



**Universitat Autònoma de Barcelona**

**Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació**

**Les Tecnologies de la Informació i la  
Comunicació i l'esport: una anàlisi de la  
Primera Divisió espanyola de futbol  
(2006-2008)**

**Xavier Ginesta Portet**

**Director: Dr. Miquel de Moragas Spà**

**Tesi Doctoral**

**Bellaterra, 17 de setembre de 2009**

**UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA**  
**Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació**

**Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació i l'esport:  
una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol  
(2006-2008)**

**Xavier Ginesta Portet**

**Director: Dr. Miquel de Moragas Spà**

**Tesi Doctoral**

**Bellaterra, 17 de setembre de 2009**

Aquesta tesi doctoral s'ha fet en el marc de la investigació de doctorat amb títol *Les TIC i l'estratègia de comunicació de les organitzacions esportives: una anàlisi del futbol professional espanyol*, que té el suport del Comissionat per a Universitats i Recerca del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya i del Fons Social Europeu.



**Al meu pare**



## Agraïments

La present tesi doctoral no hagués estat possible sense el suport de les institucions, empreses i clubs esportius que han dedicat algunes hores a atendre aquest investigador. En especial als responsables de comunicació del FC Barcelona, el Real Madrid, el València CF, el Sevilla FC, el Vila-real CF, el RCD Espanyol de Barcelona, l'Athletic Club de Bilbao, el RC Deportivo de la Coruña, el Real Betis Balompié, el CA Osasuna, la Real Federación Española de Fútbol, la Liga Nacional de Fútbol Profesional, la Federació Catalana de Futbol, la Penya Blaugrana de Ripollet, la Penya Almogàvers, la Penya Sang Culé Cor Català, la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell i el grup d'animació Dracs Supporters Club 1991. També, gràcies a Gerard Fernández (Microjocs), Pere Artigues (Audiovisual Sport), Joan Bonareu (Mediapro), Ramon Besa (*El País*), Joan Roses (Activa Multimedia) i Cristina Anfruns (*El 9 Nou*) pels vostres consells com a professionals del sector dels mitjans de comunicació.

Gràcies, a més a més, als professors i companys del món universitari que m'han assessorat en tot moment i en els moments més delicats d'aquesta investigació. Aquí, en primer lloc, voldria fer una menció especial al Dr. Miquel de Moragas Spà, director d'aquesta tesi, que va voler contribuir des del primer moment que vaig acabar la llicenciatura de Periodisme a la UAB a la meva afició per saber, cada dia, una mica més del món del futbol. En segon lloc, també cal agrair l'ajuda de les col·laboradores del Dr. De Moragas, Marta Civil i Berta Cerezuela, en tot el procediment administratiu i de documentació per a la tesi doctoral. També, al Dr. Eugeni Giral Quintana, que com a director del Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació durant el període de realització d'aquesta tesi (2006-2009), sempre va facilitar-me la compaginació de les meves feines docents com a becari del Departament i les d'investigador. I, finalment, als companys i companyes del Departament que van estar en tot moment al meu costat quan vaig necessitar un consell, un cop de mà o, simplement, una persona a qui explicar els meus progressos en la investigació. A tots, moltes gràcies.

Però, sobretot, gràcies a la família pel seu suport; vital.



## ÍNDEX

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 0. Introducció.            | 11 |
| 0.1. Objectius.            | 14 |
| 0.2. Hipòtesis.            | 14 |
| 0.3. Metodologia i mostra. | 16 |

### PART I: GLOBALITZACIÓ, COMUNICACIÓ I ESPORT

|  |    |
|--|----|
| 1. <i>La globalització: imperialisme cultural, teoria de la modernització o sociologia figuracional.</i> | 24 |
| 1.1. Teories crítiques: americanització, imperialisme cultural i sistema mundial..                       | 24 |
| 1.2. Teoria de la modernització.   | 26 |
| 1.3. Sociologia figuracional.  | 31 |
| 2. <i>La gènesi del món global. Comunicació, esport i nova economia.</i>                                 | 34 |
| 2.1. Roland Robertson i les fases del procés de globalització.   | 35 |
| 2.2. El procés de globalització de l'esport.   | 36 |
| 2.2.1. El procés d'esportització. Des dels inicis fins a l'hegemonia dels Estats Units.                  | 39 |
| 2.2.2. Fase d'incertesa en l'esport global.  | 41 |
| 3. <i>TIC i esport. Una necessitat i un repte.</i>   | 45 |
| 3.1. Les TIC. Revulsius de la comunicació dins el món globalitzat  |    |
| 3.2. Perspectives teòriques en l'estudi de la relació entre tecnologia i societat.                       | 50 |
| 3.2.1. Conceptes sobre la Societat de la Informació i el Coneixement.                                    | 51 |
| 3.2.2. Teoria de la dominació i la dependència.  | 52 |
| 3.2.3. Teoria crítica.   | 53 |
| 3.2.4. Teoria de l'autodinàmica tecnològica relativa.  | 54 |
| 3.2.5. <i>Knowledge Gap-hypotesis</i> i el distanciament tecnològic.                                     | 54 |
| 3.3. Internet. Evolució i conceptes bàsics de la xarxa.  | 55 |
| 3.3.1. Internet: de la tecnologia militar a l'ús social.   | 55 |
| 3.3.2. L'Era Webcasting i el Web 2.0.  | 57 |
| 3.3.3. Internet i societat: geografia i usos de la xarxa.  | 64 |



|   |     |
|---|-----|
| 3.4. La telefonia mòbil. Apuntar al futur de la comunicació. . . . .                                  | 73  |
| 3.4.1. Evolució de la telefonia mòbil.<br>Cap a la creació dels 'media phones'. . . . .               | 73  |
| 3.4.2. La geografia de la telefonia mòbil.<br>Un recorregut intercontinental. . . . .                 | 76  |
| 3.4.3. Serveis de la telefonia mòbil de tercera generació. . . . .                                    | 84  |
| 3.4.4. Patrons d'ús de la telefonia mòbil:<br>Gènere, estatus socioeconòmic, cultura i ètnia. . . . . | 94  |
| 3.5. La televisió digital. Noves oportunitats pel mitjà de referència. . . . .                        | 97  |
| 3.5.1. La televisió per cable: diferències entre Europa i els Estats Units.                           | 100 |
| 3.5.2. Indústria i desenvolupament de la televisió per satèl·lit. . . . .                             | 109 |
| 3.5.3. La Televisió Digital Terrestre (TDT).<br>A la recerca de la cobertura total. . . . .           | 121 |
| 3.5.4. El futur de la televisió digital.. . . .   | 129 |
| 4. <i>El complex mediàtic i esportiu global. Sinèrgies entre actors.</i> . . . .                      | 134 |
| 4.1. La configuració del complex mediàtic i esportiu global. . . . .                                  | 134 |
| 4.2. Les TIC en el complex. El motor d'una expansió. . . . .  | 149 |
| 4.3. Relacions entre els actors del complex. Avantatges i desavantatges. . . . .                      | 152 |
| 4.3.1. Avantatges. . . . .  | 152 |
| 4.3.2. Desavantatges. . . . .   | 157 |
| 5. <i>Gestió de les organitzacions, comunicació i esport</i> . . . . .                                | 161 |
| 5.1. La gestió de les organitzacions. Una aproximació integral. . . . .                               | 161 |
| 5.1.1. La comunicació a les organitzacions: una indefinició conceptual.                               | 163 |
| 5.1.2. La comunicació planificada o els tipus de comunicació dins les organitzacions. . . . .         | 166 |
| 5.2. Institució, club i equip. Les tres personalitats de les organitzacions esportives. . . . .       | 167 |
| 5.3. Els grups participants en l'esport. El cas del futbol. . . . .                                   | 170 |
| 5.3.1. Els fans: radiografia d'un client fidel al producte. . . . .                                   | 172 |
| 5.3.2. FIFA, confederacions i grups de pressió:<br>la 'supraestructura' del futbol actual.. . . .     | 177 |
| 5.3.3. Les administracions. L'intervencionisme en el negoci del futbol.                               | 181 |
| 5.3.4. El futbolista professional: migracions i 'estrelles mediàtiques'.                              | 190 |

**PART II: TIC I FUTBOL A ESPANYA**

|   |     |
|---|-----|
| 6. <i>El negoci del futbol a Espanya.</i>   | 195 |
| 6.1. Estructura del futbol espanyol.  | 196 |
| 6.1.1. Normativa bàsica pel qual es regeix el futbol espanyol (Llei 10/1990).   | 196 |
| 6.1.2. Societats Anònimes Esportives i clubs. La convergència de dues formes jurídiques en el si de les competicions professionals de futbol.   | 197 |
| 6.1.3. La Lliga Nacional de Futbol Professional (LNFP).   | 199 |
| 6.1.4. Organització de les competicions professionals de futbol a Espanya.  | 202 |
| 6.2. L'economia del futbol espanyol. Deixaran els clubs de ser <i>teledependents</i> ?  | 204 |
| 6.2.1. Fonts d'ingressos ordinàries dels clubs i SAE.   | 207 |
| 6.2.2. La "guerra del futbol". Conflictes entre Sogecable i Mediapro en la compra de drets dels clubs de la LNFP durant la temporada 2007-2008.   | 218 |
| 6.2.3. Internet i telefonia mòbil. L'esperança per una nova font d'ingressos?   | 231 |
| 7. <i>Resultats de la recerca. Interaccions comunicatives entre els actors del futbol espanyol en l'era de les TIC.</i>   | 235 |
| 7.1. Les organitzacions esportives. Organització de la comunicació de les organitzacions gestores del futbol espanyol i dels clubs de futbol i SAE de la Primera Divisió de futbol espanyola. | 236 |
| 7.1.1. Les organitzacions gestores del futbol espanyol: RFEF, LNFP i FCF.   | 237 |
| 7.1.2. Els clubs d'elit: Real Madrid, FC Barcelona i València CF.   | 251 |
| 7.1.3. Els clubs UEFA: Sevilla FC, Vila-real CF, RCD Espanyol i Athletic Club de Bilbao.  | 277 |
| 7.1.4. Els clubs supervivents: RC Deportivo de la Coruña, Real Betis Balompí i CA Osasuna.  | 297 |
| 7.2. Els seguidors. Interaccions comunicatives entre grups de fans. El cas del FC Barcelona.  | 317 |
| 7.2.1. Grups d'animació a l'entorn blaugrana. Una introducció.  | 321 |
| 7.2.2. Grups d'animació i comunicació al FC Barcelona. Del <i>fanzine</i> al SMS.   | 326 |
| 7.3. Anàlisi del treball de camp: noves tecnologies, nous mitjans, noves estructures.   | 342 |
| 7.3.1. Futbol, globalització i TIC. Una unió necessària?  | 343 |
| 7.3.2. Futbol i empreses: noves plataformes per a la promoció de marques.   | 373 |
| 7.3.3. Nous mitjans, noves estructures.   | 395 |

**PART III: CONCLUSIONS**

|  |        |
|--|--------|
| 8. <i>Conclusions.</i>   | 405    |
| 8.1. La comercialització del futbol, una realitat .                            | 406    |
| 8.2. Validació de les hipòtesis.   | 408    |
| 8.2.1. Les TIC a les organitzacions esportives: una implantació poc homogènia. | 408    |
| 8.2.2. Les TIC com a impulsores de les marques esportives globals.             | 410    |
| 8.2.3. Drets de televisió i futbol espanyol. Continua la dependència...        | 414    |
| 8.3. I el futur? .   | 417    |
| 9. <i>Bibliografia .</i>   | 420    |
| 9.1. Monografies i articles a revistes científiques .                          | 420    |
| 9.2. Fonts hemerogràfiques .   | 447    |
| 9.3. Documents corporatius dels clubs i SAE de la mostra.                      | 452    |
| 9.4. URL consultades.  | 453    |
| 9.5. Fonts orals: Entrevistes del treball de camp.                             | 476    |
| 9.6. Fonts orals: Entrevistes complementàries del treball de camp.             | 477    |
| 10. <i>Índex de figures.</i> .   | 479    |
| 11. <i>Annexos.</i> .  | Vol. 2 |

## 0. Introducció

La tesi doctoral que teniu a les mans se centrarà en la relació entre les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) i l'esport en les societats contemporànies. Un parell de camps d'estudi que, tot i estar distanciats aparentment, agafen especial rellevància en el moment que conflueixen. Un estudi que pretén endinsar-se en les diverses formes de comunicació que es produeixen entre els actors que participen de l'anomenat complex mediàtic i esportiu global (Maguire, 1999; Rowe, 2003; Helland, 2007) i en la manera com les TIC han modificat i actualitzat aquests fluxos comunicatius entre actors que hi participen: organitzacions esportives (federacions, clubs i societats anònimes esportives), mitjans de comunicació, organitzacions comercials esportives, fans, esportistes i Administració. En aquesta tesi, per poder abordar el tema ho farem a través d'una radiografia de les relacions comunicatives entre els actors participants de la Primera Divisió del futbol espanyol.

En aquesta recerca, plantejo una investigació de caràcter, sobretot, descriptiu, amb la voluntat d'analitzar un fenomen i intentar definir o detallar el comportament d'aquest i dels actors que hi prenen part (Del Río i Velázquez, 2005: 54). Tal com explicaré en el punt 0.2, ens trobem davant d'una investigació que treballarà, principalment, basant-se en una metodologia qualitativa, amb treball de camp i estudis de cas sobre els comportaments dels actors que envolten el món del futbol a Espanya que abracen el període comprès entre els anys 2006 i 2008.

Plantejo una tesi que pretén desenvolupar la seva argumentació partint des del plantejament més general sobre la globalització de l'esport –enfocat, sobretot, des de la sociologia figuracional de Norbet Elias i Eric Dunning– i els canvis que han suposat les TIC en la societat contemporània (Rheingold, 1996; Clarke, 2001; Meeker, 2005; Castells, 2003) per anar caminant cap a àmbits més específics on es qüestionin els canvis que l'esport –com a fenomen social que és– ha experimentat des que aquestes TIC van irrompre en la gestió de les organitzacions esportives i la comunicació entre aquestes i els seus *stakeholders*<sup>1</sup> (Lafin, 2001; Boyle, 2004; Allan, 2004; Sillence i Babler, 2004; Moragas, 2003 i 2006; Puig Lobató, 2008; Crolley, 2008). Un plantejament que es desenvolupa en la part inicial d'aquesta tesi, dels capítols 1 al 5.

---

<sup>1</sup> El concepte *stakeholder* fa referència a un grup o individu que pot tenir efectes sobre l'organització o pot veure's afectat per aquesta (Freeman, 1984).

Tot aquest plantejament teòric ens servirà per poder tenir suficients elements d'anàlisi per dissenyar uns estudis de cas, com a element il·lustratiu de la nostra tesi, on s'analitzin les diverses formes de comunicació –centrant-nos en com han estat influïdes per les TIC– que hi ha entre els clubs de futbol de la Primera Divisió de la Lliga Nacional de Futbol Professional (LNFP) a Espanya i els actors que participen del seu entorn: altres organitzacions esportives, fans, organitzacions comercials esportives, mitjans de comunicació, esportistes professionals i l'Administració. Aquests estudis estan presentats en dos capítols: el sisè, que està destinat a analitzar la situació econòmica en què es troben els equips i Societats Anònimes Esportives (SAE) que participen de la Primera Divisió de futbol a Espanya, usant com a font principal els comptes anuals i les memòries d'aquestes organitzacions obtinguts durant el treball de camp, i un capítol setè, que analitza cas per cas com s'estructura la comunicació de les organitzacions que formen part de la mostra (federacions i organitzacions gestores, clubs i Societats Anònimes Esportives i, finalment, grups d'animació) i de quins mitjans propis disposen.

El futbol, igualment com la majoria de l'esport, s'ha beneficiat del nou sistema electrònic de comunicació (Castells, 2003: 454), format a partir de la fusió entre els mitjans de comunicació de masses globalitzats i personalitzats i de la comunicació per ordinador. Un sistema caracteritzat “pel seu abast global, la seva integració de tots els mitjans de comunicació i la seva interactivitat potencial” (Castells, 2003: 415). Però el futbol és en essència, també, l'esport més seguit de la nostra societat, l'europea. Per això, la seva importància a l'hora de convertir-lo en un objecte d'estudi per si sol. Per una banda, la Unió Europea ha considerat la importància de l'esport, i concretament el futbol, en diversos textos oficials i comunicacions. Per exemple, la proposta de resolució del Parlament Europeu *Sobre el futur del fútbol profesional en Europa (2006/2130 (INI))* del 13 de febrer de 2007 i el posterior *Libro Blanco del Deporte* de la Comissió Europea de l'11 de juliol de 2007 posen de manifest “una dimensió econòmica i una dimensió no econòmica” (PE, 2007: 3) del futbol a la societat europea i la necessitat de fer polítiques comunitàries relacionades amb l'esport a través de les directrius plasmades al *Pla d'Acció Pierre de Coubertin*,<sup>2</sup> annex al llibre blanc (CE, 2007b:19). Per altra banda, només cal mirar les xifres d'audiència i econòmiques que es deriven d'aquest esport per entendre'n la seva significativitat social. Aquí en proporcionem algunes:

---

<sup>2</sup> El *Pla d'Acció Pierre de Coubertin* (2007) és el document que ha de “guiar les accions referents a l'esport de la Comissió Europea en els propers anys” (CE, 2007a: 19). El pla d'acció preveu polítiques esportives d'abast europeu en els àmbits de la salut, educació, voluntariat i organitzacions no comercials, inclusió social, lluita contra el racisme, relacions exteriors de la UE, desenvolupament sostenible, economia privada, sector públic, lliure circulació i agents d'esportistes, protecció de les minories, corrupció, sistemes de llicències, mitjans de comunicació, diàleg social i amb els grups participants i cooperació entre els estats membres (CE, 2007c).

- En l'últim campionat d'Europa de seleccions, l'estiu de 2008 a Àustria i Suïssa, el partit de semifinals entre Espanya i Rússia va ser vist per 12.780.000 espanyols (72,7% de *share*)<sup>3</sup> i la final, entre Espanya i Alemanya, va ser seguida per 14.482.000 espectadors (80,9% de *share*)<sup>4</sup>, rècord històric de la programació al país des que hi ha anàlisis d'audiència.
- Segons un estudi de la Universitat de Coventry i l'empresa MasterCard<sup>5</sup>, Viena, com a principal seu del campionat i ciutat on es va celebrar la final, va tenir uns ingressos d'uns 100 milions d'euros, mentre que la selecció guanyadora (Espanya) va aportar al seu país uns ingressos de 90 milions d'euros en forma de contractes de patrocini per empreses, drets de televisió, increment de la venda del marxandatge dels clubs i turisme.
- A Espanya, les contractacions de partits de futbol en format de pagament per visió a través dels operadors de televisió van passar de 6.068.898 l'any 2002 a 15.707.164 l'any 2007, tenint el punt màxim de contractacions el 2006 amb un total de 16.323.422 (CNC, 2008: 12). Com s'explicarà més detalladament en el capítol 6, la baixada de contractacions del 2006 al 2007 (36%) és probablement conseqüència "de l'escenari d'instabilitat" experimentat en aquella temporada a causa de l'enfrontament entre Sogecable i Mediapro pel control dels drets televisius dels equips de la Primera Divisió (CNC, 2008: 13). No obstant, aquestes xifres converteixen el futbol en el principal contingut *premium* (de pagament) i *driver* (de fidelització) d'aquests operadors.

Aquestes dades, juntament amb les que proporciona l'informe econòmic pel període 2003-2006 de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA) –en aquests anys, la FIFA va tenir uns beneficis de 506 milions d'euros (FIFA, 2007: 14)–, ajuden a entendre per què el futbol és, avui per avui, un dels negocis més lucratius de les indústries culturals (Tomlinson, 2000).

Tot i que en l'estudi de l'estructura de la comunicació l'investigador sempre es veu superat per la rapidesa dels esdeveniments, la voluntat d'aquesta tesi és entrellçar dos aspectes rellevants de la societat europea (l'auge de les TIC i la importància del futbol)

---

<sup>3</sup> LA GACETA DE LOS NEGOCIOS. [en línia]. "El España-Rússia, nuevo récord de audiencia" a *La Gaceta de los Negocios*. 27 de juny de 2008. [http://www.gaceta.es/27-06-2008+espana-rusia\\_nuevo\\_record\\_audiencia,noticia,51,51,24590](http://www.gaceta.es/27-06-2008+espana-rusia_nuevo_record_audiencia,noticia,51,51,24590) [Data de consulta: 29 de juny de 2008].

<sup>4</sup> MORENO, M. [en línia]. "La final España-Alemania, lo más visto de la historia con 14,4 millones de telespectadores" a *ABC*. 1 de juliol de 2008. [http://www.abc.es/20080701/radio-television-radio-television/final-espana-alemania-visto\\_200807010256.html](http://www.abc.es/20080701/radio-television-radio-television/final-espana-alemania-visto_200807010256.html) [Data de consulta: 1 de juliol de 2008].

<sup>5</sup> SPORTBUSINESS.COM. [en línia]. "Euro 2008 final to generate €300 million" a *Sport Business*. 30 de juny de 2008. <http://www.sportbusiness.com/news/167398/euro-2008-final-to-generate-300-million> [Data de consulta: 1 de juliol de 2008].

per contribuir a posar llum a alguna de les tendències futures de la nostra indústria de l'enteniment.

### 0.1. Objectius

La tesi que tenen a les mans té l'objectiu general d'explorar els canvis que s'han produït al món de l'esport, centrant l'anàlisi en el futbol de Primera Divisió a Espanya, amb la incorporació de les TIC en les relacions entre els actors que hi participen: organitzacions esportives (clubs, societats anònimes esportives o organismes oficials), organitzacions comercials esportives, mitjans de comunicació, fans, esportistes i l'Administració.

No obstant, per assolir aquest objectiu general s'han identificat una sèrie d'objectius més específics:

- a) Descriure quines són les TIC més usades en la comunicació dels actors vinculats amb l'esport: organitzacions esportives, organitzacions comercials esportives, mitjans de comunicació, esportistes, fans i l'Administració.
- b) Analitzar el model de negoci del futbol actual i els canvis que ha tingut amb la consolidació del nou sistema electrònic de comunicació.
- c) Descriure els diversos serveis TIC usats en la comunicació de les organitzacions esportives del futbol de la Primera Divisió espanyola.
- d) Analitzar les interaccions mitjançant les TIC que hi ha entre les diferents organitzacions esportives.
- e) Investigar les interaccions mitjançant les TIC que hi ha entre els clubs i els seus fans.
- f) Investigar les interaccions mitjançant les TIC produïdes entre les organitzacions esportives i les altres organitzacions comercials esportives del seu entorn.
- g) Investigar els canvis produïts en la relació entre organitzacions esportives i mitjans de comunicació a partir de l'aplicació de les TIC com a eines de comunicació.
- h) Determinar la utilització de les TIC en les interaccions comunicatives entre els diversos grups de seguidors de les organitzacions esportives.

### 0.2. Hipòtesis

Davant un món on els fenòmens es plantegen cada vegada des d'una lògica més global i interdependent, el funcionament de la indústria esportiva també s'ha convertit en un objecte d'estudi. Un funcionament que ha de relacionar diverses dinàmiques: internes de

la mateixa indústria i externes (relació amb les institucions polítiques i socials, fans o mitjans de comunicació –tant els tradicionals, premsa, ràdio i televisió, com les tecnologies de la informació i la comunicació).

Però malgrat que les organitzacions esportives han confiat tradicionalment en la mediació de la premsa, ràdio i televisió com a vehicles per transmetre als fans i a altres actors socials les seves informacions, en aquesta investigació partim de la hipòtesi de qüestionar si aquestes organitzacions han trobat en les TIC (Internet, telefonia mòbil i televisió digital, sobretot) noves formes més directes i properes de relacionar-se amb els actors del seu entorn. Una qüestió que proposo afrontar des de la idea que la tecnologia no determina la societat, però tampoc la societat determina el canvi tecnològic (Castells, 2003: 37).

En aquest sentit, la segona hipòtesi d'aquesta tesi afirma que l'expansió internacional de les *marques* esportives (per exemple, Barça, Real Madrid, Manchester United, NFL...) ha tingut en les TIC un aliat essencial. Xifres com les que proporciona el FC Barcelona de 26.300.000 de pàgines vistes de mitjana mensual la temporada 2006-2007 de la seva pàgina web ([www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat)) poden ser un símptoma que Internet, sobretot, ha estat clau per permetre una expansió internacional de les organitzacions esportives<sup>6</sup>.

No obstant, no només les organitzacions esportives es poden haver beneficiat de les noves tecnologies per trobar nous mercats, sinó que també les organitzacions de mitjans o les organitzacions comercials esportives han estat atentes a les noves possibilitats de l'entorn digital, començant per la televisió digital per satèl·lit com bé va demostrar la BSkyB al 1992 en adquirir els drets de la Premier League.

Després d'una dècada que News Corporation adquirís els drets del futbol anglès de Primera Divisió pel seu canal de televisió per satèl·lit, les xifres indiquen que avui en dia els clubs de futbol són "teledependents": el 25% de mitjana dels ingressos totals dels 20 clubs de futbol més rics del món provenen dels drets de televisió i, per tant, "els drets televisius s'han convertit en el principal determinant de la facturació dels clubs europeus. La jerarquia econòmica dels clubs es deriva de manera significativa de la jerarquia d'accés als mitjans de comunicació i, en particular, a les cadenes de televisió" (Andreff, 2006: 36).

---

<sup>6</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].



En aquesta investigació demostraré que, tot i aquestes noves formes de comunicació entre actors del món de l'esport, les TIC no han estat capaces de poder crear noves fonts de finançament suficientment importants per tal de permetre una diversificació dels ingressos de les organitzacions esportives i, per tant, deixar, com en el cas del futbol, de ser "teledependents". Les accions destinades a reforçar diversos serveis, com per exemple els de venda en línia o els serveis per a telefonia mòbil, poden ser un exemple de la necessitat de continuar invertint en aquest sector<sup>7</sup>.

### *0.3. Metodologia i mostra*

En l'estudi de l'estructura de la comunicació, àmbit on es pot emmarcar aquesta tesi doctoral, "l'investigador ha de recollir el màxim volum d'informació econòmica, social i productiva" per traçar els diversos mapes que configuren el sistema comunicacional (Soriano, 2007: 217). La metodologia que es planteja per aquesta tesi és qualitativa, on destaca la presència d'entrevistes en profunditat, no dirigides (De Miguel, 2005), i la recerca empírica secundària amb fonts científiques i no científiques, fonts bibliogràfiques i hemerogràfiques.

En aquesta tesi, "l'ús de l'adjectiu científic no es pot entendre com a sinònim de validesa o credibilitat, sinó com a forma de destacar el paper que la teoria ha tingut en la producció d'unes dades" (Soriano, 2007: 259). En la construcció de la base teòrica d'aquest treball destaquen aquelles dades provinents de fonts administratives, empresarials o oficials que no tenen com a objectiu la demostració d'un conjunt d'hipòtesis<sup>8</sup>; però, també, cal fer esment a les dades de caràcter científic analitzades, com per exemple les aportades pels estudis sobre societat i TIC de Manuel Castells (2003 i 2006), els d'esport i comunicació de Miquel de Moragas (2003) o els de l'estructura de l'esport de Stefan Szymanski i Andrew Zimbalist (2005).

Com hem apuntat en el primer paràgraf d'aquest punt 0.2, en el marc teòric de la tesi es plantegen alguns treballs de recerca hemerogràfica interessants per contextualitzar el nostre objecte d'estudi. Estem parlant de la descripció dels dos processos de negociació de la venda de drets audiovisuals del futbol entre la Comissió Europea i la UEFA, en el primer cas, i entre Sogecable i Mediapro (l'anomenada "guerra del futbol"), en el segon

---

<sup>7</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio i Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>8</sup> Per exemple, els treballs de la Comissió Europea (CE) o la Unió Internacional de Telecomunicacions (UIT) a l'hora de traçar la penetració i els usos de les TIC o les dades econòmiques dels informes anuals de les grans corporacions mediàtiques (News Corporation, AOL-Time Warner, Vivendi, Bertelsmann, Viacom o Disney) o els clubs, per descriure les relacions de poder entre mitjans i organitzacions esportives.

cas. Ambdues recerques hemerogràfiques ajudaran a conceptualitzar la “teledependència” de les organitzacions esportives.

La recopilació de dades, entre el 2006 i el 2008, ha estat essencial per poder planificar la realització de les entrevistes –tal com detallarem en els propers paràgrafs sobre el treball de camp–, on “la principal aportació és la capacitat de compensar el pretès objectivisme dels experiments, enquestes i observacions participants amb els elements interns, encoberts i reflexius del comportament i l'experiència social” (Brunet, Pastor i Belzunegui, 2002: 377).

Quant al treball de camp, la tesi que es planteja implica l'anàlisi de les interaccions comunicatives entre els diversos actors pertanyents en aquest complex. Objectiu que es beneficia clarament del posicionament pragmàtic de la teoria de Freeman (1984) en l'estudi de les relacions entre els *stakeholders* d'una organització (vegeu punt 5). Tenint en compte que les organitzacions esportives (federacions i clubs) estan al centre de l'anàlisi, caldrà primer delimitar una mostra tipològica d'organitzacions i clubs de la Primera Divisió de Futbol espanyola per poder analitzar en profunditat, internament i les relacions que estableixen amb els actors del seu entorn. Per poder fer aquesta tria tindrem en compte cinc punts:

- a) Pel que fa a les organitzacions esportives gestores del futbol a Espanya ens remetem a considerar la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), la Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP) i la Federació Catalana de Futbol (FCF). La RFEF, per ser l'organització que agrupa tots els participants en el futbol espanyol i coordina el funcionament de les diverses federacions autonòmiques – quant a les federacions autonòmiques, l'estudi de cas es remetrà a la Federació Catalana de Futbol, per ser la més propera a l'investigador. La LNFP també s'analitza per ser l'organització encarregada d'organitzar les competicions estatals de futbol de caràcter professional (Lliga de Primera i Segona Divisió A), en coordinació amb la RFEF i els criteris del Consejo Superior de Deportes.<sup>9</sup>
  
- b) Quant als clubs, en primer lloc agafarem com a mostra els clubs de futbol de la Primera Divisió espanyola que hagin jugat entre les temporades 2004-2005 i 2007-2008 la màxima competició continental, la UEFA Champions League: Real Madrid, FC Barcelona, Sevilla FC, Real Betis, València CF, Villarreal CF i RC

---

<sup>9</sup> LIGA NACIONAL DE FÚTBOL PROFESIONAL. [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 15 de maig de 2008].

Deportivo de la Coruña i AC Osasuna.<sup>10</sup> En primera instància, podríem pensar que pel fet de jugar en la màxima competició continental, en els últims temps han estat aquests clubs espanyols i no altres els que més han necessitat globalitzar la seva comunicació i han tingut incentius per aplicar les TIC en la gestió de la seva comunicació.

- c) No obstant, en segon lloc cal fer esment que la nostra investigació corregirà aquesta mostra tipològica de clubs amb la incorporació de dos més: RCD Espanyol i Athletic Club de Bilbao. Per una banda, el primer s'incorpora a la mostra perquè juntament amb el FC Barcelona són els dos clubs de Primera Divisió catalans. Per tant, una tesi doctoral feta des d'una universitat catalana sobre el futbol estatal estaria esbiaixada si no es tingués en compte l'Espanyol i la seva importància com a segon club de futbol de Catalunya, en palmarès i nombre de socis. Per l'altra banda, l'Athletic de Bilbao respon a un cas molt atípic dins el futbol europeu. Un club que, fins al moment, ha conservat la seva identitat nacional (basca) aconseguint que tots els jugadors de la plantilla siguin nascuts a Euskadi o Navarra. És un equip que, en la seva identitat, amaga un component nacional molt fort que queda palès en aquesta excepcionalitat històrica.
- d) En tercer lloc, per agrupar aquests clubs, farem servir els criteris de classificació apuntats per Barrie Pierpoint (2000: 30), segons la qual els clubs de Primera Divisió es poden agrupar en tres grups en funció dels seus resultats: l'*elit* o "aquells que generalment competeixen per guanyar la Lliga o per les places de la Lliga de Campions"; *clubs UEFA* o "clubs tradicionalment de Primera Divisió, el màxim objectiu de la qual és classificar-se per les competicions europees quedant entre els sis primers de la classificació" i, finalment, els *supervivents* o aquells clubs "la temporada de la qual ja es dona per satisfactòria si no es produeix el descens de categoria". Aquesta mateixa classificació és usada per Agudo i Toyos (2003), que en termes econòmics afirmen que els clubs d'elit acumulen el 65% del total de pressupost conjunt dels clubs de la Primera Divisió; els clubs de zona intermèdia (UEFA) tenen un 19% del pressupost total de la categoria, i els clubs de la zona de supervivència tenen un 16% del pressupost de la Primera Divisió. Per la història i el palmarès, els clubs que ens serveixen de mostra no tots s'inscriuran dins el primer grup d'elit, ja que la participació en una edició de la

---

<sup>10</sup> UEFA. [en línia]. <http://www.uefa.com/competitions/ucl/history/season=2006/intro.html> [Data de consulta: 14 de novembre de 2007].

Champions League no pressuposa que cada any l'equip lluiti per aquestes posicions.

- e) Per tant, a l'hora d'agrupar els clubs en funció d'aquestes tres categories que proposa Pierpoint (2000) usarem el palmarès internacional d'aquests clubs. Entre els clubs d'elit hi col·locarem els tres equips amb més palmarès internacional: Real Madrid, FC Barcelona i València CF; en els clubs UEFA hi col·locarem el Sevilla FC, el Villarreal CF, Athletic Club de Bilbao i el RCD Espanyol, també amb competicions internacionals o subcampionats internacionals a les seves vitrines, però de forma més esporàdica; finalment, en els clubs de supervivència hi col·locarem aquells clubs que no tenen cap competició internacional al seu historial o no han arribat a cap final internacional: RC Deportivo de la Coruña, Real Betis Balompí i AC Osasuna.

**Figura 0.1. Palmarès internacional dels clubs de la mostra tipològica, fins el 2008<sup>11</sup>**

|     | Lliga Campions |   | Recopa d'Europa <sup>12</sup> |   | Copa de la UEFA <sup>13</sup> |   | Supercopa d'Europa |   | Copa Intercontinental <sup>14</sup> |   | Copa Intertoto |   |
|-----|----------------|---|-------------------------------|---|-------------------------------|---|--------------------|---|-------------------------------------|---|----------------|---|
|     | G              | P | G                             | P | G                             | P | G                  | P | G                                   | P | G              | P |
| FCB | 2              | 3 | 4                             | 2 |                               |   | 2                  | 1 |                                     | 2 |                |   |
| RM  | 9              | 3 |                               | 2 | 2                             |   | 1                  | 2 | 3                                   | 2 |                |   |
| VL  |                | 2 | 1                             |   | 1                             |   | 2                  |   |                                     |   | 1              |   |
| VI  |                |   |                               |   |                               |   |                    |   |                                     |   | 2              |   |
| SE  |                |   |                               |   | 2                             |   | 1                  | 1 |                                     |   |                |   |
| BIL |                |   |                               |   |                               | 1 |                    |   |                                     |   |                |   |
| ES  |                |   |                               |   |                               | 2 |                    |   |                                     |   |                |   |
| OS  |                |   |                               |   |                               |   |                    |   |                                     |   |                |   |
| BE  |                |   |                               |   |                               |   |                    |   |                                     |   |                |   |
| DEP |                |   |                               |   |                               |   |                    |   |                                     |   |                |   |

Seràn aquestes organitzacions analitzades les que ens obriran les portes a l'anàlisi de les seves interaccions comunicatives amb les organitzacions del seu entorn. Aquesta anàlisi es farà bàsicament a partir de l'ús de metodologia qualitativa, amb l'ús d'entrevistes no estructurades (en profunditat i no dirigides) amb els principals responsables de les organitzacions (De Miguel, 2005):

<sup>11</sup> Llegendes: G (Finals guanyades), P (Finals perdudes), FCB (FC Barcelona), RM (Real Madrid CF), VL (València CF), VI (Villarreal CF), SE (Sevilla FC), BIL (Athlètic Club de Bilbao), ES (RCD Espanyol), OS (CA Osasuna), BE (Real Betis Balompí), DEP (RC Deportivo de la Coruña).

<sup>12</sup> La Recopa d'Europa, fins al 1994 també dita Copa d'Europa de Campions de Copa, se suprimeix definitivament el 1999.

<sup>13</sup> En les estadístiques de la Copa de la UEFA s'inclouen les finals des de 1971, any que s'inicia la competició en substitució de la desapareguda Copa de Fires.

<sup>14</sup> Com a Copa Intercontinental tant es compta el format antic com el nou, que s'anomena Copa Mundial de Clubs de la FIFA, que s'inicia el 1999.

- Per una banda, les **entrevistes en profunditat** amb cada un dels responsables de comunicació de les organitzacions ens serviran per extraure dades quantificables i comparables –vegeu punt 7.3– a partir “d’una llista d’ítems o temes que es volen cobrir, però sense tenir un qüestionari formalitzat que guï l’ordre o contingut de les preguntes” (De Miguel, 2005: 253).
- Per altra banda, les **entrevistes no dirigides** amb líders d’opinió del sector (per exemple, experts en telecomunicacions de les empreses intenses en TIC: Joan Rosés, director d’Activa Multimèdia; Gerard Fernández, gerent de Microjocs; Santiago Miralles, director gerent de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals Interactiva, o Joan Bonareu, responsable del negoci de drets de televisió de Mediapro), seran importants per aprofundir en l’anàlisi de les interaccions i “les experiències personals” (De Miguel, 2005: 253) de cada una de les organitzacions.

En la planificació dels diversos estudis de cas, cal destacar que l’anàlisi de les interaccions comunicatives entre els grups de fans es farà mitjançant un únic estudi de cas i amb metodologia qualitativa:

- Per una banda, es buscarà un únic estudi de cas perquè haver d’anàlitzar una mostra de fans de cadascun dels deu clubs suposaria una quimera per a l’investigador que alentiria substancialment el treball. Per això, s’opta per estudiar un únic club, el FC Barcelona, perquè com a marca global en el món del futbol permet identificar clarament diversos grups de fans (o penyes) on focalitzar l’interès de l’investigador. A l’hora d’identificar els grups de fans, i davant la impossibilitat d’anàlitzar el total de 1.462 penyes oficials del club<sup>15</sup>, se n’ha trobat un que pot ser d’especial interès per a l’investigador: els grups d’animació, o aquelles penyes que es caracteritzen per ser les que creen el clima ambiental del Camp Nou o el Palau Blaugrana amb els seus cants, pancartes, banderes o altres accions. A més a més, disposen d’un grup de treball propi dins el Consell Consultiu de Penyes del club, fet que les dota d’una personalitat al marge de les altres. És una mostra tipològica formada pels quatre grups d’animació que hi ha en el club, segons dades de la temporada 2007-08: Penya Almogàvers, Penya Barcelonista de Bàsquet Meritxell, Penya Sang Culé Cor Català i Dracs 1991.

---

<sup>15</sup> FC BARCELONA. [en línia]. “Les nostres penyes”. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat\\_penyes/llistat\\_penyes.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat_penyes/llistat_penyes.html) [Data de consulta: 29 de juny de 2008].

- Per l'altra, l'ús de metodologia qualitativa és a causa que no és possible quantificar numèricament el nombre de fans que té una organització, entenent que molts d'aquests no són socis, ni abonats ni penyistes, sinó que tan sols han desenvolupat un suport moral cap a un club, i els clubs només en tenen dades aproximades. Per exemple, el FC Barcelona creu que té 160 milions de seguidors a tot el món<sup>16</sup>. Per això, les interaccions entre els fans es treballarà des de les relacions entre club i grups estructurats de fans (penyes) i entre les mateixes penyes a través de les entrevistes en profunditat (De Miguel, 2005).

Tant en els estudis de cas dels clubs i SAE, com els de les organitzacions gestores del futbol i les agrupacions de fans, la informació provinent de la transcripció de les diverses entrevistes s'usarà, posteriorment, per poder contrastar amb la resta de dades obtingudes a partir de la recerca hemerogràfica i els documents oficials publicats per les diverses organitzacions (memòries anuals, informes tècnics...). Aquesta tècnica és destacada per Roberto de Miguel (2006: 260) com a molt habitual en la investigació en Ciències de la Comunicació per estudiar "les organitzacions mediàtiques" o "els professionals dels mitjans de comunicació".

Pel que fa a les entrevistes no dirigides, per una banda, les observacions dels experts són una ajuda per poder entendre les tendències futures del sector de les TIC –la producció de la qual va créixer un 6% del 2006 al 2007, segons l'informe de l'Observatori Industrial del Sector de l'Electrònica, Tecnologies de la Informació i Telecomunicacions<sup>17</sup>– o els motius pels quals s'han donat determinades actuacions empresarials. Per l'altra, les entrevistes en profunditat amb els responsables de comunicació dels clubs, federacions o organismes oficials i grups d'animació són essencials per traçar els diversos estudis de cas. Per tant, es planifiquen una sèrie d'estudis de cas per a cada una de les unitats de la mostra redactats a partir de les informacions extretes de la transcripció de les entrevistes, l'observació de l'investigador en cada una de les organitzacions visitades i les dades extretes dels documents publicats (siguin propis de les organitzacions, per exemple,

---

<sup>16</sup> FRIEROS, T. [en línia]. "Marc Ingla: 'Seremos uno de los clubes más ricos del mundo durante muchos años'" a *Sport*. 17 de juliol de 2007. [http://sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=424698&idseccio\\_PK=803&h=](http://sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=424698&idseccio_PK=803&h=) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>17</sup> FUNDACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA. [en línia]. "Las TIC crecieron un 6% en 2007" a *Servicio de Información y noticias científicas*. 13 de juny de 2008. <http://www.plataformasinc.es/index.php/esl/Noticias/Las-TIC-crecieron-un-6-en-2007> [Data de consulta: 26 de juny de 2008].

informes dels clubs, memòries anuals, informes financers o materials publicats en mitjans de comunicació).

Aquestes entrevistes són importants perquè és un material clau per entendre la filosofia que hi ha darrere de cada una de les iniciatives que els clubs i organitzacions esportives desenvolupen a través de les TIC. Quantitativament, seria difícil de determinar els motius pels quals una organització esportiva, com pot ser el Sevilla FC, va apostar primer per crear una ràdio i no pas un canal de televisió. En aquest cas, per exemple, a través de l'entrevista en profunditat amb el director de SFC Radio, Miguel Ángel Moreno, es pot explicar com les dificultats econòmiques per poder amortitzar un projecte de televisió van ser el principal *handicap* per crear un canal propi. El contrast de les informacions provinents d'aquesta transcripció amb l'informe que el president del club, José Maria del Nido, va presentar al Consell d'Administració per justificar la inversió en el sector de la ràdio i no la televisió acaben de donar validesa a l'argument expressat inicialment per Miguel Ángel Moreno.

El fet d'usar entrevistes en profunditat de forma individualitzada per a cada un dels casos no vol dir, però, que no s'hagi fet prèviament un plantejament unitari dels principals temes que figuren a cada model d'entrevista: pels clubs i SAE, organitzacions gestores i penyes. Totes les entrevistes han tingut tres parts clares (vegeu els annexos del projecte):

- a) **Consideracions generals:** es demanen diversos aspectes relacionats amb la vida social de l'entitat, la història i l'organigrama general de cadascuna de les organitzacions esportives analitzades.
- b) **Estructura de la comunicació:** es plantegen qüestions relacionades amb la manera com cada organització estructura el seu departament de comunicació, els mitjans de comunicació propis de què disposa o les relacions entre el departament de comunicació i la resta d'àrees de l'organització.
- c) **Les noves tecnologies:** és un part dedicada a entendre la filosofia que hi ha darrere de les diverses iniciatives en productes i serveis TIC desenvolupats per aquestes organitzacions (ingressos per venda *online*, nombre de pàgines web, relacions B2B i B2C...).

D'aquesta manera, com que totes les entrevistes tenen una estructura igual en el seu plantejament inicial –tot i que posteriorment es desenvolupin de forma autònoma en

funció de la conversa i les necessitats de l'investigador (Miguel, 2006: 253)–, aquest fet permet poder extreure conclusions generalitzables dels diversos estudis de cas i triangular dades per a cada un dels àmbits temàtics que envolten a les entrevistes plantejades.



## **PRIMERA PART**

### **GLOBALITZACIÓ, COMUNICACIÓ I ESPORT**

#### **1. La globalització: imperialisme cultural, teoria de la modernització o sociologia figuracional**

Igualment com altres aspectes de la societat contemporània, l'esport s'ha globalitzat. I, en el camp de la comunicació, aquest procés ha estat paral·lel a la formació d'uns mitjans de comunicació de masses globals (Herman i McChesney, 1999; Sinclair, 2004). Des de finals dels anys 80 i, sobretot, durant la dècada dels 90, la relació entre l'esport i els mitjans de comunicació de masses s'ha anat configurant com un camp de recerca important pels investigadors en comunicació (Bernstein i Blain, 2002: 22-24).

Tal com apunten Maguire (1999) o Bernstein i Blain (2002), els investigadors que han intentat explicar l'impacte de la globalització sobre l'esport ho han fet aproximant-s'hi des de diverses perspectives. En aquest treball ens centrarem en les tres perspectives teòriques més clares amb què aquests investigadors s'han apropiat al fenomen de la globalització: americanització o imperialisme cultural, teoria de la modernització i sociologia figuracional.

Per aconseguir aquesta aproximació tindrem com a marc de referència l'obra del britànic Joseph Maguire (1994, 1999 i 2000). El seu llibre *Global Sport* (1999) és una font de recursos per entendre com avui es planteja l'estudi de l'esport en l'era de la globalització. Després de fer un recull de les diverses teories que han contribuït a aquesta anàlisi (americanització, teoria de la modernització o sociologia figuracional, basada en l'obra del sociòleg Norbert Elias), l'autor britànic s'endinsa en l'anàlisi de la formació de l'esport global i els diversos aspectes que afecten aquest: econòmic, polític i cultural.

##### *1.1. Teories crítiques: americanització, imperialisme cultural i sistema mundial*

Encara que la perspectiva teòrica hegemònica amb què els investigadors es van enfrontar a l'anàlisi del procés de globalització fins als anys 70 va ser la teoria de la modernització (Maguire, 1999) –un concepte de modernització que generalment anava associat a la presència d'atributs socials mesurables, com per exemple, l'educació, l'ocupació, l'alfabetització, els ingressos o la riquesa (Robertson, 1992: 11)–, entre finals dels anys 50 i els 60 es van anar publicant, també, les principals obres de referències del que serà la perspectiva de l'imperialisme cultural (Smythe, 1957; Schiller, 1971), en el si

de l'òrbita de l'escola crítica o marxista. Curiosament, tal com ressalta Ritzer (2002: 536), "en general, la teoria de la modernització, que durant algun temps va ser una teoria social popular, guardava relació amb la idea d'americanització. Els teòrics de la modernització tendeixen a alabar els desenvolupaments occidentals, especialment els nord-americans, i a demanar que la resta del món es mogui en aquesta direcció". Tot i això, Ritzer (2002) destaca que els principals autors que parlen d'americanització van ser no americans i ho van fer des d'una perspectiva crítica.

En primer lloc, a nivell sociològic, apuntar a l'obra de Immanuel Wallerstein (1974), amb la seva teoria del sistema mundial capitalista dins d'un marxisme d'orientació històrica (Ritzer, 2002) i crítica amb l'estretor intel·lectual de la teoria de la modernització que es dedicava a comparar quantitativament les societats, tenint com a punt de referència les societats occidentals, en lloc de traçar patrons de relacions sistèmics entre les diverses societats del planeta (Robertson, 1992: 13). Segons Wallerstein, els problemes interns de les comunitats eren provocats per una societat capitalista internacional cada vegada més consolidada i l'obsessió amb l'anàlisi interna de les comunitats portava les ciències socials cap a un carreró sense sortida (Robertson, 1992: 13).

L'autor proposarà "la figura d'un sol sistema mundial on tots –totes les societats, governs, empresaris, cultures, classes, famílies i individus– hauran de translocalitzar-se mantenint una sola divisió del treball. Aquest únic sistema mundial, que privilegia els marcs referencials per les desigualtats socials a escala mundial, es porta a terme, segons Wallerstein, a través del capitalisme" (Beck, 1998: 58). La teoria de Wallerstein, però, ha estat criticada per reduccionista (Ortiz, 1997; Beck, 1998) i economicista (Giddens, 1991; Robertson, 1992).

En segon lloc, i ja dins l'economia política de la comunicació, fer especial esment al treball d'Herbert I. Schiller (1971 i 1976), qui "parteix de l'anàlisi de l'estructura econòmica internacional i dels mitjans de comunicació i fa especial èmfasi en la relació entre l'estat nord-americà, les grans empreses de comunicació i les corporacions industrials i financeres. Examina la importància vital de la comunicació per les operacions del capital internacional, i en particular el paper dels mitjans i la superació de la crisi d'acumulació del capitalisme" (Quirós, 2001: 29).

Des d'una perspectiva de l'imperialisme cultural, doncs, conceptes com *occidentalització* o *americanització* són recurrents per tractar els processos d'homogeneïtzació que es produeixen en els encontres culturals. Fins i tot, noms més relacionats amb marques

comercials concretes, com la *McDonalització* –implica el fet que els restaurants de menjar ràpid representen un paradigma contemporani de la racionalitat formal (Ritzer, 2002 i 2005)– o *Cocacolarització* (Bairner, 2001). Sinclar (2004: 71) explica que aquests autors veuen el capitalisme “com una força ideològica homogenitzant que té en els mitjans de comunicació de masses el seu cavall de Troia”. En l'anàlisi que Maguire (1999) fa d'aquesta perspectiva teòrica, el britànic afirma: “Els fluxos culturals estan identificats amb les activitats de representació d'estats-nació i/o empreses multinacionals. Aquestes activitats suposen una forma de dominació d'una cultura sobre una altra” (Maguire, 1999: 16).

En aquest sentit, aquesta perspectiva explica la colonització de diversos territoris per part d'estats occidentals en termes d'expansió del capitalisme, tenint en compte tres dimensions: la cerca de nous mercats, la cerca de nous recursos materials i la cerca de nous recursos humans més barats o destres. Per això, d'aquesta perspectiva se'n deriven aquells autors que parlen de teoria de la dependència (Frank, 1967; Mandle i Mandle, 1988; Larrin, 1989; Arbena, 1993), que argumenten que l'economia global no pot ser concebuda com un sistema igualitari entre actors o relacions comercials; ans al contrari, un sistema que contribueix a un major creixement econòmic d'Occident en detriment dels països del conegut Tercer Món. Un model econòmic que beneficia el centre i oblidat la perifèria.

En el camp concret de l'esport, diversos estudis han apuntat a les relacions entre l'esport i l'imperialisme cultural (Mangan, 1986; Stoddart, 1989). En aquest sentit, aquests autors conceben que l'expansió internacional de l'esport es va produir històricament per les xarxes que teixia l'Imperi Britànic i que, a més a més, al costat de la promoció de les disciplines esportives, també es va produir la difusió d'una cultura esportiva determinada i la promoció de valors occidentals (Maguire, 1999: 28-29). Les obres d'autors com Klein (1991 i 1997), Henning Eichberg (1984), John Bale (1985 i 1994) o Johan Galtung (1982 i 1991) poden ser exemples d'aquesta afirmació. Una teoria que concep que l'esport modern està estructurat “en una política econòmica on les multinacionals juguen un paper decisiu” (Maguire, 1999: 35).

L'estudi d'Alan Klein (1991 i 1997) sobre el beisbol dominicà i mexicà és un bon exemple d'aquest posicionament. Klein explica que si per una banda el beisbol que practiquen els jugadors de la República Dominicana és molt competitiu davant dels Estats Units –en els últims nou anys el premi *Most Valuable Player* (MVP) de la Major League Baseball (MLB) nord-americana ha estat guanyat quatre vegades per jugadors dominicans (Seibel,

Meléndez i Peralta, 2006: 59)–, per l'altra, els interessos de les franquícies nord-americanes (MLB) al país insular també han augmentat i això ha portat al desmantellament de les lligues autòctones i la fuga de talents. Contràriament a Klein es mostren Seibel, Meléndez i Peralta (2006), autors que es contraposen a aquesta teoria de la dependència defensant la implicació socioeconòmica de la MLB a la República Dominicana. Segons ells, l'impacte social de la MLB és molt significatiu: “Programa de donacions, construcció de *plays* (camps de joc), lligues juvenils, programa d'educació i inversió en zones tradicionalment pobres i marginades” (Seibel, Meléndez i Peralta, 2006: 58). Aquests autors quantifiquen l'impacte econòmic de les franquícies nord-americanes a la República Dominicana en 84 milions de dòlars en l'any 2005.

Eichberg, per exemple, afirma que l'Olimpisme és “un patró social que reflecteix la cultura quotidiana de la societat industrial d'occident” (Eichberg, 1984: 97). Maguire il·lustra la teoria d'Eichberg dient que l'autor “emfatitza diverses conseqüències negatives de l'Olimpisme, com són les drogues, la violència o la *cientifiquització* de l'esport. Eichberg manté que aquests accessos no són accidentals o marginals, sinó que estan lògicament relacionats amb la configuració de l'esport olímpic occidental, que prioritza el més ràpid, el més alt o el més fort. L'Olimpisme és vist com el reflex de la dominació colonial d'Occident i la seva expansió arreu del planeta ha estat existosa” (Maguire, 1999: 29).

Un altre autor és John Bale (1994). Aquest assumeix que “l'esport occidental no va florir només en terra verge, sinó que en molts casos va ser implantat pels imperialistes” (Bale, 1994: 8). Per ell, aquesta dominació cultural a través de l'esport va marginar o destruir les formes culturals indígenes aconseguint l'occidentalització de les colònies (Bale, 1994: 8). Una afirmació fortament defensada per Johan Galtung (1991), qui afirma que l'esport porta el codi sociocultural dels seus impulsors i, per tant, ha servit a Occident per expandir la seva cosmovisió.

Donnelly (1996) també relaciona amb el procés d'americanització de l'esport el concepte d'*esport corporatiu*, és a dir, la introducció de les rutines de gestió empresarial en la gestió de les organitzacions esportives. Un concepte, però, que ja no s'ha interpretat sempre igual. Mentre que aquest autor afirma que “la noció d'esport corporatiu és fàcilment extensible per indicar l'americanització de l'esport, ja que la majoria de factors per caracteritzar l'esport corporatiu són d'origen nord-americans o s'han desenvolupat als Estats Units” (Donnelly, 1996: 246), altres autors com McKay i Miller (1991) adopten un “model sistèmic global per explicar la indústria global de l'esport” (Maguire, 1999: 32) i entenen que “els americans no són els únics jugadors del joc cultural” (McKay i Miller,

1991: 93). Tot i això, segons Bernstein i Blain (2002: 22) "l'esport corporatiu implica que la pràctica esportiva esdevé menys important davant el fet que l'esport es converteix en un vehicle per atraure audiències massives i, encara més, davant el fet que l'esport és un vehicle per promoure idees com la competició, l'excel·lència, l'eficiència corporativa i el que cal fer per guanyar; idees totes elles amb origen als Estats Units".

### 1.2. Teoria de la modernització

En el seu repàs per les diverses línies d'investigació sobre esport i comunicació, Alina Bernstein i Neil Blain (2002: 22) asseguren, però, que "la hipòtesi de l'americanització en el context esportiu és problemàtica quan es considera que alguns esports internacionals com és el futbol o alguns esdeveniments com els Jocs Olímpics o la Copa del Món de futbol no són americans". Així doncs, "segurament no és sorprenent que molts sociòlegs de l'esport hagin estat reacs a defensar les tesis de l'americanització i, si alguns han triat aquesta perspectiva, l'han modificada en funció de les necessitats particulars (Bairner, 2001: 15).

En aquest sentit, les tesis a favor de la modernització poden tornar a prendre forma a partir dels anys vuitanta i noranta. Tal com apunta Maguire, en els darrers temps "l'exposició més clara de la teoria de la modernització relacionada amb l'esport pot ser trobada en el treball d'Eric A. Wagner. Després de revisar diverses tendències que afecten a l'esport, Wagner observa que l'americanització forma part d'aquestes tendències, però és una sola part d'un procés més ampli; no és la clau del procés" (Maguire, 1999: 27). En aquest sentit Wagner (1990) posa l'èmfasi en el procés que anomena "modernització internacional", que Maguire resumeix com "l'accentuació de les capacitats de la gent per triar i remenar com vulguin els trets de la cultura global de l'esport i veure aquest desenvolupament com a senyal de progrés" (Maguire, 1999: 27-28). Wagner apunta una sèrie de característiques que, segons ell, afecten l'esport internacional (Wagner, 1990: 399-402):

- En primer lloc, aquest investigador de la Universitat d'Ohio afirma que s'està produint un procés de globalització de l'esport en el qual els esports més importants s'estan estenent per tot el planeta. En aquest sentit, no només destaca els fluxos d'influència que van des dels Estats Units cap enfora, sinó també la influència europea estesa a través del futbol.

- En segon lloc, les competicions internacionals esportives estan generant interès a nivell planetari, “fins i tot en llocs com el Iemen o Botswana que tot just estan començant a entrar en els circuits de l'esport internacional” (Wagner, 1990: 399).
- En tercer lloc, l'auge dels mitjans de comunicació globals arreu del planeta ha tingut un impacte important en àrees del Tercer Món, que fins al moment no havien prestat massa importància a l'esport. En aquest punt, Wagner (1999: 399-400) posa exemples com el combat televisat entre Muhammad Ali i George Foreman al Zaire l'any 1974<sup>18</sup> o les retransmissions dels atletes de l'Àfrica subsahariana en les competicions internacionals, “que han provocat un increment de l'interès per determinats esports a l'Àsia o l'Àfrica” (Wagner, 1990: 400).
- Finalment, la quarta tendència que destaca l'autor és que hi ha preocupació per la utilització política de l'esport, tant internament com externament dels estats. Per exemple, “a nivell extern, l'esport ha estat usat per Corea del Sud per guanyar reconeixement diplomàtic i com a potència econòmica; ha estat usat per Indonèsia per reafirmar-se com a líder dels nous estats emergents (els famosos tigres asiàtics) i és usat per a molts estats per guanyar prestigi internacional” (Wagner, 1999: 400). A nivell intern, “l'esport ha estat usat per reforçar l'orgull nacional o unir grups ètnics o religiosos, per augmentar el nivell de benestar dels estats o com a vehicle de mobilitat social” (Wagner, 1999: 400).

És després d'analitzar aquestes característiques que l'autor apunta cap a una barreja de tradicions esportives i culturals que donarien com a resultat una homogeneïtzació de l'esport a nivell internacional (Wagner, 1990: 400). A nivell d'influències no nord-americanes en l'esport global, l'autor apunta a l'augment de la importància que està tenint el futbol (també dit *soccer*) als Estats Units<sup>19</sup> per dir que aquest país també es veu afectat per altres influències estrangeres, en aquest cas, per l'europea.

---

<sup>18</sup> L'any 1974 el dictador Mobutu Sese Seko del Zaire va pagar cinc milions de dòlars a Muhammad Ali i George Foreman per lluitar al país. Foreman havia de defensar el títol mundial de pes pesat de l'Associació Mundial de Boxa. El combat estava previst que se celebrés el 25 de setembre a Kinshasa, capital del Zaire, però es va ajornar sis setmanes en les quals el dictador no va permetre que ni la premsa ni els boxejadors retornessin als seus països. Pels africans va ser un moment de glòria i, durant el combat, 60.000 persones van animar incondicionalment Ali amb els cants de “Ali, mata!” Ali va guanyar Foreman i, tot i que Ali s'havia declarat objector de consciència el 1967 al·legant les seves objeccions polítiques i religioses respecte a la guerra del Vietnam, va ser invitat a la Casa Blanca pel president Gerald Ford (Saeed, 2003: 61-63).

<sup>19</sup> Boniface (2006: 13-14) afirma que el futbol als Estats Units està tenint una influència cada vegada més gran en els joves, ja que és un esport que no té tant risc de lesions ni tantes exigències econòmiques. En la franja de 6 a 17 anys, 7,2 milions de nord-americans juguen al conegut *soccer* –tal com s'anomena el futbol als Estats Units–, segons dades que l'autor usa provinents de la Sporting Goods Manufacturers Association. De totes maneres, Boniface també destaca el perquè el futbol mai no ha estat un esport important pels nord-americans: no s'entén com una competició que serveixi de trampolí per a l'ascens social i li falten elements essencials pel públic nord-americà, com la puntuació elevada (com en el bàsquet) o les conquestes regulars (com és el cas del beisbol).

Anant de l'abstracció teòrica a la realitat pràctica del futbol als Estats Units intentem buscar alguns dels moments on es pot veure aquesta influència estrangera a aquest esport dins el país nord-americà. L'èxit de les gires dels equips europeus pels Estats Units, com per exemple el Manchester United (2003 i 2004) o el FC Barcelona (2003, 2006 i 2008) –sobretot la del conjunt català el 2006, amb una mitjana de 80.734 espectadors a cada un dels quatre partits que va fer<sup>20</sup>– o l'arribada de jugadors europeus (per exemple, David Beckham, que va jugar als Los Angeles Galaxy entre l'1 de juliol de 2007 i el 22 d'octubre de 2008) o nord-americans que estaven jugant a Europa (per exemple, Claudio Reyna, que l'any 2007 deixa el Manchester City anglès per fitxar pels New York Red Bulls) a la Major League Soccer (MLS) dels Estats Units està fent guanyar presència mediàtica a aquest esport a la part nord del continent americà. I, a nivell econòmic, la MLS pels clubs europeus és vista com un mercat emergent i no dubten a establir estratègies d'expansió internacional de les seves marques. Per exemple, el FC Barcelona s'està plantejant tenir una nova franquícia de la lliga professional nord-americana a partir de l'any 2010<sup>21</sup> (vegeu punt 7.3.3).

Fins i tot, el mateix món universitari ha posat els ulls en el futbol europeu per trobar exemples de gestió eficient de negocis esportius. Sense anar més lluny, la mateixa Universitat de Harvard ha fet recerca sobre el model de negoci del Reial Madrid de l'etapa del president Florentino Pérez, compresa entre 2000 i 2004 –el president va dimitir el 27 de febrer de 2006. Un article de Paz Álvarez al diari econòmic *Cinco Días* ho justificava: “El model de negoci, basat en la transparència, el rigor i la professionalitat, però sobretot la seva estratègia de màrqueting és el que ha originat la investigació” (*Cinco Días*, 2 de juliol de 2004: 11).

Al costat de Wagner, Allen Guttman també dóna suport a la teoria de la modernització afirmant que “Wagner tenia raó en dir que estem en una fase d'homogeneïtzació, més que d'americanització” i que “el concepte de modernització és preferible perquè també implica tenir en compte la naturalesa de les transformacions globals” (Guttman, 1991: 187-188). Curiosament, però, tal com apunta Maguire (1999: 28), tant els autors que defensen la teoria de l'americanització o l'imperialisme cultural com els defensors de les tesis de la modernització comparteixen una mateixa idea: que avui en dia estem vivint una homogeneïtzació de l'esport global.

---

<sup>20</sup> FC Barcelona. [en línia]. “Chicago y Nueva York, escenarios de la gira” a *fcbarcelona.cat*. 30 de maig de 2008. <http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/noticias/futbol/temporada07-08/05/n080530104417.html> [Data de consulta: 23 de gener de 2009].

<sup>21</sup> CASCANTE, C. [en línia]. “Laporta: ‘Aquest és un dia molt especial per al Barça’” a *fcbarcelona.cat*. 15 d'octubre de 2008. <http://www.fcbarcelona.com/web/catala/noticias/club/temporada08-09/10/n081015105588.html> [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

### 1.3. Sociologia figuracional

Tal com hem esmentat anteriorment, l'obra de Maguire (1999), *Global Sport*, no es posiciona ni en les tesis de l'americanització ni en els treballs al voltant de la teoria de la modernització. L'autor opta per apropar-se al fenomen de la globalització de l'esport a través del treball d'un autor com és Norbet Elias (1977 i 1986) i la sociologia figuracional<sup>22</sup>, agafant com a referència les obres d'aquest sociòleg judeo-germànic *El proceso de la civilización* (1977) i *Deporte y ocio en el proceso de la civilización* (1986), aquesta última escrita conjuntament amb Eric Dunning. És a dir, Maguire vol connectar l'estudi dels processos globalitzadors amb una anàlisi del procés de la civilització<sup>23</sup> (Maguire, 1999: 36) donant lloc a una aproximació diacrònica al fenomen.

Si partim del treball d'Elias per interpretar el fenomen de la globalització, s'han de tenir en compte una sèrie d'elements: "L'èmfasi que posa en trobar xarxes de poder, equilibris i interdependències; l'accentuació de la pràctica occidental d'usar el seu comportament civilitzat com a marca de prestigi, l'atenció posada en les dinàmiques socials (siguin acceptades no *outsiders*) i com les societats no occidentals contesten a aquest procés intercivilitzador" (Maguire, 1999: 37). A part de Maguire, altres autors han reconegut la importància del treball de Norbert Elias pel que fa a l'estudi del procés de globalització, com per exemple Robertson (1992: 115) –tot i adaptar bona part de la teoria d'Emile Durkheim o Immanuel Wallerstein–, King (1991) o Featherstone i Lash (1995).

Així doncs, si partim de la sociologia figuracional com a marc per estudiar el fenomen de la globalització, "el marc de referència ha de ser global en perspectiva" (Maguire, 1999: 38). S'ha d'adoptar una perspectiva multidimensional per enfrontar-se al fenomen de la globalització que, com afirmen Roland Robertson (1992) i Joseph Maguire (1999) –tots

---

<sup>22</sup> Norbert Elias considerava que la sociologia tenia tendència a aïllar conceptualment individus i societats al mateix temps que els reduïa a objectes independents en estat de repòs. En aquest sentit, Elias va encunyar el concepte de *figuracions*: "Un teixit de persones interdependents, lligades entre si en diversos nivells i de diverses maneres" (Elias i Dunning, 1986: 20). Segons Elias, "es pot advertir que el terme estructura no s'acobla bé als éssers humans. És molt més fàcil parlar de figuracions de persones, com per exemple, la figuració fluctuant formada pels dos equips de jugadors en un camp de futbol. Figuracions, no obstant, és un terme nou que no molts entenen. El seu ús requereix d'una bona dosi d'objectivitat. El millor que podem fer en aquest cas és citar exemples, que potser serviran per comunicar millor que les declaracions generals on s'inclou un terme no conegut" (Elias i Dunning, 1986: 63).

<sup>23</sup> Elias va conceptualitzar el *procés de la civilització* (Elias i Dunning, 1986: 33). Segons ell, aquest procés de la civilització es resumeix explicant que "la norma social de conducta i de sentiments, sobretot en alguns cercles de classes altes, va començar a canviar de manera bastant pronunciada a partir del segle XVI i en una direcció molt concreta. La reglamentació de la conducta i dels sentiments es va tornar més estricta, més diferenciada i aclaparadora, però també més equilibrada i moderna, ja que va eliminar els excessos d'autocàstig i autoindulgència. Aquests canvis van desenvolupar un nou concepte, encunyat per Erasme de Rotterdam com el de *civisme*" (Elias i Dunning, 1986: 33).



dos autors influenciats per la teoria elisiana—, s'ha d'entendre com el procés pel qual el món es converteix en un espai únic i comporta el desenvolupament d'una cultura global. No és una cultura homogènia, sinó que “es refereix a un mode de discurs per entendre el món en la seva totalitat, però també en la seva varietat” (Robertson, 1992: 133). Segurament per això es pot afirmar que la sociologia figuracional ha d'afrontar el problema de la globalització tenint en compte la universalització d'allò particular i la particularització d'allò universal (Robertson, 1992: 130). Per Robertson (1992: 51), la globalització es pot entendre com el procés pel qual el món acaba unit, però no integrat.

Segons Elias, doncs, “els estudis sobre l'esport que no són estudis sobre la societat estan fora de context” (Elias i Dunning, 1986: 39). En aquest sentit, els processos vinculats a la creació d'un esport global poden ser més simptomàtics de l'emergència d'una cultura transnacional que altres aspectes de la vida social (Maguire, 1999: 41). És en aquesta afirmació, per exemple, on es pot veure aquesta voluntat de connectar el treball sobre l'esport amb una anàlisi més global de la societat en el seu conjunt. En aquest punt, Roudometof i Robertson (1995: 287) van pel bon camí en afirmar que “la recerca sobre el fenomen de la globalització s'hauria de concentrar en la interrogació multidimensional d'aquests encontres entre civilitzacions”. Uns encontres que, tal com apunta Maguire (1994: 400), poden venir donats a partir d'una “multitud d'intercanvis econòmics i tecnològics transnacionals, xarxes de comunicació o migracions, que caracteritzen un món interconnectat”.

L'estudi que Maguire (1999) fa de les migracions d'esportistes és ideal per il·lustrar aquest intercanvi cultural i les diverses dinàmiques socials en el si del procés globalitzador que la sociologia figuracional tant diu que s'han de tenir en compte. Aquest autor identifica diversos patrons d'esportistes que migren per practicar el seu esport. Els primers són els anomenats *pioners*, que tenen una funció “evangelitzadora” respecte a les virtuts del seu esport (Maguire, 1999: 105). Són aquells esportistes que introdueixen una determinada manera de jugar en una altra societat que no és la seva.

El segon grup són els *colons*, que no sols arriben a una societat amb una nova manera d'entendre l'esport que practiquen, sinó que s'hi estableixen per un període llarg de temps. Aquestes dues categories, per exemple, podrien ser associades a una gran quantitat de jugadors d'hoquei sobre gel canadencs que van arribar a la lliga anglesa durant els anys 80 i 90. Si bé alguns van creure que aquesta arribada de jugadors de fora les illes comportaria un arraconament dels autòctons, des dels mitjans de comunicació es va valorar positivament pel fet que permetria un augment de les audiències de televisió

en els partits i un increment dels patrocinadors i des dels clubs es va creure que la introducció de nous patrons de joc permetria un millor desenvolupament de l'hoquei britànic (Maguire, 1999: 110-111). Fins i tot, tal com apunta l'autor, hi ha diferències en la manera amb què uns i altres es perceben mútuament: "Mentre que els jugadors canadencs es veuen com a pioners, és a dir, que van a ensenyar una nova forma de jugar als britànics, els autòctons els perceben com a mercenaris" (Maguire, 1999: 115).

Per tant, el tercer grup són els *mercenaris*, que són treballadors molt eventuals en una determinada societat i es mouen per interessos econòmics. Aquí s'hi podrien incloure la majoria de jugadors de futbol, en el benentès que molts d'ells no estan més de tres temporades en un club seduïts pels guanys astronòmics que suposa un nou fitxatge. Un exemple clarificador és el del jugador Ronaldo Luis Nazário de Lima, qui ha jugat amb els dos principals enemics esportius del futbol espanyol (FC Barcelona i Reial Madrid) i amb els dos principals rivals del futbol italià (Inter de Milà i AC Milà). Maguire els identifica perquè són esportistes que "no tenen sentiment de pertinença en el lloc on desenvolupen la seva activitat" (Maguire, 1999: 105).

El quart grup són els *nòmades*, molt més motivats per les experiències cosmopolites que no pas pels diners. Segons l'autor, aquests són aquells esportistes que usen la seva carrera "per viatjar" (Maguire, 1999: 105). Des del meu punt de vista, un grup que cada vegada va a menys davant l'auge dels mercenaris. Finalment, aquest autor identifica els *retornats*, aquells que per les circumstàncies laborals relacionades amb la pràctica d'un determinat esport retornen habitualment a un espai, com per exemple els pilots de fórmula 1 o motociclisme, els tennistes o els golfistes del circuit PGA.

En aquest exemple s'hi pot observar com per entendre els fenòmens de les migracions esportives a nivell global no s'ha d'obviar la col·locació d'aquests fluxos en un context social més general. Aquests mateixos patrons de migracions que Maguire destaca en el món esportiu, per exemple, també podrien ser trobats en altres sectors socials, sent la seva relació d'exploació, deslocalització o ajustament cultural (Maguire, 1999: 99) similar a les que descriu el sociòleg britànic en el camp esportiu.

## 2. La gènesi del món global. Comunicació, esport i nova economia

Una vegada analitzades les principals perspectives des d'on s'ha intentat aproximar-se a l'estudi de la globalització de l'esport (imperialisme cultural, teoria de la modernització i sociologia figuracional), cal que tinguem en compte la sentència de Roland Robertson (1992) –molt influenciada de les tesis de Durkheim–, que defineix el procés globalitzador com la universalització del particular i la particularització de l'universal per pensar que és el punt de vista multidimensional i diacrònic que planteja el sociòleg americà el que ens pot aportar un conjunt d'elements força complet per poder plantejar-nos l'estudi de l'esport global i la seva relació amb els mitjans de comunicació. Tot això, sense deixar de banda les aportacions que poden derivar-se de les altres perspectives.

Per entendre l'esport actual s'haurà de relacionar en el si d'un mateix ordre de coses el procés d'esportivització –la descripció de les transformacions que van sofrir els passatemp britànics per convertir-se en esport i, finalment, ser exportats a una escala global– i el procés de globalització (Maguire, 1999). Però abans de relacionar ambdós processos, Maguire ens apunta tres consideracions bàsiques que qualsevol investigador ha de fer: a) entendre el procés de formació de l'esport global des d'una perspectiva d'intercanvis entre civilitzacions, b) l'adopció d'una perspectiva a llarg termini per entendre els beneficis del procés i que c) aquesta perspectiva a llarg termini entronqui amb l'anàlisi del paper de les civilitzacions antigues en la formació de l'esport modern (Maguire, 1999: 63). En aquest sentit, Maguire (1999: 64) apunta que “si bé el desenvolupament de l'esport modern pot estar clarament associat amb les societats occidentals, és important trobar les interconnexions que hi pugui haver amb les encara existents cultures no occidentals i veure com aquest esport pot estar influenciat per aquestes altres cultures”.

A més a més, en la creació de l'esport global, Elias i Dunning (1986), en el seu llibre *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*, encara identifiquen un altre element crucial: l'aparició de diverses formes d'emoció. En aquest sentit, els dos autors identifiquen que un dels moments crucials per la formació de l'esport modern i, conseqüentment, la seva globalització, va ser quan socialment es va trobar un enclavament on el plaer moderat pogués aflorar (Elias i Dunning, 1986: 48-49). Aquest enclavament, els dos autors el troben en la regulació dels passatemp en l'Anglaterra del segle XVIII, “amb el desenvolupament del govern parlamentari i una aristocràcia i burgesia mínimament independents” (Elias i Dunning, 1986: 48).

Conseqüentment, Maguire (1999: 70) afirma que “la idea que l’oci serveix a les societats civilitzades i modernes, segons Elias i Dunning, està basada en el fet que la gent té una necessitat psicològica socialment condicionada d’expressar emocions espontànies, elementals i irreflexives”. Per aquest motiu, Elias i Dunning (1986) apunten que la codificació de l’esport i, per tant, l’emergència de formes no violentes de practicar-lo, es pot remuntar al començament del procés de parlamentarització de les societats. És a dir, quan també es calma la violència entre faccions polítiques d’una societat, sobretot l’anglesa.

### 2.1. *Roland Robertson i les fases del procés de globalització*

Per entendre la formació de l’esport global és bo primer fer referència a l’obra de Roland Robertson. Aquest professor de sociologia de la Universitat de Pittsburgh, en la seva obra *Globalization. Social Theory and Global Culture* (1992) identifica cinc fases del procés de globalització: fase gremial, fase de globalització incipient, fase d’enlairament, fase de lluita per l’hegemonia i fase d’incertesa (Robertson, 1992: 58 i 59).

Per arribar a plantejar-se aquest esquema, l’autor parteix de l’estudi de la globalització com a problema sociològic, buscant en la sociologia clàssica de Durkheim (1961), Weber (1978) o Simmel (1978 i 1986) les bases per construir la seva base teòrica; base que recorre “a l’interès sobre les relacions entre el particularisme i l’universalisme, un aspecte crucial de la relació entre el relativisme moral de Durkheim i el seu universalisme moral orientat humanament” (Robertson, 1992: 23). Robertson teoritza un model d’estudi empíric de la globalització que ha de tenir en compte les relacions entre quatre components essencials: societats nacionals, individus, relacions internacionals i condició humana (Robertson, 1992: 26-27).

És a partir d’aquest model de Robertson que Maguire (1999), juntament amb les aportacions que extrau dels treballs d’Elias i Dunning (1986), pot fer una relació clara entre el procés en si i la globalització d’un dels seus aspectes: l’esport.

La primera fase que Robertson identifica és la fase gremial, que localitza a Europa des del segle XV fins a mitjan XVIII. En aquesta fase, Robertson (1992: 58) hi identifica l’emergència de comunitats nacionals, l’accentuació de les idees de l’individu i l’humanisme o el desenvolupament d’una visió científica del món (l’heliocentrisme i el desenvolupament de la geografia moderna). La segona fase, de globalització incipient, la podem datar de 1750 a 1870. Una etapa on pren cos la idea de l’estat-nació, els drets de

l'home i el ciutadà, el republicanisme –a partir de la Revolució Francesa de 1789– o les relacions internacionals. Una etapa on l'autor també atorga molta importància a l'emergència de les primeres agències de notícies, com per exemple Havas (1835), Wolf (1849), Associated Press (1848) i Reuter (1851), i l'establiment d'un sistema global de comunicacions que es beneficiarà de l'invent del telègraf i l'establiment de les xarxes de cable a nivell internacional.<sup>24</sup>

La tercera fase que identifica Robertson és la “fase d'enlairament” (Robertson, 1992: 59). Una fase que va de 1870 a 1920 i que fa referència “a un període durant el qual les dinàmiques globalitzadores augmenten i donen lloc a una única forma de centralització basada en societats nacionals, individus (homes) anònims, una única societat internacional i una concepció singular, però no uniforme de la concepció humana (Robertson, 1992: 59).

A nivell comunicatiu, en aquesta tercera etapa cristal·litzen definitivament aquelles agències de premsa internacionals sorgides en el segon terç del segle XIX. Tal com asseguren Herman i McChesney (1999: 28), “des del principi, els serveis de notícies globals van estar orientats cap a les necessitats i els interessos de les nacions més riques que els proporcionaven els guanys. Aquestes agències de notícies van ser, en efecte, els primers mitjans globals fins ben entrat el segle XX, i fins i tot després de l'inici de la radiodifusió la seva importància pel periodisme global no va tenir rival”.

Robertson identifica una quarta fase en el procés de globalització de “lluita per l'hegemonia” (1920-1990). Una fase on el procés de globalització es va veure afectat per la guerra freda entre els països liderats pels Estats Units i els pròxims a la Unió Soviètica (a partir de 1945) que va afectar a tots els àmbits de les societats, fins i tot a l'esport. Tal com explica Moragas (1992: 41), “els grans boicots polítics que podien haver determinat el futur de l'olimpisme modern van ser els respectius boicots dels Estats Units i la Unió Soviètica als Jocs de Moscou i Los Angeles”. La raó dels americans per boicotejar els Jocs de Moscou de 1980 va ser la necessitat de donar resposta a la invasió d'Afganistan per part dels soviètics. Quatre anys més tard, l'absència de la Unió Soviètica i diversos països de la seva àrea d'influència als Jocs de Los Angeles 1984 va ser justificada per raons de seguretat (Moragas, 1992: 42).

---

<sup>24</sup> A Anglaterra, la primera línia serà establerta el 1838 i als Estats Units el 1844. De totes maneres, a Amèrica el progrés serà rapidíssim: el 1850 hi havia 12.000 milles de línies telegràfiques, contra les 2.200 que hi havia a la Gran Bretanya. “La xarxa la desenvoluparan algunes grans societats que es fusionaran el 1866: la Western Union constituirà la primera empresa nord-americana, l'activitat de la qual cobrirà tot el continent” (Flichy, 1993: 60-62).

Quant a les comunicacions, a finals dels anys vint la radiodifusió (nascuda a 1920) va aconseguir la seva globalització gràcies a l'aparició de l'ona curta (3-30 Mhz).<sup>25</sup> La televisió, però, serà la tecnologia de mitjans de comunicació més important que sorgirà a la postguerra. Els Estats Units n'assumiran el lideratge i l'any 1961, el país ja tindrà més aparells de televisió que la resta del món (Fortner, 1983: 180). A més, després de 1945, els mitjans de comunicació occidentals van gaudir dels avantatges de la política nord-americana de la lliure circulació d'informació (el *free-flow*) com a principi universal. Política que va ser assumida també per la tot just creada Organització Cultural, Científica i Educativa de les Nacions Unides (UNESCO).<sup>26</sup> Mentrestant, el bloc soviètic mantenia els mitjans de comunicació com a elements de propaganda i vehiculava tota la seva informació per l'agència Tass.

De totes maneres, els primers símptomes de canvi –i pas a una nova etapa, cinquena, que Robertson identifica com a etapa d'incertesa– es van poder notar entre els anys 70 i 80, en el camp de la comunicació concretant-se en el debat NOMIC (Nou Ordre Mundial de la Informació i la Comunicació) en el si de la UNESCO el 1976, on els Països No Alineats criticaven el desequilibri quantitatiu d'informació entre Nord i Sud, la desigualtat de recursos informatius, l'imperialisme cultural i informatiu d'Occident i el fet que els mitjans de comunicació treballessin al servei de les multinacionals i les agències de publicitat, reforçant així les desigualtats de l'economia global (Herman i McChesney, 1999; Nordenstreng, 2005).

Resultat del NOMIC, el 1980 la UNESCO presentarà l'informe *Un món, veus múltiples*, (conegut com l'Informe MacBride), que descriu la situació de la comunicació al món i constata els seus desequilibris, atorga un caràcter polític als problemes de la comunicació, entén que els països són sobirans en matèria de comunicació, elabora recomanacions de caràcter ètic i de defensa del dret democràtic a la comunicació,

---

<sup>25</sup> Els primers a usar-la van ser la britànica British Broadcasting Corporation (BBC) –a través d'un plantejament de servei públic que va prohibir la publicitat i es finançava mitjançant una quota anual pagada pels oients– i les cadenes comercials nord-americanes National Broadcasting Company (NBC) i Columbia Broadcasting System (CBS). Tal com apunten Herman i McChesney (1999), l'any 1934 aquestes dues companyies s'havien entès perfectament per eliminar la competència de la radiodifusió comercial. Segons aquests autors, "NBC i CBS van buscar d'immediat l'expansió global dels seus imperis comercials de radiodifusió, però es van trobar amb una severa resistència per part dels sistemes de servei públic que s'havien anat creant a les suculentos nacions riques. No obstant, a finals dels anys trenta, per mitjà d'afiliacions amb els sistemes de radiodifusió hispanoamericans, NBC i CBS van aconseguir consolidar rudimentàries xarxes panamericanes en llengua espanyola per la radiodifusió comercial" (Herman i McChesney, 1999: 31).

<sup>26</sup> Segons Herman i McChesney (1999: 35), "el nucli operatiu que s'amagava darrere d'aquest principi era que les companyies multinacionals dels mitjans i als anunciants se'ls permetia actuar globalment, amb la mínima intervenció dels governs".

reconeix els drets inherents a la informació, rebutja els monopolis mediàtics estatals, donava suport a la llibertat dels periodistes i accepta el tradicional suport de la UNESCO i la lliure circulació de la informació afegint una petició a un major i més ampli equilibri i una pluralitat en els canals d'informació. Malgrat les conclusions de l'informe, el debat NOMIC va tenir l'oposició frontal dels països occidentals i va comportar la retirada dels Estats Units de Ronald Reagan i el Regne Unit de Margaret Thatcher de la UNESCO. El motiu real, apunta Nordenstreng (2005: 56), “responia a un allunyament estratègic del multilateralisme –una advertència a la comunitat internacional que les principals potències occidentals no perdrien les votacions per culpa de la resta del món”.

A partir de 1990 entrem plenament en una nova etapa. Una etapa que ja no està marcada per les dinàmiques de la Guerra Freda i on el poder nord-americà es converteix en l'hegemònic a nivell mundial prenent una forma neoliberal. Una etapa, però, que Robertson (1992: 50-59) assenyala com la de la incertesa, on “el nombre d'organitzacions internacionals i moviments a l'escena internacional incrementa i els problemes de multiculturalitat i polietnicisme són evidents”.

A nivell comunicatiu, i gràcies al nou ordre de la informació sorgit del fracàs del NOMIC (basat, novament, en la llibertat de mercats i la desregulació) (Herman i McChesney, 1999: 83), hem de destacar la consolidació del “sistema de mitjans globals” (Robertson, 1992; Herman i McChesney, 1999) que, segons apunta l'analista de Wall Street, Christopher Dixon (citat a Herman i McChesney, 1999: 89), es podria definir com la reestructuració de la indústria dels mitjans de comunicació a escala global amb grans companyies internacionals integrades verticalment i amb interessos en diversos mercats. Companyies que combinen la integració horitzontal (concentració d'activitats de la mateixa branca de producció), la vertical (concentració d'activitats complementàries en el procés de producció), l'aglomeració i els efectes de la globalització amb l'objectiu de maximitzar els seus beneficis.

## 2.2. *El procés de globalització de l'esport*

Després d'analitzar el procés de globalització, anem ara a centrar-nos en el procés de globalització de l'esport, vertader objecte d'aquests primers capítols. Un esport global que podem anar desgranant si usem la mateixa estructura que Robertson fa servir per explicar la globalització en la seva totalitat. A partir d'aquesta estructura, Maguire (1999), seguint la teoria elisiana, n'extreu les cinc fases d'esportització que ell descriu en la seva obra *Global Sport*. Per fer més fàcil la lectura, en aquest treball agruparem les primeres

quatre fases en un apartat, mentre que deixarem pel final l'actual fase d'incertesa en l'esport global, que rebrà una anàlisi més acurada.

De totes maneres, com hem comentat anteriorment, les aportacions que poden venir des d'altres perspectives no s'han de rebutjar, i el treball d'Allen Guttmann, *Sport Spectator* (1986), referit a la formació històrica del que avui en diem espectador i fan, també s'haurà de tenir present, així com també prestar atenció a les obres de Lanfranchi et. al. (2004), Foer (2004) i Santacana i Pujadas (2006).

### 2.2.1. El procés d'esportivització. Dels inicis fins a l'hegemonia dels Estats Units

El procés d'esportivització comença a mitjan segle XV –en el que és la fase gremial del procés globalitzador– i, d'acord amb aquesta perspectiva, “el procés d'esportivització va completament lligat al de parlamentarització” (Maguire, 1999: 79). En la mesura que les classes benestants van anar desenvolupant hàbits menys violents en relació amb la manera de fer política, també van anar desenvolupant maneres més civilitzades de divertir-se. No sols va disminuir la violència intrínseca a la pràctica esportiva, sinó que també “des dels anys de la Restauració (1660) a Anglaterra fins a la primèria del segle XIX va disminuir la violència entre els espectadors” i aquests també van participar del procés civilitzador (Guttmann, 1986: 81).

Segons Dunning (1992: 13) “és útil pensar que aquest inici de l'esportivització dels passatemps va donar-se en dues grans onades: al segle XVIII, on els principals passatemps que van emergir com a esport van ser el criquet, la caça de la guineu, les carreres de cavalls i la boxa i, en una segona fase, durant el segle XIX, quan el futbol, el rugbi, el tennis i l'atletisme van agafar la forma de l'esport modern”. Santacana i Pujadas (2006) i Pujadas (2008) analitzen el naixement de l'esport com a fenomen social i també el situen en el segle XIX, vinculat al desenvolupament de la societat capitalista i la burgesia com a classe social dominant. Segons aquests autors, “la burgesia, allà on existeix, troba en la pràctica esportiva un contingut a les seves possibilitats de temps lliure, que alhora la caracteritza respecte d'altres sectors de la societat amb unes possibilitats inferiors” (Santacana i Pujadas, 2006: 21).

Després d'aquestes dues fases inicials a què Dunning fa referència en el paràgraf anterior, la tercera fase del procés d'esportivització correspondria a la que en l'estudi de la globalització Robertson anomena fase d'enlairament (1870-1920). Una etapa on alguns esports d'origen britànic, com el tennis o el futbol, es van difondre a nivell continental i de



tot l'Imperi Britànic –per tant, a la majoria de parts del món–, exportant també la seva idea del *fair play*.

El futbol, però, al principi es va voler conservar com un esport “exclusivament anglès” i, per tant, “no es va fer cap esforç per estendre'l” (Lanfranchi, et. al., 2004: 49). Però aquesta actitud no va impedir que de seguida desvetllés l'interès de les comunitats anglòfiles de les societats europees i de la gent de les escoles de negocis, universitats o col·legis tècnics d'Alemanya, França o Suïssa, que veien en el futbol un senyal de modernitat. És també a partir de 1870 on Lanfranchi, et. al. (2004: 21-34) situa “la popularització del futbol”. Una popularització que inicialment té tres factors clau: a) les activitats de promoció social del futbol que va fer la Football Association (FA) anglesa, creada el 1863, sota la direcció de Charles Alcock; b) el fet que el futbol no era tan violent com el rugbi i c) la introducció de la competició, amb la primera FA Challenge Cup Competition a la temporada 1871-72.

Passant novament del particular al general, en aquesta tercera etapa Elias i Dunning (1986) exposen que es farà palès la introducció del nacionalisme en l'esport i la consolidació de l'esport com a símbol de la nació. En aquest context, Hobsbawm (1983: 300) sembla estar en el camí correcte en afirmar que “l'auge de l'esport va proveir noves expressions de nacionalisme a partir d'escollir o inventar-se esports nacionals”.

La mercantilització de l'esport també serà una característica de l'esport modern (Bunzel, 1987; Dunning, 2003; Lanfranchi et. al., 2004 i Foer, 2004). En aquests anys del tombant de segle, diu Guttmann (1986: 83), “l'atletisme, el rem, els jocs de pilota com el futbol, el beisbol i el criquet van ser racionalitzats, es van especialitzar i van professionalitzar-se fins al punt que hi va haver persones dedicades exclusivament a practicar-los”. A més a més, una nova característica d'aquesta fase d'enlairament serà la separació definitiva entre aquells que tenen qualitats per practicar l'esport (dins el terreny de joc) i aquells que en gaudeixen (a la graderia). Era una separació entre esportista i espectador que en alguns moments de la història de l'esport, com per exemple durant l'edat mitjana, no era possible.

Serà en aquesta etapa d'enlairament, sobretot en l'últim quart del segle XIX, quan l'esport modern va viure un procés de creació d'organismes internacionals (Comitè Olímpic

Internacional<sup>27</sup>, fundat el 1894, o la Fédération Internationale de Football Association, fundada el 1904) que en consolidaran la seva codificació. Uns organismes internacionals que potenciaran els partits entre equips nacionals i l'organització d'esdeveniments internacionals, com els Jocs Olímpics.

La quarta etapa del procés d'esportivització es data entre els anys vint i els seixanta. Una etapa en què durant els anys vint i trenta, el bàsquet, el beisbol, el voleibol o l'hoquei sobre gel es van estendre, des dels Estats Units, per la zona d'influència americana (Europa, Amèrica del Sud i zones de l'extrem orient). Així doncs, també en el món de l'esport, a mesura que avançava el segle XX, l'hegemonia britànica anava quedant mermada pel potencial nord-americà. Tot i això, malgrat que ja des dels anys vint hi va haver una lluita per l'hegemonia política, en l'esport aquesta lluita no només va ocórrer entre l'Occident i la resta, sinó també dins del mateix Occident: el moviment esportiu dels treballadors<sup>28</sup> o l'inici del moviment feminista en l'esport poden servir d'exemples. (Maguire, 1999: 84-85).

De totes maneres, al llarg del segle XX, el model nord-americà serà el que s'acabarà imposant en l'organització de l'esport. "L'organització, l'administració i el màrqueting de l'esport de seguida s'organitzaran a l'estil nord-americà" (Maguire, 1999: 85). Un procés la conseqüència principal del qual serà "la reducció dels contrastos entre cultures esportives globals" (Maguire, 1999: 85). Així doncs, des dels anys vint fins als seixanta, les potències occidentals es convertiran en les principals reguladores de la tasca de les organitzacions esportives internacionals, dels fluxos de capital generats pels esdeveniments esportius internacionals i de la simbologia ideològica derivada de tals esdeveniments (Maguire, 1999: 85).

### 2.2.2. Fase d'incertesa en l'esport global

Si bé la quarta etapa del procés d'esportització, que la faríem arribar fins als anys seixanta del segle passat, implica l'adopció per part del món de l'esport d'una economia política basada en el control occidental de les organitzacions esportives, aquest control no serà mai complet (Maguire, 1999: 86). A partir dels anys seixanta es començarà a

---

<sup>27</sup> El Comitè Olímpic Internacional (COI) va ser fundat a París el 23 de juny de 1894 pel baró Pierre de Coubertin amb l'objectiu de recuperar els jocs olímpics de l'època clàssica –els primers jocs moderns van ser a Atenes el 1896– i crear, entorn a l'esport, un esperit de respecte, lleialtat i fraternitat entre les nacions.

<sup>28</sup> Santacana i Pujadas (2006) exposen alguns exemples del panorama esportiu popular d'inicis del segle XX, com la Internacional de l'Esport Roig "fonamentada en la triple especificitat de crear militants de xoc, fer esport alternatiu al burgès i elaborar una doctrina esportiva segons el model soviètic" (Santacana i Pujadas, 2006: 64).

qüestionar l'hegemonia d'Occident en el control de l'esport global: "El control de les organitzacions internacionals de l'esport i del moviment olímpic està començant, tot i que de forma molt lenta, a deixar de ser exclusiu d'Occident" (Maguire, 1999: 86).

Les resistències poden venir de diversos fronts: les mateixes rivalitats entre potències capitalistes i comunistes fins al 1989, que traslladen a l'esport les rivalitats politicosocials; la lluita de les dones per l'equitat en el món de l'esport, plasmada el 1994 en la *Declaració de Brighton sobre la Dona i l'Esport*<sup>29</sup>, o l'aparició de potències esportives en aquells països que, fins feia pocs anys, eren encara territoris colonials. En relació amb aquesta última resistència, a partir de l'últim terç del segle XX, les antigues colònies van començar a desafiar, i guanyar, les metròpolis, sent el cas britànic el més paradigmàtic en esports com criquet o futbol.

L'estudi que Maguire (1994 i 1999) fa del sentiment de nostàlgia britànic relacionat amb les derrotes esportives de l'inici dels noranta pot ser exemplificador. L'investigador britànic assegura que "durant els anys noranta un sentiment de nostàlgia va impregnar la identitat política de la Gran Bretanya" perquè al sentiment d'impotència d'una part de la societat per la pèrdua de l'antic Imperi Britànic i la corresponent cessió de sobirania cap a les institucions de la Unió Europea, als problemes econòmics i d'atur, a les reivindicacions nacionals internes del Regne Unit i a l'auge de la violència i la manca de civisme s'hi van afegir una sèrie de fracassos esportius, sobretot en futbol i criquet (Maguire, 1999: 180-192).

En primer lloc, l'equip masculí de criquet anglès va perdre contra Sri Lanka i l'Índia entre els anys 1992 i 1993. Tots dos països, que eren part de l'Imperi Britànic, van guanyar a la que havia estat la seva metròpolis. En el terreny futbolístic, el capità de la selecció anglesa que va guanyar el Mundial de 1966, Frederick Chelsea Bobby Moore, va morir el 24 de febrer de 1993 i, a més a més, aquell mateix any la selecció anglesa de futbol va patir una severa derrota contra Noruega en el duel per la classificació d'un dels dos combinats pel Mundial de Futbol dels Estats Units de 1994. Les respectives derrotes, també, contra els Estats Units i Holanda van acabar d'escenificar aquesta sensació de decadència de la nació.

---

<sup>29</sup> BRITISH SPORTS COUNCIL. [en línia]. [http://www.iwg-gti.org/pdfs/Brighton\\_s.pdf](http://www.iwg-gti.org/pdfs/Brighton_s.pdf) [Data de consulta: 18 d'agost de 2007]. Aquesta declaració va sortir fruit de la primera conferència internacional sobre dona i esport, que va reunir els responsables de les polítiques i decisions en matèria esportiva tant nacionals com internacionals a Brighton (Regne Unit), del 5 al 8 de maig de 1994. Va ser organitzada pel Consell Britànic d'Esports amb el suport del COI. L'objectiu fonamental, apunta la declaració, "és el desenvolupament d'una cultura esportiva que permeti i valori la plena participació de les dones en tots els aspectes de l'esport" (BSC, 1994: 2).

L'anàlisi que Maguire fa de la cobertura mediàtica d'aquests desastres esportius arriba a la conclusió que els mitjans de comunicació van atorgar a aquests successos una importància significativa, que entroncava amb el sentiment de decadència que estava a flor de pell de tots els anglesos. Aquest sentiment de nostàlgia pot ser percebut en la intervenció del llavors primer ministre John Major a la conferència anual del Partit Conservador d'aquell any: "Els dos principals eixos del discurs van ser un retorn a les bases i una reafirmació del fet de ser anglès" (Maguire, 1999: 198). En el camp esportiu, "Major va voler incrementar els nivells de participació esportiva, identificar el talent i potenciar l'esport d'elit. Aquestes voluntats van tenir sortida en el document governamental *Sport: Raising The Game*, publicat al cap d'un any dels desastres esportius" (Maguire, 1999: 199). A més a més, aquests sentiments van reforçar la campanya anglesa per obtenir l'organització de l'Eurocopa del 1996.

Ara bé, malgrat que a nivell polític Occident pot perdre pes en el control de l'esport, a nivell econòmic el panorama està marcat pel que alguns autors com Maguire (1999), Rowe (2003 i 2004) o Helland (2007) anomenen el complex mediàtic i esportiu global, que en primera instància podríem definir com el resultat de les interaccions que es produeixen entre la indústria dels mitjans de comunicació –que a la dècada dels noranta ja podem considerar que estan actuant dins un sistema de mitjans globals (Robertson, 1992; Herman i McChesney, 1999)–, de l'entreteniment i la indústria de l'esport per aconseguir una relació de simbiosi que beneficiï el desenvolupament de les tres activitats. És un moment on considerem que els processos de creació dels mitjans globals que hem descrit en el punt 2.1 i la globalització de l'esport explicada entre els punts 2.2.1 i 2.2.2 han arribat a confluïr en un mateix espai, en una mateixa figuració on els actors mediàtics i esportius es beneficien mútuament si uneixen les seves dinàmiques.

Una fase que també veu com apareixen nous esports en el panorama internacional, com per exemple el *windsurf*, l'*snowboard* o els esports extrems; on el contacte multicultural provoca que cada vegada sigui més difícil assignar un esport a una determinada cultura i on s'ha posat de manifest que l'hegemonia d'Occident no és completa, on algunes societats han pogut expressar la seva herència cultural. En aquesta conjunta, però, tenir en compte dues consideracions: per una banda, veure si, tal com apunta Houlihan (1994), aquests processos afecten el cor o l'epidermis de la cultura, és a dir, saber distingir "entre la globalització particular d'un esport i la globalització de l'organització i els valors de l'esport modern (Houlihan, 1994: 367); per altra banda, cal entendre que "l'esport global

és una figuració estructurada a través d'un seguit de balances de poder que permeten o reprimeixen els individus" (Maguire, 1999: 89).

Aquesta figuració de l'esport global inclou els següents mecanismes principals de producció, experiència i consum (Maguire, 1999: 90-91):

- La identificació i desenvolupament del talent esportiu i la seva producció a escala global, en un esdeveniment singular o poliesportiu, i el seu consum en directe o mediatitzat a escala global.
- L'existència d'una tendència cap a una única cultura esportiva global, una cultura on administracions, entrenadors o mestres promouen uns determinats valors esportius i ideologies vinculades a l'èxit i on les competicions estan estructurades de forma racional.
- La percepció dels Jocs Olímpics, tal com apunta MacAloon (1991: 42), o d'altres esdeveniments esportius internacionals, com un recurs per a la construcció d'identitats diferenciades a nivell internacional.

En aquesta figuració, els països també es poden classificar en centre, semiperifèria i perifèria. Al centre hi trobem els estats de l'Europa Occidental, Japó, Amèrica del Nord, Austràlia i Nova Zelanda. A la semiperifèria hi trobaríem els països de l'Europa de l'Est i l'exbloc comunista i alguns estats emergents com Corea del Sud. A la perifèria s'hi situarien els països de l'Orient Mitjà, Àfrica, gran part d'Amèrica Llatina i el Sud de l'Àsia. Mentre que en el terreny estrictament esportiu el centre pot ser desafiat per molts altres països –un dels herois esportius dels últims Jocs Olímpics de Pequín 2008 va ser l'atleta jamaicà Usain Bolt, que va fer el rècord del món dels 100 metres llisos amb una marca de 9,69 segons–, aquest centre manté encara el control sobre el contingut (organització d'esdeveniments esportius, disseny de productes i equipaments), la ideologia i els recursos econòmics relatius a l'esport. A la vegada, també és un centre que manté el control de les organitzacions de mitjans.

Malgrat aquest fet, avui en dia han començat a entrar amb força els esports no occidentals a les cultures occidentals (arts marcial o esports extrems), així com també l'èxit esportiu dels països de la semiperifèria o perifèria ha comportant la importació de recursos (humans<sup>30</sup> i materials) d'aquests països per part d'Occident.

---

<sup>30</sup> No obstant, la incorporació d'aquests nous recursos humans no sempre s'ha fet en condicions de legalitat. Per exemple, Dietschy (2006: 78) calcula que a França hi ha més de mil d'aquests treballadors emigrants de

### 3. TIC i esport. Una necessitat i un repte

Maguire (1999) i Rowe (2003 i 2004) han apuntat que una de les característiques de l'actual globalització de l'esport és la constatació que existeix un complex mediàtic i esportiu global, format per la indústria de la comunicació, l'entreteniment i les organitzacions esportives. En aquesta indústria de la comunicació actual, i al costat dels mitjans de comunicació de masses tradicionals (premsa, ràdio i televisió), les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) s'han convertit en un element essencial (Moragas, 2006b) com a eines d'ús quotidià, tant pels individus com per les empreses o institucions socials.

Potser l'auge de l'ús d'Internet a la segona meitat de la dècada dels noranta va ser el primer pas per aquesta nova etapa, la qual com hem dit anteriorment alguns l'han catalogada de Revolució Digital (Herman i McChesney, 1999), d'altres de Societat Xarxa o societat informacional (Castells, 2003b). Aquesta és una revolució tecnològica, al cap i a la fi, que no es caracteritza únicament pel caràcter central del coneixement i la informació, "sinó per l'aplicació d'aquests dos elements a dispositius de generació de coneixement i processament de la informació/comunicació, en un cercle de retroalimentació acumulatiu entre la innovació i els seus usos" (Castells, 2003b: 63-64). En aquest capítol intentarem desgranar quins han estat els *protagonistes* tecnològics d'aquesta revolució (Internet, telefonia mòbil i televisió digital) i la seva implicació per la societat actual i, en especial, aplicant-ho en el món de l'esport. Un esport que, sobretot el professional, no hagués pogut assolir el nivell d'internacionalització de les seves marques si no hagués estat amb l'ajuda d'aquestes tecnologies.<sup>31</sup>

Amb això, però, no vull dir que la tecnologia determini la societat. En aquest sentit, igual que Castells (2003a: 37), ens hem d'allunyar del determinisme tecnològic i apuntar que si bé la tecnologia no determina la societat (la personifica), tampoc la societat determina la innovació tecnològica (la utilitza). Per això, una breu referència al paradigma de la tecnologia de la informació –adaptant l'anàlisi clàssica de les revolucions científiques de Kuhn– "ajudarà a organitzar l'essència de la transformació tecnològica actual en la seva interacció amb l'economia i la societat" (Castells, 2003b: 106-107). El primer tret del nou

---

l'esport, atrets per intermediaris poc escrupolosos, jugant en petites formacions sense permís de residència i amb el temor permanent d'un control de la policia que els podria repatriar.

<sup>31</sup> Com a exemple de l'ús de les TIC per a l'expansió internacional d'una marca esportiva, vegi's el resum de l'estratègia d'expansió internacional de la marca *Barça* que es publica a la *Memòria 2006/2007* del FC Barcelona, presentada a l'Assemblea General de Compromissaris del 29 d'agost de 2007.

paradigma, afirma el sociòleg, és que la informació és la seva matèria primera. Les TIC són tecnologies per actuar sobre la informació, no solament informació per actuar sobre la tecnologia, com era el cas de les revolucions tecnològiques anteriors. El segon aspecte és la capacitat de penetració dels efectes de les noves tecnologies. Atès que la informació és una part integral de tota activitat humana, tots els processos de l'existència individual i col·lectiva estan perfilats per les TIC. El tercer aspecte fa referència a la lògica d'interconnexió de tot sistema o conjunt de relacions que utilitzen aquestes noves tecnologies de la informació (Castells, 2003b: 107). Per això, en relació amb aquest tercer tret del nou paradigma, el sociòleg afirmava en una de les seves col·laboracions al rotatiu català *La Vanguardia* (2 de juny de 2007, 26) que “a través d'Internet i la comunicació mòbil podem comunicar interactivament del local al global i del global al local a qualsevol temps. La comunicació és multimodal, visual, textual, auditiva i també presencial: vivim en una virtualitat real. Podem reconfigurar de forma il·limitada tots els continguts de la comunicació, així com els seus programes de relació”.

### 3.1. *Les TIC. Revulsius de la comunicació dins el món globalitzat*

Qui són, però, vertaderament els protagonistes d'aquesta revolució? Què són les Tecnologies de la Informació i la Comunicació? Entre el *maremagnum* de definicions que hi ha sobre el fenomen, voldria començar per apuntar-ne una de les més matineres, feta a inicis dels anys noranta. Carlos Eduardo Colina (1993) assegurava llavors que “les noves tecnologies de la informació fan al·lusió a un conjunt de tecnologies que tenen com a base l'electrònica i que es van anar desenvolupant amb intensitat a partir de trenta anys enrere”. L'autor fa especial èmfasi al treball del britànic Dennis McQuail (2000), qui assegura que els trets principals de les noves tecnologies són la descentralització (la provisió i elecció ja no estan predominantment en mans del proveïdor de la informació); l'elevada capacitat (les entregues per cable o per satèl·lit superen les severes restriccions que imposa la transmissió per la superfície); la interactivitat (el receptor pot seleccionar, respondre, intercanviar i mantenir-se permanentment unit als altres receptors); la flexibilitat de la forma, el contingut i l'ús (convergència).

De totes maneres, en el tombant de segle i després de l'auge popular d'Internet, cal tornar al treball de Manuel Castells (2003b i 2003e). Castells (2003b: 61-62) considera les TIC com “el conjunt convergent de tecnologies de la microelectrònica, la informàtica (màquines i programes informàtics), les telecomunicacions/televisió/ràdio i l'optoelectrònica. A més, a diferència d'alguns analistes, també incloc en l'àmbit de les tecnologies de la informació l'enginyeria genètica i el seu conjunt de desenvolupaments i

aplicacions en expansió". Castells inclou aquesta última pràctica, dins del món de les Ciències Naturals, pel fet que "l'enginyeria genètica se centra en la descodificació, manipulació i reprogramació final dels codis d'informació de la matèria viva" i perquè "la biologia, l'electrònica i la informàtica semblen estar convergint i interactuant en les seves aplicacions, en els seus materials i, el que és més fonamental, en el seu plantejament conceptual" (Castells, 2003b: 62).

Al voltant d'aquest nucli tecnològic, apunta l'autor, al final del segle XX es van produir tota una sèrie de descobriments en diversos camps, com el de la medicina, l'enginyeria o la comunicació. Així mateix, "el procés actual de transformació tecnològica s'expandeix de forma exponencial per la seva capacitat de crear una interfície entre els camps tecnològics mitjançant un llenguatge digital comú en què la informació és general, s'emmagatzema, es recupera, es processa i es transmet" (Castells, 2003b: 62). Per això, el concepte de *comunicació multimodal*. Per tant, aquest professor emèrit de Berkeley considera l'actual revolució tecnològica tan important per la societat com les altres revolucions industrials que es van donar entre mitjan segles XVIII i XIX: "La tecnologia de la informació és en aquesta revolució el que les noves fonts d'energia van ser a les successives revolucions industrials, de la màquina de vapor als combustibles fòssils i fins i tot a l'energia nuclear, ja que la generació i distribució d'energia va ser l'element clau subjacent en la societat industrial" (Castells, 2003b: 63). En aquesta nova revolució, l'autor conclou que les TIC "no són només eines a aplicar, sinó processos a desenvolupar" (Castells, 2003b: 64).

Matilde Mas i Javier Quesada (2005: 21) també qualifiquen com a revolució la importància que les TIC tenen en la societat actual. Ells, des d'un punt de vista més econòmic que sociològic, asseguren que "les TIC han invertit un procés de desacceleració de l'avanç de la productivitat que s'havia desenvolupat al llarg dels anys vuitanta, i ho han fet amb un caràcter indefinit; per tant, pot afirmar-se que la revolució de les TIC és una revolució permanent". Aquesta professora de la Universitat de València i el catedràtic de la Universitat d'Ohio afirmen que formen part del sector TIC totes aquelles activitats que "integren en un mateix procés les activitats pròpies de la informàtica, les telecomunicacions i l'audiovisual" entenent que "la informàtica (I) permet el tractament de tot tipus de informació (veu, dades i imatges) una vegada s'ha digitalitzat i el converteix en *llenguatge màquina*", mentre que "el sector de les telecomunicacions (C) inclou a tots els agents (empreses, institucions i particulars) que es relacionen amb l'emissió, transmissió i recepció de veu i dades per cable, radiofreqüència, fibra òptica o qualsevol altre sistema electromagnètic".



Tot i que Mas i Quesada (2005) ens ofereixen una definició sobre el que es considera TIC, aquesta no és l'única (Colina, 1993; McQuail, 2000; Castells, 2003b). Per aquest motiu, l'Organització per a la Cooperació i el Desenvolupament Econòmic (OCDE), el 1998 va proposar la seva pròpia definició i classificació –també subscripta per Mas i Quesada (2005: 29)– dels productes i serveis TIC per tal de facilitar les comparacions internacionals en relació amb aquest sector d'activitat:

**Figura 3.1. Classificació de Productes i Serveis TIC segons l'OCDE**  
**Font: Mas i Quesada (2005: 29)**

|                     | <b>Informàtica</b>  | <b>Comunicacions</b>   |
|---------------------|---|--|
| <b>Manufactures</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparells electrònics, maquinària i equips d'oficina (ordinadors: unitats de procés, perifèrics).</li> <li>- Aparells i instruments per realitzar mesures, controls, comprovacions i navegació, entre altres, i equipaments de control de processos industrials.</li> <li>- Balances de precisió, instruments de dibuix per ordinador i càlcul matemàtic, transportadors, aparells per a la mesura de distàncies.</li> <li>- Màquines i instruments pel contrast de la duresa, elasticitat, resistència i altres característiques dels diversos materials.</li> <li>- Hidròmetres, termòmetres, piròmetres, baròmetres, higròmetres. Instruments de mesura i càlcul, nivell, precisió, calor de líquids i gasos.</li> <li>- Instruments per l'anàlisi física o química, instruments per la mesura de la viscositat, porositat, tensió superficial, medicació de subministraments líquids o elèctrics, calibradors.</li> <li>- Instruments de mesura de la velocitat, revolucions, taxímetres, podòmetres, tacòmetres, estroboscopis...</li> <li>- Oscil·loscopis, instruments de mesura o detecció de rajos X, alfa, beta, gama, còsmics.</li> <li>- Aparells i instruments de control, reguladors automàtics, les seves parts i accessoris.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cable protegit: tot tipus de cable de coure o altres materials, inclòs el coaxial, i de fibra òptica, inclòs el cable de les bugies dels motors d'explosió utilitzats en tot tipus de vehicles, avions i vaixells.</li> <li>- Transmissors de ràdio i televisió i aparells per la telefonia i telegrafia amb o sense fils, càmeres de televisió, inclosos els aparells de subministrament de corrent.</li> <li>- Receptors de ràdio i televisió, radiotelefonia, radiotelegrafia, aparells de reproducció i gravació d'imatge i so i bens associats: micròfons, auriculars, amplificadors elèctrics d'audiofreqüència, altaveus, tocadiscos, magnetòfons, reproductors i gravadors de discs compactes, vídeos, projectors de vídeo, les seves parts i accessoris, entre altres [per exemple, DVD].</li> <li>- Aparells i instruments per realitzar mesures, controls, comprovacions i navegació, entre altres, i equipaments de control de processos industrials.</li> <li>- Aparells de radar, navegació per ràdio i control remot, microscopis no òptics, aparells de difracció, instruments d'orientació i navegació, aparells i instruments per a l'anàlisi hidrogràfica, oceanogràfica, hidrològica, meteorològica i geofísica.</li> </ul> |
|                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerç a l'engròs d'aparells electrònics, maquinària i equips d'oficina.</li> <li>- Lloguer de maquinària d'oficina i</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comerç a l'engròs d'aparells electrònics (ràdio, televisió i altres).</li> <li>- Telecomunicacions:</li> </ul>  |

|                |   |  |
|----------------|---|--|
| <b>Serveis</b> | <p>equips<br/>Activitats informàtiques i afins:<br/>a) Serveis de consultoria, suports informàtics gravats, programació de sistemes i paquets d'eines per usuaris, programació de paquets d'aplicacions.<br/>b) Consultoria de sistemes i aspectes tècnics, desenvolupament de programes personalitzats, anàlisi de sistemes i programació, manteniment de sistemes i altres serveis professionals de consultoria i subministrament informàtic.<br/>c) Serveis de gestió de recursos informàtics, tractament i tabulació de dades i altres serveis de tractament informàtic de bases de dades.<br/>d) Serveis de manteniment i reparació de màquines d'oficina, comptabilitat i equip informàtic.</p> | <p>a) Serveis telefònics per a trucades locals i interurbanes i telefonia mòbil.<br/>b) Serveis de xarxes comercials compartides, especialitzades, de transmissió de dades, de transmissió electrònica de missatges i d'informació.<br/>c) Serveis de transmissió d'emissores de televisió, ràdio, serveis de connexió, serveis integrats de telecomunicacions, radiocerca i videoconferència.<br/>d) Serveis de transmissió per cable d'emissions de ràdio i televisió i altres serveis de telecomunicacions.</p> |
|----------------|---|--|

Com veiem en la figura 3.1, l'OCDE considera dins del sector de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació un ampli ventall de productes i serveis que, en cap cas, desentonen al costat de la definició de Castells (2003b). Ara bé, en el nostre treball, no podem centrar-nos en tots aquests productes i serveis ni, òbviament, el món de l'esport no els consumeix o usa tots. Així doncs, en aquest treball en parlar de TIC voldrem incidir en les possibilitats tecnològiques i usos socials d'Internet, telefonia mòbil i televisió digital, entenent que aquestes tres tecnologies de comunicació, la seva indústria i els usos que els actors els ha atorgat han estat els que més incidència social han tingut en l'estructuració de la nova indústria de l'esport global, tal com veurem en el capítol 4 i 7 d'aquesta tesi doctoral.

A tall d'exemple, i tot i que ho explicarem en el sisè capítol, apuntar que si bé el futbol s'ha convertit en un contingut clau per l'expansió del negoci de les plataformes de televisió digital (Williams, 1994; Barajas, 2002; Agudo i Toyos, 2003; Llorens-Maluquer, 2005), també els ingressos en concepte de drets de retransmissió constitueixen la major font de finançament dels clubs (Andreff, 2006: 32). Tots els deu clubs més rics del món, segons l'últim informe de l'auditoria Deloitte de l'any 2007 (Parkes, et. al., 2007), perceben més d'un 25% del total d'ingressos en concepte de drets televisius. El que més, la Juventus de Torí, el qual els ingressos en concepte de drets de retransmissions li representen un 68% del total (Parkes, et. al., 2007: 6).

Pel que fa a Internet, per exemple, algunes pàgines web de clubs de futbol, com la del FC Barcelona ([www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat)), registren una mitjana mensual de més de 26,3 milions

de pàgines vistes (dades de maig de 2007)<sup>32</sup> o, en un altre cas, la web de la Professional Golfers Association of America (PGA) ([www.pga.com](http://www.pga.com)) va incrementar en un 116% els usuaris de vídeo *streaming*<sup>33</sup> entre el 2006 i el 2007 (arribant als dos milions de visionats) i tenint 165 milions de pàgines vistes.<sup>34</sup>

Quant a telefonia mòbil, el servei d'alertes del FC Barcelona, per exemple, va registrar un increment del 280% tan sols entre els anys 2004 i 2005 (FC Barcelona, 2005: 104). Però, passant de la tecnologia a la indústria que la produeix, cal esmentar que la indústria de la telefonia mòbil s'ha convertit en un dels principals patrocinadors de l'esport d'elit actual. Per exemple, l'operadora Vodafone dona nom a un equip de fórmula 1 o el Reial Madrid va firmar el 2005 un contracte amb el fabricant de telèfons mòbils BenQ de 120 milions d'euros per cinc temporades<sup>35</sup>, tot i que aquesta empresa es va declarar insolvent el setembre de 2006 i va abandonar al final de la temporada el patrocini de la samarreta del club de la capital espanyola<sup>36</sup>.

### 3.2. Perspectives teòriques en l'estudi de la relació entre tecnologia i societat

Tal com hem fet amb l'anàlisi del procés de globalització, després d'apuntar algunes definicions del que són les TIC, hauríem de veure des de quins angles els investigadors s'han aproximat a l'estudi de les relacions entre la tecnologia i la societat: Conceptes sobre la Societat de la Informació i el Coneixement, Teoria de la dominació i la dependència, Teoria crítica, Teoria de l'autodinàmica tecnològica relativa i *Knowledge Gap-hypotesis* (KGH). Evidentment, proposem una catalogació de diverses perspectives teòriques, tenint en compte que els treballs dels autors principals de cada una d'elles no són limitats i, per tant, poden encabir-se en més d'una de les perspectives. La catalogació que es presenta a continuació s'ha pogut fer a través dels treballs de Carlos Eduardo

---

<sup>32</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 27 d'agost de 2007].

<sup>33</sup> Un servidor de vídeo *streaming* és un recurs que facilita la transmissió de clips o pel·lícules de vídeo a través de la xarxa. Aquest sistema consisteix en el fet que la reproducció dels clips no requereix descàrrega prèvia en l'ordinador de l'usuari, sinó que és el servidor qui entrega les dades del clip de forma continuada, sincronitzada i en temps real (al mateix temps que s'envia, s'està visualitzant).

<sup>34</sup> SPORTBUSINESS. [en línia]. "PGA.com sets record streaming and traffic numbers" a *Sportbusiness.com*, 16 d'agost de 2007. <http://www.sportbusiness.com/news/162389/pga-com-sets-record-streaming-and-traffic-numbers> [Data de consulta: 16 d'agost de 2007].

<sup>35</sup> RUIZ DEL ARBOL, A i SÁNCHEZ VEGA, G. [en línia]. "BenQ raya el fura de juego con el Real Madrid" a *Cinco Días*, 3 de novembre de 2006. [http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/BenQ/raya/fuera/juego/Real/Madrid/cdsemp/20061103cdscdsem\\_p\\_4/Tes/](http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/BenQ/raya/fuera/juego/Real/Madrid/cdsemp/20061103cdscdsem_p_4/Tes/) [Data de consulta: 17 d'agost de 2007].

<sup>36</sup> MARKETING DIRECTO. [en línia]. "Bwin será el próximo patrocinador del Real Madrid" a *Marketing Directo*, 6 de juny de 2007. <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=23220> [Data de consulta: 23 de gener de 2009].

Colina (1993), Martín Becerra (2003), Armand Mattelart (2002) i Matilde Mas i Javier Quesada (2005).

### 3.2.1. Conceptes sobre la Societat de la Informació i el Coneixement

Els teòrics que han treballat sobre la Societat de la Informació i el Coneixement assenyalen el pas d'una Societat Industrial a una Societat de la Informació i, posteriorment, de la Societat de la Informació a la Societat de Coneixement. Colina (1993) afirma que podem trobar antecedents clars d'aquesta posició en els treballs de McLuhan (1962) o Fritz (1962). Aquest investigadors són els que Martín Becerra (2003) conceptualitza com a "postindustrialistes" o pioners en l'estudi de la societat informacional. L'autor més reconegut pròxim a aquest plantejament és Daniel Bell, que encunja el concepte de "societat postindustrial" per subratllar "el caràcter central del coneixement teòric com a eix pel qual s'organitza la nova tecnologia, el creixement econòmic i l'estratificació de la societat" (Bell, 1976: 138).

No obstant, Becerra (2003) explica que hi ha hagut altres línies de treball en el si de l'estudi de l'anomenada Societat de la Informació. Primerament, aquells qui es van dedicar a fer estudis sobre l'estat de la qüestió (Simon Nora i Alain Minc, 1980; l'Informe Bangemann de la Comissió Europea el 1994 o els treballs de l'OCDE del 2003). El grup dels "gurus" és el tercer corrent que apunta Becerra (2003). Són autors atrapats en la racionalitat tècnica, en el sentit que raonen a partir dels canvis tecnològics i el seu efecte sobre una massa suposadament neutra i indiferenciada, que seria la societat (Becerra, 2003). Com a exemples hi ha els treballs de Nicholas Negroponte o el fundador de Microsoft, Bill Gates (Mattelart, 2002: 71).

El quart grup és el d'aquells que analitzen les polítiques de comunicació relacionades amb la Societat de la Informació i els actors que les configuren. Són autors que parteixen de la concepció de la comunicació com un fenomen medul·lar de la convivència social. Alguns dels autors són Régis Debray (1983, 1995, 2001), Mauro Wolf (1994), Dominique Wolton (1992, 1997, 2000), Enrique Bustamante (1982, 1997a, 1997b, 1999, 2000 i 2002), Miquel de Moragas (1985, 1995 i 2000), Jesús Martín Barbero (1987 i 1999) o Néstor García Canclini (1989, 1990, 1995, 1998, 1999a i 1999b).

Finalment, Becerra (2003) apunta que hi hagut un corrent crític respecte a l'estudi de la Societat de la Informació (Mattelart, 2002; Webster, 2002; Tremblay, 2003). Una línia que emfatitza la centralitat econòmica dels processos i activitats culturals, comunicacionals i

informatives d'aquesta nova Societat de la Informació i del qual alguns autors, com Armand Mattelart, també són figures destacades de la Teoria de la dominació o la dependència. Becerra (2003) també posa en aquesta línia Manuel Castells, tot i que la seva aproximació a l'objecte d'estudi és totalment diferent d'alguns autors d'aquesta tradició investigadora, com per exemple Gaëtan Tremblay, que es refereix a aquesta nova societat com a "societat postfordista o gatesista" (Tremblay, 2003). Castells (2003b) ens parla d'una societat informacionalista, "definida històricament per la reestructuració del mode capitalista de producció cap a la fi del segle XX" (Castells, 2003b: 47). És en aquesta societat on l'augment de la producció s'aconsegueix mitjançant la utilització del coneixement per tal d'aconseguir la millor combinació de factors de producció per tal d'optimitzar-los. Ara bé, en l'anàlisi d'aquesta nova societat, destaca un concepte: la "societat xarxa". Manuel Castells (2003a i 2003b) afirma que avui en dia estem en una "societat xarxa". La societat xarxa no és el resultat de l'impacte de les TIC ni de la difusió d'Internet. En realitat és una forma social nova, que resulta de la interacció complexa de l'evolució social i tecnològica, amb Internet com a mitjà de comunicació interactiu i com a infraestructura indispensable de l'organització en xarxa en tots els àmbits de la vida.

Però alguns autors ja han apuntat a una nova etapa: la Societat del Coneixement (Drucker, 1994). Aquest autor estableix que la informació és un instrument del coneixement, però no el coneixement en si mateix; el coneixement obeeix a aquells elements que poden ser compresos per qualsevol ment humana raonable, mentre que la informació són aquells elements que obeeixen principalment a interessos comercials (Drucker, 1994). Per aquest autor, la Societat del Coneixement és una etapa evolutiva cap on es dirigeix la humanitat i que arribarà mitjançant les oportunitats que representen els mitjans i la humanització de les societats actuals.

### 3.2.2. Teoria de la dominació i la dependència

Els treballs que es podrien situar en aquesta perspectiva d'anàlisi no deixen de tenir molta relació amb aquells que en el punt 1.1. asseguraven que en el desenvolupament del món global no hi ha una relació igualitària entre el centre i la perifèria, sinó que el centre s'ha desenvolupat en detriment del mal anomenat Tercer Món. En aquest sentit, autors com Hamelink (1980 i 1987), Schiller (1986, 1993) o Mattelart (1977 i 1979) han denunciat que en el sector de les innovacions tecnològiques també s'ha donat aquest desenvolupament no igualitari entre Occident i la resta del planeta.

En aquesta perspectiva, Colina (1993: 15) assegura que “les transaccions electròniques han estat les protagonistes del procés d'internacionalització de la producció i de la circulació d'un nou model d'acumulació de capital i es troben intrínscament vinculades a les economies de guerra dels països industrialitzats. Entre els factors dinàmics es mencionen les companyies multinacionals i les noves tecnologies, que impliquen millores substancials en la competitivitat”. Per exemple, Mattelart i Mattelart (1986) ens parlaran de la “civilització de l'electrònica” o crearan el concepte de “pentagonització de les comunicacions”. No obstant, Schiller (1986: 17) denuncia la fal·làcia de presentar les TIC com a panacea de la crisi del sistema mundial de mercats. Són autors que analitzen les noves tecnologies des d'un punt de vista apocalíptic, on aquestes “comportaran sempre i fonamentalment major vigilància i control, consolidació del sistema empresarial transnacional, dependència, uniformització dels productes culturals, reforçament dels elements dominants de l'ordre social i una major mercantilització de les diferents esferes de la vida” (Colina, 1993: 16).

### 3.2.3. Teoria crítica

Com és ben conegut, pels autors crítics els mitjans de comunicació són “instruments de reproducció de masses que, en la llibertat aparent dels individus, reproposen les relacions de força de l'aparell econòmic i social” (Wolf, 1991: 105-106). Els representats de l'Escola de Frankfurt critiquen l'hegemonia de la raó instrumental; per ells, la raó tècnica ha triomfat a Occident imposant-se en diversos àmbits i legitimant la dominació (Colina, 1993: 18). Així doncs, les dues generacions de l'Escola de Frankfurt han avortat el problema tecnològic. La primera, amb autors de referència com Max Horkheimer, Theodor Adorno o Herbert Marcuse van fer-ho des d'una crítica a la cultura de masses. La segona, entronitzada en els treballs de l'alemany Jürgen Habermas, ubicant la comunicació com l'element central de la racionalitat crítica (Wolf, 1991: 105-106).

Per Habermas, “la ciència i la tècnica, traduïdes formalment a la consciència positiva imperant i articulades com a consciència tecnocràtica, començaren a assumir un paper d'una ideologia que va rellevar a les ideologies burgeses destruïdes” (Colina, 1993: 19). El sociòleg i filòsof alemany no sols parla de la *cientifització* de la tècnica, sinó també de la política. Segons Colina (1993: 19), “Habermas va reenganxar la teoria marcusiana sobre la doble funció del progrés tècnic i científic. La tècnica i la ciència actuen com a forces productives però ja no tenen un poder subversiu, ans al contrari, es constitueixen en les mateixes bases de legitimació, a qui apel·la ara la creixent productivitat i dominació de la naturalesa”.

#### 3.2.4. Teoria de l'autodinàmica tecnològica relativa

Els treballs de John Kenneth Galbraith (1984) o Landong Winner (1979 i 1987) serien exemples d'aquesta perspectiva que critica la concepció utilitarista i instrumental de la tecnologia. Per una banda, l'economista Galbraith (1984: 52) afirma que "el que determina la societat econòmica és el conjunt dels imperatius de la tecnologia i de l'organització, no les imatges ideològiques". Per ell, la tecnologia no és el factor de canvi, sinó també un resultat d'aquest.

Per altra banda, per Winner (1979 i 1987) el més nou de la societat moderna radica en la rapidesa amb què els invents i els descobriments juguen un paper en l'activitat pràctica de la civilització. Winner defineix la tecnologia com la manifestació de dues influències bàsiques: l'imperatiu tecnològic i l'adaptació inversa, quan aquestes es presenten a la societat com una necessitat opressiva (Winner, 1979: 48).

#### 3.2.5. 'Knowledge Gap-hypotesis' i el distanciament tecnològic

La *Knowledge Gap-hypotesis*, hipòtesi del distanciament o de la diferència de coneixement, es pot ubicar en el conjunt d'estudis sobre els efectes cognitius dels mitjans de comunicació que ha fet la *Mass Communication Research* nord-americana (Saperas, 1987). Aquesta va ser formulada per primer cop el 1970 per Phillippe J. Tichenor, Clarice N. Olien i George Donohue. Els tres autors van fer una proposta basada a partir d'anàlisis empíriques, lligada als plantejaments difusionistes de la innovació en àmbits com els rurals i en països en vies de desenvolupament.

La hipòtesi dels tres autors era: "En el moment en què la informació proporcionada pels mitjans de comunicació s'incrementa en un determinat sistema social, els segments socials amb major nivell socioeconòmic tendeixen a adquirir aquesta informació més ràpid que els segments socials que tenen menys nivell; per tant, la fractura de coneixements entre aquests dos segments tendeix a augmentar i no pas a reduir-se" (Tichenor, Donohue i Olien, 1970: 159-160). La hipòtesi parteix de l'assumpció que els fluxos d'informació en la societat no són homogenis com a conseqüència d'una sèrie de factors. Bonfadelli (2002: 68) descriu els cinc factors que poden provocar fractures de coneixement entre segments de la societat:

- Habilitats comunicatives: els segments millor educats són més hàbils amb els recursos comunicatius per interpretar i usar les informacions dels mitjans de comunicació.
- Coneixements previs: els segments més educats tenen més coneixements en relació amb els afers públics. Per tant, els coneixements previs ajuden al reconeixement i a la interpretació de la nova informació.
- Contactes socials rellevants: els segments més cultivats estan integrats en xarxes socials d'individus que actuen com a recursos interpretatius secundaris del coneixement.
- Ús selectiu, acceptació i emmagatzematge de la informació: l'educació va lligada a la consciència de la necessitat social d'estar informats.
- Estructura del sistema mediàtic: els sistemes mediàtics moderns es diferencien en la mesura que la informació sobre els afers públics és distribuïda per escrit. Els mitjans escrits són usats habitualment per la gent més cultivada, mentre que els segments amb menys nivell educatiu recorren a la televisió com a mitjà per estar informats.

Aquesta perspectiva ha estat la base pel desenvolupament del que avui conceptualitzem com a "fractura digital". La hipòtesi suggereix que l'aparició de nous mitjans de comunicació –com per exemple Internet o la telefonia mòbil– incrementa la fractura de coneixements, ja que els sectors menys hàbils per la recepció del coneixement mostren una actitud més reàcia a variar els seus comportaments per poder accedir a aquest (Bonfadelli, 2002).

### 3.3. *Internet. Evolució i conceptes bàsics de la xarxa*

#### 3.3.1. Internet: de la tecnologia militar a l'ús social

El primer ordinador va néixer al Pentàgon (l'ENIA,C el 1946) igualment com Internet anys després, el 1969. Ambdós, que es van crear com a revulsius per a la indústria militar, ara són essencials per a les vides quotidianes de la gent. Oficialment, el naixement d'Internet es pot remuntar al projecte ARPANET, un programa de l'*Advanced Research Projects Agency* (ARPA), "amb el propòsit de connectar ordinadors i establir una xarxa entre quatre centres d'investigació de Califòrnia. El mòdem<sup>37</sup> es va desenvolupar als anys

---

<sup>37</sup> L'any 1977 dos estudiants de la Universitat de Chicago (Ward Christensen i Randy Suess) van desenvolupar l'avui en dia conegut MODEM, que els permetia transferir arxius entre els seus ordinadors



setanta, i va permetre que la primera transmissió d'informació entre ordinadors fos possible" (Moragas, et. al., 2003: 10).

L'any 1975, l'ARPANET va ser transferida a l'Agència de Comunicacions de Defensa i, amb l'objectiu de facilitar la comunicació entre diferents ordinadors de les divisions de les forces armades, l'Agència va crear una connexió entre diverses xarxes sota el seu control. Va establir la Xarxa de Dades de la Defensa (*Defense Data Network*), que operava ja amb protocols TCP/IP.<sup>38</sup> El 1983, el Departament de Defensa va creure convenient destinar ARPANET només a la investigació, renombrant-la ARPA-INTERNET. L'any 1984, la Fundació Nacional per a la Ciència (NSF) va establir la seva pròpia xarxa de comunicacions (NSFNET) i el 1988 va començar a usar ARPA-INTERNET, com a eix central. Ja el 1990, "el nombre de xarxes, usuaris i de servidors de dades havia crescut de tal manera que el Pentàgon va liquidar l'ARPANET i es va integrar, com totes les altres institucions públiques i privades, a la gran xarxa de xarxes, Internet, gestionada per la National Science Foundation fins al 1995" (Sahagún, 2004: 332).

