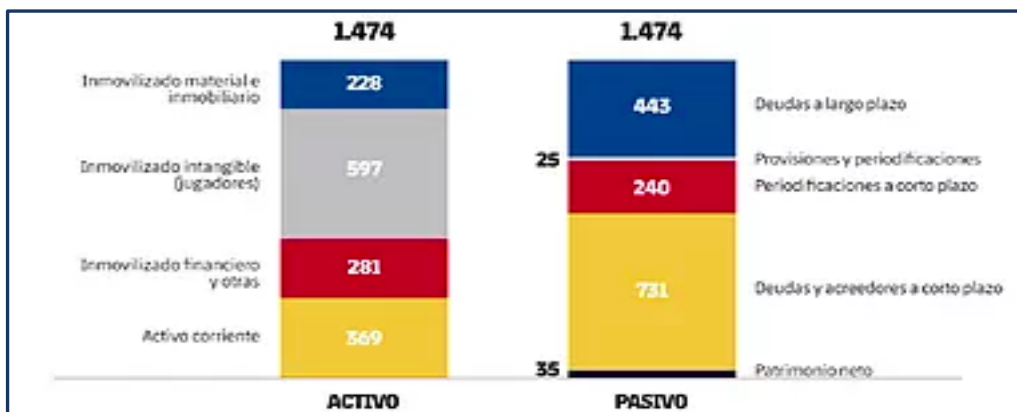
Figura 2. Evolución de la cifra de resultados anuales del club (2010-2020)



Fuente: López-Egea & al. (2020).

A mayores, actualmente el F.C. Barcelona hace frente a una deuda de 1.173 millones de euros, situación que continúa agravándose como consecuencia de los efectos de la pandemia. Si analizamos el balance que se adjunta a continuación del club a fecha 30 de junio de 2020, expresado en millones de euros, observamos como el fondo de maniobra para la entidad deportiva resulta negativo, el club no cuenta con activo corriente para hacer frente a sus deudas y cifras acreedoras a corto plazo:

Figura 3. Balance del F.C. Barcelona a 30 de junio de 2020



Fuente: García (2021).

Una vez analizadas las seis dimensiones que conforman la reputación del F.C. Barcelona, podemos ver como el prestigio y reconocimiento que ha alcanzado la entidad hoy en día, es resultado del crecimiento del club a lo largo de los años desde su fundación. No obstante, actualmente de la aplicación del modelo de las dimensiones de Fombrun & al. (2000) a la reputación del Barça, se desprende la necesidad de reestructuración y gestión de las distintas áreas que componen el club.

Desde que Bartomeu dejó el club, el equipo ha permanecido durante meses sin presidente, habiendo abandonado su posición a mayores un gran número de directivos y profesionales. Por ello, sería necesario poner el foco de la gestión en llevar a cabo una reorganización y recomposición de la presidencia y los miembros de dirección del equipo, lo cual se ha iniciado con el nombramiento del nuevo presidente y su equipo (dimensión de ambiente en el club).

El club necesita una figura que ejerza un roll de líder y recupere el espíritu de equipo y unión dentro del campo, haciendo que cada miembro de la plantilla saque su mejor rendimiento (dimensión de visión y liderazgo), lo que al mismo tiempo impulsaría una mejora de la imagen y los sentimientos de admiración y confianza hacia el club (dimensión de atractivo emocional).

También se hace necesaria una sólida y profunda gestión en la dimensión del desempeño financiero, pues a pesar de que desde hace tiempo el Barça se posiciona como uno de los clubs en el plano internacional que más ingresos obtiene y que mayores rentabilidades ofrece, los últimos resultados anuales reflejan la necesidad de reforzar la estructura de ingresos y gastos.

3.3 El escándalo ‘Barçagate’

3.3.1 Narrativa del caso: Hechos ocurridos

El ‘Barçagate’ es el caso que afecta al F.C. Barcelona según el cual el club habría contratado a la empresa I3 Ventures para que iniciase una campaña de desprestigio contra determinadas personas y empresas que no se mostraban en una posición afín a la junta directiva que acompaña a Josep Maria Bartomeu.

No obstante, a medida que la investigación ha seguido su curso, como veremos a continuación, se ha destapado el nombre de hasta seis empresas contratadas por el club para las cuales se ha conocido que también existe vinculación con el escándalo. Se ha sabido que desde el 2017, aunque ya trabajaban anteriormente para el club, prestaban servicios relacionados con la actividad en las redes sociales de distintos departamentos del club: La Masia, Barça Innovation Hub, Actius Digital, Patrocini, Mitjans de Comunicació y Fundació FCB. Estas empresas dedicadas a prestar servicios de marketing online, consultoría y análisis de datos son: NGC Social Science Venturism S.L, I3 Ventures S.L, Digital Side S.A, Big Dat Solutions S.A, Tantra Soft S.A, y Futuric S.A (Beya, 2020).

Todo comenzó cuando el 17 de febrero de 2020, la cadena de radio española Cadena SER, hizo pública una información en base a la cual el Barcelona había contratado a la empresa I3 Ventures. Posteriormente, se fue conociendo la implicación de hasta otras cinco empresas con el fin de desprestigiar a ciertas personas y empresas del entorno del club, incluyendo jugadores, que estuviesen en una posición contraria a la que Bartomeu y su junta habían adoptado (Oliva, 2020).

Ese mismo día, el club lanzó un comunicado en el que desmentía dicha información. El club negó la vinculación posible que se había establecido entre el Barça, I3 Ventures y los mensajes y las publicaciones de desprestigio que se habían publicado en las redes sociales hacia todas las personas afectadas y en relación con el club (Oliva, 2020).

El 18 de febrero de 2020, Cadena SER como respuesta a la negativa del club, aporta como prueba un documento firmado por el director de I3 Ventures y Jaume Masferrer ejecutivo y mano derecha de Bartomeu, en el que se confirmaba la contratación de I3 Ventures por el club con fines que se mostraban claramente. Por lo que al haberse demostrado un vínculo entre I3 Ventures y ciertas cuentas que participaban en la publicación de estos mensajes, el presidente del club decide rescindir el contrato con la consultora y continúa negando la relación del Barça con todo ello (Oliva, 2020).

Tres días después, viendo la presión mediática, social e incluso de los jugadores del equipo, el presidente suspende a Masferrer en su puesto y contrata a la consultora PriceWaterhouseCoopers para conocer la entidad real del escándalo (Oliva, 2020).

Hasta abril, debido a las circunstancias de crisis sanitaria que se estaba viviendo el escándalo permanece latente, hasta que el día 7 se reúne la junta directiva y el vicepresidente del club Rousaud propone la dimisión del presidente, presentando a nuevos candidatos para los puestos en la dirección del club (Oliva, 2020).

A partir de este momento el presidente se encuentra con la renuncia de hasta seis de los miembros de la junta directiva a lo que se sumó la publicación de noticias de periódicos como La Vanguardia en los que se confirma que, a pesar de no haber finalizado aún la auditoría por parte de PwC, ya se manifiesta un elevado pago por parte del club hacia la consultora I3 Ventures (Oliva, 2020).

El 14 de abril, ocho socios del club, bajo el nombre de ‘Dignitat Blaugrana’ presentaron una denuncia por administración desleal y corrupción contra la junta directiva y las empresas involucradas en el escándalo (Oliva, 2020).

En relación con ello, se muestra a continuación un mensaje publicado en Twitter desde la cuenta de este grupo de socios en la que comunican públicamente su denuncia a la junta directiva del club:

Figura 4. Mensaje de Twitter publicado por el grupo de socios ‘Dignitat Blaugrana’



Fuente: Dignitat Blaugrana (2020).

Para este momento, el ya expresidente del club Emili Rousaud había admitido el fraccionamiento de los pagos de los contratos a estas empresas para evitar que se detectara en las auditorias de cuentas y confesaba que “si los auditores externos dicen que estos servicios tienen un coste de 100.000 euros y hemos pagado 1 millón, quiere decir que alguien ha estado poniendo la mano en la caja. Se ha pagado un sobreprecio. Soy una persona rigurosa, si no hay pruebas, no puedo insinuar quién ha sido. Podría ser alguien de la junta o alguien de fuera, no sé a qué nivel del club está” (Cusí, 2020).

Durante los días de espera hasta que se hizo pública la auditoría, se destaca la suspensión por parte del presidente de Noelia Romero que ocupaba el cargo de Chief Compliance Officer, la cual se encargaba del control interno del club desde 2019 y que finalmente será despedida en el mes julio. Semanas después, el día 17 de junio el juez admite a trámite la denuncia interpuesta en el mes de abril por ‘Dignitat Blaugrana’ contra la dirección del club y las empresas relacionadas (Oliva, 2020).

Desde entonces han sido varios los juicios que se han celebrado, los cuales fueron seguidos, en fecha de 29 de junio, de una primera inspección de los Mossos d’Esquadra en las oficinas del club (Collazos, 2021).

Con posterioridad, el día 6 de julio de 2020 el club hace pública la auditoría en la que a pesar de detectar anomalías en los pagos de las facturas a I3 Ventures, no se reconoce ninguna responsabilidad a Bartomeu en relación con las publicaciones de desprestigio y las acusaciones de corrupción que se habían hecho en las redes sociales, lo que permitió la reincorporación a finales de mes de Masferrer (Oliva, 2020).

Los hechos continuaron con el envío del burofax por parte de Messi, con su solicitud de abandonar el equipo y la solicitud de la carta de libertad para poder firmar contrato con otro club en agosto. Y al día siguiente, el candidato a la presidencia Jordi Farré, presenta la primera moción de censura contra Bartomeu (Collazos, 2021).

A principios del mes de octubre, la juez encargada de investigar el ‘Barçagate’ prorroga el período de la investigación al haber hallado indicios de delito en la contratación de I3 Ventures por parte del club y alarga el secreto de sumario. Simultáneamente, la mesa de la moción de censura para llevar a cabo el referéndum contra Bartomeu, alcanza las validaciones de las firmas que eran necesarias (Oliva, 2020).

Finalmente, el 27 de octubre Bartomeu dimite junto con la directiva del club, mientras el caso continúa abierto. En este momento, el presidente de la junta gestora toma el poder y despide a Masferrer (Collazos, 2021).

Tras un período de meses, finalmente las nuevas elecciones a la presidencia y a la junta directiva se celebraron el 7 de marzo en las cuales, saliendo Laporta elegido nuevo presidente del club con el 54,28% de los votos (Praga, 2021).

El episodio más reciente que se conoce del escándalo ha tenido lugar el pasado 1 de marzo, cuando los Mossos d’Esquadra se han vuelto a presentar en las oficinas del club y han efectuado la detención de Josep Maria Bartomeu, Óscar Grau (directivo ejecutivo del club), Román Gómez Ponti (responsable de servicios jurídicos) y Jaume Masferrer. Actualmente se conoce que Bartomeu, ahora expresidente del club, se enfrenta a una posible pena de prisión entre uno y seis años por administración desleal y de seis meses a cuatro años por corrupción entre particulares (Collazos, 2021).

3.3.2 Estudio del tipo y las fases de la crisis a lo largo del escándalo

A) El caso 'Barçagate': tipo de crisis

Como ya decía Losada (2004), al que hacíamos referencia en el epígrafe relativo al estudio de las clases de crisis, estas pueden revertir tantas posibilidades, que sería muy difícil establecer una clasificación que incluyera una tipología para cada caso.

No obstante, se propone continuación un análisis del tipo de crisis de reputación que está viviendo el F.C. Barcelona en base a la tipología propuesta por los autores a los que se hace referencia en el epígrafe correspondiente en el marco teórico.

En primer lugar, en relación con la tipología propuesta por Westphalen & Piñuel (1993), atendiendo a la naturaleza de los acontecimientos expuestos en relación con el escándalo 'Barçagate', la crisis de reputación para el club se considera:

- Una crisis de carácter subjetivo. Fueron las publicaciones en las redes sociales y la posterior noticia que en febrero de 2020 publicó Cadena SER, lo que inició el escándalo para el club. Una vez esa información fue conocida comenzaron los rumores y las declaraciones acerca del caso.
- Una crisis provocada por un acontecimiento político. A pesar de que es cierto que existía un contrato entre las empresas y el Barça, el escándalo se desata como consecuencia de la opinión pública que surge en torno a las publicaciones hechas en las redes sociales y en la radio, lo que da lugar al inicio del conflicto en el club.
- Una crisis de origen exógeno. El escándalo desde el momento en que la noticia se hizo pública atacó en primer lugar a la imagen y reputación del F.C. Barcelona ante el público externo y a medida que fue transcurriendo el tiempo y se fue ahondando en la información y la investigación y se fueron conociendo las personas implicadas y las consecuencias de los acontecimientos, se extendió hacia los miembros del club.

Continuando con las clasificaciones propuestas por los autores que se recogen en el marco teórico, si atendemos a la propuesta por García (1999), en relación con la afectación que la crisis produce en los resultados económicos de la empresa, estaríamos ante una crisis que, teniendo en cuenta el gran menoscabo que puede suponer y que hasta hoy en día vemos que ha supuesto para el club, puede considerarse profunda.

El escándalo ‘Barçagate’ se ha sumado a una crítica situación económica y financiera por la que está pasando el club llegándose a hablar incluso de que podrían llegar a una situación de quiebra, a lo que se suman los problemas de relación entre el club y Messi, uno de sus jugadores estrella, y los malos resultados deportivos que ha ido acumulando.

Como ya anticipábamos, debido a la evolución de las tecnologías y la digitalización, las empresas interactúan en un entorno digital formado por las redes sociales y la web 2.0. De esta manera, hay en ocasiones, como es el presente caso, en el que las crisis de reputación para las empresas y los escándalos que las pueden originar tienen su nacimiento en este entorno. Por ello, si atendemos a la tipología de crisis que propone Costa (2015) en base al origen de estas en el contexto online, podríamos identificar el origen de esta crisis en las relaciones en los medios sociales, la cual ha tenido una repercusión amplificadas en los medios de comunicación de masa. En este caso se inició como veíamos a través de comentarios en las redes sociales a los que posteriormente se hizo eco en la radio. El inicio del escándalo tiene lugar con la publicación de mensajes en las redes sociales difamatorios contra determinados miembros del entorno del Barça, pero rápidamente dio el salto a la radio, los periódicos e incluso las cadenas televisivas.