A més a més, el 1990 també es va produir un nou desenvolupament: la creació de la *world wide web* (www) com una eina per a l'intercanvi d'informació a través de la xarxa. El sistema va ser dissenyat a partir d'una aplicació introduïda per Tim Berners-Lee i Robert Calliau i es basava en un sistema d'hiperenllaços i hipertextos que permetien l'accés a informació emmagatzemada en pàgines web, les quals estan representades per adreces. Tal com apunta Giddens (2001: 596), "la web és una biblioteca global multimèdia". Els navegadors, iniciats per Berners-Lee i Calliau, es desenvoluparan per llegir aquestes pàgines web, que permeten el moviment fluid i continuat entre les pàgines, i donen lloc a una acció coneguda com "navegar per la xarxa" (Moragas, et. al., 2003: 10).

Des del moment en què els dos dissenyadors de la *www* posen a la xarxa el seu *software*, diversos *hackers* de tot el món van començar a desenvolupar els seus propis navegadors, basant-se en els treballs de Berners-Lee (Castells, 2003e: 33). De totes aquestes versions, la que tenia una orientació més comercial va ser Mosaic (dissenyat a

---

personals (PC) i, el 1978, van dissenyar el Computer Bulletin Board System, que permetia als PC arxivar i transmetre els missatges.

<sup>38</sup> L'any 1973, dos informàtics, Robert Kahn i Vint Cerf, van elaborar un treball on esbossaven l'arquitectura bàsica del futur Internet. Segons ells, "per aconseguir que les xarxes d'ordinadors poguessin comunicar-se entre elles, eren necessaris uns protocols de comunicació estandarditzats" (Castells, 2003e: 27). L'any 1973 un grup d'investigadors on hi havia el mateix Cerf, Gerard Lelann (del grup d'investigacions francès Cyclades) i Robert Metcalfe (Xerox PARC) van aconseguir parcialment l'objectiu dissenyant el Protocol de Control de Transmissió (TCP). L'any 1978, Cerf juntament amb Steve Crocker i Jon Postel van dividir el TCP en dues parts, afegint el protocol interxarxes (IP) i creant així el protocol TCP/IP, estàndard sobre el qual opera Internet. Tot i això, ARPANET encara va continuar usant un protocol diferent, l'NCP, durant cert temps.

la Universitat d'Illianois). Finalment, els inventors de Mosaic (Marc Anderssen i Eric Bina, juntament amb el seu equip) van ser contractats pel líder empresarial de Silicon Valley, Jim Clark, per crear l'empresa Mosaic Communications, posteriorment Netscape Communications, que posaria a la xarxa el primer navegador comercial a l'octubre de 1994: Netscape Navigator. Amb l'èxit de Netscape, el 1995 Microsoft va descobrir Internet i en el seu *software* de Windows va incloure-hi el seu navegador, Internet Explorer, basat en la tecnologia dissenyada per Spyglass (Castells, 2003e: 33). A més a més, el 1995 Sun Microsystems va dissenyar el llenguatge Java, "un llenguatge de programació que permet als programes d'aplicació (*applets*) viatjar d'un ordinador a un altre a través d'Internet, fent possible als ordinadors executar sense problemes programes baixats d'Internet" (Castells, 2003e: 33-34).

### 3.3.2. L'Era Webcasting i la 'Web 2.0'

A partir del 1995, el creixement d'Internet va ser molt accelerat. Del 1995 al 1998 les pàgines web creades diàriament es doblaven cada 53 dies i els usuaris de la xarxa es doblaven diàriament (Moragas, 1999: 7). En el sector de la comunicació, "primer van ser els diaris els que van començar a oferir les seves versions en línia; llavors, les agències de notícies, que van entendre que Internet representava el final de la separació tradicional entre mitjans de comunicació i agències. Més tard, entre 1996 i 1997, les estacions de ràdio van començar a oferir informació de la seva programació i programes directes a través d'Internet gràcies als primers *softwares* de reproducció d'àudio" (Moragas, 1999: 10).

Però entre el 1997 i el 1998, apunta Moragas (1999: 10), serà quan es consolidarà la presència de les televisions a la xarxa. A partir de 1997, amb programes per visionar imatges en moviment com el Real Player i l'augment de la rapidesa dels mòdems (28.8 Kbps i 56.6 Kbps), es pot dir que ha començat l'Era Webcasting (Moragas, 1999: 10). Uns operadors que, tal com afirma l'investigador català, veuran que el *webcasting* no només significa emetre la televisió a través d'Internet, sinó la creació de nous mitjans de comunicació, nous mitjans multimèdia que puguin incloure vídeo, dades, text, hipertext, estadístiques... (Moragas, 1999: 11).

L'entrada dels mitjans de comunicació a la xarxa va ser paral·lela al desenvolupament d'uns altres actors: els portals. En aquest sentit, els portals s'han convertit en una eina de referència per l'usuari per ser la porta d'entrada a la xarxa. Baró i Onalba (2001) asseguren que aquests van sorgir amb l'objectiu de facilitar l'entrada de l'usuari a

Internet, per poder localitzar la informació necessària, ser un punt de partida per iniciar l'activitat a la xarxa i, al cap i a la fi, fidelitzar l'usuari. Per aquest motiu, els portals han desenvolupat un seguit de continguts i serveis en l'entorn web que s'han extrapolat a la resta de pàgines web corporatives.

La primera generació de portals va ser entre el 1990 i el 1996. El primer de tots va ser el del grup mediàtic multinacional Time Warner. Aquests portals inicialment tenien una part restringida als seus clients amb tota una col·lecció de serveis. La segona generació de portals és la que va de 1997 a 1999 –anys que també coincideixen amb els Jocs de Nagano-98 i la consolidació d'Internet com a eina de comunicació dins el Moviment Olímpic, després que ja el 1995 el COI creés la seva pàgina web i a Atlanta-96 es desenvolupés la primera pàgina web oficial d'uns Jocs–. En aquesta segona etapa, amb la proliferació d'Internet, els grans proveïdors obren part dels seus serveis al públic en general. Aquest canvi d'orientació va ser a causa de la intenció de captar nous clients i de fidelitzar els existents amb l'oferta de tot un conjunt de serveis de valor afegit (Baró i Ontalba, 2001; Jiménez, 2001). És a partir d'aquests anys quan es comença a produir el ràpid creixement econòmic d'aquest tipus d'empreses basades en els serveis a través d'Internet i comença a aparèixer el concepte de *bombolla tecnològica*.<sup>39</sup>

La tercera generació de portals (per exemple, moment de llançament de Terra Networks o Lycos) apareix a partir de 1999 i es caracteritza per la proliferació de portals de diferent procedència geogràfica i per la transformació de motors de cerca i de distribució de programari en portals. Àngels Jiménez (2001) assegura que l'aparició de serveis de valor afegit obre noves possibilitats de negoci. Juntament amb la contractació de publicitat, la contractació d'aquests serveis pot ser una important font d'ingressos (Jiménez, 2001: 121).

Baró i Ontalba (2001) fan una classificació dels diversos serveis i continguts que poden allotjar els portals. Pel que fa als serveis es pot trobar:

- Edició i publicació: allotjament de pàgines web d'usuaris, inclusió de pàgines web d'usuaris en el seu directori de recursos temàtics o edició d'anuncis classificats.

---

<sup>39</sup> Per exemple, la casa de subhastes per Internet eBay, que avui en dia està en un dels quatre primers llocs del rànquing mundial del sector de les empreses d'Internet en facturació, va sortir a borsa el setembre de 1998. En el seu primer dia a la borsa, les seves accions van pujar de 18 dòlars, el preu d'obertura, a 45 dòlars. El novembre d'aquell mateix any, TheGlobe.com, que ofereix eines pels usuaris perquè es construeixin les seves webs, així com també ofereix fóruns i xats, surt a borsa i passa, en el seu primer dia, de 9 dòlars a 63 dòlars per acció (Cinco Días, 20 de juliol de 2000: 45).

- Comunicació: subministrament d'accés a Internet, xats i fòrums, adreça de correu electrònic o enviament de missatges a mòbils.
- Informació: motors de cerca, pàgines grogues, diccionaris, llistes de carrers o estat de les carreteres. En el món esportiu, un dels serveis més usats és el de les retransmissions del partit al minut. Per exemple, l'ofert pel portal Terra Networks durant els partits de la Lliga de Primera Divisió de futbol a Espanya.<sup>40</sup>
- D'altres: agenda, programes *freeware* i *shareware*.

Pel que fa als continguts allotjats en aquest tipus d'accessos al ciberespai, Baró i Ontalba (2001) parlen dels següents:

- Actualitat: última hora i classificació de les notícies per seccions. S'hi acostuma a col·locar enquestes interactives sobre temes recents que creïn debat popular. Són enquestes interactives, no provabilístiques, que en el cas de la premsa esportiva s'ha usat per saber l'opinió dels lectors respecte a un determinat tema d'actualitat, per exemple, un fitxatge o un escàndol.
- Entreteniment: oci, jocs i humor.
- Agenda: sorteigs, meteorologia i horòscop.
- D'altres: gastronomia, infantil, motor o seccions dedicades al públic femení. Com bé estableix Moragas et. al. (2003: 95), el públic femení s'ha convertit en un segment de mercat clau per algunes indústries, entre elles la de l'esport.

Tot i que el 1999 apareix una tercera generació de portals i grans grups de comunicació anuncien accions multimilionàries en el sector d'Internet (el novembre de 1999 Disney compra Infoseek per 1.500 milions de dòlars<sup>41</sup> i crea el portal Go.com o el gener de 2000 America Online i Time Warner es fusionen creant una companyia valorada en 57 bilions de pessetes<sup>42</sup>), serà a partir del març del 2000 quan les expectatives que s'havien posat en els negocis de la xarxa comencen a decaure i es pot començar a parlar de l'esclat de

---

<sup>40</sup> Aquest mateix servei que ofereix Terra Networks del "partit al minut" és també ofert per tres dels quatre principals diaris espanyols (*Sport*, *Marca* i *As*). En el cas d'*Sport*, amb seu a Barcelona, només s'ofereixen els partits del FC Barcelona (<http://www.sport.es/alminuto.asp>). En el cas dels altres dos diaris, tots dos amb seu a Madrid, es presenta aquesta opció com a *carrusel* esportiu, amb informació instantània de tots els partits. És per aquest motiu que en aquesta nota no es pot oferir una URL específica per enllaçar amb el servei dels dos rotatius, sinó que és en cada partit que s'estableix un enllaç especial.

<sup>41</sup> PARRADO, J. [en línia]. "Disney quiere quedarse con todo el portal Infoseek" a *El Mundo*. 9 de juny de 1999. <http://www.elmundo.es/navegante/99/junio/09/disney.html> [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].

<sup>42</sup> AGÈNCIES. [en línia]. "America Online y Time Warner crean el mayor grupo mundial de comunicación" a *El Mundo*. 10 de gener de 2000. <http://www.elmundo.es/noticias/2000/1/10/economia/947501917.html> [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].

la *bombolla tecnològica*<sup>43</sup>. Una de les primeres causes, escriu Tom Weber de *The Wall Street Journal*, és que els empresaris d'aquestes empreses d'Internet van adoptar el risc com a bandera: "S'enorgullien de jugar-se el tot pel tot i amb aquesta actitud justificaven suculentos opcions de compra d'accions. Desafortunadament, van perdre la perspectiva el més alt nivell de la corba de risc. La diferència entre un negoci que valia la pena i una idea sense futur va ser imperceptible".<sup>44</sup> A més a més, l'analista també apunta que aquestes empreses es "van entossudir a aconseguir una cosa impossible: llançar companyies amb setmanes, atraure milers de clients en mesos".<sup>45</sup>

Cal destacar, però, altres elements estructurals de l'economia que van afectar. Per una banda, la desacceleració econòmica de finals dels noranta (Pulido, 2001). Amb aquesta desacceleració de l'economia es va reduir la despesa publicitària de les empreses i, a més, com que les mateixes empreses d'Internet no aconseguien finançament van retallar els costos de promoció.<sup>46</sup> Per l'altra, l'alentiment de la venda d'ordinadors va afectar les perspectives de la demanda de béns i serveis relacionats amb la xarxa (Pulido, 2001).<sup>47</sup> S'ha de tenir present que "els mercats vinculats a les TIC són especialment sensibles als canvis en la situació econòmica per tractar-se, en una part important, de decisions d'inversió" (Pulido, 2001). L'exemple més interessant del declivi d'aquestes empreses d'Internet el podem trobar en la caiguda en borsa del portal de Telefónica, Terra Networks. El desembre de 2000, una empresa que havia valgut 6,43 bilions de pessetes tenia una capitalització de mercat de només 1,19 bilions.<sup>48</sup>

L'esclat de la *bombolla tecnològica* va marcar un moment crucial per la web (O'Reilly, 2006). De les restes d'una indústria que va quedar mermada econòmicament, i aprofitant la infraestructura tècnica creada durant els anys de bonança, en va sortir una nova generació d'usuaris (Fumero i Roca, 2007: 10). Una generació d'usuaris que, segons apunten Fumero i Roca (2007: 11), van combinar l'element social (com i on ens comuniquem i relacionem) i el tecnològic (noves eines, sistemes, plataformes, aplicacions i serveis), provocant canvis d'un cap a l'altre. Segons ells, "sorgeix una nova xarxa caracteritzada per la web de les persones davant de la web de les dades" (Fumero i

---

<sup>43</sup> WEBER, T. "La burbuja de Internet estalló... ¿Y ahora?" a *Cinco Días*. 20 de juliol de 2000. p. 45.

<sup>44</sup> WEBER, T. "La burbuja de Internet estalló... ¿Y ahora?" a *Cinco Días*. 20 de juliol de 2000. p. 45.

<sup>45</sup> WEBER, T. "La burbuja de Internet estalló... ¿Y ahora?" a *Cinco Días*. 20 de juliol de 2000. p. 45.

<sup>46</sup> RODRIGO, N. "Terra cae por debajo del precio de colocación en plena crisis de los portales" a *Cinco Días*. 21 de desembre de 2000. p. 31.

<sup>47</sup> El portal N-economia, de la Facultat de Ciències Econòmiques de la Universitat Complutense de Madrid, va alertar que les vendes d'ordinadors personals a Europa havia passat d'un increment del 10% en l'últim trimestre del 2000 a només un 2% en el primer trimestre del 2001. La taxa d'increment interanual era del 6%.

<sup>48</sup> RODRIGO, N. "Terra cae por debajo del precio de colocación en plena crisis de los portales" a *Cinco Días*. 21 de desembre de 2000. p. 31.

Roca, 2007: 11). El concepte Web 2.0, registrat per l'editorial O'Reilly Media, neix en aquest context i per fer referència a aquesta nova concepció de la xarxa. Un concepte que no representa una nova evolució tecnològica, sinó una nova actitud de com desenvolupar els continguts web: convergència de les tecnologies del petit (*nanotecnologia*), del viu (*biotecnologia*) i del coneixement (neurociències i ciències de la cognició), impulsades totes elles per les TIC (Fumero i Roca, 2007: 12). En resum, un pas de la interacció a la col·laboració.

Els inventors del concepte Web 2.0 van establir tota una sèrie de principis pel disseny d'aquestes noves webs. En primer lloc, O'Reilly (2006) assenyala la necessitat de pensar la web com a plataforma per on s'ofereixen diversos serveis a l'usuari, on "el valor del *software* és proporcional a l'escala i al dinamisme de les dades que ajuda a gestionar" (O'Reilly, 2006). Per exemple, Google<sup>49</sup>, una de les quatre principals empreses d'Internet del món, no és només una col·lecció d'eines de *software*, és una base de dades especialitzada. Sense les dades, les eines són inútils; sense el *software*, les dades immanejables. Així doncs, es fa evident que les bases de dades es converteixen en un dels components essencials pel disseny de les aplicacions Web 2.0 (O'Reilly, 2006). És d'esperar, doncs, que "en els pròxims anys vegem batalles entre subministradors de dades i proveïdors d'aplicacions, quan en ambdós casos es donin compte de la importància de certs tipus de dades com a components bàsics de la Web 2.0" (O'Reilly, 2006).

Un altre principi important que destaca O'Reilly (2006) és la necessitat d'aquestes companyies d'Internet d'actualitzar-se constantment. Segons ell, "el *software* deixarà de funcionar si no es manté diàriament" (O'Reilly, 2006). Per això, per exemple, Google ha de rastrejar contínuament la xarxa a la cerca de nous enllaços o filtrar diàriament els diversos enllaços d'*spam* (missatges brossa). A més a més, els usuaris es consideren *co-desenvolupadors* de les aplicacions Web 2.0. Per tant, la supervisió en temps real dels usos que els usuaris fan de les aplicacions, així com també les que més utilitzen, és imprescindible per aquestes noves companyies. Amb la Web 2.0, a més, els usuaris podran veure presentades les aplicacions web de forma atractiva aprofitant les capacitats de la tecnologia AJAX (Asynchronous Javascript And XML), una tecnologia que "permet agilitzar la interacció entre navegador i usuari" (Fumero i Roca, 2007: 13).

---

<sup>49</sup> Les quatre principals empreses d'Internet del món (Amazon.com, Google, Yahoo i eBay) van tancar l'exercici 2005-06 amb un increment del 38% dels ingressos. Per companyies, Amazon.com continua sent la líder amb una facturació de 10.710 milions de dòlars; Google factura 10.604 milions de dòlars; Yahoo, 6.426 milions de dòlars i eBay en factura 5.969 milions (*Cinco Días*, 2 de febrer de 2007: 20).

La tecnologia AJAX té una característica essencial pel desenvolupament de la Web 2.0: les barreres per la seva reutilització són extremadament baixes i gran part del *software* útil és realment *software* obert. L'opció del navegador "veure codi font" va fer possible que qualsevol usuari pogués copiar la pàgina web d'un altre. Però, davant la por inherent de ser copiat, s'ha demostrat que les aplicacions més exitoses són aquelles que s'han portat a direccions inimaginables pels seus creadors. "Els models de programació lleugers", tal com es refereix a aquesta situació O'Reilly (2006), són una altra clau pel desenvolupament de la Web 2.0.

Deixo pel final d'aquest capítol els tres elements més populars del concepte Web 2.0: l'auge del *blogging* (López i Pereria, 2007; López, 2008), el *software* no limitat a un sol dispositiu (O'Reilly, 2006) i les comunitats virtuals o xarxes socials (Agudo i Martínez, 2008).

En primer lloc, el fenomen dels blocs és un element més derivat de la necessitat d'aprofitament de la intel·ligència col·lectiva<sup>50</sup> que pregonen els dissenyadors de la Web 2.0; és a dir, "les externalitats de la xarxa derivades de les contribucions dels usuaris" (O'Reilly, 2006). Un bloc és una pàgina personal en format diari on l'organització cronològica del bloc condueix a una cadena de repartiment, de publicitat i de valor completament diferent (O'Reilly, 2006). El bloc és un dels fenòmens que més pot il·lustrar aquest pas de la interacció a la col·laboració, el pas a una nova realitat *sociotècnica* i a la formació d'un nou tipus de ciutadà, l'*infocitadà* (Fumero i Roca, 2007: 17-18). En el món de l'esport, per exemple, els blocs s'han convertit en una manera fàcil de poder connectar periodistes i audiències. En el cas de la premsa espanyola, tres de les quatre pàgines web dels principals diaris esportius espanyols (*As*<sup>51</sup>, *Marca*<sup>52</sup> i *El Mundo Deportivo*<sup>53</sup>) tenen un enllaç a la *blogosfera*.

En segon lloc, l'ordinador ja no és l'únic dispositiu d'accés per les aplicacions d'Internet, i les aplicacions que es limiten a un sol dispositiu són menys valuoses (O'Reilly, 2006). En aquest punt apareixen amb força les simbiosis entre Internet i televisió o Internet i telefonia mòbil (O'Reilly, 2006). Quant a la primera opció, "la principal qüestió és si el contingut televisiu s'adaptarà per ser emès per Internet o si simplement es bolcarà el

---

<sup>50</sup> Un altre exemple d'aquest aprofitament de la intel·ligència col·lectiva la trobem amb l'enciclopèdia virtual Wikipedia. Una enciclopèdia virtual basada en la idea que qualsevol entrada pot ser modificada i completada pels usuaris.

<sup>51</sup> AS. [en línia]. <http://www.as.com/comunes/portadablogs/> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>52</sup> MARCA. [en línia]. <http://www.marca.com> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>53</sup> EL MUNDO DEPORTIVO. [en línia]. <http://www.elmundodeportivo.es/> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

contingut que ja s'elabora a les empreses de mitjans" (O'Reilly, 2006). De moment, l'*streaming*, o la possibilitat de veure vídeos a través d'Internet sense haver de fer un bolcatge previ, ja és una realitat i un negoci que ha despertat l'interès de les principals companyies d'Internet. L'octubre de 2006, Google va comprar YouTube –líder mundial en *streaming*– per 1.650 milions de dòlars.<sup>54</sup> En el món esportiu, diversos clubs de futbol (FC Barcelona, Manchester United, Liverpool FC, Celtic de Glasgow o Everton) ja han desenvolupat serveis de vídeos a la carta a través d'Internet o la possibilitat de seguir les retransmissions dels partits en directe.<sup>55</sup> Un altre exemple es troba a les pàgines web dels esdeveniments esportius. La pàgina web del Mundial sub-17 de futbol de Corea 2007<sup>56</sup> també permet veure el resum dels millors moments dels partits amb *streaming* a partir del seu servei *Fifa.com TV*. Pel que fa a la simbiosi entre Internet i telefonia mòbil, les primeres iniciatives van venir a partir de l'estàndard del WAP (*Wireless Application Protocol*) el 1997, juntament amb la segona generació de telèfons mòbils. Ara bé, la tercera generació de telèfons mòbils i el desenvolupament de la tecnologia UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*) obre les portes a la integració total entre Internet i telefonia mòbil. L'objectiu és clar: aconseguir que l'experiència de l'usuari en el mòbil i la web sigui similar.<sup>57</sup> No obstant, Fumero i Roca (2007: 103-104) avisen que amb la convergència tecnològica es pot produir un "efecte de multiplicació de la complexitat per la tendència d'aquest mercat a moure's agressivament sota la tendència a acumular el major nombre de funcions en un sol terminal".

Finalment, la lògica 2.0 implica que "el valor d'una pàgina web ja no es troba en els continguts, sinó en el tràfic que genera", afirma el periodista de l'empresa Softonic Sergio Pérez.<sup>58</sup> Aquí radica l'èxit i la valoració econòmica de les comunitats virtual, com per exemple Facebook, que el novembre de 2008 estava valorada en 4.000 milions de dòlars.<sup>59</sup> Aquestes xarxes socials a través d'Internet permeten que els usuaris comparteixin els continguts autoproduïts i, a la vegada, generen tràfic d'un espai cap a un altre (Agudo i Martínez, 2008). L'estratègia empresarial que radica al fons d'aquests

---

<sup>54</sup> AGÈNCIES. [en línia]. "Google compra la web YouTube per 1300 milions" a *El País*. 10 d'octubre de 2006. [http://www.elpais.com/articulo/internet/Google/compra/web/YouTube/1300/millones/elportec/20061010elpep\\_unet\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internet/Google/compra/web/YouTube/1300/millones/elportec/20061010elpep_unet_1/Tes) [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].

<sup>55</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/barca\\_tv/pre\\_home/pre\\_home.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/barca_tv/pre_home/pre_home.html) [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>56</sup> FIFA. [en línia]. <http://es.fifa.com/u17worldcup/livecoverage/index.html> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>57</sup> ESTALELLA, A. "La simiosis de Internet y el móvil creará las nuevas estrellas de la red" a *Cinco Días*. 13 de juliol de 2007. p. 9.

<sup>58</sup> PÉREZ, S. "Del I+D al I+P". Conferència a la Facultat de Ciències de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 16 de desembre de 2008.

<sup>59</sup> PASTOR, J. [en línia]. "Facebook vale 4000 millones de dólares" a *The Inquirer*. 12 de novembre de 2008. <http://www.theinquirer.es/2008/11/12/facebook-vale-4000-millones-de-dolares.html> [Data de consulta: 23 de gener de 2008].



models de negoci està marcada per tres fases: primer, la captació de tràfic; segon, la política de fidelització basada en la participació de l'usuari i, finalment, l'autogestió, és a dir, "l'usuari serà qui produirà les aplicacions i el producte arribarà a autogestionar-se".<sup>60</sup> Així doncs, aplicacions com el Facebook, el Twitter o el Tuenti es converteixen en distribuïdors de continguts, més que creadors d'aquests.

### 3.3.3. Internet i societat: geografia i usos de la xarxa

En aquest punt, analitzarem algunes de les implicacions que Internet ha tingut a la societat. En primer lloc, ens disposarem a veure com la xarxa s'ha anat estenent arreu del món i quins són els seus usuaris (geografia); en segon lloc, analitzarem quins són els principals usos d'Internet a la societat.

#### ***"Geografia" de la xarxa***

Tal com apunta Castells (2003e: 266), la geografia bàsica d'Internet es pot analitzar des de tres punts de vista: la geografia tècnica, la distribució espacial dels seus usuaris i la geografia de la producció d'Internet.

"El concepte de '*geografia tècnica*' fa referència a la infraestructura de telecomunicacions d'Internet, les connexions entre ordinadors que organitzen el tràfic de la xarxa (*enrutadors*) i la distribució del seu ample de banda, o sigui, de les línies de telecomunicacions dedicades al tràfic de paquets de dades" (Castells, 2003e: 266). L'autor apunta, usant l'exemple de diversos estudis realitzats, que l'any 1999 l'estructura tècnica d'Internet semblava una estrella amb els Estats Units al centre. En aquest sentit, es posa de manifest que, fins ben acabat el segle XX, els nord-americans van gaudir d'una hegemonia tècnica en tot allò que envoltava l'accés a Internet. De totes maneres, el mateix autor apunta que la situació està canviant en el tombant de segle, "ja que l'ample de banda està augmentant en altres zones del món, especialment a Europa" (Castells, 2003e: 267). En general, però, la columna vertebral de la xarxa s'estructura entorn a una sèrie de connexions entre uns pocs nodes principals distribuïts per tot el món.

Avui en dia, tal com explica l'estudi de la Unió Internacional de Telecomunicacions (UIT), "la banda ampla representa el futur d'Internet i els seus serveis ja estan disponibles a més de 170 economies mundials" (ITU, 2007: 110). Tot i aquesta dada, el mateix informe també esmenta que "la banda ampla és el servei TIC més mal redistribuït mundialment"

---

<sup>60</sup> PÉREZ, S. "Del I+D al I+P". Conferència a la Facultat de Ciències de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 16 de desembre de 2008.

(ITU, 2007: 23). No obstant, la UIT, des de 2003 ha posat especial èmfasi a un accés universal a les TIC, basant-se en els beneficis econòmics, socials i culturals que comporta el desenvolupament d'aquestes tecnologies (ITU, 2005: 3). Els Compromisos de Tunis de l'any 2005, sorgits de la segona fase de la Cimera Mundial sobre la Societat de la Informació (Ginebra, 2003-Tunis, 2005), demanen el compromís de les 175 delegacions governamentals participants de la cimera a aconseguir l'accés de tothom a les TIC i "recorden que els governs, el sector privat, la societat civil, les Nacions Unides i altres organitzacions internacionals han de col·laborar per augmentar l'accés de tots a les Tecnologies de la Informació i la Comunicació" (ITU, 2005: 3).

La Comissió Europea també atorga una importància cabdal en el desenvolupament de la banda ampla. En una comunicació al Parlament, al Consell, al Comitè Econòmic i Social i al Comitè de les Regions de març de 2006, aquesta afirmava. "L'accés a l'alta velocitat a Internet a través de les connexions de banda ampla ofereix enormes possibilitats i constitueix una prova tangible de les promeses de la Societat de la Informació. Els beneficis de la banda ampla són tals que la impossibilitat d'accedir a ella constitueix un problema que ha d'abordar-se amb urgència. La falta d'accés a les connexions de banda ampla constitueix un aspecte del problema més general que es denomina fractura digital, a saber, la distància que separa persones, empreses i territoris quant a oportunitats d'accedir a les TIC i usar-les" (CE, 2006: 3).

El concepte de "*geografia dels usuaris*" fa referència a la penetració (percentatge de llars subscrietes respecte al total de llars que tenen accés al servei<sup>61</sup>) i al nombre d'usuaris d'Internet a un determinat espai geogràfic. Les primeres enquestes globals sobre Internet, fetes el 1996 i exposades a l'obra de Castells (2003e: 268), establien que a mitjans dels noranta, la xarxa tenia 45 milions d'usuaris, 30 milions dels quals corresponien a Nord-amèrica i 9 a Europa, mentre que la resta del món compartia els 6 milions restants (la major part situats a Austràlia, Japó i l'est d'Àsia). Al cap de deu anys, amb dades del gener de 2009, segons l'Internet World Stats (integra dades de Nielsen NetRatings i la Unió Internacional de Telecomunicacions, entre altres fonts), hi ha 1.463 milions d'usuaris d'Internet al món amb una penetració mitjana del 21,9% en l'àmbit mundial i un

---

<sup>61</sup> En parlar de penetració cal fer una diferenciació clara entre els conceptes de penetració i densitat. En el primer cas, entenem com a penetració el percentatge de llars amb almenys un punt d'accés a aquella tecnologia respecte al total de llars del territori. Aquest índex és l'usat, per exemple, als Eurobaròmetres de la Comissió Europea. Quant a la densitat, entenem el percentatge total de línies d'accés a una tecnologia en relació amb el total de població. Aquest índex és l'usat, per exemple, per la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions (CMT) espanyola.

creixement des de l'any 2000 del 305,5%.<sup>62</sup> Unes dades que encara estan per sota del nombre de llars que tenen televisió, ja que a tot el món hi ha 1.200 milions de llars que disposen de televisió, segons l'estudi *In-Depth Analysis: The Worldwide Cable TV Market: Cable Modem and Video Subscribers* de la consultoria In-Stats de 2006.<sup>63</sup>

Paral·lelament, la incorporació a la xarxa de països com la Xina, que té 253 milions d'usuaris, és un dels factors que està fent créixer més Internet. L'estudi de la consultoria Morgan Stanley *Global Technology/Internet Trends* (Meeker, 2005) afirma que fins al 2015, Internet sumarà 1.000 milions d'usuaris més. Amb dades extretes d'Internet World Stats<sup>64</sup>, a Espanya la penetració d'Internet és, l'any 2009, del 63,3%; unes xifres que estan per sota d'Alemanya (64,6%) o del Regne Unit (68,6%). El país europeu amb menys penetració és Albània, amb només un 13%. Aquests percentatges –sobretot els dels països considerats potència a la Unió Europea, els de Nord-amèrica (on els Estats Units té un 72,5% de penetració i el Canadà un 84,3%) o el Japó (73,8%)– contrasten amb les dades africanes, on el país amb més usuaris (Nigèria) només té un 7,2% de penetració.

**Figura 3.2. Taxa de penetració d'Internet en els països del G-8, Xina i Espanya (Font: Internet World Stats, 2009)**

| <b>País</b>      | <b>Total usuaris</b> | <b>Penetració %</b> |
|------------------|----------------------|---------------------|
| Els Estats Units | 220.141.964          | 73,6                |
| Japó             | 94.000.000           | 73,8                |
| Alemanya         | 53.240.115           | 64,6                |
| Regne Unit       | 41.817.847           | 68,6                |
| França           | 34.851.835           | 54,7                |
| Canadà           | 28.000.000           | 84,3                |
| Rússia           | 32.700.000           | 23,2                |
| Espanya          | 25.623.329           | 63,3                |
| Xina             | 253.000.000          | 19,0                |

Especial èmfasi voldria fer en aquest punt a les principals llengües usades pels internautes. Segons el Global Internet Statistics, l'any 2004 el 35,2% dels usuaris tenien com a llengua materna l'anglès, el 13,7% el xinès, el 9% l'espanyol i el 8% el japonès

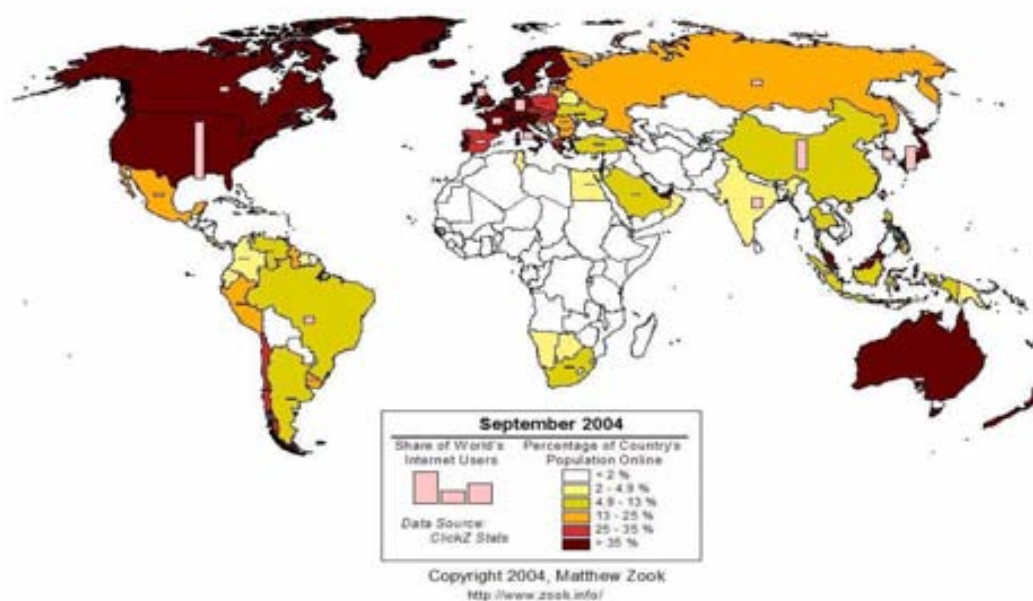
<sup>62</sup> INTERNET WORLD STATS. [en línia]. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

<sup>63</sup> IN-STATS. [en línia]. <http://www.instat.com/newmk.asp?ID=1793> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>64</sup> INTERNET WORLD STATS. [en línia]. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

(Ferrari, et. al., 2004). Fixem-nos que el xinès és la segona llengua a la xarxa, així com també un dels països amb més usuaris (253 milions).

**Figura 3.3. Mapa percentual sobre els usuaris d'Internet al món**



Tot i les dades generals de penetració d'Internet, cal esmentar que dins de cada país també existeixen grans diferències pel que fa a la difusió d'aquesta tecnologia. Des dels inicis, hi va haver un retard en la difusió d'Internet a les zones rurals, fins i tot dels Estats Units i d'Europa. En general, tal com afirma Castells (2003e: 271), "existeix una correlació molt clara entre la dimensió de les ciutats i l'adopció primerenca de l'ús d'Internet. Per tant, la difusió de la xarxa avança de forma desigual en el temps i en l'espai, a partir d'estrats successius d'incorporació que, en el futur, probablement es reflecteixin en una diversitat de geografies socials".

En aquestes circumstàncies, i tenint en compte que històricament els grans esdeveniments esportius, com uns Jocs Olímpics, han estat un camp de proves important per l'impuls de les noves tecnologies (Moragas, 1999), es pot qüestionar si els Jocs Olímpics de Pequín de 2008 van ser un factor clau per a l'expansió definitiva d'Internet al país asiàtic. Entre el 2007 i el 2008, la Xina va tenir un increment de 91 milions d'usuaris, el més gran dels que registren els països presentats a la figura 3.1.. El Comitè Olímpic Organitzador de Pequín 2008, per exemple, va usar la web per promocionar els Jocs, a

l'interior i a l'exterior de la Xina. El 8 d'abril de 2007 va llançar un concurs en línia per sortejar un viatge a la capital xinesa i altres ciutats del país (Qingdao, Shangai i Hong Kong) a les cinc famílies xineses i a les cinc estrangeres que millor demostrassin el seu interès i coneixement dels Jocs. El concurs es titulava *Olympic Families Tour Beijing* i estava destinat a les famílies que, almenys, tinguessin tres membres. Per aconseguir el premi, els concursants eren animats a participar en diversos blocs produïts per l'empresa Sohu.com, un dels promotors de l'esdeveniment, on havien de demostrar el seu interès respecte als Jocs abans de produir-se tres fases de votacions per decidir els guanyadors.<sup>65</sup>

No cal anar a la Xina per buscar iniciatives que, a través de l'esport, volen promoure l'ús d'Internet. El 30 d'agost de 2007, l'alcalde de Madrid, Alberto Ruiz Gallardón, va anunciar que seran els mateixos madrilenys els que triïn el logotip que representi la candidatura de Madrid pels Jocs Olímpics del 2016. Els ciutadans poden accedir a la web de l'Ajuntament ([www.madrid.es](http://www.madrid.es)) i escollir entre una de les 10 propostes finalistes del certamen convocat pel consistori, on es van presentar 2.688 treballs.<sup>66</sup>

Pel que fa a la "*geografia de la producció*" hi ha una geografia econòmica molt més selectiva (Castells, 2003e: 271). En aquest sentit, fa referència al disseny d'equips informàtics i tecnologia. Els principals nodes d'aquesta xarxa de fabricants són a Silicon Valley i les seves vinculacions a nivell global, juntament amb la xarxa d'Ericsson, centrada a Suècia, la xarxa mundial de la finlandesa Nokia i la de NEC, al Japó. A més a més, cal afegir les xarxes al voltant de les grans corporacions pre-Internet (AT&T, IBM, Microsoft, Motorola, Phillips, Siemens o Hitachi). Són empreses que concentren, en poques mans, la major part del *know-how* sobre la xarxa.

Ara bé, no només hem de parlar de les indústries del sector tecnològic en aquesta reflexió sobre la geografia de la producció d'Internet. A més a més, hem de tractar el vessant comercial, tant les anomenades *punt.com* com aquelles empreses tradicionals amb presència a la xarxa. L'any 2000, tal com explica Castells (2003e. 273), els Estats Units comptava amb la major part de dominis d'Internet, al voltant d'un 50% del total, seguit d'Alemanya (8,6%), Regne Unit (8,5%), Canadà (3,6%), Corea del Sud (2,5%) i

---

<sup>65</sup> CLARIN. [en línia]. "A través de un concurso online, China premiará con giras olímpicas a diez familias" a *Clarín*. 9 d'abril de 2007. <http://www.clarin.com/diario/2007/04/09/um/m-01396669.htm> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>66</sup> REUTERS. [en línia]. "Los madrileños podrán escoger por Internet el logotipo de Madrid 2016" a *LiderDigital.com*. 31 d'agost de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=54088](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=54088) [Data de consulta: 1 de setembre de 2007].

França (2,1%). Unes dades que indiquen que els dominis, en el tombant de segle, estaven molt concentrats, sobretot als Estats Units. De totes maneres, l'hegemonia nord-americana encara és més present si ho mirem en termes de pàgines web més visitades. Als Estats Units, l'any 2000 comptava amb el 65% de les mil pàgines web més visitades i un 83% del total de pàgines web vistes pels usuaris d'Internet. Amb dades més actualitzades de la Comissió Europea, de l'any 2006, el 64% dels negocis de la Unió Europea tenien pàgina web pròpia i, en el mateix any, es va valorar el mercat del *software* i serveis d'Internet a la UE amb un valor d'entre l'11 i el 20% del total del mercat de les TIC.

Per la seva banda, a nivell lingüístic, Ferrari et. al. (2004) apunten que el 60,5% de les pàgines estan amb llengua anglesa, el 8,5% en alemany, el 4,7% en francès, el 3,3% en japonès i el 3,1% en espanyol. En comparació amb les dades que la mateixa autora donava sobre llengua materna dels usuaris, contrasta el fet que el xinès no sigui present en les cinc llengües més usades en la producció de continguts.

A més a més, geogràficament, en el tombant de segle, les cinc ciutats més grans del món (Tòquio, Ciutat de Mèxic, Bombai, Sao Paulo i Nova York, que concentren un 1% de la població mundial) comptaven amb el 24% de dominis d'Internet. Així doncs, conclou Castells (2003e: 279), "el subministrament de continguts d'Internet és cada vegada més, i fonamentalment, un fenomen metropolità". Per exemple, el mateix autor apunta el cas dels Estats Units, on "el subministrament de dominis d'Internet està clarament dominat per les àrees metropolitanes, amb una estructura especialment concentrada en el cim del rànquing. Quant a dominis d'Internet, Nova York, Los Ángeles i San Francisco/Silicon Valley superen amb escreix la quarta i cinquena àrea més gran (Seattle i Washington DC). Així doncs, comprovem que aquest conjunt de ciutats posseeix el 18,7% de tots els dominis d'àmbit mundial i el 38,1% dels mil principals llocs web, així com el 64,6% de les pàgines web més vistes d'aquests mil dominis" (Castells, 2003e: 280). Finalment, descendint al nivell d'observació intrametropolità, el mateix autor apunta a l'alt nivell de concentració de dominis que hi ha en algunes zones. A San Francisco, per exemple, hi ha una gran concentració a la zona de South of Market i a Nova York a Manhattan (Castells, 2003e: 280).

La lògica d'Internet porta al fet que, en les zones on aquesta tecnologia està implantada, les persones i els llocs puguin estar permanentment connectats. "L'existència de xarxes de fibra òptica i sistemes de telecomunicacions són imprescindibles perquè les ciutats puguin competir en l'economia global. Així, diverses àrees metropolitanes en tot el món

estan sent proveïdes amb els equipaments de telecomunicacions més avançats, formant el que Graham i Marvin denominen *nodes globals*, o sigui, àrees específiques connectades amb altres àrees equivalents per tot el planeta, però que estan poc integrades o que no ho estan en absolut amb el seu propi *hinterland*' (Castells, 2003e: 303). Un paràgraf que no deixa de ratificar el concepte clau del sociòleg català, la idea de la societat xarxa.

Aquesta societat xarxa comporta, segons Castells (2003), que les xarxes de telecomunicacions connectin les zones industrialitzades entre elles, es divideixin les ciutats d'acord amb el poder adquisitiu assignat a cada zona en funció dels estudis de mercat –per exemple, a mitjans de 1999, als Estats Units, el 86% de la capacitat de transmissió d'Internet estava concentrada en els barris rics i als centres empresarials de les vint ciutats més importants del país (Castells, 2003e: 304)– i que els nodes segregats i rics es mantinguin en contacte mentre trenquen els lligams amb l'entorn que els rodeja. Per això, la manca d'infraestructures de telecomunicacions dels espais més devaluats accentua la seva marginalitat i contribueix a accentuar les fronteres que hi ha entre diversos espais (Castells, 2003e: 304). Per això, el sociòleg avisa que, “a falta d'una mobilització social i de l'existència d'una política guiada pel interès públic, les xarxes fragmentades que sorgeixen de la desregulació sense traves de les telecomunicacions i d'Internet amenacen de contribuir a una nova i transcendental fractura social: la fractura digital” (Castells, 2003e: 305).

### **Usos d'Internet**

Un treball que intenti estudiar la vinculació entre les TIC i un determinat àmbit, en el nostre cas el de l'esport, no es pot oblidar de fer un repàs general per les principals estadístiques que fan referència als usos que es fan d'aquestes TIC. En concret, en aquest espai em centraré en els usos d'Internet segons diversos sondejos estadístics, la major part d'ells públics, però també d'altres proporcionats per empreses i fundacions privades.

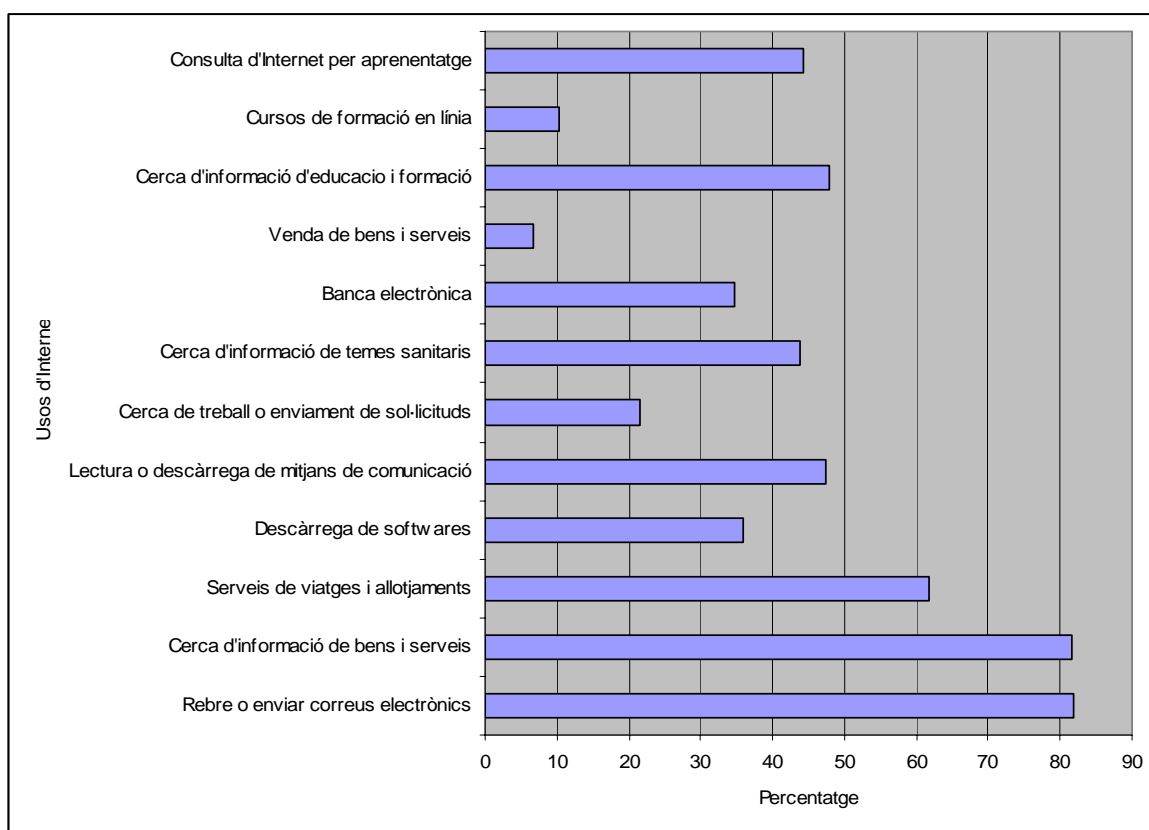
Sembla evident, després d'analitzar diverses estadístiques, que l'enviament de correus electrònics (*e-mails*) és el principal ús que els internautes tenen de la xarxa. Les dades que ens proporciona l'Institut Nacional d'Estadística espanyol (2008)<sup>67</sup>, el Census Bureau

---

<sup>67</sup> INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [en línia]. *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en hogares 2008*. Madrid: INE, 2008. <http://www.ine.es/jaxi.tabla.do>. [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

dels Estats Units (2008)<sup>68</sup> o l'Agència Nacional d'Estadística del Canadà (2007)<sup>69</sup> són exemplificadores: a Espanya, són el 81,9% dels internautes, als Estats Units usen l'*e-mail* un 90% d'usuaris i al Canadà ho fan el 56,6%. Curiosament, cal contrastar aquestes dades amb les que proporciona l'estudi de Temboury et. al. (2002) sobre la Unió Europea i el motiu pel qual un usuari s'incorpora a Internet. Si bé en aquests tres casos analitzats, l'*e-mail* és el principal ús que té la xarxa per l'internauta, en l'estudi sobre els motius d'incorporació a Internet aquest està en tercera posició (11%), per sota de la necessitat d'obtenir informació ràpida (25%) i per necessitats laborals (12%).

**Figura 3.4. Usos d'Internet a Espanya. Font: INE, 2009**



Si fem la comparativa de les dades d'aquests tres països esmentats amb altres països dels quals s'han obtingut informes al respecte, com són els que la Fundació Telefónica ha publicat del Perú (Ferrari, et. al., 2002), l'Argentina (Temboury i Ferrari, 2003) o Xile (Ferrari, et. al., 2004), les estadístiques tampoc difereixen gaire. Al Perú són el 61% els

<sup>68</sup> CENSUS BUREAU. [en línia]. *Internet Activities of Adults, by type of Home Internet Connection: 2007 and 2008*. Washington: Census Bureau, 2008. <http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s/122.pdf> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

<sup>69</sup> STATISTICS CANADA. [en línia]. "Information and Communication Technology". [http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcigi.pgm?Lang=E&SP\\_Action=Theme&SP\\_ID=2256&SP\\_Mode=2](http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcigi.pgm?Lang=E&SP_Action=Theme&SP_ID=2256&SP_Mode=2) [Data de consulta: 16 de gener de 2009].



que usen Internet, principalment, pel correu electrònic; a Xile el 77% i a l'Argentina el 86%. Especial èmfasi voldria fer en la penetració d'Internet i els seus usos a l'Argentina (penetració del 34%) a causa de la importància que aquesta societat concedeix a esports com el futbol i, recentment, el bàsquet. Cal tenir en compte que aquest país és un consumidor potencial d'esports i el seguiment que fa dels seus ídols a l'estranger és continuat. La premsa electrònica, en aquest sentit, s'ha convertit en una manera molt fàcil per poder posar en contacte, constantment, el poble argentí amb els seus esportistes a l'estranger. Serveixi, per exemple, el seguiment que la premsa electrònica d'aquest país ha fet als diversos futbolistes que han abandonat la seva lliga per marxar a Europa, sobretot a Espanya. El gol que el jugador del FC Barcelona Lionel Messi va marcar al Getafe en l'anada de la semifinal de la Copa del Rei de la temporada 2006-2007 i que copiava, literalment, el gol que Diego Armando Maradona va fer a Anglaterra en el Mundial de futbol de 1986 va donar la volta al món i la premsa electrònica argentina va ser un dels principals actors que el va elevar o reproduir.

En relació amb la premsa, un altre aspecte que voldria comentar de les diferents estadístiques consultades és el percentatge d'internautes que usa la xarxa per accedir als mitjans de comunicació. En aquest sentit, no sempre totes les estadístiques fan servir les mateixes categories, i fins i tot algunes ho divideixen entre mitjans. De totes maneres, a nivell general, els internautes espanyols consulten els mitjans de comunicació electrònics o les versions digitals dels mitjans tradicionals el 47,5% de les vegades. Percentatge molt similar als usuaris xilens, que ho fan el 53% dels cops. Al Canadà és el 37,6% de les vegades que els usuaris d'Internet busquen informació als mitjans a la xarxa i al Perú, el 29%.

Especial èmfasi caldria fer en les estadístiques americanes i argentines, que fan diferenciació entre tipologia d'informacions o mitjans. En el cas dels Estats Units, un 73% d'usuaris d'Internet afirma llegir notícies dels mitjans de comunicació en línia, el 55% afirma llegir-ne de relacionades amb la política, el 55% diu que consumeix els vídeos penjats a les webs i el 12% afirma tenir un bloc o treballar en un mitjà de comunicació en línia. En el cas de l'Argentina, el 35% d'internautes consulta diaris electrònics o versions digitals dels tradicionals i el 6% usa Internet per escoltar la ràdio.

Comentant altres usos generalitzats d'Internet, la cerca d'informació (sigui acadèmica o de béns i serveis) s'ha convertit en el segon motiu més habitual per navegar per la xarxa. A Espanya ho fan el 81,7% dels usuaris; al Canadà, el 40,5% –tot i destacar que la major part d'informació se centra en l'estat del temps i les carreteres–, i als Estats Units, el 89%.

Als països sud-americans analitzats, el 54% d'usuaris peruans i el 75% d'usuaris xilens usen Internet per buscar informació acadèmica, mentre que Temboury i Ferrari (2003) no fan distinció en els diversos tipus d'informació en el seu estudi sobre l'Argentina i apunten que el 69% d'usuaris del país usen Internet per aquest fi.

De totes maneres, un estudi comparatiu entre el 2003 i el 2007 de la Online Publishers Association dels Estats Units revela que en l'escenari nord-americà ja s'està produint un canvi d'hàbits en relació amb els usos que es fa de la xarxa. L'any 2007, els usuaris dedicaven el 47% del seu temps a Internet a veure i llegir continguts, mentre que només en dedicaven el 33% a les comunicacions entre ells. En aquest sentit, la comparativa des de 2003 indica que mentre que el temps destinat a veure i llegir continguts ha augmentat en un 37%, el temps dedicat a la comunicació entre usuaris ha descendit un 28%.<sup>70</sup> Aquestes dades, per exemple, es poden ratificar amb l'increment del 116% dels usuaris que usen l'*streaming* de la web de la Professional Golfers Association dels Estats Units.<sup>71</sup>

### 3.4. La telefonia mòbil. Apuntant al futur de la comunicació

#### 3.4.1. Evolució de la telefonia mòbil. Cap a la creació dels 'media phones'

Ara fa uns 40 anys va començar a desenvolupar-se el que coneixerem com a telèfon mòbil. Un aparell de telefonia que usava dues freqüències radioelèctriques: una per parlar i una de separada per rebre la veu. Cal dir, però, que les primeres connexions telefòniques sense fils també van ser, igualment com el desenvolupament d'Internet, en el si del món militar. Durant la Segona Guerra Mundial, l'empresa Motorola va crear un equip anomenat Handie Talkie H12-16, que era un aparell que permetia el contacte amb les tropes a través d'ones de ràdio que no superaven els 600 Khz.

Els primers telèfons mòbils van començar a ser populars als anys vuitanta, amb l'aprovació de l'estàndard *Advanced Mobile Phone System* (AMPS) pels telèfons analògics. El qui es considera pioner i pare de la telefonia mòbil és Martín Coper, que va fabricar el primer ràdio-telèfon entre el 1970 i el 1973 als Estats Units. El 1979 van aparèixer els primers sistemes al Japó, fabricats per la companyia NTT i, finalment, el

---

<sup>70</sup> ONLINE PUBLISHERS ASSOCIATION. [en línia]. "Four-Year Anàlisi of Online Publishers Association Internet Activity Index Shows Sustained Growth for Online Content" a *Online Publishers Association*, 13 d'agost de 2007. <http://www.online-publishers.org/?pg=press&dt=081307> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

<sup>71</sup> SPORTBUSINESS. [en línia]. "PGA.com sets record streaming and traffic numbers" a *Sportbusiness.com*, 16 d'agost de 2007. <http://www.sportbusiness.com/news/162389/pga-com-sets-record-streaming-and-traffic-numbers> [Data de consulta: 16 d'agost de 2007].

1981 es va introduir la comunicació sense fils a Escandinàvia. En els últims anys, però, els telèfons mòbils digitals han substituït la primera generació d'aparells analògics, convertint la informació sonora en 1 i 0 i permetent que entre 3 i 10 trucades ocupessin el mateix espai que ho feia tan sols una d'analògica (Clarke, 2001: 36). Així doncs, l'estàndard AMPS ha estat substituït pel *Global System for Mobiles* (GSM) obrint les portes a la tecnologia digital en la telefonia mòbil. Amb l'aplicació de la tecnologia GSM començava, doncs, la segona generació de telèfons mòbils.

En aquest sentit, Nerida Clarke apunta a alguns avantatges de la tecnologia GSM: més seguretat en les transmissions entre terminals, ús global dels terminals, més qualitat en la transmissió de la veu i possibilitat de transportar dades. En aquest punt, l'aplicació de la tecnologia digital en la telefonia mòbil inaugura una etapa on el terminal es convertirà en una central de serveis de valor afegit (Clarke, 2001: 36). A més a més, avui en dia també s'han desenvolupat les comunicacions mòbils via satèl·lit: uns aparells que emeten i reben els senyals telefònics a través de satèl·lits de telecomunicacions que estan a 1.300 quilòmetres per damunt de la Terra.

Però hi ha hagut dues aplicacions que han revolucionat la telefonia mòbil. En primer lloc el *Short Message System* (SMS) o la possibilitat de transmetre missatges de text a través dels mòbils aprofitant l'arribada de la segona generació de telefonia mòbil (Sillence i Baber, 2004; Taylor i Vincent, 2005; Carey, 2006). Un servei que ha aprofitat les diverses millores amb els estàndards usats per arribar a poder parlar de missatges EMS (serveis de missatges de text que permeten la inclusió de melodies i icones dins el missatge) o el *Multimedia Message System* (MMS), ja que un usuari pot enviar paquets de documents amb so, text i imatges (Villi, 2008).

En segon lloc, la segona generació de telefonia mòbil va ser el preàmbul pel desenvolupament dels serveis WAP (*Wireless Application Protocol*). Uns serveis que han estat la plataforma pel que Clarke (2001) anomena *media phones* (telèfons mediàtics) o en el món de l'empresa han anomenat *dispositius mòbils*. En el futur, es vol que la conversa telefònica sigui totalment accessòria davant la multitud de serveis que pot oferir un dispositiu<sup>72</sup> (Agudo i Martínez, 2008; Villi, 2008). El WAP proveeix un estàndard universal perquè Internet i altres serveis de valor afegit puguin arribar als terminals de mòbil. Els mòbils WAP obren, doncs, una nova etapa en la gestió d'empreses i negocis: els empresaris, treballadors i consumidors poden accedir a la informació allà on vulguin

---

<sup>72</sup> GALLEGO, N. "La indústria del mòbil quiere convertir al usuario en consumidor gracias a la publicidad" a *La Vanguardia*. 14 de febrer de 2007. p. 57.

(Clarke, 2001: 37). Amb el desenvolupament del *General Packet Radio Services*, que és un sistema de transmissió de dades d'alta velocitat, apareixia la possibilitat de tenir un seguit de terminals amb tecnologia WAP connectats a Internet i l'habilitat dels usuaris de pagar, no pel temps d'estar connectats, sinó per la quantitat de dades rebudes i emeses. De totes maneres, la tecnologia WAP no és globalment compartida. Per exemple, al Japó, el sistema I-Mode (de la companyia DoCoMo) és usat en lloc del WAP per proveir d'Internet els usuaris de telefonia mòbil. Un sistema que l'any 2001 tenia 15 milions d'usuaris i creixia a un ritme de 300.000 per setmana (Clarke, 2001: 37).

En els seus inicis, la tecnologia WAP estava limitada per l'estàndard GSM, que només permetia l'enviament de text i gràfics molt simples. El desenvolupament definitiu, que obre les portes a terminals multimèdia, serà la tecnologia 3G o UMTS (*Universal Mobile Telecommunications System*): l'aparició dels mòbils de tercera generació, que usen un major ample de banda i incorporen càmeres (Villi, 2008) per poder transmetre veu, text, imatges, fer videotrucades i enviar missatges multimèdia. Fins i tot s'ha desenvolupat una nova extensió (3,5G) sobre la tecnologia UMTS, l'anomenada HSDPA (*High Speed Downlink Packet Access*), que amplia l'ample de banda del telèfon i fa que tingui una velocitat equivalent a les connexions fixes d'ADSL i cable (Vila, Garcia Massagué i Vila, 2007: 181). Amb aquesta nova tecnologia, el potencial de negoci per les operadores és enorme perquè els usuaris poden descarregar-se continguts (i fins i tot penjar a la xarxa els propis) com si estiguessin a l'escriptori de casa seva o a l'oficina.

En aquesta tessitura, en el congrés de telefonia mòbil que es va celebrar a Barcelona l'any 2007, el president de Nokia –líder del mercat dels terminals de telefonia amb un 34% de quota–, Olli-Pekka Kallasvuo, va afirmar que “la trobada entre l'Internet i els mòbils, que era una hipòtesi tècnica, és ara una realitat: existeixen les xarxes, les aplicacions i els continguts per desenvolupar el mercat”.<sup>73</sup> La combinació entre Internet i telefonia mòbil ha portat que alguns autors ja parlin, també en el sector de la telefonia, de lògica 2.0 (Jaokar i Fish, 2006; Olswang, 2007 i Agudo i Martínez, 2008). D'aquesta manera, el concepte *Mobil 2.0* significa, no només l'aplicació dels conceptes de disseny de la Web 2.0 a l'entorn de la telefonia mòbil, sinó també el desenvolupament d'aplicacions mòbils específiques que s'adaptaran a l'entorn web. Les característiques d'aquest concepte *Mobil 2.0*, diuen Jaokar i Fish (2006), són l'obertura (plataformes d'ús gratuït i *softwares* habilitats pel disseny col·laboratiu), el treball en xarxa (tant pel que fa a disseny com a usos del terminal) i el poder de l'usuari.

---

<sup>73</sup> GALLEGO, N; SANDRI, P.M. “Los móviles apuestan por Internet” a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007. p. 65.

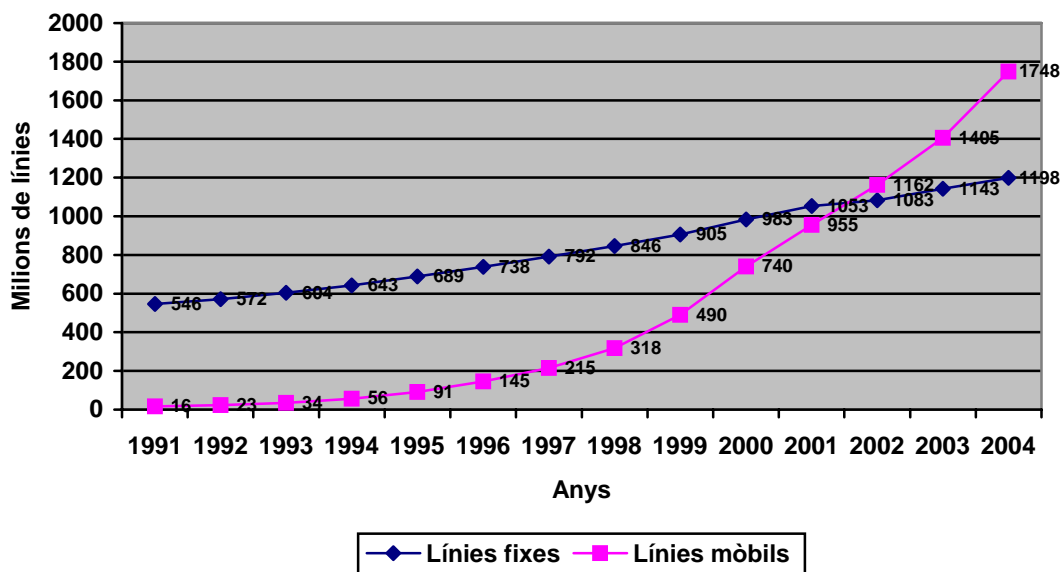
### 3.4.2. La geografia de la telefonia mòbil. Un recorregut intercontinental

La telefonia mòbil s'ha difós amb major rapidesa que qualsevol altra tecnologia de la història. Amb pocs anys, ha passat de ser un objecte de luxe per alguns privilegiats a estar present a gairebé tots els racons del món. Com veurem a l'apartat 3.4.3, la telefonia mòbil és present des de les grans ciutats del segle XXI, com Londres, fins a les zones rurals xilenes de Los Ranchillos. De totes maneres, en la seva *geografia tècnica* existeixen diferències evidents entre continents i dins dels mateixos (Castells, et. al., 2006). La majoria de països europeus, els Estats Units, Canadà, Japó, Corea del Sud, Hong Kong, Austràlia i Nova Zelanda, disposen de xarxes 3G, mentre que a Llatinoamèrica domina encara la telefonia de segona generació i a l'Àfrica la primera xarxa de telefonia de tercera generació va arribar el 2004 i en un país com la República de Maurici.

Hi ha dues fonts interessants per analitzar la *geografia dels usuaris* d'aquesta tecnologia en l'àmbit mundial. La primera, el *World Information Society Report 2007* de la UIT, l'últim publicat en el moment de tancar el treball de camp de la tesi, desembre de 2008. L'organisme internacional apunta que les subscripcions de telefonia mòbil en l'àmbit mundial van passar de 12 milions el 1995 a 1.150 milions el 2005, amb un creixement del 58% anual (ITU, 2007: 22). L'altra, l'estudi de Manuel Castells, Mireia Fernández Ardèvol, Jach Linchuan Qiu i Araba Sey, publicat el 2006. Un treball fet des de l'Annenberg School for Communication (University of Southern California) que vol aportar una perspectiva global en l'estudi de la comunicació mòbil (telefonia, Wi-Fi, Internet mòbil...) i les seves relacions amb la societat.

Centrant-nos amb les dades que aporten Castells et. al. (2003) sobre telefonia mòbil al món, l'any 2000 hi havia un telèfon mòbil per gairebé dos de fixos, i l'any 2002, les subscripcions de telefonia mòbil van superar per primera vegada les fixes. Però tant les subscripcions de telefonia mòbil com fixa no han deixat d'augmentar en els anys següents (Castells et. al., 2006: 20). De totes maneres, el creixement de la telefonia mòbil no s'ha produït d'una forma uniforme. De les dades que manegen els autors (de 182 països), només 31 dels índexs de penetració superaven el 2004 el 80%, mentre que la gran majoria d'estats tenien un índex de penetració inferior al 10%. Castells et. al. (2006), en aquestes circumstàncies, també afirma que en la majoria de països el telèfon mòbil ha actuat com a complement del sistema tradicional de telefonia fixa.

Figura 3.5. Difusió global de les línies telefòniques fixes i mòbils.  
Font: ITU, 2004



En l'àmbit regional, l'any 2003 la regió que formen els països de l'Àsia i el Pacífic tenien el major nombre de subscripcions (730 milions), els països de la Unió Europea tenien el mercat únic amb major nombre de subscriptors (321 milions) i la Xina, el mercat intern més gran amb 334 milions de clients. Així doncs, apunten els autors, el 41% dels subscriptors estaven a la regió d'Àsia i el Pacífic, el 32% a Europa, el 21% a Amèrica, el 4% a l'Àfrica i l'1% a Oceania. Però si mirem les xifres de penetració del 2004, les posicions canvien bastant: Europa (71,5%), Nord-amèrica (66%), Oceania (62,74%), Llatinoamèrica (30,20%), Àsia (18,90%) i Àfrica (9%) (Castells et. al, 2006: 22). Malgrat aquestes dades a nivell general, cal apuntar també les diferències internes que hi ha entre les regions. Per exemple, Singapur tenia l'any 2004 un índex de penetració del 89%, mentre que l'Índia només el tenia del 4%, o Sud-àfrica, sola, tenia el 43,1% de penetració de telefonia mòbil, quan la resta del continent africà només tenia una penetració del 7,1%.

A sota d'aquest paràgraf es presenta una taula (figura 3.5) on es pot veure exemplificat el creixement de la penetració de la telefonia mòbil en diverses zones del planeta durant els primers cinc anys de la primera dècada del segle XXI. Posteriorment, s'actualitzen les dades amb la presentació del mapa que hi ha a la figura 3.6, que representa la comparativa entre les penetracions de telefonia mòbil de 2007 i 2008 als 27 països de la Unió Europea, usant les dades de l'Eurobaròmetre de juliol de 2008.

Figura 3.6. Penetració de telefonia mòbil en diverses zones del planeta. Font: ITU, 2004

| <b>Continent</b> | <b>Zona</b>                     | <b>2000</b>       | <b>2004</b>       |
|------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|
| Europa           | UE                              | 56,9 (15 membres) | 85,8 (25 membres) |
|                  | No UE                           | 7,6               | 53,0              |
|                  | <b>Total</b>                    | <b>36,6</b>       | <b>71,5</b>       |
| Amèrica          | EUA i Canadà                    | 37,9              | 66,0              |
|                  | Resta d'Amèrica                 | 12,1              | 30,2              |
|                  | <b>Total</b>                    | <b>21,9</b>       | <b>42,4</b>       |
| Oceania          | Austràlia i Nova Zelanda        | 44,1              | 81,8              |
|                  | Resta d'Oceania                 | 2,2               | 4,6               |
|                  | <b>Total</b>                    | <b>33,9</b>       | <b>62,7</b>       |
| Àfrica           | Sud-àfrica                      | 19,1              | 43,1              |
|                  | Resta d'Àfrica                  | 0,98              | 7,1               |
|                  | <b>Total</b>                    | <b>2,0</b>        | <b>9,0</b>        |
| Àsia             | Hong Kong, Japó i Corea del Sud | 55,2              | 74,4              |
|                  | Resta d'Àsia                    | 4,2               | 16,1              |
|                  | <b>Total</b>                    | <b>6,8</b>        | <b>18,9</b>       |

Figura 3.7. Índex de penetració i comparació entre països entre els anys 2007 i 2008 de la telefonia mòbil en la UE dels 27. Font: CE, 2008: 29



El primer element que s'entreveu de l'estudi de la figura 3.5 i la figura 3.6, presentades a sobre d'aquestes línies, és el lideratge europeu en la penetració de telefonia mòbil al món. Tot i que no són presents a la taula estadística 3.5, cal destacar les dades de l'Eurobaròmetre de juliol de 2008 (CE, 2008) (figura 3.6.), que explica que la penetració mitjana a la UE dels 27 membres és del 83% –dos punts percentuals més que l'any anterior (CE, 2007a)– i que un 24% de llars de la UE dels 27 només tenen accés a telefonia mòbil; un percentatge que s'incrementa si només fem una anàlisi dels dotze nous estats membres: 39% de les llars contra el 20% de les llars dels vells estats. Mentre que en els nous estats membres aquesta xifra puja 5 punts percentuals respecte a l'Eurobaròmetre anterior (CE, 2007a), l'any 2008, la xifra de llars amb només accés a telèfon mòbil a l'Europa dels 15 es manté igual que l'any 2007.

Aquest lideratge, segons Castells et. al. (2006: 26-27), “està relacionat amb els esforços d'alguns països nòrdics per fer-se amb la tecnologia americana i desenvolupar de forma conjunta un estàndard unificat en l'interior de les seves fronteres (primer el NMT o *Nordic Mobile Telephone* i llavors l'actual GSM), així com amb el mandat de la Comissió Europea per implementar un estàndard únic (GSM) de la UE”. Cal recordar que la política de telecomunicacions ha estat un dels cavalls de batalla de l'Europa comunitària en aquests últims temps. Cal destacar, per exemple, la nova “Eurotarifa” aprovada pel Parlament Europeu el 23 de maig de 2007 pel qual es produeix una rebaixa del 70% del preu de les trucades entre números de mòbil de països comunitaris. La nova política per rebaixar el preu de les trucades de mòbil a l'estranger (el famós *roaming*) és una mostra més del lideratge que vol tenir la UE en política de telecomunicacions mòbils.<sup>74</sup>

En l'Europa no comunitària, hi ha diferències evidents entre els països més rics com Noruega, Islàndia i Suïssa (amb més del 80% de penetració) i aquells com Bielorrússia, Moldàvia o Macedònia, que no arriben al 20% de penetració. Entremig, un cas sempre curiós com el de Turquia, amb un 28% de penetració (CE, 2007a: 11). El cas rus és il·lustratiu d'un altre factor: la major presència de telefonia mòbil en les zones urbanes, ja que el 70% de subscriptors estan concentrats a Moscou i Sant Petersburg. Una major presència de telefonia mòbil a les zones urbanes que no és exclusiu del cas rus, sinó que es dona bastant generalitzat arreu.

---

<sup>74</sup> PARLAMENT EUROPEU. [en línia]. “El Parlament Europeu aprova reduir els preus de les trucades a mòbils a l'estranger” a Agència Catalana del Consum. [http://www.consum.cat/ecofin\\_webacc/AppJava/uploads/23-MAIG-Roaming.pdf](http://www.consum.cat/ecofin_webacc/AppJava/uploads/23-MAIG-Roaming.pdf) [Data de consulta: 24 de gener de 2009]



Tot i que els Estats Units van ser on es va inventar la telefonia mòbil, el país no ha demostrat al llarg de la seva història un especial interès en el seu desenvolupament. Per això, l'hegemonia europea. Contra el 83% de penetració mitjana per la UE-27 (CE, 2008: 29), un estudi de la consultoria RNOCS del 2006 indicava que els Estats Units tenia una penetració del 70%. Segons aquest mateix estudi, Atlanta és la ciutat on hi ha més llars que disposen d'accés a serveis de telefonia mòbil, amb tres quartes parts de les llars de la ciutat. A desembre de 2008, les últimes dades ofertes pel Census Bureau dels EUA indicaven que, en xifres absolutes, el país comptava amb 255.396.000 de subscriptors de telefonia mòbil.<sup>75</sup>

Tot i això, Castells et. al. (2006) identifica alguns dels factors per la pèrdua de lideratge nord-americana com la negativa de la Federal Communications Commission (FCC) de garantir un espectre per la telefonia mòbil (en favor de l'espectre que es va assignar a les televisions), el retard de la gestió de les sol·licituds de les operadores o la mateixa estratègia de la AT&T Bell Systems, que es va disgregar en el mateix moment que s'introduïa la telefonia mòbil (1984), un fet que va afectar segurament la direcció institucional de l'empresa. A més a més, mentre que a Europa es va optar per un estàndard tècnic comú, als EUA existeixen diversos estàndards: CDMA, TDMA i GSM.

En el cas canadenc, la telefonia mòbil també s'ha demostrat com un fenomen urbà, amb ciutats o províncies amb alts índexs de penetració i creixement des dels anys vuitanta, quan es va començar a introduir la telefonia mòbil. Alberta, segons l'Agència Nacional d'Estadística del Canadà, és la província on hi ha més usuaris de telefonia mòbil, amb un 80% segons dades del 2007.<sup>76</sup> Aquestes dades contrasten amb les de les províncies de New Brunswick o el Quebec, on només reconeixen usar el telèfon mòbil un 57,5% i un 57,9% de la població respectivament.

Castells et. al. (2006) també analitza el cas de la resta de països del continent americà, amb unes penetracions molt diferents segons la zona, però amb un creixement que no cessa malgrat la crisi econòmica estructural dels països llatinoamericans. S'identifiquen tres factors per explicar el creixement de la telefonia mòbil a Centre i Sud-amèrica: a) la corrupció existent en el sector de la telefonia fixa que impossibilitava que molts habitants accedissin al servei es va veure superada per les xarxes sense fils, que van permetre que

---

<sup>75</sup> CENSUS BUREAU. [en línia]. "Cellular Telecommunications Industry: 1990-2007" a Census Bureau. Washington: Census Bureau, 2008. <http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s/112.pdf> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

<sup>76</sup> STATISTICS CANADA. [en línia]. "Information and Communication Technology". [http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.pgm?Lang=E&SP\\_Action=Theme&SP\\_ID=2256&SP\\_Mode=2](http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.pgm?Lang=E&SP_Action=Theme&SP_ID=2256&SP_Mode=2) [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

per primer cop molts habitants disposessin de telèfon, b) els sistemes de tarifes de “qui truca paga” (*Calling Party Pays* o CPP) i les targetes de prepagament i c) l'entrada de tercers o quarts operadors en els mercats estatals va estimular l'expansió de subscriptors en el mercat.

A l'Àsia, Japó i Corea del Sud són els líders en penetració de telefonia mòbil. En el cas japonès, els subscriptors van passar d'un 21,3% l'any 1993 a un 71,% l'any 2004. Un creixement que, tal com apunta Castells et. al. (2006: 35-36), “ha vingut acompanyat d'un estancament o declivi de subscripcions de les línies fixes, en part com a conseqüència dels altres preus dels serveis fixos del Japó”. A Corea, malgrat la liberalització del sector, el govern continua sent un actor clau en el desenvolupament de la indústria de la telefonia mòbil. El govern va optar per les telecomunicacions mòbils com a indústria estratègica i, per tant, van poder implantar diverses polítiques públiques que van des de les subvencions per l'adquisició d'aparells fins a la regulació preferencial.

Cas a part és la Xina, que primer va experimentar l'auge dels dispositius buscapersones (el busca) que, finalment, la seva penetració va començar a descendir amb la introducció dels telèfons mòbils a mitjans de la dècada dels noranta. Xina, però, és l'exemple paradigmàtic de l'èxit de les targetes de prepagament per la gent amb menys recursos econòmics. Per exemple, diu Castells et. al. (2006: 38), que l'any 2004 China Mobile, el major operador del país, tenia 14,4 milions de subscriptors, dels quals 9,3 milions eren subscriptors amb targeta. A Filipines, on el telèfon mòbil també es va difondre ràpidament i, fins i tot, es va convertir per primer cop en una eina política en ser la via per convocar les manifestacions de l'any 2001 (conegudes com el People Power II) contra el president Joseph Estrada, entre el 70 i el 90% dels subscriptors són de targetes de prepagament (Castells et. al., 2006).

A l'Àfrica, Uganda va ser el primer país on les línies mòbils van superar les fixes l'any 1999. En aquest continent, la major part d'usuaris de telèfon mòbil són a Sud-àfrica (19,5 milions, és a dir, una quarta part dels 75,9 milions de subscriptors que té el continent), mentre que les Illes Seychelles presenten el major índex de penetració amb un 60,78%. A Oceania, Austràlia i Nova Zelanda van ser els primers països a tenir telefonia mòbil, l'any 1987. Amb dades de l'any 2004, també són els que disposen de major nombre de subscriptors, amb un 82,6% i un 77,5% respectivament (Castells et. al., 2006: 43-46).

Després d'analitzar la *geografia tècnica* i la *geografia dels usuaris*, cal passar a fer un repàs de la *geografia de la producció*, és a dir, de les operadores (Chan-Olmsted i Byeng-

Hee, 2006). I més si tenim en compte que les operadores de telefonia mòbil, com veurem en el capítol 4 d'aquest treball, han estat essencials com a empreses finançadores d'organitzacions esportives per la via dels contractes de patrocini o han aprofitat els grans esdeveniments esportius, com el Mundial de futbol de Corea i el de Japó del 2002, per llançar nous serveis (Boyle i Haynes, 2004).

Al tancament de l'exercici 2007 (figura 3.7.), la principal operadora mundial en beneficis era la nord-americana AT&T, amb 11.951 milions de dòlars (9.162 milions d'euros) i, d'aquesta manera, desbancava del primer lloc la xinesa China Mobile, que amb 6.597 milions d'euros de benefici havia estat la primera operadora mundial al tancament de l'exercici 2006. L'espanyola Telefónica, al tancament de l'exercici 2007, mantenia la segona posició en beneficis que ja havia aconseguit en l'exercici anterior. El creixement dels beneficis de l'operadora van ser del 43%. Telefónica va aconseguir posicionar-se com a segona operadora del món l'any 2006 gràcies a les adquisicions que va fer de la britànica O2 per un valor de 26.110 milions d'euros –curiosament, igual com Telefónica, molt implicada en el patrocini esportiu– i les plusvàlues que van venir de la venda de TPI-Páginas Amarillas.<sup>77</sup>

**Figura 3.8. Beneficis al tancament dels exercicis 2006 i 2007 (en milions d'euros) de les sis operadores de telefonia més grans del món**

| <b>Operadora</b> | <b>Beneficis 2006<sup>78</sup></b> | <b>Beneficis 2007<sup>79</sup></b> | <b>Variació %<sup>80</sup></b> |
|------------------|------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------|
| China Mobile     | 6.597                              | 8.708                              | +32                            |
| Telefónica       | 6.233                              | 8.913                              | +43                            |
| AT&T             | 5.658                              | 9.162                              | +62                            |
| Verizon          | 4.766                              | 4.246                              | -10,91                         |
| France Telecom   | 4.200                              | 6.384                              | +52                            |
| América Móvil    | 3.174                              | 4.284                              | +35                            |

Tal com hem explicat anteriorment, una de les principals causes de l'augment de beneficis de l'operadora espanyola ha estat l'adquisició d'altres operadores. En aquest sentit, apareix amb força una dinàmica en el mercat internacional com és l'adquisició d'empreses com un dels principals mecanismes de les operadores per guanyar mercats (Chan-Olmsted i Byeng-Hee, 2006). I més en un moment que han desaparegut la majoria de monopolis públics en el sector. Aquest fet ha agilitzat les compres i fusions de les

<sup>77</sup> MUÑOZ, R. "Telefónica se convierte en la operadora que más gana en el mundo, con 6.233 millones" a *El País*. 2 de març de 2007. p. 94.

<sup>78</sup> ABRIL, I. "América Móvil rebasa en Bolsa a Telefónica y se convierte en la quinta 'teleco' del mundo" a *Cinco Días*. 12 de juny de 2007. p. 10.

<sup>79</sup> Informació obtinguda a través del sistema de terminals *Bloomberg*. [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

<sup>80</sup> Informació obtinguda a través del sistema de terminals *Bloomberg*. [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

operadores, sobretot europees, per poder establir acords paneuropeus entre elles. Serveixi el cas de l'acord d'adquisició d'un 10% del capital de l'antic monopoli italià, Telecom Italia, per part de Telefónica, antic monopoli espanyol<sup>81</sup> o l'increment del paquet accionarial que Telefónica té sobre la seva filial xilena (Telefónica Chile) al 97,9%, havent presentat dues Ofertes Públiques d'Adquisició (OPA) sobre la major operadora de telecomunicacions xilena des de novembre de 2008.<sup>82</sup>

En el mercat nord-americà, l'any 2006, vint anys després del final del monopoli telefònic als Estats Units, el sector va tornar a patir un procés de concentració, amb la fusió entre AT&T i Bell South –empresa que ja havia estat producte del desmembrament del monopoli.<sup>83</sup> D'aquesta manera, el mercat de la telefonia mòbil als Estats Units quedava controlat per només tres operadores: AT&T, Verizon i Qwest. En aquest context, seria bo qüestionar-se si el retorn a un mercat oligopolístic de la telefonia mòbil dels Estats Units serà l'única manera d'afrontar la competència de grans grups mediàtics com AOL Time Warner o Comcast, que també estan entrant en aquest negoci.

Finalment, en el mercat de les operadores de telefonia mòbil cal destacar l'aparició dels *Mobile Virtual Network Operator*, MVNO (Operadors Mòbils Virtuals), “que no disposen de xarxa pròpia de telecomunicacions i que, de moment, ofereixen serveis bàsics de veu i missatges. Aquest model d'explotació econòmica ha aconseguit el vistiplau de la Comissió Europea, que ha obligat companyies com Movistar, Vodafone i Orange a establir-ne acords” (Vila, Garcia Massagué i Vila, 2007: 180). Aquest és el cas de Movistar amb Telecor, Vodafone i Euskaltel o Orange amb Happy Movil. Segons dades de la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions, publicades a *La Vanguardia*<sup>84</sup> el 3 de setembre de 2007, els nous operadors virtuals espanyols captaven al voltant d'un 10% de les noves línies que es contracten a Espanya, tenint el 2007 unes 170.000 línies dels 48,14 milions de línies que hi havia al país. Amb xifres absolutes de 2007, l'operador virtual espanyol líder és Euskaltel (232.000 clients), Happy Móvil (70.000), Carrefour (65.000) i Lebara (35.000). A Europa, els principals MVNO són Telmore (11% de quota de mercat danesa), Virgin Mobile (9% de quota de mercat britànica) o Proximus (7% de quota de mercat belga). Segons apunta *La Vanguardia*, “l'estratègia comercial d'aquests

---

<sup>81</sup> SALOBRAL, N. i JUANES, T. “Nuevo paso para mandar en Europa” a *Cinco Días*. 5 i 6 de maig de 2007. p. 18-19.

<sup>82</sup> LIDER DIGITAL. [en línia]. “Telefónica alcanza el 97,9 por ciento de su filial chilena” a *LiderDigital.com*. 12 de gener de 2009. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=66683](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=66683) [Data de consulta: 24 de gener de 2009].

<sup>83</sup> ROBINSON, A. “AT&T se fusiona con Bell South” a *La Vanguardia*, 7 de març de 2006, p. 63.

<sup>84</sup> SALVADOR, R. “El lento despegue del móvil virtual” a *La Vanguardia*, 3 de setembre de 2007, p. 75.

operadors es basa a llançar serveis senzills i a baix preu, fet que els dona molt èxit entre joves i col·lectius immigrants".<sup>85</sup>

### 3.4.3. Serveis de la telefonia mòbil de tercera generació

Tal com hem apuntat en l'apartat anterior, el gran canvi d'aquests últims anys en la indústria de la telefonia mòbil ha estat la introducció de la tecnologia 3G o UMTS, que ha donat lloc als mòbils de tercera generació (actualment també 3,5G). En aquest sentit, la quantitat de serveis que aquests ofereixen fa que el terminal del telèfon mòbil gairebé es pugui considerar igual com un PC, per això l'apel·latiu que fa el sector al concepte de *dispositius mòbils* en lloc de *telèfon mòbil* o al concepte de *Mobil 2.0* (Jaokar i Fish, 2006; Agudo i Martínez, 2008).

Per millorar aquests serveis que s'ofereixen, la simbiosi entre Internet i telefonia mòbil ha estat clau (Agudo i Martínez, 2008). Navegar per Internet a través del terminal del mòbil, però, té limitacions tècniques; sobretot, té menys capacitat de descàrrega que els navegadors de PC perquè el terminal té menys capacitat.<sup>86</sup> Fins ara, la clau del negoci per les empreses s'ha trobat a convertir un portal web amb un de WAP perquè sigui disponible a través dels terminals mòbils pels usuaris.

Avui en dia, una de les empreses *punt.com* que més ha desenvolupat els serveis d'Internet a través del mòbil ha estat Yahoo. La competidora de Google va presentar el seu servei *Go for Mobile 2.0*, una aplicació que una vegada instal·lada en el mòbil facilita als usuaris la cerca de notícies financeres, borsàries, esportives, la consulta de mapes i serveis de meteorologia. Tenint en compte que Google i el seu buscador gairebé monopolitzen el mercat a la xarxa, l'empresa busca un nou nínxol de mercat per explotar a través dels mòbils. Tot i que avui en dia encara és un mercat minúscul, a la indústria creuen que el nombre d'usuaris de mòbils –molt més gran que aquells que tenen accés a Internet per un ordinador tradicional– els assegura un futur brillant.<sup>87</sup>

A continuació voldria presentar els diversos serveis que avui en dia pot oferir un telèfon mòbil de tercera generació a partir de les pautes que dona la GSM Association<sup>88</sup>:

---

<sup>85</sup> SALVADOR, R. "El lento despegue del móvil virtual" a *La Vanguardia*, 3 de setembre de 2007, p. 75.

<sup>86</sup> Informació obtinguda a partir d'entrevista amb Gerard Fernández, director de l'empresa Microjocs. [Data de consulta: 16 de octubre de 2006].

<sup>87</sup> GALLEGO, N. "La industria del móvil quiere convertir al usuario en consumidor gracias a la publicidad" a *La Vanguardia*. 14 de febrer de 2007. p.

<sup>88</sup> GSM ASSOCIATION. [en línia]. <http://www.gsmworld.com/technology/index.shtml> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

### **Serveis de veu**

La majoria d'operadors de telefonia mòbil ofereixen serveis per gestionar les trucades entrants. En aquest sentit, destaca en primer lloc la bústia de veu –que té el mateix funcionament que un contestador automàtic d'un terminal fix. Quan es grava un missatge s'avisava l'usuari amb un missatge de text (SMS). Un segon servei és el que t'ofereix tenir trucades entrants en espera. En aquest servei, si quan parles per telèfon hi ha una trucada entrant, el terminal avisa i et dona la possibilitat de posar en espera la trucada actual i respondre la que entra nova. Un tercer servei és el que et permet desviar trucades d'un número telefònic a un altre. També, si un usuari deixa el terminal a un altre usuari, el primer té la possibilitat de restringir les trucades que es poden fer des d'aquell número, per exemple les internacionals o als números 806. El cinquè servei de veu és la possibilitat de veure, per una banda, quin és el número de la trucada entrant o, per altra banda, amagar el número del teu telèfon pels altres usuaris.

Un últim servei que avui en dia s'està desenvolupant entre operadors és el d'usar els telèfons com a *walkie-talkies*. Un servei que s'anomena Push-to-Talk (PoC), i que només de prémer un botó del teclat permet a l'usuari comunicar-se amb un altre usuari o grup d'aquests.

### **Serveis de vídeo en trucades**

Aquests serveis usen càmeres en directe o videoclips gravats per millorar les converses telefòniques entre usuaris. Alguns d'aquests serveis permeten als usuaris compartir una determinada vista produïda per una càmera en directe o un videoclip mentre ells estan parlant (*video sharing*) (Villi, 2008). En altres casos, es produeixen videotrucades (*video calling*), on dos usuaris poden parlar per telèfon i veure's a la vegada a partir de les seves càmeres dels terminals respectius.

En la indústria de l'esport existeixen algunes companyies dedicades exclusivament a produir continguts audiovisuals per emetre per mòbil o establir xarxes entre usuaris per intercanviar vídeos autoproduïts. Aquest és el cas de l'empresa britànica Yamgo Ltd., creada el 2001, que va ser una de les primeres companyies a crear una plataforma per publicar vídeos d'esports extrems en els telèfons mòbils. Aquesta empresa gestiona una xarxa social que permet als usuaris mirar, compartir o emetre vídeos a través de terminals equipats amb tecnologia WAP preparats per rebre vídeos.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> YAMGO. [en línia]. <http://www.yamgo.com> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

### **Missatgeria**

El primer servei és el del *Short Message System* (SMS), que permet emetre i rebre missatges de text entre usuaris (Taylor i Vincent, 2005; Carey, 2006). Cada missatge té una capacitat mitjana de 160 caràcters. Avui en dia, els SMS s'han convertit en un fenomen global, amb un tràfic setmanal que supera el bilió. S'estima que l'any 2005 es van enviar més d'un trilió de missatges de text. A més a més, aquest servei s'ha convertit en una eina preferent pel màrqueting de les empreses, fins i tot les organitzacions esportives, ja que permet la subscripció dels usuaris a diversos serveis de notícies, alertes o entreteniment via SMS.

A Espanya, el primer club que va desenvolupar un servei d'alertes al mòbil va ser el Real Madrid el 2002. Aquell sistema d'alertes permetia conèixer les alineacions de l'equip, els resultats d'un partit o l'actuació d'un jugador determinat. El servei era accessible previ registre de l'usuari a la pàgina web del club o sol·licitant-lo mitjançant l'enviament d'un SMS al club. El cost de l'alerta era de 0,15 euros (Agudo y Toyos, 2003: 333). L'acceptació del servei d'alertes proveït per les organitzacions esportives, des del 2002 quan es va introduir al futbol espanyol, ho demostren les dades facilitades pel FC Barcelona (2005: 104), que amb un any (de 2004 a 2005) va incrementar-ne els abonats en un 208%.

El segon servei és el *Multimedia Message System* (MMS) (Villi, 2008). És una evolució dels SMS que permet l'enviament de text, imatge fixa o en moviment –quan només són missatges que incorporen fotografies s'anomenen *Photo Message* (Villi, 2008: 49)–, àudio o una combinació de tots quatre. Aquests missatges poden ser creats a través de les càmeres que porten incorporades els terminals o a partir d'imatges o melodies descarregades en el mateix terminal. A més a més, el missatge no sols pot anar d'un terminal telefònic a un altre, sinó d'un telèfon a una bústia de correu electrònic. Per disposar d'aquest últim servei, el telèfon ha de ser compatible amb una xarxa de 3GSM –aquesta nomenclatura sorgeix de l'encreuament entre les tecnologies 3G i GSM– o GPRS.

La tercera aplicació és l'*Instant Messaging* (IM). Aquest servei està basat en un protocol IP (Internet Protocol) i proveeix un servei de comunicació escrita en temps real entre usuaris de PC o ordinador portàtil. Ara, però, l'IM s'ha adaptat als terminals de mòbil. El *Mobile Instant Messaging* és l'aplicació del servei entre terminals de telefonia mòbil. Per usar el servei, els usuaris necessiten un compte d'IM, com els que ofereix American

Online, Yahoo o Microsoft, i un terminal compatible amb tecnologia GPRS o 3GSM. De totes maneres, aquest servei per a mòbils encara presenta algunes incompatibilitats entre operadors. Per això, la GSM Association està treballant últimament per poder fer un servei compatible d'IM entre operadors i comunitats. Espanya és el segon país europeu (Portugal va ser el primer) que va integrar el *software* de Microsoft *Windows Life Messenger* en els serveis oferts per una determinada operadora, Vodafone. Els usuaris Vodafone d'alguns terminals d'última generació poden gaudir del *Windows Life Messenger* des de l'1 d'octubre de 2007 per un preu de subscripció de 6 euros al mes o 0,5 euros per sessió.<sup>90</sup>

Finalment, el servei de correu electrònic (*e-mail*) dels telèfons mòbils. Un servei que també només és compatible entre els mòbils de segona (2G) i tercera generació (3G). Avui en dia, ja s'han desenvolupat terminals de telefonia mòbil especials per rebre *e-mails* tal com es rebria en el PC o ordinador portàtil tradicional. Són els produïts per la marca Blackberry, que permeten obrir les comptes de correu en el terminal i mantenir els mateixos correus en el PC. La possibilitat de rebre correus electrònics al terminal mòbil pot ser un incentiu per una major subscripció als butlletins electrònics, un servei que tenen la majoria d'organitzacions esportives (per exemple, FIFA o FIBA<sup>91</sup>). Ara bé, cal qüestionar-se fins a quin punt aquest servei pot ser substituït pel servei d'alertes via SMS, que ja s'ha demostrat que ha entrat amb força al mercat.

### **Descàrrega de música**

A través de la telefonia mòbil podem descarregar diversos tipus de música com melodies, *ringback tones* o música comercialitzada per discogràfica. La més habitual: les melodies per les trucades entrants del terminal. La majoria d'aquests tons són descarregats de portals WAP i enviats a l'usuari via un SMS. Els primers van ser els tons monofònics, que van ser comercialitzats a partir de 1998. Avui en dia, però, els soroll d'avís de trucada entrant d'un terminal també pot ser a partir d'una música comercialitzada per una companyia discogràfica o produït de forma inèdita per un usuari. Aquest servei de descàrrega de melodies és ofert per la majoria de clubs de futbol per tal que el simpatitzant es pugui personalitzar el terminal. Per exemple, el FC Barcelona ofereix descarregar el seu himne<sup>92</sup>, mentre que el Manchester United, a la seva pàgina web,

---

<sup>90</sup> EXPANSION. "Vodafone se alía a Microsoft para llevar el 'messenger' a sus móviles" a *Expansión*. 29 de setembre de 2007. p. 9.

<sup>91</sup> Les sigles FIBA corresponen a Fédération Internationale de Basketball Amateur. Tot i que el terme *Amateur* va desaparèixer el 1986, quan es va fer distinció definitiva entre professionals i amateurs d'aquest esport, la lletra va mantenir-se abreviada.

<sup>92</sup> FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.com/web/catala/zona-fcb/fcbMOBIL/mobil.html> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].



permet descarregar-se fins a 10 melodies diferents, amb un cost de 3 euros cadascuna.<sup>93</sup> Un altre producte musical són els *ringback tones* o aquelles melodies que se senten a l'altra banda del telèfon quan un usuari està trucant.

Cal dir que el negoci de la música, avui en dia i segons un estudi de Juniper Research<sup>94</sup>, encara és molt poc madur. El mercat total a Europa, per exemple, nomé s'estima en 50 milions d'euros. Nokia, per la seva banda, va vendre el 2006 uns 70 milions de telèfons amb capacitat per descarregar i reproduir música en format MP3 (MPEG-1 Audio Layer 3), però desconeix quants usuaris fan servir realment aquesta funció.

### **M-commerce**

A través dels portals WAP s'ha desenvolupat l'*m-commerce* o comerç a través del telèfon mòbil (Maitland, 2006: 140-141). Per una banda, aquest servei ofereix als usuaris immediatesa total i possibilitat de personificar els seus terminals, sobretot amb la compra dels anomenats *productes digitals* (melodies, fotos, logotips, fons de pantalla, videoclips o músiques). Per altra banda, les empreses que volen establir estratègies lligades amb el comerç a través del mòbil han de treballar amb una "perspectiva de xarxa", ja que "el poder recau en aquelles societats que controlen l'accés a les xarxes de distribució, les firmes d'equipaments i les operadores" (Maitland, 2006: 143).

Per les empreses, un dels principals avantatges de disposar d'un portal WAP és el *billing system* (sistema de facturació).<sup>95</sup> Com que el client opera a través d'una operadora de telefonia, aquesta facilita un sistema de cobrament molt eficaç i transparent per a l'empresa. No cal usar targetes de crèdit ni donar dades bancàries perquè tot queda facturat al compte que el client té amb l'operadora. El fet que sigui l'operadora qui cobri i llavors reparteixi *royalties* amb la resta d'actors del sistema dona més seguretat a l'usuari ja que només es poden fer cobraments al seu compte amb la targeta SIM corresponent. Segons Gerard Fernández, director de l'empresa Microjocs de Barcelona, "les empreses amb portals WAP per vendre es beneficien del sistema de cobrament i les que desenvolupin portals WAP per consulta hauran d'anar al sistema tradicional de publicitat, encara que el futur pot passar per la subscripció".<sup>96</sup>

---

<sup>93</sup> MANCHESTER UNITED. [en línia ]. <http://downloads.manutd.com/ringtones.aspx?type=TALK> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

<sup>94</sup> GALLEGO, N. i SANDRI, P.M. "Los móviles apuestan por Internet" a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007. p. 65.

<sup>95</sup> Informació obtinguda a partir d'entrevista amb Gerard Fernández, director de l'empresa Microjocs. [Data de consulta: 16 de octubre de 2006].

<sup>96</sup> Informació obtinguda a partir d'entrevista amb Gerard Fernández, director de l'empresa Microjocs. [Data de consulta: 16 de octubre de 2006].

També l'*m-banking* o banca a través del mòbil, que ofereix la possibilitat de controlar els teus comptes a través del portal WAP del telèfon mòbil. La GSM Association destaca la importància que l'*m-banking* ha agafat en un país com les Filipines, on el sistema convencional de sucursals de banca no està tan desenvolupat com en altres parts del món.

### ***Televisió a través del mòbil***

Un altre servei és la televisió a través del mòbil (Agudo i Martínez, 2008). La *TV Mobil* s'espera que pugui permetre gaudir dels mateixos canals televisius que avui en dia hi ha als terminals convencionals. S'han posat a prova dues maneres de transmetre el senyal televisiu: a través de la tecnologia 3GSM i a partir de xarxes especialitzades d'emissió. La televisió via mòbil a través de les xarxes de telefonia de tercera generació aprofita l'elevada capacitat d'aquesta tecnologia per poder emetre el senyal. L'alternativa és l'establiment de xarxes especialitzades a través de tecnologies DVB-H a Europa, DMB o MediaFLO. Tant un com l'altre tindran un tractament més acurat en el punt 3.5.4.

Cal dir que ja s'han donat diverses experiències satisfactòries en aquest camp. En primer lloc, el festival de cinema independent de Sundance i la GSM Association van impulsar el projecte Global Short Film Project, estrenat a Barcelona el 2007, que va presentar cinc curtmetratges pensats per ser emesos a través del mòbil i dirigits per joves cineastes, com per exemple Valerie Faris i Jonathan Dayton. Un altre exemple són les primeres emissions de deu canals de televisió reconvertits en TDT (televisió digital terrestre) que es van poder veure en terminals Nokia o Sagem, entre altres, en el marc del congrés de telefonia mòbil de Barcelona el 2007. Aquest servei consisteix en l'emissió en directe i per a milers d'usuaris de continguts televisius que, en el seu dia, podran ser, fins i tot, de pagament i generar serveis de valor afegit.<sup>97</sup>

Tot i les experiències satisfactòries en el camp de l'audiovisual a través dels mòbils a Europa –l'any 2007 hi ha hagut les primeres experiències de negoci a Itàlia, Alemanya i Regne Unit<sup>98</sup>–, la Comissió Europea va posar el 2008 com l'any ideal perquè els operadors acabessin de desenvolupar aquests serveis a causa dels incentius produïts pels diversos esdeveniments esportius com el Campionat d'Europa de futbol a Suïssa i Àustria i els Jocs Olímpics de Pequín.<sup>99</sup>

---

<sup>97</sup> GALLEGO, N. i SANDRI, P.M. "Los móviles apuestan por Internet" a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007. p. 65.

<sup>98</sup> LAVIN, R.R. "La UE conecta sus móviles a la Eurocopa" a *Expansión*. 14 de juliol de 2007. p. 8.

<sup>99</sup> LAVIN, R.R. "La UE conecta sus móviles a la Eurocopa" a *Expansión*. 14 de juliol de 2007. p. 8.

Ara bé, no existeix una veu unificada que defensi que la *TV Mobil* sigui un negoci prou prolífic en el futur. Agudo i Martínez (2008: 5-6) expliquen com les consultories o organitzacions professionals han presentat informes oposats en relació amb el futur del negoci: mentre Infontics Research prediu un increment de subscriptors a la DVB-H d'11,7 milions fins al 2010, M:Metrics va presentar un informe al MIPCOM Audiovisual Content Conference del 2007 on establí que només un 1% dels clients de telefonia mòbil als EUA i al Regne Unit miraven la televisió a través del terminal. Aquesta xifra augmentava fins al 5% a Europa (Olswang, 2007).

### **Videojocs**

També els videojocs formaran part del negoci del futur de la telefonia mòbil. Sobretot desenvolupats per a públics de 14 a 25 anys i un dels productes amb més creixement. Gameloft, una de les companyies que desenvolupa aquest tipus de productes, va calcular que a Espanya, durant l'any 2008, es van vendre 17 milions de títols, un 20% més que l'any anterior.<sup>100</sup> La penetració del mòbil en diverses societats és molt elevada i, a causa de la facilitat de la tecnologia WAP, la gent està molt disposada a descarregar-se jocs.

Segons Gerard Fernández, "el gran nínxol de mercat està en el públic femení, ja que fins ara les videoconsols estaven molt enfocades a l'home. El mòbil és tant masculí com femení i la dona es converteix en un consumidor potencial de videojocs". Un estudi citat per Castells et. al. (2006: 89) il·lustra clarament aquest nou component del mercat dels videojocs per terminals mòbils: "L'adopció de jocs a través del telèfon mòbil també mostra una superació similar de les atribucions tradicionals de gènere. Encara que generalment els jocs es consideren un domini masculí, resulta que les dones utilitzen els jocs de mòbil tant com els homes, fins i tot a vegades més. Per exemple, un estudi realitzat als Estats Units l'any 2003 indicava que les dones (6%) seleccionaven l'opció de jocs en els seus telèfons mòbils el doble que els homes (3%)". Hi ha tres models de negoci amb el videojoc per mòbil: a) Europeu (*pay per download*), b) Asiàtic (*pay per subscription*, en un portal on hi ha multitud de jocs) i c) Americà (*pay per play*, cada cop que vulguis jugar, pagues). Tot i això, avui en dia la major part del negoci es desenvolupa amb el sistema de *pay per download*, és a dir, pagant una vegada has comprat el joc i te'l descarregues al terminal.

L'esport s'ha convertit en un contingut clau en el negoci dels videojocs. L'anàlisi dels videojocs més descarregats a Espanya, fins a agost de 2008, fa que entre els vuit primers

---

<sup>100</sup> BARNET, A. "Los videojuegos conquistan el móvil" a *La Vanguardia*. 3 d'agost de 2008. p. 21.

hi hagi tres jocs d'esports (*FIFA 08*, en tercer lloc; *Need for Speed*, en sisè lloc, i *Pro Evolution Soccer 2008*, en setè lloc)<sup>101</sup>. Cal destacar, també, el joc creat amb motiu dels Jocs Olímpics de Pequín 2008, *JJO Beijing 2008*, o el que protagonitza el jugador del FC Barcelona Samuel Eto'o. El camerunès és el protagonista del videojoc per mòbil *Street football*, desenvolupat per Gameloft i que proposa partits de carrer de quatre jugadors contra quatre. El jugador africà mostra diversos trucs per superar els rivals i fins a vint jugades diferents ha aconseguit reproduir pel simulador. Aquest joc està disponible a 70 països diferents, entre ells els Estats Units, Japó, Filipines, Argentina o Països Baixos. A Espanya és un joc que només ofereix l'operadora Vodafone i és un dels productes més descarregats de la marca.<sup>102</sup>

### **Serveis de localització**

Els serveis de localització (LBS) proporcionen informació a l'usuari sobre la posició en què es troba en un determinat moment. Aquest pot incloure informació de restaurants, allotjaments o altres serveis sobre un mapa. Molts serveis LBS estableixen la localització de l'usuari simplement en ser informats en quina estació de mòbil de la xarxa està connectat l'usuari. Una tècnica coneguda com a Cell-ID.

Un sistema més avançat és el conegut com a GPS (*Global Position System*). El GPS usa satèl·lits per fixar les posicions d'un terminal mòbil que té un *hardware* i un *software* especials per rebre el senyal.

### **User-generated content i Professionally produced content**

Tots dos són serveis de producció de continguts, tot i que els *user-generated content* estan fets pels usuaris i els *professionally produced content* estan generats per les empreses, amb l'objectiu de promocionar els seus productes (per exemple, pel·lícules o llibres) i generar relacions de fidelitat amb els seus clients (Feldmann, 2006: 103). Per aquesta tesi, els que ens interessa remarcar són els generats directament pels usuaris.

Quant als *user-generated content*, la majoria de telèfons mòbils permeten que l'usuari es creï el seu propi contingut, més enllà de descarregar-se'l a través de la tecnologia WAP (Feldmann, 2006; Villi, 2008; Agudo i Martínez, 2008). Són continguts en format àudio, vídeo o dades produïts a través de les càmeres o les gravadores que porten incorporats

---

<sup>101</sup> BARNET, A. "Los videojuegos conquistan el móvil" a *La Vanguardia*. 3 d'agost de 2008. p. 21. La llista de videojocs més venuts, la completen el *Tetris* (primer), *Allà tú* (segon), *Pasapalabra* (tercer), *Monopoly* (quart) i *Block Breaker* (vuitè).

<sup>102</sup> BARNET, A. "El Barça vende como nunca" a *La Vanguardia*. *Extra Liga 2007-2008*. 24 d'agost de 2007. p. 11.

els terminals. Per exemple, es poden incloure en aquest apartat tots els acudits que poden circular a través dels mòbils, els xats o els tons autocompostos. Un altre exemple és el de l'operador xinès China Mobile, que va organitzar el 2005 un concurs de talents musicals en la composició de cançons a través del mòbil (*Do-It-Yourself*) en què els usuaris van ser convidats a penjar les seves creacions al portal d'Internet de la companyia. L'audiència podia votar pel seu compositor favorit a través de SMS, WAP o Internet, descarregar-se les cançons o usar-les com a melodies pel telèfon mòbil. En el cas dels vídeos, per exemple, fins al març de 2006 s'havien baixat uns 4 milions de creacions domèstiques.

Tenint en compte que aquests *user-generated content* serveixen com a mecanismes d'autoexpressió per part dels usuaris, Feldmann (2006: 110-111) explica que s'han convertit en continguts molt importants per a les diverses xarxes socials virtuals, a la vegada que han despertat l'interès dels operadors perquè amb l'intercanvi d'aquests continguts es genera tràfic a les seves xarxes.

En el sector dels mitjans de comunicació, aquesta possibilitat de l'usuari, a través de la tecnologia mòbil, de crear els seus propis continguts, permet a tots els usuaris tenir un rol actiu en el procés de recollir, processar i presentar la informació. Habitualment, són usuaris que, per atzar, s'han trobat involucrats en l'esdeveniment i han usat la seva càmera o gravadora de veu del mòbil per recollir informació. Algunes agències de fotografia com Scoopt ja disposen d'un servei perquè aquests "periodistes ciutadans" puguin posar a disposició dels mitjans les seves fotografies i cobrar per la utilització d'elles.

A la taula que es mostra a continuació (figura 3.7) es vol fer un resum de la utilització dels diversos serveis de telefonia mòbil. La comparativa es fa a través del sondeig de l'empresa nord-americana M:Metrics del juliol de 2006 on es van agafar cinc països occidentals (França, Alemanya, Espanya, el Regne Unit i els Estats Units) per comparar els diversos usos que tenien els usuaris relatius a la telefonia mòbil. No obstant, estudis més recents demostren com la utilització del terminal com a mitjà d'entreteniment és un dels usos centrals del telèfon mòbil, sobretot entre els joves. Deloitte afirma que un 59% dels joves entre 14 i 25 anys "utilitza el telèfon mòbil com a mitjà d'entreteniment, per davant, fins i tot, de la funció comunicativa d'aquests dispositius."<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> EUROPA PRESS. [en línia]. "El 59% de los jóvenes utiliza el móvil como dispositivo de entretenimiento" a *Europa Press*. 22 de gener de 2009. <http://www.europapress.es/tecnologia/sector-00055/noticia-59-jovenes->

**Figura 3.9. Comparativa d'usos (en %) del telèfon mòbil entre cinc països occidentals.**  
**Font: M:Metrics, juliol 2006**

| <i>Usos del mòbil</i>             | <i>França</i> | <i>Alemanya</i> | <i>Espanya</i> | <i>Regne Unit</i> | <i>Els Estats Units</i> |
|-----------------------------------|---------------|-----------------|----------------|-------------------|-------------------------|
| SMS                               | 69.6          | 79.8            | 83.3           | 84.3              | 37.3                    |
| MMS                               | 19.7          | 20.1            | 26.8           | 29.9              | 13.7                    |
| Cerca d'informació                | 8.8           | 6.6             | 8.9            | 14.5              | 19.9                    |
| Descàrrega de melodies            | 6.2           | 5.8             | 8.9            | 6.3               | 10.4                    |
| E-mail personal                   | 5.6           | 3.8             | 7.2            | 5.4               | 8.1                     |
| Instant Messaging                 | 3.0           | 3.4             | 7.2            | 4.0               | 6.9                     |
| Descàrregues de fons de pantalla  | 2.6           | 2.9             | 5.2            | 3.7               | 4.7                     |
| E-mail per feina                  | 2.0           | 2.8             | 3.9            | 3.0               | 3.5                     |
| Descàrregues de jocs              | 1.2           | 2.6             | 4.6            | 2.2               | 3.0                     |
| Usar el mòbil per escoltar música | 0.6           | 1.4             | 2.8            | 3.0               | 0.9                     |
| Descàrregues de música            | 0.3           | 0.2             | 1.3            | 1.5               | 0.3                     |

El primer que salta a la vista és la comprovació analítica del que el sector afirmava en el marc del congrés de telefonia mòbil de Barcelona 2007: el poc pes que té la descàrrega de música a través del mòbil, sent un dels principals mercats a desenvolupar en el futur. En aquest sentit, el Regne Unit és el país que més usa el mòbil per escoltar música (3,0%) i, conseqüentment, també el que té el percentatge d'usuaris més elevat que es descarreguen música al seu terminal (1,5%). El principal inconvenient, apunten des de M:Metrics, és el tipus de terminals que encara són poc compatibles amb aquesta activitat. De totes maneres, apunta clarament cap a una millora dels terminals per permetre aquest tipus d'activitat. Vila, Garcia Massagué i Vila (2007: 182) són més optimistes de cara a la música com a producte per ser consumit en el telèfon mòbil i afirmen que a Espanya les principals operadores Telefónica Movistar i Vodafone ja consideren la música a través del mòbil, en tots els seus formats, com un dels productes estrella pels seus clients.

Un segon element que es desprèn del quadre és que espanyols i nord-americans són els usuaris que més tendència tenen a personalitzar-se el mòbil a través de melodies i fons de pantalla. Pel que fa a les descàrregues de melodies, els usuaris espanyols ho fan en un 8,9% i els americans en un 10,4% de les vegades que usen els seus terminals. Pel que fa als fons de pantalla, els usuaris espanyols els descarreguen un 5,2% de cops que usen el terminal i els americans un 4,7%. Pel que fa als usuaris espanyols, cal destacar

també la utilització de l'*Instant Messaging*, amb un percentatge de vegades força superior al de la resta de països que formaven part de la mostra del sondeig.

#### 3.4.4. Patrons d'ús de la telefonia mòbil. Gènere, estatus socioeconòmic i cultura o ètnia

Les dades exposades a la figura 3.7 no fan distinció entre les característiques dels usuaris. Però Castells et. al. (2006) apunta diversos patrons diferenciats d'ús del telèfon mòbil en funció, sobretot, del gènere, estatus socioeconòmic, l'ètnia o cultura.

##### ***Patrons de gènere***

Referint-se a la primera variable, Castells et. al. (2006) apunten que en general el telèfon mòbil dóna a les dones un sentiment de seguretat, considerat molt menys necessari entre l'usuari masculí. A més a més, les dones són més proclius a usar el telèfon mòbil per coordinar xarxes socials i activitats familiars. En aquest sentit, el grup de recerca que dirigeix Castells a l'Annenberg School for Communication afirma que "el telèfon mòbil ha passat de ser un aparell pels nois a convertir-se en una eina de xarxa social per les noies" (Castells, et. al., 2006: 82). Per la seva banda, Castells et. al. (2006) també cita un estudi noruec que conclou que mentre que els nois atribueixen importància al mòbil per les seves capacitats funcionals, les noies ho fan pels aspectes simbòlics i expressius.

De totes maneres, Castells et. al. (2006) assegura que no tots els estudis indiquen que el gènere és una variable determinant per l'ús del telèfon mòbil, sinó que "la majoria de diferències de gènere observades no són estadísticament significatives" (Castells et. al., 2006: 86-87). Per exemple, els investigadors il·lustren aquesta afirmació amb una enquesta en línia espanyola del 2003 de PricewaterhouseCoopers i IESE que apuntava que si bé els nois eren més proclius a usar el telèfon mòbil per divertir-se, això no era un aspecte rellevant. També es va descobrir que les noies usaven el mòbil perquè els feia més accessibles a altres persones, mentre que els nois mostraven un interès més tècnic i autodidacte amb l'aparell (Castells et. al., 2006: 87).

##### ***Patrons socioeconòmics***

Quant a l'ús del telèfon mòbil segons l'estatus socioeconòmic, Castells et. al. (2006) apunten sobretot als usos col·lectius del telèfon mòbil. Usos col·lectius de l'aparell que, per tant, en els països en vies de desenvolupament implica majors nivells d'accés del que indiquen les xifres de penetració (Castells et. al., 2006: 110). Uns usos col·lectius que impliquen que en determinades famílies una trucada telefònica és un esdeveniment social

i és aprofitat per tots els seus membres per relacionar-se amb la família receptora/emissora.

A més a més, apunten els autors, a l'Àfrica la gent considera el fet de compartir el telèfon mòbil amb una altra persona com un fet de bona voluntat i no com un servei comercial. Entre els amics, a més a més, es produeix tant a l'Àfrica com en altres parts del planeta, l'intercanvi de terminals sense haver de canviar de compte. Una altra pràctica que Castells et. al. (2006) destaca entre la població africana és l'ús de l'anomenada "trucada perduda": consisteix a marcar el número i penjar immediatament abans que l'interlocutor respongui a aquesta trucada, amb el propòsit que el receptor torni la trucada i sigui aquest últim qui acabi pagant. En aquest sentit, a l'Àfrica s'associa aquesta pràctica a la redistribució de la riquesa, en la mesura que siguin aquells que tenen més poder adquisitiu els que acabin pagant les conferències telefòniques (Castells, et. al., 2006). No obstant, caldria fer esment que una ullada a les societats occidentals també pot portar a la mateixa conclusió: entre els adolescents és propi que hi hagi aquesta pràctica per evitar pagar les trucades o usar-les com un determinat codi d'avisos entre les comunitats de joves.

Finalment, Castells et. al. (2006) recorre a dos estudis llatinoamericans del 2001 i el 2004 per acabar apuntant dues pràctiques col·lectives que s'han donat en aquest continent. El primer, un estudi sobre l'ús del telèfon mòbil a la zona rural de Los Ranchillos (Xile), on el telèfon mòbil es va introduir per raons de seguretat i, al final, diverses famílies van acabar usant-lo i mantenint-lo de forma conjunta. El segon estudi va concloure que els dispositius mòbils actuen com a telèfons de família, essencialment com línies fixes, del qual bàsicament s'encarrega la mare (Castells et. al, 2006: 113).

### ***Patrons culturals i ètnics***

La tecnologia també pot ser usada de forma diferent per raons relatives a l'ètnia o cultura. S'ha observat que les minories ètniques usen més habitualment el telèfon mòbil que el públic en general, Castells et. al. (2006: 118-119). Evidentment, la necessitat d'estar en contacte amb els països d'origen explica aquesta utilització més freqüent d'aquesta tecnologia.

No obstant, l'adopció de certes aplicacions mòbils també pot anar lligada a la cultura. Al comprar Japó i Corea, Lee et. al. (2002) conclouen que importants diferències estructurals entre els dos països acaben afectant tant a l'adopció d'Internet en el mòbil com als patrons d'ús d'aquest. A Corea, els usuaris prefereixen descarregar-se continguts



d'entreteniment, com per exemple televisió en directe, videoclips o jocs, fet que està lligat tant al major èmfasi d'aquesta cultura en els valors emocionals com a la gran tolerància de l'ús públic del mòbil. Al Japó, per contra, en un model on la funcionalitat és apreciada i la sociabilitat més introvertida, "encara que Internet mòbil es considera una bona eina de comunicació, els usuaris japonesos potser no solen usar-la per socialitzar-se amb altres" (Lee et. al., 2002: 236).

Amb relació a aquesta zona asiàtica cal apuntar que són precisament aquests dos països els que, segons la UIT, tenen una Societat de la Informació més desenvolupada (ITU, 2007: 36). La UIT (2007: 36), a partir del seu Índex d'Oportunitat Digital<sup>104</sup>, estableix que el líder mundial en desenvolupament de la Societat de la Informació és Corea del Sur (0,80) i el segon el Japó (0,77). Pel que fa al món esportiu, aquestes dades tenen importància si tenim en compte que, precisament, quan aquests dos països van acollir el Mundial de futbol el 2002 va ser quan les operadores de telefonia mòbil van obrir definitivament els seus serveis al mercat futbolístic (Boyle i Haynes, 2004: 156). Òbviament, el mercat per les operadores no era desconegut ni dèbil. Entre alguns serveis que es van llançar, per exemple, cal destacar l'associació entre l'operador japonès KDDI i el coreà SK Telecom Co, que va permetre als usuaris que tinguessin un terminal equip amb càmera intercanviar-se fotografies durant la fase final del Mundial.<sup>105</sup> Un altre exemple és el de l'operador europeu Vodafone, que per tan sols 1 cèntim d'euro el minut va permetre als seus usuaris amb terminals que poguessin accedir a la tecnologia WAP rebre les cròniques dels partits, seguiment en directe, gols o targetes.<sup>106</sup>

Després d'analitzar aquests patrons d'ús diferent del mòbil, Castells et. al. (2006: 126) conclouen que "els valors i les necessitats evolucionen amb el temps i s'especifiquen en funció del seu context social, també varien els usos de la tecnologia de la comunicació. És a dir, la diferenciació social de la tecnologia reproduceix fidelment la diferenciació social de la societat, incloent la diversitat cultural manifestada dins dels països i entre ells". A més, segons aquest autor, "la societat, constituïda a partir de la comunicació reproduceix

---

<sup>104</sup> L'Índex d'Oportunitat Digital (IOD) és un índex compost per onze indicadors diferents, agrupats en tres grans àrees: oportunitat, infraestructura i utilitat. Aquest indicador inclou, per exemple, dades dels preus d'accés a la telefonia mòbil i Internet en mercats locals (181); penetració a les llars de línies de telefonia fixa, PC i Internet i, també, percentatge d'accés a la banda ampla, tant per serveis d'Internet com de telefonia mòbil (UIT, 2007: 35).

<sup>105</sup> NOTICIASDOT.COM. [en línia]. "Los goles del Mundial se verán en los móviles de Japón y Corea" a *Noticiasdot.com*. 1 de juny de 2002. <http://www2.noticiasdot.com/publicaciones/2002/0602/0106/noticias0106/noticias0106-10.htm> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

<sup>106</sup> WAYMOVIL.NET. [en línia]. "El mundial de futbol en tu móvil" a *WayMovil.net*. Maig de 2002. [http://www.waymovil.net/root/guia\\_wap\\_saber\\_1865.htm](http://www.waymovil.net/root/guia_wap_saber_1865.htm) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

les seves divisions i els seus diversos models d'existència, en l'expansió dels seus models de comunicació en el terreny de la comunicació mòbil" (Castells et. al, 2006: 126).

### 3.5. *La televisió digital. Noves oportunitats pel mitjà de referència*

La televisió ha evolucionat d'ençà que es va començar a consolidar com a mitjà de referència a partir dels anys seixanta. El canvi, sobretot, ha vingut donat pel pas del sistema analògic al digital, ja als anys noranta (Fernández Alonso, et. al., 2008: 218). Per digital televisiu "s'entén la descomposició d'un senyal inicialment analògic, representatiu d'un fenomen físic, òptic o elèctric, en un cert nombre de mostres, mesurades segons el valor que són traduïdes en llenguatge codificat binàriament" (Moragas i Prado, 2000: 142).

Tal com apunten Moragas i Prado (2000), la televisió digital ofereix diversos avantatges en comparació amb els sistemes analògics: major flexibilitat en la generació i manipulació del senyal (codificació, compressió i efectes especials) i cap pèrdua de qualitat en les successives còpies, sempre que no hi hagi compressió; multiplicació exponencial de la quantitat física d'informació que es pot difondre; la qualitat en la definició de la imatge i el so pot ser superior a l'analògica (no sempre ho és necessàriament); els receptors de televisió digitals tenen major qualitat d'imatge i so; major nombre de canals; major agilitat d'utilització, tant pels professionals com pels usuaris domèstics; alt grau de preservació de la qualitat del senyal durant la reproducció i la transmissió; el senyal es pot sotmetre a tractament fins i tot a l'interior del receptor i es poden transmetre simultàniament dades corresponents a molts nivells de definició de la imatge o a molts tipus d'informació.

A tots aquests avantatges de la televisió digital, en l'*Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*, Pere Vila, Mònica Garcia Massagué i Roger Vila n'apunten de nous: disposar de canals de retorn, ja en una segona etapa (entre el 2007 i el 2008), que poden operar mitjançant la línia telefònica, l'ADSL o d'altres<sup>107</sup>; utilització d'elements d'enregistrament, en línia o fora de línia, en el mateix receptor, amb capacitat per emmagatzemar informació de forma automàtica i de manera estructurada, a través de pantalles de navegació "amigables" i senzilles, destinades al públic i, finalment,

---

<sup>107</sup> La disposició de canals de retorn per part de l'audiència cap al mitjà de comunicació és conceptualitzat per Prado i Franquet et. al. (2006: 10) com a "interactivitat tecnològica". Segons ells, "la via de retorn pot ser intrínseca, quan el sistema mateix la pot habilitar comptant amb els seus propis recursos; seria el cas del cable, el telèfon, Internet i les xarxes sense fils. O bé, extrínseca, quan l'essència del sistema en la seva configuració ordinària no permet l'habilitació d'una via de retorn i es recorre a l'ús complementari d'una altra tecnologia per implementar-la; seria el cas del satèl·lit i la televisió tant analògica terrestre com digital terrestre" (Prado i Franquet, et. al., 2006: 10).

possibilitat de comptar amb la televisió per cable i per IP, amb paquets de serveis que engloben telefonia, Internet, televisió i ràdio (Vila, Garcia Massagué i Vila, 2007: 190-191).

En els dos paràgrafs anteriors es descriuen els principals avantatges quant a producció, transport, difusió i recepció de la televisió digital. Però “la penetració del sistema digital desdibuixa moltes de les fronteres preexistents en el camp de la televisió, que ja no es limita a l'estricta radiodifusió. La digitalització afavoreix la interoperabilitat entre els diversos mitjans de comunicació i, a més, obté com a resultat la sinergia entre les indústries” (Moragas i Prado, 2000: 143-144). En aquest sentit, Moragas i Prado (2000: 144) citen la FCC per definir interoperabilitat: “La capacitat de proveir un intercanvi útil d'imatge electrònica, àudio i dades associades entre diferents formats de senyal, entre diferents mitjans de transmissió, entre diferents aplicacions, entre diferents indústries i entre diferents nivells de realització”.

La televisió digital va néixer als anys noranta, després que durant tota la dècada anterior les investigacions i els desenvolupaments tècnics estiguessin enfocats en l'anomenada televisió analògica d'alta definició (TVAD).<sup>108</sup> Però, tal com diu Zabaleta (2003: 258), “tota l'eufòria analògica de l'alta definició i de transició gradual al sistema digital, pensat a principis dels anys noranta, es va ensorrar quan la indústria dels Estats Units va presentar models de televisió digital d'alta definició i, així mateix, magnats com Rupert Murdoch van començar a oferir nombrosos canals digitals per satèl·lit”. Precisament, la interoperabilitat de què parlaven Moragas i Prado (2000), que possibilita la convergència tecnològica de les diverses indústries, va ser un dels principals frens a la televisió analògica d'alta definició. A la Unió Europea, es pot datar a 1996 l'any de l'inici de la televisió digital, ja que va ser en aquest moment quan alguns operadors europeus van començar a oferir les seves emissions en digital per satèl·lit.

---

<sup>108</sup> La TVAD, afirmen Moragas i Prado (2000: 144), era una nova tecnologia de la imatge que es va començar a desenvolupar en el marc de les tècniques analògiques per acabar, en l'actualitat, formant part del nucli tecnològic del digital. Era un sistema que superava la simple emissió televisiva per afavorir “altres activitats amb grans possibilitats, com la telemedicina o el teleart, i suposen un pas endavant pel que fa a la qualitat de la interacció i a les noves exigències dels usuaris”. La TVAD es va trobar, però, enmig del foc creuat entre els interessos japonesos i americans per liderar els estàndards televisius del futur. A Europa, el 1992, ja s'estava gairebé a punt de llançar-la al mercat –fins i tot es van fer gravacions amb aquesta tecnologia en els Jocs Olímpics de Barcelona-92 (Moragas i Prado, 2000: 145-146). L'any 2004, la Comissió Europea en el document *Contribución de la pantalla panoràmica y la alta definición a la popularización de la televisión digital en el mundo*, afirma que la introducció de la TVAD a l'àmbit europeu des del 1992 no es va produir perquè el mercat es va enfocar a les tecnologies digitals i serveis més fàcils d'implantar. Per tant, conclou, els consumidors no van tenir mai l'oportunitat de provar la TVAD.

Nord-americans i europeus van començar a desenvolupar la indústria de la televisió digital (satèl·lit, cable o terrestre), però a cada un dels continents van usar normes diferents: els europeus van usar el sistema DVB i els nord-americans el DTV. Ambdues són similars quant a les característiques generals, però tenen diferències sobretot en el mètode de modulació (Zabaleta, 2003: 260-265):

- L'estàndard europeu de modulació de la televisió digital terrestre és el mètode COFDM (*Coded Orthogonal Frequency Division Multiplex*).
- L'estàndard dels Estats Units usa el mètode de modulació 8-VSB (*8-Level Vestigial Side-Band Standard*), proposat per l'Advanced Television Systems Committee (ATSC) i ratificat per la Federal Communications Commission (FCC) el 2001.

L'any 2009, les normes de compressió de vídeo han evolucionat molt des de la creació del Joint Picture Experts Group (JPEG) el 1990 i la introducció de la seva norma JPEG el 1993. Aquesta norma era especial per imatges fixes, tot i que també podia transmetre imatges en moviment de forma limitada. La norma MPEG-1 va sortir el 1992 enfocada clarament a l'emmagatzematge i reproducció en el suport CD-Rom. Després, la norma MPEG-2 es va desenvolupar per la codificació digital del senyal de *broadcast* de radiotelevisió en tots els sistemes. A més a més, aquesta norma pot descodificar els continguts comprimits amb MPEG-1. La posterior norma d'MPEG-3 "estava previst que fos el mètode de compressió de la televisió d'alta definició (TVAD), però a causa que les seves característiques van ser integrades a l'MPEG-2, no ha tingut lloc i no s'ha desenvolupat" (Zabaleta, 2003: 269). Finalment, l'MPEG-4 és una norma de compressió destinada a aconseguir sistemes de compressió més eficaços, doblant la capacitat de compressió de l'MPEG-2, i usada, sobretot, per a l'alta definició o els dispositius mòbils, per exemple, l'iPhone o l'iPod dissenyats per Apple. Els continguts d'àudio i vídeo comprimits amb aquesta norma es baixen d'Internet a través de qualsevol plataforma: cable, xarxa telefònica o satèl·lit. Avui en dia, però, la innovació tecnològica ha fet que hi hagi ja previstes l'aparició de noves normes de compressió: MPEG-21, que serà multiplataforma i permetrà, no sols la codificació del contingut, sinó també la protecció del *copyright* i H.264/AVC (MPEG-4), que segons els seus creadors (*Joint Video Team*) és una norma que pot ser usada tant per la telefonia mòbil, Internet com televisió d'alta definició (Zabaleta, 2003: 269-270).

Per acabar aquesta introducció sobre els grans trets de la televisió digital, anem a veure les diverses formes d'accés a l'oferta multicanal que aquesta ofereix. Segons Moragas i Prado (2000), n'hi ha quatre:

- Pay-TV (televisió de peatge). És una televisió de pagament mitjançant l'abonament de l'usuari en forma de quotes per tenir un seguit de canals disponibles per quan es consideri oportú. Llorens-Maluquer (2005) i Labio (2008) han estudiat les diverses plataformes de *Pay-TV* i expliquen que la seva estratègia empresarial s'ha basat en l'expansió internacional, la integració vertical i, en el cas europeu, aconseguir dels governs i la UE la seguretat jurídica i un marc regulatori favorable als seus interessos en dos terrenys: una política de la competència tolerant –que permetés un cert monopoli o oligopoli inicial per assegurar un retorn de la inversió mínima– i una política d'estàndards digitals que afavorís simultàniament una ràpida expansió i un control de l'abonat a través de sistemes propietaris.
- Video on demand (vídeo sota demanda). Es tracta d'una sèrie de programes que s'ofereixen als subscriptors a través d'unes *llibreries* determinades. El programa comença quan aquest vol. La peculiaritat, diuen els dos autors, és que “es permet manipular el producte amb els mateixos comandaments del vídeo” (Moragas i Prado, 2000: 166).
- Near video on demand (vídeo gairebé sota demanda). És una modelitat de l'anterior, amb l'única diferència que els programes que un escull no es poden manipular. Es tracta de la multidifusió del mateix producte iniciada a intervals de temps constants.
- Pay per view (pagament per visió). Els subscriptors, en lloc de pagar una tarifa de subscripció fixa, paguen en funció del producte o nombre d'hores consumit. A les plataformes de televisió digital s'ha fet famós el pagament per les pel·lícules i, sobretot, el pagament pel consum del futbol. Aquest model pot existir de forma autònoma o bé ser una opció dins un servei de *Pay TV*.

A continuació analitzarem cada un dels sistemes pels quals avui en dia es transmet la televisió digital: cable, satèl·lit i televisió digital terrestre (TDT).

### 3.5.1. La televisió per cable: diferències entre Europa i els Estats Units

La televisió per cable va començar sent analògica i no va ser fins als anys noranta quan es va produir el procés de digitalització. En primer lloc, s'ha de fer esment a les grans

diferències en l'evolució de la indústria del cable entre Europa i els Estats Units. No només perquè mentre que la penetració del cable al vell continent és molt desigual entre els països, als EUA és una indústria que frega la saturació (Zabaleta, 2003), sinó també perquè si bé a Europa el desenvolupament de la televisió va estar dominat pel sector públic, als EUA, "el treball de lobby de les cadenes terrestres comercial (ABC, CBS i NBC) va haver de pugnar amb les operadores de cable, amb resultats alterns per cada una d'elles al llarg de la història" (Zabaleta, 2003: 385).

### ***Desenvolupament de la indústria del cable. Una introducció***

En línies generals, el cable va ser el primer suport que va oferir una oferta multicanal de televisió, encara en forma analògica. El cable, per una banda, es va desenvolupar com un sistema de portar el senyal televisiu a zones allunyades i fora de l'abast de les ones hertzianes i, per altra banda, les xarxes de cable coaxial van constituir una forma d'augmentar l'oferta televisiva, especialment en nuclis urbans (Fernández Peña, 1999 i 2001). De totes maneres, per tal de poder adaptar-se a l'era digital, la indústria del cable es va haver de modernitzar. I aquesta modernització va arribar de la mà de la introducció de les fibres òptiques i la digitalització del senyal, que millorava tècnicament la recepció del senyal de televisió, augmentava la capacitat de transmissió del suport o permetia l'aparició de vies de retorn que fomentaven la interactivitat amb l'usuari (Moragas i Prado, 2000). Ara bé, entre Europa i els Estats Units, el desenvolupament de la indústria del cable va ser ben diferent.

Si fem un primer cop d'ull a la indústria europea, podem observar com el desenvolupament del cable va ser molt tardà. L'any 1990 només hi havia un 30% de domicilis de l'Europa Occidental cablejats (Blumler, 1992). De totes maneres, dins el desenvolupament de la televisió per cable a Europa, Zabaleta (2003: 388) estableix tres models de desenvolupament del sector: el dels països del nord i centre d'Europa, el model anglosaxó i el dels països mediterranis. Tres models que coincideixen amb els que estableixen Daniel C. Hallin i Paolo Mancini (2004) en el seu estudi sobre els sistemes mediàtics occidentals.<sup>109</sup> Els primers països (Bèlgica, Holanda, Dinamarca, Suècia o

---

<sup>109</sup> Tot i que Hallin i Mancini (2004) no focalitzen la seva anàlisi dels sistemes de mitjans en la variable tecnològica, en aquest punt es busca una transposició entre ambdues investigacions (Zabaleta, 2003 i Hallin i Mancini, 2004), ja que tant un com els altres dos fan servir les mateixes agrupacions de països per desenvolupar les respectives tipificacions i models. En la descripció i caracterització dels diversos sistemes de mitjans de comunicació occidentals, Hallin i Mancini (2004: 10-15) estableixen una classificació entre model liberal, model democràtic-corporatiu i model de pluralisme polaritzat que, sense tractar-se del mateix àmbit d'estudi, corresponen a les zones geogràfiques que fa servir Zabaleta en l'estudi de 2003: països anglosaxons, països nòrdics i centre europeus i països mediterranis, respectivament. Aquests dos autors estableixen una anàlisi comparativa i evolutiva, que no pas normativa, entre sistemes de mitjans de comunicació des d'un punt de vista històric, identificant "les relacions sistèmiques" que ajuden a identificar els canvis que es produeixen en els mitjans de comunicació. Segons Hallin i Mancini (2004: 13), "els sistemes

Alemanya), del model centreeuropeu (Hallin i Mancini, 2004), van aconseguir a partir dels anys vuitanta un ràpid creixement d'aquesta indústria gràcies al suport dels governs. Al Regne Unit, model anglosaxó (Hallin i Mancini, 2004), el desenvolupament del cable va seguir dues fases: una de fracàs durant el govern conservador de Thatcher (1979-1990) i una segona d'auge a partir de l'arribada de John Major, el 1990, i l'obertura del mercat a operadors no comunitaris. Finalment, els països del model mediterrani, entre ells Espanya<sup>110</sup>, no van tenir el desenvolupament complet d'aquesta indústria fins a finals de segle XX (Fondevila, 2009).

Als Estats Units, el desenvolupament de la indústria del cable ha estat ben diferent a l'europeu. Analògicament, el servei de cable ja es va començar a oferir el 1948 com a manera de fer arribar la televisió a les zones més muntanyoses. Durant els anys seixanta, els cableoperadors ja tenien antenes capaces de captar senyals de televisió d'estacions més llunyanes i, per tant, no sols oferien els serveis d'estacions locals, sinó que es van començar a convertir en proveïdors de noves opcions de programació. Van ser uns anys que les cadenes terrestres com ABC, NBC i CBS van exercir la seva capacitat d'influència a la FCC perquè legislés en favor d'aquestes i limités la capacitat dels sistemes de cable per importar i transportar senyals de televisió existents (Zabaleta, 2003).

Unes limitacions que van durar fins al 1972, quan es va començar un procés gradual de desregulació amb la publicació del *Cable Television Report and Order* per part de la FCC. El mateix 1972 és un any clau. Tal com expliquen Fernández Peña (1999) i Zabaleta (2003), aquell any va començar una nova etapa en la indústria televisiva, amb la creació del Home Box Office (HBO), el 8 de novembre, el primer canal de televisió de pagament del món. Un canal que enviava per satèl·lit els seus continguts a les capçaleres dels cableoperadors, que ho redistribuïen a aquells usuaris que s'havien abonat al canal. Aquest fet va accelerar la creació d'un sistema de transmissió nacional per satèl·lit. "El pioner va ser HBO, que inaugura les seves emissions per satèl·lit el 30 de setembre de

---

mediàtics han estat històricament arrelats a les institucions de l'estat nació, en part per la seva gran relació amb el sistema polític. Les diferències nacionals entre els sistemes de mitjans estan disminuint, però si aquest procés de convergència s'aturarà a un determinat moment o, per altra banda, continuarà fins que les diferències entre models siguin irrelevants, encara no es pot saber".

<sup>110</sup> A Espanya, davant la proliferació d'empreses distribuïdores de continguts de televisió mitjançant cable coaxial existia un buit legal que es va prolongar fins l'aparició de la *Ley de Telecomunicaciones por Cable* del 22 de desembre de 1995. Abans de la llei, el sector estava dividit entre 650 operadors fundats a finals dels vuitanta com a vídeos comunitaris, televisions locals, o ambdós; un grup de 100 operadors, 27 dels quals es van reunir a l'Associació d'Empreses de Serveis Distribuïts per cable (AESDICA) i que compilen uns requisits mínims en quant a qualitat de la programació emesa i la situació laboral dels seus treballadors i, finalment, es troben els consorcis formats per institucions financeres, empreses elèctriques i grups de comunicació, la major part dels quals guanyaran els concursos convocats a partir de 1997 (Fernández Peña, 1999, 2001 i 2002).

1975. A aquesta idea pionera la segueixen nous canals i l'expansió no es deixa de produir des de mitjans dels anys setanta fins als nostres dies" (Fernández Peña, 1999). El 1980, Ted Turner, propietari d'una estació local d'Atlanta que emetia esports i pel·lícules clàssiques, va usar també aquesta manera de distribuir els seus canals per satèl·lit a les capçaleres dels cableoperadors. Va néixer la CNN.

La dècada dels noranta va estar marcada per dos fets: l'auge dels canals temàtics i la Llei de Telecomunicacions de 1996. Entre altres mesures liberalitzadores, per primera vegada, aquesta llei obria el mercat de la telefonia local a la lliure competència i, així mateix, flexibilitzava la regulació de la televisió per cable.<sup>111</sup> Així doncs, tal com apunta Zabaleta (2003: 397), la indústria del cable "ha iniciat la seva entrada en els mercats dels serveis de telefonia per cable, mòbils i accés a l'alta velocitat a Internet i transmissió de dades". Tot un seguit de desregulacions que no van fer res més que augmentar novament la inversió en la millora de les infraestructures i els serveis oferts.

### ***Geografia del cable: del desequilibri europeu a la saturació nord-americana***

Per descriure la geografia del cable també recorrerem als conceptes encunyats per Castells (2001): *geografia dels usuaris*, *geografia tècnica* i *geografia de producció*. Quant a la primera variable, a la UE hauríem de fer una primera consideració, a la qual ens porta l'estudi de les dades d'accés, penetració i subscripció de la televisió per cable del 2000. Tal com estableix Zabaleta (2003: 407), "cria l'atenció la incompleta correspondència entre el PIB per càpita dels països i el grau de subscripció al cable". En el grup de països amb baixos nivells de subscripció (inferior al 30%) l'any 2000, tres d'ells tenien un PIB per càpita situat entre 20.000 i 30.000 euros (Regne Unit, França i Itàlia). Mentrestant, els representants del model centreeuropeu eren els que disposaven d'unes subscripcions i penetracions del cable més grans: Holanda, Luxemburg, Bèlgica, Dinamarca, Alemanya i Suècia.

L'any 2000, un 53,2% de les llars de la UE tenien el cable tècnicament disponible a peu de casa seva, hi havia un 30% de les llars subscrites i la penetració era del 56,3% (Zabaleta, 2003: 410). En aquestes circumstàncies, Zabaleta (2003: 410) establí que

---

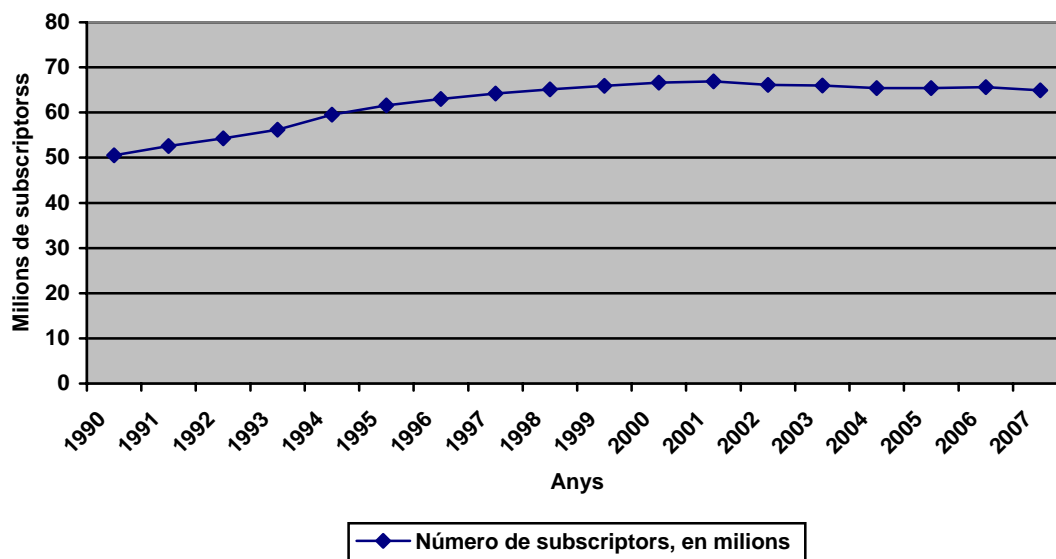
<sup>111</sup> La Llei de Telecomunicacions de 1996 eliminava algunes restriccions numèriques sobre la propietat de la ràdio i la televisió –encara que mantenia el percentatge màxim de control, que l'apujava al 35% de les accions. Tot i que l'efecte liberalitzador d'aquesta llei va ser sobretot el sector, el que més es va transformar va ser el de la ràdio. Més d'un quart de les 10.000 estacions de ràdio nord-americanes van canviar de propietat entre el 1996 i el 1997 (Segovia, 2004). L'anàlisi que Ana Segovia (2004) fa de les conseqüències sobre el sector de la ràdio americana de l'aprovació d'aquesta llei ens il·lustren, per exemple, com l'empresa Clear Channel Communications va aconseguir crear un grup mediàtic multinacional amb interessos en diversos sectors, entre ells en el de l'organització d'esdeveniments esportius a través de les filials SFX Sports Group i Motor Sports Group.



aquestes dades significaven a inicis del segle XXI que encara hi havia un ampli marge de creixement en la subscripció del cable, sector que era incipient en diversos països. Anem ara a comparar les dades amb les actuals. Segons l'Eurobaròmetre de juliol de 2008, el 34% de les llars europees estan subscriïdes a un servei de televisió per cable (CE, 2008: 78). Unes xifres que puguen dotze punts percentuals (46%) si només analitzem els dotze nous països membres. En el cas de Romania i Bulgària, encara es fa més present aquella sentència de Zabaleta del 2003, que afirmava que no hi havia relació entre el PIB per càpita i la subscripció per cable. Dos dels països més pobres de la UE són dels que tenen els percentatges de llars subscriïdes més elevats, arribant al 77% de subscriptors a Romania i el 63% a Bulgària (CE, 2008: 78).

Comparant aquestes xifres amb les dels Estats Units, l'any 2000 el 97% de llars tenia accés tècnicament viable als serveis de cable. Les subscripcions, però, eren menors: hi havia 66,6 milions de llars subscriïdes als paquets bàsics, que representaven al voltant del 68,7% de les llars. Mentrestant, la penetració estava al voltant del 70,8%. En aquestes circumstàncies, és evident que ja en el tombant de segle alguns autors com Zabaleta (2003) pronostiquessin la saturació del mercat del cable als Estats Units. Una saturació que es pot veure reflectida en les dades que ofereix la National Cable and Telecommunications Association (NCTA) en la gràfica següent.

**Figura 3.10. Evolució de les subscripcions a la televisió per cable, paquet bàsic, als EUA. Font: National Cable and Telecommunications Association, 2007**



En les xifres ofertes a final de 2006, la NCTA assegurava que la penetració del cable al país era del 58,8%, mentre que dos anys després afirmava que la penetració és del

57,1%.<sup>112</sup> Unes xifres de penetració, les del 2008, que contrasten amb les de l'any 2000, ja que baixen 11,6 punts percentuals. En la figura 3.10. es pot apreciar clarament com s'ha saturat el mercat nord-americà de la televisió per cable en la primera meitat de la dècada inicial del segle XXI. En aquest context, el cim principal va ser l'any 2001, amb unes subscripcions que van arribar fins a 66,9 milions de llars. A partir d'aquí, estancament del mercat i caiguda de la penetració, sobretot, a causa de la competència de la televisió per satèl·lit.

Si passem a descriure la *geografia tècnica i de producció* del cable, els principals operadors europeus es distribueixen entre les quatre potències de la UE: Alemanya, França, Itàlia i Regne Unit. En el cas espanyol, el grup ONO (qui, per exemple, ja va firmar un acord de *namíng* el 2006 per 4 milions d'euros amb el Real Mallorca de la primera divisió de futbol espanyola per canviar el nom de l'estadi de Son Moix per Ono Estadi)<sup>113</sup> controla la majoria de les 43 demarcacions amb què està dividit el territori espanyol en relació amb el desenvolupament del cable (Prado, et. al., 2007: 67). ONO és l'única operadora que pot fer ombra a Telefónica en el mercat estatal de les telecomunicacions, ja que després d'adquirir les cableoperadores aglutinades en l'Agrupació d'Operadores de Cable durant l'any 2005 –que a 2008 arribaven a 6,79 milions de llars– “ha permès construir una alternativa fonamental [a Telefónica] en el desenvolupament de la Societat de la Informació” (Fondevila, 2009). A nivell regional, Espanya compta amb les cableoperadores R (Galícia), Telecable Astúries i Euskaltel (País Basc) (Fondevila, 2009).

Repasant la resta de mercats europeus, cal destacar els dos principals operadors alemanys, Deutsche Telekom i Otelco Communications. A França, a inicis del segle XXI, el mercat continua dominat per France Télécom Câble, amb prop del 30% de subscripcions. L'altre gran operador francès és Union Pan-Europe Communications (UPC), amb prop del 15% de subscripcions. A Itàlia, els únics serveis per cable són oferts per Stream Servizi Multimediali Interattivi, mentre que al Regne Unit els principals operadors són dos: NTL i TeleWest (tots dos líders del mercat europeu). S'ha de fer esment que NTL va comprar el 2000 el principal operador de cable, CWC (la divisió de cable de Cable & Wireless) (Zabaleta, 2003). L'oferta esportiva del paquet bàsic de NTL, propietat de Virgin Media, a inicis del 2009, per exemple, oferia els canals Sky Sports 1, 2 i 3, Setanta Sports 1,

---

<sup>112</sup> NCTA. [en línia ]. <http://www.ncta.com/Statistic/Statistic/Statistics.aspx?mode=print> [Data de consulta: 16 de gener de 2009]

<sup>113</sup> MARCA. [en línia]. “Ono Estadi, nuevo nombre de Son Moix” a *Marca*. 17 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/mallorca/es/desarrollo/671768.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/mallorca/es/desarrollo/671768.html) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

Setanta Sports 2, Setanta Golf, Racing UK, Celtic TV, Rangers TV i Manchester United TV. Fixem-nos que aquí hi ha tres televisions propietat de clubs de futbol, dues d'escoceses, com les del Celtic de Glasgow i del Glasgow Rangers, i una d'anglesa, la del Manchester United.<sup>114</sup> Avui en dia, els principals operadors de cable europeus estan agrupats en l'European Cable Communication Association, que té 30 membres.

Si bé a nivell de subscripcions el cable a la UE encara té marge per créixer –només 10 (Bèlgica, Alemanya, Hongria, Malta, Països Baixos, Eslovènia, Luxemburg, Dinamarca, Bulgària i Romania) dels 27 estats membres tenen més del 50% de llars subscrietes al servei (CE, 2008: 78)–, el futur econòmic no és gaire optimista. Tot i que els cableoperadors han doblat els seus ingressos en sis anys (2000-2006) passant de 9.400 milions a 18.800 milions d'euros, un informe de la consultoria britànica Understanding & Solutions (2007)<sup>115</sup> apunta que en alguns mercats els cableoperadors patiran descensos en la seva quota perquè molts consumidors es passaran a la Televisió Digital Terrestre (TDT) o a la televisió per Internet (IPTV). L'informe assenyala que els mercats francès i britànic seran els que millor resistiran aquesta tendència, mentre que els operadors centreeuropeus de cable hauran d'innovar per fer front a la fuga de clients cap a la TDT. De totes maneres, l'informe assenyala que un factor a favor del cable és que en molts països aquest servei és rebut com a part del pagament del cànon televisiu.

Els Estats Units van entrar al segle XXI amb tres operadors de cable líders: el primer era AT&T Broadband & Internet Services, amb gairebé dotze milions de subscriptors; el segon, Time Warner Cable, amb prop de sis milions i mig i el tercer, Comcast, amb més de cinc milions de subscriptors. De totes maneres, l'any 2001 es va produir l'absorció per part de Comcast de AT&T Broadband & Internet Services, convertint així la companyia en el primer operador del mercat nord-americà amb 17 milions de subscriptors. Però, tal com veurem en la part final d'aquest treball, Comcast ha estat un dels exemples més clars d'empresa que ha seguit un procés de diversificació i ha evolucionat des del negoci inicial del cable cap a una estructura de grup mediàtic. Les últimes dades que ofereix el Census Bureau dels EUA sobre facturació de les cableoperadores, any 2007, assegura que el total va ser de 78.886 milions de dòlars.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup> NTL. [en línia]. [http://allyours.virginmedia.com/html/dtv/sports\\_channels.html](http://allyours.virginmedia.com/html/dtv/sports_channels.html) [Data de consulta: 24 de gener del 2009].

<sup>115</sup> UNDERSTANDING & SOLUTIONS. [en línia]. "Digital Television Decision. Switching on to Analogue Switch off". Març de 2007. <http://www.uands.com/press.asp> [Data de consulta: 6 de juny de 2007].

<sup>116</sup> CENSUS BUREAU. [en línia]. *Cable and Premium TV-Summary: 1975-2007*. Washington: Census Bureau, 2008. <http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s1105.xls> [Data de consulta: 24 de gener de 2009].

Figura 3.11. Llistat dels principals operadors de cable dels EUA. Font: National Cable and Communications Association, 2008.

| Posició | Empresa                      | Subscriptors |
|---------|------------------------------|--------------|
| 1       | Comcast Cable Communications | 24.553.000   |
| 2       | Time Warner Cable            | 13.297.000   |
| 3       | Cox Communications           | 5.403.740    |
| 4       | Charter Communications       | 5.162.000    |
| 5       | Cablevision Systems          | 3.132.000    |

### ***Programació i serveis oferts per cable***

Al final de la dècada dels noranta els cableoperadors van tenir una eufòria desmesurada respecte a les possibilitats de negoci ofertes pels serveis de telefonia, Internet o serveis interactius a través del cable (Zabaleta, 2003). A inicis del segle XXI s'ha retornat al plantejament inicial que va ser clau pel desenvolupament del cable: la potenciació dels serveis de televisió. Mentrestant, apunta Zabaleta (2003: 401), la telefonia "pot donar un bon rendiment econòmic en un futur a mig termini, quan la tecnologia de telefonia IP s'estengui". Avui en dia, tal com assenyalen Fernández Peña (2002), Zabaleta (2003), la National Cable and Telecommunications Association (2007) i Fondevila (2009), hi ha tres continguts bàsics oferts a través del cable per paquets. És l'anomenada oferta *Triple Play*:

- Continguts de televisió. En el cas espanyol, hi ha canals locals terrestres, canals autonòmics terrestres, canals estatals terrestres, canals internacionals en obert capturats a través del satèl·lit i canals temàtics. Als Estats Units, a gener de 2007 ja hi havia 30 xarxes de cable que transmetien la televisió en alta definició. A més a més, la posada en marxa del *Video on Demand (VOD)* ha estat una de les apostes més clares dels cableoperadors, ja que en lloc d'una programació lineal poden posar a la disposició dels usuaris un seguit de biblioteques de programes on escollir.
- Serveis d'Internet i serveis interactius. Serveis de navegació i servidor de pàgines web; gestió i adjudicació de correu electrònic, transferència de dades i serveis avançats d'Internet, serveis de FTP i altres serveis interactius.
- Serveis de telefonia. Servei complet de telefonia, sigui per mitjà de tecnologia IP transmesa per cable de fibra òptica, per mitjà de la telefonia clàssica per doble fil o

bé a través de connexió sense fils –als EUA aquest servei és ofert per Comcast, Time Warner Cable, Cox Communications and Bright House–; també, serveis avançats de telefonia com desviament de trucades, trucades en espera, contestador en xarxa...

Aquests serveis s'ofereixen, tal com hem apuntat anteriorment, a través de paquets. En el cas del servei de televisió, que és el que interessa en aquest capítol de la tesi, són paquets que intenten respondre a les diverses demandes d'oci, informació o entreteniment dels usuaris. Aquests poden ser bàsics –el paquet d'obligatòria subscripció mensual per l'usuari format pels canals locals, autonòmics, estatals i internacionals en obert i els canals temàtics que l'operador desitgi–, paquet *premium* –amb diversos paquets, generalment amb denominació i quotes mensuals específiques, format per canals temàtics i amb configuracions diverses– i *programes de pagament per visió (PPV)* –són programes de televisió que són oferts per uns canals determinats i que l'usuari contracta de manera individualitzada pel seu visionat, sent la quota d'abonament per programa visionat (Fernández Peña, 2002; Fondevila, 2009).

S'ha de fer notar que una vegada mirem les principals operadores de cable dels Estats Units, la majoria d'aquestes tenen en la indústria de l'esport una font de negocis important. Per exemple, Comcast és propietària de dues franquícies professionals de Philadelphia (Philadelphia Flyers de la NHL i Philadelphia 76ers de la NBA) (Law, Harvey i Kemp, 2002); Time Warner Cable ofereix cinc paquets de canals esportius: ESPN GamePlan, un paquet de *pay per view* amb les competicions de futbol americà universitari com a contingut bàsic; MLB Extra Innings, dedicat al beisbol; MLS Direct Kick, dedicat al futbol (*soccer*); NBA League Pass, pels aficionats al bàsquet, i NHL Center Ice, pels fans de l'hoquei sobre gel.<sup>117</sup> A més a més, una de les altres empreses del grup, Turner Broadcasting System, és propietària de tres franquícies (Atlanta Braves de la MLB, Atlanta Thrashers de la NHL i Atlanta Hawks de la NBA) (Law, Harvey, Kemp, 2002: 288). O, fins i tot, dues de les grans operadores (Charter Communications i Cox Communications) van arribar a un acord el 2003 per compartir continguts esportius. En concret, Charter Communications i un dels canals esportius de Cox (Cox Sports Television) van anunciar l'acord pel qual l'operadora incorporava el canal en la seva oferta pels subscriptors de Luisiana. L'objectiu de Charter era obtenir pels seus

---

<sup>117</sup> TIME WARNER CABLE. [en línia]. <http://www.timewarnercable.com/corporate/products/digitalcable/digitalsportspack2.html> [Data de consulta: 24 de gener de 2009].

subscriptors la possibilitat d'emetre els partits dels Hornets, franquícia de la NBA, que el 2003 estava a Nova Orleans.<sup>118</sup>

### 3.5.2. Indústria i desenvolupament de la televisió per satèl·lit

En primer lloc, abans de començar a parlar del desenvolupament de la televisió per satèl·lit –pionera en el procés de digitalització del mitjà–, caldria fer una consideració inicial. Al parlar de televisió per satèl·lit, podem referir-nos a la televisió que rebem en obert una vegada instal·lem una antena parabòlica a la llar o televisió per satèl·lit de pagament (TVS-pagament), referida als operadors que ofereixen serveis i programes de pagament. Tal com veurem en els capítols finals d'aquesta monografia, alguns clubs esportius van apostar inicialment per la televisió per satèl·lit en obert –com és el Real Madrid–, mentre que d'altres ho van fer a partir de les plataformes de pagament, com el FC Barcelona.

S'ha de dir que en aquesta monografia posarem especial atenció en la TVS-pagament, ja que han estat les plataformes digitals de pagament les que han convertit el producte esportiu en un producte estrella de la seva oferta al subscriptor. Per exemple, el fet que en la fusió entre les dues plataformes espanyoles Canal Satélite Digital i Vía Digital entre el 2002 i el 2003, el govern de José Maria Aznar (Partit Popular) imposés un paquet de clàusules –de les 34 que va posar a nivell general– vinculades directament a les retransmissions esportives i als drets sobre el futbol a Espanya és un bon cas per començar a plantejar la relació que han tingut aquestes plataformes amb l'esport.

#### ***Consideracions inicials sobre la història de la televisió per satèl·lit***

Tot i que van ser els soviètics els primers a posar en òrbita un satèl·lit artificial el 1957 (Sputnik 1), les primeres emissions d'imatges a través d'aquesta tecnologia no van arribar fins a 1962, quan el satèl·lit americà Telstar va emetre per primera vegada imatges de televisió en directe de manera transoceànica. La imatge en aquella ocasió va ser, com no, la bandera dels Estats Units.

Davant d'aquest nou tipus de comunicacions, apunta Zabaleta (2003), el govern dels Estats Units va començar a regular el sector i va crear el 1962 la Corporació de Satèl·lits de Comunicació (Comsat), propietat majoritàriament de l'Estat i que s'encarregaria

---

<sup>118</sup> NEW ORLEANS HORNETS. [en línia]. "Charter Communications & Cox Sports Television Announce Multi-Year Affiliation Agreement" a Nba.com/hornets. [http://www.nba.com/hornets/news/charter\\_031208.html](http://www.nba.com/hornets/news/charter_031208.html) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

d'establir un sistema de satèl·lits per a tots els usos i actors internacionals pels països de la seva àrea d'influència. L'any 1964 ja eren 15 i l'organització va canviar de nom: Organització Internacional per a Telecomunicacions per Satèl·lit (Intelsat). El primer satèl·lit que va ser gestionat per l'organització va ser l'Early Bird 1, llançat conjuntament per la NASA i la AT&T. Ratzke (1986: 109) apunta que "entre el 1957 i el 1979 es van posar en òrbita en l'espai un total de 2.100 satèl·lits d'aplicació tècnica". Al llarg dels anys, però, el servei bàsic d'Intelsat va ser la telefonia pública intergovernamental, que l'any 1991 constituïa més del 60% dels ingressos totals de l'organització (Zabaleta, 2003: 431).

El progrés dels satèl·lits i les comunicacions, diu Ratzke (1986: 109), "es caracteritza per una substancial millora de les prestacions i per una reducció simultània dels costos"; en especial, els de fabricació, llançament i funcionament van patir una reducció considerable en el transcurs dels anys vuitanta. Conseqüentment, l'increment accelerat de la capacitat funcional dels satèl·lits "va ser possible gràcies al desenvolupament de la microelectrònica, a la fabricació de satèl·lits cada vegada menys pesats i més voluminosos i a una tècnica de llançament (els coets) que progressava de manera creixent" (Ratzke, 1986: 109).

Per la seva banda, la indústria espacial europea va haver-se d'esperar fins als anys setanta per poder veure la llum de forma consistent. Va ser el 1975 quan es va crear l'Agència Espacial Europea. De totes maneres, fins als anys noranta el sector aeroespacial europeu va estar controlat pels governs i els seus organismes i empreses de telecomunicacions. Es va haver d'esperar fins a l'onada de liberalització de les comunicacions perquè l'any 2001 es privatitzés el sistema europeu de satèl·lits Eutelsat (Zabaleta, 2003: 431).

En aquesta introducció no podem oblidar l'inici de l'ús del satèl·lit com a eina per a les transmissions del senyal televisiu. El mateix any que es creava l'Intelsat, en els Jocs Olímpics de Tòquio 1964 es van introduir per primera vegada els satèl·lits (Syncom III) com a eina de comunicació durant l'esdeveniment (Moragas, 1992). Tal com explica Moragas (1992: 188), "la major transcendència d'aquesta aplicació de la televisió via satèl·lit ha de buscar-se en les seves aplicacions indirectes i en l'estímul que els Jocs Olímpics van significar pel desenvolupament tecnològic, més en general. La posada en òrbita del Syncom III va impulsar un ampli programa de cooperació entre els Estats Units i el Japó, així com la col·laboració de diverses instàncies i empreses". D'aquesta manera, es feia un pas decisiu cap a la mundialització dels Jocs. Amb el temps, s'ha comprovat que l'augment de les audiències televisives dels Jocs a escala mundial ha seguit el curs

del creixement de l'oferta de televisió via satèl·lit, i més concretament, l'oferta d'Intelsat. Per exemple, a Montreal 1976 Intelsat ja va oferir l'ús de quatre satèl·lits simultàniament i a Seül 1988 ja van ser nou dels catorze disponibles. Als Jocs de Seül, 170 països ja van captar un total de 7.500 hores de senyal televisiu a través dels serveis de transmissió d'Intelsat (Moragas, 1992: 199-200).

De la mateixa manera que els satèl·lits entesos com a elements de transmissió del senyal televisiu han estat essencials per la mundialització dels Jocs, també en el context actual del complex mediàtic i esportiu global els canals de televisió per satèl·lit en obert s'han beneficiat d'aquest sistema. És el cas de Real Madrid TV, que es pot veure a través dels satèl·lits Astra 1C i Hispasat 1E amb una cobertura d'Espanya, Europa, Nord d'Àfrica i Orient Mitjà. L'any 2007, en el territori espanyol el canal va tenir una mitjana de 800.000 impactes d'audiència acumulada.<sup>119</sup>

### ***Geografia de la televisió per satèl·lit: la 'guerra' de les plataformes de pagament***

Abans de parlar d'un punt que considero central d'aquest capítol, l'estructura econòmica de les plataformes de TVS-pagament, per la influència que ha tingut posteriorment en el desenvolupament de la indústria esportiva, hauríem de fer unes consideracions inicials respecte a la *geografia tècnica i dels usuaris*.

S'ha de remarcar que a nivell europeu s'ha donat la mateixa manca de relació entre grau de subscripció i PIB per càpita dels països que es dona amb el cable (Zabaleta, 2003). L'any 2003, cap país de la UE-15 estava per sobre del 60% d'accés ni de subscripcions i només set (Dinamarca, Espanya, Finlàndia, França, Irlanda, el Regne Unit i Suècia) superaven una penetració del 60%. El percentatge mitjà de penetració entre aquests set era del 75,5%. Així doncs, la capacitat de creixement de subscripcions que tenien les plataformes que operaven en aquell moment era gran.

L'any 2008, el percentatge mitjà de llars de la UE que tenen accés a la TVS-pagament és del 22% (CE, 2008: 78). En aquesta tessitura que viu la nova UE-27, on es fa més present encara aquella famosa Europa de les dues velocitats, la proporció de llars que reben la televisió a través del satèl·lit és considerablement més alta en els estats membres previs a les dues últimes ampliacions (24%), que no pas als dotze nous estats membres (12%). En el mateix Eurobaròmetre (CE, 2008) es pot destacar les quatre comunitats que tenen més llars que reben la televisió a través del satèl·lit de pagament:

---

<sup>119</sup> Informació proporcionada en conversa amb la Direcció de continguts del Real Madrid, Francisco Asensi. [Data d'entrevista: 4 de setembre de 2007].



aquestes són l'austríaca (42%), l'alemanya (40%), la irlandesa (31%) i la britànica (31%). Mentrestant, Lituània (4%), Finlàndia (4%), Portugal (4%) i Romania (2%) són els països amb menys llars subscrites a una televisió via satèl·lit.

En el cas nord-americà, s'ha de tenir en compte els valors dels dos tipus de sistemes de recepció via satèl·lit que hi ha vigents: Direct Broadcast Satellite (DBS) i el Home Satellite Dishes (HSD).<sup>120</sup> La televisió per satèl·lit DBS és la tecnologia que major competència li fa a la televisió per cable als Estats Units. Amb dades de l'any 2000, segons apunta Zabaleta (2003: 445), "el DBS absorbeix entorn del 90% del mercat de subscriptors de la televisió per cable i el HSD únicament el 10%, percentatge que va disminuint al moment que l'altre augmenta". L'any 2000, l'accés al DBS era del 15,4% de les llars, i la subscripció era del 12,9% amb un increment anual del 3%, proper al del cable.

Tal com apunta l'autor basc, "entre el 15 i el 20% dels abonats al sistema DBS també se subscriuen al servei de cable per poder rebre els senyals de les televisions locals. Això, evidentment, ha estat un handicap pel desenvolupament de la televisió per satèl·lit. La solució va venir amb la nova Llei de Millora de la TV per satèl·lit, coneguda com a SHVIA, que va entrar en vigor el 29 de novembre de 1999 i que permet als operadors de satèl·lit oferir als abonats d'un mercat local les estacions locals de TV terrestre, una vegada que els operadors de satèl·lit arriben a un acord amb aquestes estacions" (Zabaleta, 2003: 446). Amb dades més recents (2005) proporcionades per un estudi de JD Power and Associates<sup>121</sup>, el 27% de les llars americanes estaven subscrites a un servei de televisió per satèl·lit. Amb dades de juny i setembre de 2008, Direct TV tenia 17.313.000 subscriptors i Dish Network en tenia 13.780.000, respectivament.<sup>122</sup>

Tenint en compte que la televisió via satèl·lit que un usuari pot rebre en obert fa referència a aquells canals que es poden localitzar tan sols d'instal·lar una antena parabòlica, cal centrar-nos ara en la *geografia dels productors* de televisió per satèl·lit de pagament: les plataformes.

La política comunitària no ha deixat de fixar-se en els diversos moviments que s'han anat produint al llarg dels últims anys en el si del mercat de les plataformes digitals de TVS.

---

<sup>120</sup> El sistema DBS utilitza en banda Ku (amb freqüències d'11 i 12 GHz) tubs d'emissió de gran potència i satèl·lits d'alta potència; mentre que el sistema HSD utilitza la banda C, amb freqüències de 3,7 i 4,2 GHz i de 5,9 a 6,4 GHz (Zabaleta, 2003: 446).

<sup>121</sup> JP POWER AND ASSOCIATES. [en línia]. *Gíreles Satellite and Broadcasting Newsletter* a Goliath. Business Knowledge on Demand. 1 d'agost de 2005. [http://goliath.ecnext.com/coms2/summary\\_0199-4638116\\_ITM](http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0199-4638116_ITM) [Data de consulta: 4 de juny de 2007].



<sup>122</sup> SATCESC. [en línia]. "Ranking de las televisiones de pago" a *SatCesc.com*. 25 de gener de 2009. <http://www.satcesc.com/plataformas.htm> [Data de consulta: 25 de gener de 2009].

Així doncs, tal com explica Llorens-Maluquer (2005), el sector audiovisual europeu ha estat sotmès a un alt grau de seguiment i intervenció per part dels funcionaris de la Direcció General de la Competència per tal d'evitar la concentració de mercats que impedeixin el comerç entre els estats membres i propiciï la posició dominant d'un actor en aquests mercats (Monti, 2001; Kroes, 2006). La seva principal eina és l'aplicació del Reglament 4.064/89, que efectua un control *a priori* de les operacions de concentració que superen un cert llindar de facturació i de presència en diversos estats de la UE. Tal com apunta Llorens-Maluquer (2005), des que va entrar en vigor el reglament l'any 1990, i fins l'any 2005, s'han prohibit formalment tretze operacions, de les quals cinc pertanyien al sector audiovisual: MSG-Media Service; Nordic Satellite Distribution; Veronica/RTL4/Endemol i, en doble ocasió, el cas Premiere i Beta Research. Fins a finals de 2008 tampoc se n'ha produït cap de nova.<sup>123</sup>

Tot i les prohibicions de la Comissió Europea, fent un repàs als principals mercats europeus, ens trobem que la tendència ha estat clarament la de fusions i reducció de la competència. En línies generals, els mercats alemany, francès, italià, anglès i espanyol – principals mercats de la TVS a la UE– han reduït el nombre de plataformes per quedar-se, sobretot, amb una de principal i hegemònica. En el cas alemany destaca Premiere; a França, CanalSat + TPS; a Itàlia, Sky Italia; a Espanya, Digital +, i al Regne Unit, Sky Digital (BSkyB). La taula que s'ofereix a continuació vol ser una síntesi de les dades més destacades en referència a aquestes plataformes, on destaca l'hegemonia d'Sky Digital, compresa dins el conglomerat de News Corporation.

**Figura 3.12. Llistat de les principals plataformes de TVS-pagament europees.**

Font: [www.SatCesc.com](http://www.SatCesc.com) (2008)<sup>124</sup>

| Logotip   | Nom de la plataforma                       | Nombre d'abonats | Satèl·lits i canals                     |
|---|--|------------------|---|
|  | <b>Sky Digital (BSkyB)</b><br>(Regne Unit) | 9.100.000        | Eurobird 1<br>Astra 2 (28,2º Est)       |
|  | <b>CanalSat + TPS</b><br>(França)          | 5.200.000        | Astra (19,2º Est)<br>Hot Bird (13º Est) |

<sup>123</sup>

COMISSIÓ









EUROPEA.

[en

línia].

[http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/by\\_nace\\_o\\_.html](http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/by_nace_o_.html) [Data de consulta: 24 de gener de 2009]. L'any 2008, en el moment en què News Corporation va informar la Comissió Europea (5 de maig de 2008) que adquiria un 24,2% de l'operadora alemanya de satèl·lit Premiere, aquesta va informar a News Corporation que havia de "sotmetre's a compromisos per tal de confirmar que el proveïdor de serveis tècnics continuaria en posició de garantir l'accés de terceres parts a Premiere, tal com s'havia produït abans de la fusió" (CE, IP/08/1012).

<sup>124</sup> SATCESC. [en línia]. "Ranking de las televisiones de pago" a [SatCesc.com](http://www.satcesc.com). 25 de gener de 2009. <http://www.satcesc.com/plataformas.htm> [Data de consulta: 25 de gener de 2009].

|   |  |           |  |
|---|--|-----------|--|
|  | <b>Sky Italia</b><br>(Itàlia)                | 4.600.000 | Hot Bird<br>(13° Est)                    |
|  | <b>Cyfrowy Polsat</b><br>(Polònia)           | 2.726.993 | Hot Bird (13° Est)                       |
|  | <b>Premiere</b><br>(Alemanya)                | 2.535.000 | Astra (19,2° Est)                        |
|  | <b>Digital+</b><br>(Espanya)                 | 2.061.000 | Astra (19,2° Est)<br>Hispasat (30° Oest) |
|  | <b>Digi TV</b><br>(Romania)                  | 1.780.000 | Intelsat 10-02 (1° Oest)                 |
|  | <b>DigiTürk</b><br>(Turquia)                 | 1.700.000 | Eutelsat W3A<br>(7° Est)                 |
|  | <b>Cyfra+</b><br>(Polònia)                   | 1.380.000 | Hot Bird (13° Est)                       |
|  | <b>Canal Digitaal Satelliet</b><br>(Holanda) | 759.000   | Astra (19,2° Est)                        |

El model britànic de plataformes de satèl·lit “ve marcat per la força financera, tecnològica i econòmica de BSkyB. En la seva versió analògica, presentava dues característiques que es revelaran molt útils en la versió digital de la televisió de pagament, perquè pràcticament són idèntiques: el seu model de transmissió i la seva oferta multicanal” (Llorens-Maluquer, 2005: 668). I és que la plataforma, en lloc d'emetre per via terrestre com feia el seu homòleg francès Canal+, emetia ja via satèl·lit una oferta multicanal. El seu llançament per digital va ser el 1998, i fins al 2002 va haver de competir amb la primera plataforma de televisió digital terrestre europea, ONdigital, que posteriorment es va haver de dir ITV Digital.

Williams (1994) i Boyle i Haynes (2004) han estudiat el model d'expansió del negoci de la BSkyB, tenint en la compra de drets de retransmissió de la Premier League anglesa el 1994 un puntal essencial per aconseguir subscriptors. No va ser el cas de ITV Digital, que tot i voler emular el model de BSkyB amb la compra de drets del futbol anglès de Segona Divisió, aquesta va acabar fent fallida el 2002 i els seus actius van passar a formar part de la plataforma de TDT en obert *Freeview*, del qual ITV n'és accionista juntament amb la BBC, BSkyB, Channel 4 i la National Grid Wireless.<sup>125</sup> Williams també destaca el poder de BSkyB per promocionar el futbol anglès en altres països, en especial els Nòrdics (Williams, 1994), on van començar a consumir el futbol de les illes britàniques en el moment que van poder accedir-hi pels canals de la plataforma controlada per Murdoch.

<sup>125</sup> FREEVIEW. [en línia]. <http://www.freeview.co.uk/about> [Data de consulta: 11 d'octubre de 2007].

L'any 2009 la Premier League torna a posar a la venda els seus drets de televisió per tres anys més, oferint sis paquets per separat tal com demanen els requeriments de la Comissió Europea. Entre el 2006 i el 2009, quatre paquets van ser per a la BSkyB (en va pagar 1.300 milions de lliures) i dos per a Setanta Group, que en va pagar 390 milions (Dunham, 2008: 66). En el nou acord, del 6 de febrer de 2009, BSkyB va aconseguir retenir un paquet més dels que tenia, cinc en total, per un valor de 1.600 milions de lliures, per un que se'n va quedar Setanta.<sup>126</sup> En total, el canal de News Corporation podrà emetre 115 partits de la Premier League cada temporada fins al 2013.

Amb relació a Alemanya, el model de televisió digital per satèl·lit al país centreeuropeu està caracteritzat per la fallida del grup mediàtic liderat pel magnat bavarès Leo Kirch el 2002. Inicialment, durant els anys noranta Alemanya comptava amb dues plataformes de televisió per satèl·lit: Premiere, amb analògic, i DF1, amb digital. En l'accionariat de totes dues hi havia l'empresari Leo Kirch, que acabarà controlant-les totalment el 1998. En aquestes circumstàncies es fundarà l'empresa Kirch PayTV, que controlarà els dos canals i el 1999 es llançarà la plataforma digital conjunta World Premiere (Llorens-Maluquer, 2005). No obstant, les pèrdues que el grup bavarès tindrà seran importants i el 1999 obrirà el seu accionariat a BSkyB de Rupert Murdoch. L'entrada del magnat australià serà el principi del final del grup Kirch<sup>127</sup>, un hòlding que abans de la seva desaparició l'any 2002 estava dividit en tres societats: Kirch PayTV, KirchMedia i TaurusHolding.

Tot i tenir el control dels drets de televisió sobre la lliga de futbol alemanya (DFL), el Mundial de futbol de Corea, el de Japó del 2002 i el d'Alemanya del 2006, les tres societats del grup van anar presentant suspensió de pagaments de forma consecutiva asfixiades pels deutes que acumulava Premiere (uns 5.000 milions d'euros) i la negativa dels seus principals bancs creditors a injectar més diners frescos. Fins a l'any 2007, Premiere emetia en exclusiva els partits de la DFL, però el 10 d'octubre d'aquell any, Kirch va arribar a un acord amb la lliga de futbol alemanya per fer junts la producció televisiva dels partits i llavors vendre'ls a altres canals de televisió que, d'aquesta manera, podrien fer competència a Premiere. El pacte entre Kirch i la DFL garanteix a l'organització futbolística uns ingressos de 3.000 milions d'euros a partir de 2009 i fins al 2014. Inicialment, el pacte va ser bloquejat per les autoritats de la competència estatals,

---

<sup>126</sup> LIDER DIGITAL. [en línia]. "Sky consigue los derechos de otro paquete de partidos de la Premier League" a *LiderDigital.com*, 13 de febrer de 2009. <http://www.liderdigital.com/noticias/noticias.php?fecha=2009-02-11&categoria=Multimedia> [Data de consulta. 13 de febrer de 2009].

<sup>127</sup> L'estocada final al grup Kirch la va donar Murdoch el maig de l'any 2002 quan va exigir a Kirch el pagament de 1.700 milions d'euros, una quantitat que procedia d'una opció que Murdoch havia de retornar el 22% de la seva participació en el canal de televisió de pagament de Kirch PayTV si aquest fracassava.

que restaran atentes per assegurar que hi hagi suficients partits emesos en obert (Dunham, 2008: 67)

A Itàlia, l'aparició de la TVS de pagament va venir lligada al naixement de dues plataformes: Telepiù, la filial de Canal+ (1999), i Stream, nascuda de la unió de Telecom Italia i altres inversors. Davant de les dificultats del mercat, sobretot perquè Itàlia està caracteritzada per un alt nivell de pirateria del senyal, Telecom Italia deixarà que BSKyB compri el 35% del capital d'Stream. L'empresa de Murdoch comprarà el 2000 un 15% d'accions més i el 2001 la resta d'accions per fer-se amb el control absolut de la plataforma i intentar fusionar-la amb Telepiù. Novament, el control del futbol entrarà en escena en el procés de fusió de les dues plataformes, ja que la Comissió Europea no autoritzarà la fusió fins al 2004, després d'imposar a l'empresa de Murdoch un seguit de condicions, entre elles, algunes relatives al control dels drets sobre el Calcio (Llorens-Maluquer, 2005). Uns drets que, a partir de l'any 2010, tornaran a vendre's per un procés col·lectiu i no pas de forma individualitzada per cada club (Dunham, 2008: 66).

A Espanya, l'any 2009, la plataforma de TVS-pagament líder és Digital+, que neix de la fusió entre Canal Satélite Digital (Sogecable) i Vía Digital (Telefónica) el 29 de gener de 2003. Després de la liberalització de la televisió per satèl·lit a Espanya amb la Llei 37/1995, de 12 de desembre, de Telecomunicacions per satèl·lit del govern del PSOE, es llançaran dos grans projectes per aconseguir el lideratge del mercat de la televisió per satèl·lit de pagament, tots dos a finals de 1996. En primer lloc, Prisa, principal accionista de Canal+ a Espanya, funda Sogecable per llançar Canal Satélite Digital i gestionar el canal analògic Canal+. En segon lloc, el novembre del mateix any, Antena 3 TV, RTVE, Televisa, Televisió de Catalunya, Canal 9, TVG, Telemadrid i Telefónica firmen un acord per desenvolupar una altra plataforma digital, Vía Digital.

Anteriorment, però, des de l'any 1994, Antena 3 TV va començar a negociar de forma individual, usant l'empresa GMAF (Gestora de Medios Audiovisuales de Fútbol), la compra dels drets de televisió dels clubs de la LNFP, que fins al 1996 tenia un contracte de venda col·lectiva de drets amb les televisions autonòmiques agrupades a la FORTA. Amb poc temps, Prisa a través de Sogecable també va començar a negociar amb els clubs de forma individual i, de les televisions autonòmiques, només Televisió de Catalunya va aconseguir controlar els drets, després de 1996, dels equips catalans que hi havia a la LNFP (FC Barcelona, RCD Espanyol, UE Lleida i el filial del FC Barcelona).<sup>128</sup>

---

<sup>128</sup> Informació extreta amb conversa personal amb Pere Artigas, director general d'Audiovisual Sport (1997-2002). [Data d'entrevista: 17 de febrer de 2009].

Per tant, inicialment, totes dues plataformes podrien sortir al mercat amb el control d'una part dels drets dels clubs de futbol membres de la LNFP, un element que es considerava fonamental per atraure l'audiència.<sup>129</sup>

El 24 de desembre de 1996, i de forma sorprenent, Jesús de Polanco, màxim accionista de Sogecable, i Antonio Asensio firmen un acord en què Antena 3 TV s'integrava a Canal Satélite Digital. Les dues empreses (amb un 40% de l'accionariat cadascuna), juntament amb Televisió de Catalunya (20%), van crear Audiovisual Sport (AVS), que controlaria els drets sobre la LNFP i la Copa del Rei (menys la final, que és propietat de la RFEF), i vendria la LNFP a la resta del món. A més, el pacte establia que Asensio venia l'exclusiva del PPV a Sogecable i, aquesta empresa, el deixava com a usufructuari a AVS. Amb aquest model –que trencava definitivament el sistema de venda col·lectiva de drets de televisió en el futbol espanyol–, els clubs també van passar a percebre el 25% de les punxades del PPV sempre que s'haguessin cobert els costos de producció.<sup>130</sup> A gener de 1997 començava a emetre Canal Satélite Digital i Telefónica –que havia comprat el 40% d'AVS a Asensio l'any 2007– perdia els drets exclusius sobre el futbol espanyol per la seva plataforma.<sup>131</sup>

Ràpidament, però, el govern del Partit Popular intentarà desestabilitzar el projecte. Entre les mesures que farà hi haurà l'anomenada Llei Futbol (Llei 21/1997), que impedeix l'exclusivitat en determinats drets com és el futbol (Llorens-Maluquer, 2005: 670). D'aquesta manera, el govern del Partit Popular potenciarà la posada en marxa de la segona plataforma (Vía Digital), aquesta en mans de Telefónica, que pogués fer ombra a la controlada per Sogecable. A partir d'aquí, començarà una lluita per atraure els abonats, intensificada pel naixement de la primera plataforma de TDT (Quiero TV), que patirà un fracàs monumental el 2002 i la portarà a la fallida. En aquest context, i davant les pèrdues de Vía Digital (627 milions d'euros en l'exercici 2000-2001), s'anunciarà el 2003 la fusió entre Canal Satélite Digital i Vía Digital. La fusió vindrà acompanyada d'un paquet de 34 condicions imposat pel govern espanyol del PP. En relació amb el futbol, igualment com amb el cinema, la principal condició és que l'empresa havia de renunciar a la presentació de possibles ofertes preferents en les negociacions dels partits de la Lliga de Futbol

---

<sup>129</sup> EL MUNDO. [en línia]. "De la riña al paco en seis años" a *La fusión más digital*. Documentos *El Mundo*. <http://www.elmundo.es/documentos/2003/01/economia/fusion/cronologia.html> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

<sup>130</sup> Informació extreta en conversa personal amb Pere Artigas, director general d'Audiovisual Sport (1997-2002). [Data d'entrevista: 17 de febrer de 2009].

<sup>131</sup> EL MUNDO. [en línia]. "De la riña al paco en seis años" a *La fusión más digital*. Documentos *El Mundo*. <http://www.elmundo.es/documentos/2003/01/economia/fusion/cronologia.html> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007]. Informació extreta en conversa personal amb Pere Artigas, director general d'Audiovisual Sport (1997-2002). [Data d'entrevista: 17 de febrer de 2009].

Professional (LNFP) i la Copa de SM el Rei. Amb una vigència de tres anys, garantien també l'emissió d'un partit en obert els dissabtes a la nit, condició que ja havia establert l'anomenada Llei Futbol.<sup>132</sup>

Tal com explicarem cronològicament al punt 6.2.2, Digital+ ha perdut des del 2006 el lideratge en la gestió dels drets del futbol professional a Espanya. La firma del pacte entre AVS i la productora catalana Mediapro el 24 de juliol de 2006, segons el qual les dues empreses acordaven un nou model d'explotació dels drets del futbol professional espanyol i la reestructuració del capital d'AVS, marcarà l'inici de l'anomenada "guerra del futbol", que acabarà amb Mediapro controlant els drets de televisió, a partir de la temporada 2009-2010, sobre tots els equips que militaven, durant la temporada 2007-2008, a la Primera Divisió (menys Atlètic de Madrid, Real Betis i Getafe) i els de la Segona Divisió A.<sup>133</sup> En aquesta tessitura, el grup Prisa, propietari de Digital+, va començar a escoltar ofertes durant el 2008 per la venda de la Plataforma: Telecinco, News Corporation, Telefónica, Vivendi, France Telecom i Mediaset han estat alguns dels grups que, durant el 2008, han sonat com a futurs propietaris.<sup>134</sup>

L'últim país que ha viscut la seva particular fusió de plataformes és França. França va ser el país que tingué el primer grup europeu que va llançar una plataforma digital de pagament, el 1996: Canal+ amb la marca Canal Satellite Numérique (CSN). Al cap de poc temps, es posava en funcionament una segona plataforma: Télévision par Satellite (TPS). I una tercera va ser llançada el març de 1997, AB Sat (Llorens-Maluquer, 2005). Tot i això, Canal+ va començar una ràpida expansió per diversos països on llançarà diverses plataformes com, per exemple, a Bèlgica, Itàlia, Holanda, Polònia o als Països Nòrdics. De totes maneres, després de la fusió de Vivendi (la seva empresa mare) amb Universal, els problemes econòmics de Canal+ començaran a aflorar i els seus gestors portaran una nova política de desinversions als països on havien entrat a la dècada dels noranta.

Entre el 2002 i el 2003 la política de desinversions va afectar directament les estructures nacionals de TPS i Canal+. L'any 2002 France Télécom i Suez van retirar les seves

---

<sup>132</sup> ESPANYA. [en línia]. *ACUERDO por el que, conforme a lo dispuesto en la letra b) del apartado 1 del artículo 17 de la Ley 16/1989, de 17 de julio de 1989, de Defensa de la Competencia, se decide subordinar a la observancia de determinadas condiciones relativas al mercado de los derechos de retransmisión de acontecimientos futbolísticos la operación de concentración económica consistente en la integración de DTS Distribuidora de Televisión por Satélite, S.A. (Vía Digital) en Sogecable, S.A. a Moncloa.es.* 29 de novembre de 2002. [http://www.la-moncloa.es/ConsejodeMinistros/Referencias/\\_2002/c2911020.htm#TVDigital](http://www.la-moncloa.es/ConsejodeMinistros/Referencias/_2002/c2911020.htm#TVDigital) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

<sup>133</sup> SPORT. "Tregua judicial" a *Sport*. 10 d'octubre de 2007. p. 16-17.

<sup>134</sup> EL ECONOMISTA. [en línia]. "Telecinco estudia participar en la puja por Digital+" *El Economista*. 15 de setembre de 2008. <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/751277/09/08/Telecinco-estudia-participar-en-puja-por-Digital.html> [Data de consulta: 25 de gener de 2009].

accions de TPS i van vendre-les a TF1 (66%) i M6 (34%). L'any 2003, Vivendi es despenia de la filial audiovisual d'Universal i la venia a General Electric, encara que en la transició va aconseguir mantenir el 20% de la nova NBC Universal i desfer-se també de USA Networks (Labio, 2008). De totes maneres, l'any 2005 es va acabar el duopoli en la televisió digital de pagament francesa quan Vivendi va comprar el 18% de TPS a TF1 i absorbirà, posteriorment, l'any 2006, la plataforma. La nova empresa, valorada en 7.500 milions d'euros, no és res més que el resultat de la fusió de dues empreses que es necessitaven mútuament per fer front al negoci del futbol. Per una banda, Canal+ tenia vertaderes dificultats per rendibilitzar els 600 milions d'euros anuals que havia de desemborsar, des de 2004 i en tres anys, pels drets del campionat francès de futbol.<sup>135</sup> Per altra banda, TPS, davant el fet que no tenia controlat l'esport rei que és el vertader imant de clients, no aconseguia fer nous abonats. Així doncs, en l'horitzó negre que s'aventurava a tots dos, sobretot també quan la TDT els resta potencial de creixement, van optar per la fusió.

Les sumes de diners que han pagat algunes televisions per aconseguir els drets del futbol (l'any 2004, Canal+ es compromet a pagar 1.800 milions d'euros per tres anys d'emissió del campionat francès; el 2009, BSkyB paga 1.600 milions de lliures per cinc paquets de la Premier League fins al 2013) ens deixa entreveure que les plataformes han tingut en el futbol un actiu, un producte *driver*, imprescindible pel seu negoci. Ha estat tanta la relació, que la possibilitat de tenir controlats els drets de retransmissió dels clubs ha estat, en la majoria de casos, el detonant per les crisis (Vía Digital o Vivendi) o les expansions dels negocis de les plataformes (BSkyB). No obstant, la relació de dependència mútua que s'ha generat entre ambdós tipus d'organitzacions també ha provocat que els clubs s'hagin vist afectats per les crisis d'aquestes plataformes. Per exemple, la reducció d'ingressos dels clubs de futbol alemanys amb la fallida de Kirch o la decisió de suspendre la lliga grega durant tres mesos per part de la Unió Grega de Clubs de Futbol després que el govern es negués a ajudar-los financerament quan va fer fallida la plataforma Alpha Digital, també el 2002 (Agudo i Toyos, 2003).

El mercat dels Estats Units està dominat per dues plataformes: Direct TV i Dish Network.

Direct TV, nascuda el 1994, és la primera plataforma dels Estats Units en nombre de subscriptors. Està basada a Califòrnia i transmet pels Estats Units, el Carib i Amèrica Llatina, ja que l'any 2000 va abandonar el mercat japonès. La plataforma està controlada

---

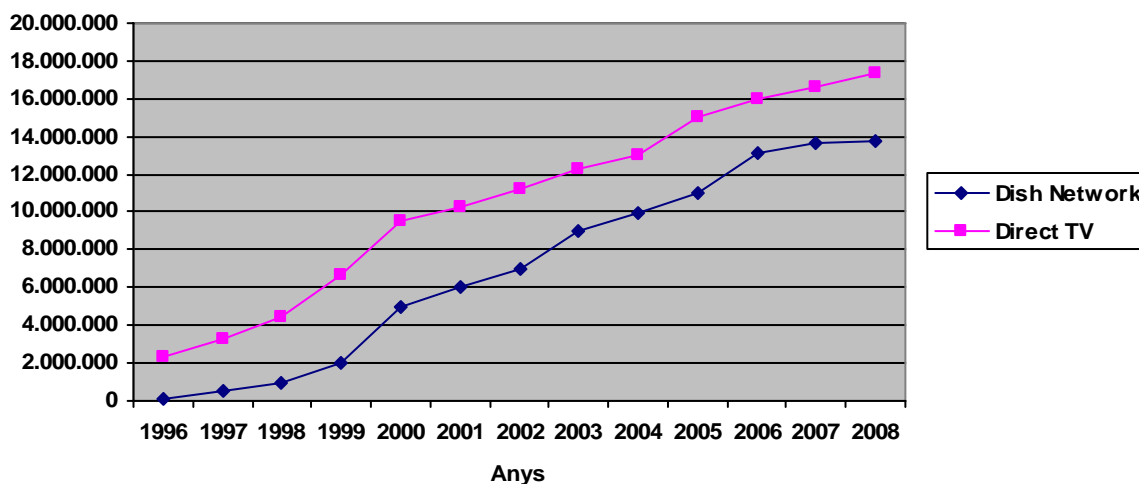
<sup>135</sup> EFE. [en línia]. "Es el juego de los millones" a *ESPN Deportes*, 11 de desembre de 2004. <http://espn deportes-akamai.espn.go.com/news/story?id=285666> [Data de consulta: 13 de febrer de 2009].



amb un 39% per Fox Entertainment Group, propietat de News Corporation. A juny de 2008, dels 17,3 milions de clients que té<sup>136</sup>, només 1,4 milions els té als països llatinoamericans a través de les seves empreses filials; un altre 1,3 al Brasil a partir de l'empresa Sky Brasil Servicios Ltda (del qual en controla un 74%) i, finalment, 1,4 milions més de subscriptors els va a buscar a Mèxic a partir de l'empresa Innova S. de RL de CV, del qual en controla un 41% de les seves accions. Pel que fa al mercat mexicà, Direct TV va ser la propietària dels drets pel mercat asteca del Mundial de futbol de Cora i el Japó del 2002.

Dish Network és una plataforma llançada el 1996 i avui propietat de EchoStar Communications Corporation. Ja en els seus inicis, va ser la plataforma que més ràpid va augmentar els seus subscriptors, a l'aconseguir-ne 100.000 en el primer any de vida. Pel que fa al món de l'esport, Dish Network el 2005 va ser la primera plataforma a oferir per tot el territori dels Estats Units via satèl·lit el canal ESPN Deportes, el mateix any que es va fer amb els drets de retransmissió, pels Estats Units i per cinc anys, dels partits de criquet d'Anglaterra com a local. Però si cal destacar alguna cosa d'aquesta plataforma és que ha estat la plataforma que ha tingut un creixement més ràpid en els últims cinc anys. Ha incorporat 6,74 milions de clients en aquest període, sent la plataforma de satèl·lit o cable dels Estats Units que més ha crescut. Entre els anys 2000 i 2007 ha passat de 5 milions de clients a 13,7 milions.<sup>137</sup>

3.13. Evolució del nombre de subscriptors de les plataformes de televisió per satèl·lit dels Estats Units. Font: Gorman, 2007 i SatCesc, 2008



<sup>136</sup> SATCESEC. [en línia]. "Ranking de las televisiones de pago" a *SatCesc.com*. 25 de gener de 2009. <http://www.satcesc.com/plataformas.htm> [Data de consulta: 25 de gener de 2009].

<sup>137</sup> DISH NETWORK. [en línia]. <http://www.dishnetwork.com/about/profile/history/default.aspx> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].

Si a Europa un dels principals actius de les plataformes és el futbol, als EUA un dels actius més importants per guanyar audiència és el futbol americà. En aquest cas, Direct TV ha usat aquest esport amb aquesta finalitat. La seva publicitat es basa a assegurar que té el control en exclusiva dels drets sobre els partits dominicals de la NFL, que s'emeten a través del seu canal NFL Sunday Ticket. Cada setmana, el canal permet veure 14 partits.<sup>138</sup> Mentrestant, l'oferta de Dish Network en relació amb el futbol americà es basa només en el canal NFL Network –també emès per Direct TV– que, tot i ser un canal de notícies 24 hores sobre aquest esport, només emet els 52 partits del mes de pretemporada i 8 partits de la lliga regular de la NFL.<sup>139</sup>

### 3.5.3. La Televisió Digital Terrestre (TDT). A la recerca de la cobertura total

En parlar de la TDT hem de fer notar, també, una consideració prèvia: el fet que hi ha TDT d'accés obert o lliure –que és la que substitueix la televisió actual analògica de lliure accés pels ciutadans– i TDT de pagament –que és la TDT que requereix d'una subscripció o un abonament tal com passa amb els serveis de cable o satèl·lit. Justament, en referència en aquest últim model, no hem d'oblidar que en el cas espanyol hi va haver l'any 2002 el fracàs de Quiero TV, l'operador a qui el govern del Partit Popular va confiar la implantació d'aquest model de televisió a Espanya.

#### ***Consideracions tècniques. Optimisme en favor de la interactivitat***

De forma bàsica, es podria dir que la TDT no és res més que la transformació de la televisió analògica terrestre en digital, tant en els equips de producció, transmissió i recepció. Amb l'arribada d'aquest sistema de televisió digital, apareix la necessitat de tenir en compte el múltiplex o l'ample de banda per on passaran els diversos canals de televisió digital terrestre. En aquest sentit, cada país atorgarà a l'espai que ocupava una antiga freqüència de canal analògic un nombre de canals digitals. En el cas espanyol, en cada freqüència d'un canal analògic, avui en dia hi passen quatre canals digitals (Fernández Alonso, et. al., 2008). A la vegada, aquest múltiplex pot ser de freqüència múltiple (els que permeten que el canal tingui desconexions territorials, tant en l'àmbit estatal com regional) o de freqüència única (només permet una única programació a la zona on té cobertura).

---

<sup>138</sup> DIRECT TV. [en línia]. <http://www.directv.com/DTVAPP/global/secondaryIndex.jsp?assetId=900043> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

<sup>139</sup> DIRECT TV. [en línia]. <http://www.directv.com/DTVAPP/global/secondaryIndex.jsp?assetId=900043> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

La TDT té certs avantatges respecte als altres dos sistemes de televisió digital (cable i satèl·lit): “Proporciona una cobertura quasi universal i no requereix la instal·lació d’antenes parabòliques ni el cablejat de la zona, encara que sí que té la necessitat de manteniment de la xarxa de difusió terrestre, formada per repetidors i reemissors situats en una altra relativament elevada de l’orografia” (Zabaleta, 2003: 452). A més a més, el funcionament d’un sistema terrestre de pagament és senzill: a través d’una antena convencional de televisió i un descodificador STP connectat a la xarxa elèctrica i a la línia telefònica, els usuaris de la televisió digital terrestre de pagament poden disposar d’una major oferta de canals encriptats. En el cas de la TDT en obert, la presència d’un descodificador connectat al corrent elèctric és suficient per convertir el senyal analògic en digital. En ambdós casos, tant en obert com de pagament, la possibilitat d’accés a Internet i l’oferta de serveis interactius és un altre avantatge de la implantació de la TDT.

No obstant, “sobretot per motius de mercat, la població està accedint de manera majoritària a la televisió digital terrestre a través de receptors senzills, anomenats *zappers*, que permeten veure més canals i amb una qualitat d’imatge i so millor respecte a la televisió analògica, però que no permeten ni la interactivitat ni la bidireccionalitat de la informació ni la possibilitat d’enregistrar continguts en un disc dur. Per a la bidireccionalitat i la possibilitat de gravar encara no disposem de la infraestructura necessària, però sí que podem accedir a la interactivitat si disposem d’un receptor que incorpori l’estàndard MHP (Majó, 2007: 285).

Ara bé, tal com hem deixat entreveure anteriorment, en el desenvolupament de la TDT apareix un nou actor: el gestor o operador de múltiplex. Aquest és l’actor que s’encarrega d’empaquetar en una sola freqüència tots els canals/programes, dades i ordres. El gestor pot ser el mateix operador concessionari, si és que disposa de tot un múltiplex per ell o un agent independent, en cas que hagi de multiplexar els senyals d’operadors diferents. Aquest gestor és imprescindible, ja que el múltiplex és de gestió flexible, en el sentit que quan un programa emet amb més ample de banda, aquest en treu de la resta de programes que passen pel mateix múltiplex. L’altre actor important és el gestor de la interactivitat, aquell que gestiona els serveis interactius amb una funció similar al que tradicionalment ha tingut el proveïdor d’Internet (Zabaleta, 2003: 453).

### ***La TDT: un desenvolupament de finals de segle***

Tal com apunta Zabaleta (2003: 452), “la TDT va començar a Europa el 1998 al Regne Unit i, d’allà, va anar avançant cap a tots els països”. La Comissió Europea havia apostat ja decididament per la TDT l’any 1989 i a finals de 1995 va proposar fer una transició

natural al nou sistema, que optava per culminar-se el 2006. L'objectiu era proposar una transició basada en el cicle de vida dels aparells de televisió, que és de deu anys, per impulsar la TDT en el mateix moment que es canviessin els aparells de televisió.

No obstant, no tots els països van confiar el desenvolupament de la TDT als mateixos actors, ja que si bé a primera instància el Regne Unit i Espanya van confiar-ho a operadors privats (ONdigital i Quiero TV, el 1998 i el 2000, respectivament), llavors van haver de recuperar el model nòrdic de desenvolupament (per exemple, Suècia) i optar per incentivar la TDT a partir de les corporacions públiques (BBC i TVE respectivament) (Zabaleta, 2003; Fernández Alonso, et. al., 2008). Finalment, la Unió Europea va imposar el 2012 com a data límit perquè tots els seus membres haguessin fet ja la transició cap al sistema digital, la coneguda *apagada analògica* (Zabaleta, 2003). De fet, la UE jugarà un paper significatiu en relació amb la implantació de la TDT, "proporcionant línies d'actuació en àrees com la promoció de l'estàndard DVB (també adoptat per la TDT per mòbil al final de 2007) i intervenint en àrees de la seva competència, amb una Comissió Europea que ha aplicat sistemàticament el principi de neutralitat tecnològica quan ha autoritzat ajudes per promoure la digitalització" (Fernández Alonso, et. al., 2008: 218).

Als Estats Unis, la transició digital s'hauria d'haver completat el 31 de desembre de 2006, data en què les estacions haurien d'haver tornat el canal analògic i estar operatives només en TDT (Zabaleta, 2003: 464), tot i que finalment l'apagada analògica es va retardar fins a dues vegades. Primer, es va establir el 17 de febrer de 2009<sup>140</sup> com a data màxima, però amb la nova administració del president Barack Obama, la Cambra de Representants va aprovar de posposar-la per segona vegada fins al 12 de juny de 2009.<sup>141</sup> La primera experiència pilot de TDT als EUA va començar el 8 de setembre de 2008 a Wilmington, a l'estat de Carolina del Nord. Les estacions locals que van passar de l'analògic al digital van ser WWAY (ABC), WFSX-TV (FOX), WECT (NBC), WILM-LP (CBS) i W51CW (Trinity Broadcasting).<sup>142</sup>

No obstant, l'inici de la TDT als Estats Units es remunta al 1997, quan la FCC va requerir a ABC, NBC, CBS i Fox que en els deu mercats (metròpolis) més importants

---

<sup>140</sup> FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION. [en línia]. "Countdown to February 2009: Digital Television Transition (DTV) Coalition Pledges to Alert Consumers About Transition From Analog to Digital TV" a *Dtvtransition.org*. [http://www.dtvtransition.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=35](http://www.dtvtransition.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=35) [Data de consulta: 26 de gener de 2009].

<sup>141</sup> LIDER DIGITAL. [en línia]. "El Congreso de los Estados Unidos aprueba el retraso del apagón analógico" a *LíderDigital.com*, 6 de febrer de 2009. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=67450](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=67450) [Data de consulta: 6 de febrer de 2009].

<sup>142</sup> FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION. [en línia]. "DTV Transition Premiers in Wilmington, North Carolina" a *News Media Information*. 202/418-0500. <http://www.fcc.gov>. [Data de consulta: 26 de gener de 2009].

comencessin a emetre amb digital el 1999 (Moragas i Prado, 2000: 162). El desembre d'aquell any, el mínim una estació de cada una de les quatre cadenes ja operava en sistema digital, fent que la cobertura de la TDT arribés al 30% del territori dels Estats Units. L'any 2000, 126 estacions ja emetien amb digital i s'havien concedit prop de 300 permisos per construir centres de transmissió digital. El ritme de creixement de les estacions que passaven de l'analògic a la TDT va ser d'una mitjana de quatre o cinc al mes (Zabaleta, 2003: 465).

### ***Geografia de la TDT. Diversitat en el desenvolupament***

Per començar a analitzar la implantació de la TDT a nivell general (*geografia dels usuaris*), cal començar a buscar dades a partir de l'any 2000. Tal com apunta Zabaleta (2003: 477), "l'any 2000, als Estats Units no hi havia cap operador de pagament i el nombre de llars que sintonitzaven la TDT en obert era encara petit, tot i que ja estava disponible". Un any abans de l'apagada analògica, el 15 de febrer de 2008, Nielsen va fer públic un informe que afirmava que 13 milions de llars nord-americanes encara tenien un aparell que no podia rebre senyal de TDT.<sup>143</sup>

A la UE –on la televisió hertziana (41% de llars) és la forma més estesa de recepció (CE, 2008: 78)–, en aquell mateix any 2000 ja s'havien començat a desenvolupar els dos sistemes de TDT (d'accés obert i de pagament) i el valor mitjà d'accés estava a l'entorn del 20% (30,1 milions de llars del total de llars de la UE que era de 146,7 milions). Només Espanya i el Regne Unit superaven el 60% de llars amb accés a la TDT i només Suècia estava entre el 30 i el 50% de llars.

Si mirem les dades més recents que es poden extreure de la implantació de la TDT a Europa, ens trobem que al Regne Unit l'any 2008, segons l'Office of Communication (Ofcom), hi ha un 67,2% de penetració (Ofcom, 2008: 5). En el cas francès, on la TDT va introduir-se molt més tard que al Regne Unit (2005), el Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) explica en el seu informe d'activitats del 2007 que "els divuit canals de TDT en obert i els onze de pagament ja són accessibles pel 85% de la població francesa", tenint aquest Consell l'imperatiu legal d'aconseguir una cobertura del 95% del territori francès segons la llei aprovada el 5 de març de 2007 i la voluntat, del mateix organisme regulador, d'aconseguir que cap departament tingui menys del 91% del territori cobert per la TDT (CSA, 2007: 7). A juliol de 2008, la penetració de la TDT a França era del 31,7%.

---

<sup>143</sup> BACHMAN, K. [en línia]. "Nielsen: 13 Mil. Not Ready for DTV" a *Mediaweek*. 15 de febrer de 2008. [http://www.mediaweek.com/mw/news/recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1003711300](http://www.mediaweek.com/mw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1003711300) [Data de consulta: 26 de gener de 2009].

Altres xifres de penetració a països de la UE són l'11,1% a Alemanya, el 30% a Itàlia o el 10% als Països Baixos.<sup>144</sup>

En el cas espanyol, les dades provenen de l'associació Impulsa TDT (Associació per a la Implantació i el Desenvolupament de la Televisió Digital Terrestre a Espanya), constituïda a finals de 2005 per emissors d'àmbit nacional i autonòmic (RTVE, Tele 5, Antena 3 TV, laSexta, Sogecable, Net TV, Veo TV i la Forta) i el principal operador de xarxa de difusió (Abertis Telecom), amb l'objectiu de promoure la TDT i el procés de transició com a aquesta al país. Les dades que ofereix aquesta associació relatives al 2008 són que la penetració de la TDT a Espanya és del 45,2% (juliol de 2008) i la cobertura del territori estatal és d'un 92,3%.<sup>145</sup>

En el quadre que es presenta a continuació (figura 3.11) es fa un resum de les penetracions de la TDT als principals països de la Unió Europea i als Estats Units, així com també l'any d'entrada a la TDT i l'any de l'apagada analògica –quan totes les estacions han de passar a emetre amb digital únicament.

| <b>3.14. Quadre resum de la penetració (%) i els terminis d'introducció a la TDT dels principals països occidentals. Font: Impulsa TDT, 2008<sup>146</sup></b> |                 |               |               |                   |                |            |
|--|-----------------|---------------|---------------|-------------------|----------------|------------|
|  | <b>Alemanya</b> | <b>França</b> | <b>Itàlia</b> | <b>Regne Unit</b> | <b>Espanya</b> | <b>EUA</b> |
| <b>Penetració</b>  | 11,1            | 31,7          | 30,9          | 67,2              | 45,2           | 13,8       |
| <b>Encesa TDT</b>  | 2003            | 2005          | 2004          | 1998              | 2005           | 2002-2003  |
| <b>Apagada analògica</b>   | 2010            | 2011          | 2012          | 2008-2012         | 2010           | 2009       |

Un estudi de Windsor Holden (2004), per la consultoria Juniper Research, sobre perspectives de creixement de la TDT a la Unió Europea, explicava que l'any 2009 hi haurà 55 milions de llars amb accés a la TDT, que representen el 55% del total de les llars amb accés a la televisió digital. El mateix informe apuntava que a finals de la primera dècada del segle XXI, el Regne Unit continuarà sent el país amb més implantació de la televisió digital (en qualsevol dels seus sistemes) amb un accés d'entre el 89 i 90%. Al Regne Unit, el seguirien Finlàndia (85%), Itàlia (83%) i Espanya (77%). Holden (2004) afirma que “generalment el creixement de la TDT serà més fort en els mercats amb un

<sup>144</sup>IMPULSA TDT. [en línia]. <http://www.impulsatdt.es/home/observatorio/indicadores/index.php> [Data de consulta: 26 de gener de 2009].

<sup>145</sup> IMPULSA TDT. [en línia]. <http://www.impulsatdt.es/home/observatorio/indicadores/index.php> [Data de consulta: 26 de gener de 2009].

<sup>146</sup> Els 27 països de la UE (en el quadre Alemanya, França, Itàlia, Regne Unit i Espanya) tenen fins al 2012 de temps per poder fer la transició cap al sistema digital de televisió.

nombre limitat d'operadors en obert. De totes maneres, a causa de la implantació de les Pay TV en la majoria de països europeus, la TDT de pagament li serà difícil de competir amb els altres sistemes a causa del poc nombre de serveis de valor afegit que pot oferir”.

Una vegada vista la *geografia dels usuaris* de la TDT, passem a comentar la *geografia tècnica i de producció* de la TDT i veure quines són les principals configuracions estatals en relació amb els canals disponibles per aquest sistema de televisió. El primer que hem de tenir en compte, i que ja ha estat comentat anteriorment en aquest capítol, és la lliçó que la majoria d'estats europeus van treure dels fracassos de ITV Digital (Regne Unit) i Quiero TV (Espanya).

El cas britànic és paradigmàtic. La TDT va començar el 1998 de la mà de la plataforma ONdigital (empresa participada per BSkyB, Carlton i Granada), que el 2001 va canviar el nom i va esdevenir ITV Digital per tal de relançar una plataforma en crisi i del qual la Comissió Europea n'havia fet sortir el seu accionariat l'empresa de Rupert Murdoch, BSkyB (Llorens-Maluquer, 2005: 668). De totes maneres, aquesta no va poder resistir la pressió del mercat i va fer fallida el 30 d'abril de 2002. Quines van ser les causes del fracàs de ITV Digital? Iñaki Zabaleta (2003: 460-461) n'apunta algunes. En primer lloc, la batalla pels subscriptors amb l'operador per satèl·lit de Rupert Murdoch, Sky Digital, que el 2002 ja tenia 5,5 milions de subscriptors en contra de la plataforma de TDT, que en tenia 1,2. Però, a més, ITV Digital va perdre la batalla pels drets del futbol. Tal com explica l'autor, “Granada i Carlton, els promotors de ITV Digital, van pensar que els reguladors obligarien l'operador BSkyB de Murdoch a oferir la programació de futbol de Primera (Premier League) a un preu raonable, però es va resistir. Davant d'aquesta indisponibilitat, ITV Digital va comprar els drets de TV del futbol de segona per més de 300 milions de lliures, un preu desorbitat que només va causar pèrdues i molt poca audiència”. A més a més, també s'apunta l'escassa oferta de canals i serveis en comparació amb Sky Digital, els problemes de recepció d'alguna part de l'audiència que va provocar un abandó del 25% dels subscriptors i una audiència fragmentada que mai va ser massiva. Després d'aquest fracàs, es relança la TDT en l'àmbit estatal a través de l'oferta de *Freeview*, que comença les seves emissions el 30 d'octubre de 2002 (García Leiva, 2008). *Freeview* presenta una trentena de canals de televisió en obert (tant generalistes com especialitzats) i unes vint emissores de ràdio. Tot aquests canals queden agrupats en sis canals múltiplex, molts dels quals operen a temps parcial.

Els segons a desenvolupar la TDT van ser els suecs, on l'impuls de la TDT el van atorgar a l'operador públic de televisió des de bon principi, ja el 1999. A Suècia, els canals i

serveis de la TDT –repartits en 5 múltiplex– són transmesos per la companyia estatal Telecom, en col·laboració amb l'empresa Senda AB, també pública, destinada al subministrament dels serveis interactius (Suárez Candel, 2004). Tot i que el model és en obert, cada usuari ha d'abonar un cànon de 35 euros anuals. El govern suec va donar suport decididament a la TDT a causa de l'orografia muntanyosa del país, a la necessitat d'arribar a una població molt dispersa en el territori i, sobretot, a la bona infraestructura de televisió analògica terrestre que ja hi havia (Zabaleta, 2003: 462-463).

Després de Suècia, Espanya va ser el país que va començar a desenvolupar la TDT durant el període de govern del Partit Popular. A escala estatal, se'n defineixen les bases del règim jurídic a la Llei 66/1997 d'Acompanyament de Pressupostos i el 1998 s'aprova el primer Pla Tècnic Nacional de la TDT (PTNTDT) (Corominas, et. al., 2005: 644). En l'àmbit estatal s'establien cinc múltiplex de 4 programes cadascun, en principi. No obstant, en el primer múltiplex de freqüència múltiple es van encabir cinc programes (La Primera, La 2, Antena 3 TV, Tele5 i Canal+). I, com en el Regne Unit, el govern va atorgar l'impuls del nou sistema a escala estatal a un operador privat: Quiero TV (3,5 múltiplex, que van correspondre a 14 programes). El mateix any 2000 també es convoca el concurs per a dues últimes concessions de TDT en obert d'abast estatal que seran per a Net TV (Prensa Española) i Veo TV (Unedisa, Recoletos) (Fernández Alonso, et. al., 2008: 229).

Quiero TV va començar a emetre el 5 de maig de 2000. El seu accionariat estava compost per Auna (49%) –actual ONO–, com a soci tecnològic; Media Park (15%), com a soci productor de continguts; Sofiscalve 98 (15%), companyia dedicada a la invenció en la creació, edició i gestió de mitjans audiovisuals i Carlton (7,5%), com a soci en la creació i gestió de continguts temàtics i com a accionista de referència en el projecte britànic ITV Digital (Zabaleta, 2003: 455). Tot i que els directius creien arribar a l'equilibri pressupostari el 2004, l'any 2002 va fer fallida amb un deute de 400 milions d'euros (Llorens-Maluquer, 2005: 670). No serà fins al PTNTDT del 2005 que el govern, llavors socialista, canviarà l'estratègia i donarà l'impuls de la TDT a Espanya al sector públic amb el grup RTVE. En aquest PTNTDT s'atorgaran 5 programes a TVE, a Tele 5, 3 a Antena 3 TV, a Sogecable, 2 a laSexta, 2 a Net TV i 2 a Veo TV.

A Itàlia van ser els actors històrics de la televisió al país (Mediaset i la corporació pública RAI) els qui van jugar el paper més significatiu en desenvolupar la TDT. Mediaset va llançar les primeres emissions en TDT el desembre de 2003, oferint cinc canals, i la RAI ho va fer un mes després (Fernández Alonso, et. al., 2008: 234). A Itàlia, l'any 2006 ja es volia tenir la totalitat del territori cobert per la TDT. El juny de 2008, el país peninsular



tenia 28 canals nacionals que s'emeten a través de vuit múltiplex (dos per a la RAI, dos per a Mediaset, dos per a Telecom Italy Media, un per Dfree i un per Gruppo Editoriale L'Espresso) i 180 múltiplex locals per on emeten 580 emissores de televisió.<sup>147</sup> Una de les característiques pròpies d'aquest model, però, és la presència de canals de TDT amb opcions de PPV a través de targetes de prepagament, que s'han popularitzat a causa de l'emissió dels partits de futbol de la Serie A i Serie B de futbol (sis euros per partit) i el cinema (dos o quatre euros) (Fernández Alonso, et. al., 2008: 235).

El model francès és més tardà. La TDT a França va començar a funcionar a partir del 31 de març de 2005 amb l'emissió de diversos canals en obert que usen l'estàndard MPEG-2. Però a partir del setembre d'aquell mateix any, es van començar a programar el llançament de canals de pagament (11), que usarien l'estàndard MPEG-4 –estàndard que ja havia reclamat una part del sector a l'inici del procés però que es va avortar perquè l'hagués retardat molt. La distribució inicial del CSA (24 de juliol de 2001) de comptar amb sis múltiplex i 33 programes (dos multiplex amb vuit programes eren pel sector públic) va ser modificada en tres ocasions (gener de 2004, juliol de 2005 i gener de 2006) fins arribar a la configuració actual, que data del gener de 2008 (Fernández Alonso, et. al., 2008). D'aquesta, en destaca l'agrupament de tots els canals públics en un únic múltiplex, “per tal de crear ràpidament l'operador del múltiplex del servei públic i que aquest estigués en les millors condicions per contribuir a la promoció de la TDT” (Fernández Alonso, et. al., 2008: 224), l'assignació d'un múltiplex a canals de pagament (6) o la reserva d'un setè múltiplex per la zona de l'Île-de-France, que compta amb una població d'uns deu milions de persones (Fernández Alonso, et. al., 2008: 226). No obstant, tot i que l'apagada analògica està prevista per al 2010, els francesos tenen moltes dificultats per cobrir el 100% del seu territori –el CSA va afirmar a final de 2007 que el 85% de la població metropolitana ja hi tenia accés– i, per això, s'ha optat per reemetre els canals de la televisió digital terrestre a través de satèl·lit.

A Alemanya la implantació de la TDT ha estat més insignificant. “El desembre de 1997, el govern federal va demanar al Ministeri d'Economia que perfilés el marc regulador sobre la TDT, d'acord amb la resta de ministeris implicats i els sectors industrials involucrats (*länder*, productors de programes i serveis, difusors i industrials)” (Moragas i Prado, 2000: 158). De totes maneres, en un país on predomina el cable, la transmissió del sistema digital s'està fent per zones, que no corresponen als *Länder* –no hi ha cap múltiplex de cobertura estatal– i es reserva a cada zona un o dos múltiplex per les

---

<sup>147</sup> DGTVI. [en línia]. [http://www.dgtvi.it/stat/Canali\\_e\\_Servizi/Canali\\_nazionali/Page1.html](http://www.dgtvi.it/stat/Canali_e_Servizi/Canali_nazionali/Page1.html) [Data de consulta: 26 de gener de 2009].

televisions públiques; la resta de múltiplex (tres de mitjana per àrea) s'assignen segons els concursos de concessió establerts per diverses autoritats reguladores dels *länder* (Ferández Alonso, et. al., 2008: 240). La primera zona a fer la transició del sistema analògic al digital va ser la ciutat de Berlín el 2003. Va ser l'operador Premiere (també de TVS) qui va començar a introduir la TDT als habitants germànics ja que venia terminals a baix preu.

#### 3.5.4. El futur de la televisió digital

Abans de donar per acabat aquest capítol sobre la televisió digital, no voldria passar per alt els nous reptes que s'apunten en aquest sector que, segons diuen alguns experts (Pérez Martínez, et. al. 2005; Muñiz, 2005; Majó, 2007; Villanueva, et. al., 2008), és on el sector audiovisual hi ha posat més esperances. L'*Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*, l'informe *Televisión Digital* que l'any 2005 va realitzar el Grup d'Anàlisi i Prospectiva de les Telecomunicacions (Gaptel) i els treballs del Centro de Investigación e Innovación de Telecomunicaciones (CIMIT) a Mèxic DF són alguns dels documents on anar a cercar quins són els nous reptes de la televisió digital, que es podrien resumir amb les paraules interactivitat i viabilitat: des del punt de vista tecnològic, tal com apunta Joan Roses, director d'Activa Multimedia<sup>148</sup>, cal "donar-li capacitat de tria a l'espectador: en continguts, en transaccions comercials (*t-commerce*) i en canals de retorn"<sup>149</sup>; des del punt de vista econòmic, cal veure com reaccionarà el sector per garantir la supervivència econòmica de tants canals de televisió oferts (Villanueva, et. al., 2008).

El primer element que destaca l'informe de Gaptel és la necessitat que té la TDT d'assolir un ple desenvolupament abans del 2011, perquè una vegada passat aquest període les majors oportunitats d'interactivitat i serveis que es podran oferir per banda ampla, juntament amb la maduresa de l'oferta de televisió a través de protocol IP (Internet), podrien fer perdre atractiu a la TDT. La clau pel futur de la TDT, apunta Roses, són les targetes intel·ligents o *smart cards*.<sup>150</sup> Les *smart cards* són targetes de plàstic amb una memòria o microprocessador intern<sup>151</sup> que identifiquen l'usuari en el descodificador de la

---

<sup>148</sup> Activa Multimedia és l'empresa de la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV) destinada a desenvolupar solucions TIC pels seus canals. Les línies de treball de l'empresa són Quatre: automatitzacions, televisió interactiva, creació de mons i personatges virtuals i desenvolupament de serveis de meteorologia [entrevista personal amb Joan Roses, 18 de juliol de 2007].

<sup>149</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

<sup>150</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

<sup>151</sup> NDS. [en línia]. [http://www.nds.com/pdfs/Smart\\_Card\\_Personalization.pdf](http://www.nds.com/pdfs/Smart_Card_Personalization.pdf) [Data de consulta: 27 d'agost de 2007].

TDT per tal de poder començar a interactuar amb aquest: compres, apostes... Tal com hem explicat en el punt anterior, a Itàlia, aquest sistema ha estat usat per Mediaset per explotar la TDT de pagament en els partits de futbol: l'usuari pot comprar les targetes i, llavors, comprar partits de futbol fins que s'acaben els punts d'aquesta. A Espanya, l'objectiu de la productora Mediapro, que a partir de la temporada 2009-2010 comptarà amb tots els drets televisius dels equips de Primera i Segona Divisió (menys Atlético de Madrid, Real Betis i Getafe), també és explotar aquest sistema de pagament per visió a través de la TDT.<sup>152</sup>

En els propers anys, el vídeo digital, la televisió IP (IPTV) i l'empaquetament de serveis jugaran un paper important per impulsar la penetració de la banda ampla en les llars. D'aquesta manera, diu l'informe de Gaptel, la *paquetització* de l'oferta tindrà a mitjà termini una conseqüència que en alguns països comença a ser una realitat: la batalla pel client es traduirà en un escenari on el primer operador que capta el client s'ho emporta tot d'aquest, és a dir, la telefonia, la connectivitat de banda ampla i la televisió. És el que l'informe analitza com l'oferta del *Triple Play* (Pérez Martínez, et. al., 2005; Fondevila, 2009).

L'arribada de la banda ampla a les cases obre noves possibilitats pels serveis associats als continguts audiovisuals, genèricament denominats serveis de distribució de vídeo digital (Pérez Martínez, et. al., 2005: 39). La televisió a través d'Internet (IPTV) "transformarà la televisió actual en una experiència totalment personalitzada, per suposat sobre connexions entre 10 i 1.000 vegades més ràpides que les existents i amb un ample de banda reservat per garantir la qualitat del servei i entregar una major experiència d'entreteniment" (Muñiz, 2005). Una IPTV que requereix d'una nova evolució de l'estàndard de compressió, l'actual l'MPEG-4. Les seves millores tècniques consisteixen a agregar funcionalitat a la codificació orientada a objectes. Així mateix, és una nova etapa de la televisió que està condemnada a la convergència de plataformes de servidors IP amb sistemes operatius, com per exemple el famós Windows de Microsoft, capaços d'entregar múltiples fluxos de vídeo de manera simultània. A diferència dels sistemes de televisió per cable, en els sistemes d'IPTV no es fa combinació de senyals perquè el contingut s'envia de manera independent a cada subscriptor, a través de fluxos individualitzats de vídeo.

---

<sup>152</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

A nivell de continguts, el canvi principal de la IPTV amb la resta de sistemes de televisió digital és que els canals de televisió ja no transmetran una oferta universal, sinó adaptada a cada client. El sistema, doncs, podrà individualitzar a cada subscriptor, donar seguiment al seu consum i fer mediacions de *rating* (audiència) pràcticament perfectes. Tal com destaca el CIMIT, entre els serveis de la IPTV hi haurà "l'oferta il·limitada de canals de televisió digital i música, programació de pagament per visió, vídeo sota demanda, vídeo sota demanda per subscripció, gravació personalitzada de vídeo (PVR), publicitat interactiva i serveis d'informació" (Muñiz, 2005). Per exemple, després de 48 hores de l'estrena d'una pel·lícula, aquesta ja podrà estar disponible a través d'IPTV.

Als Estats Units, la implantació de la IPTV ha estat molt restringida a les companyies telefòniques de zones rurals. L'any 2005, hi havia 75 implantacions d'IPTV que oferien el servei a 200 comunitats. La majoria de companyies van començar a oferir la IPTV per necessitat competitiva envers l'oferta de les operadores de cable. A Europa, la majoria de companyies telefòniques han anunciat la seva intensió d'oferir IPTV a través de la banda ampla, però l'alt cost del desenvolupament del nou estàndard MPEG-4 està posant traves a la seva implantació. Telecom Itàlia té la implantació més gran del continent a través del seu servei Fastweb, que ofereix 120 canals de televisió i 3.500 títols de vídeo sota demanda. France Telecom també ofereix significatius descomptes en la seva oferta *Triple Play*, on hi ha una oferta de 100 canals de televisió. A Espanya, Telefónica va presentar a principis de 2005 amb la marca Imagenio el seu servei d'IPTV. Mesos més tard, també altres dues operadores com Jazztel i Orange van posar en marxa els seus serveis. La primera amb Jazztelia TV a principis de 2006 i a la meitat d'aquell any, va sortir Orange TV (Vila, Garcia Massagué i Vila, 2007: 189).

Avui en dia, doncs, la IPTV és subministrada principalment per les operadores de telefonia. És una televisió IP que arriba a les llars a través de la banda ampla, repetint el mateix model de negoci que el cable. Però, tal com apunta Joan Roses, "el model diferent de televisió IP serà quan un televisor normal es podrà connectar a Internet. Això revolucionarà la manera de fer televisió, a la vegada que obligarà a adaptar els continguts de la xarxa per aquesta nova tecnologia. No obstant, avui encara els sistemes de codificació no són prou eficients i falta major ample de banda".<sup>153</sup>

Pérez Martínez, et. al. (2005) i Majó (2007) també apunten cap a la televisió d'alta definició (TVAD) i la televisió per mòbil com a altres possibilitats de la televisió digital en

---

<sup>153</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

el futur. Respecte al primer cas, "la introducció de la TVAD afecta diversos elements de la cadena de valor des de la producció, passant per la xarxa de distribució del senyal i finalitzant per l'empaquetament de l'usuari (és necessari que l'aparell tingui un sintonitzador de TVAD)" (Pérez Martínez, et. al., 2005: 70). Tal com apunta el grup Gaptel, l'alta definició només és justificable, pel seu alt cost, associada a continguts determinats, com els documentals i el cinema.

A més a més, la TVAD ha tingut diferent desenvolupament entre Europa i els Estats Units. Mentre que als Estats Units la FCC ha tingut un paper proactiu en la implantació de la TVAD i les tres cadenes principals (ABC, CBS i NBC) emeten amb TVAD en *prime time*, a Europa el paper de la TVAD és incert i falta que tots els agents del mercat (productors de continguts i operadors de televisió) avancin en una mateixa direcció (Pérez Martínez et. al., 2005: 70). No obstant, Majó (2007: 284) apunta que hi ha optimisme dels fabricants en relació amb aquesta tecnologia, ja que "a causa de la qualitat espectacular de les imatges, ens situa en un punt de no retorn: el públic que hagi vist la televisió en alta definició no es conformarà a tornar-la a veure en l'aparell convencional, excepte en pantalles petites". Majó (2007: 284) posa les retransmissions esportives com un dels continguts que més pot millorar amb l'aplicació de la TVAD.

Quant al segon cas, la TV Mòbil –sigui oferint serveis a la carta, per UMTS o en directe per DVB-H<sup>154</sup> (Majó, 2007: 285)–, s'ha parlat d'aquesta en el capítol dedicat a la telefonia mòbil i els serveis que ofereix. De totes maneres, Pérez Martínez et. al. (2005) apunten que aquesta tecnologia s'ha de valorar com un nou format diferent a la televisió habitual i, per això, requereix de nous continguts. Majó (2007: 285) també defensa la sentència anterior: "Evolucionarem cap al consum dels continguts segons el que ens interessa. Podem rebre i accedir als continguts a través del mòbil, si el que volem és la immediatesa amb què els podem consultar, però per als grans esdeveniments televisats (cinema, esports, etc.) seguirem valorant l'ergonomia de les pantalles grans".

Hi ha algunes operadores que ja han començat a emetre programes propis a través del mòbil. És el cas d'Itàlia, amb Tre, on l'operadora des de 2004 produeix i emet un programa propi titulat *Minuto 93* on es resumeixen els gols de la jornada futbolística. A Suïssa, Swisscom Mobile ha llançat un programa exclusiu pels telèfons Vodafone Live! que permet accedir a diversos canals de televisió, entre ells MTV, TF1 i Eurosport. Al

---

<sup>154</sup> Joan Roses [entrevista personal, 18 de juliol de 2007] apuntava que la televisió a través del DVB-H no es consolidarà fins que no hi hagi l'apagada analògica. Quan es deixi d'emetre amb analògic hi haurà ample de banda sobrant i aquest s'haurà de reassignar, sigui a la TDT o a la DVB-H.

Japó, NTT DoCoMo ha apostat per un terminal capaç de rebre els senyals de TDT, així com reproduir programes prèviament gravats. El terminal incorpora un gravador de disc dur que permet fer aquesta segona operació (Pérez Martínez, et. al, 2005: 68-69). No tots els països tenen una implementació de la TV Mòbil tan important. Al Regne Unit, fins l'any 2010 no es compta que hi hagi suficient espectre radioelèctric disponible per començar a emetre la TDT als mòbils, o a Espanya, la regulació del negoci de la TDT a través del mòbil és un dels aspectes relacionats amb les polítiques de telecomunicacions que s'ha de discutir amb claredat durant aquesta legislatura (2008-2012) (Fernández Alonso, et. al., 2008).

En general, les expectatives de futur per la televisió via mòbil a Europa no són molt optimistes si tenim en compte les dades ofertes per Shen (2007). Segons aquesta investigadora de la consultoria Gartner, a Europa només el 5% dels usuaris està interessat en aquest servei; percentatge que és molt inferior a altres mercats, com l'asiàtic, on l'interès és del 20%. Segons Shen (2007), hi ha diverses causes que porten a aquesta falta d'optimisme entre els europeus: els terminals on es pot oferir el servei amb qualitat encara han de ser massa grans, hi ha una manca de concreció en els diversos models de negoci, hi ha diversitat tecnològica i, finalment, hi ha manca d'espectre radioelèctric.

D'aquesta manera, donem per tancat el capítol relatiu a la televisió digital, veient que al costat dels tres sistemes principals (satèl·lit, cable o TDT), la banda ampla ha configurat noves oportunitats de negoci que encara permeten una major convergència entre empreses productores de continguts i operadores. A més a més, no hem d'oblidar que durant el transcurs d'aquestes pàgines del capítol 3.5 hem anat observant com els continguts esportius s'han convertit en puntals de la programació –vegi's l'exemple de les plataformes de televisió per satèl·lit o la televisió a través del mòbil–, així com també elements clau per les empreses per desenvolupar i potenciar les seves estratègies d'expansió dels mercats.

#### 4. El complex mediàtic i esportiu global. Sinèrgies entre actors

En els diversos capítols anteriors d'aquesta tesi doctoral hem analitzat els diversos components del que avui alguns autors denominen "complex mediàtic i esportiu global" (Maguire, 1999; Harvey, Law i Cantelon, 2001; Law, Harvey i Kemp, 2002; Rowe, 2003; Kennet i Ward, 2007; Helland, 2007). L'evolució que s'ha fet, tenint en compte que s'ha optat per treballar des d'un punt de vista diacrònic tal com es desprèn de les anàlisis que parteixen de la sociologia figuracional, ha estat veure com s'han format els dos pilars que configuren el complex: la globalització de l'esport i la globalització dels mitjans de comunicació. En aquest segon pilar, donant especial rellevància a l'auge de les Tecnologies de l'Informació i la Comunicació (TIC) com a elements essencials que han contribuït a la formació d'aquest complex (Boyle i Haynes, 2003).

##### 4.1. La configuració del complex mediàtic i esportiu global

Robertson (1992) i Herman i McChesney (1999) expliquen que una de les conseqüències més clares de l'ordre comunicatiu sorgit després de la presentació de l'Informe MacBride el 1980 va ser la consolidació del sistema de mitjans globals. Giddens (2001) també contribueix a la caracterització d'aquest sistema (vegeu punt 2.1) i afirma que està dominat per estructures comunicatives multinacionals on hi ha una clara segmentació de l'oferta. Una segmentació de l'oferta que ha estat possible gràcies a l'aplicació de la tecnologia digital. Tota una gamma de productes i serveis nous que no haguessin estat possibles sense els processos clau de la digitalització, convergència i interactivitat que proporciona aquesta tecnologia (Boyle i Haynes, 2003: 96).

Quant a la digitalització, Boyle i Haynes (2003: 96) afirmen que els mitjans digitals treballen amb "bits" intangibles d'informació que són més fàcils de manipular, distribuir i reproduir a través de comunicacions mediatades per ordinadors. Una digitalització que, segons Boyle i Haynes (2003: 96), ha canviat radicalment la manera com es fa periodisme esportiu –actualment la rapidesa amb què es produeixen i es transmeten les notícies supera la nostra capacitat de consum–, ha millorat l'oferta de canals temàtics de televisió, ha ampliat la capacitat de rebre informació i dades a través de les pantalles, ha augmentat la qualitat de recepció de les imatges i, finalment, ha portat problemes en la protecció del *copyright* i altres formes de propietat intel·lectual a l'esport.

Pel que fa a la convergència, Boyle i Haynes (2003: 96-97) afirmen que "el procés significa un increment de la integració dels mitjans de comunicació de masses, les

telecomunicacions i els serveis de transmissió de dades en la distribució dels continguts mediatitzats". Un procés que, segons els autors, "tindrà un impacte estructural a les tres indústries" (Boyle i Haynes, 2003: 97). Aquesta integració de les tres indústries segurament va tenir un punt àlgid en el moment que es va produir la fusió entre Time Warner i America On Line (AOL) el 2001 (Boyle i Haynes, 2003; Labio, 2008). Concretant en el producte esportiu derivat d'aquesta nova indústria mediàtica dominada per la tecnologia digital, Boyle i Haynes (2003: 97) afirmen que la distribució de continguts esportius ja no es podrà dividir entre televisió i Internet, "ja que serà disponible simultàniament a través de tots dos". Els dos autors conclouen que "l'esport està jugant un rol central en aquesta convergència econòmica, aportant una audiència ja construïda a les noves plataformes mediàtiques o sistemes de distribució" (Boyle i Haynes, 2003: 97).

El tercer procés identificat per Boyle i Haynes (2003: 98) és la interactivitat: "On els mitjans tradicionals tenien una relació unidireccional, els nous mitjans incorporen l'habilitat per interactuar amb el medi d'una forma multilateral sense el control dels intermediaris (productors o editors)". Una interactivitat que, segons els autors, la podem trobar amb l'Internet (hiperenllaços, correu electrònic, *e-commerce*), la telefonia mòbil (sms o *m-commerce*) o la televisió digital, "a través de la capacitat del telespectador de reaccionar davant dels continguts" o "la possibilitat de permetre l'accés a Internet" (Boyle i Haynes, 2003: 98). Segons els dos autors britànics, "al cor de les tecnologies interactives hi ha el desig de proveir continguts que transcendeixin la recepció lineal de la televisió analògica cap a una participació més dinàmica i activa de l'usuari" (Boyle i Haynes, 2004: 141). Joan Roses, director d'Activa Multimedia, també considera la possibilitat de la televisió interactiva per donar a l'usuari la capacitat de relacionar-se amb el mitjà. Aquest en destaca algunes utilitats, com "la possibilitat de triar les estadístiques esportives que un vol consumir o entrar en contacte amb la resta de fans a través d'un xat televisiu durant el partit".<sup>155</sup> La noció del "telespectador actiu" (Negroponte, 1995; Boyle i Haynes, 2003) s'està convertint en una realitat, així com també es posa a la pràctica el concepte de "comunitat virtual" (Rheingold, 1996; Castells, 2001; Moragas, et. al., 2003; Haythorthwaite i Hagar, 2005) en el moment de la mateixa forma que un fan està veient un esdeveniment esportiu, aquest pot interactuar de forma simultània a través del seu dispositiu de recepció amb la resta de fans que consumeixen en altres llocs el mateix esdeveniment.<sup>156</sup>

---

<sup>155</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

<sup>156</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].



L'esport s'ha convertit en un dels productes clau –dins aquesta segmentació de l'oferta que propicia la tecnologia digital– per aquesta nova indústria mediàtica. Segons Maguire (1999: 154), “els interessos dels mitjans de comunicació en l'esport es poden donar per dos motius: els baixos costos de producció i els alts índexs d'audiència”.<sup>157</sup> Conseqüentment, “l'esport mediatitzat també es converteix en un negoci en termes de publicitat, marxandatge i venda de drets exclusius d'esdeveniments específics, lligues o torneigs. Davant d'aquest fet, doncs, dues puntualitzacions semblen clares: el desenvolupament del sistema esportiu global està connectat amb l'emergència dels conglomerats mediàtics globals i la manera amb què l'esport és experimentat està lligada a negocis mediàtics globals” (Maguire, 1999: 145).

Ara bé, una anàlisi acurada del complex mediàtic i esportiu global ens fa avançar cap a un detall més clar dels diversos actors que hi intervenen. En aquest sentit, no només destaquen empreses de comunicació (mitjans de comunicació o productores de continguts) i organitzacions esportives (clubs, federacions, organitzacions internacionals o lligues professionals), sinó també altres organitzacions comercials esportives que juguen un paper essencial en la compra i venda de drets de televisió, la producció de material esportiu o el patrocini (Carrogio, 1994 i 1996; Helland, 2007; Labio, 2008 i Mikos, 2008). Tot un conjunt d'actors que estableixen sinèrgies entre ells per tal de configurar una xarxa d'interrelacions que acaba entrellaçant els interessos esportius i mediàtics en el si d'una mateixa figuració. En aquest punt, es fa necessari retornar al concepte de figuració, idoni per referir-nos a un entramat d'actors interdependents, lligats entre si, en diversos nivells i de diverses maneres.

Alguns autors (Maguire, 1999; Harvey, Law i Cantelon, 2001; Law, Harvey i Kemp, 2002) han estat pioners en la recerca d'aquestes interaccions entre actors. En el cas dels actors citats anteriorment, relacions de propietat entre organitzacions esportives, empreses de comunicació i empreses comercials esportives. Maguire (1999: 149) afirma que “el control i la propietat dels esports mediàtics globals resta en mans de poques empreses transnacionals on l'esport desenvolupa un paper clau en aquest complex mediàtic i esportiu. En aquest complex, les organitzacions esportives no tenen control de com el seu producte és mediatitzat. Aquesta dependència de les organitzacions esportives respecte dels mitjans s'ha incrementat amb el temps i està connectada amb la necessitat d'ingressos provinents del patrocini i el màrqueting”. Pel que fa als treballs de Havery,

---

<sup>157</sup> A Espanya, el programa més vist de televisió del 2006 va ser la final de la Champions League entre el FC Barcelona i l'Arsenal, que va tenir una quota de pantalla del 60,8% i una mitjana de 10,6 milions d'espectadors a tot Espanya (*La Vanguardia*, VIVIR, 19 de maig de 2006: 12).

Law i Cantelon (2001) i Law, Harvey i Kemp (2002), els autors descriuen els patrons de propietat entre estructures empresarials i organitzacions esportives.

El treball de Law, Harvey i Kemp (2002) fa una anàlisi dels grans grups mediàtics multinacionals (News Corporation, AOL-Time Warner, Disney, Bertelsman, Viacom i Vivendi-Universal) i les seves relacions accionaries amb organitzacions esportives. En aquest sentit, els autors destaquen que el punt important és que el control de les organitzacions esportives per part d'aquests grups els aporta "vies d'ingressos en forma d'estalvi de drets de televisió, a la distribució de productes a través de múltiples plataformes i, també, la possibilitat de fer promocions creuades entre productes del mateix grup" (Law, Harvey i Kemp, 2002: 281). Així doncs, apareixen dos conceptes clau. El primer és el de "circuit de promoció" (Whitson, 1998; Law, Harvey i Kemp, 2002), entenent-lo com el fet que "els clubs esportius (i en alguns casos les lligues) proveeixen continguts que són usats per promocionar altres productes, com per exemple altres programes de televisió, que a la vegada aquests també serveixen per promocionar l'esport en si mateix (Law, Harvey i Kemp, 2002: 281). En relació amb aquest concepte, el mateix Maguire (1999: 149) afirma que actualment "les organitzacions esportives ja no tenen el control de com el seu producte és mediatitzat". El segon concepte és el de "nou oligopoly esportiu" (Law, Harvey i Kemp, 2002), en relació amb la situació de domini del producte mediatitzat esportiu que tenen els grans grups mediàtics multinacionals (com per exemple, News Corporation, AOL Time Warner, Viacom, Disney, Vivendi i Bertelsmann AG), que integren en la seva estructura econòmica des de les franquícies o equips fins als seus estadis<sup>158</sup> i els mitjans de comunicació que mediatitzen l'esport.

El treball de Harvey, Law i Cantelon (2001) baixa més el nivell de profunditat i no es queda només en l'estudi dels models de negoci dels sis grans grups mediàtics multinacionals. Els tres autors fan un estudi sobre els patrons de propietat de les franquícies nord-americanes de la National Basketball Association (NBA), National Football League (NFL), National Hockey League (NHL) i Major League Baseball (MLB). L'estudi dels tres autors està fet sobre 120 franquícies esportives dels Estats Units que es classifiquen d'acord amb el sector econòmic d'on pertany majoritàriament el seu capital (Harvey, Law i Cantelon, 2001: 436). Les estadístiques que presenten els autors mostren com de les 120 franquícies que participen de la NBA, MLB, NFL i NHL, el 31% d'aquestes (el percentatge més alt) estan controlades per empreses vinculades amb "el sector de

---

<sup>158</sup> Un dels exemples més clars és News Corporation Ltd. Amb dades de l'estudi de Law, Harvey i Kemp (2002: 283), el grup de Rupert Murdoch tenia en la seva estructura empresarial el control majoritari d'un dels estadis més importants de la NBA: StaplesCentre (40%) de Los Angeles.

l'entreteniment" –segons els autors, aquest inclou empreses vinculades amb l'entreteniment i empreses de comunicació (Harvey, Law i Cantelon, 2001: 439). Segons els autors, "el sector de l'entreteniment està fortament representat per dues raons: la primera, perquè l'esport professional és per si sol una indústria d'entreteniment i, per tant, els empresaris que han fet fortuna en altres negocis vinculats en el sector volen continuar vinculats a l'entreteniment ara en forma d'esport [...]. La segona raó és l'entrada dels grups mediàtics en el control de l'esport professional" (Harvey, Law i Cantelon, 2001: 439-440). En aquest sentit, els autors destaquen la necessitat de les quatre lligues de tenir contacte amb els grups de comunicació per augmentar la presència social dels esports (futbol americà, bàsquet, hoquei sobre gel i beisbol), "prescindint de les conseqüències" (Harvey, Law i Cantelon, 2001: 440).

Els tres autors, a partir d'aquesta anàlisi inicial, s'endinsen en l'estudi de quines estructures empresarials vinculades en el sector de l'entreteniment i comunicació estan en possessió de franquícies. Aquests troben cinc tipus d'estructures empresarials (Harvey, Law i Cantelon, 2001: 442-443):

- Grups mediàtics multinacionals: Són aquells grups que inclouen empreses vinculades en la producció (estudis de cinema, franquícies esportives o equips...) i distribució de continguts (cableoperadores, plataformes de satèl·lit...) i amb inversions de capital a nivell global. Són doncs, aquells grups que han aconseguit un procés total d'integració vertical, horitzontal i multimèdia que els ha portat a tenir interessos a gairebé tots els continents. Exemples d'aquest grup serien News Corporation, AOL Time Warner, Disney, Viacom, Bertelsmann i Vivendi.
- Grups mediàtics estatals: Segons els autors, aquest tipus d'estructures només es diferencien de les anteriors perquè els seus interessos econòmics majoritaris són a escala estatal. Tot i que en alguns casos podem trobar inversions econòmiques fora de l'estat, aquests grups tenen la majoria dels seus negocis centrats en el mercat interior. En serien exemples de Zeta a Espanya o Comcast als Estats Units.
- Holdings i empreses vinculades amb l'entreteniment: Aquesta categoria agrupa aquelles empreses que tenen interessos en el sector de la comunicació o l'entreteniment però, segons els autors, no han aconseguit un procés total d'integració vertical, horitzontal i multimèdia. Segurament, el cas més emblemàtic

a nivell nord-americà és Maloof Companies<sup>159</sup>, un holding d'empreses que posseeix una productora (Maloof Productions), una discogràfica (Maloof Music), un casino (Palms Casino de las Vegas) i dues franquícies esportives que comparteixen el mateix estadi: Sacramento Kings (NBA) i Sacramento Monarchs (WNBA)<sup>160</sup>. En l'àmbit europeu, per exemple, podríem destacar el Grupo Arbol espanyol, un dels principals grups audiovisuals europeus amb un volum de facturació de 150 milions d'euros el 2006. Aquest té els seus principals interessos en el sector de l'audiovisual, amb les productores Globomedia, Promofilm i el canal de televisió laSexta.<sup>161</sup>

- Empreses intensives en TIC: Aquest grup acull totes les empreses vinculades en el sector de les noves tecnologies (Microsoft o Paul Allen Holding als Estats Units, també Telefónica a Espanya) que han tingut o tenen interessos en el sector esportiu. Són franquícies o equips que, possiblement, no pertanyen a un grup mediàtic, però sí que són controlats per inversors que tenen negocis, principalment, en el sector de les TIC.
- Grups mediàtics regionals: Aquesta categoria acull diferents grups mediàtics amb interessos regionals o locals que tenen interessos en el sector de l'esport. Harvey, Law i Cantelon (2001) hi situen, per exemple, corporacions nord-americanes com Adelphia Communications, que fins l'any 2006 no va passar a formar part de l'entramat d'AOL Time Warner. Aquesta empresa controlava el 34% dels Buffalo Sabres (NHL)<sup>162</sup>. Ara bé, si en una anàlisi del mercat interior dels Estats Units es pot parlar de grup mediàtic regional com a grup mediàtic els interessos econòmics de la qual estan majoritàriament concentrats en un dels 50 estats, en parlar d'Europa el concepte regional fa referència a un mercat de dimensions més reduïdes que l'estatal. A Espanya, per exemple, parlariem de comunitats autònomes o a Alemanya de lands.

A partir d'aquesta catalogació encaminada a definir el complex mediàtic i esportiu global, cal avançar en el nostre objecte d'estudi i pensar que, si bé s'han fet treballs per exemplificar aquest complex, pocs d'ells ens aporten una radiografia general de les diverses interrelacions que es produeixen entre els actors del complex (organitzacions esportives, empreses de comunicació i organitzacions comercials esportives) i les

---

<sup>159</sup> SACRAMENTO KINGS [en línia]. "Maloof Family Biographers". [http://www.nba.com/kinas/news/Joe\\_and\\_Gavin\\_Maloof\\_Bio.html](http://www.nba.com/kinas/news/Joe_and_Gavin_Maloof_Bio.html). [Data de consulta: 17 de juliol de 2007].

<sup>160</sup> Els Sacramento Monarchs és l'equip femení de bàsquet de Sacramento, que juga a la Women National Basketball Association. Tant aquest equip com els Kings (NBA), jugen a l'Arena, propietat també de la família Maloof.

<sup>161</sup> GRUPO ARBOL. [en línia]. <http://www.grupoarbol.com/index2.html> [Data de consulta: 16 d'agost de 2007].

<sup>162</sup> ADELPHIA COMMUNICATIONS. [en línia]. [www.adelphia.com/about/](http://www.adelphia.com/about/) [Data de consulta: 12 de juliol de 2007].

diverses estructures empresarials que s'han detallat com a dominadores del complex a escala regional, estatal i internacional. Maguire (1999) ens aporta un marc general d'anàlisi, però pocs exemples, mentre que Harvey, Law i Cantelon (2001) i Law, Harvey i Kemp (2002) s'han centrat, sobretot, en la relació entre estructures empresarials i organitzacions esportives dins el mercat dels Estats Units.

A continuació, aprofitant el bagatge aportat pels treballs citats en el paràgraf anterior, també pels de Boyle i Haynes (2003 i 2004), Moragas (2006a i b) i Helland (2008), es fa un quadre resum d'exemples que puguin il·lustrar les relacions creuades entre actors i estructures d'una forma més general. Cal destacar que aquest quadre és una radiografia fixa d'algunes de les principals corporacions de mitjans de comunicació i empreses del sector de l'entreteniment entre els mesos de juliol i agost de 2007. Així doncs, els percentatges accionarials que s'expressen en el quadre poden haver variat durant el 2008 i el 2009.

A més a més, en la categoria d'estructures se n'hi ha afegit una més de les que definien Harvey, Law i Cantelon (2001): el capital especulatiu. Aquesta categoria prové de la constatació que, en alguns casos, un mateix accionista diversifica tant les seves inversions que no pot ser classificat en cap de les altres categories. A més a més, algunes vegades aquestes inversions no es fan ni per la forma tradicional del holding (a partir d'una empresa destinada a gestionar la resta de societats).

L'exemple més clar d'aquest grup que anomenem de capital especulatiu seria el que ens proporcionen els propietaris del Liverpool FC (George N. Gillet Jr. i Thomas O. Hicks). Gillet és un empresari amb interessos en el món de les empreses càrnies americanes (Swift & Co. i BC Natural Foods), president de Booth Creek Sky Holdings (destinat a la gestió d'estacions d'esquí a Califòrnia, New Hampshire i Washington) i propietari, a més, del Liverpool FC (Premier League) i els Montreal Canadiens (NHL).<sup>163</sup> Pel que fa al seu soci al Liverpool FC, Thomas O. Hicks, aquest és principalment conegut per ser fundador de la cadena de ràdio Capstar Broadcasting, a partir d'un pacte entre Clear Channel Communications i AMFM el 1997.<sup>164</sup> En el sector de les comunicacions, i després d'haver invertit en diverses companyies del Nasdaq, la seva empresa, Hicks, Muse, Tate & Furst (actualment Hicks Holding Llc), va negociar amb Apxa Partners la compra de Yell (líder del mercat de la publicitat classificada en el Regne Unit) a British Telecommunications' el

---

<sup>163</sup> Informació obtinguda a través del sistema de terminals *Bloomberg*. [Data de consulta: 6 de febrer de 2007].

<sup>164</sup> FORBES. [en línia]. "Forbes Faces: Thomas O. Hicks" a *Forbes*. 23 de març de 2001. [http://www.forbes.com/2001/04/23/0423faceshicks\\_print.html](http://www.forbes.com/2001/04/23/0423faceshicks_print.html). [Data de consulta: 29 de juliol de 2007].

2001.<sup>165</sup> Però Hicks Holding Llc té inversions també en la consultoria The Watermill Group i els alts forns Latrobe Specialty Steel Company. Thomas O. Hicks també és president de Baystar Capital Inc, una altra firma d'inversions. A nivell esportiu, Hicks és copropietari del Liverpool FC, els Texas Rangers (MLB) i els Dallas Stars (NHL).<sup>166</sup>

**Figura 4.1. Exemplificació de la relació entre actors del complex mediàtic i esportiu global**  
**Font: Elaboració pròpia, 2007<sup>167</sup>**

|                                       | <b>Empreses de comunicació</b>   | <b>Organitzacions esportives</b>   | <b>Organitzacions comercials esportives</b>   |
|---------------------------------------|--|--|---|
| <b>Grups mediàtics multinacionals</b> | <p>News Corporation té el 38% d'accions de BSkyB (British Sky Broadcasting), qui té els drets de la Premier League anglesa.<sup>168</sup></p> <p>Bertelsmann AG és propietari de RTL Broadcasting Group, qui té els drets de retransmissió, del 2006 al 2009, de la copa de la UEFA pels Països Baixos i els de la Lliga de Campions per</p> | <p>Vivendi-Universal, el 2002, tenia el control a través de la filial Canal+ el control del París Saint Germain i Servette FC.<sup>171</sup></p> <p>News Corp. és propietària del 50% de les accions de la National Rugby League (NRL) australiana.<sup>172</sup></p> <p>El grup mexicà Televisia controla tres equips de futbol de la</p> | <p>General Electric, a partir de la seva empresa NBC Universal, és la cadena olímpica dels EUA fins al 2012.<sup>174</sup></p> <p>Sogecable (Prisa) té una participació majoritària a Audiovisual Sport del 80%, que controla fins a 2009 els drets de 12 dels 20 equips de la Primera Divisió espanyola de</p> |

<sup>165</sup> YELL. [en línia]. <http://www.yellgroup.com/espanol/acercadeyell-yellgroup-nuestrasoperaciones> [Data de consulta: 29 de juliol de 2007].

FORBES. [en línia]. "Forbes Faces: Thomas O. Hicks" a *Forbes*. 23 de març de 2001. [http://www.forbes.com/2001/04/23/0423faceshicks\\_print.html](http://www.forbes.com/2001/04/23/0423faceshicks_print.html). [Data de consulta: 29 de juliol de 2007].

<sup>166</sup> Informació obtinguda a través del sistema de terminals *Bloomberg*. [Data de consulta: 6 de febrer de 2007].

<sup>167</sup> El treball de camp per la realització d'aquest quadre d'exemples va estar fet durant els mesos de juliol i agost del 2007.

<sup>168</sup> NEWS CORP. *Annual Report 2006*. Nova Cork: News Corp., 2006. p. 23.

<sup>169</sup> BERTELSMANN. [en línia]. [http://www.bertelsmann.com/bertelsmann\\_corp/wms41/bm/index.php?ci=168&language=2](http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=168&language=2). [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

<sup>170</sup> PRISA. *Informe anual de actividades y responsabilidad social corporativa 2007*. Madrid: Prisa, 2007. p. 47-53.

MONTALVO, J. "Sogecable pierde el balón y lo paga en bolsa" a *Expansión*. 7 de juliol de 2007. p. 4.

<sup>171</sup> LAW, A., HARVEY, J., KEMP, S. "The Global Sport Mass Media Oligopoly" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol 37/(3-4). Londres: SAGE Publications, 2002. p. 295.

<sup>172</sup> NEWS CORP. *Annual Report 2006*. Nova Cork: News Corp., 2006. p. 2.

<sup>173</sup> TELEVISIA. [en línia]. *2006 Annual Report*. México DF: Televisa, 2006. <http://www.esmas.com/televisainversionistas/eng/> [Data de consulta: 15 agost 2007].

<sup>174</sup> GENERAL ELECTRIC. *Invest and Deliver. 2006 Annual Report*. Fairfield: GE, 2006. pág. 109-111.

<sup>175</sup> MONTALVO, J. "Sogecable pierde el balón y lo paga en bolsa" a *Expansión*. 7 de juny de 2007. p. 4. Els vuit equips restants tenen els drets venuts a Mediapro. La productora Mediapro va arribar a un acord amb Televisió de Catalunya el 25 de juliol del 2006 pels quals a final del 2006, la productora es quedaria el 20% de les accions de la televisió autonòmica a Audiovisual Sport i, a més, Sogecable ni venia un 5% més. De totes maneres, aquesta venda encara no ha estat formalitzada a inici de la temporada 2007-2008 (25 d'agost de 2007). Per tant, a 25 d'agost de 2007, data d'inici de la temporada 2007-2008, Audiovisual Sport encara té un accionariat format per Sogecable (80%) i TVC (20%) (*La Vanguardia*, 24 d'agost de 2007: 38).

|  |  |  |  |
|--|--|--|--|
|  | <p>Bèlgica i Luxemburg.<sup>169</sup></p> <p>Prisa, a partir de l'empresa Sogecable on té participació majoritària (43%), té el control sobre la plataforma de televisió digital Digital+, la principal plataforma espanyola de TV per satèl·lit, del qual depèn tot el futbol PPV a Espanya fins al 2009. A més a més, té el diari esportiu As.<sup>170</sup></p>   | <p>primera divisió mexicana: Club America, Club Necaxa, Club San Luís. A més, controla l'estadi Azteca.<sup>173</sup></p>  | <p>futbol.<sup>175</sup></p> <p>Lagardère compra el juliol de 2007 a Sportfive (UFA Sports) –que tenia el capital repartit entre el fons d'inversió Advent (65%) i el grup RTL (25%). Sportfive té controlats els drets de 250 clubs, de 50 federacions i lligues europees i els drets de l'Eurocopa de futbol de Suïssa i Àustria del 2008 i la copa Àfrica de Nacions.<sup>176</sup></p>   |
| <p><b>Grups mediàtics estatals</b></p> | <p>Grupo Zeta, editor d'<i>El Periódico de Catalunya</i>, també és editor de dos diaris esportius, <i>Equipo</i> (a l'Aragó) i <i>Sport</i> (a Catalunya), així com també té la productora Radio Sport Catalunya, que realitza dos programes per Barcelona TV i la informació esportiva que emet la cadena de ràdio catalana COM Radio.<sup>177</sup></p> <p>La cableoperadora Comcast té com a empreses controlades al 100%, les següents xarxes de cable de temàtica esportiva: Golf Channel, Exercise TV, Comcast SportsNet, Comcast Sports Southeast, SportsNet New York i The mtn. MountainWest Sports Network.<sup>178</sup></p> | <p>El grup nord-americà Comcast té una participació majoritària a l'empresa Comcast Spectacor, els principals actius de la qual són l'equip d'hoquei sobre gel Philadelphia Flyers (NHL) i l'equip de bàsquet Philadelphia 76ers (NBA).<sup>179</sup></p> <p>El holding italià Fininvest, presidit per Maria Berlusconi –filla de l'exprimer ministre italià Silvio Berlusconi–, té el 100% de les accions del AC Milan.<sup>180</sup></p> | <p>El grup espanyol Unidad Editorial – propietat a la seva vegada dels italians RSC Mediagroup– tenen el 51% de les accions de l'agència d'organització d'esdeveniments esportius Last Lap, el 30% de la gestora Madrid Deportes y Espectáculos y el 8,53% de la gestora Palacio del hielo.<sup>181</sup></p> <p>Grupo Zeta és propietari de l'empresa International Sports Organization (ISO), especialitzada en l'assessorament integral en l'organització d'esdeveniments esportius, màrqueting esportiu i patrocini. Per exemple, gestiona els drets publicitaris dels</p> |

<sup>176</sup> EFE/TERRA. [en línia]. "El grupo francés Lagardère compra Sportfive por 865 millones de euros" a Terra Networks. 20 de novembre de 2006. <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin7470.htm> [Data de consulta: 28 de juliol de 2007].

<sup>177</sup> GRUPO ZETA. *Informe Anual 2005*. Barcelona: Grupo Zeta, 2005.

<sup>178</sup> COMCAST. [en línia]. <http://www.comcast.com/corporate/about/pressroom/comcastcablenetworks/comcastcablenetworks.html> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  |  |  | estadis de deu clubs de la LNFP espanyola. <sup>182</sup>   |
| <b>Holdings i empreses vinculats amb l'entreteniment</b> | <p>Maloof Companies (és propietària del Palm Casino de las Vegas i Maloof Music) també té la productora Maloof Productions.<sup>183</sup></p> <p>Grupo Arbol, membre del holding Imagina i el principal grup audiovisual, d'oci i entreteniment d'Espanya (150 milions d'euros de facturació en el 2006), és accionista de referència de la Sexta, canal de televisió que emet en obert els partits de la Lliga de futbol espanyola el dissabte i qui va tenir els drets d'emissió per Espanya del Mundial de futbol d'Alemanya 2006 i el de bàsquet del Japó de 2006.<sup>184</sup></p> | <p>Maloof Companies també és propietària dels Sacramento Kings (NBA).</p> <p>Mohamed Al-Fayed, els interessos del qual versen entorn l'imperi Harrods (Harrods Holdings i Harrods Department Stores), també és propietari des de 1997 del Fulham FC.<sup>185</sup></p> | <p>Jesús Samper, president del Grup Santa Mònica (destinat a la gestió de drets audiovisuals i d'imatge), té amb aquesta empresa un acord estratègic amb Precisport, destinada sobretot al disseny i distribució de materials tèxtils esportius.<sup>186</sup></p> <p>Mediapro, membre del holding Imagina juntament amb el Grupo Arbol, va arribar a un acord el juliol de 2007 amb un total de 24 clubs de la Lliga de Futbol Professional d'Espanya (LNFP) per explotar en exclusiva, a partir de la temporada 2009-2010, els seus drets audiovisuals i de transmissió televisiva.<sup>187</sup></p> |
| <b>Empreses intenses en TIC</b>                          | <p>MSNBC, canal de notícies per cable format per la unió entre Microsoft i NBC Universal (NBC és la cadena olímpica pels Estats Units fins al 2012). El 2005, la primera va anunciar un pla de venda de les accions a la companyia NBC Universal, que</p>  | <p>Paul Allen Holding (accionista de Microsoft) té els Portland Tril Blazers (NBA).<sup>190</sup></p> <p>A Europa, l'exemple paradigmàtic d'una empresa intensiva en TIC que controla un club de futbol es pot trobar als Països Baixos</p>                            | <p>Level 3 Communication Inc. va comprar el 12 de juliol de 2007 el 100% de Servecast (empresa líder en la producció de serveis de web i mòbil TV) i proveïdor de la majoria de clubs de la Primere League i el FC Barcelona.<sup>192</sup></p>   |

<sup>179</sup> COMCAST SPECTATOR. *Annual Summary 2007*. Philadelphia: Comcast, 2007.

<sup>180</sup> FININVEST. [en línia]. [http://www.fininvest.it/\\_eng/gruppo/struttura.shtml](http://www.fininvest.it/_eng/gruppo/struttura.shtml) [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

<sup>181</sup> Informació obtinguda a través d'entrevista amb el secretari del Consell d'Administració d'Unidad Editorial, Juan Velázquez. [Data d'entrevista: 4 de setembre de 2007].

<sup>182</sup> GRUPO ZETA. *Informe Anual 2005*. Barcelona: Grupo Zeta, 2005. p. 79.

<sup>183</sup> SACRAMENTO KINGS [en línia]. "Maloof Family Biographers". [http://www.nba.com/kings/news/Joe\\_and\\_Gavin\\_Maloof\\_Bio.html](http://www.nba.com/kings/news/Joe_and_Gavin_Maloof_Bio.html). [Data de consulta: 17 de juliol de 2007].

<sup>184</sup> GRUPO ARBOL. [en línia]. <http://www.grupoarbol.com/index2.html> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

<sup>185</sup> AL FAYED. [en línia]. <http://www.alfayed.com/business%20interests.aspx> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

<sup>186</sup> GRUPO SANTA MONICA. [en línia]. <http://www.santamonica.es/zope/secciones/partners> [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

<sup>187</sup> MONTALVO, J. "Sogecable pierde el balón y lo paga en bolsa" a *Expansión*. 7 de juny de 2007. p. 4.



|                                  |   |  |   |
|----------------------------------|---|--|---|
|                                  | <p>actualment té el 100% de les accions.<sup>188</sup></p> <p>Telefónica, empresa líder en telecomunicacions a nivell mundial, té un 1,13% d'accions de Sogecable, així com la seva filial Telefónica de Contenidos SA en controla un altre 15,63%. A més a més, Telefónica de Contenidos SA controla el 99,7% del Grup audiovisual Endemol<sup>189</sup></p> | <p>i la relació entre el PSV Eindhoven i la Royal Philips. El Philips Sport Vereniging (PSV) va ser un club fundat en el si de l'empresa el 1913 i reservat als treballadors fins al 1933. L'estadi, el Philips Stadion, va ser el primer cas conegut de <i>naming</i> en el futbol europeu, pràctica pel qual una empresa posa nom a una instal·lació esportiva. El 1999, el PSV NV es va convertir en societat anònima, però encara avui la Royal Philips manté un membre en el consell d'administració.<sup>191</sup></p> |   |
| <b>Grups mediàtics regionals</b> | <p>El Grup Godó, conegut per l'edició del diari català <i>La Vanguardia</i> i propietari del canal de televisió regional Td8, també és l'editor del diari esportiu <i>El Mundo Deportivo</i>.<sup>193</sup></p>   | <p>Adelphia Communications (cableoperadora) posseeix el 34% de Buffalo Sabres (NHL). Aquesta empresa va ser comprada per Time Warner i Comcast el 31 de juliol de 2006.<sup>194</sup></p>  | <p>La Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CCRTV), a través de la seva empresa TVC Multimèdia, té el 20% de les accions de l'empresa Audiovisual Sport, encarregada de la gestió dels drets del futbol de 1a i 2a Divisió a Espanya.<sup>195</sup></p> <p>El Grup Godó és el principal organitzador de la Regada Godó,</p> |

<sup>188</sup> CBC NEWS. [en línia]. "Microsoft sells control of MSNBC to partner NBC" a CBC News. 23 de desembre de 2005. <http://www.cbc.ca/money/story/2005/12/23/msnbc-051223.html>. [Data de consulta: 27 de juliol de 2007].

<sup>189</sup> TELEFONICA. [en línia]. <http://www.telefonica.es/acercadetelefonica/esp/1descripcion/actividad.shtml> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

<sup>190</sup> BERNTON, H. [en línia]. "Portland and Paul Allen: a love affair gone bad" a *The Seattle Times*. 6 de març de 2006. [http://seattletimes.nwsourc.com/html/localnews/2002846976\\_allenportland06m.html](http://seattletimes.nwsourc.com/html/localnews/2002846976_allenportland06m.html) [Data de consulta: 20 de juliol de 2007].

<sup>191</sup> DESBORDES, M. "Los clubs, una relación histórica e íntima con las empresas" a *La Vanguardia Dossier*. Núm. 20. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, 2006. p. 28.

<sup>192</sup> EUROPA PRESS. [en línia]. "Level 3 adquire Servecast" a *Invertia*. 12 de juliol de 2007. <http://www.invertia.com/noticias/noticia.asp?idnoticia=1781707> [Data de consulta: 20 de juliol de 2007].

<sup>193</sup> GRUPO GODÓ. *Memoria 2005*. Barcelona: Grupo Godó, 2005.

<sup>194</sup> ADELPHIA COMMUNICATIONS. [en línia]. [www.adelphia.com/about/](http://www.adelphia.com/about/) [Data de consulta: 12 de juliol de 2007].

<sup>195</sup> EL MUNDO. [en línia]. "Sogecable asume el control exclusivo del fútbol en Audiovisual Sport" a *El Mundo*. 6 d'octubre de 2007.