B) El caso ‘Barçagate’: las fases de la crisis

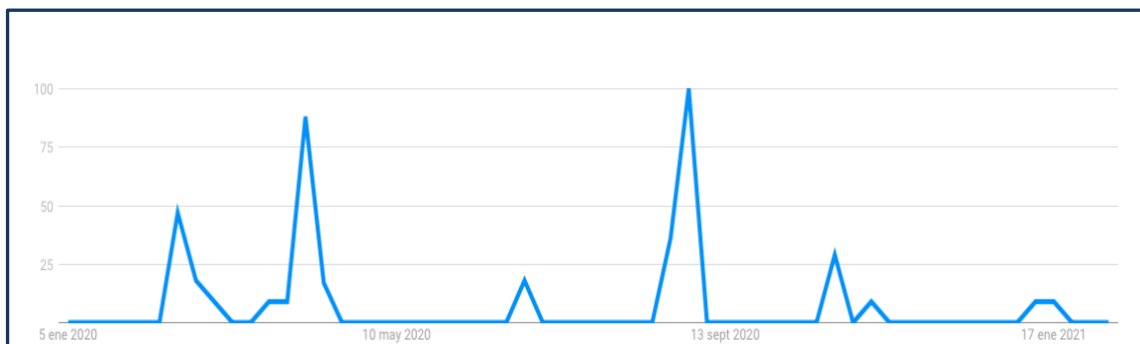
Una vez identificado la tipología que la crisis que el caso ‘Barçagate’ ha supuesto para el club, es de gran relevancia identificar las fases por las que la crisis se ha ido desarrollando, pues será esencial para determinar la estrategia de gestión que llevar a cabo. Para ello, propondremos las cuatro fases principales expuestas en el marco teórico basadas en los modelos de los autores previamente presentados:

a) Fase de surgimiento e identificación de indicios

Esta fase se extendería durante el período de tiempo previo hasta que las empresas implicadas en el escándalo comenzaron a publicar desde cuentas creadas para tal fin, mensajes y comentarios negativos en contra de personas del entorno del Barcelona y se vieron los efectos y las interacciones en las redes en torno a estas publicaciones.

Con la finalidad de analizar la evolución del impacto y las interacciones que desde que se empezó a conocer el escándalo ha habido en el entorno digital y en la web, se ha empleado la herramienta ‘Google Trends’ obteniendo los siguientes resultados:

Figura 5. Tendencia del número de búsquedas en Google sobre el ‘Barçagate’ (01/2020-01/2021)



Fuente: Google Trends (2021).

Esta gráfica representa la frecuencia con la que se realiza en Google la búsqueda del término ‘Barçagate’ en las distintas regiones del mundo y en diferentes idiomas. El eje horizontal representa el tiempo, desde enero de 2020 hasta el momento actual. Por su parte, el eje vertical representa la frecuencia con la que el término ‘Barçagate’ se ha buscado a nivel internacional. El resultado nos permite ver la tendencia a lo largo del tiempo de la búsqueda e interés sobre la información en relación con el escándalo y relacionarlo con los acontecimientos más remarcados.

El primer pico corresponde en el tiempo al período entre el día 16 y 22 de febrero de 2020, momento que coincide con la fecha en que Cadena SER hace pública la noticia en la radio, expandiéndose las especulaciones de las redes sociales a la radio.

Posteriormente podemos observar una caída drástica en la búsqueda en relación con el escándalo que en el tiempo se corresponde con el período en que la crisis sanitaria del coronavirus se expandió y comenzó el confinamiento, hasta que en el período comprendido aproximadamente entre el día 5 al 11 de abril, se produce una subida aún más pronunciada que la primera.

Esta línea de los acontecimientos se relaciona en el tiempo con la reunión de la junta del club a partir de la cual se conoce el descontento de gran parte de sus miembros, lo que acaba dando lugar a la renuncia de hasta seis de ellos. A ello se suman las acusaciones que el vicepresidente Emili Rousaud hizo esos días hablando de la posibilidad de existencia de corrupción en los contratos con las empresas consultoras, así como la noticia de la demanda por parte de ‘Dignitat Blaugrana’.

A continuación, la frecuencia de búsquedas vuelve a decaer hasta que se experimenta un pico leve entre finales de junio y principios de julio, al conocerse la admisión a trámite de la denuncia contra la directiva del club y días después tenga lugar la publicación de los resultados de la auditoría eximiendo de responsabilidad a Bartomeu.

El pico más alto, corresponde en el tiempo a finales de agosto y principios de septiembre cuando Jordi Farré, como candidato a ser presidente del club, propone una moción de censura contra Bartomeu, presidente en aquel momento y la junta. A ello se añaden las noticias que aquellos días se hicieron públicas en relación con un informe de los Mossos d’Esquadra presentado al Juzgado de Instrucción 13, el encargado de la investigación del Barçagate, en el que se muestran indicios de posibles delitos en la contratación de I3 Ventures para el monitoreo de las redes sociales.

Las dos penúltimas subidas, aunque de menor entidad, se producen en los días del mes de octubre, fechas en las que la juez encargada de la instrucción del caso comunica el hallazgo de indicios de delito de administración desleal en la contratación con I3 Ventures, así como prorroga el secreto de sumario.

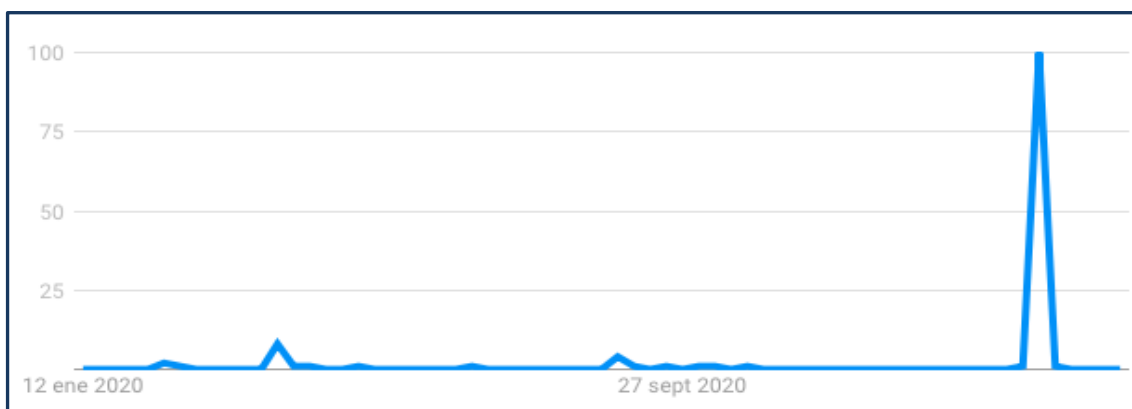
Además, en estas fechas se produce la denuncia del club por posibles irregularidades en los votos en la moción de censura, lo que finalmente acaba con la presentación de la dimisión por parte de Bartomeu como presidente.

Finalmente, la última subida que refleja la gráfica, producida en el período comprendido entre el día 10 al 23 de enero, es la fecha en la que se conoció que la jueza ha alargado el secreto de sumario otro mes más.

Si analizamos la gráfica que se muestra a continuación, esta vez en un período de tiempo más limitado, desde que empezó el año hasta la fecha en que acontecieron los últimos hechos del caso ‘Barçagate’, observamos como la frecuencia con la que se realiza en Google la búsqueda del término ‘Barçagate’ de nuevo, en las distintas regiones del mundo y en diferentes idiomas, vuelve a dispararse.

Este aumento de la interacción y la frecuencia sobre el caso en el mes de marzo, coincide en el tiempo con la detención de Bartomeu, Grau, Ponti y Masferrer, así como con las nuevas elecciones a la presidencia y la junta directiva del club.

Figura 6. Tendencia del número de búsquedas en Google sobre el ‘Barçagate’ (01/2021-04/2021)

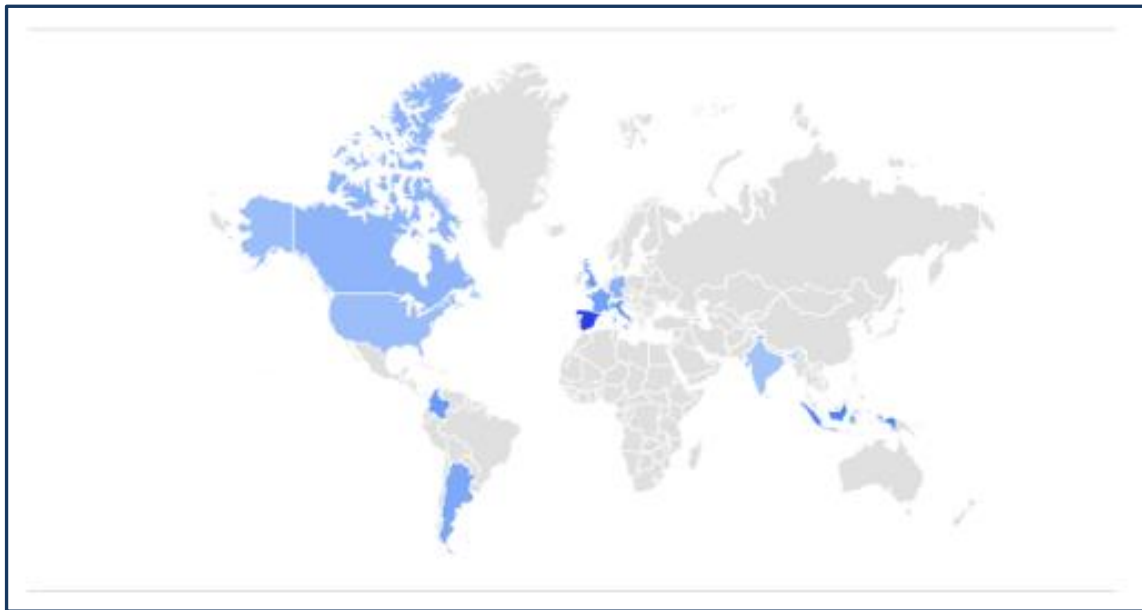


Fuente: Google Trends (2021).

De esta manera podemos observar que las noticias y hechos más relevantes que han ido aconteciendo a lo largo del escándalo, se corresponden con los momentos en el tiempo en la gráfica obtenida de Google Trends donde mayor número de frecuencia de búsquedas del término ‘Barçagate’, por parte de distintos usuarios a lo largo del mundo, se produce.

Se muestra a continuación un mapa obtenido de Google Trends en el que se indican los lugares del mundo desde los que se ha realizado alguna búsqueda en torno al concepto 'Barçagate'. En orden descendente según el número de búsquedas que se han realizado, se han registrado búsquedas en un total de 11 regiones: España, Indonesia, Italia, Reino Unido, Colombia, Francia, Argentina, Alemania, Canadá, Estados Unidos y la India.

Figura 7. Lugares de búsqueda en Google sobre el 'Barçagate'



Fuente: Google Trends (2021).

Esto refleja la importancia de la amplificación de los efectos que las redes sociales y la web 2.0 permiten, logrando un impacto e interconexión a nivel internacional de las acciones de las empresas en tiempo real.

Siguiendo con la fase de surgimiento e identificación de indicios, el hecho de que las interacciones sobre este tipo de publicaciones fuesen creciendo, provocó que se pusiese el foco sobre ello.

Se muestra a continuación una recopilación de publicaciones que estas cuentas hacían en redes sociales, especialmente en Facebook y Twitter:

Figura 8. Publicación en relación con Laporta



Fuente: Justicia y Diálogo en el Deporte (2020).

Figura 9. Publicación en relación con Messi



Fuente: Sport Leaks (2017).

Figura 10. Publicación en relación con Piqué



Fuente: Justicia y Diálogo en el Deporte (2019).

Figura 11. Publicación en relación con Guardiola (I)



Fuente: Alter Sports (2020).

Figura 12. Publicación en relación con Guardiola (II)



Fuente: Alter Sports (2020).

A partir de este momento, el club debe prepararse para el escándalo que estaba surgiendo en las redes sociales especialmente, al ver las personas afectadas y el resto de los usuarios, las publicaciones que se estaban haciendo.

b) Fase previa a la crisis

El asunto llegó a alcanzar tal entidad que provocó su rápida expansión a través de medios de comunicación de masas como la radio y posteriormente los periódicos, lo cual llevó a que se iniciara una investigación sobre este tipo de actividad.

Una vez se relaciona directamente al club y las empresas con las publicaciones y las cuentas desde las que estas se publicaban, mostrando pruebas de ello, se empiezan a materializar esos indicios como primeras amenazas directas para el Barça y su reputación, lo que alerta al club de la entrada en una crisis de reputación.

Desde entonces, se conoce que el Barcelona había solicitado a estas empresas, las cuales ya tenía contratadas desde hacía varios años, servicios relacionados con la generación y medición de opiniones y mensajes a través de perfiles destinados para tal fin en distintas redes sociales, como Twitter y Facebook, contra jugadores de la plantilla (Piqué o Messi), exjugadores (Xavi o Puyol), entrenadores (Pep Guardiola) y personajes del ecosistema azulgrana (Víctor Font, Joan Laporta o Jaume Roures). La principal finalidad era crear estados de opinión en contra de ellos y así proteger la imagen y garantizar el mantenimiento de Bartomeu y su junta directiva (Soldevila & Escudero, 2020).

Hay que tener en cuenta que las seis empresas afectadas, eran empresas independientes contratadas por el club y que prestaban servicios para este desde el 2017. De manera que, a pesar de que la autoría de las publicaciones se relacionara con ‘boots’ creados por estas empresas, estas actuaban como intermediarias, prestando los servicios que les había solicitado el Barcelona. Por lo que, la investigación irá más allá para lograr identificar quiénes son las personas implicadas que en el origen solicitan este tipo de servicios.

A esto se sumaron las posteriores acusaciones de corrupción que por una parte hizo Rousaud durante la entrevista en RAC 1 y en SER Catalunya contra la directiva y la junta del club en relación con las cantidades injustificadas que se habían pagado por los servicios a estas empresas y el fraccionamiento en el pago de estas (Cusí, 2020).

Así como los comentarios públicos de la anterior Chief Compliance Officer, Noelia Romero despedida durante el escándalo, cuando una vez conocidos los resultados de la auditoría lanzó un comunicado público poniendo en duda los resultados de la auditoría por parte de PwC lo que, teniendo en cuenta las funciones que desempeñaba, puso de la misma manera el foco en la Junta y directivos del club:

“Me veo obligada a realizar un comunicado de prensa para poner de manifiesto mi asombro respecto a los resultados de la auditoría de I3 Ventures emitida por PwC. Debido a la falsedad e inexactitud declarada en alguna de las afirmaciones por parte de los mismos, pongo de manifiesto que: me pongo a disposición de la Autoridad Judicial que lleva a cabo la investigación sobre estos hechos, insto a los socios, y a los grupos de interés que, en un ejercicio de absoluta transparencia, así como se solicite al Club el informe completo de PwC, no únicamente el resumen ejecutivo” (Cadena SER, 2020).

En ese momento el F.C. Barcelona empezó a ser consciente del eco que esas cuentas y su actividad estaban teniendo en las redes sociales y los medios de masa, es por ello por lo que esta fase era esencial para la entidad deportiva, pues era su última oportunidad para frenar los efectos del escándalo.

Sin embargo, la negativa por parte del club a las acusaciones que le señalaban no fue suficiente para frenar el desarrollo de la crisis. Los medios que habían difundido la información y en concreto Cadena SER tenían pruebas, un dossier de 36 páginas firmado por la empresa Nicestream para el club, cuyo director es el mismo que el de la compañía I3 Venture, Carlos Ibáñez, quien parecía haber diseñado esta estrategia con Jaume Masferrer y que vinculaban al Barça con las empresas y las cuentas en cuestión.

c) Fase de desarrollo de la crisis

Si hasta este momento existían dudas de la posible relación entre el club con las empresas en cuestión y la actividad de las cuentas que estas habían creado, desde el momento en que Cadena SER publicó el dossier esta vinculación se mostró.

De esta manera, una negación de los hechos ya no era suficiente, lo que lleva a la directiva del club y a su presidente a rescindir el contrato con I3 Ventures, decisión que provocó que todos los focos se pusieran sobre el asunto.