[http://www.elmundo.es/papel/2006/10/06/comunicacion/2034300\\_impresora.html](http://www.elmundo.es/papel/2006/10/06/comunicacion/2034300_impresora.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2007]

GIFREU, J., (et. al.). *Informe sobre l'audiovisual a Catalunya*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2007. p. 36.

|                            |  |   |   |
|----------------------------|--|---|---|
|                            |  |   | juntament amb el Real Club Nàutic de Barcelona i del Trofeu de tennis Comte de Godó (Open SEAT), amb el Reial Club de Tennis Barcelona.   |
| <b>Capital especulatiu</b> | Thomas Hicks, fundador de la cadena de ràdio dels EUA Capster Broadcasting i accionista de Hicks, Muse, Tate & Furst, també és copropietari del Liverpool FC. <sup>196</sup> | George Gillet, copropietari del Liverpool FC, és el propietari de Booth Creek Ski Holding, empresa dedicada a operar estacions d'esquí a Califòrnia, New Hampshire i Washington. <sup>197</sup> | Jesús Samper, president del Grup Santa Mònica i el Real Murcia SAD, és també el president del Grup Trusam, immobiliari, que compta amb una divisió de disseny i promoció de camps de golf. <sup>198</sup> |

El quadre que es presenta sobre d'aquestes línies vol ser un recull d'exemples de com les estructures empresarials relacionades amb el sector de l'entreteniment i la comunicació i els diversos actors participants al complex mediàtic i esportiu global (organitzacions esportives, empreses de comunicació i organitzacions comercials esportives) s'interrelacionen per crear aquest complex mediàtic i esportiu global. Un complex que Rowe (2006: 3) defineix com "una combinació d'organitzacions, processos, textos i productes que formen la cultura de l'esport modern i l'estableixen com una institució sociocultural connectada de prop amb la política i el dia a dia".

Focalitzant l'atenció en el món del futbol, objecte d'estudi d'aquesta tesi, la Premier League anglesa pot servir d'exemple de com els actors del complex mediàtic i esportiu global s'interrelacionen en el si d'un negoci, el control dels clubs de futbol, que ha acabat donant projecció pública a la majoria dels seus inversors. En el quadre que es presenta sota aquestes línies –que representa una foto fixa dels propietaris dels clubs de la Premier League el setembre de 2008–, es pot veure quins són i d'on provenen els propietaris dels vint equips que participen de la màxima categoria del futbol anglès.

<sup>196</sup> ROBINSON, A. "Dinero texano para el Liverpool" a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007. p. 66. També: Informació obtinguda a través del sistema de terminals *Bloomberg*. [Data de consulta: 6 de febrer de 2007].

<sup>197</sup> ROBINSON, A. "Dinero texano para el Liverpool" a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007. p. 66. També: Informació obtinguda a través del sistema de terminals *Bloomberg*. [Data de consulta: 6 de febrer de 2007].

<sup>198</sup> GRUPO TRUSAM. [en línia]. <http://www.grupotrusam.es/plantilla.php?fichero=corporativo&sec=2&lang=1> [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

**Figura 4.2. Propietaris dels clubs de la Premier League anglesa i sector econòmic d'on provenen les seves fortunes. Temporada, 2008-2009. Font: Sistema Bloomberg.<sup>199</sup>**

| Club             | Propietari            | Nacionalitat <sup>200</sup> | Sector   |
|------------------|-----------------------|-----------------------------|--|
| Arsenal          | Danny Fiszman         | Regne Unit                  | Negociant de diamants  |
|                  | Stan Kroenke          | EUA                         | President de Kroenke Group (Denver Nuggets, NBA; Colorado Avalanche, NHL i Saint Louis Rams, NFL) i membre del consell d'administració de Central Bancompany i Boone County National Bank. |
|                  | Alisher Usmanov       | Rússia                      | Propietari de OAO Metalloinvest.   |
| Aston Vila       | Randy Lerner          | EUA                         | President del holding bancari MBNA Corp. i propietari dels Cleveland Cavaliers (NBA).  |
| Blackburn Rovers | Hereus de Jack Walker | Regne Unit                  | Empresaris de l'acer.  |
| Bolton           | Eddie Davies          | Regne Unit                  | President de Strix Group (components elèctrics i parament de la llar).   |
| Chelsea          | Roman Abramovich      | Rússia                      | Propietari del vehicle d'inversió Milhouse Capital, el productor d'acer Evraz i la minera St. Helier.  |
| Everton          | Bill Kenwright        | Regne Unit                  | Propietari de la productora de teatre i cinema Bill Kenwright Ltd.   |
| Fulham           | Mohammed Al Fayed     | Egipte                      | Propietari dels magatzems Harrods i de l'hotel Ritz de París.  |
| Hull City        | Paul Duffen           | Regne Unit                  | Antic president executiu de Catalyst Media Group.  |
| Liverpool        | George Gillet         | EUA                         | Principal accionista de les càrnies Swift & Co. i BC Natural Foods i president de Booth Creek Sky Holding.   |
|                  | Tom Hicks             | EUA                         | Fundador de la cadena de ràdio Capster Broadcasting i màxim accionista de  |

<sup>199</sup> També: PADILLA, Toni. "Money, Money, Money" a *El 9 Esportiu*. 5 de setembre de 2008. p. 8.

<sup>200</sup> GIBLIN, Paul. "Un estadounidense, nuevo dueño del Sunderland" a *Sport*. 27 de setembre de 2008. p. 28.

|                   |                    |                     |  |
|-------------------|--------------------|---------------------|--|
| Manchester City   | Sulaiman Al-Fahim  | Emirats Àrabs Units | Hicks Holding Llc.<br>Membre de la família reial dels Emirats Àrabs. Té interessos en petroleres i la immobiliària Abu Dhabi Hydar Properties.   |
| Manchester United | Malcolm Glazer     | EUA                 | President de l'empresa de supermercats First Allied Corporation i dels Tampa Bay Buccaneers (NFL).   |
| Middlesbrough     | Steve Gibson       | Regne Unit          | Director de l'empresa Tees Valley Regeneration Limit, dedicada a la creació de projectes ecològics.  |
| Newcastle         | Mike Ashley        | Regne Unit          | Propietari de la cadena de roba esportiva Sports Direct International Plc.   |
| Portsmouth        | Alexander Gaydamak | França              | El seu pare té interessos en petroleres i controla el club de futbol, Beitar de Jerusalem.   |
| Stoke City        | Peter Coates       | Regne Unit          | És propietari d'una casa d'apostes per Internet i una empresa de serveis de càtering.  |
| Sunderland        | Ellis Short        | EUA                 | Antic president de la companyia d'inversions Lone Star Fund.   |
| Tottenham         | Daniel Levy        | Regne Unit          | President d'ENIC Plc, companyia que cotitza a la borsa de Londres amb interessos a l'entreteniment, l'esport i els mitjans de comunicació. A part del Tottenham, té accions a quatre clubs més: Glasgow Rangers (Escòcia), Vicenza (Itàlia), Slavia de Praga (República Txeca) i AEK d'Atenes (Grècia). <sup>201</sup> |

<sup>201</sup> MONTI, M. [en línia]. "Subject: Case COMP/37 806: ENIC/UEFA". Bursel·les: CE, 2002. <http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/decisions/37806/en.pdf> [Data de consulta: 19 de desembre de 2008].

|               |                       |            |   |
|---------------|-----------------------|------------|---|
| West Bromwich | Jeremy Peace          | Regne Unit | Director de l'acadèmica Sandwell Academy Trust Limited i ex director de la financera EP&F Capital Plc.        |
| West Ham      | Bjorgofur Gudmundsson | Islandia   | President i propietari del banc Landsbanki.   |
| Wigan         | Dave Whelan           | Regne Unit | President honorari de JBB Sports Plc, cadena de roba esportiva i de centres de salut i fitness al Regne Unit. |

La presència de capital especulatiu en el si d'aquests grups empresarials que controlen el futbol anglès és destacable. A més, han estat dos inversors que han fet la fortuna fora dels negocis vinculats amb el complex mediàtic i esportiu (Roman Abramovich i Sulaiman Al-Fahim) els qui han revolucionat el mercat futbolístic europeu durant la primera dècada del segle XXI. Tal com explica el periodista Toni Padilla, "l'impacte provocat per la notícia de la compra del Manchester City per part d'Abu Dhavi United Group [2008] ha estat comparable al provocat per l'arribada de Roman Abramovich al Chelsea el 2003. La diferència, però, és que el grup liderat per Sulaiman Al-Fahim remena molts més diners que el magnat rus".<sup>202</sup> Mentre que el jerarca rus, governador del subjecte federal de Chukotka, va pagar l'any 2003 220 milions de dòlars pel Chelsea<sup>203</sup>, el grup inversor dels Emirats Àrabs va pagar 247 milions d'euros pel Manchester City al cap de cinc anys.<sup>204</sup> El Manchester City, de la mà de l'Abu Dhavi United Group, va convertir-se en el club més ric del món.

No obstant, les inversions provinents dels holdings amb interessos en el món de l'esport –sobretot en les franquícies de les grans lligues dels Estats Units (NFL, NHL, NBA i MLB)– o les empreses de mitjans també són importants. Cinc màxim accionistes dels equips presentats en el quadre superior tenen, o han tingut, els seus majors interessos en el món de la comunicació o l'espectacle (Bill Kenwright, Paul Duffen, Tom Hicks, Daniel Levy i Peter Coates), mentre que set propietaris d'equips de la Premier League tenen també interessos en altres equips, franquícies o empreses del món esportiu (Stan Kroenke, Randy Lerner, George Gillet, Malcolm Glazer, Mike Ashley, Alexander Gaydamak i Dave Whelan). Això, sense oblidar que tant Abramovich com Sulaiman Al-

<sup>202</sup> PADILLA, Toni. "Money, Money, Money" a *El 9 Esportiu*. 5 de setembre de 2008. p. 8.

<sup>203</sup> MEEK, James. [en línia]. "La misteriosa historia de Roman Abramovich, el joven multimillonario ruso que compró el Chelsea" a *Clarín*. 28 de juliol de 2003. <http://www.clarin.com/diario/2003/07/28/t-595956.htm> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].

<sup>204</sup> EXPANSION. [en línia]. "Abu Dhabi compra el Manchester City y echa el cierre al culebrón Robinho" a *Expansion*. 2 de setembre de 2008. <http://www.expansion.com/2008/09/02/empresas/1160407.html> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].

Fahim, els dos grans magnats del futbol anglès, han tingut o tenen també vinculació amb el sector de la comunicació i l'entreteniment. Mentre que Al-Fahim presenta un *reality show* titulat *Hydra Ejecutive*<sup>205</sup>, Abramovich va comprar les participacions que tenia el seu antic mentor, Boris Berezovsky, a la cadena de televisió ORT.<sup>206</sup>

Amb aquestes dades a la mà, es pot afirmar que, també en la creació de grups empresarials, el sector de la comunicació i l'esport van estretament agafats de la mà. Així doncs, la Premier League anglesa no només rep sumes importants de diners de la venda dels seus drets de televisió a la British Sky Broadcasting (BSkyB), sinó que també es pot entendre que la clara vinculació entre el sector de la comunicació i l'esport en el si dels gegants empresarials que controlen els clubs poden fer que hi hagi traspàs de capital i aprofitament de sinèrgies entre sectors.

#### 4.2. Les TIC en el complex. El motor d'una expansió

Com hem detallat en els primers paràgrafs del punt anterior, les TIC han estat claus per la configuració d'aquesta nova indústria mediàtica que, avui per avui, ha teixit llaços amb el sector de l'esport. Diversos autors han apuntat a la importància de les TIC dins aquest complex (Maguire, 1999; Harvey, Law i Cantalon, 2001; Law, Harvey i Kemp, 2002; Moragas, et. al., 2003; Boyle i Haynes, 2003 i 2004; Shobe, 2006; Helland, 2007; Labio, 2008; Mikos, 2008; Zilles, 2008; Crolley, 2008). Una revisió de la figura 4.1. ens ratifica aquests postulats teòrics, veient com les TIC apareixen en molts casos com a elements centrals de la relació entre actors i estructures.

Amb els exemples extrets de la figura 4.1. podem observar com les TIC han contribuït a la millora de la distribució de continguts (BSkyB o Digital+, per exemple), en la creació de nous productes (Servecast) o, fins i tot, han estat les mateixes empreses intenses en TIC les que han volgut prendre part activa de les dinàmiques del complex (Level 3, Paul Allen Holding, Microsoft o TVC Multimedia). La mateixa conclusió a què van arribar Boyle i Haynes (2003). No obstant, a tots aquests exemples s'hi ha d'afegir tot el que les empreses intenses en TIC han ingressat a les arques de les organitzacions esportives en conceptes de patrocini. Per exemple, Vodafone dona nom a un equip de fórmula 1

---

<sup>205</sup> EXPANSION. [en línia]. "Abu Dhabi compra el Manchester City y echa el cierre al culebrón Robinho" a *Expansion*. 2 de setembre de 2008. <http://www.expansion.com/2008/09/02/empresas/1160407.html> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].

<sup>206</sup> AFP. [en línia]. "Duelo de millonarios rusos en el exilio de Londres: Berezovsky denuncia a Abramovich" a *El Mundo.com*. 18 d'abril de 2008. <http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/04/18/economia/1208537501.html> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].

(Vodafone McLaren Mercedes) des de desembre de 2005<sup>207</sup> o en el programa TOP (The Olympic Program) de patrocini del Comitè Olímpic Internacional (COI) –instaurat el 1985, renovable cada quatre anys, i format per onze corporacions que donen el suport financer i logístic principal per la celebració dels Jocs a canvi del dret a utilitzar per tot el món els símbols olímpics (Carroggio, 1996; Puig Lobató, 2008)– hi figuren sis empreses que podríem considerar intensives en TIC: la proveïdora de serveis TIC Atos Origin, el grup de comunicació General Electric (propietari de la cadena de televisió nord-americana NBC), les productores d'equipaments tecnològics Panasonic, Samsung i Lenovo i l'empresa fotogràfica Kodak. Aquestes onze corporacions aporten al COI uns ingressos de 866 milions de dòlars (COI, 2006: 22-35).

L'explosió de pàgines web esportives, però, ha estat un factor decisiu per entendre el rol central que l'esport està jugant en la configuració d'aquest complex mediàtic i esportiu global (Boyle i Haynes, 2003; Moragas, et. al., 2003; Zilles, 2008; Crolley, 2008). Pàgines web que han contribuït que en la indústria esportiva “moltes de les relacions clau entre organitzacions s'han reforçat i aprofundit a través d'Internet” (Moragas, et. al., 2003: 115) i han creat un consens general entre les organitzacions esportives que “Internet presenta una gran quantitat de noves possibilitats de comunicar-se amb diferents públics” (Boyle i Haynes, 2004: 95). Un exemple clar és Disney. Les activitats d'Internet de Disney usen l'esport per distribuir els símbols Disney. ESPN, el canal de televisió esportiu d'aquesta companyia, va signar un acord amb la NFL el 1996 per coproduir la web de la lliga a canvi de dividir-se els beneficis i la possibilitat d'usar la web per publicitar altres interessos de la marca Disney, sobretot els de les divisions de parcs temàtics i *resorts*, films i entreteniment i productes de consum. Acords similars van ser subscrits amb la NBA i la National Association for Stock Car Auto Racing (NASCAR) (Law, Harvey i Kemp, 2002: 285-287).

Boyle i Haynes (2004) afirmen que allà on es va poder observar amb detall, definitivament, la convergència entre els diversos actors del complex mediàtic i esportiu global d'una forma conjunta i en poc temps –així com també el rol central de les TIC en aquest complex– va ser en el Mundial de futbol de Corea i el Japó del 2002 (Boyle i Haynes, 2004: 138-139). Segons els dos autors, “el sud-est asiàtic, un niu d'innovació tecnològica, va aparèixer com a espai ideal per la coalició entre el futbol, els nous mitjans de comunicació, Internet i les xarxes de telefonia mòbil, per usar un esdeveniment

---

<sup>207</sup> VODAFONE. [en línia]. <http://www.vodafone.com/start/sponsorship/f1.html> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

esportiu global per posar al mercat nous productes i serveis” (Boyle i Haynes, 2004: 138-139). Boyle i Haynes (2004: 155) en detallen els motius:

- El Mundial de Corea i el Japó va significar l'inici d'una nova etapa entre l'organisme regulador del futbol internacional (FIFA) i una marca global líder de la nova indústria TIC (Yahoo Inc.). El setembre de 2001, Yahoo va signar un acord de drets per convertir-se en el productor de Fifaworldcup.com, la pàgina web oficial del campionat, així com també unir-se a l'exclusiu club dels 15 patrocinadors oficials pels mundials de futbol de 2002 i 2006 (Alemanya).<sup>208</sup>
- La segona decisió important va ser la de permetre als fans l'accés als vídeos dels diversos partits del campionat a través de la pàgina web oficial. Segons Boyle i Haynes (2004: 156), “hi ha una creença general dins la indústria de l'esport que en la mesura que el nombre d'usuaris d'Internet arribi a la saturació i, a la vegada, la majoria d'aquests estiguin connectats a xarxes de banda ampla, els propietaris dels drets o *publishers* aniran cedint una part dels drets als proveïdors d'Internet”. En el cas del Mundial de Corea i el Japó, els seguidors van poder trobar un resum de quatre minuts de cada un dels 64 partits del Mundial al cap de tres o quatre hores després del xiulet final. Aquest servei ofert per Yahoo va ser anomenat *FIFA VIP Club* i permetia als fans la subscripció al portal per una taxa fixa de 19,95 dòlars. Els drets per a la emissió en directe dels partits del Mundial a través de la web, en principi, també estaven inclosos dins el paquet venut a Kirch Media el 1996. Malgrat que el grup mediàtic alemany va fer fallida el 2002, de seguida va refundar KirchSports amb el nom de Infront per tal de poder gestionar els drets del Mundial adquirits (Boyle i Haynes, 2004: 156)
- El tercer element a destacar és l'impacte social que va tenir la cobertura del campionat i com el públic va accedir a la informació del torneig. Tenint en compte la diferència de nou hores que hi havia entre Europa i l'Àsia, a molts països la web es va convertir en el mitjà usat per accedir a la informació. Durant la realització del Mundial, la pàgina web oficial de l'esdeveniment va registrar 2 bilions de visites

---

<sup>208</sup> Cal fer esment, però, que l'acord entre la FIFA i Yahoo Inc. no ha estat la primera vinculació entre una organització esportiva i una empresa tecnològica pel subministrament de serveis d'Internet. En el món olímpic, els Jocs Olímpics d'Atlanta 1996 serà on es podrà dir que finalment aquest *megaesdeveniment* (Moragas, 2004: 16) ha entrat a l'Era d'Internet. El 1995 el COI havia creat la seva pàgina web, i els Jocs que es van celebrar als Estats Units un any després (1996) van ser els primers on es va utilitzar aquesta tecnologia. Tot i això, la primera experiència va demostrar les possibilitats, però també les mancances de la nova tecnologia: deficiències a la xarxa, poca capacitat operativa i de transmissió per la xarxa i, sobretot, manca d'experiència de l'organització. Així doncs, no sols va quedar danyada la imatge del comitè organitzador dels Jocs, sinó també de l'empresa servidora d'aquesta tecnologia, IBM (Moragas, 2001: 7). En l'organització dels Jocs d'Hivern de Nagano el 1998, el COI va trobar la manera de poder netejar la seva imatge, i també la de l'empresa de serveis informàtics IBM que ja va poder oferir, per primer cop, un vídeo setmanal a través de la pàgina web dels Jocs amb el suport del Real Player (Moragas, 1999: 20).



úniques amb una mitjana de 130 milions de pàgines vistes per dia (Boyle i Haynes, 2004: 156).

- Finalment, les operadores de telefonia mòbil van moure's definitivament cap al mercat del futbol, oferint diversos serveis relacionats amb el Mundial. Per exemple, a Espanya, Telefónica Mòviles va arribar a un acord amb el diari *Marca* i Antena 3 TV –que en aquell moment tenia els drets d'emissió en obert dels partits del Mundial a Espanya–, perquè li facilitessin els continguts que l'operadora oferiria als seus clients a través del menú *e-moción*. Els continguts que en aquell moment van ser més nous van ser les instantànies en *flash* dels gols del Mundial, imatges en vídeo dels entrenaments i entrevistes després dels partits, els resultats dels partits, golejadors, notícies o les últimes novetats de la selecció espanyola.<sup>209</sup>

#### 4.3. Relacions entre els actors del complex. Avantatges i desavantatges

Davant d'aquesta situació, és evident que la configuració d'aquest complex comporta avantatges i desavantatges pels actors que hi participen.

##### 4.3.1. Avantatges

El primer avantatge del sistema per les empreses de comunicació que hi participen és la possibilitat d'usar la propietat de les organitzacions esportives per tenir avantatge competitiu davant de la resta de mitjans de comunicació en la lluita per la quota de pantalla o *share*.<sup>210</sup> Harvey, Law i Cantelon (2001: 454) afirmen: “És menys rellevant que els equips o els estadis tinguin beneficis per ells mateixos –tot i que han de tenir en compte la seva pròpia salut econòmica–, que els beneficis derivats d'aconseguir mantenir l'audiència en els diversos sistemes de distribució dels continguts”. La competició pel *share* dins la densitat de la xarxa mediàtica integrada horitzontalment i verticalment és important per augmentar els ingressos per publicitat. Per tant, apunten els autors, pels grups de comunicació ser propietaris del contingut els significa ser propietaris d'una part de la quota del mercat mediàtic (Harvey, Law i Cantelon, 2001: 454-455).

Per ser propietaris del contingut, veiem en la figura 4.1. que hi ha dues grans vies: control de la propietat de les organitzacions esportives i els seus estadis (News Corporation,

---

<sup>209</sup> AGENCIES. [en línia]. “MoviStar ofrece información multimedia del Mundial de Fútbol” a *Noticias.com*. 25 de maig de 2002. <http://www.noticias.com/articulo/28-05-2002/agencias/movistar-ofrece-informacion-multimedia-mundial-futbol-341e.html#> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

<sup>210</sup> Entenem per quota de pantalla o *share* el percentatge de teleespectadors que miren un determinat programa televisiu del total d'espectadors que estan mirant la televisió en aquell moment (Jauset, 2000).

Comcast, Maloof Companies, Paul Allen Holding o Adelphia Communications) o el control d'empreses destinades a la gestió de drets esportius (*publishers*) (Lagardère, Prisa o Vivendi). A primera vista, sembla que ens podríem qüestionar si el primer model és més propi del capital nord-americà i el segon del capital europeu. Law, Harvey i Kemp (2002) i Gratton (2000) són força partidaris de treballar en aquesta hipòtesi analitzant les configuracions dels sis grans grups mediàtics multinacionals, els primers tres autors, i comparant els models esportius dels Estats Units i Europa, el quart.

Per una banda, segons Law Harvey i Kemp (2002), la capitalització dels grups europeus com Bertelsmann o Vivendi és més reduïda que la dels nord-americans i, per això, són menys proclius a aquest tipus d'adquisicions i opten per la compra de drets de retransmissió. Els grups mediàtics nord-americans, amb la compra de les franquícies, s'asseguren la mediatització del producte, deixant l'organització esportiva sense control sobre la manera com l'esport serà mediatitzat (Maguire, 1999: 149). Òbviament, les corporacions nord-americanes també són actors essencials en el mercat de drets de retransmissió. Per exemple, amb dades proveïdes per la UEFA<sup>211</sup>, el canal d'esports controlat per Disney ESPN té els drets de les emissions de la Champions League per Austràlia, Àsia, el Pacífic i Amèrica Llatina i les plataformes de televisió per satèl·lit de pagament controlades per News Corporation, BSkyB i Sky Italia, tenen el control en els seus respectius mercats de l'emissió de la Premier League, en el primer cas, i el Calcio en el segon (News Corp., 2006).

Per altra banda, també existeix una clara diferència de models de competició entre Europa i els Estats Units, pels quals davant la premissa inicial que va configurar l'esport als Estats Units al voltant de la idea de la maximització dels beneficis, a Europa va ser a partir dels anys noranta quan alguns clubs van començar a cotitzar en borsa i van voler emular el model nord-americà (Gratton, 2000: 17-18). A Europa, l'empresari pioner de les operacions de compra de clubs va ser Mohammed Al-Fayed l'any 1997, que va pagar 46 milions de lliures esterlines pel Fulham FC (Premier League) i el va salvar de la fallida.<sup>212</sup> Fins als anys noranta, els clubs de futbol europeus s'havien gestionat, majoritàriament, seguint el model teoritzat per Sloane (1971), que posava com a principal objectiu del club la "maximització de la utilitat", és a dir, que l'èxit esportiu era l'objectiu fonamental del club, "tenint en compte que el futbol és un bé de consum" (Sloane, 1971: 133). No obstant, el model teoritzat per aquest autor britànic també considerava tres objectius més

---

<sup>211</sup> Informació obtinguda a partir d'entrevista amb William Gaillard, sennior advisor del president de la UEFA Michel Platini. [Data de consulta: 17 de juny de 2007].

<sup>212</sup> AL FAYED. [en línia]. <http://www.alfayed.com/Business%20Interests/Fulham%20FC.aspx> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

de caràcter econòmic: la maximització del benefici –però no com a objectiu fonamental, com n'és el cas el model americà–, la supervivència econòmica i la maximització de les entrades a l'estadi. Però el model d'Sloane va quedar superat als anys noranta.

Gratton (2000), a partir de l'anàlisi de l'estructura del futbol anglès –la primera que va fer el canvi de model durant els anys noranta–, apunta algunes causes del canvi. En primer lloc, comentar que l'assistència als estadis britànics estava patint una caiguda en picat al llarg de la segona meitat del segle XX. L'autor aporta dades des del 1947 fins al 1985 que mostren com l'assistència va passar d'una mitjana de 42 milions de persones en la temporada 1947-48 a una mitjana de 16 milions a la 1985-86 (Gratton, 2000: 19). També, com a resultat de la publicació de l'*Informe Taylor*<sup>213</sup> després del desastre de Hillsborough (15 d'abril de 1989)<sup>214</sup>, es va recomanar que tots els camps de primera divisió anglesa tinguessin tot el públic assegut. Posteriorment, l'any 1992, els 22 equips de la primera divisió anglesa van trencar amb la Football League i van crear la FA Carling Premier League. Finalment, també va ser durant la primera meitat de la dècada dels noranta quan alguns clubs van convertir-se en societats anònimes i van començar a cotitzar a la borsa. Abans de 1995, només el Millwall, Preston, Tottenham Hotspur i Manchester United havien fet aquest pas (Gratton, 2000: 18-21).

L'altre gran avantatge que els grups de comunicació tenen en entrar a formar part d'aquest complex és la possibilitat de beneficiar-se del “circuit de promoció del producte” (Whitson, 1998; Law, Harvey i Kemp, 2002). Tal com hem explicat en la figura 4.1, aquest circuit implica que mentre l'esport es converteix en matèria primera per altres productes, l'esport es proporciona ell mateix. Aquest fet entronca totalment amb l'anterior avantatge descrit, ja que “el valor econòmic de l'esport depèn de la seva popularitat (Gratton, 2000: 15). Per això, es fa necessari per aquestes corporacions usar tots els canals per fer de l'esport un producte desitjat per l'audiència. Aquestes mateixes sinergies entre productes d'una mateix grup també fa que la mediatització del producte esportiu sigui un vertader trampolí per la promoció d'altres productes del grup. Harvey, Law i Cantelon (2001: 453) han treballat el circuit de promoció de productes que es produeix entre els diversos interessos de News Corporation: “Els canals de televisió per satèl·lit i cable aporten grans sumes d'ingressos als New York Knicks (NBA), New York Rangers (NHL) i Los Angeles

---

<sup>213</sup> LORD JUSTICE TAYLOR (Chairman). *The Hillsborough Stadium Disaster: Final Report*. Londres: HMSO, 1990.

<sup>214</sup> El 15 d'abril de 1989, durant un partit entre el Nottingham Forest i el Liverpool a Sheffield, una de les tanques del camp va cedir i en l'accident van morir 93 espectadors i 200 van resultar ferits. Tot apunta que la causa va ser la sobre població d'una de les zones de l'estadi, Leppings Lane.

Dogders (MLB)<sup>215</sup>, mentre aquests clubs aporten continguts valuosos a les diverses plataformes de distribució del grup. Com a resultat, tant les plataformes de distribució com les franquícies proveeixen grans audiències al grup en la cerca de vies eficients de publicitat per la resta de productes”.

Una altra característica del complex que es desprèn de l'anàlisi de la figura 4.1 és que, amb el temps, no només s'han unit sinèrgies entre mitjans de comunicació i organitzacions esportives, sinó que ambdós sectors s'han incorporat en un complex sistema que combina les sinèrgies de tots uns sectors vinculats amb l'entreteniment (Law, Harvey i Kemp, 2002; Chan-Olmsted i Byeng-Hee, 2006; Labio, 2008). Aquí és on apareixen amb força holdings vinculats amb l'entreteniment com Maloof Companies als Estats Units, el Grupo Arbol a Espanya o capital especulatiu de grans fortunes.

De totes maneres, no tot són avantatges únicament per les empreses de comunicació que participen en el complex, sinó que també les organitzacions esportives i comercials poden beneficiar-se de formar part d'una figuració tan complexa com aquesta. Un dels principals beneficis conjunts que han trobat organitzacions esportives, comercials i empreses de comunicació en l'ús conjunt de les TIC ha estat el de l'expansió internacional. Mentre que per les organitzacions esportives i comercials les TIC han estat importants per projectar-se internacionalment, les empreses de comunicació han usat aquesta voluntat expansiva de les organitzacions esportives per obrir nous mercats (Williams, 1994; Maguire, 1999). A més a més, els grups de comunicació, amb l'ús de TIC que possibiliten una comunicació de caire global, deixen d'estar subjectes a polítiques públiques estatals, és a dir, “els territoris nacionals deixen d'existir per ells” (Law, Harvey i Kemp, 2002: 299).

Williams (1994: 383) analitza el cas de l'expansió internacional de la Premier League anglesa a través de BSkyB. L'autor afirma que la plataforma de televisió per satèl·lit va apostar decididament a inicis dels anys noranta per la cobertura d'esdeveniments esportius i, més especialment, la cobertura en directe de la Premier League anglesa va ser el producte cultural essencial per posicionar BSkyB com una de les majors plataformes en l'àmbit europeu. Així doncs, l'any 1992 fou decisiu per consolidar el domini de News Corporation sobre el futbol anglès i, de retruc, promoure la seva expansió per

---

<sup>215</sup> Aquestes tres franquícies, l'any 2001, tenien interessos relacionats amb empreses controlades per News Corporation. News Corporation, a través de la seva filial Fox Sports Net, controlava el 40% de Regional Program Partners, empresa que tenia el Madison Square Garden de Nova York, on jugaven els Knicks i els Rangers. Per la seva banda, News Corporation, a partir de la seva filial Fox Entertainment Group Inc, tenia una participació majoritària a Los Angeles Dodgers (Harvey, Law i Cantalon, 2001: 444).

Europa, quan la Football Association i Sky Sports van arribar a un acord perquè aquest últim comprés els drets exclusius de la primera divisió anglesa (Williams, 1994: 384).

Finalment, no hem d'oblidar que les TIC han estat importants per consolidar les relacions conegudes com a *Business 2 Business* (B2B) o *Business 2 Consumer* (B2C) dels diversos actors del complex (Moragas, et. al., 2003). Inicialment, quant a B2B ens referíem "a la comunicació que es dona entre diferents tipus d'organitzacions a Internet. Quant al segon, B2C, a la comunicació entre organitzacions i els seus clients a través d'Internet" (Moragas, et. al., 2003: 16). Avui en dia, però, aquestes relacions ja no només les poden catalogar dins el món de la xarxa (*e-commerce*), sinó també en el de la telefonia mòbil (*m-commerce*) o la televisió interactiva (*t-commerce*) (Maitland, 2006). De totes maneres, l'estudi de Moragas et. al. (2003) sobre l'impacte d'Internet a la indústria de l'esport aporta una bona mostra de diverses relacions entre organitzacions i clients i entre organitzacions en si. Relacionades amb el B2C, l'estudi especifica una sèrie de comunicacions: notícies i informació, publicitat i desenvolupament de marca, entreteniment i oci o venda en línia (*e-tailing*). Quant al B2B, Moragas et. al. (2003) apunta que Internet proporciona un nou entorn a les relacions entre les organitzacions esportives, les organitzacions comercials i les empreses de comunicació, "reforçant-les, però creant al mateix temps nous conjunts de relacions i formes de comunicació que no existien anteriorment" (Moragas, et. al., 2003: 110).

Pel que fa a les relacions entre organitzacions esportives i comercials, la clau està en l'optimització del patrocini. En aquest sentit, "Internet té el potencial d'afegir valor als contractes de patrocini ja existents i crear possibilitats de nous contractes. El concepte d'intercanvi de valors apareix subjacent en les relacions entre organitzacions esportives i patrocinadors" (Moragas, et. al., 2003: 111). En relació amb el patrocini, hem de prestar atenció també en els diversos contractes de patrocini que hi ha hagut entre empreses intenses en TIC i organitzacions esportives. En algunes ocasions, una empresa intensiva en TIC s'ha convertit en la principal font d'ingressos per patrocini de l'organització. Per exemple, Vodafone l'any 2000 va pagar 8.000 milions de pessetes per col·locar el seu logotip a la camiseta del Manchester United.<sup>216</sup> Al cap de cinc anys, BenQ Mobile doblava la quantitat que havia ofert Vodafone al Manchester United i va pagar 120 milions d'euros (19.000 milions de pessetes) per aparèixer a la camiseta del Reial Madrid

---

<sup>216</sup> EL MUNDO. [en línia]. "El Manchester United consigue el mayor patrocinio de la historia del fútbol" a *El Mundo*. 12 de febrer de 2000. <http://www.elmundo.es/2000/02/12/deportes/12N0113.html>. [Data de consulta: 27 de juliol de 2007].

durant cinc temporades, del 2006 al 2010 (24 milions d'euros per temporada).<sup>217</sup> No obstant, la relació entre BenQ i el Reial Madrid es va trencar el 2007 en fer fallida l'empresa patrocinadora i el club madrileny va negociar un nou contracte, aquest cop amb l'empresa d'apostes per Internet Betandwin (Bwin) de 21 milions d'euros fixos anuals i quatre en incentius durant tres temporades, amb opció a una altra.<sup>218</sup>

Per la seva banda, "la creació de continguts relacionats amb l'esport pot ser considerada com la relació bàsica entre les organitzacions esportives i els mitjans de comunicació en línia. De la mateixa manera que passa amb les relacions amb els mitjans de comunicació tradicionals, l'esport proporciona continguts que poden fer-se servir amb objectius informatius i/o d'entreteniment. A canvi, les organitzacions esportives reben publicitat" (Moragas, et. al., 2003: 111). Finalment, els autors també analitzen les relacions entre empreses de comunicació i organitzacions comercials, destacant que, sobretot, "les organitzacions comercials han usat la cobertura mediàtica dels esports per arribar a segments de mercat claus mitjançant la publicitat" (Moragas, et. al., 2003: 112). Ara bé, les TIC, en concret Internet, aporten un valor afegit molt important a la publicitat de les marques comercials esportives: estan disponibles les 24 hores i a tot el món. Per tant, les pàgines web esportives, en especial les d'esdeveniments mundials, són atractives per les organitzacions comercials per poder arribar a un públic global (Moragas, et. al., 2003: 113). L'exemple que Boyle i Haynes (2004) aporten sobre la importància que va tenir el Mundial de futbol de Corea i el Japó de 2002 per la consolidació mundial de les TIC en la promoció de l'esport pot ser significatiu.

#### 4.3.2. Desavantatges

Un primer repàs als autors que han analitzat el complex (Maguire, 1999; New i Lee Grand, 1999; Harvey, Law, Cantelon, 2001; Law, Harvey i Kemp, 2002; Rowe, 2003; Grainger i Andrews, 2005) ens fa adonar que els qui ells consideren principals perjudicats són els consumidors, professionals de la informació i les organitzacions esportives.

---

<sup>217</sup> ZARATE, O. [en línia]. "Bwin será patrocinador del Real Madrid" a *TuPatrocinio.com*. 31 de maig de 2007. <http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=421> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

<sup>218</sup> SÁNCHEZ VEGA, G. [en línia]. "El Real Madrid negocia el patrocinio de Bwin, a la que denunció en 2005" a *Cinco Días*. 5 de juny de 2007. [http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/negocia/patrocinio/Bwin/denuncio/2005/cdscdi/20070605cdscdiemp\\_10/Tes/#](http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/negocia/patrocinio/Bwin/denuncio/2005/cdscdi/20070605cdscdiemp_10/Tes/#) [Data de consulta: 16 d'agost de 2007]. El mateix article explica que curiosament el patrocinador Bwin va ser denunciat, juntament amb sis empreses d'apostes més, per l'entitat madrilenya el Febrer de 2005 per us il·legal de la imatge del club. En el moment de la firma del contracte entre Bwin i el Reial Madrid el juny de 2007 el cas encara estava obert.

El primer problema que detecten és que una major concentració d'organitzacions esportives a mans de grans grups mediàtics pot reduir la diversitat dels espectacles esportius oferts (Law, Harvey i Kemp, 2002: 299). En aquest sentit, en la cerca pel màxim de *share*, els mitjans de comunicació globals deixen de banda diversos esports amb influència més local (handbol, hoquei sobre patins, tennis taula...) per avançar cap a la creació "d'esports mediàtics globals" (Maguire, 1999: 151-152).

Potser el futbol és el màxim exponent d'aquesta categoria d'esports, tot i que Maguire també fa referència a l'afany expansionista dels quatre grans esports nord-americans: futbol americà, bàsquet, beisbol i hoquei sobre gel (Maguire, 1999: 151-152). A més a més, Grainger i Andrews (2005: 4) afirmen que "amb la voluntat d'adquirir clubs, equips o, fins i tot, lligues senceres per formar part de programacions globals, els grups mediàtics globals modifiquen formes esportives locals per satisfer les demandes del mercat global". Així doncs, competicions com la NBA o la NFL i tota l'espectacularització que comporten s'han convertit en els punts de referència de la majoria de competicions que volen assolir audiències globals (Maguire, 1999).

El segon problema que s'apunta és l'homogeneïtzació en la mediatització dels espectacles esportius (Law, Harvey i Kemp, 2002: 299). La necessitat de cercar el màxim de quota de pantalla per part dels mitjans de comunicació per poder competir en el si d'aquest complex comporta, segons aquests autors, la reducció de la capacitat de les organitzacions esportives a triar la manera com volen presentar a l'audiència el seu producte<sup>219</sup>; a cedir als mandats dels mitjans de comunicació que han trobat formats acceptats pel públic i que els donen rendiment (Law, Harvey i Kemp, 2002). D'aquesta manera, també, tal com observen Grainger i Andrews (2005: 14), "la majoria d'organitzacions esportives deixen d'estar organitzades sobre una base comunitària<sup>220</sup>, per passar a estar organitzades a partir d'estratègies de marca, patrocini corporatiu i capital acumulatiu".

---

<sup>219</sup> Si recorrem als Jocs Olímpics com a exemple de relació entre esdeveniments esportius i mitjans de comunicació, Moragas (2004: 16) ens afirma que, en aquest cas igualment com en altres *megaesdeveniments*, el resultat final de la mediatització del producte ja no és responsabilitat exclusiva dels organitzadors, sinó responsabilitat compartida amb els mitjans de comunicació. Moragas (2004: 16) afirma: "Les televisions, davant d'una sorprenent falta de regulació per part del Comitè Olímpic Internacional (COI), reconstrueixen les cerimònies amb els seus comentaris verbals i la selecció o tall de les imatges, amb una clara tendència a afavorir espais publicitaris i a centrar la seva atenció en *allò propi*". L'autor cita una parell d'investigacions fetes en el marc dels Jocs de Barcelona 1992, on "vam descobrir que Televisió Espanyola (TVE) va deixar de mencionar a 77 delegacions, el 45% de les 172 que desfilaven. La NBC va arribar a sumar 1 hora i 12 minuts de talls en la cerimònia, deixant de mencionar a 38 delegacions" (Moragas, 2004: 16).

<sup>220</sup> El text de Grainger i Andrews usa la paraula comunitat per referir-se al concepte de local, és a dir, a la comunitat on l'organització esportiva està assentada inicialment.

Per la seva banda, la presència de gran quantitat de mitjans de comunicació integrats en els grups, així com també els mateixos clubs o franquícies d'on surt la informació, pot fer reduir el tractament crític de la informació esportiva (Law, Harvey i Kemp, 2002: 299). No només la informació esportiva, sinó que la por que els periodistes han expressat davant l'adquisició de mitjans de comunicació per diversos grups mediàtics és evident. Serveixi, per exemple, la dimissió d'un dels directors de l'editorial Dow Jones, Dieter von Holtzbrinck, en protesta per l'acceptació de la família Bancroft (màxim accionista de l'editorial) de l'oferta pública d'adquisició que li va fer News Corporation per 5.000 milions de dòlars el juliol de 2007.<sup>221</sup>

Paral·lelament a la possible reducció de la informació crítica, l'adquisició de drets exclusius sobre esdeveniments esportius per part dels grups mediàtics provoca "monopolis naturals" i "consumidors captius" en determinats mercats (New i Lee Grand, 1999: 23-26). De totes maneres, no només hi ha problemes en la venda de drets exclusius en alguns mitjans de comunicació, sinó que Gerard Fernández, director de l'empresa Microjocs (dedicada a la producció de videojocs per a telefonia mòbil), assegura que el fet que les franquícies pertanyin a diversos grups mediàtics fa que aquests grups tinguin drets exclusius sobre aquestes organitzacions esportives, accentuant la dinàmica monopolística del mercat i produint un trencament amb el model tradicional de la compra i venda de drets, on la figura de l'intermediari o *publisher* és essencial.<sup>222</sup> A més a més, no només es produeix una possessió de drets exclusius, sinó que es margina econòmicament i mediàticament les franquícies o clubs que no estan vinculats a cap grup (Harvey, Law i Cantelon, 2001).

Pel que fa a com els monopolis creats a partir de la compra exclusiva de drets poden afectar negativament els clubs, Boyle i Haynes (2004) analitzen la crisi econòmica del futbol anglès de Segona Divisió (The Football League) a partir de la disputa entre BSkyB i ITV Digital per fer-se amb el control del mercat de la televisió digital de pagament; lluita que va durar fins al 2002, quan ITV va ser declarada insolvent. Tal com apunten els autors, ITV va pensar a usar l'esport, més concretament el futbol, com a clau de la seva futura expansió, tal com havia fet BSkyB durant els noranta (Boyle i Haynes, 2004: 31). Però davant la impossibilitat d'adquirir els drets de la Premier League, va comprar els del futbol de Segona Divisió, "jugant al mateix joc que les plataformes de satèl·lit i perdent

---

<sup>221</sup> BBC. [en línia]. "Dimite director de Dow Jones" a BBC Mundo. 20 de juliol de 2007. [http://news.bbc.co.uk/low/spanish/business/newsid\\_6908000/6908975.stm](http://news.bbc.co.uk/low/spanish/business/newsid_6908000/6908975.stm) [Data de consulta: 1 d'agost de 2007].

<sup>222</sup> Informació obtinguda a partir d'entrevista amb Gerard Fernández, director de l'empresa Microjocs. [Data de consulta: 16 de octubre de 2006].



durament" (Boyle i Haynes, 2004: 43). Desafortunadament, afirmen Boyle i Haynes (2004: 43), "la Football League va estar atrapada entre el foc creuat d'una nova indústria molt competitiva i no va protegir-se prou de les conseqüències". Aquest exemple, finalment, també ens mostra clarament que la venda de drets als canals de televisió continua sent la principal font de finançament de les organitzacions esportives (clubs o franquícies), més enllà de les fonts que poden venir dels serveis TIC (Boyle i Haynes, 2004: 68).

## 5. Gestió de les organitzacions, comunicació i esport

La comunicació és un aspecte important a l'hora de gestionar una organització. El contacte amb els públics d'aquesta s'ha de poder fer de forma permanent per tal de poder acomplir els objectius estratègics que marca la direcció. En el món de l'esport, una bona comunicació és important perquè les organitzacions puguin implantar noves estratègies d'expansió de mercats –per exemple, els processos d'expansió internacionals del FC Barcelona, Real Madrid o Manchester United– o, sobretot, puguin treure el màxim rendiment dels nous suports, sobretot els apareguts amb les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (Internet, televisió digital, serveis de telefonia mòbil).

### 5.1. La gestió de les organitzacions. Una aproximació integral

Entre les diverses perspectives que s'han adoptat per teoritzar els models de gestió de les organitzacions, nosaltres ens basarem en la teoria de R. Edward Freeman, *Stakeholders Management*, publicada inicialment amb el títol *Strategic Management: the Stakeholders Approach* el 1984. L'investigador va dissenyar la seva posició a partir dels treballs de Richard Mason i Ian Mitroff (1982) o James Emshoff (1978) amb l'objectiu de “construir un marc de referència que respongués a les demandes dels directius que es trobaven amb nivells de canvis en l'entorn impensables anteriorment” (Freeman i McVea, 2001: 189).

Segons Freeman i McVea (2001: 189), “els marcs estratègics tradicionals no permetien als directius, ni desenvolupar noves estratègies ni els ajudaven a crear noves oportunitats dins aquest entorn canviant”, com pot ser el que hem descrit dins el complex mediàtic i esportiu global que, com hem vist en l'apartat anterior, els actors que hi participen (organitzacions esportives, organitzacions comercials esportives i mitjans de comunicació) estan subjectes a múltiples canvis accionaris entre ells, fusions, processos d'integració vertical, horitzontal i multimèdia o creació de noves companyies. En aquest context, segons Freeman i McVea (2001: 192), “els directius han de formular i implementar processos que només satisfacin aquells grups (públics) que tenen una implicació directa amb el negoci”. Entre aquests grups, l'autor en destaca, per exemple, els mitjans de comunicació (Freeman, 1984: 25).

D'aquesta manera, aquesta perspectiva emfatitza la idea d'un plantejament actiu en la gestió de les organitzacions i els entorns organitzacionals i la promoció dels interessos compartits entre grups participants. Segons Freeman i McVea (2001: 193), “els interessos

dels grups participants s'han de poder integrar en els objectius de l'organització, construint una estratègia de relació coherent entre organització i grups participants”.

Si bé en els primers paràgrafs d'aquest capítol hem parlat de l'objectiu de l'*stakeholders approach*, ara seria convenient destacar algunes de les claus del perquè aquest posicionament és interessant per la nostra tesi (Freeman i McVea, 2001: 193-195):

- Estableix un únic marc estratègic flexible per l'organització per poder dialogar amb els canvis constants de l'entorn.
- Estableix una relació dialèctica entre organització i entorn per tal d'estudiar en tot moment com les accions de l'organització afecten l'entorn i com l'entorn afecta l'organització.
- Considera “la supervivència de l'organització” com a objectiu central i per això aquesta té la tasca continuada d'integració i equilibri de les relacions entre públics.
- Estableix estratègies de negoci a llarg termini beneficioses pels diversos públics.
- És una perspectiva “prescriptiva” i “descriptiva” a la vegada, que considera que les relacions que l'organització té amb els seus públics poden ser creades i influenciades.
- Analitza casos concrets.
- Considera que les organitzacions han de trobar vies per satisfer múltiples demandes simultàniament.

En resum, els posicionaments de Freeman (1984 i 2001) ens permeten considerar les organitzacions en la seva totalitat, usar els estudis de cas i el pragmatisme com a metodologia bàsica i apostar per un estudi a llarg termini de les relacions d'aquesta organització amb els seus públics participants, tant des d'un punt de vista “esmoreïdor” [*buffering*], és a dir, amb l'objectiu de contenir els efectes de les accions dels públics sobre l'organització, com “constructor” [*bridging*], és a dir, amb l'objectiu de teixir llaços col·laboratius i aliances estratègiques (Inkpen, 2001), a partir de reconèixer objectius comuns.

A partir dels treballs de Freeman (1984), s'han desenvolupat un bon grapat de treballs i articles que parteixen dels postulats del *management* estratègic. Són els casos, a nivell

més teòric de Monika I. Winn (2001) o a nivell aplicat a l'esport de Tesone, Platt i Alexakis (2005).

#### 5.1.1. La comunicació a les organitzacions: una indefinició conceptual.

Després de presentar el plantejament general que considerarem a l'hora d'analitzar les diverses organitzacions esportives que formen part de la nostra mostra, seria bo baixar un graó més a aquest posicionament teòric i focalitzar l'atenció en el concepte de *comunicació*. I més tenint en compte que per una organització la comunicació es podria considerar el "sistema nerviós central, amb els seus fluxos d'informació regenerant-la, els seus transvasaments de relacions, missatges i interaccions" (Costa, 1995: 145).

Ara bé, la indefinició conceptual que pateix aquest àmbit d'estudi és important i, inicialment, el reflex ja es troba en la contraposició entre teories clàssiques i teories humanístiques en l'estudi de les organitzacions. Mentre que les primeres es desenvolupen seguint "un model de comunicació organitzacional molt lineal i descendent," les segones ho fan "per mitjà de la participació dels treballadors a nivells més baixos, en zones de decisions de l'organització, amb potenciació de les comunicacions obertes, per mitjà de diversos canals i xarxes i la confiança entre tots els components de l'empresa o institució" (Martin Martin, 2006: 26).

Un nou reflex d'aquesta indefinició es troba en el model dual d'estructura de la comunicació a les organitzacions que proposa Mazo del Castillo (1994: 344-352). Aquest autor afirma que hi ha dos models bàsics d'estructurar la comunicació a les empreses i/o organitzacions: el de "comercialització o de màrqueting" i el de "comunicació integral". Mentre que el primer usa la comunicació com a tècnica per aconseguir uns objectius concrets i, majoritàriament, quantitativs basats en la implementació dels productes en els mercats (la famosa quota de mercat), el segon model s'aproxima més a la idea de globalitat: "D'aquella part de l'estructura organitzacional que, actuant com un subsistema dins del sistema general que és l'empresa [organització], li permet gestionar totes les accions, com una més de les funcions estratègiques de la direcció de l'organització" (Morales, 2006: 41).

És dins el model de Comunicació Integral on es poden situar les múltiples definicions existents que hi ha de la *comunicació corporativa* (Costa, 1977 i 1995; Van Riel, 1995; Villafañe, 1999; López, 2003; Capriotti, 1999). El 1977 Joan Costa ja parlava de comunicació integral, mentre que el 1995, el mateix autor afirmava que la comunicació

corporativa podia ser sinònima d'aquesta. No obstant, Costa ens deixa una idea fonamental per aquesta tesi, que és la de presentar la comunicació a les organitzacions com el seu "sistema nerviós central". Aquest autor considera la comunicació "com un mode d'acció que és necessari governar i controlar, de la mateixa manera que el sistema-organització d'on depèn: l'empresa" (Costa, 1995: 64-65).

El mateix any que Costa feia aquesta teorització de la comunicació corporativa dins el sistema-organització de l'empresa, l'holandès Cees Van Riel (1995) també feia una nova definició àmplia del mateix concepte i ens diu que la comunicació corporativa pot ser vista com un marc d'actuació on diversos especialistes de la comunicació, d'acord amb una estratègia, poden integrar les diverses comunicacions d'entrada d'una organització – entenem per comunicació d'entrada tota la comunicació que arriba a l'organització (Van Riel, 1995:1). D'aquesta definició se'n desprèn la paraula *estratègia*. Així doncs, *estratègia comunicativa* podria definir-se com les polítiques de l'organització per tal d'implementar la identitat corporativa desitjada i donar suport a la imatge de l'organització en la societat (Van Riel, 1995: 1). Van Riel diferencia tres formes de comunicació dins l'anomenada comunicació corporativa: comunicació de direcció, comunicació de màrqueting i comunicació organitzativa (Van Riel, 1995: 2).

En el primer dels tres casos, ell entén comunicació de direcció des d'una doble perspectiva: interna i externa. A nivell intern l'autor la defineix com aquella informació que la direcció d'una organització o institució transmet als seus subordinats per tal de convèncer-los contínuament que les metes de l'organització són les desitjables. Aquest tipus de comunicació de direcció no sols ha de permetre transmetre l'autoritat, sinó també crear un sentiment de cooperació entre els actors interns (Van Riel, 1995)<sup>223</sup>. Però, comunicació de direcció no només és comunicació interna descendent, sinó que "de forma externa, la direcció (especialment el director general) ha de poder comunicar la visió de l'empresa per guanyar-se el suport dels *stakeholders*" (Van Riel, 1995: 9).

Pel que fa al segon concepte, comunicació de màrqueting, Van Riel hi identifica "totes les formes de comunicació que donen suport a la venda de béns i serveis" (Van Riel, 1995: 10). En aquest sentit, la comunicació de màrqueting equivaldria a la variable *promoció* del

---

<sup>223</sup> No oblidem, per exemple, que algunes de les crisis institucionals dels principals clubs de futbol han tingut en *la filtració* d'informació privilegiada un detonant. Només hem de recordar, per exemple, la descoberta per part de la junta del FC Barcelona, que encapçala Joan Laporta, de micròfons ocults a la sala de juntes de l'entitat durant l'agost de 2003 (Santos, 2008). Una bona comunicació de direcció ha de poder evitar que es produeixin aquestes filtracions.

màrqueting mix (Kotler i Armstrong, 2003)<sup>224</sup>. Aplicant aquest concepte al món del futbol, per exemple, s'hauria de tractar els clubs i societats anònimes esportives com unes entitats prestadores de serveis. Per tant, s'augmenta la dificultat en la planificació d'estratègies de comunicació per la intangibilitat del producte: l'espectacle futbolístic<sup>225</sup>.

Finalment, la comunicació organitzativa faria referència a la comunicació dirigida a aquells públics amb qui l'organització hi té una relació independent i, sovint, indirecta. Per l'autor holandès, "la comunicació organitzativa és usada aquí com a terme general que inclou les relacions públiques, les relacions amb les administracions públiques, les relacions amb els inversors, la comunicació del mercat de treball, la publicitat corporativa, la *comunicació ambiental* i la comunicació interna" (Van Riel, 1995: 12).

No obstant, la definició de comunicació corporativa que fa l'autor holandès presenta alguns dubtes conceptuals generats, sobretot per la creació d'un *macroàmbit comunicatiu*, el de la comunicació organitzativa, que es converteix en un calaix de sastre sense massa ordre intern. En primer lloc, la divisió entre comunicació de direcció i comunicació interna (dins el que ell anomena comunicació organitzativa) es contraposa al sentit unitari que alguns altres autors (Martin Martin, 2006) assignen a la comunicació interna: "Conjunt d'activitats efectuades per qualsevol organització, per a la creació i manteniment de les bones relacions amb i entre els seus membres, a través de l'ús de diferents mitjans de comunicació, que els mantinguin informats, integrats i motivats, per contribuir amb el seu treball a aconseguir els objectius organitzacionals".

En segon lloc, en aquest calaix de sastre que és la comunicació organitzativa, Van Riel també hi col·loca les relacions públiques que, tot i que a curt termini no tenen un efecte sobre els resultats econòmics de l'organització, sí que és conegut que a llarg termini les campanyes de relacions públiques –en les organitzacions esportives que formen part de la mostra estructurades, majoritàriament, a través de fundacions– han de poder repercutir en l'increment dels ingressos de l'organització.<sup>226</sup> Per tant, separar les relacions públiques del que és la comunicació de màrqueting també podria ser objecte de discussió.

---

<sup>224</sup> Tradicionalment, el màrqueting mix s'ha teoritzat a partir de la teoria de les quatre P's: *product*, *place*, *promotion* i *price* (producte, distribució, promoció i preu).

<sup>225</sup> Eiglier i Langeard (1991) i Agudo i Toyos (2003) identifiquen una sèrie d'eines que tenen a disposició clubs i SAE per tal de desenvolupar les seves estratègies de comunicació dins l'anomenat màrqueting mix: senyalització, publicitat en el punt de venda (PLV), guies d'utilització, publicitat, promocions, màrqueting directe, identitat corporativa, personal de contacte, aficionats, força de vendes i relacions públiques (Agudo i Toyos, 2003: 266-267).

<sup>226</sup> En el punt 7.3.3, per exemple, es posa un exemple de com l'Àrea de Comunicació Internacional del FC Barcelona vincula tota la comunicació a l'exterior que sorgeix del Departament de Màrqueting del club i la Fundació FC Barcelona, encarregada dels projectes de Responsabilitat Social Corporativa, importants dins l'àmbit de les relacions públiques. La integració de la comunicació de l'àrea de màrqueting i la derivada de la

En aquesta línia de presentar la comunicació des d'un punt de vista integral o global, l'any 1998, Justo Villafañé presentava el primer informe anual sobre l'estat de la publicitat i el *corporate* a Espanya, elaborat per l'Observatori Permanent de la Publicitat i el Corporate. Aquest informe, que ha tingut una continuïtat anual, va presentar en l'edició de 2003 (Lopez, 2003) un aprofundiment en la definició de *corporate*. Aquest l'entenen com la gestió estratègica de tots els intangibles d'una empresa i implica una gestió integrada dels actius d'imatge i comunicació: comunicació corporativa, comunicació de màrqueting i comunicació interna.

Finalment, en consonància amb aquest model de comunicació integral, Capriotti (1992: 72) defineix comunicació corporativa com "la totalitat dels recursos de comunicació de què disposa una organització per arribar efectivament als seus públics. És tot el que l'empresa diu sobre si mateixa". D'aquesta manera, l'autor presenta un model basat en la conducta corporativa i l'acció comunicativa que "han de ser percebudes com un conjunt informatiu únic. Ambdues han de complementar-se per aconseguir un resultat informatiu coherent, fonamental en la formació de la imatge de l'organització" (Morales, 2006. 42).

#### 5.1.2. La comunicació planificada o els tipus de comunicació dins les organitzacions

Les diverses definicions que es desprenen del model integral de la comunicació en les organitzacions que presenta Mazo del Castillo (1994) han trobat en la idea de la *comunicació planificada* (McQuail i Windhal, 1997) un punt d'encolatge interessant.

Francisca Morales, en una tesi llegida l'any 2006 que analitzava l'estructura i la gestió de la comunicació a les empreses espanyoles (usant una mostra de 22 organitzacions, 11 empreses de productes de consum i 11 empreses de serveis), també qüestionava la indefinició conceptual que hi havia a l'entorn del concepte *comunicació* i es plantejava la necessitat de buscar un concepte més global i genèric. Ella, seguint la teoria de McQuail i Windhal (1997)<sup>227</sup> de la Comunicació Planificada, presenta finalment un model de comunicació integral dividit quatre àrees principals:

---

Fundació FC Barcelona en una mateixa àrea és un símptoma de la possibilitat de considerar aquestes relacions públiques com a part de la comunicació de màrqueting d'una entitat.

<sup>227</sup> Segons McQuail i Windhal (1997: 209-224), la comunicació planificada recull les teories que estudien aquelles ocasions en què la comunicació és usada de mode conscient per buscar uns objectius més o menys específics. Entre elles, identifiquem la comunicació organitzacional, comunicació empresarial i institucional, comunicació global, comunicació corporativa, comunicació estratègica, teories de la imatge corporativa o imatge d'empresa, la direcció de comunicació, el màrqueting social, el màrqueting comercial, la publicitat, la creativitat publicitària, la cultura d'empresa i les relacions públiques. Segons Morales (2006: 23), "les mencionades teories constitueixen en el seu conjunt una aportació teòrica que no es pot considerar, des del

- *Comunicació corporativa.* Parla de la companyia i del seu conjunt, compleix els objectius institucionals i la seva principal missió és posicionar la seva imatge.
- *Comunicació interna.* Consisteix a pensar en l'equip humà que sustenta l'organització i que hauria de ser considerat primer còmplice per aconseguir els objectius de la companyia.
- *Comunicació comercial.* Compleix els objectius de la comunicació de màrqueting, parla dels productes, comunica les seves marques i els dota de valor afegit i diferencial davant de la competència.
- *Comunicació de crisis.* És l'esforç comunicatiu que ajuda a preveure i superar les situacions de risc, tant per a conflictes econòmics i de negociació col·lectiva, com per possibles desastres i emergències que puguin sorgir.

La mateixa investigadora afirma que, a part d'aquestes quatre àrees, es podria considerar una cinquena àrea específica, la comunicació financera (Morales, 2006: 351); àrea, però, que la tesi doctoral no aborda. No obstant, cal plantejar-se que dels fluxos de comunicació que poden sorgir d'un departament de comunicació d'una organització esportiva, també n'hi haurà de dedicats a la transferència d'informació financera als accionistes. Cal recordar que des del moment que les organitzacions esportives adopten la forma de Societat Anònima Esportiva la informació financera es fa imprescindible pel funcionament de l'organització.

### *5.2. Institució, club i equip. Les tres personalitats de les organitzacions esportives*

Moragas (2003) i Verdú (2002) es fan ressò de la diferència que hi havia entre el consumidor de l'esport i el d'altres productes, ja que els fans han desenvolupat una fidelitat cega davant del seu equip que els ajuda a no deixar-lo de banda ni quan els resultats no acompanyen. És en les peculiaritats d'aquest tipus de consumidor, en la seva fidelitat, on es forja la triple personalitat de les organitzacions esportives (equip, club i institució). I aquestes tres personalitats encara es fan més presents en el moment que analitzem les organitzacions esportives com a organitzacions globals. En un article titulat "I ara, més que un club al món" de la revista *Barça*, per exemple, el periodista Jordi Badia afirmava en relació amb el club català: "El FC Barcelona, consegüentment amb el seu passat i amb la seva vocació universal, ha triat globalitzar el més que un club com a distintiu de la seva singularitat" (Badia, 2006: 12). Una nova personalitat que també

---

punt de vista epistemològic, com a models fonamentals, ja que són fruit més de l'experiència i la pràctica professional que del desenvolupament del mètode científic".



destaca Manuel Castells (2006): "Ocupar aquest espai dinàmic entre la identitat i la globalització és el vertader secret de l'actual Barça".<sup>228</sup> Com veurem al final d'aquest punt, cadascuna d'aquestes personalitats (equip, club i institució) podria associar-se, majoritàriament, a un determinat tipus de comunicació. Ara, però, cal analitzar què inclou cada una d'elles.

En primer lloc, qualsevol entitat dedicada a l'esport d'elit ha creat els seus equips. Equips que són els grups d'esportistes que han d'aconseguir els èxits per l'entitat i, a la vegada, són la cara visible d'aquesta entitat, els màxims responsables de projectar la seva imatge arreu i, per tant, el principal producte. "En el futbol actual, l'equip és el producte, i si no hi ha producte [és a dir, que l'equip no compleix les expectatives de l'afecció] ja et pots oblidar del màrqueting i de la resta", comenta el qui va ser vicepresident econòmic del FC Barcelona (2003-2008), Ferran Soriano (Murillo i Murillo, 2005: 120).

Ara bé, aquest equip depèn d'un club o SAE, forma jurídica que suporta l'activitat. El club, tal com afirma el periodista i director de Barça TV Eduard Pujol (2006-2009), "és la raó de ser de la institució. Allà on es desenvolupen la pràctica esportiva i la competició"<sup>229</sup>. Per exemple, en el cas del FC Barcelona, el club té seccions professionals (futbol, bàsquet, handbol i hoquei patins), seccions no professionals (ciclisme, hoquei sobre herba, voleibol, atletisme, hoquei sobre gel, rugbi, beisbol i futbol sala) i seccions associades (CE Institut Guttmann, de bàsquet en cadira de rodes i CVB Barça, col·laboració del club amb l'equip femení del Club Voleibol Barcelona)<sup>230</sup>, mentre que en el Real Madrid només s'hi troben les seccions professionals de futbol i bàsquet.<sup>231</sup>

Però de les paraules de Pujol se'n desprèn un concepte nou: la institució. I és que en les grans entitats, com és el FC Barcelona o el Real Madrid, els clubs assumeixen una nova forma, la d'institució. Institució perquè l'entitat projecta uns valors, té una identitat que ha d'aconseguir convertir en una imatge projectable i inalterable al llarg del temps. La institució, tal com la defineix Pujol, és "el paraigua que aixopluga tota l'activitat del club"<sup>232</sup> i, en moltes ocasions, ha estat configurada al llarg dels anys i la història de l'entitat<sup>233</sup>.

---

<sup>228</sup> CASTELLS, M. "Fútbol, globalización, identidad" a *La Vanguardia*. 6 de Maig de 2006. p. 24.

<sup>229</sup> Informació proporcionada amb conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>230</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres\\_esports/altres\\_esports.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres_esports/altres_esports.html) [Data de consulta: 19 de juny de 2008].

<sup>231</sup> REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Home> [Data de consulta: 19 de juny de 2008].

<sup>232</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>233</sup> Per exemple, Badia (2006: 7-13) fa un bon resum de com s'ha configurat la identitat blaugrana al llarg de la història, començant amb aquell titular de *La Veu de Catalunya* que deia que "El Barça és el club de

Weil (1990) apunta que la institució és la manera que l'organització té de donar a conèixer els seus objectius i la voluntat que la guien. "En erigir-se com a institució, l'empresa [no oblidem que en el món de l'esport hi ha la figura de la Societat Anònima Esportiva] revela una presa de consciència" (Weil: 1992, 28).

Si fusionem aquesta triple personalitat de les organitzacions esportives amb el model integral de la comunicació que presentàvem en el punt anterior (5.1.2.), es podria arribar a suposar que la comunicació comercial estaria vinculada amb la promoció de l'equip i els seus derivats (per exemple, els diversos elements de marxandatge que es venen a les botigues oficials del club o a través de botigues en línia), la comunicació financera podria ser aplicada a la informació derivada del club o SAE (per exemple, la que recullen les memòries anuals<sup>234</sup>) i la comunicació corporativa i la de crisis estarien vinculades amb la institució: la comunicació corporativa amb la intensió de "convertir la identitat corporativa en imatge" (Ind, 1992: 11) i la comunicació de crisis amb el doble objectiu de prevenir i gestionar les situacions conflictives de l'organització amb el seu entorn, tot buscant l'objectiu de reforçar la institució.

Capítol a part es mereix la comunicació interna, que tal com es veu en la infografia que hi ha sota aquestes línies, es concep amb la doble missió de gestionar els processos de diàleg entre els diversos estaments de l'organització i de crear cultura corporativa i promoure els valors que regeixen l'organització. Segons Morales (2008), "la missió fonamental del gestor de comunicació interna es centra a afavorir la cultura corporativa per afavorir el desenvolupament del projecte empresarial generant eficiència en els processos. L'acompliment d'aquesta missió permet, a l'acció de comunicació, afavorir el diàleg social, implicar a totes les persones, evitar els rumors i contribuir directament a la prevenció de les situacions conflictives i de crisis".<sup>235</sup> És per aquest motiu que, gràficament, la comunicació interna s'ha col·locat embolcallant les altres quatre formes de

---

Catalunya" a ser "més que un club a Espanya" i, actualment, consolidar-se com a "més que un club al món". Carles Santacana (2005), també analitza a *El Barça i el franquisme* un període cabdal de la història de l'entitat on ocorren fets transcendents per entendre l'ideari del FC Barcelona. Per exemple, el professor de la UB fa referència a l'article, de Manuel Vázquez Montalbán, publicat el 1969 al setmanari *Triunfo* i titulat *Barça, Barça, Barça. Más allá del fútbol*, com a article pioner en l'anàlisi del futbol dins la cultura de masses (Santacana, 2005: 186). A més, analitza moments clau en la història de la confrontació entre FC Barcelona i Real Madrid, com el *Cas Di Stefano* (1953), la final de les ampolles (1968) o el *Cas Guruceta* (1969).

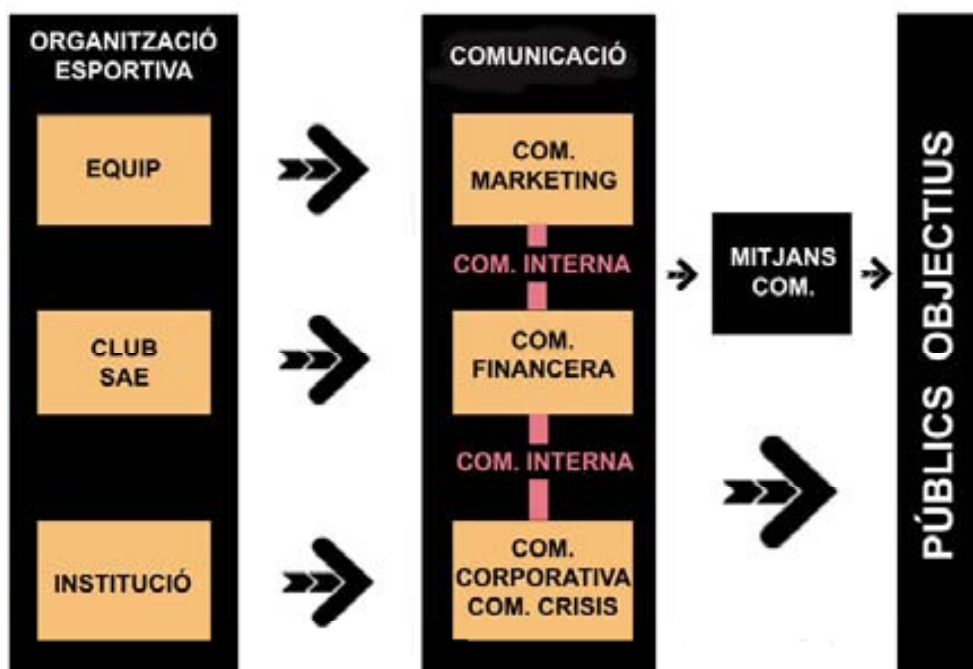
<sup>234</sup> Manuel Palencia-Lefler (2008: 365) relaciona directament la publicació d'aquest tipus de documents amb la comunicació financera: "L'objectiu principal de la Memòria Anual és proporcionar la informació anual més rellevant sobre l'organització a una selecció natural de públics interns i externs. És una tècnica lligada a les relacions públiques financeres, i representa, doncs, la pedra angular del programa de relacions amb els socis i els accionistes, encara que la seva utilitat vagi molt més enllà d'aquests públics concrets". Grunig i Hunt (2000: 716-727) conclouen: "Tots aquests públics consideren que la Memòria Anual pot ser l'evidència d'una bona direcció, el millor indicador de la rendibilitat potencial de les accions".

<sup>235</sup> MORALES, F. "Apuntes de CI para Máster DCEI On-Line". Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.

comunicació. Una metàfora que vindria a representar la comunicació interna com la sang de l'organització.

Figura 5.1. La comunicació planificada i les personalitats d'una organització esportiva.

Font: Elaboració pròpia



### 5.3. Els grups participants en l'esport. El cas del futbol

Tal com hem apuntat en el punt 5.1., Tesone, Platt i Alexakis (2005) apliquen el *management* estratègic al món de l'esport. Tot i que el seu treball agafa com a mostra les franquícies de la National Football League (NFL) dels Estats Units, ells consideren que "el model pot funcionar perfectament a tot el món de l'esport" (Tesone, Platt i Alexakis, 2005: 3).

Tesone, Platt i Alexakis (2005) afirmen que tradicionalment s'han agrupat els públics de les organitzacions en quatre grups principals (accionistes, treballadors, clients i actors comunitaris). No obstant, després d'anàlitzar el funcionament del mercat de les franquícies del futbol americà als Estats Units, els tres autors apunten que en l'estudi de l'esport aquests grups de públics es redueixen a tres: esportistes, fans i organitzacions esportives.

Però el model té una particularitat respecte al genèric: aquests tres grups tenen en els mitjans de comunicació l'element de relació principal (Tesone, Platt i Alexakis, 2005: 5). Mentre que Freeman (1984) considera els mitjans de comunicació com a públics importants en l'estudi de les organitzacions, però en cap cas els situa al centre del model, Tesone, Platt i Alexakis (2005: 5) sí que ho fan: "El factor d'equilibri en el model és un factor extern, els mitjans de comunicació, que és interioritzat per cada un dels públics a causa del seu valor individual per a cada un d'ells". Segons aquests autors, entre els mitjans de comunicació i cada un dels grups existeix una dependència mútua (Tesone, Platt i Alexakis, 2005: 5).

**Figura 5.2. Relacions entre els públics d'una organització esportiva**

Font: Tesone, Platt i Alexakis, 2005



En la primera part d'aquesta tesi s'ha parlat del complex mediàtic i esportiu global (Maguire, 1999; Rowe, 2003 i 2004). En aquest complex hi hem identificat les organitzacions esportives, les organitzacions comercials esportives i les empreses de comunicació. En l'estudi dels públics de les organitzacions esportives, creuant per una banda les anàlisis del complex mediàtic i esportiu global i per l'altra els estudis derivats del maneigament estratègic, podríem arribar a la conclusió que els públics d'una organització esportiva professional (per exemple, un club de futbol d'elit) es podrien agrupar en: organitzacions comercials esportives, empreses de comunicació, l'Administració o les institucions polítiques, els fans, les altres organitzacions esportives i els esportistes professionals.

Figura 5.3. Mapa de públics d'una organització esportiva

Font: Elaboració pròpia



Si bé en la primera part d'aquest treball, i dins l'estudi del complex mediàtic i esportiu global, s'ha analitzat la relació entre organitzacions esportives, mitjans de comunicació i organitzacions comercials, ara toca fer un breu cop d'ull als altres *stakeholders*.

#### 5.3.1. Els fans: radiografia d'un client fidel al producte

En l'estudi del consumidor esportiu (fan) també cal posicionar-nos teòricament. Definir què és un fan no és una tasca fàcil, hi ha diverses definicions i, fins i tot, la seva tipologia ha evolucionat al llarg del temps. Una primera definició la podem trobar en Hills (2002: ix), que entén el fan com "qualsevol persona que té un interès en un determinat equip, celebritat, espectacle, banda o similar".

Però la definició de Hills és massa generalista, ja que "ser un fan no és simplement una etiqueta o una categoria, sinó una identitat i un comportament" (Crawford, 2004: 20). I aquesta idea de comportament ens pot servir per establir la diferència entre un fan i un espectador. Tal com apunta Lee (2005: 196), "els fans són més actius que els espectadors seguint un esport, inverteixen més emocions i recursos materials en favor dels seus jugadors o equips". Per tant, mentre el fan es considera actiu, Lee (2005) conceptualitza l'espectador com a actor passiu.

Mignon (1999: 92) teoritza el fan a partir del concepte d'*integració*: "Ser un fan constitueix un element de descoberta personal i ofereix un camp d'experimentació a través de la cerca de la diferenciació i la inclusió en alguna cosa més gran, en el marc d'un moviment o causa on un pot participar". Mentrestant, Moller (2002: 211) en fa una aproximació més mercantilista: "Ser un fan vol dir cultivar una determinada relació amb un producte o servei produït per consumir-se en l'esfera pública de l'oci per una persona en particular o un grup".

Una relació entre client i producte que és diferent que la resta de sectors econòmics. Els fans són consumidors amb un alt grau de fidelitat a les organitzacions, que fan de la seva afició "una forma de vida", fins i tot recriminant aquelles actituds que només s'apunten al carro del guanyador (Giulianotti, 2005b: 389-392). Per exemple, el banc d'inversions Salomón Brothers destaca la important relació irracional que manté un fan amb el seu equip i que ha de ser presa en consideració en qualsevol estratègia de màrqueting (Agudo i Toyos, 2003: 28). L'avantatge d'un club sobre qualsevol altre producte o marca és que, encara que fallin els resultats, la lleialtat mai s'acaba (Verdú, 2002). En aquest sentit, es confirma allò que el qui va ser director de Barça TV, Eduard Pujol, assumeix com el gran avantatge de vendre esport: "Nosaltres treballem amb emocions".<sup>236</sup>

Per aquest motiu, un estudi científic entorn a la figura del fan ha de tractar el fenomen amb tota la seva complexitat. D'aquesta manera, Crawford (2004: 42) ens aporta un model de creació del fan en funció de la seva implicació moral amb l'organització esportiva:

L'autor distingeix, en primer lloc, "el públic general, que no té interès o coneixement" sobre l'equip (Crawford, 2004: 21). El següent pas, segons l'autor, ja és el de "l'interessat, quan l'individu comença a desenvolupar un interès cap a un equip –per exemple, seguint els seus resultats a través dels mitjans de comunicació" (Crawford, 2004: 21). Els processos d'interacció social que tindrà aquest interessat, sigui a través de la família, els coneguts, l'escola o la comunitat (per exemple, amb l'ajuda dels mitjans de comunicació), contribuiran que passi al tercer nivell que Crawford identifica: el "compromès" (Crawford, 2004: 42-47). Una persona compromesa, preludi de "l'entusiasta, o aquells a qui el suport a un determinat equip ja ocupa part de la seva vida quotidiana" (Crawford, 2004: 47). El quart esglaió en nivell d'implicació que identifica l'autor és el de "devot" (Crawford, 2004:

---

<sup>236</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

47): seguidors de l'equip des de fa molts anys, que també fan extensible la seva afició a la vida quotidiana, i amb gran coneixement de les regles del joc i de la història del seu club. Els últims dos graus de l'escala que Crawford identifica ja estan vinculats amb aquells seguidors que treuen un rendiment de la seva afició a un determinat club o esport. Els "professionals" són "aquell petit grup de seguidors que treuen una part dels seus ingressos del fet d'estar involucrats en l'esport o el seu entusiasme. Són aquells seguidors que es dediquen a escriure *fanzines* o gestionen les organitzacions de seguidors" (Crawford, 2004: 48). Finalment, l'autor identifica "l'aparell, aquells individus que estan involucrats en l'administració de l'esport o l'entusiasme, com per exemple els directors de màrqueting, presidents de clubs o entrenadors" (Crawford, 2004: 49); és a dir, aquells que treballen directament a les organitzacions esportives de qui ells mateixos són devots.

Altres autors (Malcolm, Jones i Waddington, 2000) han estudiat els fans des de la demografia, no pas des del seu nivell d'implicació. Aquests autors, a través d'un estudi de recopilació estadística d'enquestes fetes entre el 1984 i el 1997, han arribat a la conclusió que, malgrat les informacions publicades a la premsa britànica i la creença del directius dels clubs que "el futbol està movent-se cap a un model familiar" (Malcolm, Jones i Waddington, 2000: 130), el perfil sociològic dels assistents d'un partit de futbol no ha canviat tant com es pensa. Si bé sempre hi ha un canvis en la composició dels grups de fans, ni l'augment de públic femení ni de classes mitjanes ha estat important per considerar que ens movem cap a "una audiència familiar" (Malcolm, Jones i Waddington, 2000: 131).

Si bé es pot qüestionar un nou model d'audiència familiar als estadis, el que sí que ningú posa en dubte és la inevitable convivència dels fans amb la mercantilització de l'esport (Giulianotti, 2005a i b). Segons Giulianotti (2005b), la principal controvèrsia que ha aparegut en el moment que l'esport s'ha concebut com a negoci ha estat "la reclassificació dels seguidors com a consumidors o clients". L'autor identifica quatre causes per aquesta reclassificació (Giulianotti, 2005b: 393-398):

- L'aparició del futbol com una de les principals indústries del lleure. Per una banda, aquest fet ha propiciat un "cosmopolitisme mundà", que ha provocat que els aficionats d'equips de les lligues de menys qualitat augmentin les crítiques cap als seus equips per l'accés massiu a continguts futbolístics de més qualitat<sup>237</sup>. Per

---

<sup>237</sup> Giulianotti posa l'exemple dels seguidors dels equips de la Premier League escocesa, de qui en va agafar una mostra per fer un estudi sobre l'evolució del comportament dels fans en l'era del futbol com a indústria.

altra banda, els aficionats han entès que si el producte esportiu no és de qualitat es poden gastar els diners amb altres ofertes que els satisfacin les mateixes necessitats.

- El fan ha desenvolupat una “identitat de mercat” que el porta a entendre la indústria del futbol com un aspecte més de la modernització de l'esport.
- Alguns dirigents d'organitzacions esportives han començat a concebre el valor dels aficionats per un club en termes econòmics i no efectius.
- L'entrada de les tesis més neoliberals en la gestió de les empreses, que afirmen que els fans no han de prendre part de les decisions dels clubs on ells no hi tenen participacions o accions.

No obstant, l'autor també reconeix que aquesta nova concepció del fan com a client té conseqüències negatives: l'esport perd identitat en el moment que es compara amb altres ofertes de lleure usant criteris econòmics; hi ha grups de fans que queden apartats de l'accés dels productes de marandatge que es deriven de la comercialització del producte esportiu i, finalment, s'han augmentat considerablement el preu de les entrades dels estadis, ja que les organitzacions esportives asseguren un producte esportiu de més qualitat (Giulianotti, 2005b: 403-405).

El procés de mercantilització de l'esport, que converteix el fan en client, no sempre s'ha viscut pacíficament. Precisament, la violència en els estadis que durant els anys vuitanta es va consolidar amb el fenomen del *hooliganisme* d'herència britànica ha estat relacionada amb un procés de resistència dels seguidors cap a aquesta comercialització del futbol. Per una banda, Taylor (1971) ho atribueix a “una espècie de moviment de resistència obrera que tracta de restablir el control davant dels canvis imposats per grups de classe mitjana amb la finalitat de salvaguardar els interessos de la seva classe”. Per altra banda, Clarke (1973) i Crichter (1973) entenen la violència als estadis com una reacció de les comunitats obreres britàniques, desintegrades després de la II Guerra Mundial, a la “professionalització i l'espectacularització” del futbol. A causa de la desintegració de les comunitats, els joves van passar a assistir als partits de futbol sense el control patern ni la influència dels més grans sobre aquests.

El fenomen del *hooliganisme* va tenir en la tragèdia de l'estadi de Heysel entre seguidors de la Juventus de Turí i el Liverpool (1985)<sup>238</sup> un dels seus màxims exponents per a la

---

<sup>238</sup> El 29 de maig de 1985 el Liverpool i la Juventus de Turí disputaven la final de la Copa d'Europa a l'estadi belga de Heysel. Mitja hora abans de començar el partit es va produir una allau de seguidors italians a les graderies, previsiblement a causa d'una càrrega d'alguns dels 15.000 aficionats anglesos que s'havien



posterior expansió d'abast europeu, sobretot, una vegada es van emetre les imatges de la tragèdia per televisió (Viñas, 2005). Precisament, a l'estadi belga de Heysel van confluïr dos models d'animació, que seran els que posteriorment adoptaran els grups de radicals d'altres països, també els espanyols: el britànic, basat en el *hooliganisme*, "la presència d'elements procedents de diverses subcultures juvenils, com la *mod*, l'*skinhead* o els seus derivats, producte del mestissatge cultural britànic dels seixanta", i el model ultra italià, la *tifoseria*, "que posa més èmfasi en els aspectes coreogràfics" (Viñas, 2005: 90). Fins i tot, políticament hi ha diferències entre ambdues maneres de viure el futbol. Mentre que els altres italians han tingut, generalment, un marcat component ideològic en la composició del seus grups, en el model britànic, Giulianotti (1994) desvincula els líders radicals de les organitzacions extremistes o partits polítics, tot i no amagar que la presència de grupuscles neonazis sembla evident i provada. A partir dels anys setanta, els focus de radicals nacionalsocialistes van començar a prendre posicions dins el *hooliganisme*, serveixi com a exemple paradigmàtic la vinculació entre els radicals del Chelsea FC (els *Headhunters*) i el National Front britànic (Viñas, 2005: 48).

La magnitud del fenomen, per tant, ha despertat l'interès de múltiples investigadors. Des de l'etnografia (Marsh, 1978 i Marsh, Rosser i Harré, 1978), la sociologia figuracional (Dunning i Sheard, 1979; Elias i Dunning, 1986), els estudis culturals (Hall, 1978) o la comunicació (Whannel, 1979) s'han fet investigacions d'un fenomen que ja no és exclusiu de la Gran Bretanya, on va néixer. A Espanya, on els primers grups de radicals es van constituir després del Mundial d'Espanya de 1982 per la influència que van tenir els seguidors estrangers sobre les masses locals (Viñas, 2005), els treballs acadèmics més actuals sobre grups radicals en el futbol són de l'historiador Carles Viñas (2005 i 2006).

Aquest investigador, partint d'un enfocament figuracional, fa una extensiva recerca històrica del "món ultra" del futbol espanyol, aconsegueix teixir els llaços entre diverses subcultures urbanes (*heavies*, *punks*, *skinheads*) i presenta la seva evolució com a part d'un "procés civilitzador" (Viñas, 2005: 111). També, Acosta i Rodríguez (1989) i Dúran (1991, 1995 i 1996) destaquen pels seus treballs. Els primers, per l'estudi del cas sevillà, marcat per la presència de radicals dels dos principals equips de la ciutat, Sevilla FC i Real Betis; el segon, pels estudis sobre les cobertures dels mundials 1982, 1986 i 1990 i l'enfocament figuracional en els seus treballs sobre el fenomen.

---

desplaçat fins a Brussel·les. A causa de la càrrega, els aficionats italians de la graderia oest de l'estadi van intentar travessar les reixes que separaven la graderia de la pista d'atletisme que hi havia al voltant del terreny de joc, quedant molts d'ells atrapats a les tanques de protecció que la UEFA obligava a instal·lar en els partits internacionals. De les 39 persones que van morir, moltes van ser per asfíxia. La Creu Roja belga també va comptabilitzar 454 ferits (Viñas, 2005: 42).

### 5.3.2. FIFA, confederacions i grups de pressió: la 'supraestructura' del futbol actual

Avui en dia, el futbol és un dels esports que més estructura burocràtica ha creat per la seva gestió i la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), màxim organisme regulador i codificador del futbol internacional (Article 2C dels estatuts de la FIFA), s'ha convertit en un dels negocis més lucratius i rendibles dins el sector de les indústries culturals globals (Tomlinson, 2000: 69).

La FIFA, que organitza cada quatre anys la Copa Mundial de la FIFA, compta actualment amb 208 associacions nacionals, dels quals 23 són associacions que no representen estats que tinguin presència a l'ONU (Dietschy, 2006: 82) i 6 confederacions (Confederación Sudamericana de Fútbol, CONMEBOL; Asian Football Confederation, AFC; Union des Associations Européennes de Football, UEFA; Confederation of North, Central American and Caribbean Association Football, CONCACAF; Oceania Football Confederation, OFC) com a organitzacions paraigua de les associacions nacionals en cada un dels continents o entitats geogràfiques comparables (FIFA, 2004: 4). Per sota de les associacions nacionals, la FIFA també preveu la creació de Lligues<sup>239</sup> o altres organitzacions de clubs, que només poden ser creades amb el consentiment de l'associació nacional (article 18 dels Estatuts de la FIFA).

En el període 2003-2006, l'organització que actualment presideix el suís Joseph Blatter va presentar el millor balanç de la seva història amb uns beneficis de 816 milions de francs suïssos (506 milions d'euros) (FIFA, 2007: 14). L'última Copa Mundial a Alemanya, l'estiu de 2006, va generar per la FIFA uns ingressos de 2.858 milions de francs suïssos (1.773 milions d'euros) i unes despeses de 881 milions (546 milions d'euros). Davant d'aquestes dades, l'organització no podia deixar de considerar el Mundial com "un gran èxit", en el seu informe econòmic presentat a Zurich el 30 i 31 de març de 2007 durant el 57è congrés (FIFA, 2007: 21). No obstant, arribar a aquesta hegemonia no ha estat fàcil, i un petit recorregut històric ens pot ajudar a entendre quins han estat els moments més destacats en la consolidació del futbol com a esport global per excel·lència.

Els inicis de la codificació global del futbol es remunten al que Robertson, en l'estudi del procés de globalització que hem presentat en els capítols inicials d'aquesta tesi, va anomenar fase d'enlairament (1870-1920). Una etapa on alguns esports d'origen britànic,

---

<sup>239</sup> Tal com es veurà en la part del treball de camp d'aquesta tesi, a Espanya el futbol professional de la Primera i la Segona Divisió A està gestionat per la Liga Nacional de Fútbol Professional (LNFP).

com el tennis o el futbol, es va difondre a nivell continental i de tot l'Imperi Britànic, exportant també la seva idea del *fair play*. El futbol, però, al principi, es va presentar com un esport "exclusivament anglès" i, per tant, "no es va fer cap esforç per estendre'l" (Lanfranchi, et. al., 2004: 49). Aquesta actitud no va impedir que, de seguida, desvetllés l'interès de les comunitats anglòfiles de les societats europees i de la gent de les escoles de negocis, universitats o col·legis tècnics d'Alemanya, França o Suïssa, que veien el futbol com un senyal de modernitat.

Però és també a partir de 1870 on Lanfranchi, et. al. (2004: 21-34) situa "la popularització del futbol". Una popularització que inicialment té tres factors clau: a) les activitats de promoció social del futbol que va fer la FA sota la direcció de Charles Alcock; b) el fet que el futbol no era tan violent com el rugbi i c) la introducció de la competició, amb la primera FA Challenge Cup Competition a la temporada 1871-72. En aquests mateixos anys, després d'Anglaterra, les associacions d'Escòcia, Gales i Irlanda van establir competicions similars que van donar al futbol una empenta decisiva per sobre del rugbi. Segons apunta el mateix autor, aquestes competicions van dotar les comunitats locals de rivalitat, generant emoció i possibilitats d'apostar. La temporada 1888-89, dotze clubs van iniciar la primera Football League.

El futbol no només es va popularitzar durant l'últim terç de segle XIX, sinó que a partir de 1880 va començar un procés de mercantilització quan, mentre les masses de treballadors qualificades angleses van començar a estar disposades a pagar per veure els seus equips, també els empresaris van veure oportunitats de negoci en la gestió dels clubs. Pels treballadors, el descans del dissabte i l'estabilitat dels salaris va donar-los més possibilitats de gaudir de l'esport. Mentrestant, la FA va intentar evitar la contractació de jugadors amb l'aplicació de suspensions i desqualificacions. Però el punt d'inflació va arribar a la temporada 1884-85. En aquella lliga, el Preston North End va jugar contra l'Upton Park en quarta ronda de la FA Cup. Al final del partit, l'Upton Park, de Londres, va acusar els locals d'haver inclòs jugadors professionals en el seu equip. Finalment, la FA també va trobar el Preston culpable d'haver incorporat jugadors d'altres districtes i d'haver-los trobat una feina. El Preston va ser desqualificat de la FA Cup. Però aquest fet va portar que un grup de clubs de Lancashire estudiés la possibilitat de trencar amb la FA, la principal crítica de la qual era que era molt londinenca i no tenia en compte els clubs de les altres regions. En aquesta tessitura, el secretari de la FA Charles Alcock va veure que si la FA volia mantenir el seu control sobre tot el futbol anglès havia d'adaptar-se al professionalisme, i el 1885 es va arribar al compromís que el professionalisme era legalitzat sota el control de la FA (Lanfranchi, et. al., 2004: 23-24).

El tombant de segle és un moment clau per a l'organització mundial del futbol. El 1904 hi haurà la creació de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Una federació internacional que es fundarà amb l'oposició dels britànics, que optaven per una proposta més local: "Per què crear una federació internacional quan tot just ha començat la creació de les associacions nacionals en el continent?" (Lanfranchi, et. al., 2004: 59). Així doncs, els promotors (la francesa Union des Sociétés de Sports Athlétiques) van procedir sense els britànics i en una conferència entre el 21 i el 23 de maig de 1904 van fundar la FIFA amb membres de França, Bèlgica, Holanda, Suïssa, Espanya, Dinamarca i Suècia. La FA no s'adherirà a la FIFA fins un any després. Inicialment, la FIFA va inspirar-se en la promoció dels valors de l'olimpisme del baró de Coubertin i es va gestionar amb una visió eurocèntrica (Tomlinson, 2000), però serà la presidència del brasiler Joao Havelange (1974-1998) la que establirà els fonaments per a l'expansió global de l'organització.

**Figura 5.4. Presidents de la FIFA des de la seva fundació, el 1904**  
**Font: Tomlinson (2000: 55)**

| <b>President</b>    | <b>Nacionalitat</b> | <b>Mandat</b> |
|---------------------|---------------------|---------------|
| Robert Guérin       | França              | 1904-06       |
| Daniel Woolfall     | Regne Unit          | 1906-18       |
| Jules Rimet         | França              | 1921-54       |
| Rodolfe Seeldrayers | Bèlgica             | 1954-55       |
| Arthur Drewry       | Regne Unit          | 1956-61       |
| Sir Stanley Rous    | Regne Unit          | 1961-74       |
| Dr. Joao Havelange  | Brasil              | 1974-98       |
| Joseph Sepp Blatter | Suïssa              | 1998-...      |

Tal com destaca Tomlinson (2000: 63), quan Havelange va prendre el control de la FIFA, aquesta era una organització amb pocs treballadors i una economia modesta, amb menys de 100 membres i només organitzava un únic torneig, una Copa Mundial de 16 nacions. Després d'un quart de segle, quan Havelange va deixar el càrrec la FIFA tenia més de 4 bilions de dòlars a les seves arques, el futbol s'havia convertit en una indústria global i s'organitzaven campionats mundials de futbol base i femení. Durant aquests anys, Tomlinson (2000: 63) afirma que l'expansió de l'organització es deu, sobretot, a "la creació d'acords de patrocini amb companyies multinacionals com Coca-Cola, Adidas i McDonald's". No obstant, les crítiques a la FIFA d'Havelange són clares. Per una banda, Tomlinson (2000, 64-66) explica com els estrets col·laboradors del brasiler –entre ells el

director de comunicació Guido Tognoni— el consideraven un “mestre del poder”, que podria “fer el que volia”. Per l'altra, Llonto (2005: 57-59) critica la pretesa neutralitat política que sempre ha caracteritzat l'organització, per exemple, amb la defensa de l'Argentina com a seu del Mundial del 1978, dos anys després que el general Videla perpetrés el cop d'estat.<sup>240</sup>

Neutralitat política. Aquesta és, des dels seus inicis, la màxima que va inspirar la FIFA en relació amb el seu posicionament sobre la política interna de cada un dels seus membres. Segons Lanfranchi et. al. (2004: 276), “l'ambició de la FIFA per expandir-se globalment sempre la va portar a passar per sobre dels problemes ideològics. No obstant, el trencament de relacions internacionals i les tensions internes entre els seus membres van posar sempre la FIFA en una situació complicada”. En aquest sentit, una “posició d'ignorància” envers els conflictes ha estat, moltes vegades, la política dominant de l'organització (Lanfranchi et. al., 2004: 276).<sup>241</sup> En el mateix pla polític, el fet que actualment hi hagi 23 associacions dins la FIFA que no pertanyen a un estat també implica que la FIFA ha estat sempre anticipant-se al reconeixement de nous estats. D'aquesta manera, Palestina té el seu propi representant dins la FIFA, així com també les associacions d'Escòcia, Irlanda del Nord o Gal·les.

En l'era global, i quan la FIFA ja es considera un dels negocis més lucratius de les indústries culturals (Tomlinson, 2000), també hi ha qui qüestiona el sistema de governança monopolístic i vertical que aquesta organització ha implementat durant els anys. Holt (2007: 50) exposa que, avui per avui, la FIFA ja es troba amb uns clubs que estan agafant un paper cada dia més influent en la regulació del futbol, mentre que Sugden (2002: 62-63) insisteix que el sistema de governança del futbol és una xarxa on els grans negocis estan jugant un rol decisiu. No és estrany, doncs, que la UEFA donés tanta importància a la creació, el 25 de gener de 2008, de l'Associació de Clubs Europeus (ECA)<sup>242</sup> i la firma del Memoràndum d'Entesa amb el nou organisme. La UEFA estableix

---

<sup>240</sup> Pablo Llonto explica en el seu llibre *La vergüenza de todos*, com Havelange i Videla van negociar el rescat del fill del diplomàtic brasiler Paulo Paranagua, detingut el 1977 per membres de l'exèrcit argentí juntament amb la seva companya Maria Regina Pilla, a canvi que el Mundial del 1978 es mantingués a l'Argentina (Llonto, 2005: 57-59).

<sup>241</sup> Lanfranchi et. al. (2004: 271-296) explica detalladament els posicionaments polítics de la FIFA en determinats moments de la història, com per exemple durant la Segona Guerra Mundial. La neutralitat de l'organització es pot comprovar avui en dia en els materials publicats durant aquella època, on la paraula “guerra” no s'utilitza i, en el seu lloc, s'usen les paraules “fets”, “circumstàncies” o l'expressió “crisis internacional”. Aquesta política de neutralitat també ha estat la causa que en alguns moments hi hagi hagut autors que hagin considerat que la FIFA va encobrir règims i sistemes de govern poc democràtics.

<sup>242</sup> La ECA està formada per 103 clubs, amb un nombre exacte d'equips per federació establerts cada dos anys segons les bases de la classificació de la UEFA i d'acord amb els següents principis: les tres federacions de major rang tindran cinc clubs; les següents tres, quatre clubs; les associacions entre el setè i el quinzè lloc en tindran tres i les classificades entre el setzè i el vint-i-sisè, dos. La resta, un equip.

que l'ECA és, a partir del 2008, l'únic organisme que representa oficialment els clubs a escala europea i, juntament amb la FIFA, la UEFA es compromet a pagar compensacions als clubs per les convocatòries i possibles lesions de jugadors per les seleccions estatals participants a la Copa Mundial i al Campionat d'Europa.<sup>243</sup> Per la seva banda, la ECA reconeix a la UEFA com l'organisme rector del futbol al vell continent i a la FIFA com a organisme rector del futbol d'abast mundial<sup>244</sup>.

Amb la creació de la ECA s'acabava un període on els clubs més rics estaven representats dins el G-14<sup>245</sup>. El G-14 era un grup de pressió nascut l'any 2000 en el marc de les pressions que l'agència Media Partners feia a la UEFA per reformar el sistema de competició de la UEFA Champions League que s'havia establert des de 1992<sup>246</sup>. L'agència s'havia limitat a explotar la insatisfacció dels clubs per la manera com els beneficis de la UEFA Champions League es repartien entre ells, a la vegada que incentivava els clubs a negociar per ells mateixos amb la UEFA trencant la xarxa de relacions tradicionals que passava pel binomi federació nacional-confederació (Holt, 2007). No obstant, el G-14 no deixava de presentar problemes com a grup de pressió. Segons explica Holt (2007: 57), "l'organització només representava els clubs dels set mercats més importants, permetent augmentar el potencial econòmic només als llocs on ja hi havia hagut un èxit anterior. A més a més, és qüestionable si 18 clubs poden actuar unilateralment, sense tenir en compte la resta de clubs molt més repartits geogràficament".

### 5.3.3. Les administracions: l'intervencionisme en el negoci del futbol

Com a grups participants al negoci de l'esport, les administracions (governos estatals o organismes supranacionals) han estat un element regulador a l'hora de trencar les diverses sinergies que es desenvolupen entre els actors del complex mediàtic i esportiu

---

<sup>243</sup> SÁNCHEZ VEGA, G. [en línia]. "El G-14 promueve una gran asociación de clubes de fútbol para presionar a la UEFA" a *Cinco Días*. 16 de noviembre de 2007. [http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/G14/promueve/gran/asociacion/clubes/futbol/presionar/UEFA/cds/cdi/20071116cdscdiemp\\_15/Tes/#](http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/G14/promueve/gran/asociacion/clubes/futbol/presionar/UEFA/cds/cdi/20071116cdscdiemp_15/Tes/#) [Data de consulta: 23 de juny de 2008].

<sup>244</sup> UEFA. [en línia]. "Comienza una nueva era". <http://es.uefa.com/uefa/keytopics/kind=4096/newsid=648374.html> [Data de consulta: 23 de juny de 2008].

<sup>245</sup> Els membres fundadors del G-14 van ser el Real Madrid, el FC Barcelona, la Juventus, l'AC Milan, l'Inter Milano, el Manchester United, el Liverpool, el Bayern de Munich, el Borussia Dortmund, l'Olympique de Marseille, el Paris Saint-Germain, l'Ajax d'Amsterdam, el PSV Eindhoven i el FC Porto. El 2002 s'hi va afegir l'Arsenal FC, el Bayer Leverkusen, l'Olympique Lyonnais i el València CF.

<sup>246</sup> Des del canvi de nom de la competició, l'any 1992, de Copa de Campions d'Europa a UEFA Champions League, aquesta competició no va deixar d'ampliar el nombre de participants. En el moment que Media Partners promou la proposta de reforma, l'any 1998, hi havia 24 equips dividits en sis grups. Després de la reforma, la temporada 1999-2000, s'amplia el nombre de participants fins a 32, organitzats en vuit grups a la primera ronda i planificant una segona ronda de quatre grups. Els dos primers de cada un dels grups entrarien al sorteig de quarts de final. La temporada 2003-04, i malgrat la oposició dels membres del G-14, es va suprimir la segona fase de grups i es va canviar per uns vuitens de final (Holt, 2007).

global. Tot i que aquest punt de la tesi vol centrar l'atenció en les intervencions que vinculen futbol i mitjans de comunicació, cal no oblidar que la intervenció de la Administració en el futbol s'ha donat també en altres àmbits:

- La normativa de seguretat dels estadis. Segons Malcolm (2008: 133), l'*Informe Taylor* del 1990 és un element central pels estudiosos de l'esport. L'*Informe Taylor* és conseqüència de la tragèdia de Hillsborough, on 95 fans del Liverpool van morir aixafats contra les tanques de l'estadi de Hillsborough durant una semifinal de la FA Cup (15 d'abril de 1989) entre el conjunt de Liverpool i el Nottingham Forest, a causa d'una allau de seguidors a la graderia. Arran de l'informe, els clubs anglesos i escocesos van veure's obligats a fer asseure tots els seguidors que assistien als partits. L'informe marca un punt d'inflexió en la política de seguretat dels estadis: del control policial de les masses a la prevenció i la planificació de la seguretat a les instal·lacions esportives (Malcolm, 2008: 133-134).<sup>247</sup> Més recentment, el 27 de març de 2007, el Parlament Europeu va emetre una resolució sobre el *Futur del futbol professional a Europa*, on en el seu punt 29 demana als estats membres que "creïn els mecanismes necessaris per fomentar la cooperació entre els clubs, les forces de l'ordre i les agrupacions de seguidors, a fi de combatre les agressions, actes de vandalisme i altres comportaments delictius abans, durant i després de la celebració dels partits de futbol i per intercanviar millors pràctiques" (PE, 2007: 7).
- La política de contractació de jugadors. Un exemple clar el trobem amb la *Sentència Bosman*<sup>248</sup>, que va emetre el Tribunal de Justícia de la UE el 15 de desembre 1995. La clau de la sentència es troba a l'article 48 del Tractat de Roma o Tractat Constitutiu de la Comunitat Econòmica Europea (25 de març de 1957) – que permet la lliure circulació de treballadors entre els països firmants– i que la sentència aplica als futbolistes perquè els equipara a qualsevol altre tipus de treballador. Per tant, la norma que obligava els clubs a pagar per fitxar un jugador que acabava contracte amb un altre club de la UE es considerava il·legal. La sentència només considerava dues situacions on no s'aplicava la norma: el pagament per part del club contractant dels drets de formació d'un jugador jove al

---

<sup>247</sup> Brick (2000: 163) també destaca altres intervencions que ha fet l'administració del Regne Unit per controlar el fenomen del *hooliganisme*. L'autor destaca lleis com la *Football Spectators Act*, de 1989; la *Football (Offences) Act*, de 1991; la *Sports Events (Control of Alcohol) Act*, de 1985 i la *Criminal Justice and Public Order Act*, de 1994.

<sup>248</sup> EUR-LEX. [en línia]. *Asunto C-415/93. Union royale belge des sociétés de football association ASBL y otros contra Jean-Marc Bosman y otros* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0415:ES:HTML> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

seu club d'origen si aquest ho reclama i la necessitat d'equiparar la competència esportiva amb normes que permetin real·lotjar recursos cap als clubs més modestos (Foster, 2000: 41-42).

- La lluita contra el dopatge. A nivell comunitari, el Parlament Europeu va aprovar el 8 de maig de 2008 un informe de la diputada del Partit Popular Europeu, Manolis Mavrommatis, sobre el *Llibre Blanc de l'Esport*, que instava els 27 països membres a fer un front comú contra el tràfic de substàncies dopants il·legals, que considerin de la mateixa manera que el tràfic de drogues i que adaptin les legislacions nacionals en aquest sentit.<sup>249</sup> A Espanya, el 21 de novembre de 2006 s'havia aprovat la *Ley de Protección de la Salud y Lucha contra el Dopaje en el Deporte*, marc regulador d'aquesta problemàtica a l'Estat espanyol.<sup>250</sup>

Tot i això, és en la política audiovisual i de la competència on es poden detectar els casos d'intervenció administrativa més significatius per aquesta tesi. Maguire (1999: 152) n'identifica algunes: "Durant els anys noranta, diverses crides s'han fet des del govern del Regne Unit i, fins i tot des de la Comissió Europea, per adoptar un llistat d'esdeveniments esportius dels quals s'ha d'assegurar que cap operador en tindrà els drets exclusius i, per tant, privaria l'accés del públic general en aquest esdeveniment". Però les administracions, com per exemple la Comissió Europea, no només han tingut intervencions a favor de garantir el lliure accés dels públics a continguts esportius considerats d'interès general, sinó també han intervingut en un camp com és la defensa de la competitivitat entre les organitzacions esportives participants en una determinada competició.

La Unió Europa és un bon exemple per poder analitzar com una determinada Administració, en aquest cas supranacional, ha portat a terme una política audiovisual i de la competència que trenca, en alguns moments, els interessos particulars dels actors del complex mediàtic i esportiu global que hem analitzat en la primera part d'aquesta tesi. En el sector audiovisual, la política dels estats membres es desenvolupa a partir del marc establert l'any 1989 per la Directiva de Televisió Sense Fronteres<sup>251</sup>, renombrada com a

---

<sup>249</sup> PALAMENT EUROPEU. [en línia]. "El PE pide igualar la lucha contra el dopaje al combate contra el tráfico de drogas". [http://www.europarl.europa.eu/news/expert/infopress\\_page/041-28228-128-05-19-906-20080430IPR28013-07-05-2008-2008-true/default\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/expert/infopress_page/041-28228-128-05-19-906-20080430IPR28013-07-05-2008-2008-true/default_es.htm) [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

<sup>250</sup> CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. [en línia]. *Ley Orgánica 7/2006, de 21 de noviembre, de Protección de la Salud y Lucha contra el Dopaje en el Deporte*. <http://www.csd.mec.es/csd/salud/2Dopaje/03PrLeyDopaje> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

<sup>251</sup> CONSELL DE LES COMUNITATS EUROPEES. "Directiva 89/552/CEE del Consejo, de 3 de octubre de 1989, sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados Miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva" a *Diario Oficial de las Comunidades*. Num. L 298. Brussel·les: Consell de les Comunitats Europees, 17 d'octubre de 1989. p. 0023 – 0030. Directiva modificada per la Directiva 97/36/CE del Parlament Europeu i del Consell.



Directiva de Serveis de Mitjans Audiovisuals Sense Fronteres després de la revisió aprovada pel Parlament Europeu el 29 de novembre de 2007 i que estableix els nivells mínims que han de garantir la regulació del contingut de les emissions televisives dels estats membres, així com també fa una “adaptació del marc regulador que reflecteix els efectes dels canvis estructurals, la difusió de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) i l'evolució tecnològica en els models de negoci, especialment en el finançament de la radiodifusió televisiva comercial, i que garanteix unes condicions òptimes de competitivitat i seguretat jurídica per les TIC i els serveis i indústries de mitjans de comunicació a Europa, així com també pel respecte a la diversitat cultural i lingüística” (UE, 2007: 27). Uns nivells mínims que, entre altres coses, han de garantir que els organismes de radiodifusió televisiva sotmesos a la jurisdicció de cada estat membre “no retransmetin en exclusiva esdeveniments que aquest estat membre consideri de gran importància per la societat, de manera que es privi una part important del públic d'aquest estat membre la possibilitat de seguir aquests esdeveniments, en directe o en diferit, a la televisió de lliure accés” (UE, 2007: 42).

Les polítiques de la competència de la Unió Europea estan regulades pels articles 81 i 82 del Tractat de la Comunitat Europea.<sup>252</sup> L'article 81 prohibeix aquells acords entre organitzacions comercials que afecten el comerç entre els estats membres (Monti, 2001: 2), mentre que l'article 82 prohibeix les posicions dominants d'una determinada organització en qualsevol dels estats (Kroes, 2006: 3).

En el món de l'esport, la Direcció General de la Competència de la UE és especialment sensible en relació amb la venda dels drets audiovisuals d'un determinat club, organització o competició a un operador de ràdio, televisió, Internet o telefonia mòbil. Sobretot, perquè tal com estableix el *Llibre Blanc de l'Esport*, publicat per la mateixa Comissió Europea (2007), “els aspectes que relacionen l'esport i els mitjans de comunicació s'han fet crucials des del moment que els drets de televisió són la principal font d'ingressos per l'esport professional a Europa. Conseqüentment, els drets televisius són una font de continguts essencials pels operadors” (CE, 2007b: 17).

D'aquesta manera, hi ha dues principals preocupacions pel que fa a la venda de drets: l'exclusivitat i la venda conjunta (Monti, 2000; Toft, 2006). El principal problema de l'exclusivitat no està en la tinença per part d'un operador dels drets exclusius per un

---

<sup>252</sup> UNIÓ EUROPEA. [en línia]. “Versión consolidada del Tratado de la Comunidad Europea (2002)” a *Diario Oficial de las Comunidades*. Núm. C 325. Brusel·les: Unió Europea, 2002. [http://europa.eu.int/eur-lex/es/archive/2002/c\\_32520021224es.html](http://europa.eu.int/eur-lex/es/archive/2002/c_32520021224es.html) [Data de consulta: 5 d'agost de 2007].

esdeveniment puntual, sinó per un període llarg de temps. En aquest sentit, des de la Comissió Europea s'apunta que la "legislació comunitària o nacional ha de protegir els interessos del públic i assegurar el dret d'un gran nombre de gent a l'accés a determinats programes" (Monti, 2000: 7). Per exemple, és aquí on hi ha un enllaç clar entre les polítiques audiovisuals i de la competència comunitàries, ja que els estats membres, segons la Directiva de Serveis de Mitjans Audiovisuals Sense Fronteres, podran establir una llista d'esdeveniments, nacionals o no nacionals i determinar, també, "si els esdeveniments han de ser transmesos totalment o parcialment en directe o, en cas necessari i apropiat, per raons objectives d'interès públic, totalment o parcialment en diferit" (UE, 2007: 42).

Pel que fa a la segona preocupació, existeixen inicialment dos problemes. En primer lloc, segons s'interpreta de la lectura dels articles 81 i 82 del Tractat de la Comunitat Europea, la venda conjunta de drets es configura com "un acord horitzontal" entre organitzacions comercials i, per tant, quedaria prohibit per l'article 81.1 del tractat (Toft, 2006: 6). En segon lloc, la venda conjunta té conseqüències negatives pel mercat (Toft, 2006: 6):

- Tancament del mercat: La venda conjunta de drets a un determinat operador implica que en té el control exclusiu en una determinada àrea geogràfica. Per tant, hipoteca l'accés a aquest producte per la resta de possibles compradors del mercat.
- Tractament preferent dels drets: Aquest efecte apareix en el moment que l'organització venedora dels drets dóna preferència a un determinat tipus de drets, a expenses d'altres drets que resten amagats del mercat. Per exemple, si una organització deixa d'oferir els drets sobre serveis TIC per tal de protegir el valor dels seus drets televisius.

No obstant, la Unió Europea ha establert les mesures per contrarestar aquestes dues problemàtiques. En el primer cas, es pot apel·lar a l'article 81.3 del tractat per justificar una "relació real d'agència" (Toft, 2006: 6) en cas d'haver-hi un acord entre l'organització venedora i una agència de màrqueting (pròpia o externa), on l'organització assumeix el risc econòmic de la venda i l'agència actua en nom de l'organització. A més a més, la Comissió Europea considera que la venda de drets col·lectius pot beneficiar els consumidors en els termes que estableix l'article 81.3. Segons Toft (2006: 7), els beneficis són:

- Creació d'un únic interlocutor, que és molt més eficient perquè redueix els costos de transacció entre l'organització esportiva i els operadors.
- La creació d'una única marca en la venda de drets col·lectius afavoreix un major reconeixement dels productes mediàtics per l'audiència i, per tant, una major difusió.
- La creació d'un producte únic. Un producte propi de l'organització venedora dels drets i no pas de cada un dels clubs participants. Un producte propi que és més atractiu per l'audiència.

En el segon cas, la Comissió Europea ha establert una sèrie de mesures per tal d'assegurar que la venda conjunta de drets va en benefici de la competitivitat en el mercat. Toft (2006: 7-9) en detalla algunes:

- Organització de la venda conjunta sota criteris de transparència i no discriminació. La venda de drets serà sotmesa a un informe d'un comissari que retornarà a la Comissió per assegurar que ha estat feta sota criteris de transparència.
- Limitació dels contractes de compra de drets exclusius a tres anys.
- Obligació de les organitzacions venedores a crear paquets de drets per vendre de forma separada.
- Obligació de les organitzacions venedores a vendre els drets en un període determinat de temps. En cas contrari, aquells drets retornen automàticament al seu club d'origen.
- Limitació de plataformes d'emissió pel comprador dels drets.
- Possibilitat d'un operador dominant en diversos mercats veïns de revendre alguns paquets de drets a un altre operador.
- Imposició de requeriments de venda a més d'un operador en cas d'haver-hi una possibilitat real que un operador estengués la seva posició dominant en el mercat més enllà del final del contracte.

Com a resum, el *Llibre Blanc de l'Esport* (2007) estableix un requeriment clar: "La Comissió recomana a les organitzacions esportives que prestin atenció a la creació i manteniment dels mecanismes de solidaritat. En l'àrea dels drets audiovisuals de l'esport, aquests mecanismes poden prendre la forma d'un sistema de venda de drets col·lectius o, alternativament, un sistema de venda de drets individuals dels clubs, però ambdós casos lligats a mecanismes sòlids de solidaritat" (CE, 2007b: 17). Així doncs, d'aquest requeriment es desprèn que "la Comissió només intervindrà en la venda conjunta de drets

televisius per una associació o lliga nacional o internacional quan aquesta venda afecti el comerç entre estats membres” (Monti, 2000: 6). A continuació, podem veure com s'aplica aquesta regulació comunitària amb un estudi de cas:

### ***La venda conjunta dels drets de la UEFA Champions League***

El 24 de juliol de l'any 2003, la Comissió Europea va adoptar una decisió final en relació amb la proposta de la UEFA de venda conjunta dels drets de difusió de la Lliga de Campions (Champions League).<sup>253</sup> En una competició com la Lliga de Campions, segons Toft (2003: 50-51), es fa necessària la forma de la venda conjunta: “Negociar els drets dels equips a partir d'un únic interlocutor és de particular interès per una competició internacional com la UEFA Champions League, ja que aquest torneig involucra un nombre elevat de clubs de futbol de diferents països. A més a més, els seus patrons de propietat varien d'estat en estat i hi ha una gran varietat d'operadors de diversos països que demanen drets per emetre en els seus mercats nacionals”.

L'opció inicial que el 1999 va presentar la UEFA de venda conjunta de drets implicava que “tots els drets televisius eren venuts a un únic operador televisiu en obert a cada un dels estats membres per un període de quatre anys. Alguns d'aquests drets podien ser revenuts a un operador de televisió de pagament, subjecte al consentiment previ de la UEFA i al pagament a aquesta organització del 50% de la revenda” (Toft, 2003: 48). Davant d'aquesta opció, la CE es va oposar originalment a la proposta de venda conjunta que feia la UEFA, perquè aquesta opció impedia veure en directe tots els partits, al mateix temps que es negava simplement als operadors d'Internet i telefonia mòbil l'accés als drets.<sup>254</sup> La CE afirmava que “segons com es produïa l'empaquetament dels drets de les competicions del futbol, la venda podia comportar posicions dominants en el mercat o privar l'entrada de nous operadors. Per aquest motiu, la Comissió recomanava la creació de paquets de drets més petits que es poguessin vendre de forma separada en un mercat a diferents operadors” (Toft, 2003: 48). No obstant, la institució comunitària també recordava que fóra bo que els contractes no fossin majors a tres anys, “per assegurar oportunitat freqüents i regulars als operadors de competir pels drets” (Toft, 2003: 48).

---

<sup>253</sup> COMISSIO EUROPEA. [en línia]. IP/03/1105. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/1105&format=HTML&aged=1&language=ES&guiLanguage=en> Brussel·les, 24 de juliol de 2003. [Data de consulta: 5 d'agost de 2007].

<sup>254</sup> COMISSIO EUROPEA. [en línia]. IP/03/1105. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/1105&format=HTML&aged=1&language=ES&guiLanguage=en> Brussel·les, 24 de juliol de 2003. [Data de consulta: 5 d'agost de 2007].

Com a resultat de les objeccions de la Comissió a la proposta inicial de la UEFA del 1999, l'organisme regulador del futbol europeu va proposar un nou acord de venda conjunta que podia ser aplicable a partir de la temporada 2003-04. Aquest nou acord preveia:<sup>255</sup>

- La UEFA continuarà comercialitzant centralment els drets de retransmissió per televisió en directe dels partits de la nit del dimarts i el dimecres. Els drets principals es dividiran en dos paquets separats que donaran als radiodifusors que els obtinguin el dret a escollir els dos millors partits.
- La UEFA tindrà inicialment el dret exclusiu de vendre els restants drets de retransmissió en directe de la Lliga de Campions. Malgrat tot, si no aconsegueix vendre aquest paquet després d'una determinada data, els clubs individualment podran comercialitzar els partits per si mateixos.
- El nou sistema de venda conjunta també ofereix oportunitats als nous operadors dels mitjans, ja que tant la UEFA com els clubs de futbol podran oferir el contingut de la Lliga de Campions a Internet i als operadors que intentin posar en funcionament o impulsar la nova generació de serveis mòbils de telèfons que utilitzin la tecnologia UMTS.
- Els clubs individuals de futbol també tindran, per primera vegada, el dret a explotar els drets de televisió en diferit i a utilitzar el contingut d'arxiu, per exemple, per la producció de vídeos per posar a l'abast dels seus aficionats una major i més àmplia oferta.
- La UEFA no vendrà els drets durant un període superior a tres anys i ho farà a través d'una licitació pública que permeti que tots els radiodifusors puguin presentar ofertes.

D'aquesta manera, es pot observar en les clàusules que s'especifiquen a sobre d'aquestes línies que la CE va respectar les diverses opcions que Toft (2006) apunta per tal d'assegurar la competitivitat en els mercats on es produeix una venda conjunta de drets i cercar un equilibri entre la venda conjunta i l'explotació individual i paral·lela a la UEFA dels drets televisius i sobre serveis TIC dels clubs (Toft, 2003: 51-52).

Conseqüentment, el monopoli que es podria generar en un mercat mediàtic sense regulació s'evita amb unes clàusules que impedeixen que un determinat grup de comunicació es faci amb el control exclusiu i permanent dels drets d'una determinada

---

<sup>255</sup> COMISSIÓ EUROPEA. [en línia]. IP/03/1105. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/1105&format=HTML&aged=1&language=ES&guiLanguage=en> Brussel·les, 24 de juliol de 2003. [Data de consulta: 5 d'agost de 2007].

competició. El fet d'haver de negociar cada trienni la venda de dos paquets separats de drets de la competició garanteix la competència entre empreses de comunicació, així com també "permet que els esdeveniments de gran importància per la societat [en aquest cas la Lliga de Campions] no s'emetin en exclusivitat, de tal manera que es garanteix que parts significatives del públic de l'estat membre en qüestió puguin seguir aquest esdeveniment en una emissió televisiva d'accés obert" (CE, 2003: 15). Aquest últim requeriment és un dels nivells mínims que s'han de respectar en l'emissió de productes audiovisuals, segons la Directiva de Televisió Sense Fronteres (CE, 2003: 15), vigent l'any 2003.

Així mateix, els clubs tampoc queden desemparats davant el sistema mediàtic i aconsegueixen retenir part del contingut audiovisual generat per la celebració de la competició per nodrir els seus mitjans propis, així com la capacitat de recuperar el control sobre els seus drets en cas que aquests no siguin venuts. Aquesta acció va en la línia que marca el *Llibre Blanc de l'Esport* (2007) de promoure i desenvolupar "un model de finançament sostenible de les organitzacions esportives" (CE, 2007b: 12).

Un últim aspecte a destacar fruit del resultat final de la negociació entre UEFA i Comissió Europea és la importància estratègica que la institució comunitària atorga al sector TIC (CE, 2003). En aquest sentit, que la Comissió Europea vetllés per l'accés dels nous operadors de mitjans (portals d'Internet, operadores de telefonia...) als continguts de la competició és una declaració d'intensions positiva de la Comissió envers el sector TIC que en demostra la confiança que aquesta li atorga econòmicament.

Abans de tancar aquest punt, però, no voldria passar per alt que les administracions no només han estat un actor regulador de les dinàmiques del complex mediàtic i esportiu global, sinó que a vegades també han contribuït al reforçament de les comunitats locals establint projectes comuns (educatius, de civisme...) o han establert relacions de simbiosi de tipus econòmic amb les organitzacions esportives.

Per exemple, Perkins (2000: 109) destaca el valor en termes de màrqueting de ciutat que té un equip victoriós per una comunitat. També, Markovits i Hellerman (2001) i Szymanski i Zimbalist (2005) analitzen la manera com s'estructura el negoci del futbol als Estats Units i expliquen com les administracions locals tenen un rol important a l'hora d'invertir en infraestructures perquè les franquícies decideixin establir la seva base a una ciutat i no a una altra. Finalment, existeixen casos d'ajuntaments, com el de Huelva, que han comprat la majoria d'accions d'un club (RC Recreativo de Huelva) per permetre la

reconversió de l'entitat en Societat Anònima Esportiva. La temporada 1997-98, quan l'equip va ascendir de Segona Divisió B a Segona Divisió A, l'Ajuntament va vendre els terrenys de l'estadi Vell Colombino i va dipositar els 2.690 milions de pessetes necessaris per fer la reconversió.<sup>256</sup>

#### 5.3.4. El futbolista professional: migracions i 'estrelles mediàtiques'

En aquest punt farem una aproximació a la figura del futbolista professional, entenent que aquest és també un dels públics essencials (intern i extern) d'una organització esportiva. En primer lloc, ho farem incidint en els patrons de migració (Maguire, 1999) que s'han presentat en el punt 1.3 d'aquesta tesi. En segon lloc, parlant de la relació de simbiosi que hi ha entre jugadors, mitjans de comunicació i marques comercials (Parry, 2003).

#### ***Les migracions dels futbolistes. De la perifèria al cor d'Europa***

En el punt 1.3 d'aquesta monografia presentava la classificació que Joseph Maguire (1999) fa dels patrons de migració dels esportistes professionals. El món del futbol no s'escapa d'aquest fenomen, totalment vinculat amb el procés de globalització i necessari de conceptualitzar en un context més general (Maguire, 1999 i Dietschy, 2006).

Europa s'ha convertit, segons expliquen Maguire i Pearton (2000: 182), en el "cor de l'economia del futbol". Per una banda, a nivell comunitari, a partir de la *Sentència Bosman*, que hem exposat en el punt anterior (5.3.3.), el Tribunal de Justícia de la UE va anul·lar les restriccions sobre el nombre de jugadors comunitaris que podien tenir les plantilles dels equips de la UE<sup>257</sup>. D'aquesta manera, la mobilitat dels jugadors comunitaris entre els països es va incrementar de forma considerable, i va provocar, per exemple, que alguns clubs tinguin més jugadors estrangers (comunitaris o no) que no del país (en la temporada 2007-08, Real Madrid<sup>258</sup> i FC Barcelona<sup>259</sup> només tenien 9 jugadors espanyols en una plantilla de 20 i 24 components, respectivament).

---

<sup>256</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de comunicació del Recreativo de Huelva, Nardi Lafuente. [Data d'entrevista: 21 d'octubre de 2007].

<sup>257</sup> EUR-LEX. [en línia]. *Asunto C-415/93. Union royale belge des sociétés de football association ASBL y otros contra Jean-Marc Bosman y otros* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0415:ES:HTML> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

<sup>258</sup> REAL MADRID. [en línia]. [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Primer\\_Equipo/1193040475259/Plantilla/Plantilla.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Primer_Equipo/1193040475259/Plantilla/Plantilla.htm) [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

<sup>259</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/futbol/temporada\\_07-08/plantilla/plantilla.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/futbol/temporada_07-08/plantilla/plantilla.html) [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

Per l'altra, Europa s'ha convertit en un pol d'atracció per a la majoria de jugadors de la resta del planeta. Maguire i Pearton (2000) ho exemplifiquen amb una investigació sobre els equips de procedència dels 704 jugadors que van prendre part del Mundial de França del 1998. Aquests dos autors van veure que un 62% dels jugadors (436) estaven jugant en equips europeus; que les lligues d'Espanya, Anglaterra, Itàlia i Alemanya eren les més atractives amb 270 dels jugadors participants al Mundial i, finalment, que només cinc seleccions (Anglaterra, Espanya, Japó, Mèxic i Aràbia Saudita) tenien un equip format per jugadors que no havien marxat del seu país d'origen (Maguire i Pearton, 2000: 182-183). També Deitschy (2006: 78) treballa els fluxos migratoris dels futbolistes, sobretot entre l'Àfrica i Europa, i destaca com França és un punt d'arribada de múltiples joves promeses que "atretes per uns intermediaris amb pocs escrúpols, juguen en petites formacions sense permís de residència i amb temor permanent d'un control de la policia que les pogués enviar de tornada a casa".

### **'Estrelles mediàtiques', marques i mitjans de comunicació**

No obstant, l'anàlisi dels esportistes no només es pot fer des d'un punt de vista sociològic –seguint els patrons de propietat teixits per Maguire a partir de la sociologia figuracional– sinó que cal parlar dels elements econòmics que envolten aquests esportistes. Precisament, el mateix autor britànic exposa que un dels patrons més comuns en l'esport professional és el dels "mercenaris" (Maguire, 1999: 105), o aquells esportistes que es mouen d'un equip a un altre per incentius essencialment econòmics.

En el futbol trobaríem molts exemples que es poden ajustar a aquest patró. Per exemple, cada estiu la premsa esportiva espanyola treu a la llum un *serial d'estiu* sobre el possible fitxatge d'un nou jugador per un dels grans del futbol estatal: Real Madrid o FC Barcelona. La rumurologia sobre les pressions d'un club a l'altre o a l'entorn del jugador perquè acabi firmant són la font de les notícies i cròniques d'obertura de *Marca*, *As*, *Sport* o *El Mundo Deportivo*. Però, avui en dia, els jugadors no ingressen les principals sumes de diners gràcies als seus contractes amb les organitzacions esportives<sup>260</sup>, sinó a través dels contractes publicitaris que contrauen en el moment que salten a l'espai públic (Lessinger, 2008). La revista francesa *France Football* publica anualment els sous dels principals astres futbolístics:

---

<sup>260</sup> Una ullada a les xifres dels contractes de les principals estrelles entre el 1990 i el 2006 ens pot servir per veure com ha evolucionat el mercat: mentre que Diego Armando Maradona cobrava 320 milions de pessetes anuals (prop de 2 milions d'euros) quan era jugador del Nàpols el 1990 (*El País*, 25 de maig de 1990), l'any 2006 el jugador del FC Barcelona, Ronaldinho, en cobrava 8,5 milions, sent el més ben pagat del moment.



**Figura 5.5. Ingressos dels principals jugadors de futbol, en milions d'euros anuals, el 2008. Font: France Football, 8 abril, 2008: 10-14.**

| Nom               | Equip              | Salari | Primes | Publicitat | Total | Marques   |
|-------------------|--------------------|--------|--------|------------|-------|---|
| Beckham           | Los Angeles Galaxy | 4.2    | 1.8    | 25         | 31    | Adidas, Armani, Mortorola, Pepsi, Sharpie, Coty, Kinesio Taping, Gillette <sup>261</sup> .  |
| Ronaldinho        | Barça              | 8.5    | 0.1    | 15.5       | 24.1  | Nike, Pepsi, Gatorade, Lays, Telemar, Amway, Nutrilite, Electronic Arts, Rexona, Saison Card i Lloret de Mar.   |
| Messi             | Barça              | 6.8    | 0.2    | 16         | 23    | Adidas, Pepsi, Gatorade, A-Style, M. Mirage, MasterCard, Gillette, Banco Sabadell, Air Europa, Garbarino, Telefonica, Repsol YPF, Sportman, McDonald's, La Serenissima i Microsoft <sup>262</sup> . |
| Cristiano Ronaldo | M. United          | 8.5    | 1      | 10         | 19.5  | Nike, Fuji Xerox, Konami, Pep Jeans, Extra Joss, Banco Espirito Santo, Galp, Continent, Office de Turisme de Madère, Bugatti, Mother Toys.  |
| Henry             | Barça              | 8      | 0.3    | 8.5        | 16.8  | Reebok, Gillette, Pepsi, SFR, McDonald's, Konami Jusqua <sup>263</sup> , Tommy Hilfinger.   |
| Terry             | Chelsea            | 9.8    | 0.2    | 3.9        | 13.9  | Umbro, Konami, King of Shave.   |
| Ballack           | Chelsea            | 9.24   | 0.36   | 4.2        | 13.8  | Adidas, Samsung, T. Home, Barito Design i Audi.   |
| Ronaldo           | Milan AC           | 4.2    | 0.2    | 9          | 13.4  | Nike, Guarana Antartica, Banco Santander, Brahma, TIM, Cosmophar Suisse.  |
| Kaká              | Milan AC           | 9      | 0.4    | 5          | 12.9  | Adidas, Armani, Gillette, Barilla, Ringo i Guarana Antartica.   |
| Gerrard           | Liverpool          | 7.6    | 0.3    | 3.9        | 11.8  | Adidas, Unilever i Lucozade.  |

Com es pot comprovar en el quadre que hi ha sobre aquestes línies, el principal ingrés de la majoria de jugadors no és el salari que cobren de l'entitat on juguen<sup>264</sup>, sinó els ingressos derivats dels contractes amb les marques comercials.

<sup>261</sup> El contracte amb aquesta marca va acabar el 2007.

<sup>262</sup> El contracte amb aquesta marca va acabar el 2007.

<sup>263</sup> El contracte amb aquesta marca va acabar el 2007.

<sup>264</sup> Tot i que els salaris dels jugadors no són la seva principal font d'ingressos, sí que els clubs han vist com el pagament dels salaris era una càrrega important. A la lliga espanyola de la temporada 2005-06, 60 de cada 100 euros gastats pels clubs eren per pagar els jugadors (*Cinco Días*, 21 de juny de 2006: 45). Davant d'aquest fet, hi ha experts en management, com els professors José Aguilar i Francisco Alcaide (fundadors de

Aquesta vinculació entre esportista i marca, però, no sempre ha estat harmònica. Alguns jugadors, com per exemple l'argentí del FC Barcelona, Lionel Messi, ja han tingut problemes amb els contractes firmats amb les marques de roba esportiva. Pocs mesos abans de jugar-se la final de la Champions League del 2006, entre el FC Barcelona i l'Arsenal, l'argentí va veure com Adidas i Nike entraven en conflicte per establir quina era la marca que representava els interessos particulars del jugador. Fins al 2004, Nike havia estat la marca del futbolista, però el jugador havia continuat vestint la marca de la pipa des de llavors perquè és la que confecciona la roba del seu actual club, el FC Barcelona. Mentre Nike es resistia a deixar perdre el jugador, Messi ja havia firmat un contracte d'1 milió de dòlars amb Adidas fins al 2012 –tal com es pot comprovar a la figura 5.5–, que servirà perquè la marca alemanya exploti la imatge del jugador fins aquell any.<sup>265</sup>

Anant a buscar exemples d'aquesta relació, i en una tesi centrada amb les TIC, no hem de passar per alt que les empreses intenses en noves tecnologies estan jugant un paper important a l'hora d'establir relacions simbiòtiques entre esportistes i les seves marques. En el quadre 5.5 es pot veure com les empreses pertanyents al sector de les TIC (el productor de *softwares* Microsoft, els creadors de videojocs Electronic Arts i Konami, els productors de terminals de telefonia mòbil Motorola i Samsung, els operadors de telefonia T. Home, SFR, Telefónica i Telemar, el productor de *hardwares* Fuji Xerox i l'operador de telefonia mòbil TIM) representen 11 de les 59 marques (18,6%) que tenen contractes firmats amb els principals futbolistes mundials.

Jim Parry (2003), analitzant aquestes relacions entre jugadors i organitzacions comercials, afirma que alguns esportistes es podrien considerar “personatges públics creats i mantinguts per la publicitat”. El professor de la Universitat de Leeds argumenta que entre les organitzacions comercials, els mitjans de comunicació i els esportistes es crea una relació de simbiosi que permet que uns i altres es necessitin mútuament per fer prosperar els seus negocis: mentre que les empreses necessiten els esportistes per poder tenir repercussió en la societat<sup>266</sup>, els esportistes, que són matèria primera per les

---

Football & Sports Consulting), que proposen un nou model retributiu “en funció del rendiment, perquè el problema del futbol no és de costos, sinó de rendibilitat” (*El Diario Montañés*, 25 de juny de 2006: 43).

<sup>265</sup> CASTILLO, H. [en línia]. “Nike cuestionó a Messi por su contrato con Adidas” a *Clarín*. 4 de febrer de 2006. <http://www.servicios.clarin.com/notas/jsp/v7/notas/imprimir.jsp?pagid=1136083> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

<sup>266</sup> L'empresa de roba esportiva Nike ha portat a terme diverses iniciatives de creació de marques pròpies d'esportistes, com els jugadors de la NBA Michael Jordan i LeBron James, el golfista Tiger Woods o el futbolista Ronaldinho, que es va convertir en el primer jugador d'aquest esport a tenir una marca pròpia (10R) (ESPN Deportes, 16 de novembre de 2006).

indústries culturals, també necessiten tenir presència en el sistema mediàtic (sigui a través del treball periodístic o la publicitat) per augmentar el seu catxet.

No obstant, sembla probable que són les grans empreses que quan hi ha l'emergència d'una nova promesa del futbol li acaben de donar projecció internacional gràcies als contractes publicitaris que el vinculen amb la marca i, posteriorment, el converteixen en model social, és a dir, una "icona d'un determinat estil de vida" (Lessinger, 2008). L'èxit esportiu, la professionalització de l'esport, la publicitat i la cobertura mediàtica són, segons Lessinger (2008), els quatre aspectes que permeten que un jugador de futbol es converteixi en una estrella. En relació amb la cobertura mediàtica de la vida social dels futbolistes, aquesta investigadora alemanya analitza la presència de futbolistes germànics a la revista *Bunte*, la *publicació rosa* alemanya amb més circulació. Dels 166 articles que analitza relacionats amb futbolistes, des del 2003 al 2005, un 64% d'aquests estan relacionats amb només sis persones: Oliver Kahn, 20%; David Beckham, 14%; Franz Beckenbauer, 10%; Stefan Effenberg, 10%; Berti Vogts, 5% i Lothar Matthäus, 5%. Però, segons els experts en publicitat, tot queda sotmès a l'èxit esportiu del jugador. És la carrera professional del jugador (l'èxit esportiu) la que determina quant de temps aquest serà l'objecte de desig per les agències de publicitat. Anem a veure dos exemples: David Beckham i Ronaldinho. Quant al jugador anglès, després de deixar el Real Madrid i fitxar per Los Angeles Galaxy de la MLS dels Estats Units (1 de juliol de 2007), Ben Treadaway, director de vendes del centre d'anàlisi de l'esport TNS Sports, afirmava: "Els contractes actuals de Beckham és difícil que es tallin. Però està clar que el jugador està entrant en la seva recta final i aviat es veurà com a una exestrella. Estic segur que això és el principi del fi del seu pes com a *star* en el món dels negocis".<sup>267</sup> Quant a Ronaldinho, el seu baix rendiment amb el FC Barcelona ja des de l'inici de la temporada 2007-08, que finalment va portar el club català a ser tercer a la classificació final de la Lliga, va repercutir directament a les vendes de marxandatge del club. Quant a les samarretes del jugador (de la marca Nike), el novembre de 2007 (dos mesos després de començar la Lliga) es van vendre entre un 35 i un 40% menys que en el mateix període de l'any anterior, mentre que les vendes generals del marxandatge del club van caure entre un 10 i un 15% en comparació amb la temporada 2006-07.<sup>268</sup>

---

<sup>267</sup> MARKETING DIRECTO. [en línia]. "La marca Beckham podría estar viviendo sus últimos días de gloria" a Marketing Directo. 13 de juliol de 2006. <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=19370> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

<sup>268</sup> AFP. [en línia]. "Caen en picado las ventas de camisetas del brasileño Ronaldinho" a Eurosport. 21 de novembre 2007. <http://es.eurosport.yahoo.com/21112007/17/caen-picado-ventas-camisetas-brasileno-ronaldinho.html>. [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

## SEGONA PART

### TIC I FUTBOL A ESPANYA

#### 6. El negoci del futbol a Espanya

L'any 2003, la LNFP va publicar l'informe *Impacto del Fútbol Profesional en la economía española*, que xifrava l'impacte total del sector del futbol professional a l'economia espanyola en 8.066 milions d'euros. Aquestes dades suposaven que el negoci del futbol era l'1,7% del PIB del país l'any 2003, amb uns ingressos anuals per l'Estat de 821 milions d'euros.<sup>269</sup> Des de llavors, la LNFP no ha tret cap altre estudi de característiques similars que ens pugui actualitzar aquestes xifres. A tall de comparació, a Itàlia, l'any 2007, el negoci del futbol estava xifrat en 6.000 milions d'euros, un 0,5% del PIB.<sup>270</sup>

Que l'activitat generada per un sol esport acumuli l'1,7% del PIB d'un país és una dada prou significativa per aturar-nos a analitzar-la més a fons. Si més no, ens posa de manifest que els actors que pertanyen en aquest sector són importants socialment i no s'han de menystenir per a l'investigador. En el capítol que ara comença es preveu fer una anàlisi d'aquest sector, focalitzant l'atenció en veure com es comporten econòmicament els actors que hi participen.

En l'estudi de l'estructura de la comunicació, l'economia és un aspecte important a l'hora de determinar les dinàmiques dels actors que formen part de les estructures del sistema. Per una banda, cal recordar, com s'ha exposat en el capítol anterior, com s'entrellacen les regulacions de la UE en matèria de competència i audiovisual o, per altra banda, com l'entrada de diners procedents de les plataformes digitals de pagament va ser una de les causes del desequilibri financer dels clubs de futbol europeus a partir dels anys noranta (Lago, Simmons i Szymanski, 2006: 7). Així doncs, podem pensar que amb l'aparició d'un nou mitjà de comunicació, el repte de l'empresa s'ha encaminat més a veure quins rendiments econòmics en pot treure, i no tant en l'anàlisi de les seves potencialitats socials i culturals (Boyle, 2004).

L'estructura d'aquest capítol està dividida en dues parts. La primera presenta una panoràmica legal i reguladora del futbol a Espanya, mentre que la segona preveu

---

<sup>269</sup> LNFP. [en línia]. "El impacto total del sector del fútbol profesional en la economía española supera los 8.000 millones de euros" a LNFP. <http://www.lfp.es> [Data de consulta: 23 d'abril de 2008].

<sup>270</sup> EL PERIÓDICO. "Una industria de 6.000 millones" a *El Periódico. Cuaderno de Domingo*, 11 de febrer de 2007. p. 5.

endinsar-se en la relació entre economia i futbol per presentar l'entorn en què es mouen les unitats de la mostra que s'analitzen en el setè capítol.

### 6.1. Estructura del futbol espanyol

Una tesi doctoral que analitza els principals actors que participen del futbol a Espanya estaria incompleta sense una breu descripció del marc legislatiu i regulador on participen aquests actors. Per això, en aquesta primera part del sisè capítol, ens disposem a comentar breument com s'organitza el futbol professional en l'àmbit estatal.

#### 6.1.1. Normativa bàsica per la qual es regeix el futbol espanyol (Llei 10/1990)

La Llei 10/1990 de l'Esport, de 15 d'octubre de 1990, és el principal punt de referència per a l'estudi del futbol en l'àmbit espanyol (Barajas, 2005: 25). La principal conseqüència d'aquesta normativa va ser l'establiment de les Societats Anònimes Esportives (SAE)<sup>271</sup>, una figura jurídica que s'analitzarà en el següent punt i de la qual sis de les deu organitzacions destinades a la pràctica del futbol analitzades en la mostra tipogràfica d'aquesta tesi adopten (València CF, Sevilla FC, Real Betis Balompié, RCD Espanyol, Villarreal CF i RC Deportivo de la Coruña).

La Llei de l'Esport espanyola diferencia clarament dos àmbits on es practica esport: "Aquell que el ciutadà realitza com a activitat espontània i lúdica i l'espectacle professional esportiu<sup>272</sup>, que s'ha convertit en un fenomen de masses cada vegada més professionalitzat" (Barajas, 2005. 26). Pel primer cas, es preveu la creació dels clubs esportius elementals –forma jurídica per fomentar l'associacionisme esportiu de base–, mentre que per la pràctica de l'esport professional, la Llei 10/1990 preveu la creació de les SAE com a model per determinar les responsabilitats econòmiques i jurídiques de l'entitat. Com veurem en el següent punt, hi haurà clubs professionals que, pel fet que han tingut sanejades les seves comptes anuals durant un període de temps determinat anterior a la Llei, se'ls permetrà continuar amb la forma de club.

La Llei també preveu la creació d'associacions esportives de segon grau, com les federacions esportives (en la nostra mostra: la Real Federació Espanyola de Futbol i la

---

<sup>271</sup> En castellà, Sociedad Anonima Deportiva (SAD) i en anglès Public Limited Company (PLC).

<sup>272</sup> Kristen Frandsen (2008: 1) treballa el concepte d'espectacle esportiu des del punt de vista de la ritualització de l'esport –encunya el concepte *ritual game phenomenon* [fenomen de joc ritualitzat]– i el component emocional intrínsec que hi ha en la pràctica esportiva. Mentrestant, Moorhouse (2006) parla de la "teatrelització" del futbol.

Federació Catalana de Futbol), claus per promoure l'esport i l'organització de les competicions. No obstant, "per l'esport professional s'estableix l'obligatorietat de la constitució, dins les federacions, de lligues integrades per a tots els clubs que participen en competicions oficials de caràcter professional. Aquestes lligues [com la Liga Nacional de Fútbol Professional] tenen la missió d'organitzar la seva pròpia competició i de fer-ho en coordinació amb les respectives federacions." (Barajas, 2002: 27).

Finalment, la Llei preveu la creació del Consejo Superior de Deportes (CSD), un organisme autònom i adscrit al Ministeri d'Educació i Ciència, que s'encarrega de l'actuació administrativa de l'Estat dins l'àmbit de l'esport. La seves competències vénen definides per l'article 8 de la Llei 10/1990.<sup>273</sup>

#### 6.1.2. Societats Anònimes Esportives i clubs. La convivència de dues formes jurídiques en el si de les competicions professionals del futbol

Quan una organització vol participar de les competicions esportives, inicialment haurà d'inscriure's al Registre d'Associacions Esportives i a la federació que li correspongui. Finalment, per la pràctica de l'esport professional, la mencionada Llei estableix que les organitzacions hauran d'adoptar la forma de la SAE. No obstant, existeix una particularitat: la Disposició Addicional Setena de la Llei permet a determinades organitzacions mantenir la seva forma jurídica prèvia, sempre que "a l'entrada en vigor de la present Llei participin en competicions oficials de caràcter professional en la modalitat esportiva del futbol, i que en les auditories realitzades per encàrrec de la Liga de Fútbol Profesional, des de la temporada 1985-86, hagin obtingut en totes elles un saldo patrimonial net de caràcter positiu".<sup>274</sup> La mateixa disposició estableix un seguit de cinc condicions per les quals es regiran aquestes associacions que no adoptin la forma de SAE.<sup>275</sup> Actualment, només hi ha quatre organitzacions que mantenen la forma jurídica de club afiliades a la LNFP: FC Barcelona, Real Madrid CF, Athletic Club de Bilbao i CA Osasuna. Tots quatre clubs formen part de la mostra tipogràfica d'aquesta tesi.

D'aquesta manera, en les organitzacions participants de la Primera Divisió de futbol a Espanya conviuen dues formes jurídiques diferents: SAE i clubs esportius. Com posteriorment s'analitzarà, encara que totes dues formes jurídiques presenten

---

<sup>273</sup> ESPANYA [en línia]. Ley 10/1990, de 15 d'octubre, del Deporte. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/10-1990.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/10-1990.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2008].

<sup>274</sup> ESPANYA [en línia]. Ley 10/1990, de 15 d'octubre, del Deporte. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/10-1990.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/10-1990.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2008].

<sup>275</sup> ESPANYA [en línia]. Ley 10/1990, de 15 d'octubre, del Deporte. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/10-1990.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/10-1990.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2008].

característiques diferenciades<sup>276</sup> –la principal és que les SAE estan subjectes al reglament general de Societats Anònimes (SA), tal com preveu l'article 19.1 de la Llei 10/1990<sup>277</sup> i poden cotitzar a la borsa des de 2002–, l'estructura orgànica de les organitzacions no es diferencia molt entre elles. A nivell identitari, els clubs tradicionalment han fet bandera de la seva especificitat davant les Societats Anònimes Esportives, això és que el club pertany als seus socis a parts iguals. Només cal veure com justifica José Gómez, el director general del CA Osasuna, aquesta especificitat: “Ser un club vol dir que el soci no és un client, no és algú que paga la seva entrada per anar al cinema. És algú que es posa el carnet a la cartera i porta un tros de les coses que li pertanyen a la butxaca perquè ell és propietari del club, li correspon una part proporcional d'aquest”.<sup>278</sup>

Sí que convé, però, recordar quines causes van portar a establir les SAE com a formes jurídiques necessàries per permetre a les organitzacions esportives participar de les competicions professionals. Segons explica Barajas (2002: 29), “podem afirmar que el legislador pretenia amb aquesta mesura, tal com manifesta la Disposició Addicional Quinzena de la Llei 10/1990, regularitzar la situació econòmica dels clubs de futbol professional. Una situació econòmica que, uns anys abans, havia arribat a nivells alarmants”. Els clubs havien arribat a una delicada situació financera, en part a causa de les grans reformes que se'ls va exigir pels seus estadis amb motiu del Mundial de Futbol d'Espanya del 1982, el fet de no cobrir aquestes despeses amb els ingressos derivats del Mundial i la dificultat posterior d'aconseguir crèdits; només ho aconseguien aquells clubs que presentaven avals particulars i voluntaris dels seus directius, però mai basats en la solvència dels clubs.<sup>279</sup>

Finalment, el mes de gener de 1985, la LNFP va presentar davant de l'Administració Pública un quadre comprensiu dels passius exigibles dels clubs que integraven la Primera Divisió, la Segona Divisió i la Segona Divisió B. El total del deute contret pels clubs ascendia a 20.727 milions de pessetes (124,57 milions d'euros).<sup>280</sup>

---

<sup>276</sup> El professor d'economia de la Universitat de Vigo Àngel Barajas desenvolupa en el seu llibre *El valor econòmic del fútbol* (Eunsa, 2002) les principals característiques d'aquestes noves formes jurídiques establertes amb la Llei 10/1990. Barajas fa una anàlisi econòmic del futbol espanyol agafant una mostra de 34 equips que s'estudien entre les temporades 1997-98 i 2001-02. En la base teòrica d'aquesta recerca destina un capítol a les SAE, l'anàlisi del seu objecte social, el seu exercici econòmic, el seu capital social, accionariat, repartiment de dividendes i normes comptables.

<sup>277</sup> ESPANYA [en línia]. *Ley 10/1990, de 15 d'octubre, del Deporte*. [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/10-1990.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/10-1990.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2008].

<sup>278</sup> CA OSASUNA. “Éste es un club especialmente diferente” a *Osasuna*. Núm. 25, Octubre de 2007, p. 12-18.

<sup>279</sup> LNFP [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 20 d'abril de 2008].

<sup>280</sup> LNFP [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 20 d'abril de 2008].

Així doncs, el primer Pla de Sanejament que van firmar la LNFP i el CSD, l'11 de juny de 1985<sup>281</sup>, acordava finançar els deutes reconeguts amb el 2,5% de la recaptació de les Apuestas Mútuas Deportivas Benéficas. Aquest Conveni de Sanejament, però, va fracassar, ja que els ingressos per quinielles van caure estrepitosament per l'emergència d'altres jocs estatals i comunitaris (Loteria Primitiva, Bonoloto, etc.).<sup>282</sup> Per tant, amb la Llei 10/1990 es presentava un segon pla que preveia, per Real Decret, "fixar la participació dels clubs de futbol en la recaptació de les Apuestas Deportivas del Estado, amb la finalitat de cobrir les obligacions financeres derivades del Pla de Sanejament" (Barajas, 2002. 30).

### 6.1.3. La Lliga Nacional de Futbol Professional (LNFP)

La mostra tipogràfica que centra el treball de camp de la tesi i es detalla en la primera part d'aquesta destaca que s'han escollit per a l'anàlisi tres organitzacions gestores del futbol espanyol: Federació Catalana de Futbol (FCF), Real Federación Española de Fútbol (RFEF) i Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP).

Tot i que cadascuna d'elles tindrà el seu apartat a l'hora de presentar els resultats d'aquest treball, sí que en aquesta introducció teòrica sobre l'estructura del futbol professional a Espanya caldria descriure el paper de la LNFP<sup>283</sup> per a "l'organització i la promoció de les competicions oficial de caràcter professional en l'àmbit estatal [lligues de Primera i Segona Divisió], igualment que la seva explotació comercial" (Barajas, 2002: 41-42). Com a organisme de segon grau a instàncies de la Llei 10/1990, la LNFP s'encarrega de tutelar, vetllar i controlar disciplinàriament els seus afiliats, sempre que estiguin dins l'ordre que estableix la RFEF.

Dels estatuts de la LNFP es desprenen dues competències importants, totes dins l'article 3.2.<sup>284</sup>: per una banda, les lletres c) i d) donen la potestat a la LNFP "d'aprovar normes

---

<sup>281</sup> LNFP [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 20 d'abril de 2008].

<sup>282</sup> LNFP [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 20 d'abril de 2008].

<sup>283</sup> La LNFP neix com a resultat de les reunions d'un Comitè de Futbol Professional dins la RFEF, que fins a 1983 controlava exclusivament el futbol estatal reconeixent els clubs només en funció de la seva categoria (Ascari i Gagnespain, 2006: 78-79). Aquest Comitè de Futbol Profesional, presidit per Manuel Vega-Arango (president del Real Sporting de Gijón SAD), va començar a plantejar a l'Administració Pública els problemes que afectaven a molts clubs. Finalment, el 30 de desembre de 1983 es procedeix a la presa de possessió del primer Comitè Executiu de la Liga Nacional de Fútbol Profesional. El juliol de 1984 es procedirà a l'aprovació dels primers estatuts que donaran lloc al naixement oficial de l'entitat ([www.lfp.es](http://www.lfp.es)).

<sup>284</sup> L'article 3 dels estatuts de la LNFP és el que fa referència a "Funcions i Competències". Aquest article es subdivideix tres vegades. El 3.1 són les "Funcions i competències pròpies de la Liga, en virtut del que estableix la Llei de l'Esport i les seves disposicions de desenvolupament"; el 3.2. són les "Funcions i Competències de la Liga" i el 3.3. està dedicat a les "Funcions i Competències de la Liga, subjectes a



per les quals s'haurà de regir la publicitat, tant en la roba esportiva utilitzada pels clubs, com per l'estàtica i dinàmica dels enfrontaments" (Barajas, 2002: 42); per l'altra, la lletra i) del mateix article estableix els requisits econòmics exigibles a clubs i SAE per poder-se integrar a la LNFP.

No obstant, com que la LNFP té la competència d'explotar comercialment les competicions que organitza (articles 2 i 3 dels seus estatuts), la LNFP va crear la Sociedad Española de Fútbol Profesional (SFP)<sup>285</sup>, jurídicament separada de la LNFP, "per intentar aprofitar la força dels clubs per aconseguir contractes en diversos àmbits"<sup>286</sup>. D'aquesta manera, la SFP es converteix, en la pràctica, en una "central de compres i vendes" pels clubs, ja que "d'aquesta manera podran aconseguir millors preus perquè existeix una negociació única i homogènia" i "podran accedir a canals de distribució i comercialització que, difícilment, podrien gaudir individualment" (Barajas, 2002: 44-45).

L'anàlisi de les competències i l'estructura de la SFP pot ser rellevant en una tesi sobre comunicació i esport, sobretot per plasmar el valor que té el futbol com a negoci i àmbit promocional per empreses d'altres sectors. De les obres de Barajas (2002) i la memòria anual de la LNFP (2007) es desprèn que la SFP té la següent activitat:

- *Comunicació i màrqueting.* Aquest departament té especial importància en la planificació de les activitats publicitàries (disseny d'espectacles, explotació dels videomarcadors, cerca de patrocinadors...) <sup>287</sup>, ja que és des d'aquí on es faciliten les dades d'audiència de televisió, el nivell d'assistència als estadis o la informació sobre els hàbits de consum dels aficionats. També es fa el disseny de productes audiovisuals basats en les imatges dels clubs i SAE o el disseny de la imatge corporativa de la Lliga. A més a més, a partir de la temporada 2006-2007, la LNFP, "mitjançant un esforç i modernització de les seves estructures de gestió va prendre la decisió d'assumir el control del seu pla de patrocini en coordinació amb

---

coordinació amb la RFEF", entre elles, l'establiment del calendari de la competició, condicionants del sorteig de la competició i els aparellaments o determinar el nombre d'equips que formen part de les competicions de caràcter professional (LNFP, 2007).

<sup>285</sup> La SFP, tot i ser una empresa separada de la LNFP, té un consell d'administració format pels mateixos clubs i la seu és en el mateix lloc que la LNFP. En el moment de fer l'entrevista amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaría (20 d'abril de 2008), el gerent de la SFP era Heinz Nussbaum.

<sup>286</sup> Informació proporcionada en conversa amb cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaría . [Data d'entrevista: 20 d'abril de 2008].

<sup>287</sup> En la planificació d'activitats publicitàries, i com a innovació a partir de la temporada 2006-2007, la SFP va establir un sistema periòdic de comunicació i fòrum de propostes amb els patrocinadors, amb la finalitat de donar suport i optimitzar la comunicació del seu patrocini amb la LNFP. D'entre les propostes destaca l'esdeveniment de commemoració del 150 aniversari del BBVA en els camps de futbol, amb el moment àlgid, en xifres d'audiència a Espanya i Amèrica Llatina, durant el servei d'honor del president del BBVA en el FC Barcelona-Real Madrid (LNFP, 2008: 171).

les empreses Publiseis i Sogecable com a explotadors comercials dels espais publicitaris de televisió en obert i televisió de pagament respectivament” (LNFP, 2007: 170).

A continuació es presenta un quadre resum de totes les llicències i productes promocionals que la LNFP va firmar durant la temporada 2006-2007, sigui per la temporada en curs o la següent, 2007-2008.

| <b>Figura 6.1. Relació de les llicències i productes promocionals firmats per la LNFP durant la temporada 2006-2007, tant per la temporada en curs com la següent.</b> |   |                 |
|--|---|-----------------|
| <b>Font: LNFP, 2007: 172</b>   |   |                 |
| <b>Empresa</b>   | <b>Acció</b>                            | <b>Objectiu</b> |
| <i>Temporada 2006-2007</i>   |   |                 |
| Grefusa  | Aperitius amb Flaps Liga                | Promoció        |
| Panini   | Cromos amb Nocilla                      | Promoció        |
| Panini   | Cromos amb Phoskitos                    | Promoció        |
| Mundicromo   | Trading cards amb Danet                 | Promoció        |
| <i>Temporada 2007-2008</i>   |   |                 |
| Panini   | Joc de cartes Derbi Total               | Joc             |
| Panini   | Ou de xocolata amb col·leccionable      | Col·leccionable |
| Panini   | Cromos amb BBVA                         | Promoció        |
| Ensobrados Martorell   | Minimag de la Liga                      | Col·leccionable |
| Martomagic   | Roller de la Liga                       | Joc             |
| Konami   | Plataforma Wii per Pro Evolution Soccer | Videojoc        |

Segons es despenia de la memòria anual de la LNFP (2007: 173), la SFP tenia com a objectius del seu Pla de Patrocini per a la temporada 2007-2008 els següents: a) Comunicació i comercialització del productes de patrocini de la Lliga amb *title* o patrocini propis; b) Maduració de productes i esdeveniments promocionals, institucionals o de fons social, que conformen el futur ventall de productes i serveis inclosos en l'oferta pròpia de patrocini de la LNFP, que serveixen per disminuir la seva percepció de preu i augmenten la percepció del valor i c) creació d'oportunitats creuades promocionals i de negoci entre els patrocinadors i a la vegada amb llicenciataris oficials de la LNFP.

- *Informàtica i enginyeria.* És un departament encarregat de posar la tecnologia al servei de l'espectacle esportiu. Aquí, pren importància el disseny de *softwares*<sup>288</sup> pels clubs i SAE i els serveis de consultoria destinats a orientar els seus membres en la gestió del seu negoci. Una altra línia d'actuació és la posada en marxa d'infraestructures: projectes d'enllumenat, cablejat, instal·lació de videomarcadors...
- *Infraestructures.* És un departament encarregat d'implementar els projectes desenvolupats pel seu homòleg d'Informàtica i enginyeria. Assumeix un servei d'assistència tècnica i manteniment, disponible les 24 hores del dia i, a més, té encarregat el disseny de les campanyes d'abonaments dels clubs<sup>289</sup>.

#### 6.1.4. Organització de les competicions professionals del futbol a Espanya

En l'anàlisi de les competicions esportives, cal destacar que l'emoció (Frandsen, 2008) i la incertesa (Szymanski i Kuypers, 1999; Barajas, 2002) són aspectes essencials d'on deriva l'equilibri de la competició. Segons Barajas (2002: 51), "l'esport atrau tant l'atenció perquè el resultat d'una prova no és perfectament previsible". Així doncs, "com més gran sigui l'equilibri de la competició<sup>290</sup> major serà l'atractiu de la mateixa i, en conseqüència, augmentarà la demanda per assistir als partits o veure'ls per televisió" (Hoehn i Szymanski, 1999: 218).

Podem buscar un exemple de la sentència de Hoehn i Szymanski (1999: 218) en l'evolució de la Lliga de Primera Divisió espanyola de la temporada 2006-2007: per una banda, els mesos que més espectadors van assistir als camps de Primera Divisió, en nombres acumulats, van ser els d'abril i maig de 2007, mesos on es decideix el guanyador de la Lliga. L'abril va registrar un acumulat de 1.314.098 espectadors, mentre que el maig va tenir un total de 1.098.784 assistents (LNFP, 2007: 21); per l'altra, amb xifres d'audiència de televisió en obert (LNFP, 2007: 26), els dos partits que més audiència van registrar van ser els Sevilla-FC Barcelona (2-1) de la jornada 25 i el FC

---

<sup>288</sup> Durant la temporada 2006-2007, la SFP va arribar a un "acord amb Microsoft referent a les llicències de diversos productes que formaran part del desenvolupament i desplegament dels sistemes informàtics durant la pròxima temporada [2007-2008]" (LNFP, 2007: 159).

<sup>289</sup> El sistema AVET és l'eina de gestió que facilita als clubs i SAE tot el treball de comptabilització de l'aforament, venda d'entrades i gestió de socis i abonats (LNFP, 2007: 159).

<sup>290</sup> Hoehn i Szymanski (1999: 214) aporten algunes mesures per intentar augmentar l'equilibri de la competició, emmirallant-se en el model nord-americà de lligues tancades, com són la regulació del mercat laboral –a través d'un *draft*, on els equips pitjors classificats la temporada anterior són els primers en escollir un jugador per a la següent, i així successivament– i la redistribució dels ingressos, tant de televisió com de venda d'entrades.

Barcelona-Real Madrid (3-3) de la jornada 26, amb un 40,1% i un 47,1% de *share*, respectivament. En la jornada 25, el FC Barcelona i el Sevilla es jugaven el liderat de Primera Divisió, amb 49 i 47 punts respectivament; en la següent, el derbi espanyol per excel·lència havia de determinar, moralment, les possibilitats que ambdós clubs (FC Barcelona i Real Madrid) tenien per assolir el campionat a manca de dotze jornades per acabar (FC Barcelona, 2008: 11).

A nivell teòric, Szymanski i Kuypers (1999: 257-263) presenten un estudi sobre l'equilibri de les competicions europees de futbol al llarg de l'últim quart de segle.<sup>291</sup> La conclusió que arriben és que, mentre la lliga anglesa (iniciada el 1888) té més diversificació d'equips campions que la resta de lligues, hi ha més diferència entre aquests equips guanyadors (acumuladors de molta més riquesa) i la resta de participants a la competició. Mentrestant, a Itàlia i Espanya, tot i que hi ha menys campions diferents durant la història (a Espanya la lliga neix el 1928 i a Itàlia el 1946), hi ha més homogeneïtat econòmica amb la resta de competidors. A Espanya, fins a la temporada 2007-2008, el palmarès de la Lliga de Primera Divisió és el següent: Real Madrid (31), FC Barcelona (18), Atlético de Madrid (9), Athletic Club de Bilbao (8), València CF (6), Real Societat (2), Sevilla FC (1), RC Deportivo de la Coruña (1) i Real Betis Balompié (1).<sup>292</sup>

La principal característica del sistema de competició europeu és l'existència del sistema d'ascensos i descensos (Barajas, 2002), pel qual un equip que jugui en competicions regionals –a Espanya controlades per la RFEF, en exclusiva fins a Segona B–, pot arribar a classificar-se per a competicions estatals i internacionals. A Espanya, el màxim exponent d'aquesta fórmula és el Campionat Nacional de Lliga de Primera i Segona Divisió, on els equips participants s'enfronten entre si a doble partit amb un barem de punts de 3 per partit guanyat, 1 per partit empatat i 0 per partit perdut (Barajas, 2002: 59). Al final de la competició, els llocs capdavanters determinen els equips participants a les competicions europees<sup>293</sup> (a Primera Divisió) i els qui ascendeixen a la màxima competició (a Segona Divisió)<sup>294</sup>. Els cuers, són els equips que descendeixen, a Segona (els tres últims de Primera) o a Segona B (els quatre últims de Segona), respectivament (LNFP, 2007: 14-15). En el moment que un equip baixa a Segona B, aquest queda

---

<sup>291</sup> L'estudi de Szymanski i Kuypers està inclòs dins el llibre *Winners and Losers: The Business Strategy of Football* (Viking, 1999), que explica, principalment, els diversos aspectes de l'economia del futbol anglès usant una doble perspectiva d'anàlisi: històrica i econòmica. Per aconseguir-ho, els investigadors usen, sobretot, l'anàlisi microeconòmica de l'informació financera de 40 clubs durant un període de 25 anys.

<sup>292</sup> LNFP [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 2 d'agost de 2008].

<sup>293</sup> Els quatre primers classificats juguen la Lliga de Campions (els dos primers de forma directa, els dos segons jugant una eliminatòria prèvia, pels quals el perdedor passa a jugar la Copa de la UEFA); el cinquè i sisè classificat juguen la Copa de la UEFA.

<sup>294</sup> Els tres equips millor classificats de la Lliga de Segona Divisió són els que ascendeixen a Primera.

automàticament exclòs de la LNFP i s'emmarca dins de la resta de categories controlades per la RFEF.

La segona competició espanyola on participen els clubs i SAE de futbol professional és la Copa de SM el Rei. Una competició l'organització de la qual depèn de la RFEF i on participen no només els equips professionals sinó també equips de categories inferiors. És una competició de caràcter eliminatori, pel qual hi ha tres eliminatòries a partit únic al camp de l'equip de menor categoria i, amb la incorporació dels equips professionals als setzens de final, es passa a eliminatòries a doble partit (LNFP, 2008: 16-17) fins a arribar a una final, que es juga a partit únic. La Copa és una porta d'entrada per jugar les competicions europees, ja que el campió participarà a la Copa de la UEFA de la temporada vinent.<sup>295</sup>

Finalment, l'última competició d'àmbit estatal on participen els clubs professionals és la Supercopa d'Espanya; una competició a doble partit que també és administrada directament per la RFEF (art. 55.3 del Reglament de Competicions de la RFEF) i que enfronta el campió de Lliga de Primera Divisió i el campió de la Copa de SM el Rei, de la temporada anterior.

## 6.2. *L'economia del futbol espanyol. Deixaran els clubs de ser teledependents?*

El futbol europeu està en crisi i, de retruc, també l'espanyol. El desequilibri entre els ingressos i les despeses dels clubs i SAE, juntament amb el risc de contraure grans deutes, han posat en evidència el model de negoci del futbol a Europa (Lago, Simmons i Szymanski, 2006: 4). Tradicionalment, tal com hem explicat al punt 4.3.1, aquest ha estat un model que no es basa en la maximització dels beneficis, com als Estats Units, sinó en la "maximització de la utilitat" (Sloane, 1971: 133). Per tant, l'aplicació d'aquest model de negoci ha tingut importants conseqüències en les despeses de les organitzacions, ja que aquestes, en el moment que han començat a rebre importants sumes de diners (per exemple, de les plataformes digitals), no han sabut controlar les inversions a realitzar obsessionats per la maximització del rendiment esportiu de les organitzacions (Ascari i Ganaspain, 2006; Lago, Simmons i Szymanski, 2006).

---

<sup>295</sup> A part d'entrar a la Copa de la UEFA a través de la classificació de la Lliga de Primera Divisió o guanyar la Copa de SM el Rei, la participació d'un equip a la Copa de la UEFA també pot venir determinat per haver participat a la Copa Intertoto UEFA, jugada a l'estiu en un sistema d'eliminatòries a doble partit. La competició va fundar-se a 1961, sent un torneig d'estiu jugat en benefici d'empreses d'apostes, però la UEFA en va assumir el control el 1995. Per la temporada 2006-2007 va canviar el format de la Intertoto, amb tres rondes en lloc de cinc, dels quals els onze guanyadors de la tercera ronda participaven a la segona fase de classificació de la Copa de la UEFA ([www.uefa.com](http://www.uefa.com)).

Espanya no és un cas a part. Tot i que alguns estudis afirmen que “la situació econòmica és menys severa que en altres lligues europees” (Ascari i Gangespain, 2006: 87), n’hi ha d’altres que contradiuen aquesta afirmació i igualen la crisi dels equips espanyols amb la dels italians o britànics (Boscá, et. al., 2008). La diferència entre els estudis rau en la manera com es planteja la mostra: mentre Ascari i Gangespain (2006) parteixen dels pressupostos inicials dels clubs i SAE entre les temporades 1992-93 i 2002-03, l’equip de la Universitat de València liderat per José Emilio Boscá ho fa a partir de les memòries anuals i dels dipòsits de comptes entregats al registre mercantil entre les temporades 1998-99 i 2002-03 (Boscá, et. al., 2008: 167). També Barajas (2002) parteix dels comptes anuals per fer la seva radiografia financera del futbol espanyol, des de la temporada 1997-98 fins a la temporada 2001-2002 i en aquesta tesi, per presentar els clubs que formen part de la mostra, també es fa així.

En el seu estudi, Boscá et. al. (2008) identifica una sèrie de característiques econòmiques de la Lliga espanyola. En primer lloc, estableix un comportament general dels clubs i SAE, pels quals busquen aconseguir ingressos extraordinaris a través de la venda d’immobilitzat material (estadis, terrenys, ciutats esportives...), ja que els ingressos per venda de jugadors són cada dia menys (Boscá, et. al., 2008: 168). En segon lloc, s’ha vist una tendència a incrementar els deutes a curt i llarg termini per tal de finançar l’increment de les despeses. Mentre que el 1998 representaven un 50% del balanç, el 2003 ja suposaven un 75% (Boscá, et. al., 2008: 172).

Finalment, els investigadors valencians estableixen que la Lliga espanyola està marcada pel domini econòmic dels dos grans clubs, Real Madrid i FC Barcelona, a causa de “l’increment dels ingressos que tenen per participar a la Champions League [vegeu figura 6.2.], especialment a les fases finals, i la millora dels seus contractes amb les televisions” (Boscá, et. al., 2008: 172-173). El poder del FC Barcelona i el Real Madrid sobre la resta de clubs és tan gran que, en l’estudi dels investigadors valencians, els seus ingressos d’exploració<sup>296</sup> sumen el 41,04% del total de la Lliga, mentre que les seves despeses són del 44,9%. Mentrestant, el seu deute acumulat no arribava al 30% (28,05%) del total del deute acumulat pels clubs participants a la Primera Divisió de futbol espanyola (Boscá, et. al., 2008: 173-174).

---

<sup>296</sup> Per ingressos d’exploració d’un club de futbol o SAE es consideren “aquells ingressos més directament lligats a la seva activitat productiva” (Barajas, 2002: 193).

| <b>Figura 6.2. Ingressos (euros) per competicions europees dels equips espanyols la temporada 2006-2007. Font: <i>Infoacció</i>, Núm. 6, Gener-Març de 2008: 6.</b> |                        |
|---|------------------------|
| <i>Equips</i>   | <i>Total ingressos</i> |
| <i>Champions League</i> <sup>297</sup>  |                        |
| Real Madrid   | 21.026.000             |
| FC Barcelona  | 22.702.000             |
| Valencia CF   | 22.601.000             |
| <i>Copa de la UEFA</i>  |                        |
| Sevilla FC  | 6.251.000              |
| RCD Espanyol  | 5.311.500              |

Davant d'aquesta situació, Boscá et. al. (2008) i Lago, Simmons i Szymanski (2006) arriben a conclusions similars: són els clubs i SAE petites i mitjanes les que acaben patint més els desajustos econòmics i tenen situacions financeres més inestables (vegeu figura 6.3). En aquest sentit, queda en entredit una de les conclusions de l'estudi d'Ascari i Gagnespain (2006: 85-86), que afirmen que els clubs espanyols "no exhibeixen senyals de fallida, que no han tingut problemes per satisfer les demandes de la LNFP". A tall d'exemple, l'any 2003 (any que s'acaba l'estudi d'Ascari i Gagnespain), Hisenda va decretar l'embargament preventiu de 43,5 milions d'euros a set entitats de Segona Divisió i una de Primera pel pagament dels deutes contrets amb l'Estat fins al moment<sup>298</sup>. A més, va demanar a les empreses que gestionaven els drets d'imatge i els contractes de marxandatge amb aquests clubs deutors que en un termini de deu dies comunicuessin al fisc les quantitats pendents de cobrament per aquestes entitats. D'aquesta manera, Hisenda anava a parar a una de les parts més sensibles de l'economia dels clubs i SAE: els contractes de televisió i marxandatge, que en alguns casos representaven el 60% dels ingressos dels clubs demandats.<sup>299</sup>

<sup>297</sup> Tan sols per participar a la Champions League, la primera per a cada organització és de 3.000.000 euros. Per contra, la prima per participar a la UEFA és de 170.000 euros. Per altra banda, mentre que el guanyador de la Champions League rep una prima de 7.000.000 euros i el finalista de 4.000.000 euros, en la Copa de la UEFA, el finalista del 2007 (RCD Espanyol) va rebre una prima de 1.500.000 euros i el guanyador (Sevilla FC), en va rebre 2.500.000.

<sup>298</sup> Els clubs i les quantitats van ser: 18,7 milions d'euros al Atlético de Madrid, 10 milions al Las Palmas, 3,2 milions al Compostela, 3,6 milions a l'Oviedo, 2,7 milions a l'Sporting de Gijón, 2,1 milions al Salamanca, 2 milions al Tenerife i 970.000 euros a l'Albacete.

<sup>299</sup> SANZ, F. [en línia]. "Hacienda embarga los ingresos televisivos de ocho equipos de fútbol" a *Cinco Días*. 17 de juny de 2003. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Hacienda/embarga/ingresos/televisivos/equipos/futbol/cdsemp/20030617cdsdiemp\\_1/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Hacienda/embarga/ingresos/televisivos/equipos/futbol/cdsemp/20030617cdsdiemp_1/Tes/) [Data de consulta: 7 d'agost de 2008].

**Figura 6.3. Resum de les situacions econòmiques dels clubs i SAE de la mostra, segons ingressos i despeses d'exploració, en milions d'euros al tancament de l'exercici 2006-2007<sup>300</sup>**  
**Font: Memòries i comptes anuals dels clubs i SAE, LNFP (2007) i elaboració pròpia.**

| <i>Clubs</i>              | <i>Socis</i> | <i>Ingressos</i> | <i>Despeses</i> | <i>Resultat d'exploració</i> | <i>Resultat final exercici</i> |
|---------------------------|--------------|------------------|-----------------|------------------------------|--------------------------------|
| Real Madrid               | 88.898       | 350              | 322             | 28                           | 35                             |
| FC Barcelona              | 156.366      | 290              | 270             | 20                           | 6                              |
| Valencia CF               | 44.962       | 107              | 126             | -19                          | -33                            |
| Sevilla FC                | 42.309       | 65               | 76              | -11                          | 0,43                           |
| Villarreal CF             | 17.373       | 45               | 68              | -23                          | 0,14                           |
| Athletic Club de Bilbao   | 34.373       | 44               | 45              | -1                           | -1                             |
| RCD Espanyol              | 28.072       | 45               | 42              | 3                            | 0,28                           |
| RC Deportivo de la Coruña | 22.722       | 35               | 59              | -24                          | 0,10                           |
| Real Betis Balompié       | 35.000       | 27               | 33              | -6                           | 0,33                           |
| CA Osasuna                | 15.200       | 28               | 26              | 2                            | 9                              |

El quadre que figura sobre aquestes línies fa un resum de la situació econòmica al tancament de l'exercici 2006-2007 dels deu clubs i SAE que formen part de la mostra. Com a dades destacades cal veure el predomini econòmic del Real Madrid, amb uns beneficis nets molt per sobre de la resta (35 milions d'euros) (Real Madrid, 2007a: 98). Aquests resultats es deuen, segons figura en la seva compta de pèrdues i guanys de l'exercici 2006-2007, que en aquest exercici no hi ha imputades les amortitzacions dels jugadors de les plantilles professionals, sinó que estan totes comptabilitzades en l'exercici anterior per un valor de 79.810.000 euros (Real Madrid, 2007b: 34). El FC Barcelona i el CA Osasuna continuen amb resultats positius, també. En el cas del club català, s'especifica que "els resultats obtinguts en aquesta temporada permeten al club continuar amb el seu pla de negoci i generar els fluxos de caixa necessaris per finançar tant les inversions esportives i socials com la devolució del deute" (FC Barcelona, 2007: 144). L'entitat que presenta més dificultats econòmiques és el València CF, amb uns resultats que es deuen a l'esforç inversor per fer el nou estadi, juntament amb el pagament dels fitxatges de la temporada per reforçar la plantilla del primer equip. A més, la venda d'una nova part de l'immobilitzat de la SAE que havia de servir per corregir el desequilibri no es va poder fer abans de tancar l'exercici, sinó el 27 de setembre de 2007 (València CF, 2007a: 42).

#### 6.2.1. Fonts d'ingressos ordinàries dels clubs i SAE

La televisió és, avui, un dels sosteniments econòmics dels clubs i SAE. Avui en dia, explica Andreff (2006: 32), "els mitjans de comunicació constitueixen la major font de

<sup>300</sup> Les dades de l'Athletic Club de Bilbao i el RC Deportivo de la Coruña corresponen a la temporada 2005-2006. Aquestes dues entitats, en el moment de fer el treball de camp de la tesi, encara no havien publicat les xifres corresponents a l'exercici 2006-2007.



finançament i proporcionen gairebé la meitat dels ingressos dels principals equips de futbol europeus". Però tot i que els ingressos per retransmissions constitueixen la principal partida d'ingressos d'explotació dels clubs i SAE, també espanyols, aquests no deixen de comptar amb altres vies: assistència als estadis; explotació comercial de les instal·lacions; publicitat, patrocini i marxandatge, ajudes públiques i ingressos per competició<sup>301</sup> (Barajas, 2002; Agudo i Toyos, 2003).

En aquesta secció analitzarem aquestes partides perquè són les que les memòries anuals<sup>302</sup> i els dipòsits de comptes<sup>303</sup> dels clubs i SAE de la mostra consideren com a ingressos d'explotació. Així doncs, es deixa a part els ingressos derivats de la venda de jugadors o fons patrimonial, que es consideren ingressos extraordinaris (Barajas, 2002: 190-191; Boscá, et. al., 2008: 167). Cal recordar, però, que els ingressos provinents de la venda de jugadors són un ingrés important de cara a l'estabilitat financera de la temporada, tot i que com han analitzat Boscá et. al. (2008: 168), "cada dia són menys". Fins i tot, els grans equips, com el FC Barcelona i el Real Madrid, sempre s'han considerat de "perfil comprador"<sup>304</sup>, és a dir, fan adquisicions rendibles però no treuen tot el rendiment que podrien de les vendes dels jugadors de què prescindeix<sup>305</sup>; això no passa amb els equips més modestos de la categoria, que moltes vegades tenen vertaderes escoles de futbol des d'on exporten talents arreu de l'Estat.

Per presentar l'estat econòmic dels clubs i SAE de la mostra d'aquesta tesi, deixarem de considerar les ajudes públiques (subvencions i quínieles), per analitzar la situació econòmica dels clubs i SAE en funció dels ingressos de retransmissió, comercialització (explotació d'instal·lacions, publicitat, patrocini i marxandatge), competició (taquilles) i abonats i socis. Aquestes quatre partides, que són les que donen lloc a l'import net de la xifra de negocis de cada organització, són les que més relació tenen amb l'objecte d'aquesta tesi. Sobretot les que fan referència als ingressos per retransmissions esportives i els de comercialització. És aquí, clarament, on les TIC poden jugar un paper fonamental a l'hora d'incrementar aquestes partides.

---

<sup>301</sup> Aquests ingressos són els derivats de les competicions en què participa cada equip de l'entitat. No obstant, les memòries anuals dels clubs i SAE i les comptes de pèrdues i guanys no presenten un desglossament similar d'aquest concepte, tal com s'especifica en la figura 6.4.

<sup>302</sup> En el treball de camp s'han recollit memòries anuals del FC Barcelona, Real Madrid, RCD Espanyol, Athletic Club de Bilbao i València CF.

<sup>303</sup> Només s'han pogut accedir als dipòsits de comptes, dipositats al registre mercantil, de les organitzacions següents: AC Osasuna, Real Betis Balompié, Sevilla FC, Villarreal CF i RC Deportivo de la Coruña.

<sup>304</sup> MATEU, P. "Bones compres i vendes fluïxes" a *Dossier econòmic*, 11 de gener de 2008., p. 20.

<sup>305</sup> Per exemple, en l'inici de la temporada 2007-2008, el FC Barcelona va comprar jugadors per un valor de 39 milions d'euros (un 22,5% menys del preu real), en canvi en les vendes va deixar d'ingressar 18 milions d'euros i la rendibilitat va ser negativa (-62,3%). Per tant, respon al perfil de club comprador (Mateu, P, *Dossier econòmic*, 11 de gener de 2008).

**Figura 6.4. Desglossament de l'import net de la xifra de negocis (en milions d'euros) al final de la temporada 2006-2007<sup>306</sup> dels deu equips de la mostra.**  
**Font: Memòries anuals, dipòsits de comptes i elaboració pròpia.**

| <b>Club</b>                  | <b>Abonats i socis</b> | <b>Competicions</b> | <b>Retransmissions</b> | <b>Comercialització</b> |
|------------------------------|------------------------|---------------------|------------------------|-------------------------|
| Real Madrid                  | 94                     | 17 <sup>307</sup>   | 114                    | 124                     |
| FC Barcelona                 | 48                     | 41 <sup>308</sup>   | 106                    | 76                      |
| Valencia CF                  | 22                     | 30                  | 28                     | 23                      |
| Sevilla FC                   | 9                      | 15                  | 21                     | 16                      |
| Villarreal CF                | 5                      | 3                   | 22                     | 11                      |
| Athletic Club de Bilbao      | 15                     | 3                   | 16                     | 8 <sup>309</sup>        |
| RCD Espanyol                 | 6                      | 8                   | 19                     | 8                       |
| RC Deportivo de la Coruña    | 4                      | 1                   | 13                     | 10                      |
| Real Betis B. <sup>310</sup> | 12                     | 2                   | 17                     | 4                       |
| CA Osasuna                   | 5                      | 4                   | 10                     | 5                       |

### **Assistència als estadis (taquilla, abonats i socis)**

Barajas (2002: 152-153) apunta que, directament o indirectament, els seguidors són la principal porta d'entrada d'ingressos d'una organització. Amb la compra d'entrades o l'adquisició d'abonaments anuals ho fan de forma directa. Actualment, els clubs i SAE busquen incrementar el nombre d'abonats, ja que els abonaments per temporada suposen uns ingressos per avançat que redueixen la inseguretats financera per afrontar la temporada.

No obstant, la majoria de camps de Primera Divisió espanyola han arribat al màxim del seu aforament, impossibilitant així l'emissió de més abonaments de temporada. Per una banda, algunes entitats han creat serveis per tal que els abonats puguin alliberar el seu

<sup>306</sup> Les dades de l'Athletic Club de Bilbao i del RC Deportivo de la Coruña són procedents de la memòria de la temporada 2005-2006.

<sup>307</sup> El Real Madrid només considera dins la partida competicions els ingressos derivats dels "partits amistosos i competicions internacionals", mentre que els ingressos de les competicions espanyoles queden incloses dins la partida de "socis i estadi" (Real Madrid, 2007b: 17), en aquesta tesi categoritzada com a "abonats i socis", categoria que usen la resta d'unitats de la mostra. A més, cal recordar que el Real Madrid comptabilitza també els ingressos derivats de la seva secció de bàsquet, tant a nivell nacional com internacional.

<sup>308</sup> El FC Barcelona comptabilitza dins la partida competicions els ingressos derivats de la secció de futbol (40.144.000 milions d'euros) i els de les seccions de bàsquet, handbol, hoquei i altres (985.000 euros) (FC Barcelona, 2007: 175).

<sup>309</sup> L'Athletic Club de Bilbao desglossa els ingressos per comercialització i publicitat dels que aconsegueix per la venda de material esportiu, considerant que té la seva pròpia marca de roba. Els ingressos de la primera partida pugen a 3,4 milions d'euros i els de la segona a 5,4 milions (Athletic Club de Bilbao, 2006b: 18).

<sup>310</sup> Les dades del Real Betis Balompié són les proporcionades per la liquidació del contracte de prestació de serveis formalitzat entre la SAE i Encaje del Deporte SA (Encadesa). El Real Betis i Encadesa van firmar un contracte datat del 4 de juliol de 2003 pel qual Encadesa arrenda al Betis els seus drets i serveis, havent de respectar sempre la finalitat patrimonial de la SAE, que és la pràctica del futbol en competició oficial i es compromet a abonar al Betis el 91,50% dels beneficis d'explotació del contracte en qüestió, establint un import mínim garantit, sols per la temporada 2003-2004, de 12.020.000 euros o 14.350.000 d'euros si es firmés un nou contracte de televisió (Real Betis, 2007: 39-40).

seient per tornar-lo a posar a la venda. Per exemple, el servei Seient lliure<sup>311</sup> del FC Barcelona, que en la temporada 2006-2007 va suposar pel club un increment dels ingressos per localitats alliberades del 39% (2.962.023 euros) en relació amb la temporada anterior (FC Barcelona, 2007: 122). Per altra, clubs com el València CF, el RCD Espanyol, l'Athletic Club de Bilbao o el FC Barcelona ja han projectat la remodelació o construcció de nous estadis amb més capacitat (Athletic Club de Bilbao, 2006a; València CF, 2007a; RCD Espanyol, 2007).

### **Explotació de les instal·lacions**

El conjunt d'instal·lacions d'una organització esportiva pot ser una porta d'ingressos important. Tal com es desprèn de les memòries anuals dels clubs i SAE de la mostra, les llotges VIP, el lloguer de sales per a esdeveniments d'empreses, el lloguer d'instal·lacions esportives, la restauració<sup>312</sup> o la visita turística a aquestes instal·lacions poden ser una nova font d'ingressos per les entitats. Per exemple, el museu del FC Barcelona és el més vist de Catalunya, des de 1999, amb una xifra de visitants el 2006 de 1.344.659 persones (FC Barcelona, 2007: 124), mentre que el nou estadi de Cornellà-el Prat del RCD Espanyol preveu una superfície de 13.000 metres quadrats per a "locals de diverses característiques per a usos comercials, de restauració i per a residència i oci" (RCD Espanyol, 2007: 44). La clau d'aquesta explotació de les instal·lacions, afirmen Agudo i Toyos (2003: 316), és "aportar serveis als consumidors i rendibilitzar els espais disponibles en l'interior de les instal·lacions".

**Figura 6.5. Relació de localitats VIP dels estadis del FC Barcelona, Real Madrid i el futur estadi de Cornellà-el Prat del RCD Espanyol. Font: Memòries anuals i elaboració pròpia.**

| <i>Club</i>  | <i>Espais</i>  |
|--------------|--|
| FC Barcelona | <p>Durant la temporada 2006-2007, 200 empreses van gaudir del programa Hospitality, per llogar llotges i seients VIP. Es van llogar 2.500 seients VIP.</p> <p>Es van celebrar 125 esdeveniments a les instal·lacions del Camp Nou.</p> |

<sup>311</sup> Amb el servei Seient lliure, el soci abonat obté un benefici econòmic per alliberar el seu seient, percebent la meitat de l'ingrés derivat de la venda de la seva localitat (descomptant l'IVA) en forma de descompte en el preu del seu abonament de la propera temporada. El club, per la seva banda, compta amb més localitats disponibles afavorint un increment dels ingressos procedents de la venda d'entrades (FC Barcelona, 2007: 123).

<sup>312</sup> L'estadi Santiago Bernabéu compta amb tres restaurants (La Esquina, Puerta 57 i RealCafé), que es complementen per la seva no concurrència en l'oferta gastronòmica. El model s'estableix amb la cerca d'un restaurador especialista, que allibera de riscos el club, ja que corre amb la inversió i l'operativa del negoci, a canvi d'uns rendiments econòmics pel club (Real Madrid, 2007a: 83).

|              |   |
|--------------|---|
| Real Madrid  | <p>Durant la temporada 2006-2007, el club va llogar 4.586 seients VIP.</p> <p>Es van celebrar 300 esdeveniments a les instal·lacions del Santiago Bernabeu.</p>                                     |
| RCD Espanyol | <p>El nou estadi de Cornellà-el Prat tindrà 1.800 localitats VIP, de les quals 240 estaran a la zona de presidència. Unes 225 ja estaven venudes en el moment de publicar la memòria 2006-2007.</p> |

### **Ajudes públiques**

A Espanya, les ajudes públiques que reben els clubs i SAE es materialitzen en forma de subvencions o a través de les apostes esportives de l'Estat (les quinieles). Quant a les subvencions, aquestes representen una forma d'ajuda directa. Però l'Administració també pot ajudar els clubs en forma de cessió i manteniment dels estadis municipals per poder competir. Fins i tot alguns ajuntaments, com el de Huelva, són propietaris del principal club de futbol de la seva ciutat (RC Recreativo de Huelva), ja que va ser gràcies a la venda dels terrenys de l'antic camp de futbol que es va poder fer la reconversió del club a SAE al final de la temporada 1997-1998, quan el club va ascendir a Segona Divisió. L'Ajuntament, amb la venda dels terrenys del Vell Colombino, va poder disposar els 2.690 milions de pessetes que es necessitaven per fer la SAE<sup>313</sup> i ara n'és el principal accionista.

Quant a les quinieles, el Real Decret 258/1998, de 20 de febrer, regula la distribució de la recaptació i els premis de les quinieles. En el seu article 1 s'indica que el 10% de la recaptació anirà destinada a la LNFP i l'1% serà pel CSD. Les inversions que la LNFP ha de fer amb les quantitats ingressades s'estableix en l'article 3.<sup>314</sup> En primer lloc, s'atorga preferència a la cancel·lació dels deutes contrets per la LNFP arran de la cancel·lació anticipada del Pla de Sanejament del Futbol Professional. En segon lloc, un import superior al 30% s'ha de destinar a la conservació i manteniment dels estadis i instal·lacions on es celebren competicions de caràcter professional. Pel que fa a la quantitat que perceben els clubs i SAE, l'any 2003 es va fer una modificació de l'article

<sup>313</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de comunicació del RC Recreativo de Huelva, Nardi Lafuente. [Data d'entrevista: 25 d'octubre de 2007].

<sup>314</sup> ESPANYA. [en línia]. "Real Decreto 250/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las Apuestas Deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, y se dictan normas complementarias" a *Boletín Oficial del Estado*, 21 de febrer de 1998. <http://www.boe.es/boe/dias/1998/02/21/pdfs/A06276-06277.pdf> [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

3.2. del Real Decret<sup>315</sup>, que indica que el romanent es redistribuirà entre clubs i SAE aplicant criteris objectius. Amb l'aparició de les TIC, actualment les apostes ja poden fer-se per Internet, mentre que la LNFP està a l'expectativa de poder crear un servei per telefonia mòbil en un futur.

### **Publicitat, patrocini i marxandatge**

Aquesta és una de les fonts d'ingressos que més pes ha guanyat amb el temps. Quant a la publicitat, Barajas (2002: 179) afirma que "la publicitat que es genera a l'entorn del futbol no reverteix, almenys directament, en la seva totalitat en els clubs de futbol. És més, gran part del volum de costos dels anunciants anirà als mitjans de comunicació".

No obstant, dins d'un estadi hi ha diversos suports on l'organització pot exposar la publicitat contractada, de forma directa o gestionada a través d'una empresa concessionària dels espais: a) publicitat televisiva en tanques convencionals, sistemes rotatoris, banquetes, publicitat a les sales de premsa... b) publicitat local als amfiteatres (tanques convencionals que separen el terreny de joc de la graderia), a les boques de les graderies, lona central o altres lones i c) publicitat estàtica o en moviment als videomarcadors (Agudo i Toyos, 2003: 318-320).

El patrocini és una de les formes més habituals, al costat dels contractes de televisió, d'aconseguir una gran font d'ingressos, sobretot pels clubs i SAE més importants de cada una de les lligues europees. A més, el patrocini esportiu és una tècnica molt usada per les empreses per aconseguir un gran impacte visual en televisió i premsa (Barajas, 2002: 182). Per exemple, en la temporada 2006-2007, el programa de patrocini del FC Barcelona va continuar creixent fins a arribar als 70 milions d'euros, un 20% d'increment respecte a la temporada anterior (FC Barcelona, 2007: 106). D'aquesta manera, es podria definir aquesta tècnica com "una xarxa d'intercanvi de valor afegit" entre club i empresa (Olkkonen, 2001: 317), fet que obliga en la negociació per aconseguir un patrocinador a conciliar la identitat corporativa del club o SAE amb els valors de l'empresa que vol pagar per patrocinar l'organització.

---

<sup>315</sup> ESPANYA. [en línia]. "Real Decreto 98/2003, de 24 de enero, por el que se modifica el artículo 3.2 del Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado y se dictan normas complementarias" a *Boletín Oficial del Estado*, 25 de gener de 2003. [http://www.boe.es/g/es/bases\\_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2003/01587](http://www.boe.es/g/es/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2003/01587) [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

De les diverses marques que entren a formar part del conjunt de patrocinadors d'un club o SAE, la més important és la que figura a les samarretes dels jugadors. A continuació s'exposa una relació de la marca que patrocina la samarreta dels equips que formen part de la mostra:

| <b>Figura 6.6. Relació dels patrocinadors, la temporada 2007-2008, de les samarretes dels equips que formen part de la mostra. Font: elaboració pròpia.</b> |                      |                            |
|---|----------------------|----------------------------|
| <b>Equip</b>  | <b>Empresa</b>       | <b>Sector d'activitat</b>  |
| Real Madrid   | Bwin                 | TIC/Apostes en línia       |
| FC Barcelona  | UNICEF               | Organització Internacional |
| València CF   | Toyota               | Automoció                  |
| Sevilla FC  | 888                  | TIC/Apostes en línia       |
| Villarreal CF   | Aeroport de Castelló | Aeronàutica                |
| Athletic Club de Bilbao   | -                    | -                          |
| RCD Espanyol  | Quat inversions      | Construcció/Immobil·liària |
| RC Deportivo de la Coruña   | Fadesa               | Construcció/Immobil·liària |
| Real Betis Balompié   | Garmin               | TIC/Navegadors GPS         |
| CA Osasuna  | Restaura             | Construcció/Immobil·liària |

Pel que interessa en aquesta tesi, cal destacar la presència d'empreses d'apostes en línia en les samarretes de dos dels principals clubs espanyols, Real Madrid i Sevilla FC. Fins i tot, abans que el FC Barcelona firmés el seu contracte de patrocini solidari amb UNICEF<sup>316</sup>, també es va especular que Bwin fos el patrocinador principal de la samarreta del club català. Ja en el punt 4.3.1, en parlar dels avantatges dels actors participants al complex mediàtic i esportiu global, s'ha explicat el contracte de patrocini del Real Madrid amb Bwin, segurament el més il·lustratiu a Espanya d'aquesta voluntat de les empreses intenses en TIC de formar part del negoci del futbol. Aquesta tendència, però, no és només espanyola, sinó que fent una repassada als equips europeus que més ingressen per aquest concepte es pot veure com quatre dels sis primers compten amb una empresa del sector tecnològic com a patrocinador principal: T-Home (Bayern Munich), Bwin (Real Madrid i AC Milan) i Samsung mobile (Chelsea).<sup>317</sup>

No obstant, un estudi de l'empresa Sport+Markt publicat al diari *Sport* (20 de novembre de 2007) afirmava que "el futbol espanyol regala les seves samarretes". Segons aquest informe, la Lliga espanyola és la cinquena en ingressos per publicitat a les samarretes dels seus equips, amb una suma de 50,2 milions d'euros d'ingressos per aquest

<sup>316</sup> El 7 de setembre de 2006, a la seu central de l'ONU a Nova York, va tenir lloc la presentació de l'acord entre el club i la UNICEF. En virtut d'aquest, UNICEF, la Fundació del FC Barcelona i el club col·laboraran durant cinc anys per tal d'ajudar a assolir els Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni i a donar suport a la tasca d'UNICEF. El club aporta a l'organització internacional 1,5 milions d'euros per temporada i llueix a la samarreta la marca UNICEF (FC Barcelona, 2007: 134).

<sup>317</sup> MESTRE, J. "El fútbol espanyol 'regala' sus camisetas" a *Sport*. 20 de novembre de 2007, p. 24-25.

concepte, per sota de l'anglesa (97,5 milions), l'alemanya (95,8 milions), la italiana (71,8 milions) i fins i tot la francesa (51 milions).<sup>318</sup> Es poden buscar diverses causes de la situació exposada anteriorment: per una banda, el FC Barcelona i l'Athletic Club de Bilbao no havien venut, fins al moment, la publicitat central de la samarreta, fins i tot el club català paga a UNICEF; per l'altra, la bipolaritat entre FC Barcelona i Real Madrid s'emporta la majoria d'ingressos per publicitat i televisió, afectant a la xifra total d'ingressos per publicitat apuntada anteriorment. Segons la mateixa agència Sport+Markt, a través d'una enquesta a 9.600 simpatitzants del futbol de 16 mercats diferents, el FC Barcelona i el Real Madrid són els dos clubs més populars d'Europa, amb 50,3 milions de fans i 45,9 milions, respectivament.<sup>319</sup>

Des de fa pocs anys, un altre àmbit que ha guanyat importància en la negociació de contractes de patrocini en el futbol ha estat el *namíng*, o la possibilitat per una empresa de donar nom a l'estadi on juga un equip. Tot i que han estat els clubs anglesos<sup>320</sup> i alemanys<sup>321</sup> els que més han usat aquesta font d'ingressos, a Espanya també s'han donat els primers casos: el Mallorca va canviar el nom de Son Moix pel d'Ono Estadi, després d'arribar a un acord amb aquesta operadora el 2004 per 4 milions d'euros anuals durant quatre temporades<sup>322</sup>, mentre que el CA Osasuna percep, des de 2005, 1,5 milions d'euros anuals del govern de la Comunitat Foral de Navarra per anomenar l'antic Sadar com a estadi Regne de Navarra<sup>323</sup>. El RC Recreativo de Huelva i el RCD Espanyol també estan buscant –durant el temps que s'ha fet el treball de camp de la tesi– un patrocinador que doni nom als seus estadis del Nou Colombino i el de Cornellà-el Prat, respectivament.<sup>324</sup>

La relació entre marques de roba esportiva i club estableix, també, un tipus especial de patrocini. En aquest cas, pel fet que el club cedeix la seva imatge a la firma esportiva a

---

<sup>318</sup> MESTRE, J. "El fútbol espanyol 'regala' sus camisetas" a *Sport*. 20 de novembre de 2007, p. 24-25.

<sup>319</sup> SPORTBUSINESS. [en línia]. "Top Spanish clubs most popular in Europe" a *Sportbusiness.com*. 27 de febrer de 2008. <http://www.sportbusiness.com/news/166265/top-spanish-clubs-most-popular-in-europe> [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

<sup>320</sup> A la Premier League es poden trobar exemples de *namíng* als camps de l'Arsenal (Fly Emirates Stadium) o al del Bolton Wanderers (Reebok Stadium).

<sup>321</sup> A la Bundesliga, clubs com el Bayern Munich (Allianz Arena), Bayer Leverkusen (Bay Arena) o Stuttgart (Mercedes Benz Arena) poden ser exemples d'aquesta acció de patrocini.

<sup>322</sup> MARCA. [en línia]. "Ono Estadi, nuevo nombre de Son Moix" a *Marca*. 17 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/mallorca/es/desarrollo/671768.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/mallorca/es/desarrollo/671768.html) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

<sup>323</sup> EL PAÍS. [en línia]. "Osasuna quiere cambiar temporalmente el nombre del estadio de El Sadar" a *El País*. 1 d'agost de 2005. [http://www.elpais.com/articulo/deportes/Osasuna/quiere/cambiar/temporalmente/nombre/estadio/Sadar/elppordep/20050801elpepudep\\_3/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/Osasuna/quiere/cambiar/temporalmente/nombre/estadio/Sadar/elppordep/20050801elpepudep_3/Tes) [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

<sup>324</sup> JUNCO, J. "El fútbol sale a la caza de apellidos rentables" a *Expansión*, 3 de maig de 2008, p. 8. RCD ESPANYOL. "El 'naming right' prioridad para Cornellà-Prat" a *Infoacció*. Núm. 6, gener-març de 2008. Barcelona: RCD Espanyol, p. 10-11.

canvi de l'equipament dels seus jugadors i tècnics. Un patrocini que alguns autors el denominen "tècnic" (Barajas, 2002: 184), en el sentit que a través de subministrar una part del material per practicar esport s'aconsegueix una via de promoció de la marca. Per exemple, a la temporada 2006-2007 el FC Barcelona i Nike van ampliar el seu contracte a raó de 150 milions d'euros fixos, més premis i cànon, durant 5 anys i renovable per 5 anys més. La relació comercial entre ambdues organitzacions neix el 1998. L'any 2007, Nike venia samarretes del FC Barcelona a més de 50 països (FC Barcelona, 2007: 106).

Intrínsecament relacionat amb el patrocini tècnic apareix el marxandatge. Tot i que el club o SAE pot desenvolupar una gran quantitat de productes amb llicència oficial, dels quals en pot controlar la comercialització de forma directa o cedir-ho a alguna empresa<sup>325</sup>, un dels més buscats és la compra d'equipaments esportius de l'equip (samarretes, pantalons...). D'aquesta manera, els fabricants i les organitzacions esportives han vist en la venda d'equipaments oficials una font d'ingressos important, ja que els aficionats volen vestir igual que els seus ídols com a mostra de fidelitat i suport (Barajas, 2002: 186). El RCD Espanyol, per exemple, va vendre en la temporada 2006-2007 un total de 15.000 samarretes per un valor de 959.530 euros (RCD Espanyol, 2007: 29). Per aquest motiu, afirma també Barajas (2002: 187), "el fet que una samarreta sigui la rèplica exacta de la que llueix un jugador la revaloritza. Aquest és un dels motius pels quals ha de figurar el número i el nom del jugador a la samarreta. Però, al mateix temps, els drets potencials de marxandatge, que pot obtenir per un club una vegada incorpora un jugador a la seva disciplina, s'han d'incloure en les negociacions dels drets de traspàs a pagar per aquest jugador".

### ***Drets de televisió***

Tal com hem vist anteriorment en el quadre 4.1, les organitzacions esportives han hagut d'establir aliances estratègiques amb els diversos actors del complex mediàtic i esportiu global. En el cas del futbol, una de les aliances estratègiques més important pel refinançament dels clubs i SAE ha estat amb les televisions<sup>326</sup> i les xifres dels mercats europeus són lapidàries: els clubs de la Premier League rebran un total de 1.150 milions d'euros la temporada 2009-2010 en concepte de drets audiovisuals; els clubs de la Bundesliga, 575 milions; els de la LNFP, 500 milions, i els de la Ligue 1 francesa, 470

---

<sup>325</sup> En el primer cas, el club controla directament tant els marges com la forma de distribució dels seus productes. El més habitual però, és que els clubs concedeixin llicències per la fabricació de productes que incorporin la marca del club, a canvi de rebre una quantitat fixa per la concessió de la llicència i una variable en funció de les vendes (Agudo i Toyos, 2003: 338).

<sup>326</sup> Per veure la importància creixent de les televisions en el negoci del futbol, Morrow (1999: 4) explica que mentre que el primer contracte per emetre futbol a Anglaterra, el 1965, va ser d'una suma de 5.000 lliures esterlines, en l'acord de 1997, les televisions van pagar a la Premier League 743 milions de lliures.



milions.<sup>327</sup> Ara bé, les xifres també mostren com el mercat dels drets del futbol a Europa no és homogeni: la negociació entre clubs i empreses de televisió pot seguir dos camins diferents –venda individual (model ICO) o venda col·lectiva (model RPL)–, tot i que hi ha especificitats locals d'aquests models, com és el cas d'Espanya.

El model de venda individual (model ICO), “també anomenat *dret d'arena*, està en regressió en el panorama internacional i estableix que cada equip ven els drets de difusió dels partits que juga com a local” (CNC, 2008: 93). Aquest sistema presenta un avantatge clar, la dificultat de tancament del mercat possibilitant “l'explotació independent de les carteres de drets” (CNC, 2008: 93). No obstant, dificulta que els equips amb menys atractiu puguin tenir ofertes importants pels seus drets com a local.

Pel que fa a la venda conjunta (model RPL), defensat per la Comissió Europea per assegurar l'accés majoritari d'operadors europeus als drets de la Lliga de Campions (Toft, 2003 i 2006) i imposat per via legislativa a Itàlia a partir de 2010, “suposa de principi un acord horitzontal entre competidors amb el principal efecte de fixar el preu, prohibit sota els articles 81.1 del TCE [Tractat de la Comunitat Europea] i l'article 1.1 de la LDC [Ley de Defensa de la Competencia de España], si bé s'ha considerat que presenta determinades eficiències que el poden fer exceptuable en l'àmbit dels articles 81.3 TCD i del 1.3 de la LDC” (CNC, 2008: 94). Aquest model RPL es dona, sobretot, en una organització de lliga basada en una important redistribució dels ingressos entre les organitzacions esportives participants: a França, el 50% de la facturació global de les organitzacions es redistribueix a la Lliga, a Anglaterra és el 40% i a Alemanya, el 32%.

Però el model espanyol per a les competicions internes (Lliga i Copa del Rei) és diferent dels dos exposats anteriorment. Aquest obliga un operador a tenir els drets dels dos equips que prenen part en un matx si el vol retransmetre per televisió. A falta de legislació específica en el tema, la Comissió Nacional de la Competència (CNC) considera, d'acord amb l'ordenament jurídic espanyol, que “la interpretació més congruent consisteix a atribuir la titularitat del dret al club amfitrió de l'enfrontament” (CNC, 2008: 92). A aquest dret, però, se li suposa la necessitat d'obtenir el consentiment de l'equip visitant per a la retransmissió dels partits de futbol, segons l'acord dels clubs de la LNFP en el si de l'Assemblea General Ordinària i Extraordinària de la Lliga de Futbol Professional de l'11 de juliol de 2002 (CNC, 2008: 32). D'aquesta manera, s'estableix un tipus de vet d'un club respecte a l'altre, fent que l'operador amb una cartera més gran de drets televisius serà el

---

<sup>327</sup> MÉNDEZ, C. “La xocolata del lloro” a *Avui*, 2 d'abril de 2009. p.50.

qui tindrà més avantatge competitiu. I, en aquesta última idea, radica la clau del negoci a Espanya. En el quadre 6.4. es pot veure el repartiment dels ingressos per drets de televisió dels clubs i SAE que formen part de la mostra d'aquesta investigació. Menys el Real Madrid i el València CF, la resta d'organitzacions tenen en les *retransmissions* el concepte més voluminós de l'import net de la xifra de negocis, segons dades de la temporada 2006-2007.

Tant si van comprar els drets de forma individual o col·lectiva, en el punt 3.5.2 hem explicat com les plataformes de televisió digital de pagament van convertir el futbol en un contingut clau, un producte *driver*, per la seva expansió –per exemple, la Premier League i BSkyB a la Gran Bretanya, la Lliga de Futbol Professional i Digital+ a Espanya o la Bundesliga i Kirch a Alemanya– i es van convertir en el principal finançador de les organitzacions esportives. Un finançament que es basa en el fet que el futbol ha aportat a les televisions els continguts necessaris per aconseguir grans audiències que cap altre esdeveniment, de manera regular, aconseguiria (Agudo i Toyos, 2003: 320).

No obstant, en alguns casos aquestes plataformes van patir crisis econòmiques serioses que van posar en entredit tota l'economia del futbol dels seus respectius països; serveixin d'exemple els casos de Kirch a Alemanya o Alpha Digital a Grècia, tots dos l'any 2002 (Agudo i Toyos, 2003). Tenint en compte aquests dos últims exemples, Boyle i Haynes (2003: 106) afirmen que davant algunes de les crisis que els sistemes de pagament per visió han patit a inicis de segle XXI, "s'està demostrant que els clubs han de tenir una capacitat multimèdia per estar en disposició d'explotar els seus drets de serveis en línia, que seran més importants a mesura que passin les dècades". En relació amb els canals de televisió propis dels clubs, Agudo i Toyos (2003: 330) també apunten que "el potencial a llarg termini per comercialitzar directament amb els aficionats a través del seu propi canal de televisió, i generar així nous ingressos, és massa gran per ser ignorat".

Davant la crisi de les plataformes digitals, i fent previsions de futur, els dos autors exposen: es preveu una negociació dels drets de televisió a la baixa i caldrà replantejar-se la forma amb què es podrà veure el futbol per televisió (Agudo i Toyos, 2003: 323). Quant a la primera previsió, no sembla que hi hagi hagut un descens dels ingressos per televisió dels clubs i SAE espanyols. Ans al contrari, ja que tant Real Madrid com FC Barcelona van firmar el 2006 els dos contractes de cessió de drets de televisió més importants de la seva història per un valor de 1.100<sup>328</sup> i 1.000<sup>329</sup> milions d'euros fins al

---

<sup>328</sup> <sup>328</sup> EL ECONOMISTA. [en línia]. "Real Madrid cede a Mediapro derechos por 1.100 mln euros temporada hasta 2010/13" a *El Economista*. 20 de novembre de 2006. <http://www.economista.es/empresas->

2013, respectivament. Quant a la segona previsió, en el punt següent d'aquest treball analitzarem l'última "guerra del futbol" a Espanya, entre les empreses de Sogecable i Mediapro, una guerra que també presenta dues maneres molt diferents de comercialitzar el futbol: mentre que Sogecable aposta per la televisió per satèl·lit de pagament, Mediapro vol potenciar el sistema de les *smart cards* i els canals de TDT de pagament<sup>330</sup>.

#### 6.2.2. La "guerra del futbol". conflicte entre Sogecable i Mediapro en la compra de drets audiovisuals dels clubs de la LNFP durant la temporada 2007-2008.

A Espanya, la fusió entre Vía Digital i Canal Satèl·lit Digital l'any 2003, donant lloc a la plataforma Digital+, va tenir en el futbol un punt essencial de la negociació entre l'executiu espanyol del Partit Popular i les dues empreses. Però l'*statu quo* derivat d'aquestes negociacions que acaben amb la creació de Digital+ (on s'emeten els partits en la forma de pagament per visió) i les emissions d'un partit setmanal de la Primera Divisió per les televisions públiques autonòmiques (FORTA) es manté, més o menys estable, fins a l'entrada de la productora catalana Mediapro<sup>331</sup> en el negoci dels drets de televisió del futbol (CNC, 2008).

El primer cop d'autoritat de Mediapro en el mercat dels drets del futbol espanyol va ser amb l'anunci que el president del FC Barcelona, Joan Laporta, va fer el 14 de juny de 2006, segons el qual el FC Barcelona i la productora havien arribat a un acord de cessió dels drets televisius per un valor de 1.000 milions d'euros per set temporades. El FC Barcelona aquella temporada havia ingressat 75 milions d'euros per drets televisius en virtut del contracte amb TVC i Sogecable, que compartien els drets del club català segons l'acord amb AVS que finalitzava el 30 de juny de 2008. No obstant, l'entitat blaugrana tenia la possibilitat de trencar el contracte amb les operadores a final de la temporada 2005-06 si rebia una oferta superior i ni TVC ni de Sogecable la igualaven.<sup>332</sup> El contracte

---

[finanzas/noticias/106018/11/06/Real-Madrid-cede-a-Mediapro-derechos-por-1100-mln-eur-hasta-temporada-2012-2013.html](http://finanzas/noticias/106018/11/06/Real-Madrid-cede-a-Mediapro-derechos-por-1100-mln-eur-hasta-temporada-2012-2013.html) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>329</sup> MARCA [en línia]. "El Barcelona se hace de oro gracias al contrato con Mediapro" a *Marca*. 15 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>330</sup> EUROPA PRESS. [en línia]. "Mediapro lanzará su canal de fútbol en una plataforma de TDT con contenidos de pago" a *Europa Press*. <http://www.europapress.es/tv/noticia-mediapro-preve-plataforma-tdt-contenidos-pago-incluire-canal-futbol-20080724130643.html> [Data de consulta: 4 d'agost de 2008].

<sup>331</sup> La productora Mediapro va ser creada el 1994 per exprofessionals de Televisió de Catalunya com Jaume Roures o Tatxo Benet.

<sup>332</sup> MARCA [en línia]. "El Barcelona se hace de oro gracias al contrato con Mediapro" a *Marca*. 15 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

del FC Barcelona amb Mediapro, finalment, es farà efectiu en l'inici de la temporada 2008-2009 i reporta al FC Barcelona entre 150 i 170 milions d'euros per temporada.<sup>333</sup>

Però la vertadera *guerra del futbol* pot tenir el seu inici en el contracte que AVS i Mediapro van firmar el 24 de juliol de 2006, segons el qual les dues empreses acordaven posar en comú els drets del futbol dins a AVS, comprar nous drets només a través d'AVS, explotar-los reservant a Sogecable l'explotació del sistema de pagament per visió i a Mediapro en obert i, a més a més, reestructurar el capital de la societat donant a Mediapro el 25% de les accions (però sense poder de vet) i fent-ne sortir Televisió de Catalunya. L'acord, doncs, es presentava davant de les autoritats de la competència com una operació de concentració i un acord horitzontal de cessió i explotació de drets<sup>334</sup>.

Pocs dies després d'haver-se firmat l'acord, la productora catalana compra els drets de 8 equips per a la propera temporada (Sevilla, Racing, Múrcia, València, Villarreal, Saragossa, Atlètic Club de Bilbao i Llevant), fet que obliga AVS –que controlava la resta d'equips– a pactar per poder seguir emetent partits. A més a més, el 20 de novembre de 2006, es va fer públic que Mediapro també havia arribat a un acord amb el Real Madrid per poder assumir el control dels seus drets per set temporades per un total de 1.100 milions d'euros fins a la temporada 2012-2013. L'acord es preveia fer efectiu a l'inici de la temporada 2008-2009, una vegada s'esgotés el contracte que el club blanc tenia amb Sogecable fins al final de la temporada 2007-2008.<sup>335</sup> No obstant, com es veurà en el desenvolupament d'aquest apartat, Sogecable es va guardar un as a la màniga: una clàusula per prorrogar un any el contracte que hi havia en vigor amb el club des de 1998.

En aquest context, a més a més, Mediapro no pot fer efectiva la seva entrada al capital d'AVS perquè ni Sogecable ni TVC tenen les autoritzacions de les autoritats de defensa de la competència espanyoles per a l'execució de l'acord.<sup>336</sup> D'aquesta manera, la reestructuració de capital dins d'AVS no es fa efectiva i la productora catalana estima que l'acord queda anul·lat el dia 30 d'octubre de 2006 a causa que existia una clàusula que

---

<sup>333</sup> FRIEROS, T. [en línia]. "Marc Ingla: 'Seremos uno de los clubes más ricos del mundo durante muchos años'" a *Sport*. 17 de juliol de 2007. [http://sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=424698&idseccio\\_PK=803&h=](http://sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=424698&idseccio_PK=803&h=) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>334</sup> ALFARO, J. "Sogecable vs. Mediapro" a *Expansión*, 8 de setembre de 2007. p. 50.

<sup>335</sup> EL ECONOMISTA. [en línia]. "Real Madrid cede a Mediapro derechos por 1.100 mln euros temporada hasta 2010/13" a *El Economista*. 20 de novembre de 2006. <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/106018/11/06/Real-Madrid-cede-a-Mediapro-derechos-por-1100-mln-eur-hasta-temporada-2012-2013.html> [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>336</sup> QUECEBO, P; CAMAZON, A; GARCIA DE CECA, P. *Recurso de apelación 235/2008. Auto*. Madrid: Audiencia Provincial, sección 14, 2008., p. 11-12.

obligava a comprovar abans d'aquesta data que els canvis en la propietat d'AVS no generarien problemes de competència<sup>337</sup>.

### **La importància d'un contracte. La intervenció de l'Administració**

Serà posteriorment quan les autoritats de la competència espanyola (el Tribunal de Defensa de la Competència, primer i el Consell de Ministres del 23 de març de 2007, posteriorment) beneeixen l'operació de concentració, però no els acords horitzontals que podrien ser considerats prohibits per restrictius<sup>338</sup>. El Consell de Ministres del 23 de març de 2007, seguint les recomanacions del Tribunal de Defensa de la Competència, posa vuit condicions per impedir l'abús de posició dominant. La primera condició pretén "prevenir que, com a conseqüència de l'operació notificada, es produeixin canvis en l'assignació de continguts entre les finestres de televisió de pagament i pagament per visió o en les condicions d'accés dels competidors de Sogecable als continguts que emetin en pagament per visió que es tradueixin en un deteriorament de la competència efectiva"<sup>339</sup>. La segona condició busca assegurar la pau en la utilització dels drets adquirits per a tercers operadors; la condició tercera "respon a un dels problemes recollits en l'informe del Tribunal de Defensa de la Competència, segons el qual sembla improbable que el reforçament del control de Sogecable sobre AVS no tingui cap efecte en les decisions que afecten la selecció de partits de cada jornada" i, per tant, "instrumenta un mecanisme per assegurar que les eleccions dels partits i dels seus horaris emesos en la finestra de pagament per visió busquin primer exclusivament la maximització dels seus consums, en el marc del sistema d'elecció de partits vigent"<sup>340</sup>. La quarta condició "pretén evitar que la firma de contractes de molt llarga duració no incentivi els competidors de Sogecable en els mercats de televisió de pagament i pagament per visió a acudir directament al mercat d'adquisició de drets audiovisuals de futbol per configurar la seva pròpia oferta de continguts"<sup>341</sup>. La condició cinquena té per objectiu "establir un mecanisme de resolució de conflictes ràpid i eficient. Aquesta condició parteix de la premissa que el principi general que hi ha a tota resolució de conflictes mitjançant

---

<sup>337</sup> EL MUNDO [en línia]. "Mediapro da por roto el acuerdo que cerró con Sogecable por la gestión del fútbol" a *El Mundo*. 13 de gener de 2007. <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/01/12/comunicacion/1168614224.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>338</sup> ALFARO, J. "Sogecable vs. Mediapro" a *Expansión*, 8 de setembre de 2007. p. 50.

<sup>339</sup> MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>340</sup> MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>341</sup> MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

un procediment arbitral és l'acceptació del mateix per les parts en conflicte, de la qual depèn, entre altres factors, la seva rapidesa i eficàcia<sup>342</sup>. La sisena condició estableix que la vigència d'aquest acord arribarà, com a mínim, fins al final de la temporada 2008-09; la condició setena dóna al Consell de Ministres la possibilitat de modificar o alçar les condicions imposades a Sogecable si les condicions del mercat es modifiquen, "previ informe no vinculant del Tribunal de Defensa de la Competència i de la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions, prèvia sol·licitud motivada per part de Sogecable"<sup>343</sup> i, finalment, la vuitena condició "recorre a la figura habitual del Pla d'Actuacions per desenvolupar les condicions, establir addicionalment un mecanisme per tal que tercers formulin observacions, ajuda al Servei que la redacció final del citat pla sigui concisa, clara i adequada a les condicions acordades pel Consell de Ministres i assegura que tercers operadors coneguin el desenvolupament detallat de les condicions anteriors, contribuint d'aquesta forma a la transparència"<sup>344</sup>.

Amb aquestes condicions sobre la taula, sobretot considerant la tercera, Mediapro va demanar una renegociació de l'acord del juliol de 2006, al·legant que les condicions que es van pactar havien canviat. Paral·lelament a aquesta petició, el 3 de juliol de 2007 es fa públic que Mediapro havia arribat a un acord amb 21 clubs de futbol més (4 de Primera i 17 de Segona Divisió), que li asseguraven la comercialització dels seus drets d'emissió per la televisió durant cinc anys, a partir de la temporada 2009-10. Amb aquesta operació, valorada en prop de 500 milions d'euros, la productora catalana controlava la pràctica totalitat dels drets dels clubs que formen la LNFP a partir de 2009. Davant de la notícia, aquell dia 3 de juliol de 2007 els títols de l'Ibex 35 de Sogecable van caure un 1,73% tan sols en mig dia<sup>345</sup>.

La reacció de Sogecable davant d'aquest anunci no es va fer esperar i, en un comunicat de premsa emès el 6 de juliol, l'empresa afirmava que "respecte al contracte del 24 de juliol de 2006, AVS reitera que té presentada, des del dia 3 de juliol de 2007, una

---

<sup>342</sup> MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>343</sup> MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>344</sup> MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>345</sup> MONTALVO, J. [en línia]. "Golpe de Mediapro en los derechos del fútbol" a *Expansión*. 3 de març de 2007. <http://www.expansion.com/edicion/exp/empresas/es/desarrollo/1012264.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

demanda judicial contra Mediapro, denunciant greus incompliments d'aquest<sup>346</sup> i, per tant, en un segon comunicat emès el mateix dia, l'empresa participada majoritàriament pel grup Prisa demanava la indemnització a Mediapro pels danys i perjudicis causats per tals incompliments, així com també afirmava que AVS seguiria explotant en el futur els drets audiovisuals que té, "mitjançant la seva cessió a tercers operadors de televisió per la seva difusió en obert, de pagament o pagament per visió, o a altres tercers interessats en altres modalitats d'explotació (vendes internacionals, resums, difusió per Internet, telefonia mòbil, etc.)"<sup>347</sup>. D'aquesta manera, les vuit primeres jornades del campionat de Lliga de Primera Divisió espanyola de la temporada 2007-08 van estar marcades per les constants disputes entre les dues empreses (Sogecable i Mediapro) fins a l'auto judicial del 8 d'octubre de 2007 que feia retornar el model de negoci a l'*statu quo* de la passada temporada<sup>348</sup> (un partit en obert el dissabte i la resta en la modalitat de pagament per visió el diumenge, a excepció del partit que oferia el Canal + a les nou del vespre del mateix diumenge).

Abans de continuar exposant les diverses accions de guerrilla que ambdues empreses van fer-se, cal fer una aturada en el camí i veure quin és el vertader problema de fons. Segons el professor Jesús Alfaro (Universitat Autònoma de Madrid), cal considerar si els acords del 24 de juliol són vàlids per veure quin actor té la raó. Per Alfaro, "si l'acord és vàlid i si Sogecable ha complert amb els seus deures, Mediapro hauria caigut en un incompliment de contracte i hauria de veure's obligat a complir amb els termes d'aquest, això és, a cedir els drets sobre els clubs a AVS i a no transmetre en obert més que un partit per setmana escollit segons els criteris acordats. Però si l'acord no fos vàlid, Mediapro tindria el dret a considerar-se lliure per disposar i explotar els seus drets com li sigui convenient"<sup>349</sup>

La possibilitat que el contracte del 24 de juliol de 2006 no sigui vàlid és probable, sobretot si es té en compte que hi ha una clàusula (la número 5) per la qual ambdues parts s'obliguen a no comprar els drets unilateralment i atribueixen aquest dret a AVS. Alfaro afirma que "aquesta és una clàusula de no competència" i "un pacte restrictiu de la competència [...] i les autoritats el podrien considerar nul (article 1 de la Llei de Defensa

---

<sup>346</sup> SOGECABLE [en línia]. "Comunicado de prensa de Audiovisual Sport (en relación con el comunicado de prensa remitido por Mediapro". 6 de julio de 2007. [http://www.sogecable.es/prensa\\_desarrollo.html?np=573350&id=19&lang=ES&item=I116](http://www.sogecable.es/prensa_desarrollo.html?np=573350&id=19&lang=ES&item=I116) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>347</sup> SOGECABLE [en línia]. "Comunicado de prensa de Audiovisual Sport (en relación a la rueda de prensa de Mediapro el 5 de julio". 6 de julio de 2007. [http://www.sogecable.es/prensa\\_desarrollo.html?np=573348&id=19&lang=ES&item=I116](http://www.sogecable.es/prensa_desarrollo.html?np=573348&id=19&lang=ES&item=I116) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>348</sup> SPORT. "Tregua judicial" a *Sport*, 10 d'octubre de 2007. p. 16-17.

<sup>349</sup> ALFARO, J. "Sogecable vs. Mediapro" a *Expansión*, 8 de setembre de 2007. p. 50.

de la Competència) perquè no vindria legitimat com un pacte accessori de la concentració (del canvi accionarial a AVS)<sup>350</sup>. No obstant, segons el docent, “la qüestió és més complexa encara perquè la clàusula podria ser vàlida en una versió reduïda, és a dir, si el pacte de no competència es limita al control temporal i objectivament (un parell d'anys i sols en contractes amb equips a mans d'AVS, per exemple)”<sup>351</sup>.

### ***‘Accions de guerrilla’ durant les primeres set jornades de Lliga***

Al marge del debat teòric sobre la validesa o no del contracte del 24 de juliol de 2006, les vuit primeres jornades de Lliga de la temporada 2007-08 van estar marcades per la guerra oberta entre les empreses. Sogecable i Mediapro van obligar els espectadors a estar pendents fins a última hora per saber l'horari dels partits i, fins i tot, van permetre l'entrada de nous operadors en el negoci que fins aquell moment no havien tingut rellevància, com per exemple Telecinco, que va comprar a Sogecable els drets per emetre el Villarreal-FC Barcelona de la vuitena jornada<sup>352</sup> o els del Real Madrid-FC Barcelona, tres jornades abans d'acabar el campionat i amb el club madrileny ja com a campió de Lliga. Aquest partit va congregat 9,2 milions de telespectadors i va ser la programació més vista de tota la història de la cadena.<sup>353</sup>

La primera agressió entre empreses va arribar ja a la primera jornada de Lliga (cap de setmana del 24 i 25 d'agost). Prèviament, però, Audiovisual Sport, el dia 31 de juliol va ampliar la demanda interposada el 3 del mateix mes instant a una cosa “tan simple com el compliment per part de Mediapro de les obligacions assumides davant d'AVS”<sup>354</sup>. Seguidament, amb motiu de la primera jornada, Sogecable va tallar el senyal dels partits de futbol a la productora Mediapro, que emetia el partit en obert a través de laSexta (Sevilla-Getafe), i va exigir el pagament a Mediapro de 58 milions d'euros pels drets de la passada temporada. La productora de Jaume Roures va afirmar que era AVS qui li devia 31 milions d'euros i va mantenir a la programació l'anunci del partit. Finalment, laSexta va emetre el partit usant el senyal emès per Mediapro; la companyia de Jaume Roures va impedir l'entrada dels equips tècnics d'AVS a la Nueva Condomina de Múrcia on jugaven

---

<sup>350</sup> ALFARO, J. “Sogecable vs. Mediapro” a *Expansión*, 8 de setembre de 2007. p. 50.

<sup>351</sup> ALFARO, J. “Sogecable vs. Mediapro” a *Expansión*, 8 de setembre de 2007. p. 50.

<sup>352</sup> RODRÍGUEZ, M. [en línia]. “Telecinco compra el Villarreal-Barça en un nuevo episodio de la guerra del fútbol” a *El Diario Montañés*. 20 d'octubre de 2007. <http://www.eldiariomontanes.es/20071020/television/telecinco-compra-villarreal-barca-20071020.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>353</sup> EUROPA PRESS. [en línia]. “El Madrid-Barça reune a 9,2 millones de espectadores, el clásico más visto desde 2004” a *La Vanguardia*. 8 de maig de 2008. <http://www.lavanguardia.es/lv24h/20080508/53462101356.html> [Data de consulta: 9 de maig de 2008].

<sup>354</sup> EL ECONOMISTA [en línia]. “¿Apagón en la Liga? La guerra por el fútbol se recrudece al cortar Sogecable la señal a Mediapro” a *El Economista*. 21 d'agost de 2007. <http://www.economista.es/otros-sectores/noticias/264401/08/07/Apagon-en-la-Liga-La-guerra-por-el-futbol-se-recrudece-al-cortar-Sogecable-la-senal-a-Mediapro.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].



l'equip local i Saragossa, que ambdós tenien els drets venuts a Mediapro<sup>355</sup>, i Sogecable va fer el mateix amb Mediapro al Santiago Bernabéu, on jugaven el Real Madrid i l'Atlético de Madrid.

El dilluns següent (27 d'agost de 2007) AVS va anunciar una segona ampliació de la demanda interposada a Mediapro el dia 3 de juliol (jutjat de primera instància núm. 36 de Madrid) "per l'incompliment del contracte després que laSexta retransmetés el passat cap de setmana uns partits de Lliga<sup>356</sup> en obert sense l'autorització de Sogecable"<sup>357</sup> i per obligar la productora a pagar una sanció addicional de 200 milions d'euros<sup>358</sup>. Una demanda on AVS també sol·licitava l'establiment de mesures cautelars contra Mediapro perquè la productora catalana no pogués entrar als estadis i transmetre els corresponents partits. Aquestes mesures cautelars van ser desestimades el 29 d'agost, ja que, segons la resolució judicial, "d'acceptar-se la mesura cautelar s'estaria propiciant, de fet, la suspensió de l'emissió prevista dels partits", un fet que estaria en contradicció amb la petició d'AVS perquè Mediapro compleixi els acords del 24 de juliol de 2006. No obstant, davant la resolució, AVS va presentar un recurs d'apel·lació davant l'Audiència Provincial de Madrid (3 de setembre de 2007)<sup>359</sup> i va fer una tercera ampliació de la demanda del 3 de juliol de 2007 per demanar unes noves mesures cautelars que, segons el jutjat de primera instància número 36 de Madrid, "produeixen conseqüències diferents a les que va sol·licitar en la seva demanda inicial"<sup>360</sup>. Les acusacions de pirateria televisiva no només van ser de Sogecable cap a Mediapro, sinó que amb motiu de la segona jornada de Lliga, la productora catalana també va acusar Sogecable de pirateria televisiva en emetre els partits FC Barcelona-Athlètic, Villarreal-Real Madrid, Saragossa-Racing de Santander, Llevant-Múrcia i Almeria-València.

La primera esperança d'arreglar el conflicte va arribar el 18 de setembre de 2007. Mediapro va anunciar que havia arribat a un acord amb Sogecable per tornar a les

---

<sup>355</sup> En cas que laSexta no hagués pogut emetre el partit des de Sevilla, la cadena ja tenia preparada l'emissió del partit de Múrcia, que finalment van emetre en diferit a les 24 h. del dissabte dia 25 d'agost.

<sup>356</sup> LaSexta, durant la primera jornada de Lliga, va retransmetre finalment tres partits: Sevilla-Getafe, Múrcia-Saragossa i València-Villarreal.

<sup>357</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Audiovisual Sport ampliará hoy su demanda contra Mediapro por emitir partidos sin su autorización" a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=539796](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=539796) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>358</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Audiovisual Sport amplía la demanda interpuesta contra Mediapro" a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=5399](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=5399) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>359</sup> QUECEBO, P; CAMAZON, A; GARCIA DE CECA, P. *Recurso de apelación 235/2008*. Auto. Madrid: Audiencia Provincial, sección 14, 2008., p. 5.

<sup>360</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Desestiman las medidas cautelares que había solicitado Audiovisual Sport" a *LiderDigital.com*. 31 d'agost de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=54061](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=54061) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

condicions d'exploració dels drets de la temporada 2006-07. Aquest anunci estava basat en una informació sobre una proposta enviada pel director general d'AVS, Daniel Margalef (director general a proposta de TVC), a la Lliga de Futbol Professional. Un acord que el mateix dia 18 de setembre AVS va desmentir, assegurant que Margalef havia actuat il·legítimament perquè "estava cessat com a director general des del passat divendres dia 7 de setembre, pendent de formalització en la primera reunió del Consell que se celebrés"<sup>361</sup>. Al cap de tres dies, TVC s'agafava en el fet que el cessament encara no s'havia formalitzat en el Consell d'Administració d'AVS per donar ple suport a les accions de Margalef davant de la LNFP. Un dia després, AVS acusava TVC i el FC Barcelona d'impedir l'entrada de les seves càmeres al Camp Nou i de donar la producció del partit FC Barcelona-Sevilla a TVC (soci minoritari de AVS), que segons la companyia "s'ha alineat amb Mediapro-laSexta d'acord amb la LNFP"<sup>362</sup>.

### **Segon acte del Jutjat de Primera Instància. Mesures cautelars contra Mediapro**

Davant aquest ball de comunicats, amenaces i contradicció, el primer signe evident de resolució de la crisi va ser amb el segon acte del Jutjat de Primera Instància 36 de Madrid, el 8 d'octubre de 2007. En aquesta ocasió, el jutjat va disposar que es torni "a la utilització legítima" dels drets dins l'acord del 24 de juliol de 2006, és a dir, que el futbol espanyol recuperi el model d'exploració de la passada temporada. D'aquesta manera, es prohibia a Mediapro "per a la temporada 2007-08, qualsevol acte de disposició i explotació dels drets audiovisuals cedits a AVS" que no estiguin inclosos dins l'acord del 24 de juliol. Això significava un retorn al punt de partida inicial<sup>363</sup>. Aquest segon acte serà vist per TVC com una ratificació de la seva posició: "Aquesta resolució atorga la raó a la posició que en tot moment va defensar l'exdirector general d'AVS, Daniel Margalef, que va ser destituït a instàncies de Sogecable, el passat 27 de setembre, precisament per haver-lo promogut i defensat"<sup>364</sup>.

Aquest acte judicial també va ser l'argument esgrimit per AVS per no acudir a una reunió convocada per la LNFP per fixar els horaris del futbol, una reunió que havia estat

---

<sup>361</sup> CINCO DIAS [en línia]. "Audiovisual Sport niega que haya acuerdo con Mediapro sobre el fútbol televisado" a *Cinco Días*. 18 de setembre de 2007. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Audiovisual/Sport/niega/haya/acuerdo/Mediapro/futbol/televisado/cdsemp/20070918cdscdsemp\\_9/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Audiovisual/Sport/niega/haya/acuerdo/Mediapro/futbol/televisado/cdsemp/20070918cdscdsemp_9/Tes/) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>362</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Las cámaras de Audiovisual Sport se quedaron fuera del Camp Nou este fin de semana" a *LiderDigital.com*. 24 de setembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=54687](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=54687) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>363</sup> SPORT. "Tregua judicial" a *Sport*, 10 d'octubre de 2007. p. 16-17.

<sup>364</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "TVC señala que el Juzgado avala su posición ante el enfrentamiento entre Sogecable i Mediapro por los derechos del fútbol" a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=552316](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=552316) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

demanada per l'Associació d'Usuaris de la Comunicació (AUC) quatre dies abans. A la reunió, el president de la LNFP, José Luís Astiazarán, va convocar-hi també Mediapro i, segons AVS, "el simple fet de convocar Mediapro, després de l'acte judicial que prohibeix expressament a aquesta la disposició o explotació dels drets, demostra la seva voluntat una vegada més de afavorir els interessos de Mediapro, pertorbant l'explotació pacífica del futbol, en contra del que expressament estableix l'acte judicial"<sup>365</sup>. AVS acusava Astiazarán de rebutjar injustament els horaris dels partits fixat per Sogecable en les jornades anteriors, alterant la pràctica constant dels anys anteriors i de fer-ho en perjudici de AVS. Segons apuntava AVS, aquesta pràctica del president de la LNFP resultava un incompliment del contracte firmat per ambdues parts el 8 de febrer de 2007 que atorgava a AVS la competència i la facultat de fixar els horaris dels partits corresponents a la Primera Divisió<sup>366</sup>. Des de la LNFP, argumentaven que "prenem la potestat que ens dóna el reglament (article 5.1.)<sup>367</sup> per fixar els horaris dels partits perquè almenys puguem preveure els partits amb temps suficient pels espectadors. Això ens val perquè Sogecable digui que la LNFP pren partit per l'altra part".<sup>368</sup>

Tot i acceptar l'acte judicial, Mediapro va presentar la seva sol·licitud de mesures cautelars deu dies després de fer-se públic l'acte a favor d'AVS. En aquest cas, Mediapro demanava al jutge que "dicti un acte mitjançant el qual s'ordini que, durant la temporada futbolística 2007-08 i per tal de mantenir l'*statu quo* que existia abans del començament de la citada Lliga, Audiovisual Sport posi a disposició de Mediapro tots els senyals audiovisuals i les imatges necessàries perquè Mediapro pugui desenvolupar la totalitat de les explotacions dels drets audiovisuals pactats en la Clàusula Tercera de l'Acord del 24 de juliol de 2006". Així mateix, la companyia volia que "AVS permeti a Mediapro la producció de tots els partits a emetre en pagament per visió, conforme al que es va pactar en el *Side Setter* del mateix 24 de juliol de 2006"<sup>369</sup>. A part de presentar la sol·licitud

---

<sup>365</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Audiovisual Sport (AVS) decide no acudir a la reunión convocada por la Liga de Fútbol Profesional" a *LiderDigital.com*. 15 d'octubre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=55269](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=55269) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>366</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Audiovisual Sport (AVS) decide no acudir a la reunión convocada por la Liga de Fútbol Profesional" a *LiderDigital.com*. 15 d'octubre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=55269](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=55269) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>367</sup> El reglament de la LNFP, en el seu article 5.1. diu: "Las Juntas de División aprobaran los horarios de las competiciones que afecten a su respectiva División, respetando lo dispuesto, en cuanto a los horarios, en las circulares 6 y 20 de la temporada 2001/2002". Font: LNFP [en línia]. *Reglamento General*. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 9 de maig de 2008].

<sup>368</sup> Informació proporcionada amb conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>369</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "El Juzgado nº 36 de Madrid rechaza también las medidas cautelares de Mediapro a AVS" a *LiderDigital.com*. 8 de novembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=55949](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=55949) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

de mesures cautelars, Mediapro va presentar un recurs d'apel·lació a l'Audiència Provincial de Madrid contra l'acte del 8 d'octubre de 2007.

### ***TVC entra a la guerra i 'revés' per a Mediapro***

Mentre Sogecable, Mediapro i la LNFP estaven en disputa constant, nous operadors van aprofitar la situació per fer-se amb partits de la Primera Divisió per emetre en obert. Aquest va ser el cas del Villarreal-FC Barcelona de la vuitena jornada de Lliga, que Telecinco va comprar a AVS de forma unilateral (9 d'octubre de 2007), sense que AVS demanés el consentiment de TVC (soci minoritari) a la cessió. Aquest fet va provocar l'alineament definitiu de la televisió pública catalana amb Mediapro, ja que el director general de TVC d'aquell moment, Joan Majó, va anunciar que a finals de novembre l'empresa pública presentaria una impugnació pels acords que AVS va prendre, sense la seva aprovació, en relació amb la *guerra del futbol*. Segons Majó, Sogecable actuava en nom d'AVS, sense l'autorització preceptiva de TVC, en la venda dels drets del futbol per a les emissions en obert, un acte que segons TVC era una vulneració dels estatuts d'AVS<sup>370</sup>.

L'inici del novembre de 2007 també va portar notícies positives per AVS i negatives per Mediapro. El 8 de novembre es va saber que el Jutjat de Primera Instància número 36 de Madrid va desestimar les mesures cautelars presentades per Mediapro contra Sogecable, a la vegada que Sogecable va recordar que, posteriorment a l'establiment de mesures cautelars contra Mediapro, un altre jutjat de Primera Instància madrileny (el número 11) ja havia rebutjat el dia 31 d'octubre la sol·licitud presentada per laSexta per obligar AVS a entregar el senyal a Mediapro dels partits de la Lliga<sup>371</sup>.

No obstant, AVS va fer un pas més en el seu intent de legitimar la seva explotació dels drets del futbol. El dia 8 de novembre també es va fer públic que el Jutjat d'Instrucció número 10 de Madrid havia admès a tràmit una querella formulada per AVS per presumpte delictes d'estafa contra directius de Mediapro (Jaume Roures i Josep Maria Tatxo Benet), Imagina (accionista de laSexta), TVC (Joan Majó) i la LNFP (José Luís Astiazarán i Javier Tebas). Segons AVS, els querellants, amb la intenció de perjudicar els interessos d'AVS, es van concertar amb la intenció que Daniel Margalef, ja destituït com a

---

<sup>370</sup> EXPANSION [en línia]. "TV3 demandará a Sogecable por actuar sin su permiso en la 'guerra del fútbol' a *Expansion*. 25 d'octubre de 2007. <http://www.expansion.com/edicion/exp/empresas/medios/es/desarrollo/1050116.html> [Data de consulta: 24 de març de 2008].

<sup>371</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "El Juzgado nº 36 de Madrid rechaza también las medidas cautelares de Mediapro a AVS" a *LiderDigital.com*. 8 de novembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=55949](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=55949) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

director general d'AVS, simulés un acord entre AVS i Mediapro amb la mediació de la Presidència de la LNFP<sup>372</sup>. La reacció de la LNFP davant d'aquesta situació no es va fer esperar i, amb un nou cop d'autoritat, va fixar el partit Múrcia-Real Madrid pel dissabte 24 de novembre, en contra de la voluntat d'AVS, que era partidari que es jugués el diumenge per retransmetre'l en forma de pagament per visió<sup>373</sup>.

El 4 de desembre de 2007 va viure un nou enfrontament entre TVC i Sogecable. En la Junta General d'Accionistes de Socis d'AVS d'aquell dia, Sogecable va decidir expulsar TVC del consell d'AVS (representada per Joan Majó i Carles Viñas), un fet que va deixar l'administració d'AVS controlada totalment per gent pròxima al grup Prisa. Al cap de set dies, el Consell d'Administració de la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais va emetre un comunicat explicant que les actuacions de Sogecable en el si d'AVS suposaven una greu agressió d'aquesta companyia a TVC i demanaven "la impugnació dels acords corresponents i l'exercici de les accions civils o penals que facin falta en defensa dels drets de TVC i de les persones que la representen"<sup>374</sup>. Davant d'aquesta situació, TVC va presentar al Jutjat Mercantil número 2 de Barcelona una petició de mesures cautelars contra AVS perquè aquest últim no pogués vendre els drets internacionals de la Lliga. Unes mesures cautelars que van ser denegades pel Jutjat Mercantil, resolució feta pública per un comunicat d'AVS el dia 19 de desembre de 2007<sup>375</sup>. Un dia després, Sogecable feia públic que havia comprat els drets en exclusiva de l'Eurocopa de futbol de 2008 d'Àustria i Suïssa.

Però l'11 de febrer de 2008 la Comissió del Mercat de les Telecomunicacions (CMT) va anunciar que el passat 20 de novembre havia obert un procediment sancionador contra Audiovisual Sport per "no aportar la informació requerida per aquest organisme" amb la finalitat d'analitzar "el presumpte incompliment" de Sogecable dels acords del Consell de Ministres de novembre de 2002 que va donar llum a la fusió de Canal Satélite Digital i Via

---

<sup>372</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "El juzgado cita a declarar como imputados a directivos de Mediapro, Imagina, TV3 y la Liga de Fútbol por una presunta estafa contra AVS" a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=559490](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=559490) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>373</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "La LFP fija el partido Murcia-Real Madrid para el sábado 24 en abierto, en contra del criterio de AVS" a *LiderDigital.com*. 1 de novembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=56227](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=56227) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>374</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuais (CCMA) se pronuncia sobre las actuaciones de Sogecable en el seno de AVS" a *LiderDigital.com*. 12 de desembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=56840](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=56840) [Data de consulta: 24 de març de 2008].

<sup>375</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "El juzgado rechaza las medidas cautelares solicitadas por TV3 para impedir que AVS venda los derechos internacionales de la Liga" a *LiderDigital.com*. 20 de desembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=57056](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=57056) [Data de consulta: 24 de març de 2008].

Digital. L'organisme regulador considerava AVS com a presumpte responsable directe d'una infracció administrativa per no aportar la documentació requerida de forma reiterada per la CMT. Segons la Llei General de Telecomunicacions, en el seu article 56.1, aquesta infracció podria donar lloc a una inhabilitació de fins a cinc anys per l'operador o una sanció econòmica d'un màxim de dos milions d'euros. Les investigacions de la CMT van començar l'11 d'octubre a instàncies de Mediapro<sup>376</sup>.

### **Segon 'revés' a Mediapro i èxit de l'Eurocopa per Cuatro**

L'expedient sancionador de la CMT contra AVS no va debilitar les posicions de l'empresa. El 31 de març, Sogecable va propiciar un segon revés important a Mediapro en executar l'opció de compra que tenia sobre els drets del Real Madrid per la temporada (2008-2009).<sup>377</sup> Sogecable feia efectiva aquesta opció en virtut d'una de les clàusules que va firmar l'empresa i el president de l'entitat, Lorenzo Sanz, el 1998.<sup>378</sup> Aquesta acció va ser denunciada per Mediapro, però va tenir una resolució en contra de la Comissió Nacional de la Competència el 18 de juny de 2008 acompanyada d'un comunitat de la junta directiva del club, el dia 26 del mateix mes, que confirmava que el propietari dels drets per la temporada 2008-2009 era Sogecable.<sup>379</sup>

La setmana del 26 de juny va ser rodona per l'empresa controlada per Prisa<sup>380</sup>, tot i que la Secció número 14 de l'Audiència Provincial de Madrid va estimar el recurs d'apel·lació que Mediapro havia presentat contra les mesures cautelars interposades pel Jutjat de Primera Instància número 36 de Madrid a petició AVS i revocava la seva imposició en el seu acte del dia 15 de juliol de 2008.<sup>381</sup> Aquella setmana es jugava la fase final de

---

<sup>376</sup> EL CORREO [en línia]. "La CMT abre un expediente contra Audiovisual Sport por ocultarle información" a *El Correo Digital*. <http://www.elcorreodigital.com/vizcaya/20080209/television/abre-expediente-audiovisual-sport-20080209.html> [Data de consulta: 24 de març de 2008].

<sup>377</sup> AGUIRRE, B. [en línia]. "Sogecable ejecuta su opción por los derechos del Madrid" a *Gaceta.es*. 31 de març de 2008. [http://www.negocios.com/noticia\\_1img.php?s=28&sm=28&posEnc=&noti=16317](http://www.negocios.com/noticia_1img.php?s=28&sm=28&posEnc=&noti=16317) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>378</sup> Aquell 1998 Sogecable es va comprometre a desemborsar 3.000 milions de pessetes (18 milions d'euros) a canvi de desposar dels drets del club durant deu anys, fins el 2008. El que va transcendir el març de 2008 va ser que l'operador i el club van pactar una pròrroga del contracte per un any, és a dir, fins la temporada 2008-2009.

<sup>379</sup> CINCO DIAS. [en línia]. "El Real Madrid confirma que Sogecable explotará los derechos del club para la próxima temporada" a *Cinco Dias*. 26 de juny de 2008. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/confirma/Sogecable/explotara/derechos/club/proxima/temporada/cdsemp/20080626cdscdsemp\\_38/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/confirma/Sogecable/explotara/derechos/club/proxima/temporada/cdsemp/20080626cdscdsemp_38/Tes/) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>380</sup> Prisa es va fer amb el control absolut de Sogecable el 13 de maig de 2008, després de comprar el 47,6% de les accions i arribar a una participació del 97,71%.

<sup>381</sup> QUECEBO, P; CAMAZON, A; GARCIA DE CECA, P. *Recurso de apelación 235/2008. Auto*. Madrid: Audiencia Provincial, sección 14, 2008., p. 21-23. Segons l'Audiència Provincial, en la vista de mesures cautelars celebrada entre les dues parts, Mediapro va proposar a "AVS arribar a un acord transaccional, el qual era continuar les dues parts, durant el sosteniment del procediment principal i fins la decisió de fons, complint l'acord del 24 de juliol de 2006 i la *Side Setter* d'identica forma a aquella en què es veien complint abans del conflicte". Per a l'Audiència Provincial aquesta proposta era la que assegurava "l'operativitat del sistema i el model d'explotació dels drets audiovisuals dels clubs de futbol existents fins a l'inici del conflicte i el compliment de les obligacions recíproques establertes en l'acord del 24 de juliol de 2006".

l'Eurocopa 2008, emesa per Cuatro, i Espanya va arribar a la final. Prisa no només va rebre oficialment la ratificació de la junta directiva del Real Madrid pel qual podia explotar els seus drets de cara la temporada vinent, sinó que va fer història amb l'emissió de la final del torneig pel seu canal de televisió en obert Cuatro. La final entre Espanya i Alemanya (1-0) va ser l'emissió més vista de la història de la televisió al país des que hi ha anàlisis d'audiència, amb una mitjana de 14.482.000 espectadors i un *share* del 80,9%.<sup>382</sup>

Quinze dies després de la final, Mediapro adquiriria els drets de la Lliga de Campions per Espanya pel trienni 2009-2011 per televisió de pagament<sup>383</sup>. Un fet que permetrà a la companyia emetre 14 partits cada jornada pel canal de televisió de TDT de pagament que està projectant.<sup>384</sup>

### ***La nova temporada no atura 'la guerra'***

El començament de la temporada 2008-2009 no presentarà cap signe que pugui fer preveure una resolució del conflicte. Al contrari, si a la temporada anterior va ser Sogecable qui va acabar marcant l'estratègia a seguir (auto del 8 d'octubre de 2007), al final de 2008 serà Mediapro qui partirà amb avantatge respecte al seu competidor. En primer lloc, a l'anul·lació de les mesures cautelars contra Mediapro cal sumar-hi una providència emesa per la Comissió Nacional de la Competència (3 de setembre de 2008) que avalava Mediapro a contractar directament amb els clubs la cessió dels seus drets audiovisuals a la LNFP. La Comissió considera que, del contrari, es vulneraria l'article 1 de la Llei de Defensa de la Competència i el 81 del Tractat de Roma.<sup>385</sup>

En segon lloc, el Jutjat de Primera Instància 36 de Madrid va desestimar, novament, una nova petició de mesures cautelars contra Mediapro presentada per AVS després del 15 de juliol de 2008, ja que considerava que "tot i la decisió de l'Audiència Provincial de revocar les mesures relatives a l'any passat, es tracta de dues temporades diferents". No obstant, el jutjat va estimar que les campanyes futbolístiques són "substancialment

---

<sup>382</sup> LIDER DIGITAL [en línia]. "Cuatro hace historia con la Eurocopa más vista" a *LíderDigital.com*. 1 de juliol de 2008. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=62266](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=62266) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>383</sup> Els partits en obert seran emesos per TVE i, a Catalunya, per TV3, després de dos mesos de negociació entre TV3, FORTA, TVE i la UEFA. A Catalunya, TV3, tindrà pel trienni 2009-2011 la primera opció dels partits del dimecres, inclosa la semifinal i la final, que serà retransmesa simultàniament per TVE. L'acord també preveu els drets sobre la Supercopa d'Europa (LiderDigital.com, 14 de juliol de 2008).

<sup>384</sup> PÚBLICO. [en línia]. "Mediapro adquiere los derechos de la Champions League de pago entre 2009 y 2012" a *Público*. 11 de juliol de 2008. <http://www.publico.es/133707/mediapro/adquiere/derechos/champions/league/pago/2009/2012> [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>385</sup> PÚBLICO. [en línia]. "Competencia avala los contratos de Mediapro" a *Público*, 3 de setembre de 2008. <http://www.mediapro.es/cat/catala.htm> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

idèntiques”, tenint només en els tres nous equips que han pujat de Segona A l'única diferència.<sup>386</sup>

Finalment, Mediapro va poder anunciar que durant el primer mes de competició el FC Barcelona seria emès quatre vegades en obert.<sup>387</sup> A més, va fer públic el llançament del seu canal de pagament GOL TV, emès per les plataformes Orange, Euskaltel i Telecable. Aquest canal seria l'encarregat de retransmetre en directe els millors partits de les principals lligues europees (anglesa, alemanya, francesa, holandesa, italiana, escocesa, portuguesa i espanyola), els partits de la Segona A espanyola i alguns partits del Torneo Apertura (Argentina), Copa Pilsener (Ecuador), Copa Mustang (Colòmbia) i GNFE 1 (Marroc). Aquest llançament és un fet històric al sector de l'audiovisual espanyol, si es té en compte que trenca per primera vegada el monopoli que tenia Digital+.<sup>388</sup> Un fet històric si també es té en compte la delicada situació econòmica en què Digital+ es trobava a l'inici de la temporada 2008-2009, que va portar Prisa a buscar comprador per a la seva plataforma a fi i efecte de reduir el seu endeutament. Prisa tenia, al final de l'exercici 2007, un deute acumulat de 3.000 milions d'euros, que es va incrementar amb 1.920 milions més per la compra del 49,9% de Sogecable que no controlava.<sup>389</sup>

### 6.2.3. Internet i telefonia mòbil, l'esperança per una nova font d'ingressos?

En el capítol 3 d'aquesta tesi s'han presentat les TIC (Internet, televisió digital i telefonia mòbil) com a mitjans de comunicació essencials de la nova indústria de l'esport que es configura al segle XXI i vinculada al complex mediàtic i esportiu global (Maguire, 1999; Rowe, 2003). No obstant, en l'estudi del futbol espanyol, encara és poca la bibliografia que valora les potencialitats d'Internet i la telefonia mòbil com a noves fonts d'ingressos pels clubs i SAE. No és així, però, en el món anglosaxó (Boyle i Haynes, 2003; Boyle, 2004; Rosaaen i Amis, 2004; Helland, 2007), que ja des del final del segle passat van tenir clara la necessitat de teixir aliances entre les organitzacions esportives i el sector de la comunicació. Les paraules de Peter Kenyon, exconseller delegat del Manchester

---

<sup>386</sup> AGENCIAS. [en línia]. “Un juzgado desestima las medidas cautelares que AVS pedía contra Mediapro” a *El Mundo*, 12 de setembre de 2008. <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/09/12/comunicacion/1221239906.html> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

<sup>387</sup> SPORT. “El Barça, cuatro veces en abierto el próximo mes” a *Sport*, 18 de setembre de 2008. p. 12.

<sup>388</sup> LIDER DIGITAL. [en línia]. “GOL TV emitirá en directo el próximo domingo el Atlético-Valladolid” a *LiderDigital.com*, 19 de setembre de 2008. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=63834](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=63834) [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

<sup>389</sup> MONTALVO, J. [en línia]. “Prisa pone a la venta Digital+ para reducir su endeudamiento” a *Expansión.com*, 23 de maig de 2008. <http://www.expansion.com/edicion/exp/mercados/es/desarrollo/1126710.html> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].



United, després de firmar el contracte de patrocini entre el Manchester United i Vodafone l'any 2000, són reveladores: "Hem decidit que el nostre següent soci estigués en l'àmbit dels mitjans de comunicació perquè pensem que, amb el temps, aquesta és l'àrea que ens donarà majors beneficis i més valor als nostres seguidors" (Agudo i Toyos, 2003: 362).

No obstant, en l'anàlisi del futbol espanyol i la classificació que Barajas (2002) fa dels diversos ingressos (d'explotació i extraordinaris) que tenen els clubs i SAE no apareix cap menció al paper que tenen aquestes noves tecnologies en la generació de nous ingressos. De totes maneres, sí que Agudo i Toyos (2003) dediquen una part de la seva obra a valorar les possibilitats que Internet i la telefonia mòbil tenen pels clubs i SAE del país. Per una banda, les pàgines web dels clubs i SAE han desenvolupat diversos serveis d'*e-marketing*, com poden ser les botigues en línia, amb l'objectiu de cercar nous mercats; per l'altra, els canals de televisió dels clubs i els serveis de telefonia mòbil poden ser noves entrades d'ingressos, sobretot de cara al futur (Boyle, 2004).

Pel que fa a Internet, diversos autors han treballat les potencialitats de la xarxa pels clubs i SAE (Agudo i Toyos, 2003; Boyle i Haynes, 2003; Moragas et. al., 2003 i Boyle 2004). Alguns d'ells fins i tot gosen afirmar que "ningú discuteix que per la xarxa viatjarà en el futur bona part de les aspiracions econòmiques dels clubs de futbol" (Santos M. A. a Agudo i Toyos, 2003: 331). Dels treballs d'aquests es poden extreure un seguit d'oportunitats que Internet ha donat a les organitzacions esportives:

- Permet als clubs enviar missatges a un públic nombrós, a la vegada que poden separar-lo per segments. La xarxa permet fer aquesta operació amb pocs segons i a baix cost.
- Està disponible les 24 hores del dia, tant pels aficionats com pels socis.
- Permet a clubs diferents, tant a nivell econòmic, esportiu i social, competir en igualtat de condicions. Barajas (2002: 186) destacava una enquesta del Sir Norman Chester Centre britànic, del 1999, que determinava que gairebé el 75% dels aficionats que assistien als estadis havien comprat una camiseta oficial del club les últimes dues temporades. La pregunta, ara, seria: ¿De totes les persones que han comprat una camiseta del seu equip, quantes ho han fet a través de la botiga en línia? Amb Internet, tots els clubs i SAE tenen la capacitat de desenvolupar relacions amb els seus seguidors, organitzacions comercials,

administració i altres organitzacions esportives, així com també crear els seus propis mitjans de comunicació (ràdio<sup>390</sup>, televisió, butlletins electrònics...).

- Internet permet crear comunitats virtuals entre els seguidors –per exemple, usant eines com el Facebook–, per tal d'establir relacions entre ells. És a dir, els usuaris de la xarxa busquen béns col·lectius a aquesta quan la fan servir, entre ells el de la “comunió”: la possibilitat d'interacció, d'intercanviar idees (Rheingold, 1996).

Pel que fa a la telefonia mòbil, la relació de simbiosi entre les organitzacions esportives, sobretot del món del futbol, i les operadores sembla clara. Per una banda, pels contractes de patrocini que hi ha de les operadores amb els clubs i SAE (vegeu capítol 3 i punt 6.2.2.); per l'altra, perquè mentre les organitzacions esportives busquen en els serveis de 3G noves vies d'ingressos, les operadores troben en el futbol un aliat important per aconseguir augmentar els subscriptors d'aquests serveis (Boyle, 2004: 77).

En definitiva, les potencialitats de la telefonia mòbil pels clubs i SAE són importants: pot ser un producte propi de l'organització, pot ser un element addicional de l'espectacle esportiu amb l'objectiu d'enriquir l'experiència dels fans i, finalment, pot generar nous ingressos (Agudo i Toyos, 2003; Boyle, 2004). Per exemple, durant la temporada 2003-2004, l'Osasuna va presentar el concurs *Pita y acierta*, que se celebrava abans i durant els descansos dels partits que l'equip jugava com a local: en els videomarcadors de l'estadi s'oferien tres jugades conflictives que tenien tres possibles respostes cadascuna i els aficionats, a través de SMS, havien d'endevinar la correcta. Els encertants entraven en un sorteig de tres samarretes firmades pel primer equip. El club cobrava la meitat del preu de cada SMS, que era de 0,90 euros<sup>391</sup>.

La telefonia mòbil, però, ha estat l'última tecnologia a irrompre en el negoci del futbol. Per això Boyle (2004: 49) qüestiona alguns aspectes de cara al seu futur: ¿Voldran els fans mirar per mòbil i, sobretot, pagar per clips que llavors podran veure per una pantalla de televisió? ¿Voldran els fans pagar per veure entrevistes postpartit, quan generalment aquesta funció ja la fan les emissores de ràdio? Raymond Boyle va fer aquestes reflexions ara fa cinc anys –molts, en parlar d'un aspecte tan volàtil de la investigació en comunicació com són les estructures–; no obstant, a finals de la primera dècada del segle XXI, encara els mitjans de comunicació tradicionals (premsa, ràdio i televisió) continuen

---

<sup>390</sup> En la present temporada 2006-07, hi ha tres equips de Primera Divisió que disposen de ràdio en FM: Real Murcia (90.7), RC Deportivo de la Coruña (90.6) i Sevilla FC (91.6).

<sup>391</sup> TERRA. [en línia]. “Club cubre exterior El Sadar con pancartas deportivas del equipo” a *Terra*. 12 de febrer de 2003. <http://www.terra.com/deportes/articulo/html/fox7550.htm> [Data de consulta: 3 d'agost de 2008].

tenint un paper essencial en la configuració de l'agenda esportiva<sup>392</sup> i la preparació dels usuaris es veu com un altre handicap per aconseguir un ràpid desenvolupament del mercat de continguts per a dispositius mòbils (Mann i Ross, 2008: 11). Segons l'estudi de Mann i Ross (2008)<sup>393</sup>, el 2012 marca la línia del moment en què es podrà considerar que els continguts mòbils han arribat a ser un fenomen massiu. Per això, considero que les dues reflexions del professor Raymond Boyle poden tenir encara vigència i ajudar a centrar l'anàlisi del treball de camp.

En l'anàlisi de les TIC, Boyle (2004) fa una última reflexió: les organitzacions esportives, els *publishers* i les operadores de telecomunicacions estan més centrats en el repte d'aconseguir noves maneres d'explotar comercialment aquestes tecnologies que no pas en la d'explorar els factors i beneficis socials i culturals derivats de la digitalització. No obstant, si bé és cert que hi ha diversos estudis sobre els usos i efectes socials derivats de la digitalització (Oksman i Turtiainen, 2004; Humphreys, 2004; Bayn, Yan Bing i Mei-Chei, 2004; Dutta-Betman, 2005), també és cert que cap d'aquests estudis es planteja la incidència social de les TIC en el consumidor esportiu o fan. Tot i que aquest punt no és l'objecte d'estudi central de la tesi, sí que l'anàlisi del treball de camp que es presenta a continuació pot ajudar a posar llum en algun d'aquests aspectes.

---

<sup>392</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap d'esports d'*El País*, Ramon Besa [Data d'entrevista: 26 de juny de 2008]. A Espanya, l'últim exemple clar de com la premsa esportiva espanyola va marcar l'agenda del futbol professional es pot trobar el gener de 2009, moment en què va dimitir el president del Real Madrid, Ramon Calderon, després que el diari *Marca* destapés en exclusiva, el 13 de gener, el que es coneixeria com el *Cas Nanín*. Aquest diari va explicar que el president blanc va infiltrar compromissaris falsos a l'assemblea de compromissaris del 7 de desembre de 2008 per tal d'assegurar-se l'aprovació dels comptes anuals del club. El president va presentar la dimissió tres dies després sense haver pogut desmentir les informacions publicades al rotatiu madrileny i va ser substituït pel valencià Vicente Boluda Fos.

<sup>393</sup> Gavin Mann i Sonnabend Ross són els autors de l'estudi *The Accenture Global Content Study 2008* de la consultora de Denver Accenture. L'estudi està fet a través d'entrevistes semiestructurades a més de cent directius de companyies europees i nord-americanes del sector de la comunicació i l'entreteniment per estudiar les noves possibilitats de negoci derivades dels mitjans digitals. Aquest projecte de recerca va començar el 2006 amb la publicació d'un estudi anual (Mann i Ross, 2008: 5).

## 7. Resultats de la recerca. Interaccions comunicatives entre els actors del futbol espanyol en l'era de les TIC

En aquest setè capítol pretenc presentar els resultats del treball de camp que s'ha fet per aquesta tesi. L'objectiu és poder fer una radiografia de la utilització de les TIC en els diversos departaments de comunicació, premsa, màrqueting... –en funció de la denominació que tenen en cada cas– de les organitzacions esportives que s'han treballat, així com també dels grups d'animació del FC Barcelona, que ens serviran per poder treballar l'estructura de la comunicació i l'ús de les TIC dins d'aquest col·lectiu. Tal com s'ha descrit a la metodologia d'aquesta monografia, cada cas és tractat d'una forma particular, donant-li entitat pròpia, però seguint un mateix model analític –a través d'entrevistes en profunditat– per poder treballar-lo posteriorment amb la resta de casos i comparar-los a través de la triangulació de dades i xifres<sup>394</sup>. Així doncs, cada cas que es presenta tindrà un apartat de context general de l'organització, centrat en l'estructura de comunicació d'aquesta, per poder avançar, posteriorment, en l'explicació dels diversos mitjans de comunicació propis de què disposa l'organització analitzada, així com també l'explicació dels usos de les TIC en la configuració dels seus mitjans. Aquesta estructura ens serveix tant per organitzacions esportives com grups d'animació.

S'ha de tenir present, a més a més, que els casos que s'analitzen donen com a resultat la radiografia d'un determinat moment, en cap cas una seqüència evolutiva. Per tant, hem de contextualitzar-los al llarg de la temporada 2007-2008, moment en què s'ha fet la major part del treball de camp. Per això, totes les persones aquí entrevistades i que figuren com a font d'informació primària per aquesta tesi mantenen els càrrecs que tenien en el moment de l'entrevista amb l'investigador, és a dir, durant la temporada 2007-2008.<sup>395</sup> Si en els mesos posteriors, de redacció de la monografia, hi ha hagut algun canvi en les estructures o la remodelació de l'organigrama que sigui important de mencionar, aquest s'afegeix amb notes a peu de pàgina per no trencar el ritme de lectura de cada apartat.

---

<sup>394</sup> Per a la triangulació de xifres, cal apuntar que les dades d'audiència d'Internet que han servit les organitzacions esportives poden venir de tres maneres: pàgines vistes (número de pàgines carregades, independentment del número de sessions iniciades per l'usuari); usuaris únics (número de sessions que els usuaris han iniciat, independentment del número de sessions iniciades per un mateix usuari) o visites (el número de sessions iniciades, que poden ser d'un mateix usuari o més).

<sup>395</sup> Només en els casos del FC Barcelona i el Sevilla FC les entrevistes es van fer durant la temporada 2006-2007. El motiu va ser que aquests dos clubs van ser els que es van incloure al treball de recerca de doctorat, presentat el 21 de desembre de 2007. No obstant, durant la temporada 2007-2008 els càrrecs dels entrevistats no van canviar i es van fer consultes periòdiques a totes dues organitzacions per poder actualitzar les dades i xifres ofertes en aquesta tesi.

*7.1. Les organitzacions esportives. Organització de la comunicació de les organitzacions gestores del futbol espanyol i dels clubs de futbol i SAE de la Primera Divisió espanyola de futbol.*

Agudo i Toyos (2003) i Boyle (2004) consideren el potencial de les TIC per millorar la comunicació de les organitzacions esportives. No obstant, Mann i Ross (2008) afirmaven que no serà fins al 2012 quan es podrà considerar que el mercat dels continguts per a dispositius mòbils arribarà a la massificació. Fins aquell moment, la convivència entre mitjans de comunicació tradicionals i TIC sembla una obligació per a qualsevol organització.

Els mitjans de comunicació propis que han desenvolupat les organitzacions esportives són un aspecte interessant per estudiar la convergència entre mitjans de comunicació tradicionals i digitals com a eines de comunicació per a les organitzacions. Alguns estudis ja han avançat en aquest camp (Boyle i Haynes, 2003; Moragas, et. al., 2003; Agudo i Toyos, 2003; Boyle i Hayne, 2004; Boyle, 2004, Miller, 2004; Rowe, 2008 i Lefever, Lievens i Valcke, 2008), però cap d'ells presenta un estudi complet de les potencialitats d'aquesta unió entre tradició i modernitat en el camp de la comunicació de les organitzacions.

La majoria, a més, són estudis centrats en el cas anglosaxó, sobretot els de Boyle i Haynes (2003), que analitzen els mitjans propis del Celtic de Glasgow i el de Miller (2004) que es centra en el cas de Manchester United TV (MUTV). Per la seva banda, Lefever, Lievens i Valcke (2008) fan una anàlisi dels mitjans audiovisuals dels clubs de futbol belgues, sobretot l'Anderlech i el Bruges. Mentre que el Bruges té un programa propi (Club TV) dins Prime Sport (canal de pagament propietat de Telenet), l'Anderlech ha desenvolupat un servei de vídeo sota demanda<sup>396</sup> proveït per Belgacom (Lefever, Lievens i Valcke, 2008: 15-18).