Desde entonces la crisis continúa y mientras los medios de comunicación siguen especulando en torno a lo ocurrido, esta empieza a producir efectos directos hacia la empresa, habiendo cada vez más personas afectadas e implicadas a lo que se añade las reacciones de los agentes tanto externos como internos al club.

A partir de este momento, el escándalo empieza a adquirir mayor magnitud y empiezan a intervenir y pronunciarse jugadores como Messi que admite que “le parece un tema raro” y Piqué se pronuncia en las redes sociales en respuesta a un Tweet de un periodista del entorno de Bartomeu que se posiciona a su favor (Oliva, 2020):

Figura 12. Respuesta de Gerard Piqué a un Tweet a favor del equipo de Bartomeu



Fuente: Oliva (2020).

Posteriormente, se conoce la dimisión de hasta seis miembros de la junta del Barcelona, la suspensión de Masferrer pues era quien se conocía que se había reunido con Carlos Ibáñez director de I3 Ventures, así como la cesión de Noelia Romero como Chief Compliance Officer del club, la crisis empezaba a producir efectos internos en el club.

De manera que, a pesar de que el día 6 de julio de 2020 cuando finalmente el club hace pública la auditoría favorable a su favor, pues no se le relaciona con los mensajes difamatorios, la presión social contra el Barça y los directivos continúa.

La crisis no había cesado para el club, pues el día 14 de abril se inició un proceso judicial que aún sigue en curso. El Juzgado de Instrucción número 13 de Barcelona y en concreto su jueza, Alejandra Gil, admitió la demanda presentada por ‘Dignitat Blaugrana’ contra la directiva del club y las empresas implicadas en el escándalo.

Esta situación se agravó para el club cuando meses después la misma identifica indicios de un delito de administración desleal en el contrato entre el club y la empresa I3 Ventures y requiere más documentación al F.C. Barcelona. Y a partir desde entonces ha ido alargando el secreto de sumario en prórrogas de mes en mes desde el 14 de julio de 2020, para poder seguir analizando la documentación aportada y continuar presentando las declaraciones testificales.

Mientras la crisis continúa su desarrollo, los efectos y la vinculación con personas del entorno del club también sigue ampliándose. En agosto, como anticipábamos, Messi pide abandonar el equipo y al día siguiente Jordi Farré, presenta moción de censura contra Bartomeu quien finalmente dimite de la presidencia junto con el resto de la directiva. Pero los hechos no terminan aquí, el escándalo continúa.

Recientemente se ha conocido, como en la última inspección realizada por los Mossos d’Esquadra se detuvo a Bartomeu junto con Masferrer y parte de los miembros de su equipo, enfrentándose ahora el expresidente a una posible condena por delito de administración desleal y de corrupción entre particulares.

d) Fase de evaluación posterior a la crisis

En un primer momento, cuando PwC hace pública la auditoría, y teniendo en cuenta que el resultado en relación con el escándalo era positivo para el club y en concreto para su presidente, la situación parecía mejorar aparentemente para el club pues, desde una perspectiva contable y según una auditora de prestigio, se mostraba como a priori no existían indicios que relacionen al Barça y en concreto a su presidente con los mensajes.

No obstante, el hecho de que durante la crisis se iniciase un proceso judicial en el que el club está inmerso y existiendo indicios de delito por parte de este en su relación por el momento con I3 Ventures, conociéndose recientemente la detención y la acusación a la que el presidente y parte de los miembros de su directiva se enfrentan, hace que el escándalo se agrave y continúe su curso.

Por el momento, las autoridades policiales y judiciales continúan investigando la naturaleza de la relación y de los contratos del club con las empresas implicadas y las publicaciones difamatorias. Así como también está siendo objeto de investigación la gestión y administración del presidente y la junta directiva. De manera que el Barça está a la espera de conocer la sentencia que determine la decisión judicial.

Hasta el momento el club conoce la causa que inició la crisis y ha podido analizar la evolución de esta a lo largo del tiempo, así como las implicaciones y efectos que ha tenido hasta el momento. No obstante, la situación crítica continúa para el club que está a la espera de que se determine el nivel de su implicación como institución, así como la de sus miembros en particular para poder determinar las medidas que deberá adoptar para restituir su imagen y reputación a la posición en la que estaba el club antes del escándalo.

3.3.3 Gestión de la crisis de reputación por el club

Como veíamos anteriormente, no toda crisis de reputación supone necesariamente un efecto negativo en el posicionamiento y la imagen de la empresa. Hay en ocasiones en que las consecuencias finales de la crisis acaban resultado positivas para esta. Por eso, la gestión que la propia compañía haga del escándalo es de gran importancia pues una gestión rápida, eficiente y efectiva permitirá a la empresa reducir la entidad de la amenaza que la crisis supone para la misma e incluso eliminar sus consecuencias negativas.

Para analizar el caso ‘Barçagate’ y la crisis de reputación a la que dio lugar en contra del F.C. Barcelona, emplearemos como se anticipaba en el marco teórico, el modelo propuesto por Villafañe & Asociados (2008) con la finalidad de determinar cuáles han sido las actuaciones del club a lo largo de las cuatro etapas que el modelo propone.

Al realizar este análisis desde una perspectiva externa de la empresa, basándonos en información pública que únicamente se conoce, habrá partes en cada una de las fases que se tratarán desde una posición de recomendación y de lo que hubiese sido mejor según el modelo teórico en el que nos estamos basando, pues no conocemos realmente cuál fue la gestión interna y los pasos que realmente, a excepción de aquellos que se ha mostrado y conocido públicamente, se han llevado a cabo.

Fase 1. Identificación de la crisis: como se recoge en el modelo de Villafañe & Asociados (2008), desde el momento en que se produce la causa que amenaza con dar lugar a la crisis organizacional, la empresa puede identificar ciertos indicios que le permitan detectar que existe un peligro real para la misma.

De esta manera, cuando en las redes sociales comenzaron las interacciones de los usuarios en relación con las publicaciones, el Barcelona debía haber comenzado a prepararse por la implicación que directamente el club tenía con estas.

En este caso, la relación de los comentarios en las redes con el Barça era indudable, por ello lo más recomendable sería que desde ese momento el club determinase, cuál era la dimensión de la causa y todas las posibles relaciones con esta. A ello se añadió el hecho de que todas las personas afectadas eran miembros del entorno del club, por lo que la implicación y relación era directa y abarcaba a gran parte de miembros del mismo. Por ello, el siguiente paso aconsejable para la compañía en base al modelo, es la realización de una evaluación de carácter provisional que anticipase los efectos que todo ello iba a suponer para cada uno de los afectados de forma individual, así como para la empresa en su totalidad como entidad con la que todos muestran relación.

Otro paso en la estrategia de gestión sería, plantearse la posibilidad de intervenir con esta finalidad preventiva y así poder haber evitado que la participación en el hilo de publicaciones siguiese aumentando y el eco fuese cada vez mayor, pues viendo la visibilidad en los medios que el problema estaba alcanzando, cuanta más entidad adquiriese el problema, mayor sería la amenaza para el club y más difícil sería la gestión a posteriori, como después hemos visto que ha sucedido.

La dirección del club, vemos como interviene en esta última fase, con la preparación e intervención mediática mediante el discurso que el club da ante los medios el día 17 de febrero de 2020 a través del cuál niega toda relación con la consultora a quien se había reconocido la autoridad de las cuentas y los comentarios difamatorios. A partir de este momento se pueden empezar a seguir los pasos en la gestión del club.

Fase 2. Enfrentamiento a la crisis: una vez el club ya conoce la existencia de la amenaza, la causa, que en este caso fueron las publicaciones y la relación que se estableció entre el Barça y las empresas afectadas, así como identifica el tipo de crisis que se trata en base a la naturaleza de los acontecimientos, la afectación a los resultados y el entorno en el que esta se produce, será necesario que la empresa empiece su enfrentamiento a la misma.