En tot cas, pocs autors han focalitzat la seva atenció en el cas espanyol, tot i que alguns d'ells sí que han assenyalat les estratègies de comunicació de clubs com el FC Barcelona (Murillo i Murillo, 2005; Jacopin i Murillo, 2005; Roberts, 2006 i Badia, 2009) o el Real Madrid (Quelch, Nueno i Knopp, 2004; Lee, 2005) com a models a seguir en el disseny de la comunicació global d'una organització esportiva o, d'altres, han focalitzat el seu interès en un aspecte concret, com per exemple, Internet com a instrument per

---

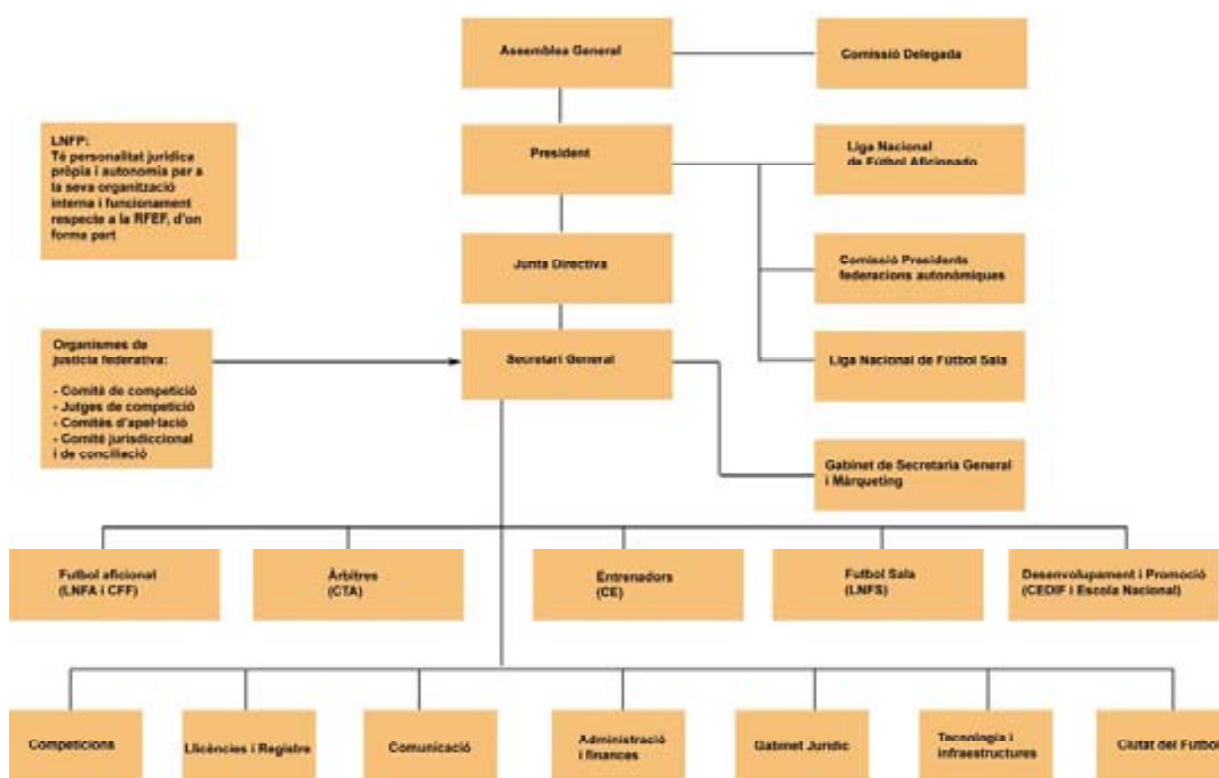
<sup>396</sup> RSCA. [en línia]. <http://www.rsc-tv.be/> [Data de consulta: 12 d'agost de 2008].

promocionar aquests mitjans de comunicació propis desenvolupats pels clubs (Moragas, et. al., 2003: 66).

### 7.1.1. Les organitzacions gestores del futbol espanyol: RFEF, LNFP i FCF

En aquest apartat ens disposem a analitzar l'estructura de comunicació i, sobretot, els mitjans de comunicació propis que han desenvolupat les organitzacions gestores del futbol a Espanya: RFEF, LNFP i, per contextualitzar el cas català, la FCF. Per començar, i per contextualitzar cada una de les tres organitzacions que s'analitzaran a continuació, es presenta un organigrama de la RFEF on es pot comprovar on es troba situat, en relació amb la RFEF, cada organització.

Figura 7.1. Organigrama de la RFEF.<sup>397</sup> Font: RFEF i elaboració pròpia



D'aquesta manera, queda clar on queden cada una de les tres organitzacions que analitzarem. Mentre la LNFP es presenta com una organització amb personalitat jurídica pròpia, la FCF s'integra dins de la RFEF a través d'un acord d'integració elevat a la

<sup>397</sup> Els organismes de justícia federativa que hi ha en aquest organigrama estan vinculats funcionalment amb la secretaria general de la RFEF, per això i per distingir-los de les dependències jeràrquiques, estan vinculats amb una fletxa.

RFEF, sent el president de la Catalana membre nat de l'Assemblea General (RFEF, 2007: 6).

### ***Real Federación Española de Fútbol (RFEF)***

L'organigrama de la RFEF que es presenta sobre aquesta línies mostra la complexitat d'aquell qui ha de governar, administrar, gestionar, organitzar i reglamentar el futbol en totes les seves especialitats (RFEF, 2007: 5). Una complexitat, però, que ha evolucionat amb els anys, des del 1913 quan la RFEF es va fundar.

El Departament de Comunicació tampoc ha estat al marge d'aquests canvis i, sobretot, els grans esdeveniments esportius han marcat la manera com s'ha plantejat la comunicació d'aquesta organització. El primer periodista que va contractar la RFEF va ser amb motiu del Mundial d'Espanya de 1982 (Gerardo González), i al cap de setze anys, amb motiu del Mundial de França 1998, la federació encara només tenia dos periodistes treballant per ella. L'any 2008, i després de l'última reestructuració amb motiu del Mundial d'Alemanya de 2006, ja eren vuit repartits de la següent manera: el responsable màxim era Rogelio Núñez (cap de comunicació); per sota seu hi havia Luís Arnaiz (director de la revista *Fútbol*), Enrique de Nicolás (responsable de la web) i Miguel A. López (coordinador de partits i publicacions). Per sota d'aquest últim hi treballaven Paloma Antoranz (cap de premsa del primer equip), Raúl del Prado (selecció sub-21 i sub-17), José Manuel Ordas (selecció de futbol sala) i Susana Barquero (futbol femení i publicacions).

En aquests últims anys, i a causa de la gran demanda d'informació que genera el futbol, la coordinació de partits ha pres especial rellevància dins del Departament. Per exemple, a la final de la Copa de SM el Rei del 16 d'abril de 2008 entre el València CF i el Getafe CF (3-1) es van acreditar 423 periodistes, mentre que en el partit amistós entre Espanya i Itàlia (1-0) d'Elx (23 de març de 2008) se'n van acreditar 274.<sup>398</sup> Aquesta àrea, doncs, per una banda s'encarrega de condicionar i preparar els estadis (zona mixta, zona de premsa, contacte amb els jugadors...) on va a jugar la selecció o on es disputen els partits de la Copa de SM el Rei pels periodistes i, per l'altra, s'encarrega de revisar les publicacions anuals com els directoris de clubs, la guia dels àrbitres o les normatives de

---

<sup>398</sup> Informació proporcionada en conversa amb la responsable de publicacions de la RFEF, Susana Barquero. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

la Federació. Cada modificació d'aquestes publicacions legals i informatives està entre els mil i cinc mil exemplars.<sup>399</sup>

A part de les publicacions legals i informatives, la RFEF disposa de tres mitjans de comunicació propis per arribar a la resta de públics. La revista oficial *Fútbol* és la publicació per excel·lència de l'organització. L'abril de 2008 tenia publicats 160 números, de forma mensual, des de l'any 1997. La revista tira 10.000 exemplars que es distribueixen entre els diversos organismes internacionals (FIFA, UEFA...), associacions nacionals, federacions autonòmiques, clubs espanyols, àrbitres... L'objectiu és ser la veu de la RFEF, amb informació relacionada, sobretot, amb el dia a dia de les federacions autonòmiques, els resultats de les seleccions, reportatges d'actualitat i perfils en profunditat dels jugadors espanyols.<sup>400</sup> Tot i tenir un director i la col·laboració dels diversos membres del Departament de Comunicació de la RFEF, també hi ha col·laboradors externs que escriuen articles. La publicació no es ven.

La **web (www.rfef.es)** és el mitjà de referència de la federació, amb una mitjana d'usuaris únics mensuals entre setembre de 2006 i agost de 2007 de 102.855 i un total acumulat de 1.234.259.<sup>401</sup> Tota la informació que surt de la Federació passa per la web. És per aquest motiu que Internet ha servit perquè la Federació "deixi d'emetre notes de premsa i ho pengi tot a la web: convocatòries, sancions dels comitès i notes de premsa".<sup>402</sup> Abans s'ha comentat que la RFEF ha fet els canvis en el seu Departament de Comunicació aprofitant els grans esdeveniments. La creació d'una web també es produeix en un moment d'aquests: el Mundial de Corea i el Japó de 2002 marca l'inici de la vida de la Federació a la xarxa. Susana Barquero recorda com "van viatjar dos periodistes a Corea del Sud i al Japó per recollir informació que posteriorment s'enviava a Madrid i des d'aquí es penjava a la xarxa".<sup>403</sup> Tot i que tècnicament va ser problemàtica, periodísticament va suposar un canvi important en les rutines de treball: el periodista deixava de dependre totalment del cap de premsa de la selecció en el moment que tenia una web de suport. La web va continuar mostrant-se deficient per les necessitats de l'organització fins a l'última evolució (any 2007), moment que Enrique de Nicolás va agafar-ne la coordinació. "Abans de 2007 la web era arcaica, sobretot per problemes de capacitat i de disseny", comenta

---

<sup>399</sup> <sup>399</sup> Informació proporcionada en conversa amb la responsable de publicacions de la RFEF, Susana Barquero. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

<sup>400</sup> <sup>400</sup> Informació proporcionada en conversa amb la responsable de publicacions de la RFEF, Susana Barquero. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

<sup>401</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web de la RFEF, Enrique de Nicolás. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

<sup>402</sup> Informació proporcionada en conversa amb la responsable de publicacions de la RFEF, Susana Barquero. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

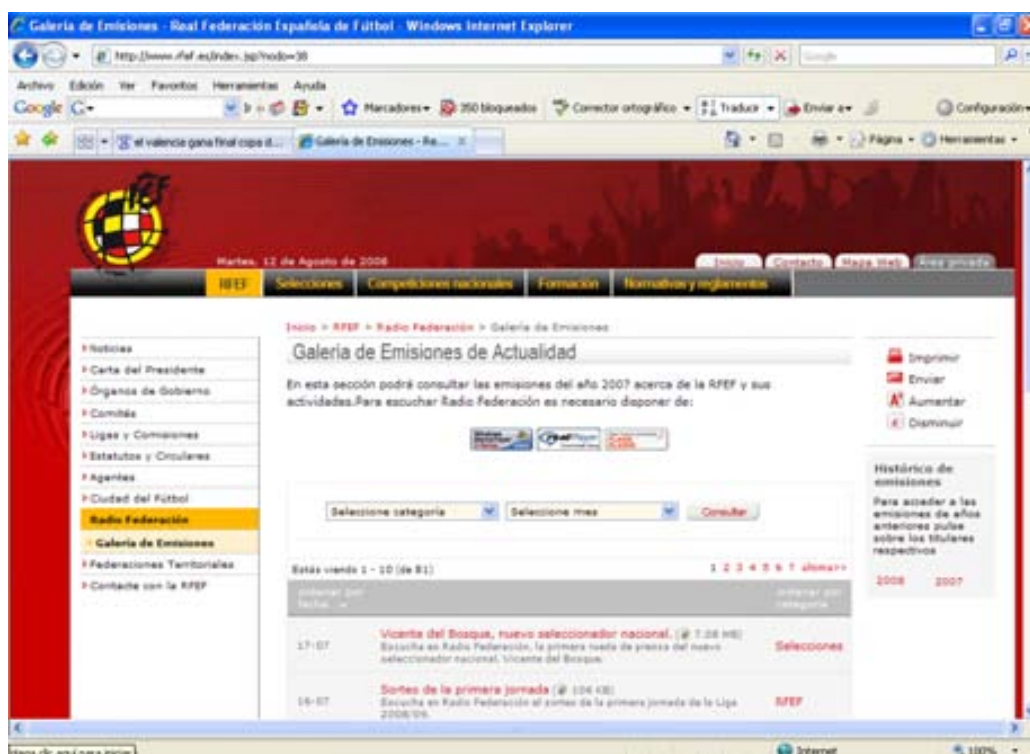
<sup>403</sup> Informació proporcionada en conversa amb la responsable de publicacions de la RFEF, Susana Barquero. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].



De Nicolás.<sup>404</sup> Avui, la web de la RFEF té diverses possibilitats, a part de la pròpiament informativa, i s'estan desenvolupant diverses opcions per fer gestions en línia: inscripcions en línia per a l'oferta formativa de la Federació, petició d'acreditacions pels partits de la selecció i botiga en línia de publicacions.<sup>405</sup> No obstant, la web va ser el suport per desenvolupar un tercer mitjà de comunicació, a la temporada 2007-2008 en fase de renovació. **Radio Federación** va néixer com una ràdio en línia amb motiu del Mundial d'Alemanya de 2006, però finalment s'ha convertit en un servei de continguts audiovisuals que està disponible a la web a través de *podcast*. Les emissions en directe (*streaming*) per aquesta plataforma van durar gairebé un any (de l'estiu de 2006 a l'abril de 2007), tenint el Mundial de 2006 com a moment àlgid. Durant la competició, la RFEF va desplaçar dos periodistes i un tècnic fins a Alemanya per poder emetre les rodes de premsa en directe, els entrenaments o les entrevistes amb els jugadors. "La idea era que havíem de tenir la gent informada, però érem conscients que no podíem competir amb les altres emissores", comenta De Nicolás, un dels periodistes desplaçats.<sup>406</sup>

Figura 7.2. Detall de la secció de la web de la RFEF dedicat al 'podcast'.

Font: [www.rfef.es](http://www.rfef.es) [Data de consulta: 12 d'agost de 2008].



<sup>404</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web de la RFEF, Enrique de Nicolás. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

<sup>405</sup> RFEF. [en línia]. <http://www.rfef.es/index.jsp?nodo=50> [Data de consulta: 12 d'agost de 2008].

<sup>406</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web de la RFEF, Enrique de Nicolás. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

Però finalment, a causa dels pocs recursos humans es va decidir canviar l'*streaming* pel *podcast*, servint documents gravats, editats i penjats posteriorment pels visitants de la web. Un dels projectes de futur més avançats de la RFEF, però, és tornar a obrir les emissions en directe de Radio Federación. Per aquest motiu, en el moment de fer el treball de camp els operaris estaven acabant de construir un estudi de ràdio al costat del Departament de Comunicació. La no consolidació del projecte radiofònic de la Federació va impedir que els responsables de comunicació es llancessin a l'aventura de penjar també vídeos a la pàgina web.<sup>407</sup>

### **Liga Nacional de Fútbol Profesional (LNFP)**

Els objectius i les funcions de la LNFP han quedat plasmats en el punt 6.2.3. També la importància de la SFP com a "central de compres" de la LNFP per aconseguir millors promocions, gestionar millor els serveis i aconseguir canals de distribució pels clubs i SAE que en formen part. A més a més, en la figura 7.1 s'ha pogut observar com estan relacionades la RFEF i la LNFP.

Ara toca endinsar-nos en l'estructura de comunicació de la LNFP. El gabinet de premsa depèn orgànicament de la Direcció General<sup>408</sup>, igualment com els departaments de Màrqueting i d'Administració General. El 1987, tres anys després de la creació de la LNFP, apareix ja la primera persona encarregada de coordinar la comunicació de la organització. No obstant, fins al 2001, quan es reestructura l'àrea sota la direcció de Juan Carlos Santamaria, el responsable del gabinet de premsa també era portaveu i director de Relacions Externes. L'any 2001, amb Pedro Tomás com a president de la LNFP, es redueixen les competències al cap de premsa i es crea la figura de l'adjunt a la presidència, que dura fins l'arribada de José Luís Astiazarán com a president, el 2005.<sup>409</sup>

No obstant, encara avui el gabinet és petit en comparació amb els gabinets de la RFEF i els d'alguns clubs. Un periodista, una administrativa i un auxiliar són les persones que hi treballen. A diferència d'un club o una SAE, l'interès de la informació generada per la LNFP no és continuat. Per una banda, la Liga, com a tal, genera pocs focus informatius,

---

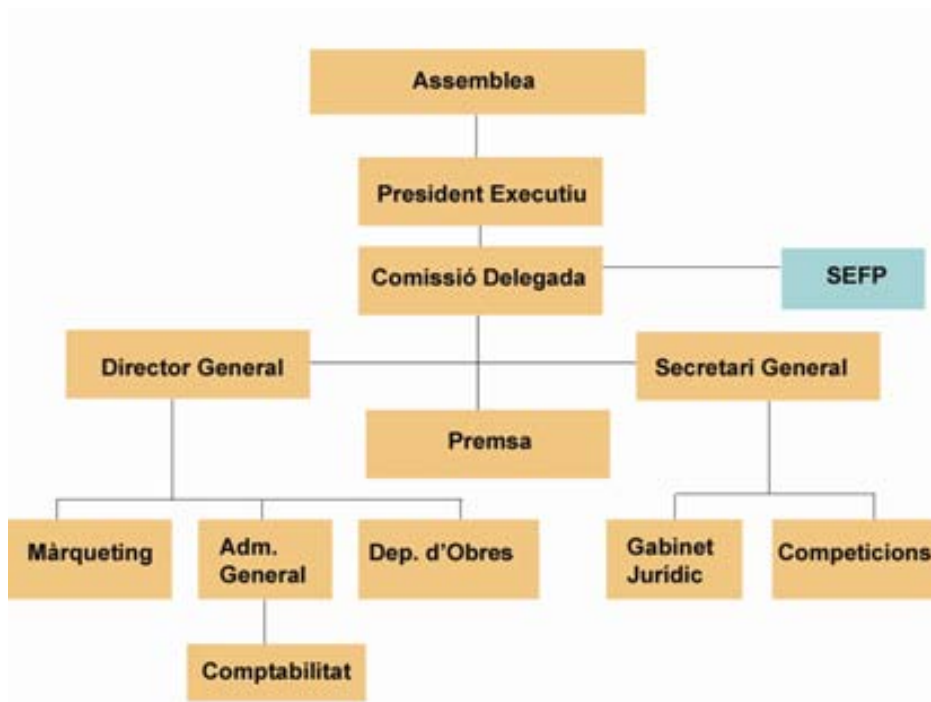
<sup>407</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web de la RFEF, Enrique de Nicolás. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

<sup>408</sup> Del president executiu de la LNFP depenen dos càrrecs de direcció: el director general, encarregat de les tasques funcionals de l'organització (gabinet de premsa, màrqueting i administració), i la secretaria general, encarregada de les tasques institucionals, jurídiques i de competicions. Fora de l'organigrama oficial de la LNFP queda la Sociedad Española de Fútbol Profesional i la Fundación Fútbol Profesional, que coordina totes les accions de Responsabilitat Social Corporativa de la Liga.

<sup>409</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

llevat del moment en què s'obre el període d'inscripció de jugadors. Per altra banda, es detecta un alt nombre de peticions de mitjans territorials, no pas tant d'àmbit estatal, en funció de la informació.<sup>410</sup> D'aquest gabinet de premsa depenen, també, els mitjans de comunicació propis de la LNFP.<sup>411</sup>

Figura 7.3. Organigrama de la LNFP durant la temporada 2007-2008.<sup>412</sup>



Durant la temporada 2007-2008, la **web** ([www.lfp.es](http://www.lfp.es)) de la LNFP era un exemple de web informativa pura, amb molts pocs serveis de valor afegit. La primera web de la LNFP va néixer el 1995, essent l'oportunitat per presentar-se com una institució moderna<sup>413</sup>, i la versió analitzada en el treball de camp data de 2003.<sup>414</sup> Les xifres de visites contrasten amb les de la RFEF: segons la LNFP, la web tenia, la temporada 2007-2008, una mitjana de 700.000 usuaris únics al mes<sup>415</sup> i, en relació amb la temporada 2005-2006, aquests havien augmentat en un 50% (LNFP, 2007: 174).

<sup>410</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>411</sup> L'àrea no només coordina els mitjans propis, sinó que s'encarrega de fer els dossiers de premsa, resum de premsa per a la comunicació interna de la LNFP, manteniment de relacions amb els periodistes, redacció de notes de premsa i discursos.

<sup>412</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>413</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>414</sup> L'última versió de la pàgina web data del gener de 2009, quedant fora del treball de camp d'aquesta tesi doctoral.

<sup>415</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

La web, però, és a la vegada una mostra de la interrelació que hi ha d'haver entre les àrees de màrqueting i comunicació en el desenvolupament dels mitjans digitals. Avui, el cap del gabinet de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria, la defineix com a "obsoleta"<sup>416</sup> i, per aquest motiu, l'organització està portant a terme un procés de reforma gràfica i de continguts (LNFP, 2007: 174). Aquesta reforma l'ha liderada no el gabinet de premsa sinó el Departament de Màrqueting. El motiu pel qual la reforma d'aquesta web la lidera aquest departament és perquè "ells estan més atents de les possibilitats que dona Internet per oferir nous serveis als actors: nous productes, nous mercats i nous patrocinadors", afirma Santamaria.<sup>417</sup> Amb la reforma es preveu que la web compti amb àrees professionals i privades, "convertint la web en una eina al servei dels clubs, al servei dels usuaris i en un instrument no només d'informació, sinó de màrqueting".<sup>418</sup> Aquesta filosofia és la que actualment guia les accions de comunicació de la Liga, que vol explotar al màxim la idea que el futbol és l'esport global per excel·lència i les aplicacions TIC han de servir per poder fer que el futbol sigui present en tots els àmbits de la vida social de les persones.<sup>419</sup>

Per a la pàgina web, la LNFP té contractades dues empreses externes proveïdores de serveis. En primer lloc, els gestors del *software* FP1X2, responsable de les aplicacions de les travesses, i en segon lloc, l'empresa Sprotech fa les actualitzacions dels continguts del futbol en directe. Aquests dos són els únics serveis de valor afegit de què disposava la web de la LNFP en el moment que es va analitzar per aquesta tesi. La resta de la web era informativa, amb informació institucional i històrica, informació dels membres de la LNFP, publicacions, directori d'organismes oficials estatals i internacionals, àrea de la Fundació i àrea de promoció de productes amb llicència de la Liga. És en aquesta última secció on es podien descarregar vídeos promocionals d'alguns productes, per exemple, el de la pilota de la LNFP.<sup>420</sup>

La LNFP també disposa d'una publicació en paper: la revista **Fútbol Profesional**. Es tracta d'una revista mensual, que tira entre 4.500 i 5.000 exemplars, i és una coproducció entre el Grupo Zeta i la LNFP. Els redactors són del grup mediàtic català, mentre que la direcció editorial i de continguts (fotografies, informacions...) la porten des de la seu de la

---

<sup>416</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>417</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>418</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>419</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>420</sup> LNFP. [en línia]. <http://www.lfp.es/> [Data de consulta: 12 d'agost de 2008].

LNFP. La revista, igualment com la que publica la RFEF, no es ven i es distribueix entre els públics objectius de l'organització, on destaquen els 1.500 exemplars que van als mitjans de comunicació i els que s'envien a un llistat d'empreses destacades per tal de promocionar la LNFP com a suport publicitari. L'objectiu principal, per tant, és vendre la marca que aglutina el futbol professional al país.<sup>421</sup>

La primera versió de la revista data de 1988, amb una modificació posterior del 1995 on s'hi incorpora el nom actual. La versió del 1995 era una revista de qualitat, molt gràfica, que es va editar mensualment, primer, i posteriorment cada tres mesos. La tercera modificació data de 2001, quan s'adopta el format A3 de diari, amb la idea d'entrar en continguts més informatius i diversificar la informació. Finalment, el 2006 apareix el format actual, amb l'objectiu de no ser únicament una revista "de cròniques i estadístiques", sinó per aportar aquelles "informacions que no tenen tant ressò en les redaccions dels mitjans" i explicar el que s'ha fet i el que es farà, per tal de posar els patrocinadors de la LNFP en un aparador.<sup>422</sup>

La revista i la web tenen un vincle comú, com és l'apartat de la web de la LNFP destinat a publicacions (revista, memòries, informes i legislació). Tot i que no es poden descarregar els PDF complets de cada un dels números de la revista<sup>423</sup>, sí que el visitant pot tenir una idea del contingut principal de cada un dels números, des de 2001, si visita la web de la Liga.

Finalment, per a la informació més immediata, la LNFP ha creat el seu propi **butlletí informatiu electrònic**<sup>424</sup>, que es distribueix entre els contactes del gabinet de premsa de forma setmanal. Aquest butlletí és un recull d'informacions que el gabinet de premsa considera interessants de publicar, agrupades en diverses categories: des de la Liga, Esports, Comunicació, Internet, Economia i Fundacions. Destaca, sobretot, la presència de les notícies relacionades amb la xarxa en un apartat per si sol, mostra de la importància que des de la LNFP es dona a Internet com a mitjà de comunicació pels seus associats. A més a més, cada una de les notícies que es tracten en el butlletí poden anar acompanyades de diversos enllaços de material complementari pels usuaris.

---

<sup>421</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>422</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

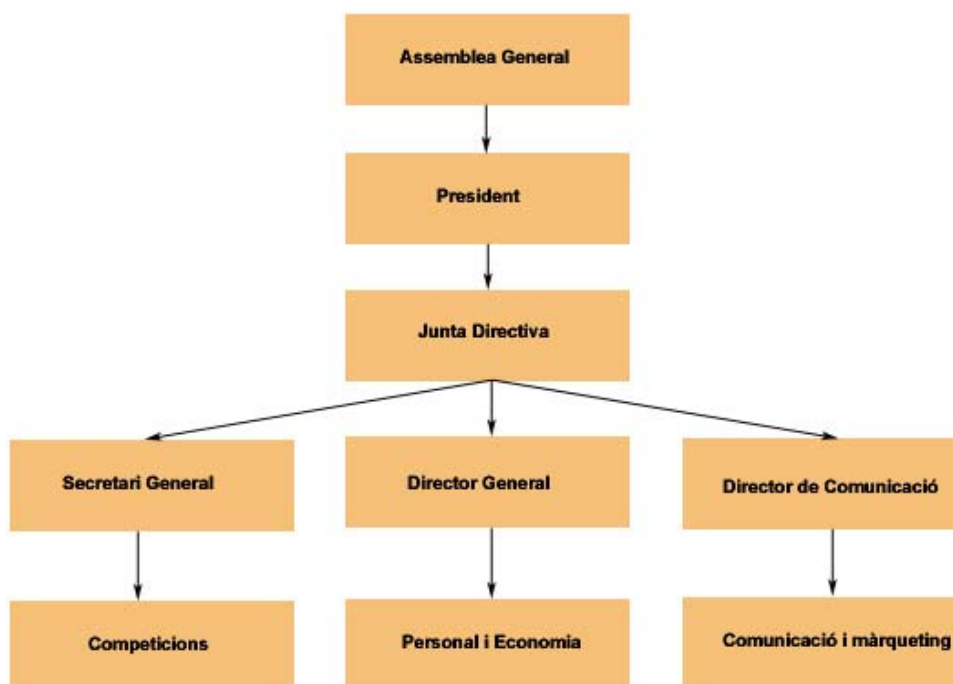
<sup>423</sup> Sí que es poden descarregar els PDF complets de les memòries anuals de la Liga des de la temporada 1998-1999. També, la legislació reguladora de l'esport a Espanya, tal com s'ha analitzat en el sisè capítol.

<sup>424</sup> Per poder fer aquest treball de camp, la LNFP va proporcionar a l'investigador els butlletins enviats l'11 i el 18 d'abril de 2008.

### **Federació Catalana de Futbol (FCF)**

L'entrada de Jordi Roche<sup>425</sup> a la presidència de la FCF, l'octubre de 2005<sup>426</sup>, marca un abans i un després en l'estructura de comunicació d'aquesta organització. La FCF, amb Roche al capdavant, va impulsar decididament la comunicació –convertint la Federació en una organització intensiva en TIC– per aconseguir fer de la FCF una “empresa de serveis”<sup>427</sup>, evitant que els clubs s'hagin de desplaçar a Barcelona per fer gestions i cedint el protagonisme de l'assessorament a aquests als delegats territorials.<sup>428</sup> Amb Roche, l'estructura administrativa de la FCF es remodela i es configura de la següent manera, amb tres potes principals que assumeixen la gestió diària de la FCF: Secretaria General (competicions), Direcció General (recursos humans i economia) i Comunicació (comunicació i màrqueting). La Direcció de Comunicació està formada per quatre persones: el cap i el responsable de màrqueting, a temps complet, i un periodista i un tècnic web, a mitja jornada.<sup>429</sup>

**Figura 7.4. Organigrama administratiu de la FCF. Font: Elaboració pròpia<sup>430</sup>**



<sup>425</sup> Jordi Roche és president de la FCF des de l'octubre de 2005 fins al 14 de juny de 2008, quan en l'Assemblea ordinària de la FCF li accepta la dimissió i nomena Ricardo Campoy com a nou president.

<sup>426</sup> La Federació Catalana de Futbol va néixer el 1900.

<sup>427</sup> SANTAMARIA, G. “Jordi Roche: ‘Tenim clar que la Federació ha de ser una empresa de serveis’ a *DB*. Núm. 144, Gener-Febrer de 2007. Barcelona: Diputació de Barcelona, p. 20.

<sup>428</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

<sup>429</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

<sup>430</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

La nova estratègia de comunicació de la FCF té dues potes principals<sup>431</sup>: el programa de rènting d'ordinadors pels clubs i el pla de comunicació.<sup>432</sup> En primer lloc, durant el mandat de Roche es van subvencionar 1.400 ordinadors portàtils entre els clubs de futbol catalans per impulsar les gestions en línia. Aquest pla de rènting d'ordinadors portàtils té l'objectiu d'impulsar la informatització dels clubs de futbol modestos de Catalunya, molts d'ells encara ancorats a les antigues pràctiques.<sup>433</sup> L'èxit de la mesura quant a gestions en línia es pot valorar a través de les dades: mentre que a la temporada 2006-2007 el 72% dels clubs van fer la tramitació de llicències en línia, a la temporada 2007-2008 el 100% de les llicències federatives es van tramitar ja a través de la pàgina web de la FCF.<sup>434</sup> No obstant, Mario Ruiz, cap de Comunicació de la FCF en el moment de fer el treball de camp, encara es queixava que hi ha molts pocs clubs que tenen pàgina web pròpia, i només les del CE Europa ([www.cceuropa.cat](http://www.cceuropa.cat)) i la UE Sant Andreu ([www.uesantandreu.com](http://www.uesantandreu.com)) responen a una voluntat clara de treballar sobre els conceptes de la Web 2.0.<sup>435</sup>

La segona pota d'aquesta nova estratègia de comunicació ha estat el nou pla de comunicació. En primer lloc, cal destacar que aquest pla ha significat coordinar dins d'una mateixa direcció les tasques de premsa i màrqueting. D'aquesta manera, la Direcció de Comunicació coordina també un departament de màrqueting i patrocini (vegeu figura 7.3.) amb l'objectiu de buscar publicitat, finançament i firmar acords per sufragar les despeses derivades dels diversos departaments de la FCF. Gràcies al nou finançament que ha vingut de les gestions d'aquest departament, afirma el president Roche, "hem aconseguit reduir les despeses federatives i rebaixar les quotes que paguen els clubs més modestos i subvencionar el cent per cent del cost de la mutualitat de l'esport base".<sup>436</sup> En segon lloc, aquest departament és l'encarregat de gestionar les relacions amb la premsa, la comunicació interna i la realització de mitjans propis.

---

<sup>431</sup> Pel finançament d'aquests canvis, Jordi Roche va destinar a cada una de les dues accions un part del superàvit de les temporades 2005-2006 (1,2 milions d'euros) i 2006-2007 (1,6 milions). En concret, un 21,7% i un 9,3%, respectivament, van ser destinats al Departament de Comunicació, mentre que un 8,3% i un 14,3% van ser destinats al programa d'informatització dels clubs (*FCF Temps afegit*, Núm. 2, 16; *FCF Temps afegit*, Núm. 7, 8).

<sup>432</sup> FCF. "Els clubs aproven tots els punts de l'ordre del dia per unanimitat" a *FCF Temps afegit*. Num. 7, Juliol de 2008. Barcelona: FCF, p. 8.

<sup>433</sup> SANTAMARIA, G. "Jordi Roche: 'Tenim clar que la Federació ha de ser una empresa de serveis'" a *DB*. Núm. 144, Gener-Febrer de 2007. Barcelona: Diputació de Barcelona, p. 21.

<sup>434</sup> FCF. "Jordi Roche s'acomiada" a *FCF Temps afegit*. Num. 7, Juliol de 2008. Barcelona: FCF, p. 10-11.

<sup>435</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008]. Per a més informació sobre les webs del futbol català, podeu consultar el reportatge que el número 4 de la revista *Temps afegit* (juliol de 2007) va treure titulat "Les millors webs del futbol català".

<sup>436</sup> SANTAMARIA, G. "Jordi Roche: 'Tenim clar que la Federació ha de ser una empresa de serveis'" a *DB*. Núm. 144, Gener-Febrer de 2007. Barcelona: Diputació de Barcelona, p. 21.

La revista **FCF Temps afegit** és el mitjà escrit de referència de la FCF. La revista neix el setembre de 2006 amb la publicació de quatre números a l'any i, actualment, té 45.000 exemplars de tirada que es distribueixen al 50% dels federats en funció de la temàtica del número.

Amb tres anys, la revista ja ha tingut variacions importants. La revista va néixer amb un caràcter trencador, amb voluntat periodística<sup>437</sup> i deixant aparcades les qüestions institucionals. Dels quatre primers números se'n van fer 90.000 exemplars. A partir del quart número, per l'alt cost econòmic que suposava l'edició i les necessitats de donar una plataforma institucional als patrocinadors que s'anaven signant, la revista va haver de canviar la seva filosofia i convertir-se en un producte institucional. Mario Ruiz explica la voluntat del canvi: "Vam veure que havíem de tenir una plataforma per publicitar els nostres actes i per donar sortida a les necessitats informatives dels nostres *partners*".<sup>438</sup> Amb aquest canvi (reducció del tiratge, reducció de les pàgines i increment de la publicitat), la revista de la FCF va deixar de ser deficitària. La presentació de les portades dels números 3 (abans del canvi) i 6 (després) pot ser il·lustratiu per veure el canvi de format i presentació de la publicació.

Figura 7.5. Detall de les portades de la revista de la FCF



<sup>437</sup> Un dels aspectes que mostrava la voluntat periodística de la revista era que la coordinació de la publicació requeia en un periodista que no estava en plantilla al Departament, sinó que era un periodista d'*El 9 Esportiu de Catalunya*, Albert Solé.

<sup>438</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].



A part de la revista oficial de la FCF, la Federació també té una publicació especial per a la seva branca social, la Fundació Privada Catalana de Futbol<sup>439</sup>. La revista **Futbol Fundació** és una altra publicació que surt del Departament de Comunicació. Aquesta publicació neix l'any 2006 amb dos números anuals i una tirada de 3.000 exemplars, que s'envien als públics objectius seleccionats per la FCF, entre ells, a les cent empreses més importants de Catalunya. Aquesta publicació serveix com a carta de presentació al gerent de la Fundació per tal d'explicar el projecte de responsabilitat social que té la FCF amb l'objectiu de buscar nous patrocinadors i col·laboradors entre aquestes empreses. Com a característica destacada del contingut, aquesta publicació sí que manté un caràcter periodístic en molts dels seus textos i incorpora, en cada edició, un article d'anàlisi d'algun reconegut expert o periodista esportiu.

La **web (www.fcf.cat)** s'ha convertit en el vincle entre la FCF i els seus públics objectius (clubs, periodistes, federats...) per a la informació més directa i les diverses gestions administratives. Si l'any 2006 va ser l'any de dinamització de les publicacions impreses de la FCF, el 2007 va ser l'any que la Federació va decidir apostar decididament per la web. Amb la nova web de la FCF, l'organització es converteix en un "centre d'atenció al client"<sup>440</sup>, ja que aquesta pàgina web s'ha convertit en l'instrument de comunicació entre la FCF i els clubs.

A través de la web, els clubs poden fer tot tipus de gestions: consultar el directori de clubs, webs i camps; canviar horaris de partits; introduir els resultats dels partits; recórrer sancions arbitral; fer noves llicències; realitzar els pagaments i comprar articles (botiga en línia). Amb aquesta web, el Departament de Comunicació només ha mantingut l'emissió de notes de premsa per comunicar les sancions de Tercera Divisió, ja que aquestes vénen imposades per la RFEF.<sup>441</sup> La revista *FCF Temps afegit* i la web també mantenen vincle, ja que a través d'Internet es pot accedir als PDF complets dels números de la revista que s'han publicat.<sup>442</sup>

---

<sup>439</sup> La Fundació Privada Catalana de Futbol és la fundació que aglutina tots els projectes de responsabilitat social corporativa de la FCF, on destaca sobretot el projecte d'apadrinament de futbolistes joves que no tenen facilitats econòmiques per poder jugar en clubs federats. Actualment hi ha 800 nois del carrer que reben una subvenció d'entre 600 i 800 euros de la FCF per poder jugar en clubs federats catalans.

<sup>440</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

<sup>441</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

<sup>442</sup> FCF. [en línia]. <http://www.fcf.cat/pub/home.asp> [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].

Al marge de la web, la Fundació també té la seva pròpia vida a la xarxa. La web **www.fundaciófcf.cat** va néixer el 2007 com un recurs informatiu per a les accions de la Fundació Privada Catalana de Futbol. És una web informativa, sense la possibilitat de fer gestions en línia com la de la Federació.<sup>443</sup> Tant en la web de la FCF com en la de la Fundació, però, encara no destaquen la presència de vídeos o documents sonors per poder visualitzar o descarregar. Només, en la web de la Fundació destaca la presència d'una galeria d'imatges.<sup>444</sup>

Figura 7.6. Detall de la web de la FCF. Encerclats hi ha els accessos a la Intranet dels clubs i la botiga en línia. Font: [www.fcf.cat](http://www.fcf.cat) [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].



Al marge dels mitjans de comunicació propis, la FCF va portar a terme, des de l'any 2005, una política d'acords amb mitjans de comunicació externs per poder tenir presència mediàtica en premsa, ràdio i televisió. Els que estaven vigents durant la temporada 2007-2008 es detallen sota aquestes línies:<sup>445</sup>

<sup>443</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

<sup>444</sup> FUNDACIÓ PRIVADA CATALANA DE FUTBOL. [en línia]. <http://www.fundaciofcf.cat/galeria.html> [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].

<sup>445</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

a) **Ràdio Marca.** Acord entre la FCF i el programa *Catalunya Futbol* (dilluns i divendres, de 15.30 a 16.00 h) i amb el programa *El Marcador Catalunya* (diumenge, d'11.00 a 15.00 h). La FCF comprava falques publicitàries per anunciar les seves accions (apadrinament de futbolistes, compra d'entrades, campionats...) a canvi de poder negociar amb els periodistes responsables dels programes alguns continguts del programa o donar-los tracte preferent amb algunes exclusives.

b) **RKB.** Acord entre la FCF i el programa *Catalunya Poliesportiva* (dilluns i divendres, de 21.00 a 22.00 h) i amb el programa *Futbol Catalunya* (diumenge, d'11.00 a 14.30 h.). La FCF comprava falques publicitàries per a la Fundació Privada Catalana de Futbol a canvi de poder participar en la negociació de continguts del programa.

c) **Ràdio Unión.** Acord entre la FCF i el programa *Minuto 91* (dissabte i diumenge, de 22.00a 24.00 h). La FCF comprava falques publicitàries a canvi de poder participar en la negociació dels continguts del programa.

d) **Xarxa de Televisions Locals (XTVL).** En compliment del conveni firmat entre la FCF i la XTVL (24 de novembre de 2007) cada dos caps de setmana, dissabte al matí, el programa *XS Esports* de la Xarxa emetia un partit de futbol base (des de juvenils fins a infantils) o futbol femení.<sup>446</sup> Durant la temporada 2007-2008 es feien dos partits al mes, que es gravaven a les 12.00 hores i s'emetien a les 14.45 hores. Cada retransmissió costava 1.700 euros, que pagava la FCF. Aquest acord es va mantenir, durant la temporada 2006-2007, amb Televisió de Catalunya per a les emissions pel Canal 33 dels partits d'equips de Tercera Divisió, Primera Catalana i Territorial Preferent. L'acord es va firmar per 200.000 euros l'any (100.000 euros de la FCF i 100.000 de la Secretaria General de l'Esport). Amb l'arribada d'Anna Pruna com a secretària general de l'Esport, aquesta no va voler renovar l'acord i es va haver de canviar. Durant la temporada 2006-2007, el partit que va tenir més *share* va ser el retransmès el 9 de desembre de 2006 entre l'Espanyol i l'Atlètic de Madrid de la Superlliga femenina, que va congrega 56.000 espectadors (7,80% de *share*).<sup>447</sup>

e) **Prensa escrita** (*Sport, El Mundo Deportivo i El 9 Esportiu*). L'acord entre la FCF i els diaris *Sport* i *El Mundo Deportivo* és d'intercanvi d'informació. A canvi de mitja pàgina

---

<sup>446</sup> FCF. "La FCF i la Xarxa signen un conveni de col·laboració" a *FCF Temps afegit*. Núm. 2, gener de 2007. Barcelona: FCF, p. 46.

<sup>447</sup> FCF. "Llums, càmeres, acció!" a *FCF Temps afegit*. Núm. 2, gener de 2007. Barcelona: FCF, p. 48-50.

d'informació setmanal a aquests diaris, la FCF regalava mitja pàgina de publicitat a la revista *FCF Temps afegit* i presència dels dos rotatius als diversos actes que organitza la FCF. Amb *El 9 Esportiu* hi havia l'acord de poder col·locar mitja pàgina setmanal al diari facturada com a publicitat amb un descompte del 90%. La publicitat de la FCF comprada a aquesta publicació també es factura amb les mateixes condicions econòmiques.

### 7.1.2. Els clubs d'elit: Real Madrid, FC Barcelona i València CF

Els clubs i SAE són el centre de la nostra investigació. És a partir d'ells que estructurarem el model de públics participants (vegeu figura 5.3.) i, per tant, s'ha de veure com aquestes organitzacions poden comunicar amb aquests públics. Tal com he comentat en la metodologia, presentem els clubs i SAE classificats en equips d'elit, equips UEFA i equips de zona de supervivència (Pierpoint, 2000), essent el seu palmarès internacional el que determina a quin grup s'ha de considerar cada organització. Entre els clubs d'elit hi col·locarem els tres equips amb més palmarès internacional (Real Madrid, FC Barcelona i València CF), com a clubs UEFA considerarem el Sevilla FC, el Villarreal CF, Athletic Club de Bilbao i el RCD Espanyol, també amb competicions internacionals o subcampionats internacionals a les seves vitrines i, finalment, en els clubs de supervivència hi situarem aquells clubs que no tenen cap competició internacional al seu palmarès o no han arribat a cap final internacional (RC Deportivo de la Coruña, Real Betis Balompié i CA Osasuna) fins a la temporada 2007-2008. L'exposició de les anàlisis de cas, per tant, vindrà donada també per aquesta classificació. En primer lloc, començarem pels tres clubs d'elit: Madrid CF, FC Barcelona i València CF.

#### **Real Madrid CF**

Al final de la temporada 2006-2007, el Real Madrid CF era el club que més ingressos va tenir a tot el món, amb un total de 351 milions d'euros. El segon va ser el Manchester United PLC, amb 315 milions d'euros (Parkes, et. al., 2008: 2). El club blanc també és el club de futbol que té més palmarès, on destaquen les nou copes d'Europa que ha aconseguit durant la seva història.<sup>448</sup> Amb aquestes dades a la mà, no és d'estranyar que la consultoria BDO Consulting considerés la marca Real Madrid la més valuosa del futbol europeu amb un valor estimat de 1.063 milions d'euros.<sup>449</sup> Una marca només augmenta el valor si se sap comunicar eficientment. D'aquesta manera, a juny de 2007, el club va

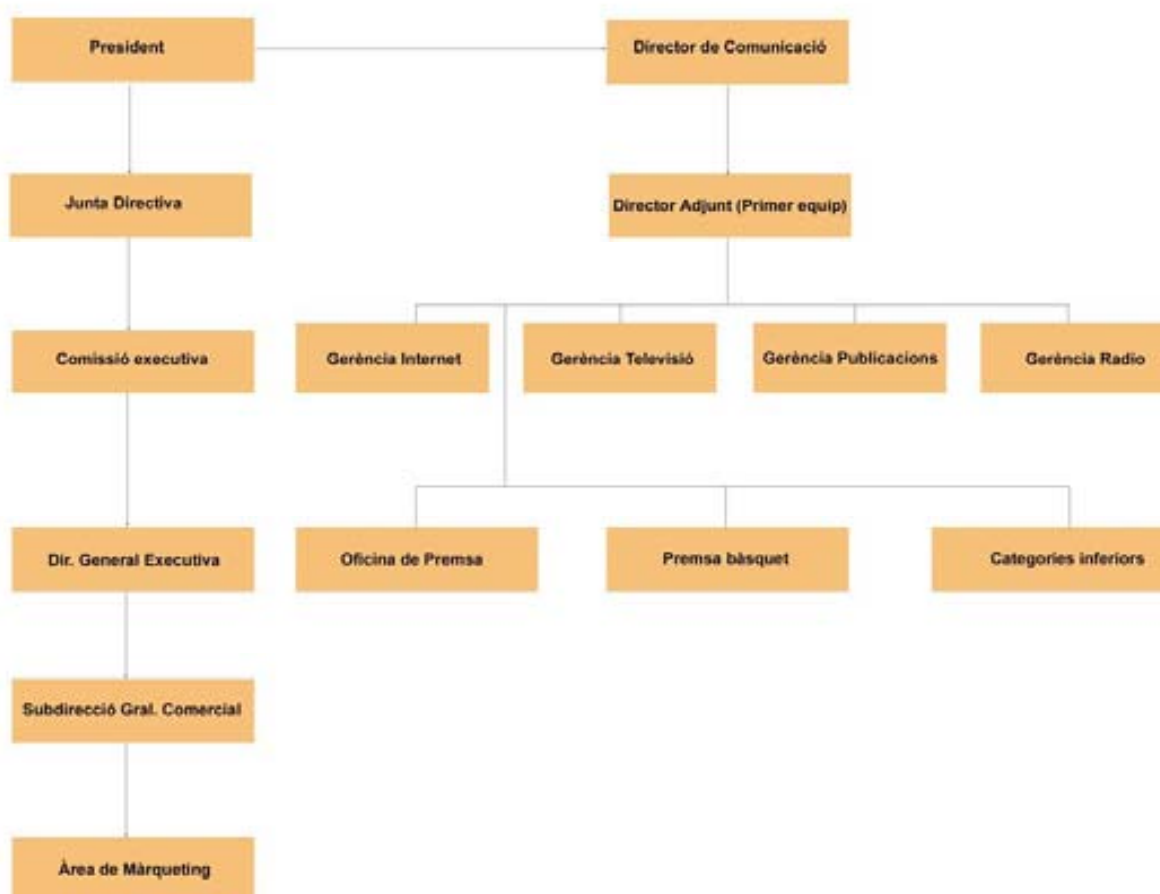
---

<sup>448</sup> REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Club/1193040475224/PalmaresTotal/Palmares.htm> [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].

<sup>449</sup> SPORTBUSINESS. [en línia]. "Real Madrid has highest brand value in Europe" a *Sportbusiness*. 29 de setembre de 2007. <http://www.sportbusiness.com/news/162596/real-madrid-has-highest-brand-value-in-europe> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

reestructurar el Departament de Comunicació, que passa a treballar de forma transversal, tenint el seu màxim responsable depenent de Presidència i estructurat amb tres gerències principals (Internet, televisió i publicacions) i una Oficina de Premsa (Real Madrid, 2007c: 139). El setembre de 2008, a aquestes tres gerències se n'hi va incorporar una quarta, la de ràdio. En total 25 professionals formen la plantilla d'aquest Departament, a part dels subcontractats a la productora Mediapro per gestionar el canal RealMadrid TV.<sup>450</sup> La importància de la comunicació en el club es pot veure amb l'estructura que presenta aquesta àrea i, sobretot, pel fet que el director de Comunicació participa de la Comissió Executiva del club –que no de la Junta Directiva, com si que ho fa el del FC Barcelona–, on també hi ha la resta de directors generals, entre ells, el responsable de Màrqueting.<sup>451</sup>

**Figura 7.7. Organigrama de Comunicació i Màrqueting del Real Madrid. Temporada 2006-2007. Font: Real Madrid, 2007a: 12-13 i elaboració pròpia**



<sup>450</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>451</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

En la nova estructura orgànica del Departament que surt de juny de 2007, el director de Comunicació té sota la seva responsabilitat la relació amb els mitjans de comunicació, la direcció i coordinació dels mitjans propis (web, RealMadrid TV i publicacions) i la gestió i explotació dels mateixos (Real Madrid, 2007a: 102).

La primera gerència del club està destinada a la **web** (www.realmadrid.com). La pàgina web del club és la més visitada de tots els clubs espanyols i la tercera del món, després de les del Manchester United i el Liverpool. L'any 2006 va tenir una mitjana de 40 milions de pàgines vistes i 5 milions d'usuaris únics al mes (Real Madrid, 2006: 113). La primera web del club va néixer l'any 2000, però la web ha sofert diverses evolucions. El club va començar amb una ajuda externa (Exportal) "i nosaltres només els facilitàvem els continguts, llavors vam arribar a un acord amb Terra Networks, el 2002, on nosaltres ja pujàvem el 50% dels continguts, i avui ja som totalment autònoms", comenta el director de Comunicació Adjunt, Luis Villarejo<sup>452</sup>. Les dues últimes remodelacions daten de les temporades 2006-2007 i 2007-2008. En la primera fase es va fer (Real Madrid, 2007a: 104):

- Un apartat específic de penyes, després d'haver demanat a les penyes que actualitzessin les dades per penjar-les a la web.
- Augment de les activitats que impliquen participació dels socis.
- En el marc de la reforma dels estatuts socials del club, es va procedir a penjar-los a Internet perquè els socis els poguessin descarregar i conèixer el contingut.
- Es mantenen els serveis com la venda d'entrades en línia, l'enviament del butlletí electrònic i dels missatges a mòbils.

Però el 17 d'abril de 2008 hi va haver la segona gran remodelació. El llançament de la nova pàgina web, en castellà, anglès i japonès. Aquesta nova pàgina té dues funcions principals: una d'informativa i una de màrqueting, que potencia els serveis, la botiga en línia<sup>453</sup> i les millores de la reforma de 2006. La nova web, a més a més, vol donar sortida a tots els estaments del club: per exemple, hi ha tots els equips del planter amb fotografies i amb comentari del seu joc o una part destinada a explicar les accions de

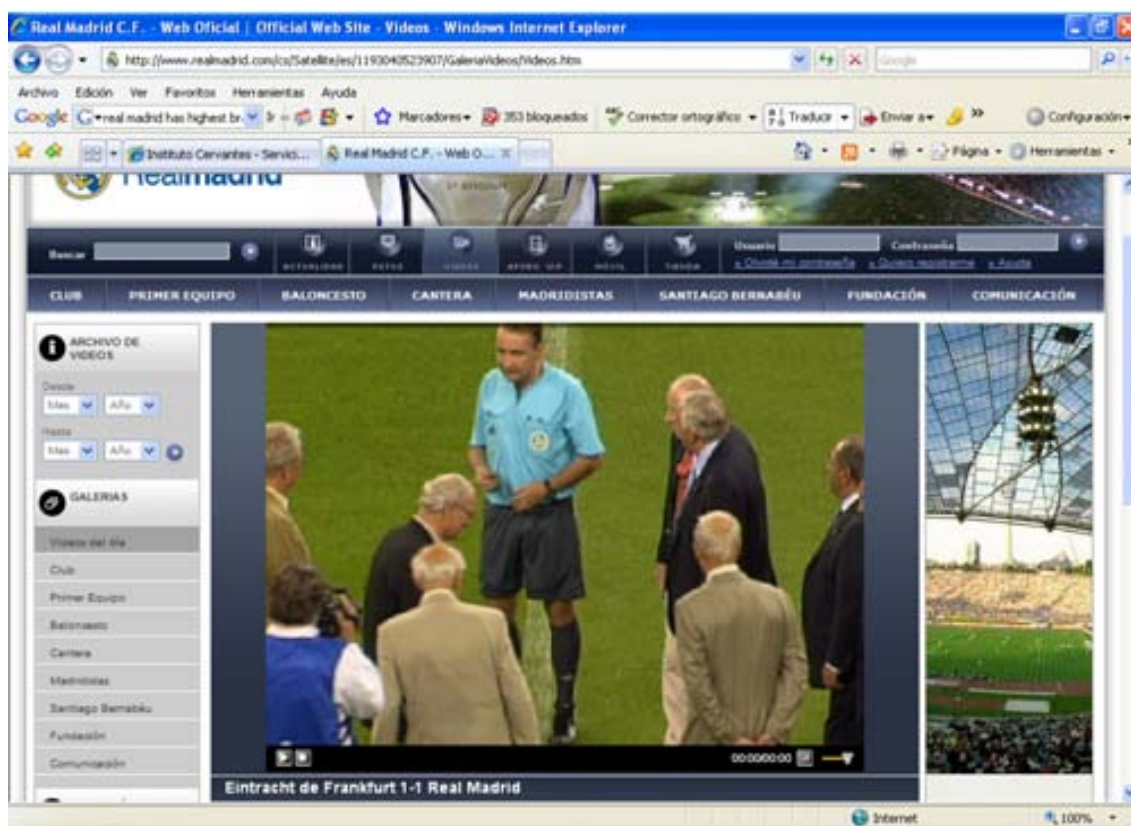
---

<sup>452</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>453</sup> REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1193040523919/TiendaRM/Tienda.htm> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

Responsabilitat Social Corporativa gestionades per la Fundació Real Madrid<sup>454</sup>. A nivell informatiu, la web destaca perquè és una web amb una documentació històrica molt completa i incorpora un *widget*<sup>455</sup> per poder incrustar a l'escriptori del PC o MAC i rebre, instantàniament, les diverses notícies i alertes del club.<sup>456</sup> A més, una anàlisi acurada d'aquesta web fa patent ja la sinèrgia entre la web i la televisió. Per exemple, tan sols en la pàgina inicial, ja hi ha la possibilitat de veure vídeos dels diversos moments de l'actualitat del club o enllaçar amb la galeria de fotografies.<sup>457</sup>

**Figura 7.8. Detall de la web del club, on es pot veure el servei d'arxiu i descàrrega de documents visuals. Font: [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com) [Data de consulta: 14 d'agost de 2008]**



<sup>454</sup> La Fundació Real Madrid va néixer fa deu anys per poder gestionar totes les activitats de cooperació internacionals, escoles i campus de futbol i responsabilitat social de l'entitat, així com també el Centre de Documentació del club (Real Madrid, 2007a: 72-75).

<sup>455</sup> Un *widget* és una petita aplicació que permet a l'usuari accedir fàcilment a la informació que usa amb més freqüència. Una vegada descarregat pot consultar tota la informació que l'usuari hagi seleccionat des del seu escriptori del PC o MAC, de forma senzilla i molt visual. Aquest *widget* del Real Madrid permet a l'usuari poder consultar i rebre la informació relativa als equips de futbol i bàsquet en el mateix moment que es penja a la web, a la vegada que també es poden rebre les alertes emeses per l'entitat.

<sup>456</sup> REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1193040752907/GaleriaVideos/Videos.htm> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

<sup>457</sup> REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Home> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

El club també disposa d'un **butlletí electrònic**, que durant la temporada 2007-2008 arribava a unes 65.000 persones (Real Madrid, 2006: 112) i un canal a **YouTube**. Aquest canal, igualment com els serveis a mòbils que es comentaran posteriorment, es gestiona conjuntament amb l'àrea de Màrqueting. El canal va ser posat en marxa el juny de 2007 – la primera setmana de vida del canal ja va tenir 2.163 subscriptors (Real Madrid, 2007a: 106)–, i “permet la visualització dels vídeos amb les notícies més interessants que es produeixen en el club” (Real Madrid, 2007a: 106). L'objectiu d'aquest servei és doble: per una banda, vol difondre la imatge del club a través d'una plataforma que permet arribar a un públic global i, per l'altra, una vegada el públic s'hagi fidelitzat amb el canal, aquest ha de servir per poder ser una plataforma de publicitat dels serveis i productes de la marca Real Madrid (Real Madrid, 2007a: 106).

La segona gerència és pel mitjà **RealMadrid TV**. RealMadrid TV, segons la memòria anual 2006-2007, “és el canal esportiu més vist i un dels deu temàtics amb més audiència d'Espanya, i supera canals com CNN, Eurosport o MTV” (Real Madrid, 2007a: 103). Durant la temporada 2007-2008, el canal es podia veure en obert via satèl·lit i també formava part de l'oferta de canals de les principals plataformes de pagament en més de 20 països (Real Madrid, 2006: 108).<sup>458</sup>

RealMadrid TV va començar les seves emissions l'any 1999, però va ser el 14 de juliol de 2005, amb motiu de la gira mundial del Real Madrid, quan va tenir la seva gran expansió perquè va començar a emetre en obert, via satèl·lit i a tot el món en anglès (Real Madrid, 2006: 108). És un canal temàtic *full time* dedicat exclusivament a la informació del Real Madrid (futbol i bàsquet) i, segons Villarejo, “el nostre somni és que serveixi per poder ajudar a promocionar el planter”.<sup>459</sup> Per aquest motiu, un dels puntals de la programació és el programa *La Fàbrica*, destinat a la informació del futbol base del club (Real Madrid, 2007a: 103). A continuació es detallen els eixos principals de la seva programació durant la temporada 2006-2007 i la 2007-2008 (Real Madrid, 2006: 110):

- **Formats informatius.** Cada dia hi ha dos programes informatius, *Informativos RealMadrid*, a les 14.30 hores i a les 22.00 hores. A més a més, el canal emet butlletins horaris i avanços amb connexions en directe. A més a més, *Minuto 91* és el programa d'informació detallada de la jornada, amb el resum dels gols i les jugades més destacades.

---

<sup>458</sup> A Espanya es pot veure en obert amb parabòliques orientades als satèl·lits Astra i Hispasat i a les plataformes de televisió de pagament Digital +, Ono, Imagenio i Euskaltel (Real Madrid, 2006: 108).

<sup>459</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].



- **Formats interpretatius.** Dins la programació destaca *Hoy jugamos*, on s'analitzen en directe els partits; *Minuto 0*, que és el programa d'anàlisi previ de cada jornada, a través d'una tertúlia; *Tiempo extra* és la tertúlia nocturna on s'aborda l'actualitat del club a través de reconeguts periodistes; *Blanco Perfecto* és el programa d'entrevistes en profunditat, i *La otra cara* i *Personas Real Madrid* són els programes de reportatges sobre aspectes menys coneguts de la història del club o personatges destacats de la vida del *madridisme*.
- **Històrics.** Una part de la programació de RealMadrid TV es destina a recordar moments històrics del club. Destaquen dos programes: *Clásicos*, que recorda els grans partits del club, i *Lecciones de historia*, on els veterans del club comenten els seus partits.
- **El Planter.** *La Fábrica* és el programa destinat a promoure els valors del club entre els més joves. És un magazín d'actualitat sobre el planter i les categories inferiors del Real Madrid.
- **Bàsquet.** La secció de bàsquet del club té dos programes dedicats exclusivament a ella. *Zona Blanca* és el debat sobre bàsquet nacional i internacional i *6.25* és el magazín d'actualitat de la secció, amb informació puntual sobre totes les competicions on pren part.
- **Directes.** El canal emet en directe els partits del segon equip (Real Madrid Castilla), també els de les categories inferiors, rodes de premsa i entrenaments. Però no pot emetre partits del primer equip de futbol, ni de les competicions oficials de la RFEF ni de la Champions League. Sí, però, alguns amistosos.<sup>460</sup>

La tercera gerència del club està destinada a les publicacions. El Real Madrid és el club de Primera Divisió espanyola, dels que formen part de la mostra, que més publicacions realitza (Real Madrid, 2007a: 105):

- **Halamadrid.** Amb una tirada de 85.000 exemplars és un producte històric de l'entitat, però regenerat. És la revista del club, abans dita *Revista del Real Madrid*. És una revista que s'envia a tots els socis i titulars del Carnet Madridista<sup>461</sup> de forma trimestral per informar-los de diversos temes del club a través d'entrevistes en profunditat i reportatges en exclusiva. La seva periodicitat fa que els gèneres

---

<sup>460</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>461</sup> Aquest carnet forma part del projecte de fidelització del club, iniciat el 2001, i avui en dia el posseeixen 315.000 persones. És un programa de fidelització que arriba a 140 països i en la temporada 2006-2007 la majoria de noves incorporacions ja es van fer a través de la web del Real Madrid (Real Madrid, 2007a: 86). Altres clubs, com el FC Barcelona i el València CF, també han fet projectes de fidelització semblants per tal d'ampliar la massa de fans vinculada, d'una o altra manera, al club.

interpretatius centrin la major part dels continguts, uns continguts que tenen l'objectiu de "transmetre els nostres valors, intentant sempre aportar aquesta unió entre els més grans i els més petits", comenta Villarejo.<sup>462</sup> És una revista amb tot tipus de gèneres. També amb molta presència del bàsquet. Tot i fer-se per periodistes del Departament, té col·laboracions externes.

- ***Halamadrid Junior*** i ***Tiempo de descuento***, d'una tirada de 85.000 exemplars cadascuna, són suplementos que es donen amb la revista *Halamadrid*. La primera és la revista destinada al públic jove, mentre que *Tiempo de descuento* és una publicació comercial del club per publicitar les promocions a què tenen accés els socis i titulars del Carnet Madridista.
- ***Grada Blanca***. Té una tirada de 80.000 exemplars. Només es reparteix als aficionats els dies de partits de forma gratuïta. L'objectiu és informar al soci i aficionat que va al Santiago Bernabéu de l'actualitat del club durant els últims quinze dies i de quin és el rival. Aquesta revista té la seva versió pels partits de la secció de bàsquet: *Grada Blanca Baloncesto*.
- ***Revista de la Fundació***. La revista vol donar a conèixer els diversos projectes de Responsabilitat Social Corporativa que desenvolupa la Fundació del club. De periodicitat trimestral, es divideix en tres grans blocs: sociocultural, solidaritat i internacional.
- ***Boletín de los Socios***. És la publicació pionera i conté la informació oficial del club. És una eina informativa per tal que els socis coneguin totes les informacions preses pel Real Madrid. El total de socis del club, a l'inici de la temporada 2007-2008, era de 88.898.

La quarta gerència, creada el setembre de 2008, és la que ha de gestionar la ràdio del club. **Realmadrid Radio** neix el 17 de setembre de 2008 gràcies a l'acord entre el club i el Grup Intereconomía. Realmadrid Radio, que té estudis propis a la Ciutat Esportiva del Real Madrid, emet durant 15 hores diàries pel dial 94.2 FM (propietat del Grup Intereconomía) a la Comunitat de Madrid i a la resta del món a través de la pàgina web oficial del club. A més, usa l'estructura tecnològica i la programació musical d'Interpop, radiofórmula del Grup Intereconomía, per complementar la programació esportiva de

---

<sup>462</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

l'emissora<sup>463</sup> i compta a la seva plantilla amb diversos estudiants en pràctiques del Màster en Comunicació de la Universitat Europea de Madrid.

Els continguts de la ràdio estan centrats en tres pilars principals: els directes, la informació del club (primer equip, bàsquet, planter, penyes, Fundació...) i la història. Quant als directes, Realmadrid Radio cobreix els partits del primer equip de futbol, del filial Castilla i del primer equip de bàsquet de l'entitat. Precisament, l'estrena de l'emissora va ser el mateix 17 de setembre amb l'emissió del partit entre el Real Madrid i el BATE Borisov bielorús (2-0), de la primera jornada de la lligueta de la Lliga de Campions de la temporada 2008-2009 i narrat pel periodista José Maria del Toro. Quant a la informació, el planter, les penyes i les activitats de la Fundació també tenen cabuda en aquesta emissora, al costat de la informació esportiva. Precisament, la programació del cap de setmana fa especial èmfasi en tot el que passa a la Ciutat Esportiva, on es juguen tots els partits dels equips filials del club. Finalment, la ràdio també ha de ser un vehicle per poder transmetre la història de l'entitat.<sup>464</sup>

Les emissions de Realmadrid Radio es divideixen en tres franges horàries: matí, tarda i nit. El matí es destina a informar de tot el que passi als entrenaments del primer equip o l'equip de bàsquet, entre les 11.00 i les 13.00 hores. És un bloc que inclou declaracions de jugadors, entrenadors i cos tècnic. Les franges horàries de tarda i nit es destinen a altres formats: entrevistes, programes musicals o tertúlies.<sup>465</sup> Per una banda, es preveu que alguns dels programes de RealMadrid TV, com els que tenen format de tertúlia, s'adaptin també per poder ser emesos per la ràdio; per l'altra, l'emissora podrà tenir els seus propis programes musicals gràcies a l'acord firmat amb Radio Fórmula Interpop.<sup>466</sup>

Finalment, un dels mitjans que més interrelació necessita, per la seva potenciació, entre els departaments de Comunicació i Màrqueting són els **serveis a mòbils** (alertes SMS i MMS, fons de pantalla, jocs, vídeos i música). És una de les eines que el club ha desenvolupat en els últims temps. Per proveir d'aquests serveis, el club té un acord amb

---

<sup>463</sup> ALCUBILLA, P. [en línia]. "El Real Madrid e Intereconomía firman un acuerdo de colaboración para la puesta en marcha de la emisora" a Reamadrid.es. [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1202739971753/noticia/Noticia/Realmadrid\\_Radio.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1202739971753/noticia/Noticia/Realmadrid_Radio.htm) [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

<sup>464</sup> DEFENSA CENTRAL. [en línia]. "El madridismo invade las ondas" a Defensacentral.com. <http://www.defensacentral.com/noticias/ampliar/20359/el-madridismo-invade-las-ondas/1> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

<sup>465</sup> SMILOVITZ, E.M. [en línia]. "El Real Madrid prepara el lanzamiento de una emisora de radio en FM e internet" a *Abc*, 17 de setembre de 2007. <http://www.abc.es/20080819/radio-television-radio-television/real-madrid-prepara-lanzamiento-20080819.html> [Data de consulta: 17 de setembre de 2008].

<sup>466</sup> SMILOVITZ, E.M. [en línia]. "El Real Madrid prepara el lanzamiento de una emisora de radio en FM e internet" a *Abc*, 17 de setembre de 2007. <http://www.abc.es/20080819/radio-television-radio-television/real-madrid-prepara-lanzamiento-20080819.html> [Data de consulta: 17 de setembre de 2008].

els tres grans operadors (Telefónica, Orange i Vodafone<sup>467</sup>) i arribava a més de 20.000 usuaris durant la temporada 2007-2008.

Pel que fa a l'equip humà que coordina l'emissió d'aquest servei, el mateix equip de redacció que actualitza la web també crea les alertes, que estan dividides en diversos paquets (vegeu figura 7.8) en funció de l'operadora que té l'usuari i en funció de l'esport amb què l'usuari està interessat (futbol o bàsquet). L'empresa que fa el contacte amb les operadores és MyAlert.com (portal d'alertes), i Alvento Soluciones Móviles<sup>468</sup> ha dissenyat una plataforma única perquè des del mateix espai els periodistes del club puguin enviar la mateixa alerta a tots tres operadors. A continuació es presenten els diversos paquets que un usuari pot contractar a cada una de les operadores, amb els corresponents preus en cas d'estar disponible:

| <b>Figura 7.9. Oferta de serveis a mòbils (paquets futbol) del Real Madrid. Font: <a href="http://www.realmadrid.com">www.realmadrid.com</a> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].</b> |                           |                         |                 |
|--|---------------------------|-------------------------|-----------------|
| <b>Producte</b>  | <b>Movistar (SMS/MMS)</b> | <b>Orange (SMS/MMS)</b> | <b>Vodafone</b> |
| Actualidad   | 0,15/0,60 alerta          | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | 2x7 dies        |
| Partido en directo   | 0,15/0,60 alerta          | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | 1,5x7 dies      |
| Jugadores  | 0,15/0,60 alerta          | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | 2x7 dies        |
| Fotos  | 0,30 alerta               | 0,30 per alerta         | 0,30 per alerta |
| Anécdotas  | 0,30 alerta               | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | 2x7 dies        |
| Notícias multimedia  | -                         | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | -               |
| Partido multimedia   | 0,15/0,60 alerta          | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | 2x7 dies        |
| Vídeos   | 0,30 alerta               | 0,30 per alerta         | 0,30 per alerta |
| Jugadores multimedia   | -                         | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | -               |
| Último resultado   | 0,15/0,60 alerta          | 1x7 dies / 1,5x7 dies   | 2x7 dies        |

L'última novetat que va desenvolupar el club, l'agost de 2008, va ser la nova pàgina web mòbil per als usuaris del Japó, un acord firmat entre el club i l'empresa MLC Inc. A través d'aquesta pàgina els aficionats nipons podran rebre als seus terminals notícies, entrevistes, vídeos resum dels gols de la Champions League i actualitzacions d'horaris i resultats. Aquesta acció, coordinada justament des del Departament de Màrqueting del club, té l'objectiu de trepitjar amb força el mercat japonès i incrementar-hi el nombre de seguidors.<sup>469</sup>

<sup>467</sup> El creixement dels serveis contractats a Vodafone va ser d'un 240% durant la temporada 2006-2007.

<sup>468</sup> ALVENTO [en línia]. [http://www.alvento.com/comp\\_qsomos.php](http://www.alvento.com/comp_qsomos.php) [data de consulta, 26 d'abril de 2008].

<sup>469</sup> SPORTBUSINESS. [en línia]. "Real Madrid to launch Japanese mobile website" a *SportBusiness*. 11 d'agost de 2008. <http://www.sportbusiness.com/news/167643/real-madrid-to-launch-japanese-mobile-website> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

Finalment cal destacar els projectes cinematogràfics coproduïts pel club fins l'any 2008. Durant la temporada 2004-2005 el club va ser el primer a coproduir una pel·lícula cinematogràfica, *Real, la pel·lícula*, que va ser dirigida per Borja Manso i “il·lustra el significat que per a molta gent té un equip de futbol com el Real Madrid. Però, sobretot, és una gran història sobre els valors del club: la superació individual, l'esforç i la solidaritat” (Real Madrid, 2006: 114). Darrere d'aquesta n'han vingut d'altres: el documental *El nacimiento de una pasión*, de Jesús Sánchez, vol traçar un recorregut per la història del futbol, des dels inicis fins a l'actualitat; *Goal, la trilogia*, de Jaume Collet-Serra, és una trilogia que gira entorn de la figura d'una jove promesa del futbol mexicà, Santiago Muñoz, on els jugadors del primer equip del Real Madrid participen com a actors secundaris; *Zidane, un retrato del siglo XXI*, dirigida per Douglas Gordon i Phillippe Parreno, té l'objectiu de fer un retrat de l'estrella francesa i, finalment, *Real pets*, és una sèrie d'entreteniment infantil coproduïda amb Capital Riesgo i Román y Cía, creadors de *Los Lunnis*. La sèrie consta de 130 capítols de 7 minuts en espanyol i anglès. A més, té la seva pròpia web: [www.realpets.tv](http://www.realpets.tv) (Real Madrid, 2006: 114-115).

### **FC Barcelona**

Tot i que, fins el 2008, només ha guanyat dues vegades la Lliga de Campions (1992 i 2006), el FC Barcelona és el tercer club europeu que més ingressos va tenir la temporada 2006-2007: 290 milions d'euros (FC Barcelona, 2007). Segons publicava el diari *Sport*, amb quatre anys el FC Barcelona ha passat de cobrar 300.000 euros a 1,5 milions per partit en les diverses gires internacionals de pretemporada i promocionals<sup>470</sup>, i segons afirmava el vicepresident, Marc Ingla (2003-2008)<sup>471</sup>, “el Barça té uns 160 milions d'aficionats a tot el món”<sup>472</sup>. Amb aquestes dades a la mà, no s'escapa que el FC Barcelona està posicionat internacionalment com un dels clubs més respectats i cotitzats.

Per portar a terme les seves relacions institucionals amb els seguidors, les administracions, les organitzacions comercials i les altres organitzacions esportives, el

---

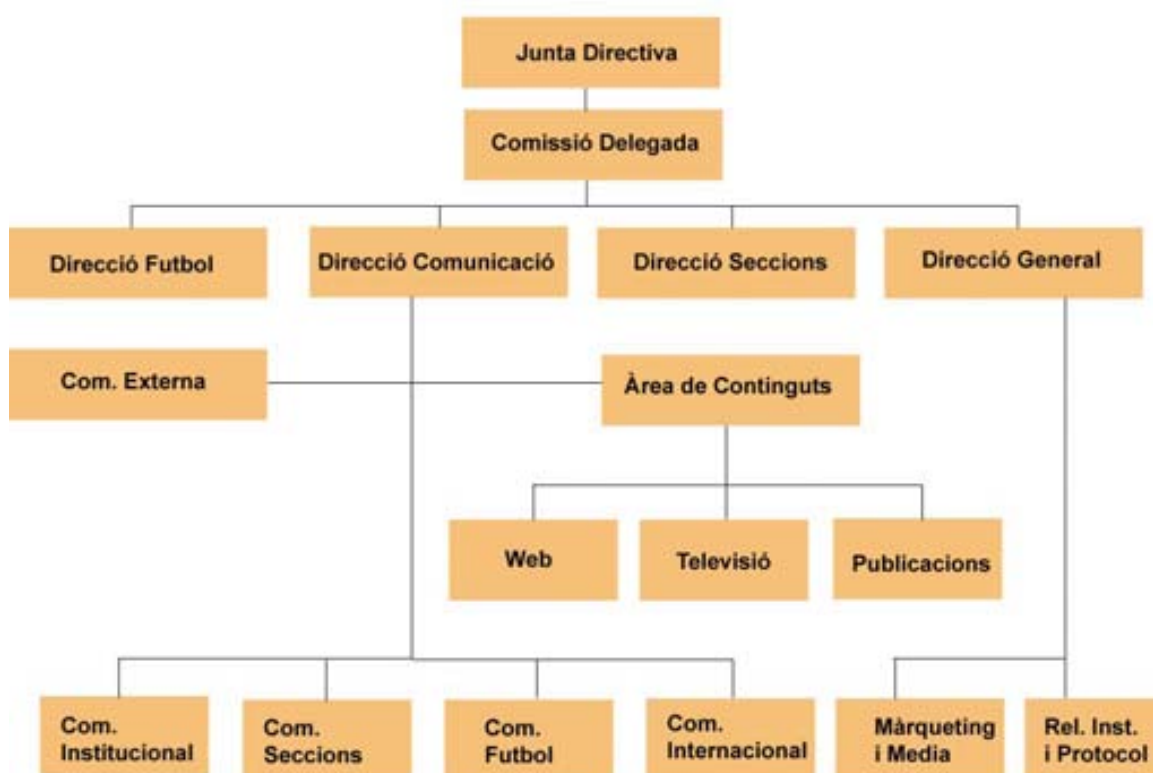
<sup>470</sup> FRIEROS, T. [en línia]. “Marc Ingla: ‘Seremos uno de los clubes más ricos del mundo durante muchos años’” a *Sport*. 17 de juliol de 2007. [http://sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=424698&idseccio\\_PK=803&h=](http://sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=424698&idseccio_PK=803&h=) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>471</sup> El treball de camp per aquest estudi es va fer abans que hi hagués la moció de censura presentada per Oriol Giralt i Cristian Castellví contra la junta directiva de Joan Laporta (6 de juliol de 2008). Tot i que Joan Laporta va salvar la moció —els vots favorables a la marxa del president van ser del 60,6% i per triomfar s'havia d'arribar al 66%— la victòria va ser pírrica, ja que en la primera reunió de la junta directiva celebrada després dels comicis (10 de juliol de 2008) van presentar la dimissió vuit directius, entre ells tres vicepresidents: Marc Ingla, Ferran Soriano i Albert Vicens. A més a més, en aquesta junta es va procedir a la destitució del director de Comunicació del club, Jordi Badia, i les seves funcions van quedar a les mans del cap de premsa, Toni Ruiz, que passa a ocupar aquest lloc.

<sup>472</sup> Informació proporcionada en conversa amb el vicepresident, encarregat de l'àrea de màrqueting del FC Barcelona, Marc Ingla. [Data d'entrevista: 14 de setembre de 2007].

club ha desenvolupat una estructura de comunicació global per vehicular “la veu del club” cap a l'exterior.<sup>473</sup> Per una banda, en la nova gestió professionalitzada del club –del qual alguns autors com Murillo i Murillo (2003), Badia (2009) o Soriano (2009) en situen l'inici amb l'entrada de Joan Laporta com a president el 2003–, el director de Comunicació assumeix un protagonisme central en la coordinació de totes les accions, participant a les reunions de la Junta Directiva i la Comissió Delegada, juntament amb el director general (Badia, 2009: 42).<sup>474</sup> D'aquesta manera, el responsable de comunicació té una visió holística de l'organització per coordinar un departament format per 38 professionals en plantilla, 48 de subcontractats a la productora Mediapro i repartits en dues grans àrees: continguts i comunicació exterior (oficina de premsa).

Figura 7.10. Organigrama administratiu del FC Barcelona. Font: elaboració pròpia.



Per altra banda, en aquesta gestió global de la comunicació del club, “la televisió i Internet tindran un paper essencial en el procés de difusió, en la generació de nous recursos i en la recepció del sentiment blaugrana” (Murillo i Murillo, 2005: 322). Sobretot, després de l'any 2001, quan el club comença a recuperar els drets sobre els mitjans

<sup>473</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>474</sup> Durant la temporada 2006-2007 i 2007-2008, moment en què es va fer el treball de camp, la directora general del club va ser Anna Xicoy.

propis, que fins aquell moment estaven totalment externalitzats i el Departament de Comunicació del club només feia una funció de supervisió. L'any 2001 es recuperen els drets sobre la gestió de la pàgina web a l'empresa IMG; l'any 2003 va ser el torn de la revista *Barça*, anteriorment feta per periodistes del grup Godó i, finalment, l'any 2006 Mediapro va deixar de controlar els continguts de Barça TV i va passar a ser només el *partner* tecnològic.<sup>475</sup>

En la temporada 2007-2008, en la gestió de l'àrea de continguts, és a dir, la que vehicula la informació del club generada per una redacció única a través dels mitjans propis (Barça TV, Barça TV Online, R@dio Barça, pàgina web, Infosocis, Canal Barça TV a YouTube, Serveis a mòbils, diari *Camp Nou* i Revista *Barça*), no només hi intervé el Departament de Comunicació, sinó que, tal com detallen Murillo i Murillo (2003), la coordinació interdepartamental ha estat clau per poder tirar endavant un dels projectes més ambiciosos de la nova directiva de Joan Laporta: la creació d'un club multimèdia que posicioni, també, el FC Barcelona com a "més que un club al món".<sup>476</sup> Cal destacar que, com a resposta a la necessitat de posicionar el FC Barcelona al món, el 2007, la redacció va incorporar una àrea de comunicació internacional, dirigida per Chemi Teres, que s'encarrega de projectar la informació del club cap a l'exterior i és proactiva<sup>477</sup> amb els mitjans de comunicació dels mercats on el FC Barcelona vol tenir presència.

Si bé els mitjans propis depenen del Departament de Comunicació, l'ús que se'n pot fer d'aquests com a eina de promoció del producte (l'equip) cap al mercat local i global depèn també del Departament de Màrqueting. En aquest sentit la renovació del canal temàtic BarçaTV ha estat un èxit compartit pels dos departaments, ja que amb quatre anys ha passat de 9.000 a 60.000 abonats.<sup>478</sup>

**Barça TV** és el mitjà que permet al club arribar al seu públic objectiu: el seguidor. Un canal temàtic iniciat el 15 de febrer de 2004 com a renovació de l'antic Canal Barça, que va començar a emetre el 27 de juliol de 1999. Barça TV es pot rebre per la plataforma de

---

<sup>475</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>476</sup> Discurs del president del FC Barcelona, Joan Laporta, en l'Assemblea General de Compromissaris. Palau Blaugrana, 29 d'agost de 2007.

<sup>477</sup> Una de les principals funcions de l'àrea de comunicació internacional del FC Barcelona és l'anàlisi del "qui és qui" a cada un dels mercats on el club vol tenir presència. No només ha de gestionar les peticions d'informació dels mitjans estrangers, sinó també donar a conèixer el club a aquells mitjans de comunicació on el futbol o, més concretament, el FC Barcelona, no forma part dels seus continguts principals. A més a més, el cap de l'àrea és l'encarregat d'acompanyar el president en els seus viatges internacionals i preparar els actes davant dels mitjans a l'exterior, sobretot en el moment en què el FC Barcelona entra en negociacions amb nous *partners* empresarials o organitzacions internacionals, per exemple, la UNICEF.

<sup>478</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 27 d'agost de 2007].

pagament de Digital+, des de setembre de 2006 a través de la plataforma de IPTV Imagenio de Telefónica, des de 2007 des de la plataforma d'ONO (FC Barcelona, 2008: 11) i, finalment, el 13 de desembre de 2008 va iniciar les seves emissions en obert per TDT, només per Catalunya, a través del programa temàtic número 2 del canal múltiple d'Emissions Digitals (EDC2).<sup>479</sup> Les primeres dades d'audiència del nou canal en obert per TDT van explicar que Barça TV va superar el milió d'espectadors diferents en un dia. En concret, el dia 24 de gener de 2009, el canal va registrar 1.044.000 persones, un *share* del 0,5%. El mateix dia, a Catalunya, Canal+ va registrar un *share* del 0,2% o Barcelona TV del 0,4.<sup>480</sup> Com a canal de televisió de pagament, a la temporada 2006-2007, va tenir 60.000 abonats i es va poder veure a 127 països, 87 més que la temporada 2005-06 (FC Barcelona, 2007). El canal té un 95% de producció pròpia, i segons el seu director durant la temporada 2007-2008, Eduard Pujol, "l'objectiu és poder arribar a tenir entre un 60 i un 70% de programació pròpia diària; tot i això, en un canal temàtic com aquest sempre estàs a l'expectativa de què pugui passar al club".<sup>481</sup>

Com a *partner* tecnològic, l'any 2006 Barça TV tenia subcontractada la productora Mediapro pels serveis de les càmeres i els operadors. Altres productores que serveixen al canal són Triacom i Muf (productora que ha dissenyat els coneguts *Barça Toons*). No obstant, tal com va apuntar el vicepresident econòmic, Ferran Soriano (2003-2008), a l'Assemblea General de Compromissaris del club (29 d'agost de 2007), "Barça TV ha deixat de subcontractar la producció i a partir de 2007 depèn exclusivament d'ella mateixa".<sup>482</sup> L'objectiu de la programació de Barça TV és "que allò que passa al club ha de tenir traducció a la pantalla".<sup>483</sup>

Durant les temporades 2006-2007 i 2007-2008, la programació del canal està estructurada en tres eixos bàsics:<sup>484</sup>

---

<sup>479</sup> L'inici de les emissions en obert de Barça TV per la TDT van fer-se coincidir amb el partit entre el FC Barcelona i el Real Madrid, de la primera volta de la temporada 2008-2009.

<sup>480</sup> BRACERO. F. "Barça TV consolida una àmplia audiència con su salto a la TDT" a *Vivir. La Vanguardia*. 1 de febrer de 2009. p. 13.

<sup>481</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>482</sup> Discurs de Ferran Soriano, vicepresident econòmic del FC Barcelona, a l'Assemblea General de Compromissaris del FC Barcelona. Palau Blaugrana, 29 d'agost de 2007.

<sup>483</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>484</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].



- **L'habitació dels miralls.** És el programa estrella del canal i es renova cada any. Aquests tipus de programes volen presentar la vessant humana dels jugadors. Els protagonistes de la televisió han de ser els jugadors.
- **Formats informatius.** Des dels inicis del canal en format de televisió de pagament, cada hora s'emet un flaix informatiu i durant el dia hi ha tres telenotícies. No obstant, amb el començament de les emissions del canal en obert a través de la TDT, el club assegura que la cadena "posa l'accent en la informació"<sup>485</sup>, ja que l'objectiu és "ser l'eina de referència de la gent del Barça"<sup>486</sup>. En la nova oferta en obert, destaca el programa *Barça Notícies*, i a les hores en punt s'hi pot trobar un apunt del més destacat, amb informació actualitzada. Pel que fa als caps de setmana, el canal aposta per un programa flexible com és *El Marcador*, "que fa compatible la informació continuada amb l'oferta de partits"<sup>487</sup>.
- **Directes.** Barça TV emet en directe les rodes de premsa, entrenaments i partits de futbol. En la temporada 2007-2008, les retransmissions en directe van arribar a 236 entre els partits del primer equip (oferts en directe només aquells que també s'oferien per PPV a través de Digital+), els del Barça B (que jugava a Tercera Divisió), el futbol base i les seccions del club (FC Barcelona, 2008, 135). Tenir l'activitat que ha de cobrir al costat l'obliga a ser escrupolós amb els directes, i donar informacions que la resta de canals de televisió no poden donar per la impossibilitat d'estar constantment al costat de l'actualitat que envolta el FC Barcelona. Per exemple, en la planificació de la temporada 2007-2008, Barça TV va augmentar els diversos punts de càmera fins a disposar, en cada un dels partits a l'estadi, de les zones més privilegiades per col·locar les càmeres de la retransmissió.<sup>488</sup>

L'èxit de l'expansió internacional que ha fet el FC Barcelona ha fet que Barça TV s'hagi hagut d'adaptar a les noves demandes informatives relatives a l'actualitat del club que arriben des de l'estranger. Per això, la televisió també funciona com a factoria de continguts, distribuïts internacionalment pel *partner* TWI. Per exemple, l'any 2006 es va firmar un acord amb la cadena de televisió japonesa J-Sports pel subministrament setmanal de programes a aquesta cadena nipona o, als Estats Units, és la cadena FOX, propietat de News Corporation, qui té els drets de Barça TV en exclusiva pel mercat

---

<sup>485</sup> FC Barcelona. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/noticies/club/temporada08-09/12/n081210106523.html> [Data de consulta: 12 de desembre de 2008].

<sup>486</sup> FC Barcelona. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/noticies/club/temporada08-09/12/n081210106523.html> [Data de consulta: 12 de desembre de 2008].

<sup>487</sup> FC Barcelona. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/noticies/club/temporada08-09/12/n081210106523.html> [Data de consulta: 12 de desembre de 2008].

<sup>488</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 27 d'agost de 2007].

intern. Cadascun dels 138 clients internacionals de Barça TV Internacional rebia setmanalment, durant la temporada 2007-2008, sis hores de programació del canal oficial del FC Barcelona en anglès (partits en diferit, una selecció de les notícies més destacades de la setmana i programes propis del canal).<sup>489</sup> Durant la campanya 2004-2005 també es va inaugurar una coproducció amb Televisió de Catalunya, com fou *La classe del Barça*.

**La pàgina web (www.fcbarcelona.com)** és l'altre mitjà clau per explotar la imatge del club.<sup>490</sup> Posada en funcionament el setembre de 2003, vol ser el mitjà de referència del club<sup>491</sup> i una eina essencial per les estratègies de màrqueting de l'entitat. En primer lloc, ha creat versions de la web en set llengües: català, castellà, anglès, japonès, xinès, coreà i àrab (FC Barcelona, 2008: 111). En segon lloc, la web té un enllaç directe a la botiga en línia, amb versions per al mercat europeu, nord-americà i japonès<sup>492</sup> i un altre amb l'espai de la Fundació FC Barcelona.<sup>493</sup> Però la web també significa informació. Aquesta, no només ha de ser un mitjà informatiu per la majoria d'aficionats adolescents, que volen consumir "informacions fresques" (Murillo i Murillo, 2005), sinó també per tots aquells professionals que viuen de la informació que genera el FC Barcelona. La pàgina web va publicar, durant la temporada 2007-2008, un total de 5.500 notícies (FC Barcelona, 2008: 138). Eduard Pujol assegura que la web "ha de ser una eina de comunicació directa per la resta de mitjans de comunicació".<sup>494</sup>

A part dels mitjans de comunicació, un altre dels públics que també demana ser informat són els socis. Per les necessitats de comunicació més immediates, el club envia l'Infosocis o l'Infopenyes. Per una banda, més de 50.000 socis reben Infosocis digitals

---

<sup>489</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>490</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>491</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>492</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/botiga/pre\\_home.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/botiga/pre_home.html) [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

<sup>493</sup> La Fundació FC Barcelona té dues etapes molt clares en la seva història, des de 1994. Dels inicis al 2003 la principal funció era la gestió dels programes de patrocini. A partir de l'any 2004, es comencen a planificar les accions perquè la Fundació sigui la "identitat social" del club. D'aquesta manera, la Fundació ha de promoure accions socials, solidàries, culturals i formatives que permetin la consolidació del lema "El Barça, més que un club" (Fundació FC Barcelona, 2007). Aquest punt d'inflexió es materialitza amb l'adhesió del FC Barcelona als Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni de l'ONU i la cessió del 0,7% dels ingressos ordinaris del club a la Fundació per a la realització de programes solidaris. A més, el FC Barcelona estableix les aliances amb UNICEF, UNESCO i ACNUR, així com també és reconegut com a membre del Consell Econòmic i Social (ECOSOC) de les Nacions Unides. Finalment, també destacar que la Fundació és la que s'encarrega de vetllar per la formació integral dels esportistes residents a les categories inferiors del club, la formació de tècnics i el suport als seus veterans (Fundació FC Barcelona, 2007).

<sup>494</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

amb les últimes novetats (FC Barcelona, 2008: 80). Per altra banda, l'Infopenyes s'envia des del setembre de 2007 de manera mensual amb informació que complementa la que ja apareix a la web del club (FC Barcelona, 2008: 100). La web, a més, disposa d'un enllaç a [www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat). Aquesta web pretén ser el referent de tots els joves barcelonistes. Va començar a funcionar el mes d'octubre de 2007. Els joves poden accedir a informació d'actualitat del club, jugar amb jocs interactius, visualitzar les aventures dels Barça Toons i participar a concursos. En la temporada 2007-2008, més de 7.000 joves van participar dels concursos de la web (FC Barcelona, 2008: 116). Disposa d'un apartat només per a socis en què es comunica l'agenda d'activitats, l'actualitat del club, com actualitzar les dades de fitxer de socis per no perdre's cap comunicació, els avantatges permanents del carnet i multitud de jocs i vídeos d'interès per als joves (FC Barcelona, 2008: 81).

La web també s'ha convertit en un indicador de la marxa del club: el nombre de visites a la web varia en funció dels rendiments esportius dels equips de l'entitat. Amb dades de juny de 2007 (moment en què es va acabar la temporada 2006-2007 i es van firmar els tres fitxatges per la propera, Hery, Abidal i Touré Yaya), la pàgina web va arribar a 38.000.000 de pàgines vistes (FC Barcelona, 2007), mentre que la mitjana de pàgines vistes d'aquella temporada va ser de 26.300.000 i la d'usuaris únics, 1.808.000<sup>495</sup>. Segons figura a la memòria del club de la temporada 2006-2007, el temps mitjà de navegació per la pàgina web del club va augmentar un 20% en comparació amb la temporada anterior (FC Barcelona, 2007: 111). Per versions en funció dels idiomes, el 40% d'usuaris ho fa en castellà, el 40% en anglès i el 20% en català.<sup>496</sup> En aquest sentit, l'alt nivell de tràfic, nacional i internacional, converteix la web del club en la plataforma de comunicació ideal per als productes i serveis del club propis, com per exemple l'enllaç amb la web de la botiga oficial del club o a Barça TV Online<sup>497</sup>, o dels *partners* amb productes compartits.

L'octubre de 2004 es va llançar la Zona Premium (<http://fcbpremium.terra.es>), un servei d'Internet explotat conjuntament amb Terra Networks i amb el qual els socis hi poden accedir per un preu exclusiu. Els subscriptors podien gaudir dels vídeos de la Lliga de Campions, amistosos, declaracions dels jugadors després dels entrenaments i partits. A

---

<sup>495</sup> Informació proporcionada pel departament de premsa del FC Barcelona. [Data de consulta: 3 de setembre de 2007].

<sup>496</sup> Informació proporcionada pel departament de premsa del FC Barcelona. [Data de consulta: 3 de setembre de 2007].

<sup>497</sup> La pàgina web del FC Barcelona té tres enllaços principals amb pàgines web, també del club: la fundació (<http://www.fcbarcelona.cat/web/Fundacio/catala/>), Barça TV Online ([http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/barca\\_tv/pre\\_home/pre\\_home.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/barca_tv/pre_home/pre_home.html)) i la Botiga del Barça (<http://shop.fcbarcelona.com/stores/barcelona/default.aspx?lid=12>).

més, durant la primera temporada del servei, els subscriptors van poder gaudir de presentacions en directe de fitxatges, així com també la retransmissió en directe dels partits de la gira del primer equip de futbol al Japó, l'any 2005 (FC Barcelona, 2005: 104).

Però la vertadera integració entre la televisió i la web va arribar l'abril de 2007 amb el llançament de **Barça TV Online**, substituït de la Zona Premium, un producte exclusiu de subscripció desenvolupat per l'empresa Servecast, en català, castellà i anglès, i que al final de la temporada 2006-2007 ja comptava amb subscriptors a més de 50 països (FC Barcelona, 2007: 111). A Barça TV Online, "amb format de vídeo sota demanda, es pot veure tota l'actualitat blaugrana a través d'un munt de continguts en format de vídeo, com ara el resum dels partits, programes de producció pròpia de Barça TV (*L'habitació dels miralls, Promeses, Contra qui juguem...*), seguiment del futbol base, partits històrics o informació actualitzada de les seccions" (Barça, abril de 2007: 65). L'estructura d'aquest servei, que té una pàgina web pròpia (<http://www.fcbonline.tv/default.aspx?uil=ca>), està feta a través de diverses seccions temàtiques contenidor dels diversos vídeos que el subscriptor pot descarregar-se. La web estructura els continguts que ofereix al públic a partir de les seccions següents:<sup>498</sup>

- Notícies: Informació diària destacada del club a través de vídeos de declaracions, entrenaments, rodes de premsa o dades i resultats.
- Fitxatges: Oferta de vídeos dels fitxatges del primer equip de futbol.
- El planter: Oferta de vídeos dels equips de futbol inferiors de l'entitat, des del Barça B fins als més menuts.
- Programes de Barça TV: Oferta de descàrrega de diversos programes emesos pel canal Barça TV, com per exemple *L'habitació dels miralls, Promeses, Contra qui juguem, Zona mixta* o *Barça Toons*.
- Partits històrics: Descàrrega de partits històrics del FC Barcelona, com per exemple les dues finals de Copa d'Europa que ha guanyat el club: a Londres el 1992 i a París el 2006.
- Seccions professionals: Descàrrega de vídeos d'actualitat de les tres seccions professionals del club: bàsquet, handbol i hoquei patins.
- Mostres gratuïtes.

---

<sup>498</sup> FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbonline.tv/default.aspx?uil=ca>. [Data de consulta: 17 d'agost de 2007].

Figura 7.11. Detall del portal de Barça TV Online.

Font: [www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat) [Data de consulta: 14 d'agost de 2008]



Durant l'any 2007, Barça TV Online va consolidar per primer cop la retransmissió de partits complets en directe: amistosos en les gires del primer equip de futbol o el trofeu Joan Gamper. Les retransmissions van ser locutades en català, castellà o anglès (FC Barcelona, 2008: 111). La principal aportació de Barça TV Online a l'estructura dels mitjans de comunicació propis del club ha estat la necessitat de crear una redacció única entre els serveis audiovisuals i els webs. Eduard Pujol la defineix com a “factoria de continguts per a la televisió i la pàgina web”.<sup>499</sup>

A més a més, durant el mateix abril de 2007 es va llançar una pàgina web pròpia de continguts audiovisuals al portal **YouTube**. El canal del FC Barcelona a YouTube va registrar, durant la temporada 2007-2008, més de quatre milions de visualitzacions de vídeo i més de 700.000 visites, la qual el va posicionar com la primera pàgina en nombre de subscriptors de l'Estat espanyol (FC Barcelona, 2008: 111). Durant la temporada

<sup>499</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 27 d'agost de 2006].

també es va implantar les versions internacionals de la pàgina web a Japó, Xina i Pròxim Orient, en col·laboració amb els portals líders en cadascun d'aquests mercats (Rakuten, SportsCN i LinkDotNet, respectivament) (FC Barcelona, 2007: 111).

Finalment, l'últim servei llançat a través de la web és **R@dio Barça**. Aquest servei es va inaugurar oficialment durant el partit del trofeu Joan Gamper del 29 d'agost de 2007. R@dio Barça ofereix les locucions dels partits, oficials i amistosos, del primer equip de futbol en català, castellà i anglès i, també, des de la temporada 2008-2009, els partits de l'Eurolliga de bàsquet. En els casos de les locucions en català i castellà s'emeten les mateixes locucions que ofereix Barça TV a través de les plataformes Digital+, Imagenio i ONO, però pel que fa a l'anglès, són retransmissions específiques.<sup>500</sup> Aquest servei, però, té previst augmentar la programació, a part de les retransmissions dels partits. En el primer any de funcionament, R@dio Barça va tenir una mitjana de 5.215 usuaris cada partit. Els partits contra el Real Madrid, a la Lliga, i contra el Villarreal CF, a la tornada dels quarts de final de la Copa de SM el Rei, van ser els que van tenir una punta més alta d'usuaris, amb 9.880 i 7.613, respectivament (FC Barcelona, 2008: 139).

Una altra eina de comunicació que el club inclou dins els mitjans propis són els **serveis a mòbils** (alertes SMS i MMS, descàrregues de logotips, melodies, tons, fons de pantalla, videoclips dels Barça Toons i *site* WAP<sup>501</sup>), tant per a Movistar com multioperador, aquests oferts per l'empresa Step2U (FC Barcelona, 2007: 111). Per aquest servei, el soci tecnològic del club és l'empresa sueca Senseit AB. Els missatges SMS tenen un impacte directe al soci, amb informacions de servei i amb l'objectiu bàsic de fidelitzar-lo.<sup>502</sup> El FC Barcelona ha experimentat el màrqueting a través del telèfon mòbil des d'ara fa quatre anys i ofereix, per exemple, poder llegir les cròniques dels partits del primer equip de futbol a través del terminal, descarregar-se postals dels jugadors, l'himne del club o rebre tota l'actualitat blaugrana a l'instant (actualitat de les lesions dels jugadors, horaris dels partits...). Fins i tot, en els últims partits de la temporada 2006-2007, per tal d'aconseguir més localitats lliures, es va usar l'SMS per facilitar als socis l'accés al servei Seient Lliure.<sup>503</sup>

---

<sup>500</sup> FC BARCELONA. [en línia]. "R@dio Barça: la locució dels partits, en directe" a *fcbarcelona.cat*. 26 d'agost de 2007. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/noticies/club/temporada07-08/08/n070826100793.html> [Data de consulta].

<sup>501</sup> Aquest és exclusiu per a Movistar i té un cost de 2 euros al mes, sense IVA, i permet la descàrrega de tots els productes multimèdia del club, com les melodies, els tons...

<sup>502</sup> Informació proporcionada en conversa amb el vicepresident, encarregat de l'àrea de màrqueting del FC Barcelona, Marc Ingla. [Data d'entrevista: 14 de setembre de 2007].

<sup>503</sup> Informació proporcionada en conversa amb el vicepresident, encarregat de l'àrea de màrqueting del FC Barcelona, Marc Ingla. [Data d'entrevista: 14 de setembre de 2007].

L'èxit del servei d'alertes es pot veure a través de dades. Els ingressos de la temporada 2004-2005 en relació amb l'anterior van passar d'1,17 milions d'euros a 1,785 milions i l'increment del nombre de subscriptors, tan sols en el servei d'alertes, va ser del 280% (FC Barcelona, 2005: 104). L'any 2007, segons Senseit, 83.000 barcelonistes estan informats a través de telefonia mòbil i el club envia al voltant d'un milió de SMS al mes.<sup>504</sup> Molt menys desenvolupada que Internet, però, el servei d'alertes encara és una font d'ingressos que té moltes potencialitats per descobrir. Actualment, els serveis de SMS es contracten per paquets: el bàsic (informació sobre l'horari dels partits i resultats) és gratuït pels socis, mentre que les alertes sobre notícies, gols o la secció de bàsquet –no incloses dins el paquet bàsic– tenen un cost per alerta de 0,15 euros o 0,30 euros, sense IVA, per a Movistar o multioperador, respectivament, tal com es detalla en el quadre que segueix.<sup>505</sup>

Figura 7.12. Detall de les tarifes dels serveis mòbils FC Barcelona.<sup>506</sup>

| Alerta    | Descripció                    | Idioma        | Paraula clau     | Número | Preu/alerta | Operador      |
|-----------|-------------------------------|---------------|------------------|--------|-------------|---------------|
| Notícies  | Notícies/Resultats de partits | Català        | ALTA FCBNOTI     | 5966   | 0,30€ +IVA  | Multi         |
| Notícies  | Notícies/Resultats de partits | Castellà      | ALTA FCBNOTICAST | 5966   | 0,30€ +IVA  | Multi         |
| Gols      | Alienació/Gols del partit     | Català        | ALTA FCBGOL      | 5966   | 0,30€ +IVA  | Multi         |
| Gols      | Alienació/Gols del partit     | Castellà      | ALTA FCBGOLCAST  | 5966   | 0,30€ +IVA  | Multi         |
| Bàsquet   | Resultat dels partits         | Català        | ALTA BASQUET     | 5966   | 0,30€ +IVA  | Multi         |
| Bàsquet   | Resultat dels partits         | Castellà      | ALTA BASKET      | 5966   | 0,30€ +IVA  | Multi         |
| Notícies  | Notícies/Resultats de partits | Català        | FCBNOTI          | 404    | 0,15€ +IVA  | Movistar      |
| Notícies  | Notícies/Resultats de partits | Castellà      | FCBNOTICAST      | 404    | 0,15€ +IVA  | Movistar      |
| MMS       | Notícies/Resultats de partits | Català        | FCBMMS           | 404    | 0,15€ +IVA  | Movistar      |
| MMS       | Notícies/Resultats de partits | Castellà      | FCBMMSCAST       | 404    | 0,15€ +IVA  | Movistar      |
| SMS Socis | Convocatoria partit/Resultat  | Cat/Cast/Ang. | Subscripció OAB  | X      | 0 €         | Multioperador |

Finalment, el club continua confiant en els mitjans escrits tradicionals: la revista *Barça*, *BarçaJunior*, periòdic *Barça Camp Nou* i butlletí *FCBusiness*.

- **Barça.** Aquesta publicació creada el novembre de 2002 només pels socis tira 130.000 exemplars i s'edita en català i castellà (FC Barcelona, 2008: 137). Eduard Pujol explica quins són els objectius de la publicació: "La revista sap que és la publicació d'una institució. No competeix amb la resta, sinó que fa institució. La seva funció és vigilar l'activitat del club esportiu i nodrir-se de la informació que

<sup>504</sup> SENSEIT AB. [en línia]. "Costumers References" [http://imobile.se/default\\_eng.php?p=htm\\_eng/references](http://imobile.se/default_eng.php?p=htm_eng/references) [Data de consulta: 1 d'octubre de 2007].

<sup>505</sup> Informació proporcionada en conversa amb el vicepresident, encarregat de l'àrea de màrqueting del FC Barcelona, Marc Ingla. [Data d'entrevista: 14 de setembre de 2007].

<sup>506</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

generen els seus actors".<sup>507</sup> En relació amb els seus continguts, la periodicitat bimensual fa que busqui un equilibri entre club i institució. Pujol explica que "no podem ser una revista amb informació immediata, ja que perdríem la lluita contra la resta de mitjans; però sí que podem ser una revista on es desenvolupin altres gèneres informatius i interpretatius que no cuiden tant els diaris perquè no tenen ni espai ni temps per poder-los tractar".<sup>508</sup> Durant la temporada 2007-2008, la revista va consolidar la fórmula de monogràfic, és a dir, a cada número es tractava un tema especial en profunditat com a eix central de les informacions.

- **BarçaJunior.** Suplement de la revista *Barça* que apareix per primer cop amb el número del mes de desembre de 2007. Es tracta d'un senzill butlletí que s'adreça cada dos mesos a totes les llars i en què s'informa de totes les activitats i avantatges adreçats, principalment, a tota la família. A més, incorpora entreteniment, actualitat i informació exclusiva per a les nenes i els nens socis (FC Barcelona, 2008: 81).
- **Barça Camp Nou.** Aquesta publicació creada l'octubre de 2005, surt els dies de partit i es reparteix a l'estadi. Només s'edita en català. Combina la informació d'última hora amb els reportatges en profunditat i tira 50.000 exemplars de mitjana. Es tracta d'una publicació destinada als assistents a l'estadi en cada partit per tal de poder-los presentar com arriba l'equip en el partit i, també, qui és el rival. En aquest sentit, no és un periòdic que tingui sortida en el mercat.<sup>509</sup>
- **FCBusiness** és una publicació apareguda el 2007 com a nou canal de comunicació entre el club i els seus *partners* empresarials, editada en català, castellà i anglès. La seva tirada és de 900 exemplars en l'edició catalana, 600 en la castellana i 500 en l'anglesa. El seu principal objectiu és activar els vincles entre la comunitat empresarial que envolta el FC Barcelona i mostrar tot tipus d'informació rellevant per a aquest col·lectiu: estudis de mercat, entrevistes, articles d'interès, exemples d'activacions de patrocini, noves oportunitats d'actius, concursos i altres (FC Barcelona, 2008: 106).

---

<sup>507</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>508</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

<sup>509</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].



### **València CF SAD**

El València CF es podria considerar, històricament, el tercer club (societat) del futbol espanyol. Sobretot, amb un palmarès construït a base d'un final de la dècada dels noranta i un principi de segle XXI brillant, on sumen set trofeus més (tres d'internacionals)<sup>510</sup>, als dotze que ja hi havia a les seves vitrines.<sup>511</sup> Però van ser les dues finals consecutives de la Lliga de Campions (2000 i 2001) que va jugar l'equip el que va fer del València CF un club respectat a tot el continent. Per desgràcia, primer contra el Madrid a París (3-0) i llavors contra el Bayer de Munic a Milà (1-1, per penals), el conjunt que en aquell moment dirigia l'argentí Héctor Cuper va perdre.<sup>512</sup> No obstant, tot i el bon moment esportiu que ha passat l'entitat, des que el club es va constituir com a SAE el 30 de juny de 1992 (València CF, 2007a: 22) les aigües institucionals han estat remogudes. Això és que la pau accionarial ha costat de consolidar-se; recentment, l'últim capítol d'aquest ball de compra i venda d'accions entre empresaris valencians es pot trobar en la venda del paquet accionarial (37%) de Juan Bautista Soler a Vicente Soriano el juliol de 2008, fent que aquest últim es convertís en el nou president del club en substitució de l'anterior, que hi va estar quatre anys i ara es disposa d'emprendre una nova aventura empresarial en el sector dels mitjans de comunicació.<sup>513</sup>

L'expansió internacional de l'organització va acompanyada d'una adaptació d'aquesta a les noves necessitats, sobretot, per donar sortida a les necessitats informatives que es generen de la participació a la Copa de la UEFA o la Lliga de Campions i servir de continguts els mitjans de comunicació propis dels rivals i la mateixa UEFA. En l'actualitat, el València CF disposa d'un Departament de Comunicació (format per cinc periodistes i dos fotògrafs) que figura, orgànicament, com una de les sis àrees per sota del conseller delegat, igualment com Relacions Corporatives, Màrqueting, Recursos Humans, Administració i l'Àrea Esportiva.<sup>514</sup> Una de les característiques d'aquesta distribució orgànica<sup>515</sup> és que, si bé jeràrquicament els departaments de Comunicació i Màrqueting

---

<sup>510</sup> Entre els anys 1999 i 2008, el València CF va guanyar: dues Copes de SM el Rei (1999 i 2008), una Supercopa d'Espanya (1999), dues Lligues (2001-2002 i 2003-2004), una Copa de la UEFA (2004) i una Supercopa d'Europa (2004).

<sup>511</sup> VALENCIA CF. [en línia]. <http://217.116.5.146/Lanzador/LanzaHTML.asp?Pagina=club\palm.htm&Idioma=3&IdBanner=Aleatorio> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].

<sup>512</sup> VALENCIA CF. [en línia]. [http://217.116.5.146/Lanzador/LanzaHTML.asp?Idioma=3&Pagina=club\historia\\_texto\novena.htm](http://217.116.5.146/Lanzador/LanzaHTML.asp?Idioma=3&Pagina=club\historia_texto\novena.htm) [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].

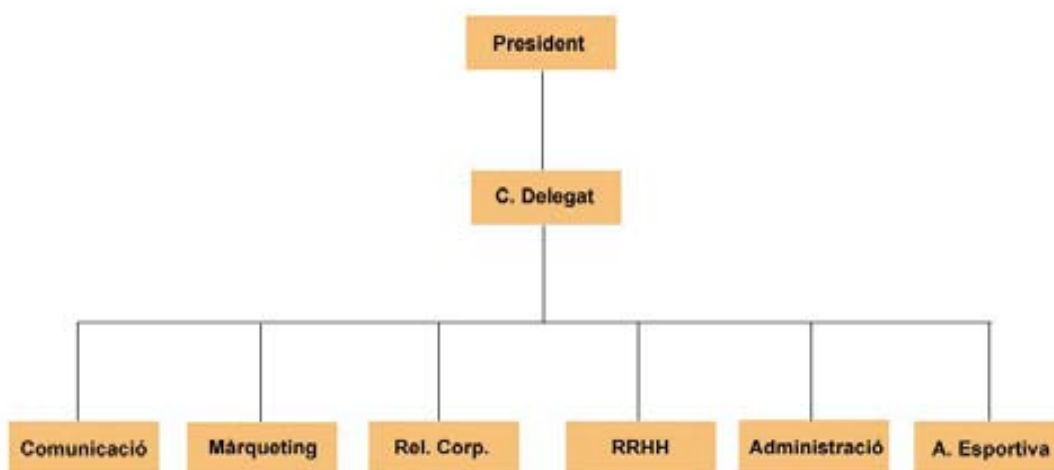
<sup>513</sup> SPORT. "Juan Soler da carpetazo a su etapa en el Valencia" a *Sport*, 31 de juliol de 2008. p. 25.

<sup>514</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>515</sup> La distribució orgànica de la societat va canviar molt durant la temporada 2007-2008, ja que la mateixa inestabilitat accionarial provocava canvis continuats a l'organigrama bàsic del club. Per tant, s'ha d'entendre que aquesta disposició departamental és una fotografia d'un moment determinat (22 d'abril de 2008), ja que

estan separats, funcionalment treballen junts en la coordinació dels projectes. No és d'estranyar, doncs, que en les oficines de l'entitat ocupen un mateix espai. Una de les funcions d'aquest Departament ha estat, durant aquesta última dècada, la remodelació dels diversos mitjans de comunicació propis de l'entitat.

Figura 7.13. Organigrama administratiu del València CF SAD<sup>516</sup>



Les publicacions escrites tenen el seu màxim exponent en la revista **Amunt!**<sup>517</sup> La revista té 105 números, de 49.000 exemplars de tirada, i va néixer l'any 1999 amb el títol *Revista Oficial del València CF*. Però l'agost de 2004 es va canviar la capçalera i es va rebatejar com a *Amunt!* Fins aquell moment, la revista es venia a través de 800 quioscos de la Comunitat Valenciana, les deu botigues oficials de l'entitat i per subscripció anual. A més, ara s'envia per correu als 45.000 socis que té l'entitat i als membres del Club Simpatitzant<sup>518</sup>.

A més a més, la particularitat d'aquesta publicació és que és mensual, a diferència de la del Real Madrid o el FC Barcelona. Àlex Navarro, cap de premsa del València CF, afirma que "el fet de tenir una publicació mensual fa que el club pugui aportar continguts d'actualitat a la revista. Si no es fa mensual, llavors hi ha poc marge per publicar actualitat

no es pot considerar que tota la temporada hi hagués les mateixes àrees que en el moment de fer l'entrevista del treball de camp.

<sup>516</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>517</sup> Aquest títol és en homenatge al crit de guerra de l'afició del València CF, *Amunt València!*

<sup>518</sup> Igualment com el FC Barcelona i el Real Madrid, el València CF ha creat un programa de fidelització per als aficionats, el Club Simpatitzant, on cadascú pot adscriure's al programa de fidelització que vulgui, més a menys extens. Hi ha tres categories, or, plata i bronze, amb nivells diferents d'avantatges pels membres del carnet d'aquest programa.

i has de fer servir molts reportatges atemporals”.<sup>519</sup> A part de l'actualitat de l'entitat, “la revista també publica informació de serveis de cara als abonats i membres del Club Simpatitzant, informació dels veterans, l'escola... i a més, hi ha un acord amb la Fundació VCF<sup>520</sup> on s'inclouen pàgines pròpies maquetades com a pàgines de la Fundació. És un acord, fins i tot econòmic, entre l'entitat i la Fundació, pel qual la Fundació inclou unes pàgines a la revista del club com si fos una revista pròpia”.<sup>521</sup>

La publicació es considera essencial per l'entitat, sobretot pel fet que “avui en dia qualsevol organització ha de tenir mitjans propis per poder matisar les informacions que vénen de l'exterior; ha de ser una via per poder donar-te a conèixer amb l'abonat o el teu potencial client”, comenta Navarro.<sup>522</sup> I més una entitat que viu en un sistema mediàtic molt poblat<sup>523</sup>, com és el de la Comunitat Valenciana, amb conflictes constants entre els grups mediàtics i els accionistes de l'entitat, com el que tradicionalment van tenir els mitjans del Grupo Prisa i Juan Bautista Soler.<sup>524</sup> No és el cas de Canal 9 i Radio 9 (RTVV), que són patrocinadors oficials del València CF i tenen preferència informativa. A més, durant la temporada 2007-2008, Radiotelevisió Valenciana (RTVV) era qui tenia comprats els drets audiovisuals del club i, a la vegada, revenguts a Sogecable. El València CF percebia 35 milions d'euros anuals de RTVV per aquest concepte.<sup>525</sup>

A part de la revista *Amunt*, l'altra publicació que surt d'aquest Departament de Comunicació és el programa del dia de partit, **Programa Oficial VCF**. Antigament, el club ja feia un programa de mà pels dies de partit, però va desaparèixer i, durant una dècada, hi havia edicions externes al club; per exemple, una feta pel diari *Superdeporte*, que es donava als afores de l'estadi de Mestalla. En la temporada 2007-2008 es recupera aquest

---

<sup>519</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>520</sup> La Fundació VCF, que vehicula els diversos projectes de Responsabilitat Social Corporativa de l'entitat, té un funcionament separat a l'organigrama de la societat. Fins i tot, disposa de la seva pròpia pàgina web i el seu propi Departament de Comunicació, desvinculat del València CF SAD.

<sup>521</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>522</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>523</sup> Diàriament hi ha quaranta periodistes acreditats dels mitjans valencians en els entrenaments del primer equip. Aquests es reparteixen entre els grups i mitjans següents: Prens Ibérica (*Levante*, *Superdeporte* i 97.7 Radio), Grupo Prisa (AS, SER, Localia i *El País*), Unidad Editorial (*El Mundo*, *Marca* i Radio Marca), TV València, RTVV, Radio Sport, Grupo Zeta (*Sport*) i Vocento (*Las Provincias* i LP Punto Radio). El treball de camp al club va coincidir amb el dia (22 d'abril de 2008) que es va confirmar, durant la roda de premsa del final de l'entrenament del primer equip, que Unai Emery seria el nou entrenador del València CF per a la temporada 2008-2009. Aquell dia, cobrint la roda de premsa, hi havia 27 periodistes. La resta eren a les portes de les oficines centrals de l'entitat, dins la ciutat de València, esperant si hi havia notícies a les oficines.

<sup>524</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>525</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

programa propi, amb la coproducció de l'empresa que té els drets d'explotació de la publicitat estàtica del camp (GM Publicidad). GM s'encarrega de la maquetació, la producció, inserció de publicitat.<sup>526</sup> Aquesta publicació conté informació del rival, dades estadístiques històriques dels enfrontaments amb aquest rival, estadístiques generals de la LNFP, informació del filial València CF-Mestalla i, finalment, un resum del calendari de la temporada actualitzat fins a la jornada actual.

La **pàgina web (www.valenciacf.com)** és l'altre mitjà de referència de l'entitat, amb opcions en valencià (català), castellà, anglès i japonès. Amb dades de desembre de 2008, té 331.216 usuaris únics al mes, 552.400 visites mensuals i 18.216.128 pàgines vistes<sup>527</sup>. La primera pàgina web del València CF va néixer l'any 2000 tenint l'entitat com a soci tecnològic l'empresa Metrored i, amb el temps i després de les successives remodelacions, "s'ha pogut consolidar com a web de referència" de l'organització.<sup>528</sup> D'aquesta manera, el Departament de Comunicació utilitza la web com a eina per canalitzar les diverses informacions que surten del club, a la vegada que s'usa per penjar documents audiovisuals que poden consultar tots els usuaris.

Els socis, per la seva banda, també tenen en la web una eina per poder fer gestions amb el club. Aquests poden reservar les entrades, activar l'abonament per a la temporada, comprar a la botiga en línia i fer les subscripcions a la revista del club. Segons Àlex Navarro, "en els últims anys s'ha notat que hi ha hagut un increment del nombre d'entrades i abonaments venuts a través de la web".<sup>529</sup> Una de les característiques d'aquesta web, en comparació amb la del FC Barcelona, és que disposa d'enquestes en línia per poder *tastar* l'opinió dels seguidors sobre l'actualitat del València CF.<sup>530</sup>

La web actual del València CF és de les més noves entre els equips analitzats, ja que l'última remodelació data del novembre de 2008, moment en què va finalitzar el contracte amb l'antic proveïdor, Metrored, i es va decidir fer un canvi tecnològic i estètic del lloc web (vegeu figura 7.14). D'aquesta manera, des del novembre de 2008, la web potencia els continguts multimèdia (vídeos i fotografies), que poden penjar tant els usuaris com

---

<sup>526</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>527</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>528</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>529</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>530</sup> VALENCIA CF. [en línia]. <http://217.116.5.146/encuestas/listEnc.asp?Idioma=3&IdBanner=Aleatorio> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].

l'administrador. Aquest canvi, juntament amb la millora en l'agilitat dels serveis de valor afegit (per exemple, la venda d'entrades, la llista d'espera per aconseguir abonaments al nou camp que construeix l'entitat, l'increment dels productes disponibles a la botiga en línia i la millora de la base de dades de la història de l'entitat) van permetre al València CF passar de 20.000 visites diàries a les 30.000 actuals, segons explica l'administrador web, Javier Escribano.<sup>531</sup> A més a més, aquesta nova plataforma servirà per tirar endavant un dels nous projectes de l'entitat per a la temporada 2008-2009 –encara no iniciat en el moment que es va fer el treball de camp d'aquesta tesi–, com és una televisió a través d'Internet amb 24 hores de programació.<sup>532</sup>

Figura 7.14. Secció de la web dedicada al nou estadi del València CF, després de l'última remodelació. Font: [www.valenciacf.com](http://www.valenciacf.com) [Data de consulta: 18 de desembre de 2008]



A diferència dels dos clubs que hem vist fins al moment (Real Madrid i FC Barcelona), on l'explotació dels serveis a mòbils és fa de forma interdepartamental, en el cas del València, en la temporada 2007-2008, els **serveis a mòbils** depenien del Departament

<sup>531</sup> Informació proporcionada en conversa amb l'administrador del lloc web del València CF, Javier Escribano [Data d'entrevista: 17 de desembre de 2008].

<sup>532</sup> Informació proporcionada en conversa amb l'administrador del lloc web del València CF, Javier Escribano [Data d'entrevista: 17 de desembre de 2008].

de Màrqueting i estaven proveïts per l'empresa Mobile Marketing Consulting (MMC).<sup>533</sup> Els aficionats podien rebre alertes SMS i descarregar-se *politons*, logotips i jocs.<sup>534</sup>

### 7.1.3. Els clubs UEFA: Sevilla FC, Vila-real CF, Athletic Club de Bilbao i RCD Espanyol

Sobre aquestes línies s'han analitzat els casos dels clubs d'elit, segons el palmarès internacional, de la LNFP. A continuació, seguirem amb els clubs UEFA: Sevilla FC SAD, Vila-real CF, Athletic Club de Bilbao i RCD Espanyol de Barcelona.

#### **Sevilla FC SAD**

Tot i els anys daurats que últimament ha viscut el Sevilla FC amb la seva participació a la Champions League de la temporada 2007-2008 i les victòries, consecutivament, en dues finals de la Copa de la UEFA (2006 i 2007), una Supercopa d'Europa (2007) i una Copa del Rei (2007), no hem de passar per alt que l'equip va jugar durant la temporada 2000-01 a Segona Divisió A.<sup>535</sup> Per això, considerem que pot estar dins el grup dels *clubs UEFA* i no d'*elit* (Pierpoint, 2000). En l'última temporada 2007-2008 ja va quedar cinquè, amb 64 punts i empatat amb el quart, l'Atlético de Madrid. No obstant, la clau de l'èxit és el projecte de club que va portar José Maria del Nido, a partir del maig de 2002, a convertir-se en president (substituint Roberto Alés) i màxim accionista del club (amb un paquet d'accions del 35% dipositades a la societat Sevillistas de Nervión). Del Nido va arribar a un club que tenia 25.000 abonats i amb cinc anys els ha duplicat.<sup>536</sup> Miguel Ángel Moreno, director de SFC Ràdio i SFC Televisión, comenta: "El màxim accionista des del primer moment va creure en la comunicació i el club va passar de disposar de només un periodista a comptar amb 15 periodistes i 10 tècnics en plantilla".<sup>537</sup>

Durant el mandat de Del Nido, doncs, van néixer *SFC Periódico*, la web del club, la revista *Football Club*, SFC Radio, SFC Televisión i es van desenvolupar els serveis de telefonia mòbil. Tots aquests mitjans estan coordinats a través d'una estructura que

---

<sup>533</sup> Aquesta empresa proveeix solucions integrals multimèdia, sobretot aplicacions per a telefonia mòbil (SMS, Bluetooth i web) a 35 clubs de futbol i futbol sala espanyols i a 13 empreses de mitjans de comunicació ([www.mmc.es](http://www.mmc.es)).

<sup>534</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>535</sup> SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/club.php?op=his21](http://www.sevillafc.es/_www/club.php?op=his21) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>536</sup> SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/club.php?op=his21](http://www.sevillafc.es/_www/club.php?op=his21) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>537</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

conflueix, al capdamunt de la piràmide, en un director de Màrqueting i Comunicació<sup>538</sup>, que a la vegada és membre del Consell d'Administració de la SAE<sup>539</sup>. A més, amb data 1 de juliol de 2006 va iniciar les operacions una empresa (Sevilla Fútbol Club Medios de Comunicación SL) per gestionar l'explotació d'aquests mitjans i "concorre als concursos públics per a l'atorgament de concessions per a l'explotació del servei públic de TDT en l'àmbit local d'Andalusia, per a la seva gestió privada, i concorre al concurs públic per a l'adjudicació de concessions per a l'explotació de gestió indirecta del servei públic de radiodifusió sonora en ones mètriques amb modulació de freqüència de caràcter comercial"<sup>540</sup>.

Figura 7.15. Organigrama del Sevilla FC. Font: [www.sevillafc.es](http://www.sevillafc.es) [Data de consulta: 5 desembre de 2008].



Començarem repassant els mitjans impresos. Al **SFC Periódico**, nascut el 2004 després d'haver absorbit el 2002 la publicació privada *Blanco y rojo*, no hi té cabuda cap altre tipus d'informació que no sigui relacionada amb el Sevilla FC. Surt cada dia després del partit del Sevilla al preu d'1 euro als quioscos o s'envia per subscripció. El seu objectiu és el d'informar del partit i de les notícies que s'han produït entre edició i edició. Durant la temporada 2006-07 –quan es va fer el treball de camp–, el Sevilla FC tenia 2.000 subscriptors, amb una tirada del periòdic de 15.000 exemplars i una difusió de 6.000.<sup>541</sup> A part del periòdic, el club disposa de dos tipus de revistes. La primera és la que es

<sup>538</sup> Tot i que en l'organigrama que es presenta a la figura 7.15 la Comunicació i el Màrqueting estan en departaments separats, aquests comparteixen un mateix director de Màrqueting i Comunicació (en el moment de fer el treball de camp, el novembre de 2006, era Manuel Vizcaino), que agrupa sota seu les àrees de comunicació, màrqueting, taquilles, botiga i infraestructures.

<sup>539</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>540</sup> Informació proporcionada pel Registre Mercantil de Sevilla [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

<sup>541</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

reparteix el dia del partit, **SFC**, nascuda ara fa onze anys, de format petit i amb filosofia de programa de mà amb informació relacionada amb el partit. Té una tirada de 30.000 exemplars.<sup>542</sup> La segona és **Football Club**, nascuda el 2005, i bimestral. És una revista de gran format, amb color i paper cuixé que tracta la informació de l'entitat en profunditat. Una revista que s'envia gratuïtament als 41.000 abonats i que també es ven a les botigues del club al preu de 3 euros.<sup>543</sup>

La **pàgina web (www.sevillafc.es)** es crea el 2003, durant la temporada 2006-2007 tenia una mitjana de visites diàries de 28.700, 12,8 milions de pàgines vistes al mes<sup>544</sup> i comptava amb les versions espanyola, anglesa i japonesa. Miguel Ángel Moreno apunta: "Creiem que és la millor manera que la gent estigui informada constantment. A més a més, ha de ser un fòrum de conversa *sevillista* (tenim moltes entrades, tot i ser molt crítiques amb el club), un vincle directe per fer gestions administratives amb el club (renovar carnets, comprar productes, escoltar la ràdio...)"<sup>545</sup> i una porta a les accions de màrqueting, com la venda en línia.<sup>546</sup> Un dels avantatges de la gestió de la pàgina web del Sevilla FC és que el manteniment de la web és gratuït, ja que hi ha un acord de patrocini amb el seu *webmaster*, Andalunet. A canvi del manteniment gratuït, diu Moreno, "nosaltres els explotem a les campanyes de publicitat i els fem sortir a través del *balcó* que representa el Sevilla FC".<sup>547</sup> El futur, però, està en la participació. Moreno afirma: "La gent cada dia vol més serveis a través de la web. Els xats o els fòrums, per exemple".<sup>548</sup>

La pàgina web, però, s'ha convertit en plataforma per un dels mitjans més característics del club: la ràdio. **SFC Radio** va néixer el 2003 com una emissora via Internet que retransmetia només els partits del Sevilla, però el 10 de juliol de 2004 va passar a emetre amb analògic (91.6 FM) i a estar disponible també a través de la pàgina web. És, doncs, l'any 2004 quan neix la ràdio tal com es concep el mitjà tradicionalment. Segons els estudis encarregats per l'entitat el novembre de 2008 a l'empresa Infortécnica, SFC Radio és coneguda pel 56% de la població de la capital andalusa i pel 44% de la població del

---

<sup>542</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>543</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>544</sup> Segons dades facilitades pel club, durant la temporada 2006-2007, el mes amb més visites a la pàgina web del club va ser el maig (moment de la segona final de la UEFA) amb 1.079.573, mentre que el mes amb menys visites va ser l'abril amb 726.314 [Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno, data d'entrevista: 30 d'octubre de 2007].

<sup>545</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>546</sup> SEVILLA FC. [en línia]. <http://www.sevillafc.es/tienda0405/> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

<sup>547</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>548</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].



conjunt de la província de Sevilla. A l'àrea metropolitana de la capital andalusa, la segueixen habitualment un 20% de la població i té un *share* del 10,7%.<sup>549</sup>

Figura 7.16. Detall del portal de SFC Radio.

Font: [www.sevillafc.es](http://www.sevillafc.es) [Data de consulta: 14 d'agost de 2008]



SFC Radio és producte d'una iniciativa d'un seguidor devot: Jesús Alvarado. Moreno comenta: "Alvarado va comentar directament al president que seria bo retransmetre els partits per Internet i Del Nido no s'ho va ni pensar. Va portar al Consell d'Administració la necessitat de fer un informe sobre la viabilitat econòmica i social per poder tenir una ràdio en FM".<sup>550</sup> Entre el novembre de 2003 i el maig de 2004 es va fer l'informe i, aquell mes, es va presentar al Consell d'Administració del Sevilla FC per mitjà del conseller Pedro Ellauri. La clau de l'informe, comenta Moreno, és que "queda demostrat que una ràdio és un mitjà de comunicació ideal per poder arribar a la majoria de *sevillistes*. Fer ràdio és

<sup>549</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. *Estudio de audiencia "Radio Sevilla FC"*. Barcelona: Infortécnica, novembre de 2008. <http://www.audiencia.org/estf.php?orden=f&muestra=Andalucía> [Data de consulta: 5 de desembre de 2008].

<sup>550</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

més barat que fer televisió i l'any 2004 no havíem crescut tant per poder entrar en el negoci de la televisió”<sup>551</sup>.

Des del moment que entra en funcionament la ràdio del club per FM, aquesta neix amb l'objectiu “de cobrir totes les cares i matisos que té el *sevillisme*, però amb voluntat de tenir hores per a tothom, hores per a aquelles persones que no són del Sevilla”.<sup>552</sup> Per exemple, al costat de programes de temàtica exclusivament *sevillista* com *Sevillistas por el mundo* o el *Divan blanco y rojo*, el programa principal del matí és un magazín generalista, tot i que connecta amb les rodes de premsa en directe de l'entrenador o els jugadors una vegada s'acaba l'entrenament. A més a més, apunta Moreno, som conscients de l'entorn on estem i fem programes específics de les festes tradicionals andaluses: toros, confraries o la fira d'abril”.<sup>553</sup> La ràdio, a més a més, ofereix un contestador automàtic (905.040.100) perquè l'aficionat pugui contactar amb qualsevol programa i deixar el seu comentari.<sup>554</sup>

El 27 de novembre de 2006 va començar a emetre **SFC Televisión**<sup>555</sup> pel canal analògic 37.<sup>556</sup> En l'estudi d'audiència d'octubre-novembre de 2008, SFC Televisión tenia un *share* a la capital andalusa del 5,5%, gràcies als 10,6 minuts de temps mitjà que li dedicava la població de Sevilla cada dia. A la capital, SFC Televisión és coneguda pel 53,7% de la població. A la resta de la província, SFC Televisión era coneguda pel 49,5% de la població i tenia un *share* del 4,5% amb una mitjana de 8,6 minuts per dia consumits per telespectador.<sup>557</sup>

A nivell de programació, durant les temporades 2006-2007 i 2007-2008 hi havia una mitjana de quatre hores de producció pròpia diària, amb un *prime time* de 8 de la tarda a 11 de la nit. En la programació pròpia, l'eix principal és l'informatiu de les nou del vespre –repetit a les dotze de la nit i el dia següent a les vuit del matí–, que va precedir i seguit

---

<sup>551</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>552</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>553</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>554</sup> SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/medios.php?op=rad](http://www.sevillafc.es/_www/medios.php?op=rad) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>555</sup> SFC Televisión també té una productora associada, TCM Audiovisión, que col·labora amb les emissions de programes històries o els enregistraments de partits de les categories inferiors del club.

<sup>556</sup> SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/medios.php?op=tv](http://www.sevillafc.es/_www/medios.php?op=tv) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>557</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. *Estudio de audiencia “Radio Sevilla FC”*. Barcelona: Infortécnica, novembre de 2008. <http://www.audiencia.org/estf.php?orden=f&muestra=Andalucía> [Data de consulta: 5 de desembre de 2008].

d'un programa de temàtica *sevillista*.<sup>558</sup> A diferència del contingut generalista que tenen alguns dels programes de SFC Radio, la televisió té una programació totalment especialitzada en el Sevilla FC, tot i que no pot retransmetre els partits del primer equip en directe, sinó només disposar de les imatges per a resums 20 hores després del partit o emetre'ls sencers 48 hores després tantes vegades com vulguin.<sup>559</sup> Una de les característiques importants del nou servei de televisió és la voluntat d'establir sinèrgies entre ràdio i televisió. És a dir, hi ha programes emesos conjuntament per la ràdio i la televisió, on l'àudio sol se sentirà per la ràdio, però també s'emet el programa amb imatges per televisió: per exemple, el programa de 3 a 5 de la tarda, *Tertulia abierta*.<sup>560</sup>

Un dels programes puntals de SFC Televisión és *La bombonera*. Aquest és el programa esportiu del dilluns a la nit que ha de competir amb els programes d'esport de les televisions locals de Sevilla: Giralta TV, Sevilla TV (Vocento), Localia (Prisa), i Popular TV (Cadena COPE).<sup>561</sup> L'objectiu és tenir sempre la presència del jugador o directiu que està més d'actualitat al programa propi, assegurant-se un contingut exclusiu pel seguidor davant de la resta de canals de televisió.<sup>562</sup> Finalment, remarcar que Barça TV ha estat un mirall pels programadors de SFC Televisión. *El espejo* és un programa d'entrevistes on el format prové d'una adaptació del programa *L'habitació dels miralls* de Barça TV.<sup>563</sup>

Els **serveis a mòbils**, amb inici l'any 2005 a través de l'empresa MMC, han de permetre la comunicació entre club i seguidors.<sup>564</sup> Per exemple, tots els programes de SFC Radio tenen la possibilitat de rebre SMS, marcant el 7603 i escrivint una paraula clau. El club es queda 40 cèntims dels 90 cèntims d'euro que val cada missatge. Els 50 cèntims restants van al *publisher* Placavoz, que és qui té els drets pels serveis de telefonia mòbil del Sevilla FC. La mitjana diària de missatges curts rebuts per programa de ràdio és de 250 i en els dies de partit es pot arribar als 600.<sup>565</sup>

---

<sup>558</sup> SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevilla.fc.es/\\_www/medios.php?op=tv](http://www.sevilla.fc.es/_www/medios.php?op=tv) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>559</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>560</sup> SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevilla.fc.es/\\_www/medios.php?op=tv](http://www.sevilla.fc.es/_www/medios.php?op=tv) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].

<sup>561</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>562</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>563</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>564</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>565</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

De totes maneres, un dels èxits de la ràdio d'aquesta entitat ha estat la d'integrar-la com a servei telefònic els dies de partit. Per només sis euros i trucant al 902.550.777 els seguidors poden escoltar els partits del Sevilla retransmesos per SFC Radio a través del terminal del telèfon. Des de l'estranger s'ha de trucar amb el prefix espanyol (+34).

Moreno comenta, de totes maneres, que els serveis a mòbil encara s'han de desenvolupar més. Amb l'aparició de SFC Televisión "també volem millorar el servei de missatges de retorn i aprofitar els missatges que remetem automàticament, donant les gràcies al simpatitzant per enviar un comentari, per tal de donar-los informació extra. Per exemple, informació de serveis com l'hora del pròxim partit o l'hora que els aficionats han de ser a l'estadi per agafar l'autobús si volen fer un desplaçament amb l'equip".<sup>566</sup> El perill, però, comenta Moreno, "està en la saturació d'aquest tipus de missatges, però si aprofitem per donar informació de serveis creiem que l'usuari els sabrà apreciar".<sup>567</sup>

### **Vila-real CF SAD**

La temporada 1999-2000 el Vila-real CF va aconseguir el seu últim ascens a Primera Divisió, una categoria que ja mai més tornarà a abandonar fins a l'actualitat. Però el cert és que en aquesta primera dècada del segle XXI, el Vila-real CF ha deixat de ser una entitat de la zona de supervivència de la Primera Divisió per convertir-se en un club UEFA i, fins i tot, amb aspiracions de poder fer bons resultats en la màxima competició del futbol europeu, la UEFA Champions League. L'any 2003 es podria considerar la consolidació de l'entitat com a club UEFA, amb la victòria a la Copa Intertoto davant del Heerenven holandès (1-2).<sup>568</sup> Però el nom de Vila-real va sonar amb força entre els grans d'Europa durant la temporada 2005-2006, quan va ser semifinalista de la Lliga de Campions, quedant fora de la final després de perdre contra l'Arsenal a doble partit (1-0, 0-0), qui posteriorment també perdria a París contra el FC Barcelona en la final del 17 de maig de 2006 (2-1). En la temporada 2007-2008, el Vila-real CF va quedar segon de la Primera Divisió de la LNFP, per sota del Real Madrid.

Tot i l'augment del prestigi de l'entitat i, fins i tot, de la demanda informativa per part dels mitjans de comunicació que suposa la participació a les competicions europees, el Vila-real CF ha variat poc la seva estructura organitzativa. L'Àrea de Comunicació de l'entitat està gestionada per dues persones (una cap de premsa i un responsable web) i treballa,

---

<sup>566</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

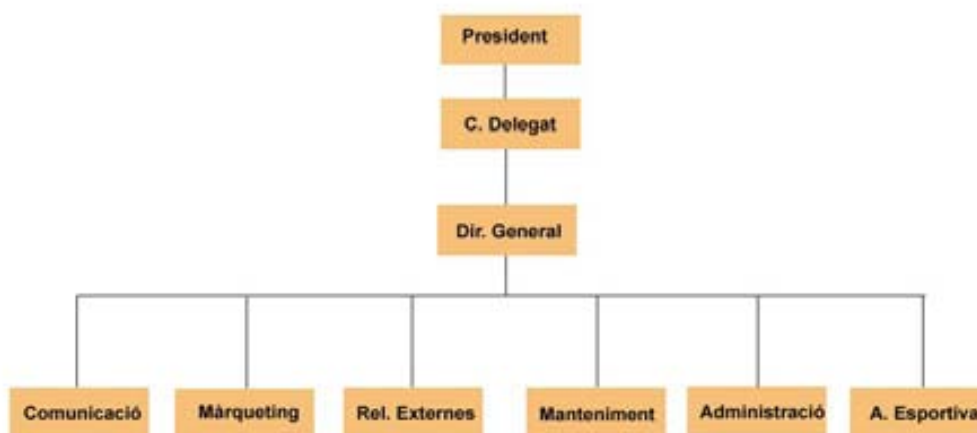
<sup>567</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>568</sup> VILLARREAL CF. [en línia]. <http://www.villarrealcf.es/> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].

simultàniament, amb els projectes que es deriven de l'Àrea de Comercial i de Màrqueting, que estan en el mateix nivell jeràrquic. En aquest punt, és bo contrastar aquest organigrama amb el del València CF, ja que si bé són dues entitats amb volum social diferent (el València CF té 45.000 socis i el Vila-real CF 17.000) i, també, amb diferent estructura econòmica<sup>569</sup>, ambdues comparteixen el mateix model, quasi idèntic, d'estructura orgànica. És en l'Àrea de Comunicació on es gestionen els mitjans propis de l'entitat (pàgina web i programa de televisió oficial del club).

Figura 7.17. Organigrama del Vila-real CF.

Font: [www.villarrealcf.es](http://www.villarrealcf.es) [Data de consulta: 5 de desembre de 2008]



L'exemple del Vila-real CF és especialment pertinent en aquest estudi sobre mitjans propis dels clubs i SAE de futbol a Espanya i TIC's perquè, a diferència dels altres nou clubs o SAE analitzats, el Vila-real CF és l'únic que no té cap mitjà escrit propi i aposta exclusivament amb Internet com a mitjà de comunicació de referència del club (Crolley, 2008: 723). El discurs del president de l'entitat, Fernando Roig Alonso, a la presentació del lloc web [www.villarrealcf.es](http://www.villarrealcf.es) és revelador: "Internet és la principal via de comunicació per arribar a qualsevol part del món i, per tant, el millor instrument per donar a conèixer l'important creixement que l'entitat està experimentant en els últims anys. Per això, el Vila-real CF ha apostat per la web oficial, amb l'objectiu que serveixi com a suport de comunicació fonamental per a tots els seguidors de l'equip groguenc, independentment de la part del món on estiguin".<sup>570</sup>

<sup>569</sup> Els ingressos totals del València CF en la temporada 2006-2007 van ser de 114.084.210,20 (València CF, 2007a: 21), mentre que els del Vila-real CF van ser de 76.619.300, 70 (Villarreal CF, 2007).

<sup>570</sup> VILLARREAL CF. [en línia]. "Saludos del presidente" a <http://www.villarrealcf.es/> [Data de consulta: 18 de desembre de 2008].

La **web (www.villarrealcf.es)** va néixer ara fa nou anys i l'any 2008 va tenir una mitjana de 2.416.496 pàgines vistes.<sup>571</sup> La web ha tingut diverses evolucions, ja que inicialment estava gestionada per una empresa externa i l'Àrea de Comunicació només li facilitava els continguts. Posteriorment, la web ja va passar a ser gestionada per l'entitat, primer amb l'ajuda d'un col·laborador extern i finalment, ja de forma completa, per l'Àrea de Comunicació. Les dues principals característiques d'aquest lloc web són l'agilitat de consulta de la informació i la presència de documents audiovisuals. En primer lloc, cal destacar que la web és totalment informativa i hi ha poques possibilitats pels socis i abonats de poder fer gestions en línia amb l'entitat. Tan sols se'ls ofereix la possibilitat de descarregar-se imatges i fons de pantalla per l'ordinador en una àrea dita multimèdia, la possibilitat de renovar els abonaments en línia i l'accés a la botiga en línia.

Figura 7.18. Detall del portal de Villarreal CF TV.

Font: [www.villarrealcf.es](http://www.villarrealcf.es) [Data de consulta: 15 d'agost de 2008]



En segon lloc, la interacció entre web i l'audiovisual és present. El segon mitjà de comunicació propi d'aquesta organització, **Villarreal CF Televisión**, és un programa de

<sup>571</sup> Informació proporcionada en conversa amb la cap de premsa del Vila-real CF, Marián Solsona. [Data d'entrevista: 23 de maig de 2008].

televisió propi que s'emet a dues televisions locals de la província de Castelló (Tele 7 Planavisión i TV Castellón) i es penja, posteriorment, a la web de l'entitat (vegeu figura 7.14).<sup>572</sup> Aquest programa va néixer el maig de 2005 i actualment s'emeten dues edicions per setmana: una al dilluns, sent el programa de resum del partit del cap de setmana, i un el divendres, com a prèvia de la jornada. El programa és un magazín d'actualitat amb informació, reportatges especials, entrevistes i, en l'edició de divendres a la nit, entrevistes amb els jugadors del primer equip de l'entitat. A la web, durant la setmana Villarreal CF Televisión té 4.800 visites.

El Vila-real CF no té una revista oficial. L'entitat, per contra, té un contracte amb la revista **Media Punta**, una publicació que es distribueix a diversos estadis de futbol de la LNFP i fa edicions personalitzades per a cada una de les entitats. Durant l'any 2007, l'empresa editora de la revista, que té el mateix nom, va fer 4.260.000 exemplars de tirada acumulada de totes les edicions.<sup>573</sup> La tirada de l'edició que es distribueix els dies de partit al camp del Vila-real CF, el Madrigal, és de 12.000 exemplars. Per a la personalització d'aquesta publicació, els continguts també surten de l'Àrea de Comunicació del Vila-real CF.<sup>574</sup>

### **Athletic Club de Bilbao**

Com hem comentat en l'explicació metodològica d'aquesta tesi, la presència d'aquesta organització a la mostra es dona per les seves característiques específiques, que la fan única dins el panorama futbolístic espanyol. L'Athletic Club de Bilbao és l'únic club de la Primera Divisió espanyola (mai ha baixat a Segona Divisió, igualment com Real Madrid i FC Barcelona) que manté la tradició, des de 1909, de només tenir jugadors del territori d'Euskal Herria (País Basc, Comunitat Foral de Navarra i País Basc francès)<sup>575</sup>. Només ha permès la contractació d'estrangers per al cos tècnic; en els últims trenta anys, cinc entrenadors estrangers han ocupat la banqueta basca: Helmut Senekowitsch, Howard Kendall, Jupp Heynckes, Dragoslav Stepanovic i Luis Fernández.<sup>576</sup> A més a més, aquesta tradició és la mostra d'un posicionament nacionalista clar davant de la societat

---

<sup>572</sup> VILLARREAL CF. [en línia]. <http://www.villarrealcf.es/> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].

<sup>573</sup> MEDIA PUNTA. [en línia]. <http://www.mediapunta.es/> [Data de consulta: 17 d'agost de 2008].

<sup>574</sup> Informació proporcionada en conversa amb la cap de premsa del Vila-real CF, Marián Solsona. [Data d'entrevista: 23 de maig de 2008].

<sup>575</sup> Inicialment, el club va tenir jugadors anglesos a la seva plantilla, sobretot perquè el futbol a Bilbao va arribar de la mà dels mariners britànics que comerciaven amb el País Basc a finals del segle XIX. Però, a partir de 1909, després que la Unió Ciclista de San Sebastián (posteriorment, Real Sociedad) i el Ràcing d'Irun li recriminessin que usava jugadors anglesos per tenir avantatge competitiu sobre ells, el club aposta per jugar només amb jugadors d'Euskal Herria, tot i que mai quedarà fixat en els estatuts. Per tant, estatutàriament es podrien contractar jugadors de fora del País Basc. No obstant, la norma ha estat sempre respectada, fins i tot pels presidents franquistes ([www.athletic-club.net](http://www.athletic-club.net)).

<sup>576</sup> ATHLETIC CLUB DE BILBAO. "¿Qué es de ellos?" a *Athletic Club*, Núm. 15, Febrer de 2008. Bilbao: Athletic Club de Bilbao, p. 40-42.

espanyola.<sup>577</sup> Fins i tot es dona el cas que a diferència d'altres partits de gran rivalitat del futbol espanyol (FC Barcelona contra Real Madrid, per exemple), la rivalitat del derbi basc, entre l'Athletic i la Real Sociedad de San Sebastián, és merament esportiva, “la rivalitat d'un gran, nosaltres, contra el més petit, la Real; però políticament ens trobem tots dos en la mateixa línia, ja que a Guipúscoa fins i tot són més nacionalistes que nosaltres”, comenta Joan Larrea, responsable de publicacions i cap de premsa del club.<sup>578</sup>

L'afició de l'Athletic –el club té 34.373 socis (Athletic Club de Bilbao, 2006: 13)– ha estat sempre una de les més entregades del futbol espanyol. No és d'estranyar, per tant, que es puguin arribar a desplaçar fins a 2.800 seguidors<sup>579</sup> per un partit de lliga o que el club sigui un focus informatiu central pels mitjans de comunicació que hi ha a Biscaia.<sup>580</sup> Habitualment, en un entrenament del primer equip hi ha 13 càmeres de televisió i 30 periodistes acreditats i els dies de partit poden arribar fins a 280 periodistes<sup>581</sup>, 52 dels quals tenen abonament de temporada (temporada 2007-2008). Per aquest motiu, l'estructura inicial del gabinet de premsa del club, on tota la responsabilitat requeria sols en una persona, no era eficient. Va ser el 1998, sota la presidència de Javier Uria, que el club va reestructurar el seu Departament de Comunicació. A partir d'aquell moment, aquest es va compondre d'un cap de Comunicació amb funcions institucionals i de protocol i dos caps de premsa (un responsable web i un per a les publicacions). A més a més, compten amb un equip de dos periodistes i un tècnic de maquetació autònoms per poder confeccionar tot el material imprès.<sup>582</sup>

D'aquesta manera, la comunicació del club s'adapta als nous temps i les noves necessitats informatives. No obstant, el Departament de Comunicació continua al mateix nivell jeràrquic que el Departament de Màrqueting, participant els seus dos responsables

---

<sup>577</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008]. Una de les curiositats que mostren el posicionament polític de l'entitat és el fet que en les rodes de premsa diàries posteriors a l'entrenament que l'equip fa a la ciutat esportiva de Lezama, sempre hi ha un jugador que parla en basc pels mitjans bascos i un que parla en espanyol per la resta.

<sup>578</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>579</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>580</sup> El diari català *El Mundo Deportivo* té una edició especial per Biscaia on l'Athletic Club es converteix en el focus informatiu més important de l'edició. També té edicions especials per a Guipúscoa, on la informació se centra en la Real Sociedad i Madrid, on l'Atlético de Madrid és la principal font d'informació ([www.elmundodeportivo.es/bizkaia/index.html](http://www.elmundodeportivo.es/bizkaia/index.html)).

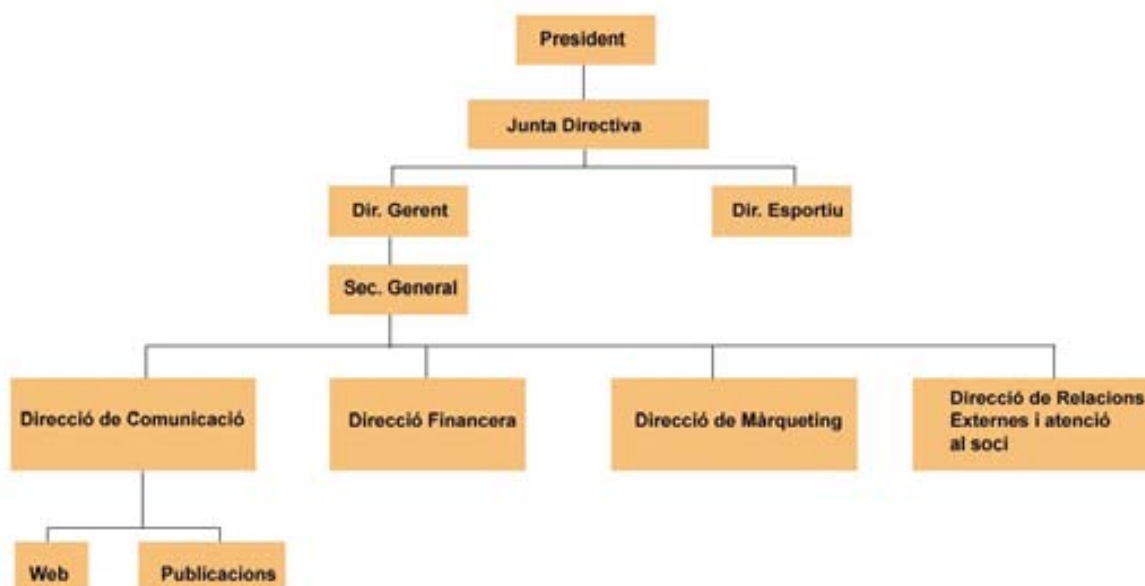
<sup>581</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Xabier Fernández. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>582</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].



de la reunió interdepartamental que es fa cada dilluns amb el director general, el director financer i el responsable de taquilles. Igualment com en el FC Barcelona, el director de Comunicació, però, també participa a les reunions de la Junta Directiva<sup>583</sup> amb la voluntat de tenir una visió global del dia a dia de l'entitat. La gestió del dia a dia del Departament recau sobre els dos caps de premsa, cadascun encarregats de coordinar, també, una de les dues àrees amb què s'estructuren els mitjans propis del club (web i publicacions).

Figura 7.19. Organigrama de l'Athletic Club de Bilbao.<sup>584</sup>



Una part dels mitjans propis estan agrupats sota l'àrea de publicacions. En primer lloc, destaca la revista **Athletic Club**. És la revista oficial del club que reben cada dos mesos tots els socis i els membres del Carnet de Simpatitzant, gestionat per la Fundació.<sup>585</sup> Va néixer l'any 2003 en substitució d'un periòdic mensual que datava de 1998, i en la temporada 2007-2008 se'n publiquen 45.000 exemplars. La revista fa un repàs de l'últim mes i mig de vida del club, però no és una revista d'actualitat tot i portar notícies breus i fitxes tècniques dels partits que ha disputat el primer equip. Els continguts estan treballats, sobretot, a través d'entrevistes i reportatges. Aquesta revista combina el basc i

<sup>583</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>584</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>585</sup> La Fundació Atlètic Club és una entitat separada de l'Athletic Club amb tres patrons principals: el club, la BBK i la Diputació Foral de Biscaia. Aquesta entitat s'encarrega de gestionar els diversos projectes socials de l'Athletic Club, els equips del planter fins al tercer equip (Baskonia), els cursos de tecnificació per trobar noves promeses i la política de fidelització amb el Carnet Simpatitzant. El programa de fidelització permet als seus membres tenir preferència a l'hora d'adquirir entrades per a l'estadi de San Mamés, ja que actualment el club ha arribat al màxim del seu aforament per abonats (34.000), perquè la resta (4.000 entrades) s'ha de guardar per a compromisos oficials: patrocinador, Diputació Foral de Biscaia (800) i taquilles.

el castellà com a llengües de treball, de forma alterna en les notícies més breus i usant el basc per a complements informatius en els reportatges i entrevistes en profunditat, escrits en castellà. A més a més, Larrea comenta que “també nosaltres tenim el pudor de no usar el mitjà per donar exclusives. Nosaltres donem la informació que ens interessa i de la manera que ens interessa. Però per les exclusives ja hi ha altres mecanismes”.<sup>586</sup> La revista és “un complement que s’envia al soci perquè estigui informat de l’actualitat del club, sobretot d’aquelles coses que no tenen presència als mitjans: futbol base, informació de les penyes... és un producte periodístic i institucional alhora”.<sup>587</sup>

La segona publicació del club és el **Butlletí del partit Athletic Club**. És la publicació més antiga de les que ara mateix disposa el club, nascuda durant els anys 70, i s’entrega a San Mamés els dies de partit. Té una tirada de 30.000 exemplars i conté informació del rival, actualitat quinzenal, una entrevista en profunditat, estadístiques i classificacions i informació del proper partit. Aquesta publicació està escrita majoritàriament en castellà, tot i que manté algunes peces en basc, com l’editorial o algunes notícies.

La segona gran àrea dins la Direcció de Comunicació és la **web (www.athletic-club.net)**. És una web que neix el 1998 amb l’objectiu de guanyar immediatesa en el contacte amb els públics objectius, en castellà, basc i anglès. Amb el temps, ha anat evolucionant i avui té una mitjana de 30 milions de pàgines vistes anuals i 3 milions de pàgines vistes mensuals.<sup>588</sup> Des del Departament de Comunicació veuen la web com un mitjà d’informació que permet estalviar esforços per posar-se en contacte amb els mitjans de comunicació i garanteix una major difusió de les informacions. Gràcies a Internet, l’any 2003 es va passar d’enviar les notes de premsa a través del fax a fer-ho a través del correu electrònic, mentre que avui en dia ja es penegen només a la web. “Amb les notes de premsa publicades només a la web, el club deixa de tenir la responsabilitat d’assegurar que les informacions arriben a tots els mitjans, ja són els mitjans qui s’acostumen a mirar la pàgina web a les hores de tancament per veure si hi ha informacions d’última hora”, explica Joan Larrera.<sup>589</sup>

---

<sup>586</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l’Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d’entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>587</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l’Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d’entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>588</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web i cap de premsa de l’Athletic Club de Bilbao, Xabier Fernández. [Data d’entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>589</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l’Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d’entrevista: 2 de maig de 2008].

Tradicionalment, la web del club ha estat informativa, però sense deixar de tenir espais de participació. La web sempre ha tingut una zona privada per als socis i membres del Club Simpatitzant. Tots els socis i simpatitzants es poden registrar i poden accedir a tot tipus de serveis, menys els fòrums: canvi de localitats, sol·licitar entrades, bústia de suggeriments o creació de blocs. “Tenim les portes de l'anonimat tancades”, comenta el responsable web Xabier Fernández<sup>590</sup>, que d'aquesta manera pretenen aconseguir que no hi hagi opinions i informacions incendiàries amb la vida social de l'entitat. D'accés lliure, els usuaris poden accedir a xats, enquesta en línia, consulta del partit al minut, bústia de suggeriments, botiga en línia (aporta el 12,25% dels ingressos del marxandatge del club) i, fins i tot, poden enviar fotografies per poder penjar a la web.<sup>591</sup>

L'última remodelació de la web del club data del 30 d'octubre de 2008, dissenyada per Disismaimeim, SL i amb el *partner* tecnològic Jamenet Informatica. A part del canvi estètic de la pàgina, destaquen cinc millores importants en relació amb els continguts:<sup>592</sup>

- La integració de la **web de la Fundació Athletic Club (www.fundacionathleticclub.net)** amb la web del club és un dels canvis principals. La Fundació es va configurar, inicialment, com una entitat diferent al club per la presència de dos altres patrons, BBK i la Diputació Foral de Biscaia. A la temporada 2008-2009 ha incorporat un nou patró: Petronor, que s'ha convertit també en el primer patrocinador de la samarreta del primer equip del club. Per tant, per poder diferenciar les entitats es va optar per fer una web separada. La integració de les dues pàgines web a finals de 2008 permet guanyar amb operativitat, mantenint la secció dedicada la Fundació la seva informació i estadística pròpia.
- Creació d'una secció multimèdia amb el material audiovisual de l'Athletic Club, des de les rodes de premsa diàries, reportatges, entrevistes i fins als resums dels partits de la temporada, que són servits per la productora Mediapro.
- El portal presenta una remodelació de la botiga en línia.

---

<sup>590</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Xabier Fernández. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>591</sup> ATHLETIC CLUB DE BILBAO. [en línia]. [www.athletic-club.net](http://www.athletic-club.net) [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].

<sup>592</sup> ATHLETIC CLUB DE BILBAO. [en línia]. <http://www.athletic-club.net/web/main.asp?a=0&b=1&c=2&d=1000&berria=7277&idi=1> [Data de consulta: 18 de desembre de 2008].

- Incorporació de continguts destinats al públic infantil. El dia 18 de desembre es van presentar els Athletic Toons<sup>593</sup>, una proposta audiovisual que es basa en un conjunt de personatges (la *cuadrilla* del Athletic i els dibuixos animats dels seus jugadors) que volen ser el reflex de les inquietuds dels aficionats més joves de l'equip.
- Integració del lloc web dels serveis a mòbil, anteriorment dissenyat per l'empresa MMC, dins la pàgina web general de l'entitat. És un espai destinat a tots els serveis de màrqueting de proximitat del club, on es busca la integració i la relació amb els usuaris i aficionats del club.

Una de les característiques dels **serveis a mòbils** oferts per aquest club és que “nosaltres els usem tant per als aficionats com per a la comunicació interna”.<sup>594</sup> Per una banda, el club fa saber als seus empleats, tècnics i jugadors les dades del partit de la jornada (àrbitre, canvis d'horaris...) i les diverses notícies d'última hora. “No volem que el personal del club conegui les informacions pel carrer”, comenta Larrera.<sup>595</sup> Per altra banda, hi ha els serveis per als subscriptors: descàrrega d'imatges, logotips, camisetes personalitzades, himnes i càntics, tons, el joc oficial del club JAVA i el servei d'alertes per SMS.<sup>596</sup> A més, la plataforma de continguts mòbils també té un accés per poder descarregar fons de pantalla per a ordinador.

L'èxit de l'última remodelació de la web és palpable amb xifres a la mà. Mentre que el mes de setembre de 2008 la web va registrar 2.690.802 pàgines vistes, que estaven una mitjana de 2 minuts i 49 segons visitant-la, al cap d'un mes d'haver impulsat la renovació la web havia registrat 3.680.137 pàgines visites i el temps d'estança s'havia incrementat fins a 3 minuts i 38 segons de mitjana.<sup>597</sup>

---

<sup>593</sup> ATHLETIC CLUB DE BILBAO. [en línia]. [www.athletic-club.net](http://www.athletic-club.net) [Data de consulta: 18 de desembre de 2008].

<sup>594</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>595</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>596</sup> Totes les aplicacions tenen un cost d'1,20 euros per a cada missatge que envies, menys les alertes de SMS, que tenen un cost de 0,20 euros per missatge rebut i un cost de 0,15 euros per al missatge d'alta i baixa del servei. Aquest servei d'alertes està disponible per Euskaltel, Movistar, Vodafone i Orange. En aquest servei d'alertes es donen informacions prèvies i posteriors al partit, però el partit al minut es pot consultar només a través de la web oficial de l'Athletic Club.

<sup>597</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Xabier Fernández. [Data d'entrevista: 18 de desembre de 2008].

Figura 7.20. Portal de l'Athletic Club el dia que es van presentar els Athletic Toons. Font: [www.athletic-club.net](http://www.athletic-club.net) [Data de consulta: 18 de desembre de 2008].



### **RCD Espanyol de Barcelona SAE**

Juntament amb l'Athletic Club de Bilbao, el RCD Espanyol de Barcelona SAE (a partir d'ara l'Espanyol) va ser inclòs a la mostra tot i no haver participat mai a la UEFA Champions League. En aquest cas, la seva importància com a segona entitat esportiva de Catalunya justifica la presència en una tesi que es llegeix a una universitat del Principat. A més a més, en el camp de la comunicació, cal destacar l'augment de la presència mediàtica d'aquesta entitat durant els últims temps, sobretot després d'arribar a la final de la Copa de la UEFA de l'any 2007 a Glasgow (RCD Espanyol, 2007: 36). La memòria de comunicació de l'entitat apunta que del 2006 al 2007 el club va créixer un 375% en impactes mediàtics, sense comptar el factor UEFA; un creixement del 800% si tenim en compte els impactes de les informacions relatives a aquesta competició (RCD Espanyol, 2007).

Aquests resultats són fruit d'un canvi en la gestió de la comunicació de l'Espanyol. Un canvi que té una data d'inici clara, el 6 i 7 de febrer de 2006, dies en què Daniel Sánchez Llibre va ser reelegit president del Consell d'Administració de la societat i la pau

accionarial<sup>598</sup> a la societat es va consolidar.<sup>599</sup> A partir d'aquí, el març de 2006 s'estructura un Departament de Comunicació i Relacions Externes que, juntament amb Màrqueting, l'Àrea Esportiva, Màrqueting Social i Seguretat i Manteniment penja directament d'un director general executiu. Aquest Departament, dirigit per l'experiodista de Televisió de Catalunya Xavier Andreu, compta amb quatre periodistes sota seu i tres serveis externs: el de fotografia, una productora audiovisual i els col·laboradors de premsa.<sup>600</sup>

Figura 7.21. Organigrama del RCD Espanyol SAE.<sup>601</sup>



Cal destacar, a diferència de la resta de clubs analitzats, les múltiples funcions d'aquesta àrea de comunicació de l'entitat, que no sols ha de satisfer les necessitats informatives dels 136 periodistes de mitjana (temporada 2007-2008) acreditats per a l'Espanyol (15 ràdios, 8 televisions<sup>602</sup> i la resta de premsa), sinó també gestionar la comunicació interna juntament amb la secretaria de direcció, projectar les promocions i accions del Departament de Màrqueting i atendre les relacions externes amb la massa social.

<sup>598</sup> El RCD Espanyol té 11.000 socis. Després de la Junta General del febrer de 2006, els principals accionistes són José Manuel Lara Bosch, Daniel Sánchez Llibre, Antonio Martín, José Luís Perelló, Sebastián Javier, Espanyol 3.0 i la Plataforma de Petits i Mitjans Accionistes (MAE).

<sup>599</sup> NOTICIAS.INFO. [en línia]. "RCD Español. 10 años de Sánchez Llibre" a *Agencia Internacional de Noticias*, 27 de juny de 2007. [http://www.noticias.info/archivo/2007/200706/20070627/20070627\\_296456.shtml](http://www.noticias.info/archivo/2007/200706/20070627/20070627_296456.shtml) [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].

<sup>600</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>601</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>602</sup> El club ha aconseguit establir sinèrgies amb E-notícies i Canal Català TV per poder disposar de dos espais d'informació únicament blanc-i-blava. Són espais que, tot i ser gestionats per empreses externes, tenen la col·laboració i assessorament de l'Espanyol. Canal Català TV emet cada dilluns de 21.00 a 22.00 hores el programa *Pericos OnlineTV*, mentre que E-notícies disposa en el seu lloc web (e-TV) d'un canal propi per a l'Espanyol, *Grada Perica* (RCD Espanyol, 2007: 36-39). A més, cal destacar que des de la temporada 2007-2008, Televisió de Catalunya va fer un especial *Gol a Gol*, els diumenges a les 22.00 hores, dedicat íntegrament a l'entitat blanc-i-blava.

Finalment, una altra funció d'aquesta àrea és la redacció i manteniment dels mitjans propis (una web, tres publicacions i els serveis a mòbils).

El primer mitjà important és la **web (www.rcdespanyol.cat)**. Aquesta es posa en marxa el 28 d'octubre de 2005 (RCD Espanyol, 2007: 36), però té una remodelació important coincidint amb la reestructuració del Departament de Comunicació. En la temporada 2007-2008 estava disponible en català, castellà i anglès. La participació en la Copa de la UEFA del 2007 va significar, segons Andreu, "un aprofundiment de la pàgina web en anglès".<sup>603</sup> Durant la temporada 2007-2008, la web va tenir una mitjana de 200.000 usuaris únics i 4.000.000 pàgines vistes al mes.<sup>604</sup> A la web s'hi publica la informació d'actualitat i és el mitjà per entrar en contacte amb el soci i simpatitzant. Per aquest motiu, la web ha desenvolupat diverses seccions per a la participació i zones multimèdia<sup>605</sup>:

- Alta i renovació dels abonaments de la temporada.
- Canal Soci. Un canal de comunicació directa amb els socis que, a través d'un número d'usuari i una clau d'accés, els socis poden entrar en contacte amb el club i rebre una resposta instantània.
- Servei de venda d'entrades i botiga en línia.
- Xumets blanc-i-blaus. Els socis poden enviar fotografies dels seus nounats per poder publicar a la web.
- Zona multimèdia. Per poder descarregar vídeos i fotografies relacionades amb l'actualitat de l'entitat.
- Nou estadi. Consulta al moment de l'evolució de les obres del nou estadi de Cornellà-El Prat, a través d'una càmera fixa i les imatges de com s'ha anat construïnt.

Una altra via de contacte amb els socis és a través dels **butlletins electrònics** enviats per e-mail en la llengua que escull qui es registra, català o castellà. Aquests butlletins no serveixen per enviar informacions d'actualitat, sinó "filosofia de club", recordatoris d'actes i activitats, cartells i alguns vídeos promocionals.<sup>606</sup> L'objectiu d'aquests butlletins

---

<sup>603</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>604</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>605</sup> RCD ESPANYOL. [en línia]. <http://www.rcdespanyol.cat/> [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].

<sup>606</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

electrònics és la transmissió dels valors corporatius als diversos socis i simpatitzants de l'entitat.

Dins la web l'usuari també hi pot trobar un servei audiovisual, **Espanyol TV**. A través d'una productora externa es fa el seguiment de l'actualitat del club i es penjen vídeos en un portal específic classificant-los en les seccions següents: novetats, en viu, entrevistes, reportatges i videoteca. Andreu explica que “si aquests vídeos ens els demana una televisió també els hi podríem cedir. Atenem a tothom qui ens ho demana. Fins i tot, tenim sinèrgies amb televisions grans per poder usar imatges que graven dels nostres equips. Per exemple, Barcelona TV és el canal que cedeix a l'entitat les imatges dels partits de l'Espanyol B i el futbol femení”.<sup>607</sup>

Figura 7.22. Portal d'accés a Espanyol TV.

Font: [www.rcdespanyol.cat](http://www.rcdespanyol.cat) [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].



L'altra gran àrea de mitjans propis és la que fa referència a la premsa. Aquí en destaquen tres: la revista oficial *RCDE*, el butlletí dels accionistes *Infoacció* i la revista del partit, *Pericos Matx* (RCD Espanyol, 2007: 37).

<sup>607</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].



**RCDE** és la revista oficial de l'entitat, té entre 22 i 25 mil exemplars de tirada i s'envia en català o en castellà, en funció del soci, amb l'objectiu de resumir l'actualitat de l'entitat. S'envia al domicili. En aquesta publicació s'hi pot trobar el resum del que passa a l'entitat cada tres o quatre mesos, en funció de l'any. Segons Xavier Andreu, "no es pretenen donar primícies, sinó fer un resum del dia a dia, aprofundir els temes amb entrevistes i reportatges, promocionar el marxandatge i donar sortida als patrocinadors".<sup>608</sup> A més a més, és un lloc per poder publicitar tots els avantatges de què disposen els socis pel sol fet de presentar l'abonament de la temporada vigent. A més a més, hi ha un espai dedicat a les informacions relatives a la Fundació<sup>609</sup> de l'entitat.

**Infoacció** és un butlletí econòmic en paper que s'envia als accionistes. Té 11.000 exemplars de tirada i només hi ha informació econòmica del RCD Espanyol. Andreu explica que "la voluntat és que un accionista pugui arribar a la Junta General amb la informació de l'entitat actualitzada, amb informacions econòmiques d'altres realitats similars a l'Espanyol, informació d'altres lligues..."<sup>610</sup> El butlletí es va començar a editar durant la temporada 2006-2007. És bilingüe (català i castellà) en funció dels temes i de qui parla a cada una de les informacions; per exemple, l'entrevista que publica el número 6 d'aquest butlletí a l'expresident de la RFEF i membre honorífic de la FIFA, Pablo Porta, està escrita en castellà, ja que és la llengua amb què s'expressa l'entrevistat.<sup>611</sup> Aquest butlletí és un exemple d'un mitjà propi destinat exclusivament a la comunicació financera de l'entitat (Morales, 2006).

L'última publicació que edita el club és **Pericos Matx**, la revista del partit. És una publicació que tira 25.000 exemplars cada partit que es juga a Montjuïc. Neix a la temporada 2007-2008 en substitució de la revista *Media Punta*, editada per una empresa externa i que, en l'actualitat, encara es continua repartit a fora de l'estadi de Montjuïc els dies de partit. Segons Andreu, "la revista *Media Punta* no ens aportava res, ja que no

---

<sup>608</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>609</sup> La Fundació Privada RCD Espanyol de Barcelona neix el 23 de desembre de 1997 amb l'objectiu de constituir-se en una eina per difondre i promoure el sentiment espanyolista. Segons el dispost als seus Estatuts, les seves finalitats fundacionals són: promoure la història i la difusió social del Reial Club Deportiu Espanyol de Barcelona; potenciar la pràctica de l'esport, en general, i del futbol, en particular, i més concretament la del futbol base del RCD Espanyol; així com fomentar, tant des d'un punt de vista cultural com humà, la formació integral dels aficionats a l'esport. D'aquesta manera, la Fundació treballa, sobretot, per dinamitzar tot el futbol base i l'escola de futbol de l'entitat, deixant de banda els projectes de Responsabilitat Social Corporativa en mans del Departament de Màrqueting social. Actualment, la Fundació té uns 11.000 socis, que poden ser o no, també, socis del RCD Espanyol ([www.rcdespanyol.cat](http://www.rcdespanyol.cat)).

<sup>610</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>611</sup> TARIN, M.; LUENGO, J. "El presente y el futuro del Espanyol pasa por Dani Sánchez Llibre" a *Infoacció*. Núm. 6, gener-març de 2008. Barcelona: RCD Espanyol, p. 8-9.

venia”.<sup>612</sup> El *Pericos Matx* és bilingüe i informa de qui és el rival, les estadístiques de la Lliga i manté unes pàgines centrals per tractar temes en profunditat. Les prèvies de l'equip rival es fan amb la llengua de l'equip rival, les entrevistes amb la gent de parla castellana en castellà... Andreu justifica aquesta edició de *Pericos Matx* i *Infoacció* de forma bilingüe perquè “som un club català que entenem la realitat bilingüe de la comunitat on vivim”.<sup>613</sup>

Finalment, l'entitat també ha posat en marxa els **serveis a mòbils**. Els serveis a mòbils són una de les últimes novetats del RCD Espanyol i no s'acaben de consolidar fins a la temporada 2007-2008 a través de la plataforma que ofereix MMC. D'aquesta manera, a través de les aplicacions que possibilita aquesta empresa els aficionats es poden descarregar, per un cost d'1,20 euros, imatges, samarretes personalitzades, polifònics, tons, vídeos i, fins i tot, descàrregues pel PC. No obstant, a diferència de la plataforma que va dissenyar MMC per l'Athlètic Club de Bilbao, els aficionats de l'Espanyol no tenen la possibilitat de rebre cap tipus d'alertes per SMS o MMS.<sup>614</sup>

#### 7.1.4. Els clubs supervivents: RC Deportivo de la Coruña, Real Betis Balompié i CA Osasuna

Finalment, passarem a analitzar aquells clubs o SAE que no han tingut mai la possibilitat de jugar una final d'una competició internacional, fins al moment que es va tancar el treball de camp de la tesi el desembre de 2008. En aquesta classificació, l'única organització que podria presentar dubtes d'on queda enquadrada (club UEFA o zona de permanència) seria el RC Deportivo de la Coruña, ja que no s'ha d'oblidar que va guanyar el títol de Lliga la temporada 1999-2000 i ha participat, per tant, a la UEFA Champions League.<sup>615</sup> Ara bé, mai fins a l'estiu de 2008 –que va quedar finalista de la Copa Intertoto i es va classificar per a la ronda prèvia de la Copa de la UEFA– no va arribar a una final europea i, per aquest motiu, queda enquadrat en l'últim grup.

#### **RC Deportivo de la Coruña**

Al final de la temporada 1990-1991, el RC Deportivo de la Coruña va ascendir a Primera Divisió després de divuit anys fora de la categoria; un període que els aficionats del futbol

---

<sup>612</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>613</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>614</sup> RCD ESPANYOL. [en línia]. <http://www.rcdespanyolmobile.com/> [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].

<sup>615</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. <http://www.canaldeportivo.es/club/historia/h11.html> [Data de consulta: 17 d'agost de 2008].

corunyès van anomenar la *"longa noite de pedra"* (Fernández Santander, 2006: 159). Amb l'equip ja a Primera Divisió des de 1991, els darrers disset anys de futbol a la Corunya han estat marcats pel fenomen del Super Depor<sup>616</sup>; un equip que, a partir de la temporada 1993-1994 i fins a la 2001-2002, va aconseguir quatre subcampionats de Lliga, un cop va alçar la copa de campió de la regularitat (l'any 2000) i va guanyar dos cops la Copa de SM el Rei, anys 1995 i 2002 (Fernández Santander, 2006: 232). Fins a l'any 2005, l'últim que l'equip ha jugat la Lliga de Campions, el Deportivo va poder ser l'emblema del futbol gallec a tot Europa. Al final de la temporada 2004-2005 va quedar en vuitena posició i, per tant, fora de les places europees. Amb la reducció d'ingressos que comporta estar fora de la Lliga de Campions, la societat va haver de retornar a la política d'austeritat i control pressupostari que l'havia caracteritzat fins a aconseguir l'ascens.<sup>617</sup> No serà fins al juny de 2007 que en una assemblea extraordinària d'accionistes s'aprovarà una ampliació de capital de 50 milions d'euros que, a la vegada, implicarà la supressió del màxim accionarial que hi havia fins al moment, des de la creació de la SAE el 1992: un 5% d'accions màxim per accionista.<sup>618</sup>

No obstant, la consolidació del Super Depor com a campió de Lliga l'any 2000 va anar acompanyada per una remodelació de l'estructura empresarial de la SAE. A partir de d'aquell any, el president Augusto César Lendoiro promourà la creació del Grupo Deportivo, "el conjunt d'empreses que en els últims anys ha creat i adquirit el Real Club Deportivo de la Coruña per aprofitar les sinèrgies entre el món del futbol i altres sectors econòmics i oferir diferents serveis a la societat".<sup>619</sup> Aquest grup empresarial agrupa: Playa Club (restauració i oci), Depor Clínica (fisioteràpia esportiva), Depor Tienda (botiga de l'entitat), RCD (marca de roba esportiva), IRIS Servicios y Sistemas Interactivos (empresa de noves tecnologies, serveis tècnics i manteniment d'instal·lacions) i Ediciones Deportivas Gallegas (edició i comercialització de revistes i fulletons).<sup>620</sup> Aquesta estructura, l'octubre de 2008, tenia uns 200 professionals<sup>621</sup>, sense comptar amb les

---

<sup>616</sup> L'apel·latiu de Super Depor es va coure en el partit que van disputar el 17 d'octubre de 1993 a Riazor el FC Barcelona, que aleshores entrenava Johan Cruyff, contra el Deportivo, que llavors entrenava Arsenio Iglesias. El Barça, que va arribar a Riazor imbatut, va perdre a causa d'un gol del brasiler Bebeto, nou fitxatge del club gallec aquella temporada, en el minut 62 de partit. El dia següent, el diari *Marca* va titular a primera pàgina: "Super líder, Super Depor" (Fernández Santander, 2006: 166).

<sup>617</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>618</sup> Informació proporcionada en conversa amb l'instructor de la RFEF, accionista del RC Deportivo de la Coruña i advocat, Rafael Alonso. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>619</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "Grupo Deportivo". <http://www.canaldeportivo.com/grupo/index.html> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].

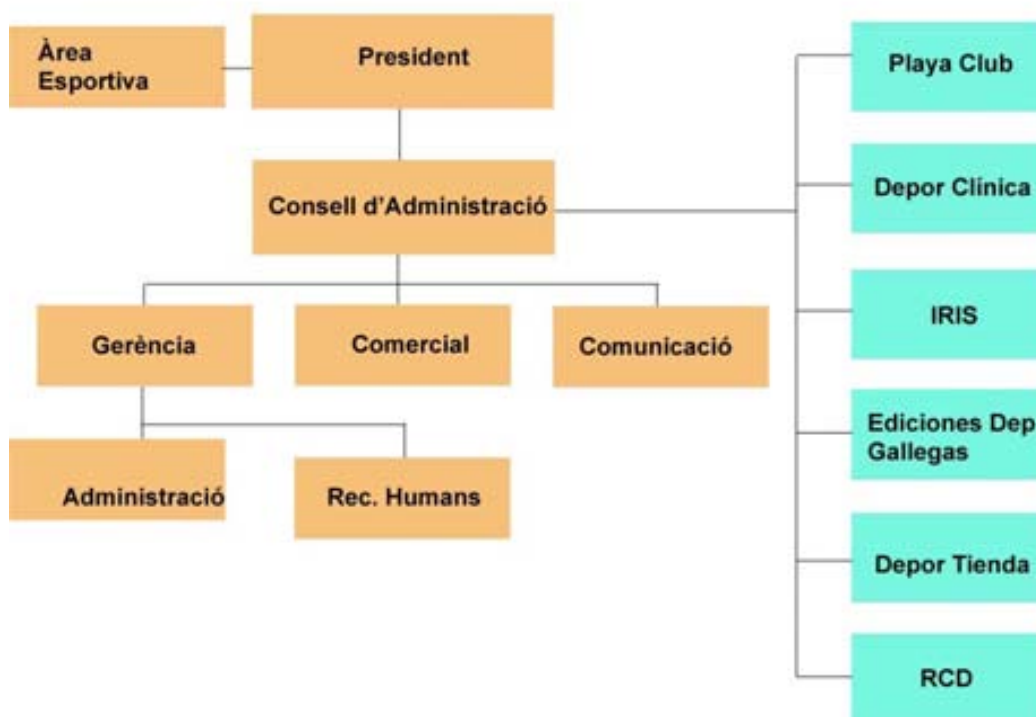
<sup>620</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>621</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "Grupo Deportivo". <http://www.canaldeportivo.com/grupo/index.html> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].

plantilles esportives, dels quals 20 són periodistes que treballen a l'empresa Ediciones Deportivas Gallegas.<sup>622</sup>

La consolidació d'un grup empresarial al voltant de la SAE, amb empreses controlades al 100% pel RC Deportivo de la Coruña en l'actualitat, no va suposar una remodelació profunda de l'organigrama propi de la SAE. La societat compta amb una estructura esportiva que depèn directament de presidència, un Departament Comercial i un Departament de Comunicació vinculats directament al Consell d'Administració i una estructura administrativa que es deu a una gerència subordinada a aquest consell. En total, a l'estructura administrativa de la societat hi ha 12 persones, de les quals 4 formen part del Departament de Comunicació: un director de comunicació, un adjunt a la direcció, un responsable web i una administrativa.

Figura 7.23. Organigrama administratiu del RC Deportivo de la Coruña<sup>623</sup>



La funció principal d'aquest departament és vehicular la comunicació de la SAE cap a les empreses de comunicació que gestionen els mitjans propis (IRIS i Ediciones Deportivas Gallegas), així com també als mitjans de comunicació externs. Aquest departament,

<sup>622</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>623</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

doncs, es converteix en servidor de continguts, però en cap cas elabora els continguts que es publicaran als mitjans propis de què disposa la SAE, cadascun d'ells controlat a partir d'una societat filial 100% del RC Deportivo de la Coruña i, per tant, amb redaccions separades: *Deport Sport* i la revista *RCD* (Ediciones Deportivas Gallegas) i [www.canaldeportivo.com](http://www.canaldeportivo.com) (IRIS).<sup>624</sup>

**DEPOR SPORT** és un producte inèdit en la resta d'entitats analitzades en aquesta tesi. És una publicació diària de pagament (1 euro), tira 7.000 exemplars cada dia de la setmana i competeix directament amb l'altre diari esportiu de la ciutat, *Deporte Campeón* (*dxt*). Es pot comprar a les províncies de A Coruña i Lugo i, també, al nord de la província de Pontevedra. En total, a la temporada 2007-2008 comptava amb 50.000 lectors.<sup>625</sup> El RC Deportivo de la Coruña és l'única organització de les que s'han analitzat que compta amb un mitjà d'aquestes característiques, ja que les altres organitzacions que publiquen productes en format diari (FC Barcelona, Sevilla FC i Real Betis Balompié) no el publiquen cada dia: el FC Barcelona només els dies de partit i és gratuït pels assistents a l'estadi i les dues entitats sevillanes treuen les seves publicacions de pagament només el dia després del partit.

*Depor Sport* és una publicació que neix l'any 2005 amb la creació de l'empresa Ediciones Deportivas Gallegas, SL, que té la seu social i la redacció en el mateix estadi de Riazor. Fins a l'any 2007, l'empresa estava controlada en un 51% pel RC Deportivo de la Coruña i en un 49% pel Grupo Zeta. D'aquesta manera, el diari *Sport*, propietat de Zeta, va posar a disposició d'Ediciones Deportivas Gallegas la maquetació, l'accés a l'arxiu fotogràfic, les agències i les pàgines de futbol de Primera i Segona Divisió, internacional i poliesportiu. A més, va destinar quatre periodistes a treballar per la publicació, que pagava *Sport* i estaven treballant des de Barcelona.

Des de l'any 2007, Ediciones Deportivas Gallegas, SL ja està controlada pel RC Deportivo de la Coruña al 100%, tot i que per poder publicar *Depor Sport* es manté un conveni de col·laboració amb el diari català. Per aquest motiu, el producte té tanta semblança amb el diari barcelonès (vegeu la similitud en la mostra de portades de la

---

<sup>624</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>625</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de *Depor Sport*, Carlos Voto. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

figura 7.23), així com també compta amb una doble numeració (pròpia i la corresponent a l'edició del rotatiu català), per poder figurar dins l'OJD atribuïda a *Sport*.<sup>626</sup>

De les 40 pàgines de *Depor Sport*, 30 estan destinades al futbol. La primera part (13 pàgines) està dedicada al Deportivo, amb un tractament diari de la informació que genera l'entitat, tant el primer equip com la resta d'equips inferiors (deu equips en total). A continuació hi ha cinc pàgines dedicades al futbol espanyol de Primera i Segona i al futbol internacional (pàgines cedides per l'edició catalana d'*Sport*). No obstant, per acabar de completar l'espai dedicat al futbol, destaca el tractament minuciós amb què aquesta publicació informa del futbol gallec, des de Tercera Divisió fins a Tercera Regional. Hi ha cinc periodistes dedicats, diàriament, a donar sortida a totes les informacions del futbol gallec i, durant el cap de setmana, cobreixen els partits dels equips gallecs de Tercera Divisió; els equips de Regional Preferent de les províncies de A Coruña i Lugo; els equips de Primera Regional de la província de A Coruña, i els equips de Segona i Tercera Regional de les comarques de A Coruña, Costa da Morte i As Mariñas/Arteixo.<sup>627</sup>

**Figura 7.24. Semblança de les portades de 'Depor Sport' i el diari 'Sport', propietat de Zeta**



<sup>626</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de *Depor Sport*, Carlos Voto. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>627</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de *Depor Sport*, Carlos Voto. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

Poder desplegar aquesta cobertura informativa tan detallada del futbol galleg –també ho fan amb menys pàgines l'esportiu *Deporte Campeón* i el generalista *El Ideal Gallego*– és possible gràcies que, segons el director de Comunicació del Deportivo, Rafael Carpacho, “l'àrea d'influència d'una ciutat com A Coruña és menor que les que hi ha a les capitals catalanes. Aquí, en tota l'àrea comarcal de A Coruña hi viuen 350.000 habitants. Aquestes dimensions ens permeten poder fer aquest tractament de la informació i, a més, és una estratègia per vendre més diaris”.<sup>628</sup> Segons el director del diari, Carlos Voto, “la cobertura del futbol modest ha tingut una relació causa-efecte: el futbol modest té a Galícia uns aficionats molt fidels, sobretot a la Costa da Morte i en zones històricament aïllades, en què el futbol ha tingut un efecte de cohesió social; tenim molta demanda d'informació d'aquelles zones i, per tant, les empreses han vist en el diari un espai per publicitar-se ideal”.<sup>629</sup>

Actualment, Ediciones Deportivas Gallegas també publica la revista **RCD**. Aquesta és una publicació bimensual nascuda l'any 2001 sota l'empara directa de la SAE, que tira 24.000 exemplars (temporada 2007-2008) i està distribuïda a casa de cadascun dels abonats a través d'un servei exclusiu de distribució. També es posa a la venda en quioscos al preu de 3 euros. És una revista de luxe impresa tota en quadricromia. Els continguts estan exclusivament relacionats amb la SAE: informació del primer equip i, a partir d'aquí, informació derivada de l'estructura esportiva de l'entitat i les seves societats filials. La revista incideix en aspectes que necessiten un tractament en profunditat –usa preferentment els gèneres del reportatge i l'entrevista– i que volen influir directament als socis; a diferència de *Depor Sport*, “la revista ofereix una informació més institucional”, assumeix el director de Comunicació, Rafael Carpacho.<sup>630</sup> Per exemple, destaquen alguns reportatges destinats a posar de manifest el conflicte que des de fa set anys hi ha entre la SAE i el grup de mitjans de comunicació galleg Voz, que té com a mitjans de referència el diari *La Voz de Galícia* i l'emissora Radio Voz.<sup>631</sup> El número 32 de la revista *RCD*, per exemple, publica un reportatge de sis pàgines, sota l'epígraf “*La Voz de Galícia* contra el deportivismo”, en què es contrasten les informacions publicades en aquest mitjà de comunicació amb les versions oficials de l'entitat, així com també publica una carta

---

<sup>628</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>629</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de *Depor Sport*, Carlos Voto. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>630</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>631</sup> LA VOZ DE GALICIA. [en línia]. <http://www.lavozdegalicia.es/portada/index.htm> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].

d'un accionista del RC Deportivo de la Coruña al director del diari, que no va ser publicada al diari per defensar l'entitat que presideix Lendoiro.<sup>632</sup>

No obstant, el mateix director de Comunicació de l'entitat assumeix que "l'òrgan institucional del club no pot ser ni la revista ni el diari, sinó que l'òrgan fonamental del club és la web; nosaltres des que tenim la web no enviem comunicats de premsa. Considerem que tothom té accés a Internet i els mitjans poden accedir en temps real a la informació que publiquem".<sup>633</sup> La pàgina **web www.canaldeportivo.com** és el mitjà de comunicació del Deportivo més instantani per poder comunicar-se amb els seus públics objectius. La web va ser posada en marxa l'any 2000 a través de la filial del grup, IRIS. No obstant, la responsabilitat dels continguts recau sobre el director de Comunicació de l'entitat. La web de l'entitat ha intentat crear un vincle permanent amb els abonats (23.000) per poder satisfer-los la majoria de necessitats. Per això, és una de les webs que ofereix més serveis B2C de les que s'han analitzat en aquesta tesi doctoral. Entre el març de 2008 i el març de 2009, hi va haver 12.756.160 pàgines vistes i 842.750 usuaris únics. El temps de navegació per la pàgina va ser de 6 minuts i 37 segons de mitjana.<sup>634</sup>

Figura 7.25. Portal [www.canaldeportivo.com](http://www.canaldeportivo.com) [Data de consulta: 1 de novembre de 2008]



<sup>632</sup> RCD. "Así informa La Voz de Galicia" a *RCD*. Núm. 32. La Coruña: RC Deportivo de la Coruña, 2008. p. 26-31.

<sup>633</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>634</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 11 de març de 2009].



A través de la web, l'abonat pot consultar la mateixa informació a què accedeixen els mitjans de comunicació –no s'envien notes de premsa i es vehicula tot a la web–, mirar els resultats dels equips de l'entitat, accedir a la botiga en línia, enllaçar amb les pàgines web de les empreses filials Playa Club ([www.playaclub.net](http://www.playaclub.net)) i Depor Clínica ([www.deporclinica.com](http://www.deporclinica.com)), fer la tramitació de la renovació d'abonaments, descarregar-se els documents per inscriure una nova penya, contactar amb l'entitat per poder fotografiar els menors de 12 anys amb el primer equip, enviar fotografies relacionades amb el *deportivisme* a la pàgina web, accedir al xat i, finalment, opinar a través d'enquestes virtuals o al fòrum, que té lliure accés. Segons Rafael Carpacho, de moment no es plantegen limitar l'accés al fòrum: "Pensem que és un canal de debat i, per tant, mentre no hi hagi expressions que siguin realment ofensives per la integritat de les persones o expressions que puguin constituir un delictes, no intervenim".<sup>635</sup>

La web, però, ha estat clau per posar en pràctica els projectes de televisió i ràdio en línia, tots dos inaugurats el gener de 2007 i, actualment, només en funcionament la televisió ([www.canaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv)). No obstant, destaca el fet de no haver creat cap butlletí electrònic. Carpacho ho justifica per "no entrar en competència amb el nostre diari de pagament".<sup>636</sup>

El 4 de gener de 2007 es va posar en funcionament **Canal Deportivo TV** ([www.canaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv)), una iniciativa feta possible gràcies al *software* llogat a l'empresa LambdaStream, que en aquell mateix moment també va llançar el canal per a l'Ajuntament de A Coruña, [www.coruna.tv](http://www.coruna.tv). En menys d'un mes, el canal del Deportivo va tenir 40.000 visites, amb un temps mitjà de visionat de 10 minuts.<sup>637</sup> Canal Deportivo TV, però, durant la temporada 2007-2008 no tenia una programació en directe les 24 hores, sinó que era un servei de vídeo a la carta amb algunes emissions de programes en directe, sobretot els partits de futbol de l'equip filial, gràcies a l'acord que hi ha amb Telemadrid o TV Autònoma de Canàries. Els canals autònoms cedeixen el senyal i llavors Canal Deportivo TV i acobla el seu propi senyal sonor.<sup>638</sup>

---

<sup>635</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>636</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>637</sup> LAMBDASTREAM. [en línia]. "Lambdastream lanza dos canales de TV por Internet: [www.canaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv) y [www.coruna.tv](http://www.coruna.tv)". [http://www.lambdastream.com/lambda/news/07\\_newchannels?l=ES](http://www.lambdastream.com/lambda/news/07_newchannels?l=ES) [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].

<sup>638</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "canaldeportivo.tv retransmite en directo el Fuerteventura-Deportivo B". 12 d'abril de 2008. <http://www.canaldeportivo.com/servlet/es.iris.servlets.Noticias?accion=4&ver=1&nid=14893&mid=8> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].

En relació amb els continguts, assegura el director de Comunicació de l'entitat, Rafael Carpacho, "volem que el soci i el visitant de la web trobin un contingut diferent al que accedeixen per altres mitjans de comunicació. Emetem reportatges de les empreses propis, emetem les rodes de premsa en directe o actes que faci l'entitat. No tenim una obligació diària per omplir una programació, sinó que creem programes en funció de la vida que genera l'organització". Els continguts d'aquest portal estan agrupats en les següents categories:

- **Destacats:** informacions d'última hora, tant resums de partits, rodes de premsa, com també declaracions de jugadors al finalitzar un enfrontament.
- **Partits:** resums procedents de diverses televisions sobre els últims partits que ha jugat el primer equip.
- **Rodes de premsa:** emissió en diferit de les declaracions dels jugadors i tècnics en les rodes de premsa, després dels entrenaments a la ciutat esportiva d'Abegondo o al finalitzar un partit i, també, declaracions de jugadors a la zona mixta de l'estadi de Riazor després dels partits.
- **Deportivo B:** resums dels partits de l'equip filial procedents de diverses cadenes de televisió.
- **Esdeveniments:** reportatges dels esdeveniments socials de l'entitat, com per exemple presentació de campionats de futbol base, lliurament d'emblemes als socis més antics...
- **Entrevistes:** entrevistes en exclusiva als diversos jugadors de l'entitat. També s'hi penjen talls de veu procedents de diverses cadenes de ràdio on els jugadors han estat entrevistats.
- **Reportatges:** reportatges en exclusiva per al canal de televisió relacionats amb la vida esportiva de l'entitat, primer equip i categories inferiors.
- **Resums i gols:** resums i gols de diverses temporades passades.

Si bé el manteniment tècnic de Canal Deportivo TV el fa l'empresa LambdaStream, la creació de continguts està subcontractada a la productora Triaxis. Segons Carpacho, "nosaltres, des del Departament de Comunicació només donen les ordres del que ha de gravar Triaxis i com s'ha de gravar".<sup>639</sup> Llavors, és la productora qui desplaça els redactors als esdeveniments, grava, edita i penja a [www.canaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv) els vídeos finals. Des del Departament de Comunicació només complementen el treball de Triaxis

---

<sup>639</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

quan pengen vídeos d'altres televisions que fan referència a l'entitat –per exemple, l'emissió que va fer Eurosport del sorteig de la fase de grups de l'última copa de la UEFA, 2008-2009<sup>640</sup>– o documents d'àudio provinents d'altres emissores.

Figura 7.26. Portal [wwwcanaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv) [Data de consulta: 1 de novembre de 2008]



No obstant, Canal Deportivo TV també té una secció destinada a guardar programes antics de **Dépor Radio**. L'octubre de 2008, Dépor Radio no estava en funcionament, ja que l'acord que la feia possible amb Radio Intereconomia (firmat el 18 de gener de 2007)<sup>641</sup> es va acabar al final de la temporada 2007-2008 i, a octubre de 2008 –en el moment en què es van fer les entrevistes corresponents al treball de camp–, s'estava negociant un acord amb una altra emissora per poder usar les seves freqüències de la FM per col·locar la programació.

Fins a l'inici de la temporada 2008-2009, Dépor Radio feia dos programes diaris (de dilluns a divendres, de 15.00 a 16.00 hores i de 20.15 a 21.00 hores) que s'emetien per

<sup>640</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. <http://www.canaldeportivo.tv/> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].

<sup>641</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "El Club firmó esta tarde un convenio por el cual nace Dépor Radio Intereconomia". 18 de gener de 2007. [www.noticias.info/archivo/2007/200701/20070118/20070118\\_255386.shtm](http://www.noticias.info/archivo/2007/200701/20070118/20070118_255386.shtm) [Data de consulta: 13 de setembre de 2008].

les freqüències de Radio Intereconomia a Galícia<sup>642</sup> i per Internet a través de [www.canaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv). L'objectiu de l'entitat, a llarg termini, és tenir una ràdio a la FM amb una programació pròpia continuada, tal com tenen el Sevilla FC o el Real Betis. No obstant, assegura el director de Comunicació, Rafael Carpacho, “considerem que el Departament de Comunicació ja té bones vies de comunicació i, per tant, tampoc hi ha tanta necessitat. Aquí, la gent no té tanta tradició d'escoltar la ràdio com a Barcelona i Andalusia i, per això, no és un tema que ens sembli prioritari”.<sup>643</sup>

### **Real Betis Balompié SAD**

El Real Betis Balompié fa tres temporades que lluita per evitar el descens a Segona Divisió. La temporada 2007-2008 va acabar a cinc punts de la zona de descens, que marcava el Real Zaragoza CD; la 2006-2007, a un punt, i la 2005-2006, a tres.<sup>644</sup> Curiosament, però, la temporada 2005-2006 també va participar a la Lliga de Campions, després de quedar classificat en quarta posició la temporada 2004-2005 i superar la ronda prèvia. El Betis, per tant, va ser el primer equip andalús que va prendre part a la Lliga de Campions.<sup>645</sup>

L'entitat sempre s'ha caracteritzat per tenir uns fans incondicionals –fins i tot mentre militava a Segona Divisió la temporada 2000-2001 va tenir més abonats que durant l'any que va jugar la Lliga de Campions– que han fet del lema “Viva el Betis, *manque pierda*” una frase coneguda arreu del territori espanyol.<sup>646</sup> Però, a la vegada, des de fa temps, l'entitat sempre ha estat involucrada en la inestabilitat accionarial amb els repetits intents del màxim accionista Manuel Ruiz de Lopera de vendre les seves accions de la societat. Finalment, el 30 de juliol de 2008 el Betis va fer públic un comunicat on assegurava que Lopera havia iniciat el procés de venda del seu paquet accionarial al grup BSpport, dirigit per Francisco Sánchez Quintana (promotor immobiliari), Pedro Muñoz Díaz (exdirectiu del BBVA), Juan de Dios Donaire (advocat) i Mariano Fernández (antiquari).<sup>647</sup>

Si bé la participació a la Lliga de Campions no va servir per augmentar la massa d'abonats de l'entitat, sí que va servir per poder modernitzar-se, assegura el director de

---

<sup>642</sup> Dépor Radio es va poder escoltar durant l'any 2007 per les freqüències del 90.6 FM (A Coruña), 97.3 FM (Ferrol), 90.2 FM (Santiago de Compostel·la), 95.9 FM (Lugo), 106.0 FM (Pontevedra), 106.7 FM (Vigo) i 105.5 FM (Ourense).

<sup>643</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>644</sup> LNFP. [en línia]. <http://www.lfp.es/> [Data de consulta: 17 d'agost de 2008].

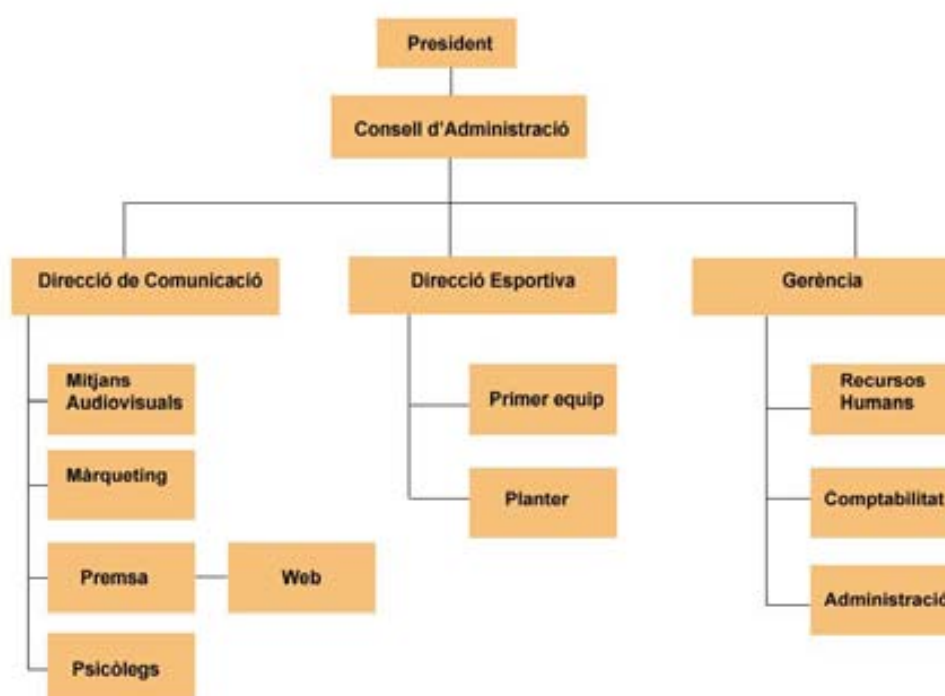
<sup>645</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>646</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>647</sup> SPORT. “Lopera vende” a *Sport*, 31 de juliol de 2008. p. 24.

Comunicació de l'entitat, Ivan Larriba.<sup>648</sup> Com veurem a continuació, la temporada a l'elit europea juntament amb l'any del centenari (2007) van servir per reestructurar l'estructura de comunicació de l'entitat. El canvi més important és l'arribada d'un director de Comunicació, Ivan Larriba, que de la mà del conseller delegat del moment, Manuel Ruiz de Lopera, aglutina sota una mateixa àrea els departaments de Màrqueting, Psicologia i Premsa i Mitjans Audiovisuals. A més, controla el contacte amb els mitjans i les empreses de comunicació externes que treballen pel club. A la temporada 2007-2008 eren Tu Eres Noticia, Boudere Consulting, Plural Evento i TCM Comunicació.<sup>649</sup> Amb Larriba, treballen en el Departament de Premsa i Mitjans de Comunicació 9 periodistes, 3 tècnics i 21 col·laboradors externs.<sup>650</sup>

Figura 7.27. Organigrama del Real Betis Balompí SAD.<sup>651</sup>



La **web (www.realbetisbalompie.es)** és el mitjà de comunicació més ràpid que té l'entitat per poder-se posar en contacte amb els seus públics objectius de forma immediata. Durant la temporada 2007-2008, tenia una mitjana de 250.000 usuaris únics i

<sup>648</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompí, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>649</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompí, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>650</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompí, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>651</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompí, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

1.200.000 pàgines vistes al mes.<sup>652</sup> Aquesta pàgina web és una coproducció entre el Real Betis i l'empresa andalusa Boudere Consulting.

Per una banda, Boudere Consulting s'encarrega de "les actualitzacions que no estan relacionades amb les notícies (resultats, plantilla dels equips, lligues, directiva) i les actualitzacions relacionades amb el disseny, a part de gestionar l'allotjament i la gestió de correu electrònic en servidors propis d'Internet"<sup>653</sup>. D'aquesta manera, explica el gerent de l'empresa, Joaquín Utera, "l'entitat no necessita tenir una plantilla de treballadors, un dissenyador i un programador amb els costos que això suposa. Tot el que fa Boudere necessita disseny html i flash, programació PHP i gestió de bases de dades MYSQL i disposar de personal especialitzat té un alt cost".<sup>654</sup>

Per altra banda, el Real Betis pot actualitzar les seccions de notícies, agenda, abonats, club i fòrums d'opinió. Aquest fòrum d'opinió és controlat per evitar que hi hagi informacions que puguin afectar l'activitat de l'entitat. Segons Ivan Larriba, "la web ens permet tenir mecanismes d'interactivitat amb els seguidors: permet renovar els abonaments per Internet, posar un servei de compra d'entrades en línia pels partits importants i, sobretot, permet als socis accedir al vídeo xat bètic, on jugadors i aficionats poden *xatejar* durant un temps determinat".<sup>655</sup>

A més a més, a través d'Internet es pot accedir a dos mitjans importants per l'entitat: el canal a YouTube i la ràdio. A **YouTube (www.realbetisbalompietv.net)** els bètics poden trobar penjades a Internet tot tipus d'informacions audiovisuals relatives a l'entitat, usant formats informatius o interpretatius (d'entrevistes, reportatges).<sup>656</sup> Aquest canal té una particularitat que ni el canal YouTube del FC Barcelona ni el del Real Madrid tenen: el Real Betis permet als diversos simpatitzants enviar vídeos domèstics (de no més de 10Mb) a aquest mitjà per poder penjar a Internet i posar a disposició del públic en general. Amb aquesta iniciativa, el Betis pretén universalitzar l'entitat, és a dir, crear "la televisió dels bètics de l'Univers".<sup>657</sup>

---

<sup>652</sup> Informació proporcionada en conversa amb el gerent de Boudere Consulting, Joaquín Utera. [Data d'entrevista: 18 d'agost de 2008].

<sup>653</sup> Informació proporcionada en conversa amb el gerent de Boudere Consulting, Joaquín Utera. [Data d'entrevista: 18 d'agost de 2008].

<sup>654</sup> Informació proporcionada en conversa amb el gerent de Boudere Consulting, Joaquín Utera. [Data d'entrevista: 18 d'agost de 2008].

<sup>655</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>656</sup> REAL BETIS BALOMPIE. [en línia]. <http://es.youtube.com/realbetisbalompietv> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

<sup>657</sup> REAL BETIS BALOMPIE. [en línia]. <http://es.youtube.com/realbetisbalompietv> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

**Figura 7.28. Enviament de vídeos domèstics a Real Betis Balompié TV.**  
Font: [www.realbetisbalompietv.net](http://www.realbetisbalompietv.net) [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].



A més a més, a través de YouTube els aficionats poden recuperar les emissions del programa *La hora verde*, que s'emetia per Giralda TV, de Sevilla, en format analògic des de 2005 fins a 31 de desembre de 2007. Era un programa fet per la productora TCM Comunicació i estava dedicat exclusivament al Real Betis Balompié. El programa va estar a la programació del canal local de Sevilla fins que Giralda TV va canviar de propietaris i va passar a ser CRN Giralda.<sup>658</sup> El Betis considera aquest canal a YouTube la televisió de l'entitat. Segons Larriba, “en deixar de tenir un programa en un canal en analògic hem apostat per la televisió a través d'Internet. Aquest tipus de televisió et dona més avantatges que la terrestre, ja que en el futur haurem de tenir llicència de TDT. En perdre l'espai a Giralda TV, no ens podem arriscar a fer un canal en analògic sense tenir segur si tindriem llicència de TDT”. El canal a YouTube és, segons Larriba, “part del projecte de televisió a través d'Internet que estem desenvolupant”.<sup>659</sup>

<sup>658</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>659</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

Internet també és una de les portes d'accés a **Radio Betis**; l'altra és pel 89.6 de la FM. La ràdio comença la seva activitat a través de l'empresa Radio Betis Balompié, SL, que té el seu inici d'operacions el 31 de juliol de 2007.<sup>660</sup> La ràdio neix amb motiu del centenari de l'entitat i la seva primera retransmissió és el partit que el Betis va guanyar per 1-0 al vigent campió d'Europa, l'AC Milan, al Ruiz de Lopera de Sevilla amb motiu dels cent anys de l'entitat verd-i-blanca (9 d'agost de 2007). Radio Betis es crea per tal de ser el mitjà de referència de l'entitat i el que primer dona les informacions. En aquest sentit, les exclusives es donen per Radio Betis. "No hi pot haver cap altre mitjà que s'avanci a donar les informacions de l'entitat", sentència Larriba.<sup>661</sup>

La ràdio va començar amb només 2.000 watts de potència i catalogada com una ràdio cultural fins que va rebre una freqüència del Ministeri d'Indústria.<sup>662</sup> L'estudi d'audiència d'Infortécnica de l'octubre de 2008 indicava que l'emissora era coneguda per un 26,3% dels habitants de Sevilla capital, tenia un *share* diari del 3,3% i s'escoltava 3,4 minuts de mitjana diaris per persona. A la resta de la província, Radio Betis era coneguda pel 20,6% de la població, tenia un *share* del 3,7% i s'escoltava 3,8 minuts diaris de mitjana per habitant.<sup>663</sup>

Radio Betis va iniciar-se amb una programació pròpia que cobria les franges horàries de deu del matí a quatre de la tarda i de set a nou del vespre. Al cap d'un any, els 5 periodistes propis que hi treballaven i els 21 col·laboradors havien fet que la ràdio pogués tenir programació pròpia continuada i no repetida de set del matí a deu del vespre. Igualment com passa amb la seva homòloga del Sevilla FC, la ràdio ha estructurat la seva programació combinant la informació generalista amb la informació especialitzada del Betis.<sup>664</sup> Com a programes generalistes destaquen els magazíns matinals *Despierta ya* (de 7.00 a 10.00 hores) i *Las mañanas de Radio Betis* (de 10.00 a 14.00 hores) i el programa de tardes *Zona verde* (de 16.00 a 19.00 hores). A més a més, la franja horària de vuit a nou del vespre sempre es guarda per a programes no esportius, amb varietat de

---

<sup>660</sup> REGISTRO MERCANIL DE SEVILLA. [en línia]. "Datos generales". <file:///C:/Documents%20and%20Settings/XP/Configuraci%F3n%20local/Archivos%20temporales%20de%20Internet/Content.IE5/KN000UTA/InformacionMercantil.html#especiales> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

<sup>661</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>662</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>663</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. *Estudio de audiencia "Radio Betis"*. Barcelona: Infortécnica, octubre de 2008. <http://www.audiencia.org/estf.php?orden=f&muestra=Andalucia> [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].

<sup>664</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].



temàtiques (astrologia, literatura, medicina, religió...), o programes especials amb motiu de la Setmana Santa o el Carnaval.

La ràdio, però, té la seva raó de ser per emetre informació especialitzada del Real Betis Balompié. A part de l'*Informativo Real Betis* (de 10.00 a 10.30 hores), destaca *La hora de la verdad* (dimecres i divendres de 19.00 a 20.00 hores), que és el programa que marca la línia editorial de l'emissora i la filosofia del Betis. "Explica als bètics la veritat sobre els diversos esdeveniments que passen amb documents a la mà; és el programa de referència", afirma Ivan Larriba.<sup>665</sup> Aquest programa reflecteix la voluntat de Radio Betis: "Tenir un mitjà de comunicació propi per no pagar el preu de la no comunicació".<sup>666</sup> *La onda verde* (de 14.30 a 16.00 hores) és, juntament amb l'anterior, l'altre programa estrella de l'emissora. El programa s'emet diàriament de dilluns a divendres; els dilluns es fa des d'un restaurant i està destinat a la interacció entre socis i membres de l'entitat per comentar l'actualitat del Real Betis. El conseller delegat, Manuel Ruiz de Lopera, ha estat durant moltes edicions el protagonista dels dilluns d'aquest programa, sent el moment que els aficionats enviaven a través d'Internet els comentaris pel màxim accionista i aquest els contestava en directe. Al costat de *La hora de la verdad* i *La onda verde* destaquen programes com *La cantera* (de 14.00 a 14.30 hores), destinat a donar informació sobre les categories inferiors de l'entitat; *Más allá de las fronteras* (dissabte de 16.00 a 17.30 hores), destinat als bètics que estan vivint fora d'Espanya, i les retransmissions esportives dels equips inferiors englobades dins el *Carrusel de cantera* (dissabte i diumenge de 10.30 a 14.00 hores) i les del primer equip amb *El partido* (segons horari marcat per la LNFP).

L'últim projecte de Radio Betis ha estat la negociació amb la barcelonina Radio Integración per poder emetre també a Catalunya el programa de *La onda verde*. Radio Integración és una ràdio destinada a la comunitat immigrant a Catalunya i, segons Larriba, "usar-la per emetre un dels nostres programes seria ideal per aproximar-nos a la comunitat andalusa que hi ha a Barcelona".<sup>667</sup>

A part dels mitjans audiovisuals, el Real Betis disposa de les seves publicacions escrites. Amb motiu del centenari de l'entitat, el Betis va crear ***La Revista Oficial del Centenario***, que va sortir mensualment durant tot l'any 2007 amb una tirada de 15.000 exemplars per

---

<sup>665</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>666</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>667</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

número. Era una revista gratuïta que constava només de deu únics números col·leccionables. El primer número neix el primer de gener i estava editat i dissenyat per Nuevo Concepto Ediciones, SL i comercialitzat per Plural Evento.<sup>668</sup> Per tant, tot i ser una publicació oficial del club, la seva realització va estar externalitzada. La revista tenia informació de l'actualitat dels actes del centenari, la història de l'entitat, notícies d'actualitat, informació sobre les penyes i espai per als veterans.

Els aficionats poden tenir informació de l'entitat a través del diari oficial, que surt el dia després del partit, igualment com va fer el seu rival de la ciutat, amb *SFC Periodico*. Inicialment, va néixer durant la temporada 2007-2008 amb el títol **100% Betis** i tenia externalitzada la seva edició en una filial del Grupo Expresate. *La capçalera 100% Betis* es va publicar fins al novembre de 2008 i, després d'un mes i mig de remodelació i correcció d'errades de disseny<sup>669</sup>, va sortir a la llum **Actualidad Verde y Blanca**, com a hereu del diari anterior el gener de 2009 i externalitzat a l'empresa Plural Eventos. El periòdic té 10.000 exemplars de tirada, amb la crònica i les informacions relatives al partit del dia anterior i a la resta de l'actualitat del Betis entre edició i edició. Per a la redacció combina els formats informatius, d'entrevista, reportatge... El periòdic es ven als quioscos per 1 euro o per subscripció. Tot i està fet per una empresa externa, el periòdic manté estretes sinèrgies amb el Betis; per exemple, manté el director de Comunicació del Betis dins l'*staff* de la publicació o usa els membres del Departament de Comunicació<sup>670</sup> o jugadors<sup>671</sup> com a articulistes o promocionar els productes i mitjans propis.

### **Club Atlético Osasuna**

El Club Atlético Osasuna és el quart club (no SAE) que participa de la Primera Divisió espanyola i és el màxim representant futbolístic d'una comunitat autònoma com Navarra, vinculada històricament al territori d'Euskal Herria. Tot i haver participat a la ronda prèvia de la Lliga de Campions la temporada 2006-2007 i, a causa de la seva eliminació davant l'Hamburg SV alemany haver participat a la Copa de la UEFA de 2007<sup>672</sup>, el CA Osasuna no oblida que "el propi d'un club com Osasuna, condicionat en la seva capacitat econòmica, restringit en els seus recursos i representant d'una població molt inferior en

---

<sup>668</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>669</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 12 de desembre de 2008].

<sup>670</sup> LARRIBA, I. "Mamá quiero ser artista" a *100% Betis*, 28 d'abril de 2008. p. 11.

<sup>671</sup> DOBLAS, T. "Yo no vi jugar a mi ídolo" a *100% Betis*, 28 d'abril de 2008. p. 18. Es dona la casualitat que el porter del Betis de la temporada 2007-2008 Toni Doblàs a més a més de jugar a futbol estudiava periodisme.

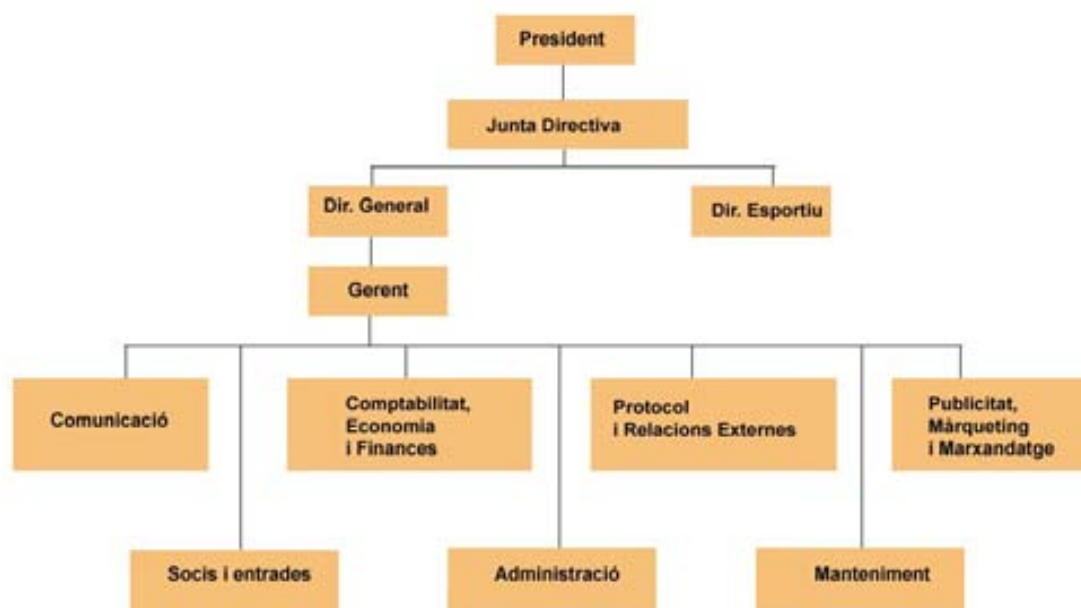
<sup>672</sup> CA OSASUNA. "Por muy poco" a *Osasuna*. Núm. 21, Octubre de 2006. Pamplona: CA Osasuna, p. 18 i 19.

número a la que hi ha a les grans capitals, seria vincular tots els esforços a allargar la seva estada a la màxima categoria del futbol espanyol".<sup>673</sup>

La participació a la prèvia de la Lliga de Campions i a la Copa de la UEFA, posteriorment, no han modificat l'estructura del club. Això sí, el Departament de Comunicació (amb dues persones a temps complet i dues a temps parcial durant la temporada 2007-2008) va haver de donar sortida a un volum major d'informació que la que diàriament requereixen els vuit diaris, set canals de televisió i sis emissores de ràdio que habitualment segueixen l'actualitat del club.<sup>674</sup> En total, durant la temporada 2007-2008 vint periodistes de mitjana diària cobrien els entrenaments, i fins a cinquanta anaven a l'estadi Regne de Navarra els dies de partit.<sup>675</sup> Aquest Departament, per tant, no va assumir un rol superior amb la participació del club a les competicions europees, sinó que va continuar al mateix pla d'igualtat jeràrquica que els departaments de Protocol i Relacions Externes; Publicitat, Màrqueting i Marxandatge; Comptabilitat, Economia i Finances; Socis i Entrades; Administració; i Manteniment.<sup>676</sup>

Figura 7.29. Organigrama del CA Osasuna.

Font: [www.osasuna.es](http://www.osasuna.es) [Data de consulta: 20 de març de 2008]



<sup>673</sup> CA OSASUNA. "Osasuna sigui abriendo caminos en Europa" a *Osasuna*, Núm. 21, octubre de 2006. Pamplona: CA Osasuna, p. 12-17.

<sup>674</sup> La llista de mitjans de comunicació que habitualment cobreixen la informació del club la formen: *Diario de Navarra*, *Diario de Noticias*, *Diario Gara*, *Diario Berria*, *ADN*, *As*, *Marca*, *Navarrasport*, Agencia EFE, Onda Cero Radio, Radio Pamplona (SER), Radio Navarra (COPE), RNE, Euskadi Irratia, Radio Euskadi, TVE, Canal 4 Localia, Canal 6 TV, Popular TV, ETB, Antena 3 i Tele 5.

<sup>675</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de Premsa del CA Osasuna, Guillermo Pérez. [Data d'entrevista: 18 de març de 2008].

<sup>676</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de Premsa del CA Osasuna, Guillermo Pérez. [Data d'entrevista: 18 de març de 2008].

Sobre el cap de premsa (Guillermo Pérez Azcona) recau la responsabilitat de la comunicació del club, l'emissió de notes de premsa, el manteniment de la web oficial (vegeu figura 7.29), les relacions externes i la comunicació amb la resta de mitjans. Per estructurar aquestes relacions amb els públics objectius, el club ha desenvolupat tres mitjans de comunicació propis: la web, el butlletí informatiu i la revista oficial.

Figura 7.30. Hemeroteca de la web del CA Osasuna.

Font: [www.osasuna.es](http://www.osasuna.es) [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].



La pàgina web ([www.osasuna.es](http://www.osasuna.es)) és el mitjà de comunicació més seguit per la massa social i més actualitzat pel que fa a la informació dels equips de l'entitat.<sup>677</sup> El desembre de 2008, moment en què es va tancar el treball de camp, va tenir 355.534 pàgines vistes i 48.377 usuaris únics. Des de 2006, està disponible en castellà, basc i anglès. La primera pàgina web del club data de 1998, però posteriorment hi ha hagut diverses actualitzacions (2000, 2002 i 2005) fins a arribar a la configuració actual.<sup>678</sup> La web destaca per la senzillesa en la seva configuració i la poca presència de serveis

<sup>677</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de Premsa del CA Osasuna, Guillermo Pérez. [Data d'entrevista: 18 de març de 2008].

<sup>678</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del CA Osasuna, Guillermo Pérez. [Data d'entrevista: 18 de març de 2008].

multimèdia. De forma permanent, només hi ha una galeria d'imatges<sup>679</sup> de diversos partits i, puntualment, s'habiliten els serveis de descàrrega de protectors de pantalla i fons d'escriptori personalitzats per a PC. Passa igual amb els serveis interactius, com les enquestes i els xats, que només estan actius de forma puntual. Per tant, els socis i simpatitzants només disposen, de forma permanent, de la botiga en línia<sup>680</sup>, la possibilitat de crear penyes en línia, la bústia de suggeriments, el contacte amb el defensor del soci i la descàrrega dels comptes anuals. A més a més, poden descarregar-se la revista *Osasuna* en PDF<sup>681</sup> i consultar una hemeroteca amb resums de premsa d'alguns dels partits més destacats dels últims temps.

La Fundació Osasuna té la seva pròpia pàgina **web (www.fundacionosasuna.com)**, i també s'hi accedeix per un enllaç dins de la pàgina web del club. La Fundació gestiona l'activitat social del club, a la vegada que s'encarrega de la política de fidelització a través del Club Osasunista, els membres de la qual disposen de diversos avantatges econòmics a la botiga oficial, servei de compra d'entrades o altres establiments navarresos. A més, la Fundació és membre fundadora del Centre de Perfeccionament i Ajuda al Futbol Base Navarrès, amb seu a les instal·lacions de Tajonar.<sup>682</sup> La web de la Fundació és merament informativa, amb enllaços a les diverses activitats que organitza de caire social i formatiu. Finalment, té un enllaç a la web del Centre de Perfeccionament de Taponar (www.tajonar.es).

Quant a les publicacions impreses, en primer lloc cal destacar el **Boletín Informativo Osasuna**. Durant la temporada 2007-2008, la seva tirada era de 6.000 exemplars i es reparteix de manera gratuïta els dies que es juga un partit oficial a l'estadi Regne de Navarra. Els seus continguts són merament informatius i relacionats principalment amb el partit que se celebra. A part de les informacions i les classificacions de la Lliga, destaquen les entrevistes en profunditat amb els protagonistes del matx.<sup>683</sup> Es reparteix a l'estadi des de fa 30 anys i està fet per una empresa externa (Gótica Ediciones), tot i que els continguts són revisats des del club.

La revista **Osasuna** és la revista oficial del club, i durant la temporada 2007-2008 tenia una tirada de 5.000 exemplars per número. Surt a la venda en els principals quioscos i

---

<sup>679</sup> CA OSASUNA. [en línia]. <http://www.osasuna.es/dev/actualidad/galeriafotografica> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

<sup>680</sup> CA OSASUNA. [en línia]. <http://www.osasuna.es/tiendaonline/> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

<sup>681</sup> CA OSASUNA. [en línia]. <http://www.osasuna.es/dev/actualidad/revista> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

<sup>682</sup> CPAFBN. [en línia]. <http://www.tajonar.es/es/quienes-somos/> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

<sup>683</sup> CA OSASUNA. "Entrevista a Raúl García: 'Si hago las cosas bien es porque me enseñaron en Osasuna'" a *Boletín Informativo Osasuna*. 25 de febrer de 2008, p. 10-11.

llibreries de Navarra a un preu de 3 euros. També existeix la possibilitat de subscriure's a la revista abonant quatre euros al començament de temporada. Es publiquen, des de fa set anys, quatre números per temporada. Aborda l'actualitat del CA Osasuna en profunditat amb articles d'opinió, entrevistes i reportatges. Tot i que els continguts estan redactats pel club, el disseny i la maquetació són de l'empresa EGN Comunicació.

A diferència de les publicacions de l'altre club d'Euskal Herria analitzat (Athletic Club de Bilbao), les dues publicacions de l'Osasuna tenen el castellà com a llengua principal. En la revista oficial s'usa el basc només per un parell de pàgines a cada edició en forma de resum dels continguts més importants. En el butlletí, el basc està només destinat a una única pàgina, "Osasuna Pauso Pausoz".<sup>684</sup>

### *7.2. Els seguidors. Interaccions comunicatives entre grups de fans. El cas del FC Barcelona*

Johan Cruyff, exentrenador del FC Barcelona i un dels personatges més importants de la història d'aquest club<sup>685</sup>, va ser el creador d'una de les expressions que més han calat dins l'afició barcelonista: l'entorn (Santos, 2008: 10). Però, què és l'entorn? Segurament, una paraula abstracta que pot tenir un significat per a cada ocasió i, per tant, també quan parlem del FC Barcelona. Que el club català, pel fet de no haver estat convertit en Societat Anònoma Esportiva en aplicació de la Llei 10/1990, encara sigui governat per una Junta Directiva sorgida d'unes eleccions democràtiques en les quals participen tots els seus socis ha creat una relació de pertinença molt forta entre l'entitat i els seus associats i, a la vegada, amb uns mitjans de comunicació que han assumit un rol de vigilància i control del club per defensar els interessos de socis i aficionats (Santos, 2008: 10). Aquests mitjans de comunicació, aficionats, penyes i grups d'animació, els grups de poder que es creen entre aquests, jugadors i exjugadors, directius i exdirectius... tots són components que formen part de l'entorn del FC Barcelona. Tal com el defineix Santos (2008: 13), l'entorn són aquelles "forces externes o nascudes des del mateix club que hi ha donat suport i l'han desestabilitzat".

Com veiem, a aquest entorn també hi participen els socis i aficionats. Avui en dia, amb l'aparició de les TIC, aquets ja no són un actor que només expressa la seva opinió cada

---

<sup>684</sup> CA OSASUNA. "Egoera Iarrian" a *Boletín Informativo Osasuna*, 24 de febrer de 2008, p. 29.

<sup>685</sup> Entre els anys 1988 i 1996, Johan Cruyff va ser entrenador del primer equip del FC Barcelona, sent el creador del famós equip del *Dream Team*, que va aconseguir la primera Copa d'Europa de l'entitat a l'estadi de Wembley contra la Sampdoria el 1992. El defensa holandès Ronald Koeman va marcar de falta en el temps afegit l'únic gol del matx.

vegada que va a l'estadi o durant el període electoral que hi ha al club cada quatre anys. Els socis i aficionats del FC Barcelona, igualment com els de la majoria d'organitzacions esportives professionals, han usat les TIC per buscar i crear plataformes d'opinió que els projectin socialment. Per una banda, les edicions digitals dels mitjans escrits (*Sport, El Mundo Deportivo, Marca i AS*) permeten comentaris dels aficionats a les notícies que aquests mitjans publiquen. Per l'altra, a l'entorn dels clubs i SAE de la LNFP trobem diversos exemples de webs no professionals, no només de webs de penyes, sinó també pertanyents a altres col·lectius (periodistes, grups radicals...) o gestionades de forma individual per socis o simpatitzants: a València, plataformes d'opinió com Foro Che o Ciberche<sup>686</sup>; a Pamplona, els membres de Forum Osasuna; a Bilbao, els gestors d'Aupa Athletic, que tradicionalment s'han desmarcat de la línia oficial del club<sup>687</sup>; Espanyol Femenino i Fuerza Perica al RCD Espanyol, o, finalment, Real Madrid Fans, realmadrid-futbol.com o Real Madrid Site pel que fa al club blanc.

En general, però, en l'estudi dels grups radicals de seguidors del futbol espanyol, l'historiador Carles Viñas (2005: 94) apunta que "en les diverses pàgines web oficials [dels grups radicals] que van començar a proliferar a la xarxa, qualsevol ciutadà podia accedir a un ampli contingut, estructurat en apartats com el de fotografies, càntics, cròniques dels partits, seccions, enllaços, notícies, venda de material, història del grup o fòrums, que generalment es feien servir per comentar les activitats del grup o veure comentaris pejoratius cap als grups rivals". En aquest sentit, afirma l'investigador de la Universitat de Barcelona, "Internet és la seva nova arma" (Viñas, 2005: 94).

En el cas del FC Barcelona, hi ha una bona llista de webs no oficials que formen part d'aquest entorn, a vegades defensor, d'altres desestabilitzador. Aquí se'n reflecteixen algunes –no obligatòriament de penyes reconegudes pel club– amb el contingut principal de cadascuna:

---

<sup>686</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del València CF, Àlex Navarro [Data d'entrevista: 22 d'abril de 2008].

<sup>687</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

**Figura 7.31. Relació de pàgines web no oficials del FC Barcelona<sup>688</sup>.  
[Data de consulta: 19 d'agost de 2008]**

| <b>URL</b>   | <b>Contingut</b>  | <b>Emissor</b>   |
|--|---|--|
| <a href="http://www.webdelcule.com">www.webdelcule.com</a>               | Web personal feta des de Madrid sobre actualitat de l'entitat. La web és la més completa a nivell multimèdia, per l'ús de vídeos, enllaços a l' <i>streaming</i> de les principals emissores de ràdio o galeria d'imatges. A més, hi ha una base de dades històrica de la Lliga i un directori de clubs internacionals. | L'emissor d'aquesta pàgina es fa dir Enrique, no deixa cognom. És de Jaén i a la presentació deixa clar que és un projecte personal. |
| <a href="http://www.elentorno.com">www.elentorno.com</a>                 | Web informativa del FC Barcelona, amb enllaços a estadístiques, notícies i reportatges, enquestes, xats o fòrums.   | Pàgina web realitzada per periodistes esportius de mitjans de comunicació catalans ( <i>El Periódico</i> o COM Radio).               |
| <a href="http://www.buxaweb.com/buxabarsa">www.buxaweb.com/buxabarsa</a> | Secció d'una web educativa realitzada des de Granollers des del 1998. A la secció dedicada al FC Barcelona hi ha una base de dades de la història i resultats del primer equip.   | Web elaborada per Julià Buixadera Vilà, professor d'ensenyament secundari.   |
| <a href="http://www.fcbarcelonaweb.com">www.fcbarcelonaweb.com</a>       | Pàgina dedicada al FC Barcelona i a les seves seccions professionals (futbol, bàsquet, handbol i hoquei patins), així com a altres informacions institucionals.   | És una pàgina realitzada per Roger Soler Visa, soci 76.406 del FC Barcelona.   |
| <a href="http://www.pelikano.es">www.pelikano.es</a>                     | Pàgina web sobre l'actualitat del club. S'hi reflecteixen notícies poc habituals als mitjans (rumurologia, filtracions...), així com també alguns reportatges d'investigació i opinions.  | Pàgina web realitzada per periodistes esportius dels mitjans de comunicació a Catalunya ( <i>El Mundo Deportivo</i> o Cadena SER).   |
| <a href="http://www.forumsamitier.cat">www.forumsamitier.cat</a>         | Web de l'associació Fòrum Samitier, impulsada per l'empresari Jaume Llauredó el 1990. L'associació va néixer per promoure el debat sobre temes esportius i culturals, especialment del FC Barcelona.  | Jaume Llauredó, empresari català i vice-president del FC Barcelona entre el 2000 i el 2001.  |
| <a href="http://www.boixosnois.com">www.boixosnois.com</a>               | Pàgina web del grup d'aficionats radical del FC Barcelona, Boixos Nois, actualment, manté una línia editorial contrària a la junta de Laporta a causa de la política  | Web elaborada pel grup radical del FC Barcelona, Boixos Nois.  |

<sup>688</sup> Informació proporcionada en conversa amb el redactor en cap d'Internet del diari *Sport*, Josep Capdevila. [Data d'entrevista: 3 de juny de 2008].



|   |  |  |
|---|--|--|
|   | de no violència que va impulsar l'entitat i va suposar l'enfrontament amb aquest col·lectiu. Té espais per a fotografies, fòrums i notícies. |  |
| <a href="http://wikicule.wikispaces.com/">http://wikicule.wikispaces.com/</a> | Projecte wiki dedicat a la informació del FC Barcelona iniciat el 4 d'agost de 2007.   | Aquest projecte està allotjat a wikispaces, gestionat per l'empresa nord-americana Tangient Llc.   |
| <a href="http://www.uncritvalent.com">www.uncritvalent.com</a>                | Pàgina web de la plataforma opositora a Joan Laporta, Un Crit Valent, creada l'estiu del 2001.   | Jordi Medina és el líder de la plataforma, precandidat a les eleccions del FC Barcelona el 2003 i el 2006. En cap de les dues va superar el nombre de signatures per ser candidat oficial. |

Juntament amb les pàgines web, els blocs també són importants per projectar públicament les diverses veus de l'entorn. Professionalment, algunes edicions digitals de diaris esportius, com per exemple *Marca* (López i Pereira, 2007) o *El Mundo Deportivo*<sup>689</sup>, tenen la seva pròpia zona de blocs dedicats a l'actualitat blaugrana; a més, periodistes com Enric Banyeres (<http://banyeres.blogspot.com>) o Jordi Badia ([www.jordibadia.cat](http://www.jordibadia.cat)) tenen el seu espai propi a la blocosfera. El cas de Jordi Badia és especialment rellevant a l'actualitat, ja que després d'estar com a director de Comunicació del club des de 2003, amb l'arribada de Joan Laporta va ser un dels damnificats després de la moció de censura que va haver-hi al club el 6 de juliol de 2008. Des de fora, s'ha convertit en un opinador privilegiat del que passa a l'entitat.

Però la senzillesa dels blocs permet que no només els periodistes es converteixin en opinadors, sinó que qualsevol aficionat pot crear el seu bloc i convertir-se en part d'aquest entorn mediàtic que envolta, tradicionalment, el FC Barcelona. Fins i tot, el format bloc ha permès als penyistes tenir una plataforma més senzilla que l'espai web per tenir vida a la xarxa. Per exemple, el grup opositor a la junta de Joan Laporta, dirigit pel professor de la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) i president de la Penya Mil·lenni de Sant Cugat del Vallès, Jaume Guixà, té el seu propi bloc: <http://jaumeguixa.blogspot.com/>.

Aquest segon punt del setè capítol de la tesi, però, està dedicat a analitzar les iniciatives comunicatives d'un grup molt concret de seguidors del FC Barcelona: els grups

<sup>689</sup> EL MUNDO DEPORTIVO. [en línia]. <http://blogs.mundodeportivo.es/> [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].

d'animació. Aquests grups, tot i que la majoria han acabat sent penyes oficials del club – nosaltres ens centrem en aquest subgrup–, molts d'ells han nascut fora de l'oficialitat, influenciats pels models d'animació que els aficionats britànics i italians van introduir a Espanya durant el Mundial de 1982, però assumint els postulats de la no violència com a eix central del seu ideari a diferència dels grups pioners, per exemple, els Boixos Nois (Viñas, 2005).

### 7.2.1. Grups d'animació a l'entorn blaugrana. Una introducció

L'article 9.2 dels Estatuts del FC Barcelona és el que reconeix l'existència de les penyes com a “associacions que donin suport a la finalitat del FC Barcelona” (FC Barcelona, 2001: 7). A inici de la temporada 2008-2009, el club tenia 1.462 penyes repartides amb 34 àrees geogràfiques.<sup>690</sup> No obstant, els Estatuts del club no fan distinció entre les penyes i els grups d'animació (els que actualment reconeix el FC Barcelona: Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Dracs 1991, Sang Culé Cor Català i Penya Almogàvers), quan a la pràctica hi ha una clara diferència entre les activitats d'uns i altres.

Encara que alguns grups d'animació hagin pogut assumir l'*estatus* oficial de penya –fet que els reporta certs beneficis i contraprestacions al gaudir del beneplàcit de la Junta Directiva, que fins i tot estableix polítiques d'aproximació a aquests (Viñas, 2005: 91)– aquests es desmarquen del funcionament de les penyes locals, que centren la seva activitat a ser “els cònsols del club” en una àrea geogràfica concreta.<sup>691</sup> L'historiador Carles Viñas (2006: 42) afirma que les penyes actuen com a “prolongació de l'entitat esportiva” a les diverses poblacions on estan implantades i exerceixen de punt de trobada i de reunió dels seguidors de la població gràcies al local social que la majoria té. L'investigador català explica com, en el naixement dels grups radicals a Espanya, “aquest tipus d'agrupacions de tipus tradicional [les penyes] solien estar comandades per associats més veterans, les idees i la voluntat dels quals no estaven precisament en la línia de les dels més joves. La formació dels primers grups radicals es pot entendre com una forma d'emancipació en relació amb les velles estructures de penyistes que hi havia a la majoria de clubs” (Viñas, 2006: 42-43).

---

<sup>690</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat\\_penyes/llistat\\_penyes.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat_penyes/llistat_penyes.html) [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].

<sup>691</sup> Informació proporcionada en conversa amb el delegat al Consell Consultiu de Penyes del FC Barcelona (Grup de treball d'animació), Joan Giménez. [Data d'entrevista: 26 de juny de 2008].

A diferència d'aquestes estructures tradicionals, doncs, els grups d'animació estaran formats per socis de qualsevol zona geogràfica, tenint com a objectiu la creació d'una atmosfera pròpia a l'estadi o pista on juga l'equip. Per això, la majoria d'ells basen la seva activitat a partir de l'establiment de complicitats amb els jugadors. És el que a la majoria de lligues europees s'ha anomenat *Fan clubs*.<sup>692</sup> En la tipologia de seguidors que presenta Crawford (2004), aquests grups d'animació serien representants dels estaments de seguidors devots i professionals.

Tot i els estudis sobre el fenomen dels grups d'animació a Espanya (Acosta i Rodríguez, 1989; Dúran, 1991, 1995 i 1996; Viñas, 2005 i 2006), manca encara un estudi detallat sobre la comunicació d'aquests grups al país. De moment, la llista de grups radicals i de *fanzines* publicada per Carles Viñas el 2005 en el seu llibre *El Mundo Ultra* (Temas de Hoy) és l'aproximació més fiable a la manera com aquests grups radicals han de posar-se en contacte amb els seus membres. El motiu per haver seleccionat els grups d'animació del FC Barcelona pel treball de camp d'aquesta tesi doctoral és perquè, per la seva naturalesa i activitat, són els que probablement hagin hagut d'adaptar més ràpidament el seu funcionament a les noves formes de comunicació sorgides de l'entorn digital. Es podria plantejar la hipòtesi que els grups d'animació, per a la coordinació dels seus membres i per a la realització de les seves activitats, han hagut d'estar a l'avantguarda de les TIC. Els estudis del fenomen de Viñas (2005) així ho apunten en destacar el ràpid accés a Internet que van tenir aquests grups de radicals com a nova arma de confrontació amb la resta de grups rivals.

Però per entendre l'estat de l'animació del FC Barcelona a l'actualitat cal fer primer un petit recorregut històric. En primer lloc, s'ha de destacar que, avui en dia, l'activitat d'animació al FC Barcelona se centra al Gol Sud del Camp Nou i al Palau Blaugrana, l'espai on juguen els equips de les seccions professionals del club: bàsquet, handbol, hoquei i futbol sala. L'animació a l'estadi, com expliquem a les properes línies, ha hagut de passar per múltiples turbulències que han fet del Camp Nou un dels recintes esportius que disposi de menys activitat en aquest àmbit social, tot i tenir 98.934 localitats. Potser per aquest motiu, un dels objectius del grup de treball d'animació del Consell Consultiu de Penyes del FC Barcelona –organisme format per 34 delegats que representen la totalitat de penyes del club (FC Barcelona, 2007: 101)– ha estat la creació de projectes per

---

<sup>692</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

reactivar l'animació a l'estadi.<sup>693</sup> La proposta que es va presentar a la Junta Directiva l'estiu de 2008 es titula *La lliga de les penyes*. El projecte ha estat ideat pel delegat Salvador Torres i té com a objectiu reactivar l'animació entre les penyes de l'àmbit 1, és a dir, de Catalunya. Dues penyes s'enfrontarien a cada partit que es jugui al Camp Nou en un duel per veure quina és la que anima més i seria el públic que va a l'estadi qui determinaria la guanyadora enviant SMS pel mòbil. El resultat s'aniria actualitzant pels videomarcadors.<sup>694</sup>

Recapitulant, la història de l'animació del FC Barcelona pot tenir una data d'inici. La creació del grup Boixos Nois el 1981 (Viñas, 2005: 123), també primer grup radical futbolístic a la ciutat de Barcelona, que no assumirà l'*estatus* de Penya Oficial fins al 1995. Boixos Nois, que va anar radicalitzant les seves posicions amb els anys arribant a tenir condemnes judicials per alguns dels seus membres<sup>695</sup>, va gairebé monopolitzar l'animació al Camp Nou fins que la Junta de Laporta, a partir de l'estiu de 2003, va aplicar la política de "tolerància zero" contra els violents, que ja havia anunciat en la seva campanya electoral (Viñas, 2005: 21-24). El club va aplicar diverses mesures concretes<sup>696</sup> per evitar la presència de radicals a l'estadi, fins a aconseguir que el grup Boixos Nois pogués continuar actiu com a Penya Oficial del club per l'incompliment de la *Normativa de penyes barcelonistes*<sup>697</sup> que va publicar l'entitat. A mitjan gener de 2005 es va saber que el club estava a punt de declarar inactiva la penya adduint que el grup no havia retornat degudament omplert el dossier que totes les penyes havien de retornar al FC Barcelona per actualitzar el cens penyístic. Les dades que demanava el club eren les de president, la llista de les seves activitats anuals, el nombre d'associats, quants d'ells eren socis del club i la seva adreça i telèfons actuals, entre altres. La penya Boixos Nois, amb el número 1.018 no va retornar el dossier, com tampoc ho van fer prop de quatre-centes agrupacions més (Viñas, 2006: 233).

---

<sup>693</sup> Informació proporcionada en conversa amb el delegat al Consell Consultiu de Penyes del FC Barcelona (Grup de treball d'animació), Joan Giménez. [Data d'entrevista: 26 de juny de 2008].

<sup>694</sup> Informació proporcionada en conversa amb el delegat al Consell Consultiu de Penyes del FC Barcelona (Grup de treball d'animació), Joan Giménez. [Data d'entrevista: 26 de juny de 2008].

<sup>695</sup> El fundador i president de Boixos Nois, Manel Omar, va intentar agredir el 12 de febrer de 2004 Joan Laporta en sortir del Palau Blaugrana. Un altre membre de la penya, Antonio Romero Ors, va ser condemnat el 1994 a 20 anys de presó per l'Audiència de Barcelona per l'assassinat de Frederic Roquier, seguidor del RCD Espanyol (*El Periódico*, 29 de maig de 2008).

<sup>696</sup> El club va passar a sol·licitar el DNI juntament amb el carnet de soci per accedir al Gol Nord, va demanar un major control policial a les portes 87, 88 i 89 de l'estadi, que donen accés a les localitats habitualment ocupades pels radicals, van instal·lar tanques de contenció transparents que aïllaven la general de la primera graderia dels fons i van reestructurar l'organigrama de seguretat, fixant com a màxim responsable Elies Frade, inspector de la política autonòmica catalana que controlava la unitat mòbil (antidisturbis) i els GEI (Grups Especials d'Intervenció) dels Mossos d'Esquadra (Viñas, 2005: 23).

<sup>697</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/serveis/com\\_crear\\_una\\_penya.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/serveis/com_crear_una_penya.html) [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].

Des de 1989, però, Boixos Nois va haver de compartir protagonisme al Camp Nou amb un nou grup sorgit d'una colla d'amics que havia seguit l'equip a la final de la Recopa d'Europa de Berna de 1988, contra la Sampdoria, i havia quedat enlluernat per a la manera com animaven els seguidors genovesos Ultras Tito Cucchiaroni (UTC) (Viñas, 2006: 45).<sup>698</sup> Naixia la Penya Almogàvers per aplicar aquell model d'animació al Camp Nou, però, posteriorment, els repetits enfrontaments amb els Boixos Nois van provocar que anessin disminuint les seves activitats a l'estadi.<sup>699</sup> Almogàvers va marcar un perfil nacionalista des dels seus inicis; mentrestant, Boixos Nois, que inicialment s'havia posicionat ideològicament al costat del sentiment nacionalista, pròxim al catalanisme d'esquerres, a la temporada 1988-1989 i coincidint amb un buit de poder dins el col·lectiu i la seva nova ubicació a la tercera graderia del gol sud, va començar a aglutinar joves d'estètica *skinhead*, que portaren al grup diverses ideologies que anaven des de l'independentisme d'extrema esquerra a les idees nacionalsocialistes catalanes (Viñas, 2005: 126). El 1991 es creava un tercer grup que, entre altres, recollia antics membres de Boixos Nois que ja a finals dels vuitanta havien deixat de compartir els ideals feixistes d'aquests joves nouvinguts. Sang Culé Cor Català es formava a la tercera graderia del Camp Nou, tot i que al cap de sis anys desplaçaria les activitats cap al Palau Blaugrana per entendre que "el futbol s'havia mercantilitzat i quedava massa llunyà dels seguidors".<sup>700</sup> En el rerefons de la qüestió, però, s'hi pot trobar l'enfrontament entre Boixos Nois i Sang Culé Cor Català (20 de desembre de 1997), ocorregut durant el minut de silenci fet al Camp Nou en memòria del radical Sergio Soto, membre de Boixos Nois que havia mort el desembre d'aquell any (Viñas, 2005: 268).<sup>701</sup>

---

<sup>698</sup> El model d'animació italià està basat en la utilització de grans banderes de pal, bengales, tambors i mosaics. Penya Almogàvers va ser el primer grup de seguidors que va iniciar la tradició de fer mosaics al Camp Nou en els partits importants. Contràriament, en el model britànic dominen les pancartes, les bufandes i els càntics.

<sup>699</sup> PENYA ALMOGÀVERS. [en línia]. <http://www.almogavers.cat/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1> [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].

<sup>700</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>701</sup> Tal com explica Viñas (2005 i 2006), el desembre de 1997 va morir el membre de Boixos Nois Sergio Soto i aquest grup d'animació va plantejar al FC Barcelona fer un minut de silenci a l'estadi. Part de la directiva s'hi va negar a causa del currículum violent de Soto. A més a més, mai s'havia fet un minut de silenci per cap altre soci. En aquells moments, Boixos Nois va pressionar la directiva del FC Barcelona i aquesta va cedir. Quan s'estava fent el minut de silenci, des del sector de Sang Culé Cor Català, a la tercera graderia, es van començar a sentir crits en contra dels Boixos Nois dient: "Fora nazis del Camp Nou". Automàticament, unes dues-centes persones, burlant les mesures de seguretat de l'estadi, van deixar el Gol Nord i van pujar a tercera graderia iniciant aldarulls amb el públic assistent a l'estadi. Arran d'això, Sang Culé Cor Català va emetre un comunitat de dissolució al programa *Gol a Gol* de Televisió de Catalunya. No obstant, al cap de poc temps, gràcies al suport d'alguns aficionats i sobretot d'aquells que assíduament anaven al Palau Blaugrana, on Sang Culé Cor Català era un focus d'animació important, el grup va reprendre les activitats, però abandonant l'estadi.

L'any 1997, després de l'intent fallit de la Junta Directiva de Josep Lluís Núñez de formar una grada jove al Camp Nou a partir de la temporada 1994-1995<sup>702</sup>, es pot considerar com l'any de l'arribada massiva dels grups d'animació al Palau Blaugrana. Al costat de Sang Culé Cor Català, un altre grup començaria a caminar: la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell va néixer el 25 d'abril d'aquell any a Roma posant-se com un dels objectius fundacionals acompanyar les seccions per tot arreu on juguessin.<sup>703</sup> La PBB Meritxell només ha tret la seva pancarta al Camp Nou una vegada: quan l'equip de bàsquet que dirigia Svetislav Pesic va sortir a la gespa per presentar l'Eurolliga de 2003 guanyada al Palau Sant Jordi de Barcelona. Juntament amb Sang Culé Cor Català i PBB Meritxell, la Penya Almogàvers i Boixos Nois també participaran de les finals que jugaven les seccions.

L'inici del segle marcarà una nova etapa per a Sang Culé Cor Català. Carles Viñas (2006: 56-59) explica que la decisió de no tornar a l'estadi després dels incidents amb els Boixos del desembre de 1997, la pèrdua del pòsit ideològic que inicialment havia caracteritzat l'entitat i les acusacions de falta de transparència i informació en la gestió econòmica van provocar l'aparició de dues posicions oposades dins de Sang Culé. Davant d'aquesta situació, la secció 1714, juntament amb d'altres faccions, va liderar un canvi perquè Sang Culé recuperés l'esperit inicial. Així doncs, l'any 2000 van decidir registrar Sang Culé Cor Català com a penya barcelonista oficial. Un fet que toparà amb l'oposició del sector contrari que, en fer-se impossible l'entesa, continuarà el seu camí amb un altre nom: Dracs 1991 Supporters Palau Blaugrana. Aquest nou grup va ser reconegut com a penya oficial del club des de 2001 fins a 2003, però el club també li va retirar l'estatus oficial perquè l'associació es va mostrar en desacord amb les condicions marcades per l'article 5 de la *Normativa de penyes barcelonistes*, relatives a les dades que han de figurar al Registre de Penyes Oficials<sup>704</sup>. Tot i això, continuen mantenint les seves activitats com a animadors de les seccions de bàsquet, futbol sala i handbol, i el Consell Consultiu de

---

<sup>702</sup> L'evolució i la història de la grada jove del Camp Nou, un projecte de la directiva de Josep Lluís Núñez llançat a la llum pública durant la temporada 1992-1993 i oficialitzat la temporada 1994-1995, es pot trobar explicada al llibre *Tolerancia zero* (Viñas, 2006). La grada jove pot tenir el seu inici en el partit de semifinals de la Copa d'Europa jugada al Camp Nou davant del Porto portuguès, on els diversos col·lectius de joves barcelonistes del moment es van agrupar a la primera graderia del gol sud (Boixos Nois, Sang Culé Cor Català, Almogàvers i Unibarçataris). Des del primer moment, però, els grups van decidir no fusionar-se perquè tots van voler mantenir la seva identitat. El final de la grada jove es pot datar l'any 1999. El desencís dels grups amb les facilitats promeses per la directiva i no complertes i les vexacions dels Boixos Nois als Almogàvers van ser el detonant del final de la grada jove. L'any 1998, Sang Culé Cor Català ja havia abandonat la grada i havia retornat a la tercera graderia del gol sud on va continuar fins als fets del 20 de desembre de 1997.

<sup>703</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>704</sup> Aquestes dades són: domicili oficial de la penya, relació de persones que la integren, adreça a la qual rebre la correspondència, telèfon de contacte, adreça de correu electrònic, dades completes dels membres de la Junta Directiva de la penya, nombre de penyistes i nombre de penyistes socis del FC Barcelona.

Penyes el té en compte com a grup actiu.<sup>705</sup> Per això, l'inclouem en l'estudi d'aquesta tesi doctoral.

### 7.2.2. Grups d'animació i comunicació al FC Barcelona. Dels 'fanzine' als SMS

Cadascun dels grups d'animació que s'han presentat en el punt anterior han desenvolupat la seva pròpia manera de poder contactar amb els seus membres i, sobretot, fer sentir la seva veu a l'entorn barcelonista. Un grup d'animació no pot tenir mai les portes tancades a noves incorporacions i, per tant, la comunicació també ha estat essencial per poder créixer en un entorn que, a vegades, no ha estat favorable. A partir d'ara, anem a analitzar com comuniquen els quatre grups que actualment el FC Barcelona té reconeguts com a grups d'animació actius. Per presentar-los ho farem per ordre cronològic d'aparició: Penya Almogàvers (1989), Penya Sang Culé Cor Català (1991), Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell (1997) i Dracs 1991 (2000).

#### ***Penya Almogàvers***

La Penya Almogàvers va ser el grup d'animació que va trencar l'hegemonia que tenien els Boixos Nois des de 1981 al Camp Nou. Aquesta penya, de 150 socis durant la temporada 2007-2008 i que inicialment tenia el seu local social al carrer Londres de Barcelona –actualment no en té–, serà la primera penya que farà mosaics a un estadi de futbol espanyol emulant el model italià. No obstant, la rivalitat ideològica amb algun sector dels Boixos Nois de clares tendències espanyolistes<sup>706</sup> és la causa que el grup hagi d'abandonar el Gol Nord la temporada 2000-2001 i instal·lar-se al cantó oposat de l'estadi del FC Barcelona. A més a més, amb l'inconvenient que des del Gol Sud no serà fàcil aconseguir el relleu generacional, sobretot per la impossibilitat d'incorporar nous membres al grup perquè la zona ha estat exclusiva pels abonats del Camp Nou fins a la temporada 2007-2008.<sup>707</sup>

La majoria de membres fundadors de la penya continuen tenint responsabilitats de gestió en l'actualitat, encara que no ha estat així amb les diverses seccions geogràfiques que s'han constituït, que han variat amb el temps. En la temporada 2007-2008, quedaven seccions actives a la Garrotxa (Almogàvers Garrotxins), Osona (Almogàvers Tona), Alt

---

<sup>705</sup> Informació proporcionada en conversa amb el delegat al Consell Consultiu de Penyes del FC Barcelona (Grup de treball d'animació), Joan Giménez. [Data d'entrevista: 26 de juny de 2008].

<sup>706</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

<sup>707</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

Empordà, Madrid, País València i Barcelona (La Coronela).<sup>708</sup> Orgànicament, ens trobem davant d'un grup que treballa d'una forma horitzontal, tot i tenir el seu president, i que divideix les seves àrees en economia, comunicació, social i *tifos*<sup>709</sup>. D'aquí se'n pot desprendre la importància que el grup ha donat a la comunicació, sobretot des que a partir de l'any 2000 ha hagut de conviure amb les disputes permanents amb grups de seguidors radicals que "no combreguen amb la nostra ideologia independentista i antifeixista", comenta el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer.<sup>710</sup> D'aquesta manera, l'àrea de comunicació blinda el grup de les possibles incoherències que hi podria haver si parlessin amb els mitjans de comunicació cada membre de la penya per separat. No obstant, aquesta àrea també és la que coordina els diversos mitjans de comunicació propis.

El mitjà que tradicionalment ha projectat la Penya cap a l'entorn blaugrana ha estat el *fanzine*. **Almogàvers** és un *fanzine* en blanc i negre maquetat amb programari Office, de vuit pàgines en format DIN A5, que a la temporada 2007-2008 tenia una tirada entre 70 i 100 exemplars en funció del partit. Aquest *fanzine* es distribueix mensualment a l'estadi, i als socis de la penya que no el poden rebre manualment se'ls hi distribueix en PDF a través del correu electrònic. És un *fanzine* intern pels socis de la penya i alguns simpatitzants del Gol Sud del Camp Nou.

La capçalera *Almogàvers* té dues etapes. Inicialment era un *fanzine* que es va editar entre el febrer de 1995 i l'octubre de 1997. Aquest butlletí ja en substituïa un de primer que va ser el *Penya Almogàvers*, que es va començar a editar el 1991. Aquests dos, però, eren publicacions que es feien pagar a cent pessetes als assistents a l'estadi com a font de finançament de les activitats de la penya. Però "es van deixar de publicar perquè la gent ja no els comprava", explica Marc Ferrer.<sup>711</sup> El *fanzine* es recupera el febrer de 2005, partint d'una publicació pròpia que feia la secció de Terrassa, ja desapareguda, que va ser assumit com a *fanzine* general pel grup. L'editorial d'aquell primer número era suficientment explícita de la importància que la penya dóna a aquesta publicació:

---

<sup>708</sup> Durant la història de la Penya, també hi ha hagut seccions actives amb els noms de Mollet, Old Boys, Mallorca, Badalona, Terrassa i Astúries (Viñas, 2005: 226).

<sup>709</sup> La paraula *tifos*, encara no reconeguda per l'IEC, tot i que usada per tots els grups d'animació, és de procedència italiana. A Itàlia, els fans són anomenats *tifossi*. Quan els grups d'animació parlen de creació de *tifos* fan referència al disseny de tots els elements coreogràfics que es fan abans o durant el partit (mosaics, llançament de paperets...).

<sup>710</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

<sup>711</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].



“Hem tornat! Després de molts anys sense tenir un butlletí per informar la gent de la Penya, ens tornem a organitzar, perquè creiem que és vital de cara a la supervivència del grup”.<sup>712</sup>

No deixa de ser curiós que l'any 2005, vivint ja plenament dins la Galàxia Internet (Castells, 2003e), la Penya Almogàvers encara continuava creient en la premsa escrita, el *fanzine*, com a mitjà de comunicació de referència per garantir la seva supervivència. A nivell de contingut, la portada conté la capçalera i una fotografia, hi ha un editorial per exposar “l'estat d'ànim de la penya en cada moment”<sup>713</sup> i algunes seccions fixes: cròniques de desplaçaments que s'han fet, informació pels propers desplaçaments o el calendari de partits a la contraportada. En funció del número, però, el *fanzine* pot publicar els comunicats que s'han enviat a la premsa, entrevistes amb socis de la penya, ressenyes de llibres sobre el FC Barcelona o diversos articles personalitzats de temàtica blaugrana i en defensa de les seleccions catalanes. A més, durant algun temps s'han publicat sèries d'articles per explicar aficions rivals, clubs que també vesteixen com el FC Barcelona o episodis històrics relacionats amb els guerrers almogàvers –que donen nom a l'agrupació– i la Companyia d'Orient.

La **web** no ha estat una experiència reeixida pels membres de la Penya Almogàvers fins a la temporada 2007-2008. Tot i comprar el domini *almogavers.cat* l'any 2006, la web **www.almogavers.cat** neix el novembre de 2007 i encara continua en fase de proves a finals de la temporada 2007-2008. La web l'actualitza de forma voluntària un dels membres de la penya. Inicialment, la pàgina web havia de servir per projectar la imatge de la penya a l'exterior. Per això, la planificació de seccions de fotografies –encara privada, només pels socis– o, fins i tot, la inclusió ja d'alguns vídeos de YouTube a la portada. A més a més, la web té una secció d'enllaços amb notícies d'actualitat relatives al FC Barcelona, enllaços oficials amb el club i una breu història de la penya.

Una de les funcions que havia de tenir la pàgina web era l'allotjament d'un fòrum privat pels membres de la penya per poder debatre sobre l'actualitat i teixir, d'aquesta manera, una vertadera comunitat virtual. El fòrum, però, segons el portaveu Marc Ferrer, “ha anat decaient, ja que la majoria de socis ens trobem cada quinze dies al camp i és allà on comentem els temes; a més, hi ha altres mitjans de comunicació més efectius: el telèfon

---

<sup>712</sup> PENYA ALMOGÀVERS. “2 anys de fanzine” a *Almogàvers*, Núm. 16, II Època, febrer de 2007. p. 5.

<sup>713</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

mòbil o els *e-mails*".<sup>714</sup> En el moment que es va tancar el treball de camp, aquesta pàgina web va deixar d'estar activa i se n'estava projectant una de nova.

Figura 7.32. Pàgina principal de la web de la Penya Almogàvers. Font: [www.almogavers.cat](http://www.almogavers.cat). [Data de consulta: 26 d'agost de 2008]



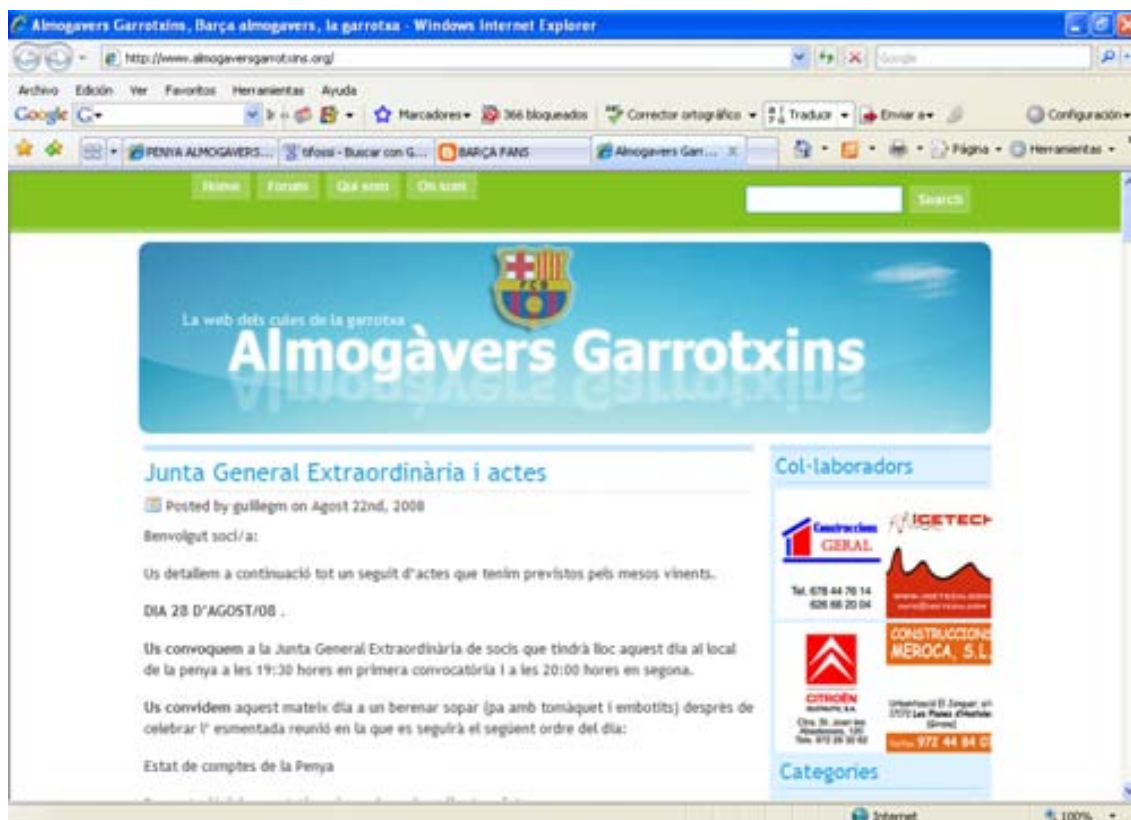
Mentre que la pàgina web del grup no ha tingut l'èxit que s'esperava, sí que existeixen pàgines particulars o de les seccions geogràfiques més actives. Per una banda, Marc Ferrer gestiona el bloc [www.barcelonafans.blogspot.com](http://www.barcelonafans.blogspot.com), dedicat a la història de l'animació del FC Barcelona en fotografies. El portaveu del grup recull tot tipus de fotografies d'animació relacionades amb el seu club i les penja al bloc classificades temàticament: Atlético de Madrid, Celebracions, Espanyol, Finals, For Europe, On Tour, Real Madrid i València CF.<sup>715</sup> Per altra banda, la secció de la penya de la Garrotxa té la seva pròpia pàgina web ([www.almogaversgarrotxins.org](http://www.almogaversgarrotxins.org)). Almogàvers Garrotxins són molt actius en la vida cultural de la seva comarca i, per tant, la web reflecteix aquesta activitat, tal com es veu en la pàgina principal (figura 7.32.), on l'última actualització és del 22 d'agost, quatre dies abans que es consultés la pàgina per aquest treball de camp. A través de la web, Almogàvers Garrotxins poden publicitar les seves activitats, emetre

<sup>714</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

<sup>715</sup> FERRER, M. [en línia]. <http://www.barcelonafans.blogspot.com/> [Data de consulta: 26 d'agost de 2008].

comunicats propis, posar-se en contacte amb altres penyes o tastar l'opinió dels seus socis a través d'enquestes electròniques.

Figura 7.33. Pàgina principal de la web de la Secció Almogàvers Garrotxins. Font: [www.almogaversgarrotxins.org](http://www.almogaversgarrotxins.org). [Data de consulta: 26 d'agost de 2008]



Marc Ferrer comentava que, des de fa set anys, per a la comunicació general de la penya s'havien trobat mitjans més efectius que no pas la pàgina web. Aquests són els **e-mails** i, sobretot, els **missatges per telèfon mòbil**. En primer lloc, cal destacar que l'enviament d'*e-mails* i SMS està centralitzat a l'àrea de comunicació. Els correus electrònics són usats per a informacions institucionals, recepció de col·laboracions pel *fanzine* o per enviar informació dels desplaçaments que fa la penya amb l'equip. Els SMS, per la seva banda, són usats, exclusivament, per a la comunicació interna entre els penyistes: horaris, recordatoris, campanyes o, fins i tot, enquestes. Serveixin aquests exemples per veure quin tipus de missatges s'envien.<sup>716</sup>

- Enquesta enviada als socis de la penya per SMS per valorar si la Penya Almogàvers es posicionava a favor de fer el passadís al Real Madrid en el partit

<sup>716</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

de la segona volta de la Lliga 2007-2008 que Real Madrid i FC Barcelona van jugar a l'estadi Santiago Bernabéu (7 de maig de 2008), amb el club local ja campió de Lliga [Data d'enviament: 1 de maig de 2008]:

*ALM: enquesta per decidir si fem campanya en contra del passadís al Madrid. Vota: A) sí passadís. B) no passadís.*

- Campanya per SMS de la Penya Almogàvers per acomiadar els jugadors del FC Barcelona amb banderes i crespons negres en senyal de dol, en l'últim partit al Camp Nou contra el RCD Mallorca de la temporada 2007-2008, que van quedar tercers [Data d'enviament: 10 de maig de 2008]:

*ALM: diumenge Camp Nou, no mocadors blancs, mocadors i banderes negres per protestar i per dol. Els jugadors han matat el FCB. Tots acomiadats! Passa-ho!*

Com que els SMS s'envien des d'un mòbil general de la penya, cal fixar-se que s'ha establert el codi ALM per poder diferenciar els SMS institucionals dels que vénen com a particulars. La codificació dels missatges, la cohesió en les aparicions públiques de la penya, els fòrums i galeries d'imatges exclusives per a socis d'aquesta en la web i, fins i tot, el fet de no tenir botiga en línia per evitar que es faci un mal ús del material que aquesta podria oferir, és un senyal de la precaució que la Penya Almogàvers ha de tenir davant d'altres grups radicals.