Con este fin, el modelo de Villafañe & Asociados (2008), aconseja la constitución del Comité de crisis y un representante y portavoz que se encargará de mantener la comunicación con los medios en base a las necesidades de comunicación y la finalidad que pretenda la empresa, así como de asignar las funciones a cada uno de los miembros.

En el caso del F.C. Barcelona, a pesar de haberse conocido que el club ha constituido Comités de crisis en situaciones anteriores críticas para el Barça, como fue el que montó Bartomeu el verano de 2019 en Brickell en Miami para tratar los asuntos que tenían pendiente en relación con el cierre del mercado de la Premier League, para el caso Barçagate no se ha conocido constitución de Comité alguno. De hecho, vemos como el escándalo se dirigió directamente contra el presidente del club, Bartomeu, a lo que se sumó la acusación que Rousaud, el vicepresidente institucional del club, en medio del escándalo hizo en la radio contra este y su equipo de confianza acusándolos de corrupción.

A partir de este momento, el presidente destituye a Masferrer directivo de su confianza, a lo que se suman las consecutivas dimisiones de hasta seis miembros de su junta directiva: “dos vicepresidentes, Emili Rousaud y Enrique Tombas, y los directivos Josep Pont, Silvio Elías, Maria Teixidor y Jordi Calsamiglia” (Oliva, 2020).

Dos meses después, el problema se acentúa cuando Bartomeu despide a la Chief Compliance Officer del club, Noelia Romero. Después de estas bajas, la junta directiva quedó reducida a trece miembros, por lo que las funciones en la gestión de la crisis ahora quedarían repartidas entre estos trece directivos junto con Bartomeu como presidente y los responsables de las distintas áreas de la empresa.

A lo largo de los meses en los que se ha ido extendiendo el escándalo, el club optó de entre las cuatro estrategias comunicativas que en base a Fita (2004) una empresa puede adoptar para llevar a cabo su Plan de Comunicación de Crisis, desde el primer momento por una estrategia de la negación.

El mismo día que los medios hicieron pública la noticia el club se pronunció y negó haber contratado a la empresa I3 Ventures con la finalidad de difundir mensajes de esas características en las redes sociales, así como afirmó que "si se demostrara algún tipo de relación, el club rescindiría inmediatamente su relación contractual y ejercería las acciones legales oportunas en defensa de sus legítimos intereses" (Oliva, 2020).

Teniendo en cuenta la importancia que, en esta fase de la crisis, tiene la estrategia comunicativa que se llevará a cabo siguiendo el Plan de Comunicación de Crisis y viendo que la mayor implicación recaía sobre Bartomeu, vemos como el club designa a este mismo como representante y portavoz de este a lo largo de la crisis, decisión que, llevando a cabo la gestión de manera adecuada, puede llegar a ser positiva para la empresa si se hace bien, pues la imagen al exterior es de transparencia.

El hecho de que la persona a la que se asocia directamente el origen del escándalo, así como las posibles acusaciones de corrupción por miembros que formaban parte de la dirección, sea la cara mediática de la empresa durante todo el escándalo, transmite al exterior un mensaje de enfrentamiento directo al problema y de no ocultación.

Sin embargo, elegir a Bartomeu como representante en esta estrategia comunicativa, puede volverse del mismo modo negativo si no se hace desde una postura meramente institucional e imparcial como presidente del club pues de lo contrario, su implicación en el escándalo puede hacerse más profunda y la imagen puede empeorar.

Con todo ello, teniendo en cuenta la situación actual en la que se encuentra hoy en día el club, así como los indicios de delito que se han destapado, vemos como que sea el presidente quien haya cogido el mando e intervenido en los medios de comunicación negando toda relación con los hechos acontecidos se ha vuelto negativo para la entidad deportiva llegando a dimitir. De manera que el hecho de que la auditoría se firmara como favorable para el Barça, concretamente para Bartomeu, no ha sido suficiente para frenar la caída de su imagen y su reputación.

Fase 3. Resolución de la crisis: el club comienza sus acciones de resolución del escándalo, viendo que la negación como estrategia no era suficiente, desde que a finales de febrero decide contratar a la auditora y consultora Price Waterhouse Coopers una auditoría que demuestre el fondo del asunto.

Esto refleja la rapidez en la actuación y gestión de la crisis por el Barcelona pues el 17 de febrero se hace eco de la noticia a través de la radio, ese mismo día Bartomeu interviene públicamente y sólo cuatro días después encarga la auditoría a PwC, empresa de reconocido prestigio en la prestación de servicios profesionales de estas características.

El 6 de julio de 2020, el Barça hace públicos los resultados de dicha auditoría, los cuales a pesar de unas irregularidades puestas de manifiesto en relación con unas facturas a I3 Ventures, eximen de toda relación al presidente con el escándalo difamatorio, así como con las acusaciones de corrupción que se habían lanzado contra él.

No obstante, a pesar de ser positivo en un primer momento para el club, no se puede entender que la crisis esté bajo control de la organización, pues aún será necesario el dictamen judicial que demuestre de forma definitiva la implicación del club y de sus miembros con el escándalo.

Por lo que ahora el objetivo será ir minimizando y limitando los efectos que la crisis ya ha producido en la mayor medida posible e intentar dar una imagen de control hacia el exterior. Lo que ha iniciado el club con la celebración de unas nuevas elecciones a la presidencia y junta directiva, buscando una nueva figura que represente el club, eligiendo a Joan Laporta quien ya había sido en dos ocasiones anteriores presidente y a quien se conoce. No obstante, el hecho de que se haya detenido al expresidente y parte de su equipo directivo hace que la situación continúe señalando al club.

Es por ello por lo que la gestión de la empresa en esta etapa es esencial, pues a pesar de que contablemente no se han establecido vínculos entre el club y Bartomeu, como responsable y presidente, y las empresas afectadas por el escándalo, actualmente el club se encuentra bajo procedimiento judicial que ha llegado hasta el momento a la detención de personas clave en el caso.

Fase 4. Gestión post-crisis: esta fase aún no ha tenido inicio para el club. Como hemos mencionado con anterioridad, la gestión que la empresa vaya llevando de la situación que amenaza su reputación, es esencial para delimitar en la mayor medida posible los efectos negativos que se puedan derivar a la misma.

Actualmente el club se encuentra inmerso en una situación de crisis económica y financiera, institucional y deportiva. Una crisis mal gestionada por parte de una organización como es el caso del F.C. Barcelona, produce efectos negativos en todas las áreas dentro de la misma.

De manera que, si el club no adopta una buena estrategia de gestión que delimite en la medida de lo posible el escándalo en cuestión, las consecuencias seguirán extendiéndose hacia las distintas áreas de la compañía, en este caso: las cuentas financieras, la estructura institucional, las relaciones del club con los jugadores, los resultados deportivos... como se ha podido observar.

Por el momento, hasta que se conozca el fallo judicial en relación con la implicación del club y sus miembros y el posible delito de administración desleal y corrupción que hasta el momento se conoce en la contratación con las ya mencionadas empresas, el club deberá ir gestionando su imagen en todos estos ámbitos y haciendo un análisis de los efectos que la crisis ha ido provocando a lo largo de su desarrollo, así como deberá prepararse para la relación que el Tribunal reconozca para los miembros del club, pues aunque Bartomeu y su equipo ya no formen parte del Barça, los delitos que se investigan en el proceso judicial en curso se cometieron en el seno de la organización.

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES

La reputación corporativa constituye un activo intangible que ejerce una función clave en la gestión estratégica de las empresas. Una gestión adecuada de la reputación por parte de la empresa puede resultar en una ventaja competitiva para la misma con respecto al resto de empresas del mercado. De la misma manera, una reputación mal gestionada puede causar un riesgo para la empresa.

Comenzamos el TFG con un examen de la historia y el contenido del concepto de 'reputación corporativa' y su relación con otros conceptos próximos. Las novedades que han traído consigo los nuevos contextos de comunicación digital fueron consideradas bajo la idea de 'reputación online'.

A continuación, nos ocupamos de la gestión de crisis reputacionales por parte de las empresas. En la literatura encontramos varias clasificaciones de los tipos de crisis reputacional por razón de aquello que involucran, y varias propuestas concurrentes sobre las fases por las que transitan. Con estas ideas de fondo, nos decantamos por el modelo de gestión de crisis reputacionales de Villafañe & Asociados (2008).

Desde ese modelo, realizamos un estudio de caso del llamado 'Barçagate'. El F.C. Barcelona es uno de los equipos en el panorama mundial con mayor prestigio y reputación. Sin embargo, en los últimos meses está atravesando una crisis que afecta a su imagen y reputación, por el presunto uso irregular de redes sociales. Desde entonces directivos, vicepresidentes, altos cargos e incluso el presidente han abandonado el club, grandes jugadores como Messi muestran su deseo por querer abandonarlo y paralelamente el Barça se introduce en una frágil situación económico-financiera. El caso 'Barçagate' todavía no ha acabado su andadura en tribunales.

Para comprenderlo mejor analizamos el caso detalladamente, en particular en cuanto a su desarrollo en el tiempo visto a partir de los elementos seleccionados en el desarrollo teórico mencionado arriba.

El estudio de caso permite confirmar el punto teórico de la importancia de cómo la toma de decisiones conforme al Plan de Gestión de Crisis a lo largo de su desarrollo es esencial para reducir y eliminar los efectos de esta. Si, por el contrario, la crisis de reputación no se gestiona adecuadamente, esta se materializará en una seria amenaza para la empresa, lo que se observa claramente en el 'Barçagate'. El Fútbol Club Barcelona debió intervenir con anterioridad a cuando lo hizo, pues los indicios de lo que iba a llegar eran claros y cada vez alcanzaban un mayor calibre. En cuanto el escándalo dio el salto a los medios de comunicación de masas como la radio o el periódico, la amenaza se materializó para la entidad deportiva, lo que refleja al mismo tiempo la importancia que el entorno online ha alcanzado en la construcción de la reputación como elemento intangible clave para las empresas.

Para el estudio del caso hemos contado mayoritariamente con información externa, esencialmente artículos de prensa, para analizar cómo el Barça procedió, lo que limita en cierta medida la investigación acerca de la gestión por parte del club. No obstante, encontramos que, siendo la reputación un asunto de opinión pública, y disponiendo además de informes de empresas auditoras de reconocido prestigio, puede verificarse la validez del esquema teórico de gestión de crisis reputacionales utilizado.

Sin embargo, teniendo en cuenta que la crisis objeto de análisis y su gestión por el F.C. Barcelona aún está en curso, el objetivo principal no se llega a alcanzar en su totalidad, quedando esta investigación abierta para poder estudiar en un futuro cómo el club continuó gestionando los efectos del escándalo y cuáles fueron las consecuencias globales para su imagen y reputación. Sólo dentro de algún tiempo se conocerá el fallo judicial del Tribunal encargado de la investigación del caso, conociendo la profundidad la implicación del club en la contratación de los servicios prestados por las empresas implicadas, así como la de cada uno de los miembros, y entonces podrá completarse la evaluación del caso desde los puntos de vista recogidos en el Marco Teórico.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aced, C. (2013). *Relaciones públicas 2.0: Cómo gestionar la comunicación corporativa en el entorno digital*. Madrid: UOC.
2. Ajadi, T., Bridge, T., Hanson, C., Hammond, T., & Udewadia, Z. (2021). Testing times: Deloitte Football Money League. *Deloitte Sports Business Group*.
3. Alter Sports [@SomosAlterSports] (2020, 13 de enero). *Publicación negativa contra la imagen de Pep Guardiola. 'Guardiola al volante, peligro constante'*. Obtenido el 25/02/2020 de <https://www.facebook.com/SomosAlterSports/>.
4. Alter Sports [@SomosAlterSports] (2020, 17 de febrero). *Publicación negativa contra la imagen de Pep Guardiola. 'Vaya con Pep, va saltando de ridículo en ridículo sin ton ni son'*. Obtenido el 25/02/2020 de <https://www.facebook.com/SomosAlterSports/>.
5. Álvarez, J.E., & Murillo, D.Y. (2018). “Crisis de reputación empresarial en el entorno digital”. *Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 5, (3), 194-209.
6. Balmer, J. (2001), “Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog”. *European Journal of Management*, 35, (3-4), pp. 248-291.
7. Beya, P. (2020, 14 de febrero). Las seis empresas implicadas en el Barçagate. *Culé Manía*. Obtenido el 10/02/2020 de https://www.culemania.com/palco/seis-empresas-implicadas-en-barçagate_337839_102.html.
8. Cadena SER (2019, 1-15 de mayo). Reporte Monitoreo. Análisis de la conversación. Caso Barçagate. *Cadena Ser*. Obtenido el 19/01/2020 de <http://cadenaser00.epimg.net/descargables/2020/02/17/5587878f88a2ea54c36800b39c9d2a02.pdf?int=masinfo>.
9. Cadena SER (2020, 7 de julio). La Compliance Officer del Barça insta a los socios a reclamar responsabilidades. Comunicado oficial de Noelia Romero. *Cadena SER*. Obtenido el 11/02/2020 de https://cadenaser.com/emisora/2020/07/07/sercat/1594140658_990700.html?ssm=tw.

10. Canyelles, J.M. (s.f). Deporte y responsabilidad social. El caso Barça, 1-20. *Responsabilitat Global*. Obtenido el 29/01/2021 de https://newsletter.collaboratio.net/mm/File/es/Art.jmcanyelles_Deporte_y_RSE_FC_Barcelona.pdf
11. Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. Málaga: IRRP (Instituto de Investigación en Relaciones Públicas).
12. Carreras, Á., Alloza, A., & Carreras, A. (2013). *Reputación Corporativa*. Barcelona: LID Editorial.
13. Carrió, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa: convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Madrid: Libros de Cabecera.
14. Collazos, D. (2021, 2 de marzo). ¿Qué es el ‘Barçagate’? Cronología y claves del caso. *Rtve*. Obtenido el 15/03/2021 de <https://www.rtve.es/deportes/20210302/barcagate-bartomeu-corrupcion/2080027.shtml>.
15. Coombs, W.T. (2007). *Ongoing crisis communication. Planning, managing, and responding*. California: SAGE Publications.
16. Costa, C.V. (2015). *Comunicación de crisis, redes sociales y reputación corporativa. Un estudio sobre el uso de las redes sociales como un discurso contrario a una campaña publicitaria*. Universidad Complutense de Madrid, Madrid.
17. Cusí, P. (2020, 10 de abril). Bomba Rousaud: afirma que un miembro del Barça "ha puesto la mano en la caja". *El Nacional*. Obtenido el 10/02/2020 de https://www.elnacional.cat/es/deportes/rousaud-barca-bartomeu-corrupcion_491043_102.html.
18. Dignitat Blaugrana [@DignitatBlGr] (2020, 21 de abril). *El grupo ‘Dignitat Blaugrana’ anuncia una denuncia contra la directiva por un presunto delito de administración desleal y corrupción*. Obtenido el 10/02/2020 de <https://twitter.com/DignitatBlGr>.

19. Echeverría-Ríos, O. M., Abrego-Almazán, D., & Medina-Quintero, J.M. (2018). “La responsabilidad social empresarial en la imagen de marca afectiva y reputación”. *Innovar*, 28, (69), 133-147.
20. Fernández Navarro, F.C., Merino Guevara, M.A., Ramos Rodríguez, V.L., & Valverde Vega, L.F. (2013). *Dimensiones de la Reputación Corporativa*. Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú.
21. Fombrun, C. (1996). *Reputation: realizing value from the corporate image*. Nueva York: Harvard Business School Publishing.
22. Fombrun, C., Gardberg, N., & Sever, J. (2000). “The Reputation Quotient: A multi-stakeholder measure of corporate reputation”. *Journal of Brand Management*, (7), 4.
23. Foro de Reputación Corporativa (2005). Introducción a la reputación corporativa. Obtenido el 07/12/2020 en <https://mouriz.files.wordpress.com/2007/06/introduccion-a-la-reputacion-corporativa.pdf>
24. Fútbol Club Barcelona. Obtenido el 24/01/2020 de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/historia/decada-a-decada>.
25. García, A. (2021, 25 de enero). La crítica situación económica del F.C. Barcelona: 1.173 millones de deuda, 730 a corto plazo. *El Mundo*. Obtenido el 30 de enero de 2021 de <https://www.elmundo.es/deportes/futbol/primera-division/2021/01/25/600f103e21efa0aa318b4584.html>.
26. García, D. & Smolak-Lozano, E. (2013). “Comunicación de crisis: compilación y revisión de teorías y taxonomías prácticas desde una perspectiva cualitativa”. *Revista de Comunicación Vivat Academia*, (124), pp.51-67.
27. García, J. (1999). *El manejo de las crisis en las empresas*. Santafé de Bogotá: MacGaw-Hill.
28. González Herrero, A. (1998). *Marketing preventivo: la comunicación de crisis en la empresa*. Barcelona: Bosch.
29. Google Trends. Obtenido el 22/01/2020 de <https://trends.google.es/trends/?geo=ES>.

30. Gray, E. & Balmer, J. (1998). "Managing Corporate Image and Corporate Reputation". *Long Range Planning*, 31, (5), pp. 695-702.
31. I3 Ventures. Obtenido el 28/01/2020 de <http://i3ventures.es>.
32. Justicia y Diálogo en el Deporte [@justiciaydialogoeneldeporte] (2019, 21 de noviembre). *Publicación relativa a la imagen de Piqué: 'Piqué en la Caja Mágica'*. Obtenido el 16/02/2020 de <https://www.facebook.com/justiciaydialogoeneldeporte/>.
33. Justicia y Diálogo en el Deporte [@justiciaydialogoeneldeporte] (2020, 8 de enero). *Publicación relativa a la imagen de Laporta: 'TV3 hace campaña por Laporta'*. Obtenido el 16/02/2020 de <https://www.facebook.com/justiciaydialogoeneldeporte/>.
34. Kase, K., Gómez, S., Urrutia, I., Opazo, M., & Martí, C. (2006). "Real Madrid C.F – F.C. Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006". *IESE Occasional Paper n° 06/12*, 3.
35. La Vanguardia (2020, 6 de julio). ¿Qué es el Barçagate?. *La Vanguardia*. Obtenido el 19/01/2020 de <https://www.lavanguardia.com/deportes/20200706/482164827546/que-es-el-barçagate.html>.
36. Leiva-Aguilera, J. (2012). *La Gestión de la Reputación online*. Barcelona: Editorial UOC.
37. López-Egea, M., Ferrer, A., & Fernández, A. (2020). El propósito del deporte. *Dossier Anual 2020: Palco 23*, 68-69
38. López, V.A., & Iglesias, S. (2006). "Percepciones directivas del recurso reputación. Estudio empírico de sus relaciones con el rendimiento empresarial". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 28, 140-143.
39. Losada, J.C. (2004). *Gestión de la comunicación en las organizaciones: comunicación interna, corporativa y de marketing*. España: Editorial Ariel.
40. Martínez, S.M., Bernal, J.J., & Mellinas J.P. (2012). "Los hoteles de la región de Murcia ante las redes sociales y la reputación online". *Revista de análisis turístico*, (13), pp.1-10.

41. Martínez, V.A. (2008). “Las nuevas tecnologías de la información en la definición de estrategias de comunicación ante situaciones de crisis”. *La Revista Académica Hologramática*, 9 (2), 33.
42. Mitroff, I., & Pearson, C.M. (1995). *Cómo gestionar una crisis*. Barcelona: Gestión 2000.
43. Olabe, F. (2014). “Entre el “publicity” y la gestión comunicativa integral. El caso del Fútbol Club Barcelona”. *Anduli. Revista Andaluza de Ciencias Sociales*, 13, 75-94.
44. Oliva, I. (2020, 27 de octubre). ‘BarçaGate’: cronología de ocho meses de tensión con dimisión final de Josep Maria Bartomeu. *Goal*. Obtenido el 11/02/2020 de <https://www.goal.com/es/noticias/cronologia-del-barcagate-cuatro-meses-de-dimisiones/1g5x4mk300vzy1idqc0ckydwo0>
45. Olmedo, I., & Martínez, I.M. (2011). “La medida de la reputación empresarial en pymes de servicios”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20, (3), 77-102.
46. Orviz, N., & Cuervo, T. (2020). “Revisión de la investigación en el ámbito de la reputación corporativa”. *3C Empresa. Investigación y pensamiento crítico*, Ed. 42, 9, (2), 73-105.
47. Praga, G. (2021, 8 de marzo). Joan Laporta, de nuevo presidente del F.C. Barcelona. *F.C. Barcelona*. Obtenido el 18/03/2021 de <https://www.fcbarcelona.es/es/club/noticias/2059811/joan-laporta-de-nuevo-presidente-del-fc-barcelona>.
48. Pulido, J. (2013). La reputación online: una cuestión estratégica. *Dossier de Reputación Corporativa*, 273, 99-104. Obtenida el 20/12/2020 de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10069/c385_reputacion_online_u na_cuestion_estrategica.pdf
49. Ramos, J. (2005). *La gestión de la reputación online: Claves y Estrategias*. XinXii.

50. Semana (2020, 18 de enero). Barcelona, el club campeón de Europa en rentabilidad. *Semana*. Obtenido el 12/02/2020 de <https://www.semana.com/internacional/articulo/barcelona-el-club-campeon-de-europa-en-rentabilidad/280838/>.
51. Soldevila, A., & Escudero, S. (2020, 17 de febrero). El Barça tiene contratada una empresa que llegó a lanzar mensajes en las redes contra algunos de sus jugadores. *Cadena SER*. Obtenido el 11/02/2020 de https://cadenaser.com/ser/2020/02/17/deportes/1581937137_018966.html.
52. Sport Leaks [@thesportleaks] (2017, 22 de noviembre). *Publicación relativa a la imagen de Messi: '¿Por qué Messi aún no ha hecho pública su renovación para el F.C. Barcelona?'*. Obtenido el 20/02/2020 de <https://www.facebook.com/thesportleaks/>.
53. Van Riel, C. & Balmer J. (1997) "Corporate Identity: the concept, its measurement and management". *European Journal of Marketing*, 31, (5-6), pp. 340-355.
54. Vichique, M.A. (2013). *Riesgo Reputacional y Gestión Institucional de Crisis*. Universidad Pompeu Fabra, Barcelona.
55. Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.
56. Villafañe, J. (2017). Gestión de la reputación y los intangibles empresariales. Cómo gestionar y remontar una crisis de reputación: una sola lección aprendida. Obtenido el 30/03/2020 en <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2017/06/Crisis.pdf>.
57. Villafañe & Asociados (2003). *Papeles para la sostenibilidad: Guía para la gestión de la Reputación Corporativa*. Madrid: Fundación FIDA.
58. Westphalen, M. & Piñuel, J.L. (1993). *La dirección de comunicación. Prácticas profesionales. Diccionario técnico*. Madrid: Ediciones del Prado.