### **Penya Sang Culé Cor Català**

La Penya Sang Culé Cor Català va trencar el binomi que fins a 1991 hi havia en l'animació del Camp Nou. Des de 1989, Boixos Nois i Penya Almogàvers eren les referències quant a animació a l'estadi del FC Barcelona. El 1991, a la tercera graderia es va formar aquest grup, que no va regularitzar la seva situació com a penya fins al 2000, fruit de la divisió interna que patirà.<sup>717</sup>

Durant la temporada 2007-2008, la penya estava formada per 150 socis, dels quals només una dotzena anaven al Camp Nou. La resta es concentraven, i es concentren, al Palau Blaugrana, on l'organització desenvolupa les seves activitats d'animació a les seccions de bàsquet, handbol i hoquei, des de 1997. El seu local social és el Casal de

---

<sup>717</sup> Durant els seus anys de vida, Sang Culé Cor Català ha tingut les següents seccions: Xeraco, Skamot Traïdor, Viladecans-Gavà, Wembley, Segadors, Barça Pubilles, Stoitxkov, Incondicionals, Sant Jordi, Cambrils, Kornellà, Fanàtics, Sagrada Família, Pirates, Catalunya Central, La Plana és Blaugrana, Catalans Com Cal, Dimonis Lleida, Kasku, Montcada, Madrid, País Valencià, Principal Sud, Formentera, Sonsorda, Sant Boi i Secc Lliure (Viñas, 2005: 244).

Joves del barri de Les Corts de Barcelona. Per poder portar a terme els seus objectius, la penya ha assumit una doble organització. Davant del club, Miquel Àngel Vives és el president i Mònica Roca la vicepresidenta, “perquè som els més veterans”<sup>718</sup>. A partir d'ells, s'estructura tota la Junta Directiva amb els vocals. Però, *de facto*, Sang Culé Cor Català té una coordinadora general (Mònica Roca), que té sota seu les diferents àrees de treball: comunicació, àrea de vendes, àrea financera i creació de *tifos*. “És una estructura molt transversal on tothom participa de les diverses àrees i tothom ha de saber qui es responsabilitza de cada actuació”, conclou Vives, que s'encarrega principalment de la comunicació de l'entitat i el disseny i l'actualització de la pàgina web.<sup>719</sup>

El mitjà de referència és la **web (www.sangcule.cat)**.<sup>720</sup> La web va néixer durant la temporada 2000-2001 i fins a l'agost de 2008 acumulava unes 93.000 visites des dels seus inicis. Segons diu Vives, “la web va començar com un hobby, però ha tingut molta acceptació. Les visites, però, varien molt en funció del partit i, sobretot, estan marcades pels resultats que faci l'equip de bàsquet. També varien en funció de si hi ha noves fotografies penjades. És una bona manera de penjar les fotografies dels desplaçaments”.<sup>721</sup>

La web serveix, principalment, per tal que els afiliats puguin intercanviar idees i conèixer-se entre ells. En aquest sentit, és important el fòrum, on els usuaris prèviament s'han de registrar. “És un fòrum tancat que nosaltres podem controlar i evitar les entrades discordants”, conclou el president.<sup>722</sup> A part del fòrum, també hi ha un espai per penjar fotografies, un espai “*supermànager*”, “perquè la gent participi en diverses lligues internes que fem” –diu Vives<sup>723</sup>–, un espai per penjar les notícies que surten als diaris, la botiga virtual i una secció d'entrevistes amb els protagonistes de les seccions de bàsquet, handbol i hoquei. Abans de començar el buidatge de les penyes, s'ha fet esment de la necessitat dels grups d'animació d'establir complicitats amb els equips que animen. En aquest sentit, la web de Sang Culé Cor Català n'és un bon exemple: les entrevistes a

---

<sup>718</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>719</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>720</sup> Aquesta web va tenir una remodelació durant el primer trimestre de 2009, però ja queda fora del treball de camp de la tesi.

<sup>721</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>722</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>723</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

jugadors i tècnics del FC Barcelona estan titulades “entrevistes als nostres amics”.<sup>724</sup> “És una web molt visual, perquè la gent et vegi. Si la gent nova veu que ens ho passem bé animant, segurament això ens pot aportar nous membres a la penya”, explica el president.<sup>725</sup>

Figura 7.34. Pàgina principal de la web de Sang Culé Cor Català. Font: [www.sangcule.cat](http://www.sangcule.cat). [Data de consulta: 22 d'agost de 2008]



Si hom observa la figura 7.33. pot adonar-se del format visual de la pàgina web d'aquesta penya del FC Barcelona. A la vegada, destaca per la manca de seccions destinades a la informació de serveis de l'entitat –que es donen a través dels enviaments de correus electrònics a cada soci<sup>726</sup>–, a part d'oferir les classificacions de les seccions esportives que aquesta anima (ACB, ASOBAL i OK Lliga), la classificació del primer equip de futbol i la de l'equip de futbol sala de la penya, la UE Sang Culé, que juga al grup 3 de la

<sup>724</sup> SANG CULÉ COR CATALÀ. [en línia]. <http://www.sangcule.org/entrevistes/entrevista.html> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].

<sup>725</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>726</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

Preferent Catalana.<sup>727</sup> Per contra, apareix un enllaç a un fotobloc<sup>728</sup>. “El fotobloc va ser una aposta de la temporada 2007-2008, ja que els més joves l’usaven molt. Va començar amb la voluntat de fer una mica més de publicitat de la nostra penya, però no li acabem de veure la utilitat. Al cap i a la fi, és un servei tancat, que has de poder-hi accedir per invitació. És un experiment que s’està fent”, comenta Vives.<sup>729</sup>

Tenir vida a la xarxa també ha possibilitat que Sang Culé Cor Català hagi pogut usar altres serveis, com els xats, que s’ofereixen a través d’aquesta. El **Messenger (MSN)** és “un servei important per posar-nos en contacte entre nosaltres”.<sup>730</sup> Aquest xat tancat és una eina útil per a la coordinació dels membres de la penya, sobretot perquè els socis viuen a localitats diferents. A més a més, és una bona manera per poder entaular conversa amb gent nova, amics o coneguts dels socis actuals que volen afegir-se al grup d’animació.<sup>731</sup> Miquel A. Vives ho explica: “Quan nosaltres registrem els socis nous, els demanem dades i els agreguem al MSN. Aquest servei et dona més capacitat de coordinació entre els socis dels diversos pobles. Al principi del grup teníem responsables per àrees geogràfiques que venien a les reunions al nostre local, però els desplaçaments eren complicats. Ara mateix, amb el MSN tens tots els membres permanentment connectats des de qualsevol lloc, pots parlar instantàniament amb ells i al cap de poc ja et pots posar a treballar. L’agilitat organitzativa que dona el MSN és molt important”.<sup>732</sup>

A part d’Internet, Sang Culé Cor Català manté les formes de comunicació més tradicionals. La penya edita un **Full Informatiu**. Aquest full, d’uns mil exemplars de tirada durant la temporada 2007-2008, és l’evolució d’una publicació quinzenal, *fanzine Sang Culé*, que sortia durant els dies de partit al Camp Nou (Viñas, 2005: 244). Es va començar a editar el 1992, sent només dos fulls doblegats, i al final va acabar convertint-se en un llibret de 34 pàgines, d’una tirada de 200 exemplars i venut al Camp Nou per cent pessetes. Aquest format va durar del 1992 al 2000, quan es va produir la divisió entre Sang Culé Cor Català i Dracs 1991. D’aquesta publicació es van treure 150

---

<sup>727</sup> FCF. [en línia]. <http://www.fcf.cat/pub/mostrarClub.asp?idClub=15282> [Data de consulta: 22 d’agost de 2008].

<sup>728</sup> El fotobloc és una variant del bloc, on l’autor o autors poden publicar les seves fotografies a Internet i posar diversos comentaris per a cada una d’elles. Els fotoblocs han estat usats per crear comunitats, és a dir, cada autor pot posar en el seu espai els enllaços als fotoblocs d’altres autors.

<sup>729</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d’entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>730</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d’entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>731</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d’entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>732</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d’entrevista: 14 de juliol de 2008].

números.<sup>733</sup> En el moment que es va visitar la penya per fer el treball de camp, el *Full Informatiu* era un full DIN A4 escrit a Word que només s'editava els dies que hi havia partits importants al Palau Blaugrana. Miquel A. Vives explica que "l'afició del club costa molt que s'engresqui i, per tant, intentem explicar la manera com han d'animar, com han de participar de la festa, perquè és un partit important".<sup>734</sup>

### ***Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell***

Tot i considerar-se un grup d'animació, la PBB Meritxell és, dels grups analitzats, la que té una estructura més similar a la de la resta de penyes oficials del FC Barcelona. Durant la temporada 2007-2008 tenia 86 membres, dels quals el 65% eren socis del club, i el local social al carrer Àusies March de Barcelona.<sup>735</sup> A més, manté una estructura orgànica tradicional (president, vicepresident, secretari, tresorer i dos vocals), amb els càrrecs escollits per un període de quatre anys en una assemblea de socis. No obstant, en el moment de la formació de la penya, els seus membres van veure que "s'havien de superar les formes de comunicació tradicionals –a través de trameses postals– i apostar per mètodes més còmodes", explica el president, Jordi Salsas.<sup>736</sup> Per això, l'aposta decidida per les TIC, ja des de 1997. Salsas recorda com l'any 1992, en la formació de la Penya Wembley,<sup>737</sup> "vam pagar el preu de la no comunicació i la penya es va convertir en un fogot propi del moment".<sup>738</sup>

La visió que la PBB Meritxell té de l'actualitat del club es transmet a través de la pàgina **web (www.pbbmeritxell.com)**. La web va néixer el 1999 d'una forma amateur, aprofitant l'espai gratuït d'allotjament web que Jordi Salsas tenia gràcies al seu accés particular a Internet. Aquesta va tenir una renovació important la temporada 2004-2005. Contràriament a la web de Sang Culé Cor Català, la pàgina de la PBB Meritxell és merament informativa i ocupa quatre membres de la penya treballant en la seva actualització. L'agost de 2008 tenia 38.525 visites acumulades.

---

<sup>733</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>734</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>735</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>736</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>737</sup> La Penya Wembley va ser la primera penya que va fundar Jordi Salsas, actual president de la PBB Meritxell després que el FC Barcelona guanyés la seva primera Copa d'Europa, el 1992, a l'estadi de Wembley de Londres. La penya, però, no va triomfar.

<sup>738</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].



L'objectiu és transmetre la visió que la penya té de l'actualitat del club, no pas publicitar la penya i, per tant, publicar també les seves pròpies cròniques dels partits de les seccions que segueixen: bàsquet, handbol, hoquei i, també, l'equip de l'Institut Guttman, associat al FC Barcelona, de bàsquet en cadira de rodes.<sup>739</sup> “Des de la web vam veure que podem fer coses interessants, sobretot donar la nostra opinió al marge dels mitjans oficials; a més, estem en contacte amb els jugadors i sabem coses que es poden escapar als periodistes”, explica Salsas.<sup>740</sup>

La pàgina web també disposa d'un històric de resultats i classificacions dels equips que la penya segueix.<sup>741</sup> L'únic punt interactiu entre els diversos socis de la penya és el fòrum, en la temporada 2007-2008 amb uns 20 o 25 participants. De totes maneres, com passava amb la penya Sang Culé Cor Català aquest fòrum està controlat per evitar missatges despectius.<sup>742</sup>

Figura 7.35. Pàgina principal de la web de la PBB Meritxell. Font: [www.pbbmeritxell.com](http://www.pbbmeritxell.com). [Data de consulta: 22 d'agost de 2008]



<sup>739</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres\\_esports/esports/axa\\_winterthur/axa\\_winterthur\\_equip.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres_esports/esports/axa_winterthur/axa_winterthur_equip.html) [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].

<sup>740</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>741</sup> PBB MERITXELL. [en línia]. <http://www.pbbmeritxell.com/Historic.htm> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].

<sup>742</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

La penya preveu una remodelació important de la seva pàgina web durant la temporada 2008-2009. La penya vol inaugurar una secció dedicada a la història de la secció de bàsquet del FC Barcelona. Jordi Salsas està treballant en un llibre de la història d'aquesta secció que, de moment, tindrà el seu primer contacte amb el lector a través d'aquesta pàgina web. A més a més, es volen augmentar les seccions destinades a penjar fotografies, sobretot de temporades anteriors.<sup>743</sup> En tot cas, les renovacions que pateix la web sempre estan encaminades a respectar la filosofia inicial: "No fem una web per parlar de la penya, sinó que intentem crear opinió sobre les activitats que fem com a seguidors del FC Barcelona".<sup>744</sup>

La comunicació interna de la penya s'estructura a través del **correu electrònic** i els **SMS**. Quant als *e-mails*, aquests s'usen per a "informacions no immediates i se n'envia un cada quinze dies", comenta Jordi Salsas. A més a més, el correu electrònic ha permès a l'associació tenir contacte permanent amb alguns membres del FC Barcelona, com l'entrenador de bàsquet Aito Garcia Reneses. Quan el tècnic va tornar al club per segona vegada, el 1998, la penya va decidir intentar contactar amb ell després de cada partit per poder comentar l'actualitat, aprofitant que l'entrenador tenia una pàgina web personal on hi havia publicat el seu correu electrònic.<sup>745</sup> L'entrenador va estar disposat a fer aquest intercanvi d'opinions fins que va deixar el club el 2002. Aquesta relació, per exemple, és una mostra més de les complicitats necessàries que hi ha d'haver entre l'equip i el grup d'animació. A continuació s'exposa un dels intercanvis de correus electrònics entre la penya i l'entrenador, que posteriorment ha estat el tècnic de l'equip olímpic de bàsquet de Pequín 2008.

**Figura 7.36. Intercanvi d'«e-mails» entre la PBB Meritxell i l'entrenador Aito G. Reneses després d'un partit entre el FC Barcelona i el TAU de Vitoria.**<sup>746</sup>

Asunto: RE: vs TAU #1  
Fecha: Mon, 3 Jun 2002 00:57:52 +0200  
De: Aíto G. Reneses [alejangr@terra.es](mailto:alejangr@terra.es)  
Para: 'pbbmeritxell' [pbbmeritxell@wanadoo.es](mailto:pbbmeritxell@wanadoo.es)

Gracias por el mensaje que leí antes pero no tuve tiempo de contestar. La mesa no se equivocó

<sup>743</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>744</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>745</sup> GARCIA RENESES, A. [en línia]. <http://personal.telefonica.terra.es/web/aito/> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].

<sup>746</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

pues cuando sonó la bocina no tenían el tipo de posesión que dice el reglamento; y aunque se hubiese equivocado nunca se puede conceder esa canasta el máximo culpable del error es Mitjana y después sus compañeros por no sacarle de su error. Aíto

-----Mensaje original-----

De: pbbmeritxell [[pbbmeritxell@wanadoo.es](mailto:pbbmeritxell@wanadoo.es)]  
Enviado el: viernes, 31 de mayo de 2002 14:07  
Para: Aíto G. Reneses  
Asunto: vs TAU #1

Hola Aíto:

Es frustrante llegar al final de curso, tras tantos meses de lucha y encontrarse el equipo medio destrozado, a los árbitros en contra, la ACB en contra, la opinión pública del baloncesto en pie de guerra, con prácticamente todo en contra, y con casi sin fuerzas para luchar frente a un equipo fuerte, bien pertrechado y que sabe desenvolverse bien en todas las circunstancias, despachos y pistas, inclusivas. Pero no hay que caer en el desánimo, la reacción de la segunda parte ha sido grandiosa. Se ha llegado por pundonor donde no se llegaba por acierto. Han luchado hasta el final, con orgullo, y así se lo hemos agradecido al final del partido, con nuestros aplausos unánimes los que, con vergüenza torera, no hemos abandonado el Palau hasta que ha sonado la bocina final. De vergüenza la canasta concedida por Mitjana tras el error de la mesa con el reloj de los 24'. Es inaudito que se concediera una canasta así. Las faltas continuas a Saras no señalizadas y el resto del arbitraje, demuestran que había una tendencia a no perjudicar al TAU, cuando los incidentes en la agresión de Sconochinni a Nacho Rodríguez se debería haber descalificado a algún miembro del banquillo, por entrar en la pista cuando el reglamento lo prohíbe de forma taxativa. En fin, resumiendo, los árbitros actuaron mediatizados, por muchas cosas, entre ellas el hecho de que los de Vitoria podían quedarse fuera de la próxima Euroliga. Con lo que se demostraría que el hecho de que tanto el Madrid como nosotros ya estemos calificados la ACB nos lo va a hacer pagar y sino al tiempo. Ahora ya sabemos para que quería Querejeta el dinero con el que le compró la pista el Maccabi. Ivanovic sigue entrando en la pista, como ya hizo en la Copa, mientras los árbitros se lo permiten. Es simplemente vergonzoso. ¿Como ves la eliminatoria?

Transmite de nuestra parte ánimo al equipo, el Palau, el sábado volverá a estar a muerte con ellos. Suerte el sábado.

Atentamente,

Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell

Per altra banda, els **SMS** han tingut un paper essencial en la coordinació de les activitats de la PBB Meritxell. D'aquesta manera, la penya ha dividit clarament els mitjans destinats a la comunicació interna (correu electrònic i SMS) i els destinats a projectar la imatge de la penya cap a l'exterior (pàgina web). A través dels SMS els membres de la penya reben informacions de serveis, com per exemple l'horari dels partits a casa, l'hora de concentració pels desplaçaments a fora o poden fer la petició de reserva d'entrades per un partit als membres de la Junta de la penya, que posteriorment aquests les transmetran al club. Salsas comenta que "la penya té una vida virtual, té vida a les ones, ja que en la

vida moderna no pots funcionar sense aquestes TIC".<sup>747</sup> L'ús dels SMS per part de la direcció de la penya per poder fer la comunicació interna, però, té un inconvenient principal: "És car i et fa estar permanentment connectat".<sup>748</sup> Cal pensar que, a diferència dels SMS que vénen del club, els missatges que s'envien els penyistes són a través de mòbils particulars, per tant, hi ha capacitat de retorn per part del destinatari.

Finalment, la penya també disposa d'un mitjà imprès: el **Llibre de la Penya**, nascut l'any 1997. El llibre és fet amb el programari Office i té unes 120 pàgines. Es publica cada any per Nadal i es reparteix entre els socis. Serveix per explicar els afers interns de la penya, els viatges que s'han fet i la resta d'activitats que hi ha hagut en un any. "Ens despullem", afirma Salsas.<sup>749</sup> A canvi de rebre el llibre, "demanem als socis que facin una aportació a Meritxell Solidària, que és el projecte d'apadrinament de nens del Camerun que té la penya".<sup>750</sup>

### **Dracs 1991 Supporters Palau Blaugrana**

El grup Dracs 1991, sorgit d'una escissió de Sang Culé Cor Català, és, segurament, el grup més divergent amb la manera com s'han concebut les penyes al FC Barcelona. Per això, la seva negativa a seguir la normativa penyística de l'entitat, la seva posterior baixa com a penya el 2003 i la seva demanda al club que "es reconeguin els *Fan clubs* com a grups alternatius a les penyes, ja que la seva activitat és diferent, es concentra a les instal·lacions del club i no pas a una àrea geogràfica concreta".<sup>751</sup> Tot i no ser reconeguda com a penya, continuen tenint activitat al Palau Blaugrana durant els partits dels equips de bàsquet, handbol i futbol sala. En la temporada 2007-2008 tenia 150 membres.<sup>752</sup>

La responsabilitat del grup recau sobre Toni Valle, que actua com a responsable general i per sota d'aquest s'estructuren diverses àrees de treball: economia, *tifos*, desplaçaments, local<sup>753</sup> i material. A més, disposa de quatre seccions territorials a part de la barcelonina:

---

<sup>747</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>748</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>749</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>750</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Blaugrana de Bàsquet Meritxell, Jordi Salsas. [Data d'entrevista: 25 de juny de 2008].

<sup>751</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>752</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>753</sup> El local del grup Dracs 1991 Supporters Palau Blaugrana és al barri de Sants.

Argentona, Cambrils, Castellà i Xàtiva.<sup>754</sup> Cada una d'aquestes àrees està coordinada, a la vegada, per dues persones més de l'associació. La dispersió dels seus membres ha fet que l'associació hagi hagut de pensar en un sistema de comunicació ràpid i eficaç per poder coordinar les seves activitats. Per aquest motiu, segurament, Dracs 1991 és una de les associacions de seguidors del FC Barcelona que més mitjans ha creat i serveis TIC usa per poder comunicar-se entre els seus socis i projectar la seva imatge a l'exterior.

La projecció pública del grup és a la **web (www.dracs1991.com)**.<sup>755</sup> Aquesta és una web nascuda en el mateix moment que apareix el grup, el 2001. La web té tres àmbits importants: la informació (presentació del grup, comunicació interna, hemeroteca i darrera hora), les fotografies i els enllaços externs.

Figura 7.37. Secció de fotografies de la pàgina web de Dracs 1991. Font: [www.dracs1991.com](http://www.dracs1991.com). [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].



El principal problema de la web, tal com es pot comprovar a la figura 7.36, és que no es renova des de la temporada 2003-2004, última on hi ha fotografies i números de butlletins

<sup>754</sup> DRACS 1991. [en línia]. <http://www.dracs1991.com/seccions/secc.htm> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].

<sup>755</sup> Aquesta web va patir una remodelació durant el primer trimestre de l'any 2009, que queda fora del treball de camp d'aquesta tesi.

penjats a l'hemeroteca. El responsable del grup, Toni Valle, reconeix la manca d'actualització i assegura que “no tenim ningú amb capacitat per treballar diàriament la web, ja que el gestor informàtic va desvincular-se del grup per qüestions laborals”.<sup>756</sup> A més a més, no s'ha fet l'esforç per trobar un nou *webmaster*, “perquè durant aquestes darreres temporades no ha estat una prioritat; els mals resultats de les seccions de bàsquet, handbol i futbol sala han fet que s'hagués de consolidar el grup, buscar nous socis i fer una tasca cadira a cadira de fidelització abans que res més”, assegura Valle.<sup>757</sup> La pàgina web, a més, tampoc disposa de cap servei interactiu per poder posar en contacte els diversos socis o crear comunitats virtuals. No obstant, la pàgina web d'aquesta associació és l'única de les quatre webs dels grups d'animació del FC Barcelona que en accedir per primer cop a la URL [www.dracs1991.com](http://www.dracs1991.com) es pot escoltar un dels càntics que Dracs 1991 fa sonar al Palau Blaugrana. En el moment de tancar el treball de camp, la pàgina web d'aquest grup d'animació va deixar d'estar activa i se'n projectava una de nova, que va començar a funcionar en el primer trimestre de 2009.

Si bé la web no està actualitzada, Internet és una eina important pel grup, sobretot a causa de serveis TIC com el **Messenger (MSN)**. Com que el grup té quatre seccions per tot el territori, la dispersió dels seus membres va fer que s'haguessin de buscar formes ràpides de comunicació. El MSN resol aquest problema.<sup>758</sup> L'altre servei TIC usat per l'associació és el correu electrònic. A través d'aquest, cada dimarts, durant la temporada 2007-2008, s'enviava un **butlletí electrònic** amb informació de serveis: calendari de partits, horaris i activitats que tindran lloc en els propers quinze dies. També s'usava el butlletí per poder informar als diversos membres del grup dels rivals que hi haurà en cada partit, dels grups d'animació rivals que vindran al Palau Blaugrana i dels *tifos* que s'organitzaran.<sup>759</sup>

La utilització de butlletins electrònics i el MSN fa que els **SMS** no tinguin un rol tan important en la comunicació interna de l'entitat. Els SMS s'usen per “reforçar els correus electrònics que s'envien o per aquelles necessitats que han de tenir una resposta ràpida: canvis d'horaris, necessitat de material...”.<sup>760</sup> Dracs 1991, però, reconeix la importància de

---

<sup>756</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>757</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>758</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>759</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>760</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

les diverses aplicacions mòbils per a la difusió de les seves activitats: "En principi, els mòbils només servien per parlar, però amb la incorporació de la càmera de fotografiar, els vídeos... es van multiplicar per mil les imatges d'animacions que hi havia disponibles a la xarxa. Cada persona és un petit reporter a les grades i et permet distribuir les teves fotografies i gravacions per tot arreu de forma immediata".<sup>761</sup> La coordinació dels enviaments de correus electrònics i SMS la té el responsable general, tot i que cada responsable d'àrea pot enviar SMS per a qüestions particulars que facin referència a la seva tasca.<sup>762</sup>

Finalment, Dracs 1991 disposa d'un full informatiu. El full informatiu **Dracs'91** és, també, una evolució del butlletí que va començar a publicar el grup Sang Culé Cor Català el 1992. Amb la separació el 2000, Dracs 1991 també va crear el seu propi butlletí, encara vigent a la temporada 2007-2008. És un full informatiu que té una tirada d'unes 500 unitats i té 4 pàgines escrites a Word. Aquest butlletí es reparteix a la primera i segona graderia de la corba sud del Palau Blaugrana. Aquest butlletí té dues funcions bàsiques. En primer lloc, ha de poder servir per explicar el que fa Dracs 1991 a la resta de públic i intentar captar nous membres. En segon lloc, serveix per expressar les opinions del grup respecte als temes d'actualitat i contrastar informacions. "Nosaltres contrastem les informacions que surten als mitjans, però està clar que nosaltres donem la nostra visió dels fets", conclou Toni Valle.

### *7.3. Anàlisi del treball de camp: Noves tecnologies, nous mitjans, noves estructures*

Aquesta secció del setè capítol està destinada a la triangulació de les dades que s'han ofert i presentat en els punts 7.1 i 7.2. El nostre objectiu, a partir d'ara, és analitzar la incidència de les TIC en les estructures de comunicació de les organitzacions analitzades, sobretot a l'hora de configurar els mitjans de comunicació propis que serveixen per projectar la imatge d'aquestes organitzacions cap als seus públics participants, descrits atentament en el punt cinc d'aquesta monografia. També, per altra banda, serà interessant veure com el sector de les TIC queda reflectit en la publicitat que apareix en els mitjans propis d'aquestes organitzacions. Per això, el buidatge de la publicitat contractada i els patrocinadors que apareixen en aquests mitjans propis també s'ofereix com a part dels resultats.

---

<sup>761</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>762</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

Com hem exposat en el marc teòric d'aquesta tesi, hi ha nombrosa bibliografia que està destinada a analitzar com Internet ha canviat la comunicació de les organitzacions esportives (Moragas, 2000, 2006 a i b; Moragas, et. al., 2003; Boyle i Haynes, 2003; Puig-Lobató, 2008; Crolley, 2008; Zilles, 2008), però ja n'hi ha menys que focalitzi el seu interès en d'altres tecnologies compreses dins el sector TIC, com per exemple la telefonia mòbil (Boyle, 2004). Ara cal fer un pas més en la creació de documents dins d'aquest àmbit i fer una panoràmica de la vinculació entre TIC's i organitzacions esportives dins la Primera Divisió de futbol a Espanya.

Per poder fer les triangulacions derivades dels estudis de cas s'han dissenyat sis taules que intenten projectar gràficament allò escrit en els punts 7.1 i 7.2. En el subapartat 7.3.1. es presenten quatre taules amb triangulacions: la primera (figura 7.37) està dedicada a fer el resum dels mitjans de comunicació propis que tenen les organitzacions de la mostra; la segona (figura 7.38) presenta les xifres de tiratge de les publicacions oficials dels clubs i SAE; les dues restants (figures 7.39 i 7.41) són el buidatge dels serveis que ofereixen les pàgines web d'aquestes organitzacions. S'ha de destacar que, fent l'estudi de camp durant tot l'any 2008, s'ha pogut presenciar l'evolució de tres d'aquestes pàgines web, la del Real Madrid, la del València CF i la de l'Athletic Club de Bilbao. Tot i que en el punt 7.1 s'explica aquesta l'evolució, a la taula hi ha només reflectit el resultat i els serveis que s'hi comptabilitzen al final d'aquesta. En el segon subapartat, es presenten dues taules més: la primera és una relació dels diversos anunciants que apareixen en la pàgina web i les publicacions escrites de cada una de les organitzacions de la mostra; la segona taula és la classificació d'aquests anunciants en funció de sectors d'activitat.

### 7.3.1. Futbol, globalització i TIC. Una unió necessària?

Durant l'any que ha durat el treball de camp d'aquesta tesi s'han pogut presenciar diversos moments en què les organitzacions de la mostra feien remodelacions del seu Departament de Comunicació o, més concretament, dels seus mitjans propis: el Real Madrid, el València CF i l'Athletic Club de Bilbao van remodelar la seva pàgina web durant l'any 2008, i el FC Barcelona va començar a emetre el seu canal de televisió Barça TV en obert per a TDT a Catalunya també abans d'acabar aquest any.

Aquests fets són la constatació que un estudi elaborat dins el camp de l'estructura de la comunicació sempre ha de tenir en compte el caràcter evolutiu d'aquesta estructura. Una evolució que en el món del futbol –igualment com a la majoria de sectors econòmics–



està marcada per la necessitat de la institució d'adaptar-se a les noves demandes dels públics objectius. Públics que, cada vegada, tenen un àmbit d'actuació més global.

La integració entre els mitjans de comunicació *on line* i *off line* és una constatació evident en la mesura que s'aprofundeix en l'anàlisi dels mitjans propis de les organitzacions esportives. Una conclusió que també treu Olabe (2008) en un estudi focalitzat només en l'estructura i les funcions dels departaments de Comunicació dels equips de la Primera Divisió espanyola. No obstant, si bé les publicacions escrites són mitjans destinats principalment a socis o abonats, la web i els serveis a mòbils es converteixen en els portaveus de l'organització cap a l'exterior. A continuació, anem a aprofundir més en cada un d'aquests dos models de comunicació.

### **Publicacions**

Malgrat l'entorn digital, cap organització analitzada a la mostra ha renunciat a la comunicació impresa. Ara bé, no totes les organitzacions han apostat per un mateix model de premsa. La tipologia de publicació més generalitzada –com es pot veure a la figura 7.37–, és la que tant organitzacions gestores com clubs i SAE anomenen revista oficial. Són publicacions de caire institucional, d'edició acurada, sense una periodicitat gaire curta (entre mensual i trimestral, segons el cas) i que intenten ser la veu de l'entitat. L'expressió que pot exemplificar més aquesta voluntat podria ser la del director de Barça TV, Eduard Pujol, referint-se a la revista *Barça*: “No competeix amb la resta, sinó que fa institució”.<sup>763</sup> És a dir, transmeten valors corporatius amb l'objectiu de mantenir alta la fidelització de socis, abonats o fans.

Són precisament els socis, abonats o titulars d'un carnet de fidelització els principals públics d'aquestes publicacions oficials –tal com es veu a la taula 7.38 d'anàlisi de tiratges i públics objectius– i la creació de cultura corporativa, el principal aspecte que mou l'elaboració dels textos que s'hi publiquen. Com bé explica Garrido (2004: 149), “la cultura és, abans que tot, una construcció comunicacional, ja que els patrons d'ensenyament i aprenentatge necessaris per la seva implantació requereixen d'una sostinguda interacció i retroalimentació del subjecte per part de la companyia”. En el sector de l'esport, aquesta retroalimentació dels subjectes (socis, abonats o simpatitzants) s'aconsegueix a través de les revistes oficials.

---

<sup>763</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Barça TV, Eduard Pujol. [Data d'entrevista: 12 de març de 2006].

**Figura 7.38. Comparativa dels mitjans i estructura de comunicació de les organitzacions analitzades (Temp. 2007-08). Font: Elab. pròpia.**

| Organització            | Radio            | TV <sup>764</sup> | Web <sup>765</sup> | YouTube | Butlletí electr. | Rev. Oficial | Diari <sup>766</sup> | Rev. Partit | Rev. Fund. | Altres Publ. | Serveis a Mòbils | Núm. Pers. <sup>767</sup> | Dircom |
|-------------------------|------------------|-------------------|--------------------|---------|------------------|--------------|----------------------|-------------|------------|--------------|------------------|---------------------------|--------|
| Organitzacions gestores |                  |                   |                    |         |                  |              |                      |             |            |              |                  |                           |        |
| RFEF                    | X                |                   | X                  |         |                  | X            |                      | X           |            | X            |                  | 8                         | X      |
| LNFP                    |                  |                   | X                  |         | X                | X            |                      |             |            |              |                  | 3                         | X      |
| FCF                     |                  |                   | X                  |         |                  | X            |                      |             | X          |              |                  | 4                         | X      |
| Clubs i SAE             |                  |                   |                    |         |                  |              |                      |             |            |              |                  |                           |        |
| Real Madrid             | X                | X                 | X                  | X       | X                | X            |                      | X           | X          | X            | X                | 25                        | X      |
| Barcelona               | X                | X                 | X                  | X       | X                | X            |                      | X           |            | X            | X                | 38                        | X      |
| València CF             |                  |                   | X                  |         |                  | X            |                      | X           |            |              | X                | 7                         | X      |
| Sevilla FC              | X                | X                 | X                  | X       |                  | X            | X                    | X           |            |              | X                | 15                        | X      |
| Vila-real CF            |                  | X                 | X                  |         |                  |              |                      |             |            | X            |                  | 2                         |        |
| Athletic Club           |                  |                   | X                  |         |                  | X            |                      | X           |            |              | X                | 3                         | X      |
| Espanyol                |                  |                   | X                  |         | X                | X            |                      | X           |            | X            | X                | 5                         | X      |
| Deportivo               | X <sup>768</sup> | X                 | X                  |         |                  | X            | X                    |             |            |              |                  | 4                         | X      |
| Real Betis              | X                | X <sup>769</sup>  | X                  | X       |                  | X            | X                    |             |            | X            |                  | 13                        | X      |
| CA Osasuna              |                  |                   | X                  |         |                  | X            |                      | X           |            |              |                  | 4                         |        |
| Grups d'animació        |                  |                   |                    |         |                  |              |                      |             |            |              |                  |                           |        |
| Almogàvers              |                  |                   | X                  |         |                  | X            |                      |             |            |              | X                | 1                         |        |
| Sang Culé               |                  |                   | X                  |         |                  | X            |                      |             |            |              |                  | 1                         |        |
| PBB Meritxell           |                  |                   | X                  |         |                  |              |                      |             |            | X            |                  | 1                         |        |
| Dracs 1991              |                  |                   | X                  |         | X                | X            |                      |             |            |              | X                | 1                         |        |

<sup>764</sup> Als serveis de televisió, s'hi compten serveis de televisió analògica, digital, televisió per Internet i, també, aquells clubs que tenen programes especials en la programació d'una altra cadena, com per exemple, el Vila-real CF.

<sup>765</sup> A part de la web, en aquesta categoria també s'hi compten altres serveis TIC derivats de l'entorn web, com els fotoblocs, blocs o Messenger (MSN).

<sup>766</sup> A aquesta categoria s'hi inclouen els productes editorials que surten cada dia (*Deport Sport*) o aquells que estan dissenyats amb la filosofia de diari (informació del dia anterior) tot i no sortir cada dia al mercat: *SFC Periódico* i *100% Betis*.

<sup>767</sup> La xifra de personal contractat, en organitzacions gestores, clubs i SAE, fa referència a tot el Departament (periodistes, fotògrafs i tècnics). No s'inclouen les subcontratacions.

<sup>768</sup> En la temporada 2008-2009, Depor Radio no està en funcionalment. No obstant, mentre es va fer el treball de camp, sí que ho va estar gràcies a un acord firmat el 18 de gener de 2007 entre el RC Deportivo de la Coruña i Radio Intereconomía.

<sup>769</sup> De 2005 a 2007, el Betis va tenir un programa de televisió dedicat al club, *La hora verde*, que s'emetia en una televisió local de Sevilla, Giralda TV.

**Figura 7.39. Revistes oficials de les organitzacions gestores, clubs i SAE (Temporada 2007-2008). Font: Elaboració pròpia.**

| Organització       | Títol                                 | Tirada  | Periodicitat             | Distribució  |
|--------------------|---------------------------------------|---------|--------------------------|--|
| RFEF               | <i>Fútbol</i>                         | 10.000  | Mensual                  | Enviament a públics objectius.   |
| LNFP               | <i>Fútbol Profesional</i>             | 5.000   | Mensual                  | Enviament a públics objectius.   |
| FCF                | <i>Temps afegit</i>                   | 45.000  | Trimestral               | Enviament al 50% dels federats.  |
| Real Madrid        | <i>Halamadrid</i>                     | 85.000  | Trimestral               | Enviament a socis i titulars del carnet Madridista.                                |
| FC Barcelona       | <i>Barça</i>                          | 133.000 | Bimestral                | Enviament a socis i titulars del carnet Gent del Barça.                            |
| València CF        | <i>Amunt!</i>                         | 49.000  | Mensual                  | Venda directa, subscripció i enviament a socis i titulars del carnet simpatitzant. |
| Sevilla FC         | <i>Football Club</i>                  | 45.000  | Bimestral                | Venda directa a les botigues del club i enviament a abonats.                       |
| Athletic C. Bilbao | <i>Ahtletic Club</i>                  | 45.000  | Bimestral                | Enviament a socis i titulars del carnet simpatitzant.                              |
| RCD Espanyol       | <i>RCDE</i>                           | 25.000  | Trimestral/Quadrimestral | Enviament als abonats.   |
| Deportivo C.       | <i>RCD</i>                            | 24.000  | Bimestral                | Enviament als abonats.   |
| Real Betis         | <i>Revista Oficial del Centenario</i> | 15.000  | Mensual <sup>770</sup>   | Gratuïta.  |
| CA Osasuna         | <i>Osasuna</i>                        | 5.000   | Trimestral               | Venda directa a quioscs i llibreries de Navarra.                                   |

Les revistes oficials són productes d'alta qualitat gràfica, que aprofiten aquesta característica i el fet de no poder competir amb la informació d'actualitat que tenen les publicacions diàries per treballar les informacions que publiquen a través dels gèneres del reportatge i l'entrevista. El reportatge és un gènere flexible, gènere de gèneres –recull elements de la notícia estricta, de la crònica, perfil o anàlisi (Bastienier, 2001)– que permet que aquestes publicacions puguin parlar d'aquells temes que no tenen tanta cabuda a la premsa diària: veterans, història del club, esport base, vida social dels jugadors. Són reportatges amb poc contingut d'actualitat, més pròxims al que Bastienier (2001: 159) en diu “reportatge de color; en altres paraules, de servei a l'oci del lector”. Aquesta és una voluntat clara, per exemple, de la revista oficial de la LNFP *Fútbol*

<sup>770</sup> Es va elaborar amb motiu dels cent anys de l'entitat verd-i-blanca i només va sortir durant un any, el 2007, publicant deu números que van ser col·leccionables.

*Profesional*, la revista *Barça* o la revista *Athletic Club*. Curiosament, i ho explicita el mateix Departament de Comunicació de l'Athletic Club de Bilbao, aquestes revistes tenen una mena d'acord tàcit amb els mitjans impresos externs a l'entitat per no guardar-se les exclusives. Es crea, doncs, una espècie de complementarietat entre productes editorials: els diaris esportius donen la informació immediata i les revistes oficials creen cultura corporativa a través dels temes atemporals. No obstant, la relació entre organitzacions esportives i altres mitjans de comunicació externs a l'entitat no sempre és cordial. Com hem explicat en el punt 7.1 –en l'apartat destinat al RC Deportivo de la Coruña– la revista *RCD* ha estat sempre a punt per desmentir les informacions que sortien publicades als mitjans del grup gallec *Voz* (*La Voz de Galicia* i *Radio Voz*), tradicionalment enfrontats amb el president del RC Deportivo de la Coruña, Augusto César Lendoiro.

Aquest tractament més profund de la informació i la utilització del reportatge com a gènere principal de les informacions que hi apareixen, han fet que algunes d'aquestes revistes hagin adoptat un format monogràfic. L'exemple més clar és el de la revista *Barça*, a partir de la temporada 2007-2008: cada número de la revista està destinat a tractar un tema en profunditat des de diversos punts de vista. Per això, en la redacció dels continguts no només hi intervenen periodistes sinó també experts d'altres disciplines. Per exemple, el número 32 de la revista *Barça* (Abril del 2008), titulat *En clau d'humor. Els ninots i el Barça, una relació fructífera*, va dedicar-se a l'humor gràfic vinculat al FC Barcelona. En l'editorial de la publicació hi havia una clara referència a la idea de tractar temes que, fins ara, no han tingut un espai prioritari: "Per la trajectòria acumulada fins ara, és clar que la Revista *Barça* fa una aposta per explicar en profunditat la història del FC Barcelona i fer un reconeixement a tots els actors que, cadascú des del seu vessant, han contribuït a engrandir-lo. Queden infinitat de temes i qüestions per tractar, òbviament, però ja no podíem deixar passar més temps per abordar-ne una que l'ha acompanyat al llarg de tota la història. L'humor gràfic és una part indissociable del FC Barcelona".<sup>771</sup> Per fer els textos de l'edició, el FC Barcelona va confiar en historiadors (Carles Santacana), periodistes (Vicenç Villatoro i Ada Castells), professors (Toni Sala) o escriptors (Najat El Hachmi, Josep M. Fonalleras i Albert Sánchez Piñol).

Entre aquestes informacions que no tenen tant ressò en els mitjans, que són importants per crear cultura corporativa i, en alguns casos, són tractades de forma monogràfica hi ha les informacions de Responsabilitat Social Corporativa. Algunes organitzacions, com la Federació Catalana de Futbol o el Real Madrid, tenen revistes específiques per a les

---

<sup>771</sup> BARÇA. "L'homenatge merescut" a *Barça*. Núm. 32. Abril del 2008. p. 3.

seves fundacions; la resta d'organitzacions gestores, clubs i SAE aprofiten la revista oficial per donar sortida als projectes socials. Algunes organitzacions, com per exemple el València CF, tenen una secció de la revista oficial *Amunt!* destinada a informacions de la fundació; d'altres, com el FC Barcelona, tenen més marge de maniobra en la planificació de continguts i, fins i tot, alguns cops la informació de la Fundació ocupa la part central de la publicació. Per exemple, el número destinat a parlar del projecte MES: el FC Barcelona juntament amb l'ACNUR i Nike es van posar d'acord per posar en marxa un projecte solidari per fomentar l'educació a través de l'esport de joves vulnerables i refugiats d'arreu del món.

La publicació de reportatges sobre el projecte MES, entre el club català i els seus dos *partners*, també compleix una altra funció important d'aquestes revistes: donar sortida a les necessitats comunicatives dels *partners* i patrocinadors de les organitzacions. Un altre exemple evident és la revista *Temps afegit*, revista de la Federació Catalana de Futbol, que tal com explica el director de Comunicació, Mario Ruiz, la revista va haver de fer evolucionar el seu format per adaptar-se a les necessitats comunicatives dels nous patrocinadors i col·laboradors de la federació.<sup>772</sup> Un altre exemple pot ser el reportatge titulat "Queda menys d'un any"<sup>773</sup>, que apareixia al número 28 de la revista *RCDE*, del RCD Espanyol. Es tracta d'un reportatge de tres pàgines sobre l'estat de les obres del nou estadi de l'entitat, a Cornellà-El Prat, que va acompanyat d'un anunci a pàgina sencera de l'empresa que en farà la il·luminació, el Grup Indal.

A part dels *partners* o patrocinadors, els socis, abonats o simpatitzants també tenen espais propis en aquestes publicacions. Fins i tot, els més joves. Tant el Real Madrid com el FC Barcelona tenen suplementes de les seves publicacions oficials per aquest públic més jove. A més, la majoria de publicacions tenen espais destinats a informació de serveis per tot el conjunt de socis o titulars del carnet de fidelització. No hem d'oblidar que, al cap i a la fi, la política de fidelització versa, també, sobre un aspecte econòmic, no només emocional (component intrínsec en el consum de l'esport): com més avantatges tinguin els abonats i seguidors del club, més fàcil els serà establir una vinculació diària amb l'entitat que, a la vegada, repercutirà en els ingressos d'aquesta (de forma directa i a l'hora de buscar nous patrocinadors). El director de Comunicació de l'Espanyol, Xavier Andreu, és un ferm defensor d'aquesta política de fidelització, encabida en el club català dins l'àrea de Màrqueting Social del club: "Ser soci de l'Espanyol, si fas números, no et

---

<sup>772</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

<sup>773</sup> RCDE. "Queda menys d'un any" a *RCDE*. Núm. 28. Desembre de 2007. p. 16-18.

costa mai un duro. Amb tots els avantatges que et dona el carnet, al cap de l'any hi guanyes diners".<sup>774</sup> La revista *RCDE* destina l'última doble pàgina de cada número a promocionar aquests avantatges: entrades gratuïtes per sorteig per assistir als partits del DKV Joventut de Badalona de bàsquet, preus especials per al Club Natació Montjuïc, descomptes per una sessió de banys al Balneari Blancafort, per assistir al Palau de la Música Catalana o al teatre.<sup>775</sup>

Tot i que es consideren revistes oficials, els *fanzines* dels grups d'animació analitzats (Almogàvers, Sang Culé i Dracs 1991) són molt poc comparables a les revistes oficials de la resta d'institucions. Malgrat tenir un objectiu similar a les revistes oficials (crear sentiment de comunitat entre els membres del grup, donar l'opinió sobre l'actualitat del seu club i explicar les seves activitats als altres aficionats), la seva edició –poc acurada i sense color– i la seva distribució –mensual o quinzenal al terreny de joc– està molt més pròxima als butlletins de partit que editen els clubs, SAE i la RFEF. Els butlletins de partit són publicacions d'informació immediata, que complementen l'actualitat i la informació prèvia del partit que surt publicada als diaris a tots aquells aficionats que assisteixen a l'enfrontament. Tenen la principal funció de presentar l'estat amb què arriba l'equip al matx, el rival de la jornada –el RCD Espanyol, que publica *Pericos Matx*, té el detall de publicar la informació de l'equip contrari en català, castellà o anglès, depenent d'on vingui– i fan un recull de les informacions més destacades de la vida de l'entitat durant l'interval entre edició i edició. Aquest butlletins, però, també han nascut amb la voluntat de “vendre club”<sup>776</sup>, tot i que no és la seva principal funció. Xavier Andreu, director de Comunicació de l'Espanyol, explica com l'entitat es va decidir a publicar el *Pericos Matx* perquè l'anterior revista editada per Media Punta i que no era propietat de l'entitat no sabia transmetre els valors de l'Espanyol. Media Punta és una empresa privada que publica diverses edicions d'un mateix producte adaptades a l'estadi on es reparteix. Dels clubs i SAE analitzats, només el Vila-real CF continua confiant en aquesta publicació com a únic suport imprès a la seva comunicació corporativa.

No tots els clubs i SAE han confiat la informació immediata als butlletins del dia de partit. Alguns d'ells (RC Deportivo de la Coruña, Sevilla FC i Real Betis) han apostat per l'edició de publicacions en format diari que competeixen directament amb els altres diaris esportius de la zona: *Deporte Campeón* a Galícia i *Estadio Deportivo* a Andalusia. La

---

<sup>774</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>775</sup> RCDE. “RCDE avantatges pericos” a *RCDE*. Núm. 28. Desembre del 2007. p. 48-49.

<sup>776</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

diferència entre els dos clubs andalusos i el gallec és que si bé les dues entitats del sud d'Espanya només treuen la publicació el dia després del partit i amb informacions exclusivament vinculades amb l'equip i l'entitat (la crònica del partit del dia anterior i les reaccions com a contingut principal, però també les informacions dels partits dels equips filials i altres reportatges de caire institucional), el Depor publica *Depor Sport* cada dia, amb informació del Deportivo i Deportivo B, però també amb informació del futbol gallec de Territorial i altres esports, aquestes últimes proveïdes pel Grupo Zeta. Precisament, el Deportivo va decidir no treure butlletí de partit per no fer-se la competència a ell mateix.<sup>777</sup>

El llançament de *Depor Sport* l'any 2005 respon a una necessitat clara de reforçar la comunicació de crisi de l'entitat. El director de Comunicació del Deportivo, Rafa Carpacho, ho explica: "El diari va néixer com a vehicle de comunicació del club. A Coruña és una ciutat molt petita i hi ha molts interessos personals i corporatius, a favor i en contra del club. El Deportivo buscava un mitjà per donar una veu pròpia al club i que la gent el pogués comprar. Però, clarament, havíem d'omplir el diari i a part del contingut del *Depor* vam pensar que la informació esportiva de la zona era idònia per complir aquesta funció".<sup>778</sup> El llançament d'*SFC Periódico* també va reforçar la comunicació de crisi del Sevilla FC. El naixement del diari va comportar que l'entitat que presideix José María del Nido es tragués de sobre un competidor directe en informació sevillista, *Blanco y rojo*. El director de SFC Radio, Miguel Ángel Moreno, ho explica: "Existia un diari ja de temàtica sevillista però de capital privat i aliè al Sevilla. Es deia *Blanco y rojo*. Llavors, com que el club ja volia treure un diari es va arribar a un acord per absorbir-los. Ens vàrem quedar amb la capçalera i la vàrem canviar per la nostra. La idea era treure del mercat un competidor directe i treure un diari sevillista nosaltres".<sup>779</sup>

Finalment, cal destacar que algunes organitzacions estudiades (FCF, FC Barcelona, Real Madrid i RCD Espanyol) han creat publicacions per a públics concrets, més enllà dels socis, abonats o simpatitzants. La FCF ha creat una revista de la seva Fundació Privada Catalana de Futbol per poder usar com a material publicitari per captar fons entre les empreses catalanes més importants. El club blanc publica una revista destinada als veterans del club, el FC Barcelona té una publicació econòmica per a *partners* i patrocinadors i, finalment, l'Espanyol té *Infoacció* com a publicació econòmica destinada a accionistes per informar-los puntualment de totes les decisions econòmiques que hi ha

---

<sup>777</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>778</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>779</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

a l'entitat i preparar les assemblees anuals. Per tant, fins i tot en les formes de comunicació més tradicionals, les empreses, hi ha una evolució cap a la segmentació de mercat en la mesura que el teixit d'actors que configuren els públics de les organitzacions es va fent més complex a causa de la globalització i comercialització de l'esport, en aquest cas, el futbol.

### ***Internet: pàgines web, missatgeria instantània i màrqueting en línia***

No hi ha cap organització de les que s'han analitzat en aquesta tesi que no tingui la seva pròpia vida a la xarxa. Cap ha volgut entrar al segle XXI sense tenir pàgina web. Per una banda, els baixos costos que suposa fer una pàgina web permet que qualsevol usuari – també clubs, SAE o altres organitzacions esportives– pugui plantejar-se tenir vida a la xarxa; per l'altra, els models de negoci del futbol espanyol actual –basats en l'expansió internacional i la comunió diària entre els públics de l'entorn– no es podrien permetre estar sense un canal de comunicació caracteritzat per la “immediatesa i la interactivitat”<sup>780</sup> com a elements principals.

Les figures 7.39 i 7.40 resumeixen les característiques de les webs de les organitzacions analitzades. La distribució d'aquestes, però, s'ha fet agrupant-les seguint l'exemple proposat per Moragas et. al. (2003: I-LIII). Quant a les relacions *Business 2 Consumer*: a) **Informació**: presentació de titulars (també amb servei RSS), notícies, entrevistes o reportatges, classificacions i estadístiques. b) **Publicitat**: tant si és producte d'un acord de patrocini com aquella contractada especialment per a la web (externa). c) **Mitjans propis**: enllaços amb els diversos mitjans que té l'organització, sigui *l' streaming* d'arxius audiovisuals de producció externa o l'accés a canal de YouTube, ràdio en directe, serveis de vídeo a la carta de producció pròpia o televisió per Internet (agrupats ambdós sota el concepte Web TV), hemeroteca de publicacions en paper i serveis a mòbils (informació tarifària i d'accés als continguts). d) **Serveis interactius** (xats, fòrums, concursos i enquestes) o de comunicació bidireccional organització-usuari. e) **Jocs, botiga en línia, taquilla en línia, downloads** (material gràfic per personalitzar l'ordinador). f) **Informació de Penyes** (l'listat de penyes, com crear-ne una, contacte amb el servei al penyista...). g) **Formació** (activitats formatives pels usuaris de la web). h) **Serveis als socis en obert o àrea privada d'accés restringit**. Pel que fa al *Business 2 Business*: a) **Relació amb inversors** (informació pels accionistes). b) **Relació amb els mitjans** (sala de premsa virtual). c) Relació amb **patrocinadors** (enllaços o serveis conjunts) i d) **Relacions Públiques** o publicitat dels serveis destinats a les empreses.

---

<sup>780</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del CA Osasuna, Guillermo Pérez. [Data d'entrevista: 18 de març de 2008].



| <b>Figura 7.40. Buidatge dels serveis, oferts en obert, a les pàgines web dels clubs de futbol de Primera Divisió: Font: Elaboració pròpia, a 11-12-08</b> |                                  |   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    |                            |
|--|----------------------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
|  | Madrid                           | FC Barcelona                                      | València CF                        | Vila-real                         | Sevilla FC  | Espanyol                        | Athlètic C.                     | Real Betis                        | Deportivo                          | Osasuna                    |
| <b>Audiència</b><br>(Dades de la temporada 2007-2008)  | 40 milions de pàgines vistes mes | 26,3 milions de pàgines vistes mes <sup>781</sup> | 18,2 milions de pàgines vistes mes | 2,4 milions de pàgines vistes mes | 12,8 milions de pàgines vistes mes <sup>782</sup> | 4 milions de pàgines vistes mes | 3 milions de pàgines vistes mes | 1,2 milions de pàgines vistes mes | 1,05 milions de pàgines vistes mes | 355.534 pàgines vistes mes |
| <b>Idioma</b>  | ES/EN/JA                         | CAT/ES/EN/JA/XIN/COR/ARAB                         | VAL/ES/EN/JA                       | VAL/ES/EN                         | ES/EN/JA  | CAT/EN/ES                       | ES/EU/EN                        | ES                                | ES                                 | ES/EN/EU                   |
| <b>RELACIONS B2C</b>   |                                  |   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    |                            |
| <b>Informació</b>  |                                  |   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    |                            |
| Titulars   | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               | X                                 | X                                  | X                          |
| Not. Act.  | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               | X                                 | X                                  | X                          |
| Reports./Entr.   | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               | X                                 | X                                  | X                          |
| Resultat/classi.   | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               | X                                 | X                                  | X                          |
| <b>Publicitat</b>  |                                  |   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    |                            |
| Patrocinadors  | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               | X                                 | X                                  | X                          |
| Externa  |                                  |   | X                                  |                                   | X   |                                 |                                 |                                   |                                    | X                          |
| <b>Mitjans propis</b>  |                                  |   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    |                            |
| Streaming  | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               | X                                 | X                                  | X                          |
| Web TV   | X                                | X   |                                    | X                                 |   | X                               |                                 |                                   | X                                  |                            |
| Ràdio  | X                                | X   |                                    |                                   | X   |                                 |                                 | X                                 |                                    |                            |
| Revistes   | X                                | X   | X                                  |                                   | X   |                                 |                                 |                                   | X                                  | X                          |
| Serveis a mòbil  | X                                | X   | X                                  |                                   | X   | X                               |                                 |                                   |                                    |                            |
| <b>Serveis Interac.</b>  |                                  |   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    |                            |
| Xats   |                                  |   | X                                  |                                   | X   |                                 |                                 | X                                 | X                                  | X                          |
| Fòrums   |                                  |   | X                                  |                                   | X   |                                 |                                 | X                                 | X                                  |                            |
| Concursos  |                                  | X   |                                    |                                   |   |                                 |                                 | X                                 |                                    |                            |
| Enquestes  | X                                |   | X                                  |                                   | X   |                                 |                                 | X                                 | X                                  | X                          |
| <b>Jocs</b>  |                                  | X   |                                    |                                   |   |                                 |                                 |                                   |                                    | X                          |
| <b>Botiga en línia</b>   | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               |                                 |                                   | X                                  | X                          |
| <b>Taquilla en línia</b>   | X                                | X   | X                                  |                                   | X   | X                               |                                 | X                                 | X                                  | X                          |
| <b>Downloads</b>   | X                                | X   | X                                  | X                                 | X   | X                               | X                               |                                   | X                                  | X                          |

<sup>781</sup> Aquestes dades són de la temporada 2006-2007, ja que el treball de camp a l'organització es va fer durant l'any 2007.

<sup>782</sup> Aquestes dades són de la temporada 2006-2007, ja que el treball de camp a l'organització es va fer durant l'any 2007.

Les TIC i l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol (2006-2008)

| Info. penyes                                    | Madrid | FC Barcelona | Valencia CF | Vila-real | Sevilla FC | Espanyol | Athlètic C. | Real Betis | Deportivo | Osasuna |
|---|--------|--------------|-------------|-----------|------------|----------|-------------|------------|-----------|---------|
| <b>Formació</b>                                 | X      | X            | X           |           | X          | X        | X           | X          | X         | X       |
| <b>Serveis socis</b>                            | X      | X            | X           | X         | X          | X        | X           | X          | X         | X       |
| <b>Area privada o subscripcions</b>             | X      | X            | X           |           |            | X        | X           | X          | X         |         |
|   | Madrid | FC Barcelona | Valencia CF | Vila-real | Sevilla FC | Espanyol | Athlètic C. | Real Betis | Deportivo | Osasuna |
| RELACIONS B2B                                   |        |              |             |           |            |          |             |            |           |         |
| Relacions amb inversors                         |        |              |             |           |            | X        |             |            | X         |         |
| Relacions amb els mitjans (Sala premsa virtual) | X      | X            | X           | X         | X          | X        | X           | X          | X         | X       |
| Relacions amb els patrocinadors                 | X      | X            | X           | X         | X          | X        | X           | X          | X         | X       |
| Relacions públiques (serveis per a empreses)    | X      | X            |             | X         |            | X        |             |            | X         |         |

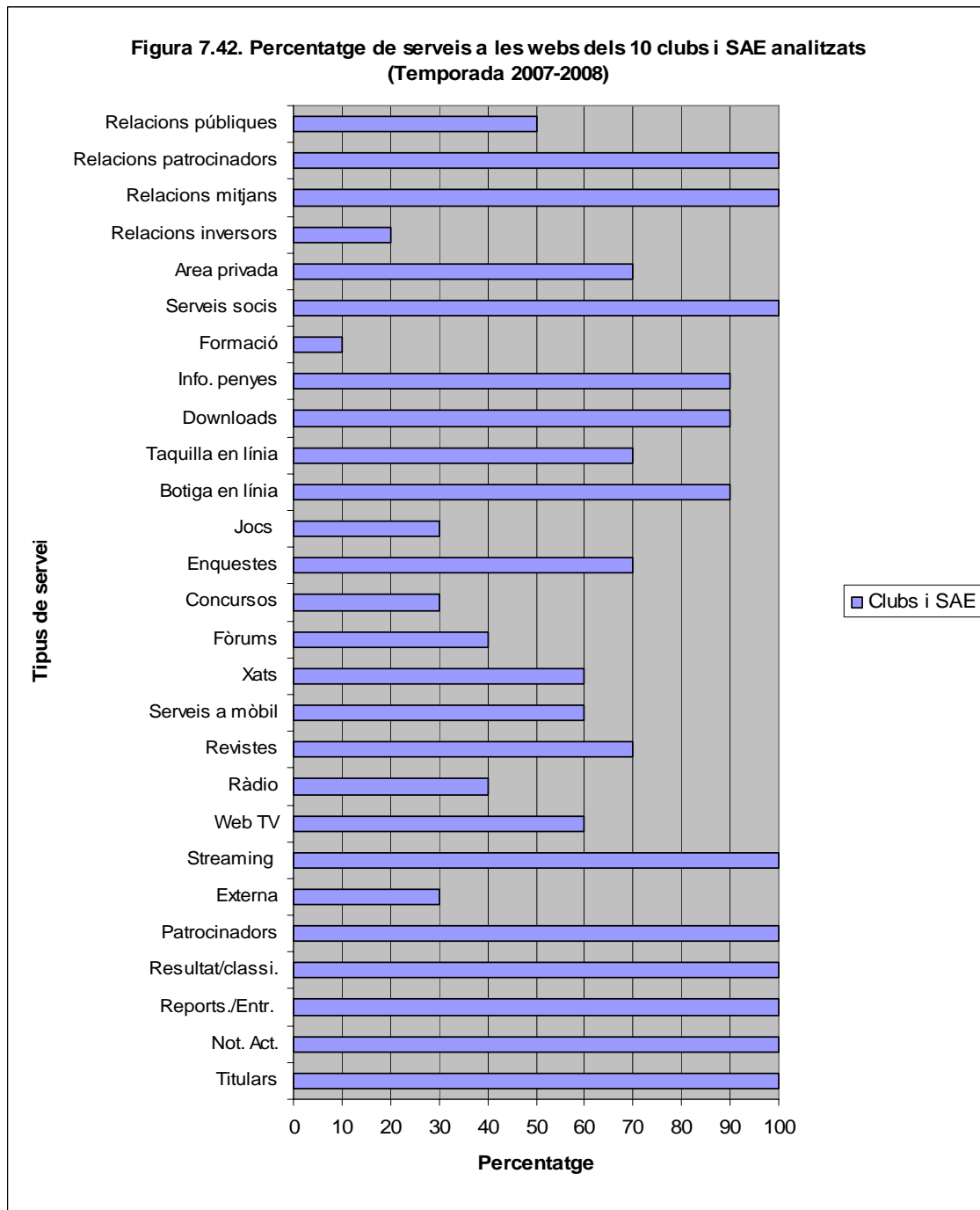
**Figura 7.41. Buidatge dels serveis, oferts en obert, a les pàgines web dels organismes gestors del futbol i grups d'animació del FC Barcelona. Font: Elaboració pròpia, a 11-12-08.**

|   | Organismes gestors           |                              |                              |                | Grups d'Animació FC Barcelona <sup>783</sup> |                                    |                |  |
|---|------------------------------|------------------------------|------------------------------|----------------|--|------------------------------------|----------------|--|
|   | RFEF                         | LNFP                         | FCF                          | Almogàvers     | Sang Culé                                    | PBB Meritxell                      | Dracs 1991     |  |
| <b>Audiència</b><br>(Dades de la temporada 2007-2008) | 102.855 usuaris únics al mes | 700.000 usuaris únics al mes | 500.000 usuaris únics al mes | En construcció | 96.756 visites fins a actualitat             | 38.585 visites fins a l'actualitat | En construcció |  |
| <b>Idioma</b>   | Castellà                     | Castellà                     | Castellà                     | Català         | Català                                       | Català                             | Català         |  |
| RELACIONS B2C   |                              |                              |                              |                |  |                                    |                |  |
| <b>Informació</b>                                     |                              |                              |                              |                |  |                                    |                |  |
| Titulars  | X                            | X                            | X                            | X              | X  | X                                  | X              |  |
| Not. Act.   | X                            | X                            | X                            | X              | X  | X                                  | X              |  |
| Reports./Entr.  |                              |                              | X                            |                | X  |                                    |                |  |

<sup>783</sup> En el moment que es va acabar el treball de camp, la Penya Almgòvers i el grup Dracs 1991 van començar un procés de remodelació de les seves pàgines web. Per això, en aquesta taula comparativa figuren com a "en construcció".

Les TIC i l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol (2006-2008)

| Resultat/classi.                                | X    | X    | X   | X          | X         | X             | X          | X | X | X | X | X |
|---|------|------|-----|------------|-----------|---------------|------------|---|---|---|---|---|
| <b>Publicitat</b>                               |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Patrocinadors                                   | X    |      | X   |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Externa   |      |      | X   |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| <b>Mitjans propis</b>                           |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Streaming                                       | X    |      |     |            |           |               | X          |   |   |   |   |   |
| Web TV  |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Ràdio   |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Revistes  |      |      | X   |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Serveis a mòbil                                 |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| <b>Serveis Interac.</b>                         |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Xats  |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Fòrums  |      |      |     |            |           |               | X          |   |   | X |   | X |
| Concursos                                       |      |      |     |            |           |               |            |   |   | X |   |   |
| Enquestes                                       |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| <b>Jocs</b>                                     |      |      |     |            |           |               |            |   |   | X |   |   |
| <b>Botiga en línia</b>                          | X    |      |     |            | X         |               |            |   |   |   |   |   |
| <b>Taquilla en línia</b>                        |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| <b>Downloads</b>                                | X    |      | X   |            |           |               | X          |   |   | X |   |   |
| <b>Info. Penyes</b>                             |      |      |     |            |           |               | X          |   |   | X |   |   |
| <b>Formació</b>                                 | X    |      | X   |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| <b>Serveis socis</b>                            | X    |      |     |            | X         |               |            |   |   | X |   |   |
| <b>Area privada o subscripcions</b>             | X    |      |     |            |           |               | X          |   |   | X |   |   |
|   | RFEF | LNFP | FCF | Almogàvers | Sang Culé | PBB Meritxell | Dracs 1991 |   |   |   |   |   |
| RELACIONS B2B                                   |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Relacions amb inversors                         |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Relacions amb els mitjans (Sala premsa virtual) | X    |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Relacions amb els patrocinadors                 | X    | X    |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |
| Relacions públiques (serveis per a empreses)    |      |      |     |            |           |               |            |   |   |   |   |   |



En primer lloc cal ressaltar que fins a l'inici de la temporada 2008-2009, les pàgines web del futbol espanyol (concretant-ho amb les 17 que s'han analitzat) tenien encara en la informació (notícies d'actualitat, resultats o classificacions) el principal contingut. Informació, però, que poques vegades s'ofereix a través de butlletins electrònics: només la LNFP, el Real Madrid, el FC Barcelona, l'Espanyol i el grup d'animació Dracs 1991 en tenen. Fins i tot el de l'Espanyol no és amb informació d'actualitat, sinó que serveix per

“marcar la filosofia de club”<sup>784</sup>, amb recordatoris d'actes o cartells i vídeos promocionals. Es constata, doncs, que el procés d'adaptació de les pàgines web en els paràmetres marcats pels conceptes de la Web 2.0 –dinamisme de les dades, col·laboració amb els públics i la integració multimèdia (O'Really, 2006)– és lent. Fixem-nos que no ha estat fins la temporada 2007-2008 que el Real Madrid, el club de futbol amb més ingressos del món (Parkes, et. al., 2008: 6), ha fet l'aposta definitiva per la Web 2.0. O, més encara: dos altres històrics de la Primera Divisió com són el València CF i l'Athletic Club de Bilbao van fer les seves remodelacions en l'inici de la temporada 2008-2009.

Un dels aspectes que mostra com la plena aplicació dels criteris de la Web 2.0 no s'ha aconseguit és la poca presència del que en les figures 7.39 i 7.40 n'hem anomenat serveis interactius. D'aquests (xats, fòrums, concursos o enquestes), les enquestes són el que més s'usa entre clubs i SAE (el 70% dels casos), tot i no estar present ni a les webs de les organitzacions gestores ni dels grups d'animació. Els xats, per la seva banda, s'han convertit en alguns clubs i SAE (Athletic Club de Bilbao, el Betis o l'Osasuna) en eines importants per aproximar els jugadors del primer equip als aficionats, permetent converses entre ells com la que exemplifica la figura que hi ha sota d'aquestes línies, extreta de la web del club bilbaí.

**Figura 7.43. Detall de l'entrada al xat de l'Athletic Club de Bilbao.**  
**[Data de consulta: 26 de desembre de 2008].**



No obstant, la nul·la presència de les enquestes en les webs dels grups d'animació contrasta amb l'ús dels fòrums i altres serveis d'oci. Tres dels quatre grups d'animació analitzats (Almogàvers, Sang Culé i PBB Meritxell) tenen fòrums a les seves pàgines

<sup>784</sup> Informació proporcionada amb conversa amb Director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

web. El més actiu, el de Sang Culé amb 18.000 entrades<sup>785</sup> ja comptabilitzades. De totes les webs de grups d'animació analitzades, és la de Sang Culé la que té més serveis d'oci per buscar la interacció entre els seus associats, encara que són tots privats i amb previ registre: destaquen, sobretot, les *porres* o les lligues interactives entre els membres de la penya. Es tracta de lligues virtuals on cada membre de la penya es pot fer el seu propi equip de bàsquet i participar a una competició virtual privada creada en una pàgina web, com per exemple la de l'ACB (<http://supermanager.acb.com/>).

En relació amb els fòrums, cap organització gestora aposta per aquest vehicle d'interacció amb els seus públics i només el 40% dels clubs i SAE analitzats (València CF, Sevilla FC, Real Betis i Deportivo de la Coruña) en tenen. Els fòrums, fins i tot pels grups d'animació, són vistos amb recel, ja que els consideren un canal d'intoxicació a la seva feina diària. Tots ells (organitzacions gestores, clubs i SAE i grups d'animació) reconeixen controlar-los des del Departament de Comunicació o el *webmaster* per evitar “desgastar el club” –tal com afirma Miguel Ángel Moreno, del Sevilla FC<sup>786</sup>– o “els insults” –segons explica Ivan Larriba, del Real Betis.<sup>787</sup> Marc Ferrer, de la Penya Almagàvers, fins i tot reconeix haver patit atacs de *hackers* informàtics al fòrum de la web de la penya, “ja que no som una penya gaire simpàtica per certs grups”<sup>788</sup>, a causa del seu posicionament ideològic pròxim al nacionalisme català (vegeu punt 7.2.).

En el cas de les organitzacions gestores, clubs i SAE, la principal interacció entre aficionats o afiliats i entitat que es produeix a través de la web no és tant amb els serveis d'oci (els xats, concursos o fòrums), sinó a través dels serveis socials i de màrqueting que l'entitat ofereix als seguidors. El 70% dels clubs i SAE i dues de les tres organitzacions gestores (RFEF i FCF) tenen una àrea privada pels socis. Especialment important és la intranet de la Federació Catalana de Futbol, que ofereix als clubs federats tot tipus de serveis en línia (canvis d'horaris, recursos per sancions, inscripcions i pagaments de quotes) per no haver-se de desplaçar fins a Barcelona, a la seu central de la FCF. Les 17 delegacions territorials de la FCF s'han convertit en punts de suport.<sup>789</sup> Per altra banda, en el marc teòric de la tesi s'ha comentat que els blocs eren un dels resultats més

---

<sup>785</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>786</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>787</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>788</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almagàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

<sup>789</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

generalitzats de la Web 2.0. Curiosament, en les webs corporatives analitzades no és un servei generalitzat. Només la intranet de l'Athletic Club de Bilbao permet la creació de blocs als aficionats.

Quant a serveis oberts a tothom, cal destacar la possibilitat de tramitar la matrícula en línia pels cursos de formació que ofereix la RFEF<sup>790</sup> o el fet que tots els clubs i SAE, menys l'Osasuna, ja permeten la renovació d'abonaments en línia, que el 70% dels clubs i SAE venen entrades en línia o que el 90% d'aquests tenen la seva botiga a la xarxa. Tant la RFEF com el FCF també tenen una botiga en línia, sobretot, per vendre productes relacionats amb els seus programes de formació (publicacions o programari informàtic per planificar entrenaments o gestió d'entitats esportives). Quant als grups d'animació, només Sang Culé permet la compra en línia, però a través de correu electrònic prèvia selecció del catàleg que tenen penjat a la web.<sup>791</sup> En tots ells, el que sí que és complicat de determinar, i només dues entitats de la mostra ho han volgut fer públic, és el percentatge d'ingressos que suposa per l'organització la venda a través d'Internet: per a l'Athletic Club de Bilbao, representa un 12,5%<sup>792</sup> dels ingressos de marxandatge, mentre que pel Vila-real CF representa el 3%<sup>793</sup>.

La importància de la botiga en línia, però, és el símptoma que la web és un vehicle imprescindible per l'estratègia de màrqueting de les entitats. Juan Carlos Santamaria, cap de premsa de la LNFP, ho deixa clar quan indica que la coordinació de la web de la LNFP està més en mans del Departament de Màrqueting que del de Premsa "a causa que les relacions entre actors fan que ells estiguin més atents de les possibilitats que dona Internet per oferir nous serveis als actors: nous productes, nous mercats i nous patrocinadors"<sup>794</sup>. Les webs del Real Madrid i el FC Barcelona són l'exemple evident de la interacció del màrqueting i la comunicació a la xarxa. Ambdues entitats tenen en la pàgina web el principal vehicle per estendre internacionalment les marques Real Madrid i Barça i, a la vegada, per promocionar tots els serveis que ofereixen els clubs a particulars i empreses. També la promoció dels serveis que ofereixen per a telèfons mòbils, que analitzarem més endavant en un apartat a part amb la resta d'organitzacions. En el cas

---

<sup>790</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web de la RFEF, Enrique de Nicolás. [Data d'entrevista: 25 d'abril de 2008].

<sup>791</sup> SANG CULE COR CATALA. [en línia]. <http://www.sangcule.org/Novabotiga/botiga.html> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

<sup>792</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Xabier Fernández. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>793</sup> Informació proporcionada en conversa amb la cap de premsa del Vila-real CF, Marián Solsona. [Data d'entrevista: 23 de maig de 2008].

<sup>794</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa de la LNFP, Juan Carlos Santamaria. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

del Real Madrid, la seva web disposa de la secció “Santiago Bernabéu” (el nom de l'estadi) per promocionar tots els serveis que aquesta instal·lació ofereix: aforament VIP, restaurants o organització d'esdeveniments.<sup>795</sup> El FC Barcelona, dins la secció “empresa”, agrupa la promoció de tots aquells serveis que ofereix al món empresarial: organització d'esdeveniments, entrades VIP pel futbol i el bàsquet, clínics i estades per empreses a les instal·lacions, cessió de drets d'imatge a empreses, formació (FCB Corporate Training) i programes d'hospitalitat (FCB Travel VIP Experience).<sup>796</sup>

El FC Barcelona és, de lluny, el club que més serveis a empreses ofereix. Destaquen, sobretot, els dos últims esmentats en el paràgraf anterior. El FCB Corporate Training és un programa de formació i lideratge empresarial a través de conferències i activitats ludicoesportives que tenen un eix central: l'associació entre el *management* i el món de l'esport.<sup>797</sup> El FCB Travel VIP Experience permet a les empreses contractar un servei d'hospitalitat d'*alt standing* per als seus clients en els desplaçaments del primer equip de futbol, compartint moments i activitats amb alguns directius del club i integrants de la primera plantilla del FC Barcelona.<sup>798</sup>

Internet també ha estat essencial per poder aconseguir una integració plena de tots els serveis audiovisuals que ofereixen aquestes entitats. En primer lloc, quatre dels clubs i SAE (FC Barcelona, Real Madrid, Sevilla FC i Betis) tenen un canal propi de YouTube, el portal de descàrrega de vídeos en línia fundat per Chad Hurley i Steve Chen i propietat de Google des de 2006. Google va comprar l'empresa per un valor de 1.650 milions de dòlars.<sup>799</sup> Des d'aquest canal, aquestes entitats poden oferir a les seves comunitats de seguidors diversos continguts informatius i d'entreteniment relacionats amb l'organització. La principal diferència entre els canals del FC Barcelona, Real Madrid i Sevilla, amb el del Real Betis, és que aquest últim és un canal on tothom pot enviar el seu vídeo, de no més de 10 Mb. En els tres primers, l'organització només hi penja vídeos produïts per ella

---

<sup>795</sup> REAL MADRID [en línia]. [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Santiago\\_Bernabeu/1193041001579/GenericoContenedor/Aforo\\_VIP.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Santiago_Bernabeu/1193041001579/GenericoContenedor/Aforo_VIP.htm) [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].

<sup>796</sup> FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/empresa.html> [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].

<sup>797</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club\\_empresa/fcb\\_corporate/index.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club_empresa/fcb_corporate/index.html) [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].

<sup>798</sup> FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club\\_empresa/fcbtravel/fcbtravel.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club_empresa/fcbtravel/fcbtravel.html) [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].

<sup>799</sup> 20 MINUTOS. [en línia]. “Google compra YouTube por más de 1.300 millones de euros” a *20 Minutos.es*. 10 d'octubre de 2006. <http://www.20minutos.es/noticia/160189/0/google/youtube/compra/> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].



mateixa. Per contra, ni les organitzacions gestores ni les agrupacions de seguidors analitzades han apostat per aquest mitjà.

Però els continguts audiovisuals de les organitzacions analitzades a la xarxa no només es troben a YouTube. L'*streaming* fora de la plataforma que ofereix Youtube és ja un habitual en gairebé totes les pàgines web dels clubs i SAE de Primera Divisió –menys la del Betis i la del Sevilla, que ho col·loquen tot al seu canal de YouTube. Totes les altres incorporen vídeos que l'usuari pot veure directament des d'Internet sense necessitat de la descàrrega. D'aquesta manera, mentre que els clubs i SAE que han desenvolupat un servei propi de televisió (sigui un canal de televisió o només han contractat o creat una productora) usen la web per emetre vídeos de producció pròpia (FC Barcelona, Real Madrid, Vila-real CF, RC Deportivo de la Coruña, RCD Espanyol o, des del inici de la temporada 2008-2009, també l'Athletic Club de Bilbao), d'altres pengen aquells vídeos que els cedeixen les televisions o directament qui té els drets de televisió de l'entitat. Per exemple, el València CF aprofita l'acord de patrocini amb Canal 9 per usar les imatges dels partits que la televisió pública valenciana emet per fer resums que penja a la web.<sup>800</sup> El que sí que queda clar, però, és que Internet ha donat la possibilitat a les entitats amb menys recursos econòmics i, per tant, impossibilitades d'invertir en un canal de televisió per satèl·lit, cable o TDT, de desenvolupar un servei audiovisual de vídeos a la carta –a vegades amb emissions en directe, com Canal Deportivo TV– amb continguts exclusius de l'entitat pels aficionats. Els tres casos més evidents són els de l'Espanyol, el Deportivo de la Coruña i l'Athletic Club de Bilbao. A més Rafa Carpacho, director de Comunicació de l'entitat gallega, comenta que aquests serveis de vídeo a la carta “permeten oferir continguts que les televisions habitualment no ofereixen, com per exemple les rodes de premsa en directe”.<sup>801</sup>

L'*streaming* de vídeos és menys habitual en les pàgines web de les organitzacions gestores i dels grups d'animació. De totes elles, només la Peña Almaguer té vídeos provinents de YouTube penjats a la seva pàgina d'inici, tot i que no tenen una renovació constant. El portaveu, Marc Ferrer, és conscient de la manca d'actualització que pateix la seva web, però ho atribueix al fet que està feta des del voluntariat: “El problema de les webs és que és un món que evoluciona molt a nivell de disseny i això implica estar-hi molt a sobre; com que estem en un món de voluntariat, hi ha pocs moments que ens hi

---

<sup>800</sup> VALENCIA CF. [en línia]. [http://www.valenciacf.com/es/Home/\\_data/VideosDestacados.html](http://www.valenciacf.com/es/Home/_data/VideosDestacados.html) [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

<sup>801</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

puguem dedicar<sup>802</sup>. El líder del grup Dracs 1991, Toni Valle, comentava que les webs dels grups d'animació han permès que aquests coneguin què fan els seus homòlegs dels equips rivals. I aquí la interacció multimèdia que permet la combinació entre so, text i imatge és essencial –deia Valle– per poder aprendre noves coreografies o ensenyar el resultat dels *tifos* realitzats. És d'esperar que la nova pàgina web de Dracs 1991 –en procés de renovació a l'inici de la temporada 2008-2009– pugui incorporar algun d'aquests serveis audiovisuals.

Les webs analitzades no només han incorporat serveis de vídeos a la carta, sinó que també han servit de plataforma per llançar emissores de ràdio. Algunes d'elles, com les del Sevilla, el Betis, el Real Madrid i durant la temporada 2007-2008 la del Deportivo de la Coruña, han pogut combinar les emissions en analògic i per Internet. El FC Barcelona, per la seva banda, només té aquest servei a través d'Internet i amb la voluntat, exclusivament, de retransmetre partits del primer equip de futbol i l'Eurolliga de bàsquet. Igualment com Radio Federación, propietat de la RFEF, que va emetre en directe només a través d'Internet des de l'estiu de 2006 –començant les seves operacions amb motiu del Mundial d'Alemanya– fins a l'abril de 2007.

Els models de desenvolupament dels negocis d'aquestes ràdios que han fet el salt d'Internet a les ones, però, ha estat diferent. Mentre que SFC Radio va néixer primer a Internet i una vegada va veure consolidat el negoci va decidir concursar per una freqüència analògica, Radio Betis, Realmadrid Radio i Depor Radio van començar a emetre simultàniament a través de tots dos canals. Radio Betis va començar sent considerada una ràdio cultural fins que no va concursar per una llicència del Ministeri d'Indústria, mentre que Realmadrid Radio i Depor Radio van néixer sota l'empara del grup Intereconomia, que va posar freqüències de la seva propietat a la seva disposició de les dues organitzacions esportives per emetre en analògic, en el mateix moment que es començaven les emissions per Internet. En totes les ràdios dels clubs i SAE analitzades el motiu per a l'ús d'Internet ha estat el mateix: permetre que els aficionats a la diàspora puguin rebre continguts en directe del seu equip, produïts per l'entitat i amb els valors que aquesta té.

Per acabar aquest subpunt dedicat a l'anàlisi de les pàgines web i les possibilitats que Internet ha donat a les organitzacions de la mostra, voldria fer un apunt respecte a com els grups d'animació han usat els serveis de missatgeria instantània per millorar la seva

---

<sup>802</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almagàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

comunicació interna. El Messenger (MSN) és per a dues de les quatre organitzacions (Sang Culé i Dracs 1991) una eina imprescindible per la comunicació. Com hem exposat anteriorment (punt 7.2.), la configuració dels grups d'animació és força diferent a les tradicionals penyes. Els grups són heterogenis, amb afiliats de diverses localitats que, en el cas de Sang Culé i Dracs 1991 –recordem que provenen d'un primer grup, separat l'any 2000–, han trobat amb el MSN una eina vital per coordinar esforços, repartir-se la feina entre els grups de treball i evitar desplaçaments dels seus afiliats a la seu social. A més, hi ha una segona funció important: segons explica Miquel Angel Vives, de Sang Culé, a través del MSN es pot conèixer la gent que s'ha inscrit nova al grup.<sup>803</sup>

### ***Mitjans audiovisuals: ràdios i televisions***

Tot i que en els paràgrafs anteriors hem explicat la integració multimèdia que hi ha a les webs de les organitzacions de la mostra, mereixen un especial atenció aquelles organitzacions que han creat mitjans audiovisuals que continuen tenint vida pròpia fora de la xarxa a l'inici de la temporada 2008-2009 (FC Barcelona, Real Madrid, Vila-real CF, Sevilla FC i Real Betis).

En primer lloc, cal parlar dels dos canals de televisió per satèl·lit que han aparegut en el treball de camp: Barça TV i Real Madrid TV. Igualment com Internet, la televisió per satèl·lit ha permès al FC Barcelona i al Real Madrid aconseguir la globalització de les seves marques i arribar a audiències globals. Per exemple, Real Madrid TV forma part de l'oferta de canals de les principals plataformes de pagament en més de vint països (Real Madrid, 2006: 108) i és l'únic que es pot veure en obert via satèl·lit, mentre que Barça TV és una factoria de continguts per a més de 138 països, que durant la temporada 2007-2008 rebien setmanalment sis hores de programació del canal oficial del club.<sup>804</sup>

A continuació s'exposa el llistat de països i empreses que consumien continguts de Barça TV:

---

<sup>803</sup> Informació proporcionada en conversa amb el president de la Penya Sang Culé Cor Català, Miquel Àngel Vives. [Data d'entrevista: 14 de juliol de 2008].

<sup>804</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

**Figura 7.44. Relació d'empreses de televisió que tenen contractat el paquet Barça TV Internacional a la temporada 2008-2009 [Font: Barça TV]**

| TERRITORI            | EMPRESA                   |
|----------------------|---------------------------|
| <b>EUROPA</b>        |                           |
| Albània              | Telesport                 |
| Bòsnia               | IKO                       |
| Bulgària             | m-sat                     |
| Croàcia              | IKO                       |
| República Txeca      | Galaxie Sport             |
| França               | Eurosport                 |
| França               | Eurosport                 |
| Alemanya i Àustria   | Premiere                  |
| Grècia               | SKAI                      |
| Hongria              | IKO                       |
| Islàndia             | 365                       |
| Itàlia               | Goal DVD                  |
| Itàlia               | Telecom Italia            |
| Països Baixos        | SBS                       |
| Polònia              | Polsat                    |
| Portugal             | PT Comunicacoes           |
| Romania              | IKO                       |
| Rússia               | Loranza                   |
| Rússia               | 7TV                       |
| Sèrbia               | IKO                       |
| Eslovènia            | IKO                       |
| Països Escandinaus   | Viasat                    |
| Turquia              | Mac TV                    |
| Regne Unit i Irlanda | Setanta                   |
| Ucraïna              | Proverkhnost              |
| <b>ASIA</b>          |                           |
| Xina                 | Eurosoccer                |
| Malàsia              | Qtel                      |
| Corea                | Mediacorp                 |
| Orient Mitjà         | ACS                       |
| Orient Mitjà         | Modern Sport TV           |
| Orient Mitjà         | ART                       |
| Israel               | Yedioth                   |
| Israel               | Charlton                  |
| Sud-est Asiàtic      | Goal TV                   |
| <b>AMÈRICA</b>       |                           |
| EUA                  | Schramm                   |
| EUA                  | Handheld                  |
| EUA                  | Radio                     |
| Brasil               | Sky Brasil                |
| El Salvador          | Inversiones de Desarrollo |
| Amèrica Llatina      | DirectTV                  |
| <b>RESTA DEL MÓN</b> |                           |
| Austràlia            | Fox Sports                |
| Sud-àfrica           | Supersport                |

Veient el quadre que hi ha sobre aquestes línies, però, cal fixar-nos que la distribució de continguts de Barça TV no s'escapa del control per part dels grans grups de la comunicació que s'han descrit en el capítol quatre d'aquesta tesi. News Corporation, el

principal grup de comunicació mundial, té l'exclusivitat de Barça TV a Austràlia (Fox Sports), Islàndia (365), els EUA (Schramm<sup>805</sup>) i el Brasil (Sky Brasil).

Tot i el gran nombre de clients que té aquest canal de televisió, Toni Ruiz, director de Comunicació del FC Barcelona, no dubta a afirmar que "Barça TV només és rendible si està dins d'una plataforma de pagament per tal d'obtenir ingressos pel PPV. Els ingressos del PPV, però, no es comptabilitzen dins el compte d'explotació de la televisió, sinó que s'imputen al concepte Media, depenent del Departament de Màrqueting".<sup>806</sup> No obstant, amb la *guerra del futbol* entre Mediapro i Sogecable i la conseqüent reducció dels partits en PPV del FC Barcelona<sup>807</sup>, el club català va haver-se d'assegurar amb el nou contracte amb Mediapro una quantitat anual d'ingressos independentment de les compres per PPV (119 milions d'euros)<sup>808</sup> dels abonats a les plataformes de pagament per no sortir-ne perjudicat econòmicament.

De totes les entitats analitzades, el FC Barcelona ha estat la més transparent en facilitar les xifres o partides dels comptes d'explotació particulars dels seus mitjans propis. La de Barça TV en la temporada 2007-2008 està formada per: abonaments (60.000), els ingressos dels 138 clients de Barça TV Internacional (sis hores de continguts per setmana), els ingressos per publicitat (dels patrocinadors del club, una part dels ingressos va imputat a ingressos de Barça TV) i els ingressos de la distribució de continguts de Barça TV pels serveis de telefonia mòbil.<sup>809</sup> Davant la poca informació que s'ha obtingut del Real Madrid quant al compte d'explotació del seu canal, però considerant les similituds en la gestió i l'estratègia empresarial amb el seu rival català, és de suposar que la configuració del compte d'explotació pot ser similar a la de Barça TV.

Al costat de l'amplitud de la difusió que té la televisió per satèl·lit hi ha organitzacions que han apostat per oferir un canal de televisió a través de tecnologies que no permeten un radi de difusió tan gran: el ja històric sistema analògic i el seu successor a Espanya, la

---

<sup>805</sup> Schramm és l'intermediari que després distribueix a Fox.

<sup>806</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>807</sup> Els quatre partits més importants de la primera volta de la temporada 2008-2009 del FC Barcelona (València CF, Sevilla FC, Real Madrid i Vila-real CF, tots ells rivals al capdavant de la classificació) es van emetre en obert per TV3, a Catalunya, i laSexta. El que va jugar contra el Real Madrid, només per laSexta. A nivell general, la Comissió Nacional del Mercat de Telecomunicacions revelava que mentre que de l'octubre al desembre de 2007 hi va haver 4.097.195 compres o punxades de partits de futbol en PPV, en el mateix període de 2008 –moment en què es van jugar els partits citats anteriorment–, la xifra va ser de 2.498.531 compres o punxades (*Avui*, 2 d'abril de 2009: p. 50).

<sup>808</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>809</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

TDT. Sevilla FC Televisión va començar com a televisió en analògic i optarà a una llicència de la TDT a la zona de Sevilla a través de l'empresa Sevilla Fútbol Club Medios de Comunicación, SL; el Vila-real CF té un espai propi (vegeu punt 7.1.) a dues cadenes de televisió de Castelló (Tele 7 Planavisión i TV Castellón) i Barça TV, a part d'emetre per satèl·lit, ja emet per TDT en obert a Catalunya des del desembre de 2008 gràcies a un acord amb el grup Godó, pel qual aquest grup que té com a mitjà de referència el diari *La Vanguardia* els cedeix un canal del seu múltiplex.

Tant si s'emet per satèl·lit com si s'emet a través de la TDT, la programació d'aquests canals de televisió és sempre especialitzada –dedicada a les informacions que es deriven de l'activitat diària de l'entitat–, però els objectius de l'emissió són molt diferents. Clubs com el Real Madrid i el FC Barcelona han buscat en la televisió per satèl·lit l'expansió internacional de les marques –repercutint en millors contractes de patrocini– i, també, participar en el mercat interior del creixement dels ingressos que tenia el PPV aprofitant l'atracció que generen. Ara bé, les emissions en obert a Sevilla i a Catalunya par part de SFC Televisión i Barça TV, respectivament, i el programa propi del Vila-real CF a Tele 7 i TV Castellón es pot considerar que responen a un altre objectiu: lluny de poder emetre els partits que ofereix el PPV i tenint ja uns abonats o simpatitzants fidels en aquestes zones, sembla que el principal objectiu d'aquests canals és l'intent d'ocupar la major quantitat d'espais de la quotidianitat d'aquests simpatitzants; la voluntat de permetre que, si un simpatitzant vol, pugui viure el dia a dia envoltat permanentment dels colors del seu equip. Resumint, contribuir al reforçament del sentiment de comunitat.

Aquest objectiu el comparteixen, també, les ràdios que han creat el Sevilla FC, el Real Betis i el Real Madrid, totes tres amb emissió en analògic a part de les emissions per Internet. Tot i que totes tres s'han presentat en societat com a vehicles per permetre seguir l'actualitat de l'entitat en qualsevol part del món gràcies a les emissions per Internet –R@dio Barça només emet per aquest canal–, l'anàlisi de la graella de programació d'aquestes tres emissores confirma, també, el segon objectiu presentat en el final del paràgraf anterior, sobretot a Sevilla. Mentre que Realmadrid Radio comparteix filosofia de programació, especialitzada, amb Realmadrid TV –fins i tot hi ha l'adaptació de programes televisius a la ràdio (*La fàbrica* o *Grada blanca*)–, les emissores dels dos equips de Primera Divisió de la capital andalusa volen apostar per ser una ràdio generalista amb continguts especialitzats. El model de Radio Betis és adaptat del model de SFC Radio, pionera a la zona. La idea és que, sense perdre de vista que cal cobrir la

informació que genera l'entitat (Sevilla FC o Real Betis), "cal tenir hores per a tothom".<sup>810</sup> Per això, el principal programa dels matins de cadascuna de les ràdios és un magazín generalista (*Estilo Sevilla* i *Las mañanas de Radio Betis*) –tot i tenir connexions a les rodes de premsa posteriors als entrenaments matinals o informació especialitzada– o hi ha programacions específiques durant les festes més assenyalades de la vida cultural andalusa (Setmana Santa o la Fira d'Abril).

Aquestes ràdios pretenen ser un vehicle per involucrar la societat sevillana en el projecte de l'entitat i al revés: fer de l'entitat un actor important per la vida social i cultural de la zona. La presència de col·laboradors (21 a Radio Betis, per exemple) per poder fer programes o el fet d'obrir canals d'interacció bidireccionals amb l'audiència (SFC Radio té a disposició un contestador automàtic i un número per enviar SMS per a cadascun dels seus 37 programes<sup>811</sup>) són un exemple de com aquestes emissores volen consolidar-se dins l'oferta radiofònica de la capital. I, en alguns casos, com demostren les xifres d'audiència de SFC Radio sembla que ho estan aconseguint: en el primer estudi d'audiència (març de 2005), el conjunt de programes de SFC Radio tenien un *share* del 6% a la capital; en l'últim estudi consultat (novembre de 2008), SFC Radio ja té un *share* del 10,7%.<sup>812</sup> Radio Betis és més jove i el primer estudi d'audiència el va encarregar el juny de 2008, donant com a resultat un *share* del 3,2% a la capital; al cap de quatre mesos, el *share* de l'emissora verd-i-blanca a Sevilla capital era del 3,3%.<sup>813</sup> A la província de Sevilla, SFC Radio va passar de 200.000 oients (novembre de 2005) a 320.000 oients (novembre de 2008)<sup>814</sup>, mentre que Radio Betis només va augmentar 10.000 oients entre juny i novembre de 2008 (de 140.000 a 150.000).<sup>815</sup>

### **Serveis a mòbils: la invasió final de la quotidianitat**

Per la seva configuració com a mitjà bidireccional, cal dedicar un apartat d'aquest subpunt 7.3.1 als serveis a mòbils que ofereixen alguns clubs i SAE. Tot i que aquests són promocionats a través de la pàgina web dels clubs i SAE, cada servei és subcontractat per l'usuari enviant un SMS diferent.

---

<sup>810</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].

<sup>811</sup> SEVILLA FC. [en línia]. [http://www.sevillaafc.es/\\_www/medios.php?op=pRad](http://www.sevillaafc.es/_www/medios.php?op=pRad) [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

<sup>812</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. <http://www.audiencia.org/estudios/21364/index.pdf> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

<sup>813</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. <http://www.audiencia.org/estudios/21333/index.pdf> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

<sup>814</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. <http://www.audiencia.org/estudios/21364/index.pdf> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

<sup>815</sup> INFORTÉCNICA. [en línia]. <http://www.audiencia.org/estudios/21333/index.pdf> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

En primer lloc, cal destacar que cap organització gestora analitzada ofereix aquest tipus de serveis –el fet de ser serveis basats en la fidelització dels aficionats amb uns colors fa que les organitzacions gestores siguin poc optimistes en relació amb la seva viabilitat–, però que els clubs i SAE cada vegada tendeixen més a desenvolupar-los com a eines de comunicació bidireccional amb els seus públics objectius. A novembre de 2008, sis dels deu clubs analitzats (Real Madrid, FC Barcelona, València CF, Sevilla FC, Athletic Club de Bilbao i Espanyol) estaven oferint aquests serveis. I més encara: l'Athletic Club i l'Espanyol van renovar la seva oferta a l'inici de la temporada 2008-2009.

L'oferta dels productes és similar entre els clubs i SAE analitzats: alertes per SMS i MMS, melodies, logotips, fons de pantalla i jocs. El principal objectiu acaba essent que qualsevol usuari es pugui personalitzar el terminal mòbil amb els colors del seu equip (amb els logotips, fons de pantalla i melodies) i pugui estar connectat, permanentment, a l'actualitat que d'aquest es deriva (amb els serveis d>alertes), tingui o no connexió a Internet. Cal destacar, però, que un dels perills bàsics d'aquest servei és la saturació d'informació de l'usuari –amb la conseqüent desafecció envers el servei– a causa de l'allau d>alertes que pot arribar a rebre un terminal al final del dia, sobretot en clubs com el FC Barcelona i el Real Madrid. Per exemple, el Real Madrid de forma habitual envia sis alertes diàries per SMS als 20.000 usuaris que té d'aquest servei, amb dades de la temporada 2007-2008.<sup>816</sup>

Un cas especial entre els serveis a mòbils que ofereixen els clubs i SAE és el Sevilla FC. Com hem explicat, la necessitat de connectar SFC Radio a la societat ha fet desenvolupar canals de bidireccionalitat entre cada un dels programes i els oients. Per això, cada programa de SFC Radio té el seu propi servei de SMS per entrar en contacte amb aquest. Resulta curiós que el Sevilla FC no ha desenvolupat la resta de serveis, però en canvi en té un de pioner al futbol espanyol: la possibilitat de connectar un terminal mòbil amb la ràdio i escoltar en directe les retransmissions del Sevilla i el Sevilla B. És la confirmació que l'entitat vol que qualsevol sevillista pugui vibrar amb el seu equip sigui on sigui, encara que no tingui accés a SFC Radio de forma analògica i no tingui connexió a Internet. Tan sols amb un terminal mòbil qualsevol usuari es pot connectar a SFC Radio.

Hi ha clubs i SAE, però, que són més reticents a l'hora d'implantar serveis a mòbils. Dels quatre que no en tenen, tant l'Osasuna com el Deportivo de la Coruña són escèptics en

---

<sup>816</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].



pensar que tindran suficient massa crítica per fer-los viables econòmicament. Fins i tot, l'Osasuna va impulsar el sistema d'alertes per SMS la temporada 2004-2005 i no va funcionar perquè no va generar suficient volum de tràfic.<sup>817</sup> En el cas del Deportivo, Rafael Carpacho, director de Comunicació, afirma: "És possible que ens ho plantegem, però no ho hem valorat encara. Tampoc tenim una massa social tan extensa per pensar que els socis tenen una necessitat d'informació diària tan gran com per poder subscriure's en aquest tipus de serveis".<sup>818</sup>

Tot i ser una eina de comunicació de les organitzacions cap als públics objectius (sobretot els fans), els SMS també s'han convertit en una eina de comunicació interna per algunes entitats. En primer lloc, l'Athletic Club de Bilbao reconeix tenir una política estable d'enviament de SMS per informar a empleats del club i jugadors de les últimes novetats abans del partit. Però, és sobretot en les agrupacions de seguidors on es pot comprovar més aquesta segona funció dels SMS: la coordinació de les activitats entre membres del grup. Potser, el cas més estructurat és el de la penya Almogàvers, que no només usa els SMS per a horaris, recordatoris o campanyes, sinó que també els ha fet servir per enviar enquestes als seus afiliats i tastar l'opinió de la penya. En la PBB Meritxell i el grup Dracs 1991 els SMS també tenen aquesta funció de comunicació interna, per buscar respostes immediates o reforçar les informacions emeses per correus electrònics.<sup>819</sup>

### ***Mitjans propis i llengua: preservació del local, expansió global***

No podíem acabar aquest capítol sobre mitjans propis de les organitzacions esportives de la mostra sense fer una clara referència a com la llengua d'aquests mitjans propis és un reflex de la identitat de cadascuna de les organitzacions. Més que en les organitzacions gestores (LNFP, RFEF i FCF) o les agrupacions de seguidors –tots usen només una llengua per la seva comunicació<sup>820</sup>–, m'agradaria centrar-me en com els clubs i SAE usen aquests mitjans propis per reafirmar-se localment i projectar-se globalment. La llengua és, sense cap mena de dubte, un dels vehicles principals pels quals aquestes organitzacions expressen la seva identitat i reforcen el sentiment de pertinença dels seus fans (Crolley, 2008: 723). En l'anàlisi de les pàgines web, el castellà és la llengua comuna a totes les webs de clubs i SAE analitzades i sis tenen activada la pàgina web en la llengua de la

---

<sup>817</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de premsa del CA Osasuna, Guillermo Pérez. [Data d'entrevista: 18 de març de 2008].

<sup>818</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>819</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

<sup>820</sup> Mentre que la LNFP i la RFEF usen el castellà, la FCF i els quatre grups d'animació del FC Barcelona analitzats (Almogàvers, Sang Culé Cor Català, Dracs 1991 i PBB Meritxell) fan servir exclusivament el català.

seva comunitat autònoma (català, valencià<sup>821</sup> o basc). La sensibilitat d'aquestes organitzacions amb les especificitats lingüístiques de la seva zona és important per accentuar el sentiment d'arrelament a la comunitat –exemples clars en són el FC Barcelona o l'Athletic Club de Bilbao–, però serà la versió en castellà la que permetrà “no ofendre els fans que no parlen llengües cooficials o alinear els fans d'altres comunitats autònomes” (Crolley, 2008: 728).

No obstant, com hem comentat anteriorment, Internet és essencial a l'hora de buscar nous mercats. Corrobora aquesta afirmació el fet que vuit de les deu pàgines web dels clubs i SAE analitzats tenen l'anglès com a opció (menys el Real Betis i el Deportivo de la Coruña) i quatre (Real Madrid, FC Barcelona, València CF i Sevilla FC) tenen la pàgina disponible en japonès. Només el FC Barcelona incorpora altres idiomes (àrab, xinès i coreà) com a altres opcions de la seva web. En tot cas, la sensibilitat del FC Barcelona per oferir la pàgina amb tantes llengües (set) té un motiu principal: els interessos econòmics de l'entitat als mercats asiàtics. Si mirem la taula que s'ofereix d'empreses que contracten el paquet Barça TV Internacional es pot veure com els interessos econòmics del FC Barcelona a aquells mercats són importants. Un benefici col·lateral d'aquesta internacionalització de la web del club català és la possibilitat d'expandir la idea del “més que un club al món” –*leitmotif* de la gestió de la junta de Joan Laporta des de 2003– i estendre “l'espectacle i els valors barcelonistes de forma genuïna, i poder així comunicar més bé que el Barça és més que un club, i, per tant, un club diferent dels altres”,<sup>822</sup> va sentenciar Marc Ingla, que era vicepresident del club encara quan es va fer la presentació de les remodelacions de la web en coreà i àrab, durant la temporada 2007-2008. El club català ha estat el primer club europeu a tenir una versió de la pàgina en àrab ([www.barcaarabia.com](http://www.barcaarabia.com)), que es calcula que cobreix un espai de 23 països, amb més de 300 milions de persones. Aquesta pàgina, que manté una estructura similar a la resta de versions de la web, és fruit d'un acord amb l'empresa LinkDotNet –proveïdor de solucions per Internet a l'Orient Mitjà– que es va presentar oficialment durant l'estada del primer equip al Caire el 24 d'abril de 2007.<sup>823</sup>

---

<sup>821</sup> Uso el terme valencià perquè les pàgines web del València CF i el Vila-real CF així es refereixen al dialecte català que es parla a la Comunitat Valenciana.

<sup>822</sup> RADIO CATALUNYA. [en línia]. “El web del Barça disponible en set idiomes” a Ràdio Catalunya. 19 de novembre de 2007. <http://www.radiocatalunya.ca/noticia/4486/imprimir/> [Data de consulta: 28 de desembre de 2008].

<sup>823</sup> RADIO CATALUNYA. [en línia]. “El web del Barça disponible en set idiomes” a Ràdio Catalunya. 19 de novembre de 2007. <http://www.radiocatalunya.ca/noticia/4486/imprimir/> [Data de consulta: 28 de desembre de 2008].

Figura 7.45. Pàgina inicial de la versió en àrab de la web del FC Barcelona [Font: [www.barcaarabia.com](http://www.barcaarabia.com)] [Data de consulta: 28 de desembre de 2008]



La versió en coreà ([www.barca.co.kr](http://www.barca.co.kr)) està gestionada per l'empresa Media Corp – empresa de nous mitjans, líder de Corea–, amb un contracte per dos anys. La mateixa empresa té la gestió de les pàgines web en coreà de la UEFA, el Liverpool i l'Arsenal.<sup>824</sup> Si ens fixem amb la taula de clients de Barça TV Internacional, podem veure com la mateixa empresa és qui té els drets dels continguts del club català al mercat coreà. Finalment, la renovació de la versió xinesa de la web del FC Barcelona (<http://fcbarcelona.titan24.com/index.php>) va ser a càrrec de l'empresa Sports CN<sup>825</sup>, que

<sup>824</sup> RADIO CATALUNYA. [en línia]. "El web del Barça disponible en set idiomes" a Ràdio Catalunya. 19 de novembre de 2007. <http://www.radiocatalunya.ca/noticia/4486/imprimir/> [Data de consulta: 28 de desembre de 2008].

<sup>825</sup> Shanghai Sports CN Information Technology va ser fundada l'any 2000 i amb dos milions de visites diàries és el major portal d'Internet dedicat a l'esport de la Xina. L'empresa en el moment que va firmar l'acord amb el FC Barcelona pertanyia al grup mediàtic NASPERS. Sports CN també desenvolupa les versions xineses de la web del Bayern de Munich, Juventus, Roma i PSV Eindhoven. Font: FC BARCELONA. [en línia]. "Acuerdos

l'any 2006, quan va firmar l'acord amb el FC Barcelona, preveia multiplicar per deu el tràfic de la versió en xinès de la web del club, representant el 15% del tràfic total de la pàgina web del FC Barcelona.<sup>826</sup>

Amb els mitjans escrits també passa quelcom similar. La majoria de clubs i SAE tenen el castellà com a llengua principal, menys el FC Barcelona i el RCD Espanyol, que tenen versions de les seves publicacions amb català o castellà. Sobretot, el RCD Espanyol. La revista *RCDE* es pot rebre en castellà o català segons vol l'abonat, igualment com la revista *Barça*, del club veí de la ciutat, mentre que *Pericos Matx* i *Infoacció* són bilingües. No és així en el cas del FC Barcelona, on el butlletí de partit només és en català. Cal no oblidar que en contraposició al FC Barcelona, on el debat nacional no ha existit –sempre s'ha assumit el catalanisme de la institució–, la història de l'Espanyol sempre ha mantingut obert aquest debat (Viñas, 2006). Les paraules de Xavier Andreu, director de Comunicació de l'entitat blanc-i-blava, que justificava la “realitat bilingüe de la comunitat”,<sup>827</sup> són un exemple per entendre que el debat nacional sempre s'ha tractat amb molta prudència en el si dels òrgans de govern de l'entitat.

No deixa de ser curiós el fet que l'Athletic Club de Bilbao no té el basc com a llengua principal de les seves publicacions, tenint en compte que és un club que sempre s'ha caracteritzat pel seu sentiment nacionalista.<sup>828</sup> Tant en la seva revista oficial *Athletic Club*, com en el butlletí de partit el castellà és la llengua dominant. El basc s'intercala en algunes informacions breus, en l'editorial o s'incorpora en quadres especials de resum de les informacions que tenen més text. L'Osasuna, també dins del territori espanyol on es parla el basc, té només una doble pàgina final de la seva revista oficial *Osasuna* escrita en basc, amb un resum dels continguts centrals de la publicació. El butlletí de partit només usa la llengua basca en l'última pàgina, també amb un resum del contingut. Contràriament a Catalunya, la poca presència del basc en les publicacions de les organitzacions d'Euskal Herria analitzades podria ser conseqüència de la menor presència d'aquesta llengua a nivell social. Al País Basc, només el 18,8% de la població

---

con Titan Sports, Sports CN y Eurosoccer” a *fcbarcelona.cat*. 13 de juliol de 2006. [http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic\\_noticies/club/06/Juliol/n06071302.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic_noticies/club/06/Juliol/n06071302.html) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

<sup>826</sup> FC BARCELONA. [en línia]. “Acuerdos con Titan Sports, Sports CN y Eurosoccer” a *fcbarcelona.cat*. 13 de juliol de 2006. [http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic\\_noticies/club/06/Juliol/n06071302.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic_noticies/club/06/Juliol/n06071302.html) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

<sup>827</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RCD Espanyol de Barcelona, Xavier Andreu. [Data d'entrevista: 11 d'abril de 2008].

<sup>828</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de publicacions i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Jon Larrera [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

té com a llengua materna el basc i a Navarra, només el 7%.<sup>829</sup> Per la seva banda, a Catalunya hi ha un 40,4% de població que usa el català com a primera llengua.<sup>830</sup> Un altre cas atípic és el RC Deportivo de la Coruña. A Galícia, segons l'última enquesta de pràctiques lingüístiques de l'Instituto Gallego de Estadística (2003), el 52% de la població té el gallec com a llengua materna<sup>831</sup>. No obstant, el club gallec no té ni versió oficial de la pàgina web en gallec ni usa la llengua cooficial en les seves publicacions, ja que segons el director de Comunicació, Rafael Carpacho, "la raó fonamental és que el Deportivo té molts aficionats a la diàspora, fora de Galícia" i, per tant, s'ha optat per una llengua comú. Carpacho, fins i tot, afirma que "no és per qüestions econòmiques, tot i que l'increment d'efectius i la reorganització del departament hi seria".<sup>832</sup> A la Comunitat Valenciana, tot i que el 39,6% de població té el valencià com a llengua materna (AVL, 2005), el València CF tampoc usa aquesta llengua en les seves publicacions en paper.

Tornant a la globalitat que representa la marca Barça, és simptomàtic de l'interès del FC Barcelona pel mercat asiàtic els acords firmats a la Xina i Corea. En primer lloc, l'acord firmat amb Media Corp el 2007, que a part de gestionar la pàgina web del club en coreà i tenir els drets de Barça TV pel mercat coreà, també s'encarregarà de produir dos números monogràfics del FC Barcelona en coreà en la seva revista *Football Weekly*.<sup>833</sup> En segon lloc, l'entrada de les publicacions escrites del club en el mercat xinès també es va fer d'una forma similar, amb un acord amb l'empresa Titan Sports –el 2008, el 37% d'accions pertanyen al grup sud-africà NASPERS<sup>834</sup>– per fer una publicació exclusiva del FC Barcelona que es distribueix setmanalment amb la revista *Weekly Soccer* (250.000 exemplars de tirada setmanals l'any 2008) i un 60% de quota de mercat dins el sector de la premsa esportiva xinesa.<sup>835</sup> D'aquesta manera, tornem a topar-nos amb dos nodes més de la teranyina que hi ha en el complex mediàtic i esportiu global, amb empreses integrades verticalment i horitzontalment (com Media Corp o NASPERS) que tenen

---

<sup>829</sup> EUSKADI. [en línia]. "Sistema de indicadores lingüísticos de Euskal Herria". [http://www1.euskadi.net/euskara\\_adierazleak/indice.apl?hizk=c](http://www1.euskadi.net/euskara_adierazleak/indice.apl?hizk=c) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

<sup>830</sup> GENERALITAT DE CATALUNYA. [en línia]. <http://www20.gencat.cat/docs/Llengcat/Documents/Dades%20origen%20territori%20i%20poblacio/Altres/Arxius/eulc2003.pdf> [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

<sup>831</sup> INSTITUTO GALLEGO DE ESTADÍSTICA. [en línia]. "Información estadística por temas". [http://www.ige.eu/web/mostrat\\_actividade\\_estadistica.jsp?idioma=es&codigo=0206002001](http://www.ige.eu/web/mostrat_actividade_estadistica.jsp?idioma=es&codigo=0206002001) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

<sup>832</sup> Informació proporcionada amb conversa amb el Director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

<sup>833</sup> RADIO CATALUNYA. [en línia]. "El web del Barça disponible en set idiomes" a Radio Catalunya. 19 de novembre de 2007. <http://www.radiocatalunya.ca/noticia/4486/imprimir/> [Data de consulta: 28 de desembre de 2008].

<sup>834</sup> NASPERS. [en línia]. [http://nasperswiki.24.com/index.php/Print\\_Media:\\_Titan](http://nasperswiki.24.com/index.php/Print_Media:_Titan). [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

<sup>835</sup> FC BARCELONA. [en línia]. "Acuerdos con Titan Sports, Sports CN y Eurosoccer" a *fcbarcelona.cat*. 13 de juliol de 2006. [http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic\\_noticies/club/06/Juliol/n06071302.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic_noticies/club/06/Juliol/n06071302.html) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].

interessos a diversos sectors, controlen diversos mercats i busquen l'exclusivitat de determinats productes, com el FC Barcelona.

### 7.3.2. Futbol i empreses: noves plataformes per a la promoció de marques

Aquest apartat del setè capítol està destinat a la publicitat i el patrocini dels mitjans propis. Com és ben sabut, una de les principals fonts d'ingressos dels mitjans de comunicació és la publicitat, i els mitjans propis dels clubs no en són una excepció. Tal com he explicat en el punt anterior, el compte d'explotació d'aquest mitjans –exemplificat amb el cas de Barça TV– comptabilitza sempre una partida destinada als ingressos per publicitat. Ara bé, també he comentat que s'ha fet molt complicat, a causa de la política de confidencialitat de dades de les organitzacions analitzades, accedir a les xifres d'ingressos particulars de cadascun d'aquests mitjans corporatius. Per tant, una bona manera per veure la importància de la publicitat en aquests mitjans propis és analitzar-la sectorialment i veure quins han estat els sectors econòmics més disposats a invertir en aquests mitjans corporatius. En aquesta tesi centrada en les TIC i l'esport, i per focalitzar l'objecte d'estudi, s'ha comparat la publicitat de la pàgina web amb la dels mitjans escrits de cadascuna de les organitzacions.

També comentar que els mitjans de comunicació propis dels grups d'animació analitzats (Almogàvers, Sang Culé Cor Català, Dracs 1991 i PBB Meritxell) no tenen inserció de publicitat. El manteniment econòmic de les seves activitats es basa en les quotes que recapten dels socis i de la venda de participacions de la loteria de Nadal (22 de desembre). En el cas de Dracs 1991 i Sang Culé Cor Català, també es destaca la venda de material propi del grup d'animació com una font d'ingressos secundària. Ara bé, la venda de material comporta riscos –alguns actes vandàlics han estat perpetrats per gent que portava material d'un grup, tot i no ser-ne part<sup>836</sup>– o inconvenients –la venda de material per Internet és senzilla, però el problema principal és com aquests grups afronten la distribució<sup>837</sup>.

Pel que fa a la publicitat a les organitzacions gestores i als clubs i SAE, a sota d'aquestes línies es presenten els dos quadres resum, amb els gràfics obtinguts fruit de la triangulació de les dades obtingudes a partir de l'anàlisi d'un exemplar de cada una de les publicacions de l'organització editades durant la temporada 2007-2008 i la visita a la seva

---

<sup>836</sup> Informació proporcionada en conversa amb el portaveu de la Penya Almogàvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

<sup>837</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

pàgina web, també durant la temporada 2007-2008. El primer quadre (figura 7.45) és el resum de les marques que s'anuncien en cadascun dels mitjans (web o publicacions) de les organitzacions analitzades. El segon quadre (figura 7.46) és la classificació d'aquestes marques per sectors econòmics, que han estat creats en funció de les necessitats investigadores d'aquest doctorant.

| <b>Figura 7.46. Relació d'anunciants dels mitjans propis de les organitzacions esportives durant la temporada 2008-2009.</b> |  |   |
|--|--|---|
| <b>Organització</b>  | <b>Pàgina web</b>  | <b>Mitjans escrits<sup>838</sup></b>  |
| <b>Organitzacions gestores</b>   |  |   |
| <b>RFEF<sup>839</sup></b>  | Cruzcampo, La Caixa, Chevrolet, Adidas, Santa Mònia Sports, Renfe, Expert, Cepsa, Sierra Cazorla, Milano, BaByliss men, Ministerio de Indústria, Turismo y Comercio. | Toyota, Adidas, Renfe, Santa Mònica Sports, Expert, ADO, LNFS, Würth, La Caixa.   |
| <b>LNFP<sup>840</sup></b>  | BBVA, Mahou, Citroën, La Quiniela, El Quinigol, Nike i Grefusa.  | BBVA, Sega, Toyota, EA Sports, La Quiniela i Mahou.   |
| <b>FCF<sup>841</sup></b>   | La Caixa, Estrella Damm, Asisa, Puma, Miró, Mondo, Poligras, Limonta, Coir i Royal Verd.   | La Caixa, Gatorade, Puma, Barceló viatges, Generalitat de Catalunya, Sport, Ribé Salat, El Mundo Deportivo, El 9 Esportiu de Catalunya, IO Instituts Odontològics, Miró, Bianchi, Base, Radio Marca, Estrella Damm, Farggi, Diputació de Barcelona, Grup Tarradellas i Ricoh. |
| <b>Clubs i SAE</b>   |  |   |
| <b>Real Madrid<sup>842</sup></b>   | Bwin, Sanitas, Rexona, Solan   | Banco Popular, Universidad  |

<sup>838</sup> En la relació de mitjans escrits hi ha analitzats els fulletons del dia de partit i les revistes institucionals de les organitzacions.

<sup>839</sup> L'edició de la revista analitzada és la número 106 [RFEF. *Fútbol*. Núm. 106. Març de 2008]. El fulletó del dia de partit és el corresponent a la final de la Copa de SM el Rei, 16 d'abril de 2008 [RFEF. *Dossier de partido. Final de Copa de SM el Rey*. 16 d'abril de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>840</sup> L'edició de la revista analitzada és la número 72 [LNFP. *Fútbol profesional*. Núm. 72. Abril de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>841</sup> L'edició de la revista de la FCF analitzada és la número 7 [FCF. *Temps afegit*. Núm. 7. Juliol de 2008]. La revista de la Fundació Privada Catalana de Futbol analitzada és la número 2 [FPCF. *Futbol Fundació*. Núm. 2. Abril de 2007]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>842</sup> L'edició de la revista del Real Madrid analitzada és la número 26 [Real Madrid. *Hala Madrid*. Núm. 26. Maig de 2008]. El fulletó del dia de partit és el corresponent al Trofeu Santiago Bernabéu de 2007, on es va retre homenatge a Paco Gento [Real Madrid. *Hala Madrid. Trofeo Santiago Bernabéu. Especial Paco Gento*. 5 de desembre de 2007]. La revista de la Fundació és la número 25 [Real Madrid. *La Revista Fundación Real Madrid*. Núm. 25. Abril-Juny de 2008]. En la revista de la Fundació, a part de les empreses que tenen un espai publicitari dins el contingut, hi ha una pàgina dedicada a llistar les empreses que formen els mecenes

|                                    |   |   |
|------------------------------------|---|---|
|                                    | de Cabras, Metro, Solaria, Adidas, Audi, Mahou, Coca Cola, Comunidad de Madrid i San Miguel.  | Europea de Madrid, Cartour, Bergé Automoción, Avis, Soesa Clínicas Dentales, Pizza Jardín, Associació Espanyola contra el Càncer, Mahou, Coca Cola, Bwin, Audi, Samsung, Hugo Boss, Sanitas, Babybel, Solan de Cabras, Adidas, Kenzo, Metro, Vueling, Melià, Alentis, Gestmap, FCC, Ferrocarril, Fundación ACS, Gas Natural, Gonvarri, Grupo Ballesteros, Grupo Marte, Grupo SOS, Hecesa, Barral, Sacyr Vallehermoso, Societe Generale, UBS i Universidad Alfonso X El Sabio, Segur, Banesto, Rexona. |
| <b>FC Barcelona</b> <sup>843</sup> | Nike, Telefónica, Audi, La Caixa, TV3, Estrella Damm, Regal, Borges, Llet Nostra, Sorli Discau, Mussap, Mobicat, Unicef, UNESCO, ACNUR, Generalitat de Catalunya i Organización de Estados Iberoamericanos, Assitència Santiària Colegial, Mediapro, Coca Cola, Font d'Or, NH, Gas Natural, RACC, Artyplan, Padrós, Atesa, Saccor Brothers, El Mundo Deportivo, Sport, El 9, Agència Espanyola de Cooperació Internacional, Fundació Iberostar. | Nike, Coca Cola, Audi, La Caixa, TV3, Estrella Damm, Acer, Assistència Sanitaria Colegial, Babybel, Fecsa Endesa, Mediapro, NH, Vueling, Artyplan, Padrós, Atesa, Sacoor Brothers, AXA Wintherthur, Sorli Discau, Senseit, Mitsubishi, Llet Nostra, Bwin, ISS, Hewlett-Packard, Font d'Or, Ajuntament de Barcelona, Reno, RACC, Viceroy, El Mundo Deportivo, El 9, Sport i Mussap.  |
| <b>València CF</b> <sup>844</sup>  | RTVV, Nike, Compac, Estrella Damm, Telefonica, Coca Cola, Bancaja, Sanitas, Ford, Mercedes Benz, Unibet i Bertolin.   | Nissan, Milar, Grupo Volforsa Promociones, Persianas Asensi, App Informatica, Halcon Viajes, Maxim Domènech, Saturn, Bigfoot Sport, Hollywood, Garcamps, Burger King, Panter, Ates, Levante, Cajamar, Suzuki, Vasal Construcciones, RTVV, Estrella Damm, Coca Cola, Bertolin, CCN, Grupo JBL, Blauverd, Prosegur, Telefonica, Camarena Seguros, Super Deporte, Sanitas, Toyota, Compac, Zummo, Torreoria, DC Diseño y colección,  |

(incloses a la taula, perquè tenen espai publicitari) i protectors (no inclosos perquè només estan llistats). La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>843</sup> L'edició de la revista *Barça* és la número 34 [FC Barcelona. *Barça*. Núm. 34. Agost de 2008]. L'edició del diari *Barça Camp Nou* és la número 41 [FC Barcelona. *Barça Camp Nou*. Núm. 41. 29 d'agost de 2007]. L'edició de la *Guia del soci* és la corresponent a la temporada 2007-2008 [FC Barcelona. *Guia del soci*. Temporada 2007-2008]. L'edició analitzada del *FCBusiness* és la número 2, corresponent al segon trimestre de 2008. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.



|   |  |  |
|---|--|--|
|   |  | MediaMarkt, Ford.  |
| <b>Sevilla FC</b> <sup>845</sup>              | 888.com, Robles Restaurants, Exact Software, Caramelo, Calidad Certificada, Coca Cola, Andalunet.com, Joma, Banesto, Comunidad Autónoma de Andalucía, SFC, Superleague Formula, Zipango. | Telepizza, Rohepi, Royal, Finanfacil, Joyeria Navarro, Rahemo, Hosteria Salas, Melià, Inmobiliaria del Sur, Brofi, Fiat, Polvero Aljarafe, A Clase, Inmobiliaria Sevilla Este, Acadomia, Sonidos del Sur, Casa Triana Servicios Inmobiliarios, Solo Ibérico, Gallardi, Inmobiliaria Torrecasa, Robles Restaurants, Wirex, Febru, San Fernando, Grupo Azinco Promociones Inmobiliarias, 888.com, Bodeguita Casablanca, Andalunet.com, Orbit, Ronda Ciudad Soñada, Construcciones Garrucho, Banco Popular. |
| <b>Villarreal CF</b> <sup>846</sup>           | Coca Cola, Aeroport de Castelló, Puma, Pamesa Ceràmica, Canal 9, Comunitat Valenciana i Estrella Damm.   | -  |
| <b>Athletic Club de Bilbao</b> <sup>847</sup> | Audi, Petronor, BBK, BFA-DFB, IMQ, Coca Cola, Keler 18, Hostalia, Guggenheim Bilbao, Bidean, Telefónica.   | Telefonica, BBK, Diputació de Biscaia, Keler 18, Coca Cola, IMQ, Audi, Solan de Cabras, Bai&By, Hugo Boss, Viajes Iberia, Gran Casino Nervión, Rosmil Industrial, Rallye, Clinica Londres, Banesto, Cafés El Abra, Carrocerias Begoña, Autobuses la Unión, Digital +, Ercoreca, Artea Parque Comercial, Ford, Euskalcar, Trofeos Madariaga, Penter Comercial, Hierros Nieto, Ceprenor, Bilbao Arte, Limpiezas La Rapida, Bizkor.   |
| <b>RCD Espanyol</b> <sup>848</sup>            | Interpuestas.com, Coca Cola, TV3, Trina Solar, UHlsport, Abasol, La Caixa, Estrella Damm i Grup Indal.   | Moro Soucheiron & Asociados, Hesperia, UHlsport, TV3, Quat, La Caixa, Estrella Damm, Coca Cola, Dani, Quatsabor, EMB,  |

<sup>844</sup> L'edició de la revista del València CF és la número 104 [València CF. *Amunt*. Núm. 104. Maig de 2008]. El fulletó del dia de partit és el corresponent a la jornada 28 de la Lliga 2007-2008 [València CF. *Programa oficial VCF*. 18 de maig de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>845</sup> L'edició de la revista del Sevilla FC és la número 4 [Sevilla FC. *Football Club*. Núm. 4. Segon semestre de 2006]. L'edició del SFC Periódico és la corresponent al 19 de novembre de 2006 [Sevilla FC. *SFC Periódico*. Núm. 90. 19 de novembre de 2006]. El butlletí de partit és el 64 [Sevilla FC. *SFC*. Núm 64, any 4]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>846</sup> La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>847</sup> L'edició de la revista de l'Athletic Club de Bilbao és la número 15 [Athletic Club de Bilbao. *Athletic Club*. Núm. 15. Febrer de 2008]. El fulletó del dia de partit és el corresponent a la jornada 29 de la Lliga 2007-2008 [Athletic Club de Bilbao. *Athletic Club*. 23 de març de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008. En aquesta llista s'ha obviat el llistat d'empreses col·laboradores que donen suport a la Fundació Athletic Club i només s'hi reflecteixen els patrons, que són els que surten a la primera pàgina de la secció de la web del club dedicada a empreses col·laboradores amb la Fundació.

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | Mr. Print, Vichy Catalan, Font d'Or, Viajes El Corte Ingles, Grup Indal, El Economista, FCC, Emporio XXI, Grup Tarradellas, Centres Mèdics Creu Blanca.   |
| <b>RC Deportivo de la Coruña</b> <sup>849</sup> | Altia, USP Medicina del Deporte, Canterbury, Playa Club, Deportienda, Deporclínica, Caramelo i Caixa Galicia.  | Utopia Restaurante, Seat, San Agustín Muebles, Hesperia, Viajes El Corte Inglés, Canaldeportivo.tv, NH Hoteles, Eshor, Planeta Directo, B90 Instalaciones solartermicas, AD Grupo Regueira, Martinsa Fadesa, Quinta de Ventozelo, Telefonica, Gadis, Pascua & Nieto, Coinasa, Agua, Cash Record, Chicotrattoria, Café El Gallego.   |
| <b>Real Betis Balompíe</b> <sup>850</sup>       | Clínica Baviera, Cruzcampo, Comunidad Autonoma de Andalucía, Azabache Dessarrollo Inmobiliario, La Caixa, Coca Cola, Plural eventos, Pierlorenzo, Diputación de Sevilla i Monte Pinós. | D3n3, Jmol, Mosan, Reporteros sin Fronteras, Organiza-te, Cubero, Entre Culturas, Sevilla Acoge, Marga González, Payasos sin Fronteras, Foto Punto, Calidad Certificada, Asociación Andaluza contra la Fibrosis Quística, Hipoteca Mania, Azabache, Nuevo Concepto, Vilaser Centro Comercial, Hiperplato, Lex servicios jurídicos, Triana Refrigeración, Prokem, Barrero y Garcia, Anev, Tapizados de piel Lorenzo Justo, Automoviles Curro, Carpinteria San Rafael, Comercialgaleonalto, Evergreen Engineering, Mercedes Benz, La Parra, Lebron Perruqueros, Proyectos y Instalaciones Navisa, Serranito Cabrera Inmobiliaria, Cuman Financia, ADYR, Jardines San Bernardo, Frutos Secos Reyes, Artesanos Picopan, Halcon Viajes, Dormido Distribuciones Frigoríficas, Cerveceria la Avenida, Marmoles Vega, Panaderia Hnos. Calvo, Talleres Aranda Vega, Grupo Sancho Toro, |

<sup>848</sup> L'edició de la revista de l'Espanyol és la número 28 [RCD Espanyol. *RCDE*. Núm. 28. Desembre de 2007]. L'edició del fulletó de partit és el corresponent a la jornada 30 de la Lliga 2007-2008 [RCD Espanyol. *Perico Matx*. Núm. 14. 2008]. El número corresponent a l'*Infoacció* és el 6 [RCD Espanyol. *Infoacció*. Núm. 6. Gener-Març de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>849</sup> L'edició de la revista del RC Deportivo de la Coruña és la número 32 [RC Deportivo. *RCD*. Núm. 32. Gener-Febrer de 2008]. L'edició de *Depor Sport* és la del 27 d'octubre de 2008 [RC Deportivo. *Depor Sport*. 27 d'octubre de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  | Skoda, Sufonsur, Kíron<br>Servicios Financieros, BMW.  |
| <b>CA Osasuna</b> <sup>851</sup>         | Yingli Solar, NGS, Keler 18, Reyno de Navarra, Diadora, Caja de Ahorros de Navarra, IMQ, Coca Cola, TID, Grupo Mundomovil, Confecciones Florentino i BBVA. | Caja Rural de Navarra, Restaura, Colchoneria Gorricho, Graficas Biak, Sidreria Aizoain, Bodegas Viña Valdorba, Yingli Solar, Asador Uslaer, Vodafone, Mega Calzado, Luminosos Arga, El Bodegón, Pitch & Putt Lizaso, Compresores Redín, Sidreria La Runa, Keler 18, Chatarras J. Goñi, Repuestos y Accesorios Sadar, Cerveceria Lousiana, Maderas y Chapas de Navarra, Estudio Fotografico Ruña Digital. |
| <b>Grups d'animació del FC Barcelona</b> |  |  |
| <b>Penya Almogàvers</b> <sup>852</sup>   | -  | -  |
| <b>Sang Culé Cor Català</b>              | -  | -  |
| <b>PBB Meritxell</b>                     | -  | -  |
| <b>Dracs 1991</b> <sup>853</sup>         | -  | -  |

<sup>850</sup> L'edició de la revista del Betis és la número 9 [Real Betis Balompié. *La Revista Oficial del Centenario*. Núm. 9. Novembre de 2007]. El diari *100% Betis* analitzat és el número 3 [Real Betis Balompié. *100% Betis*. Núm. 3. 28 d'abril de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>851</sup> L'edició de la revista del CA Osasuna és la número 25 [CA Osasuna. *Osasuna*. Núm. 25. Octubre de 2007]. El fulletó del dia de partit és el corresponent a la jornada 25 de la Lliga 2007-2008 [CA Osasuna. *Boletín Informativo Osasuna*. 24 de febrer de 2008]. La web analitzada és del dia 5 de desembre de 2008.

<sup>852</sup> L'edició del *fanzine* que s'ha analitzat és la número 23 (II època) [Penya Almogàvers. *Almogàvers*. Núm. 23 (II època). Febrer de 2008.

<sup>853</sup> Aquest grup d'animació no té publicitat ni a la web ni al *fanzine*. Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008].

Figura 7.47. Classificació dels anunciants per sectors econòmics

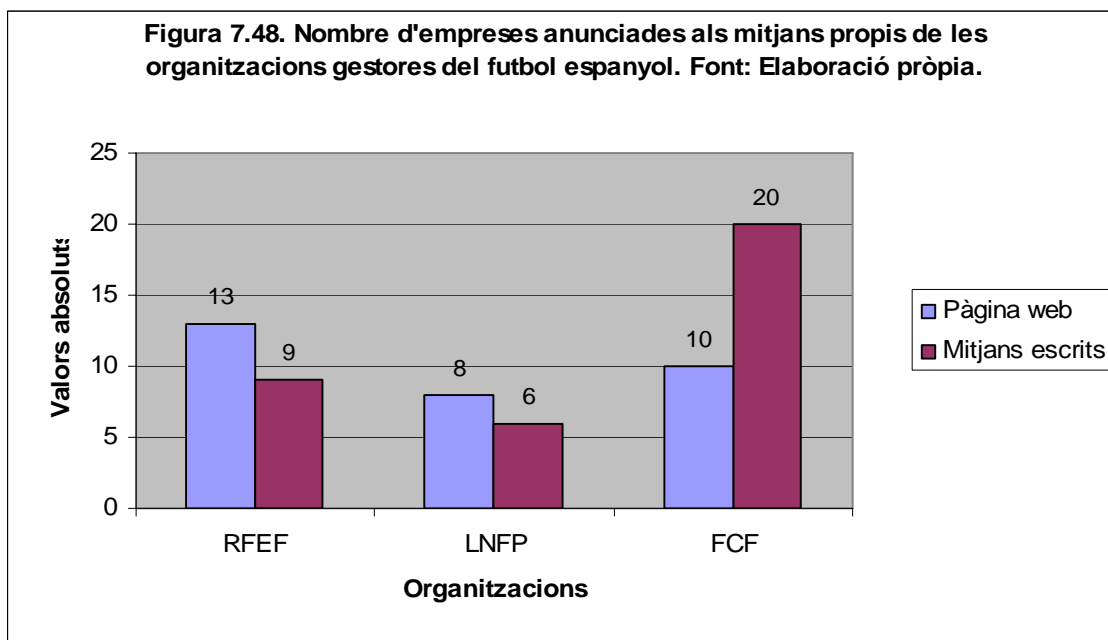
| Sector econòmic   | Anunciant web   | Anunciant paper   |
|---|---|---|
| <b>Administracions Públiques i altres organitzacions no comercials (ONG, Universitats...)</b> | La Quiniela, El Quinigol, Comunidad de Madrid, Unicef, UNESCO, ACNUR, Generalitat de Catalunya, Organización de Estados Iberoamericanos, Aeroport de Castelló, Comunitat Valenciana, Comunidad Autónoma de Andalucía, BFA-DFB (Diputació Foral de Biscaia), Diputació de Sevilla, Reyno de Navarra, Ministerio de Indústria, Turismo y Comercio, Agència Espanyola de Cooperació Internacinal i Fundació Iberostar. | Entre culturas, Sevilla Acoge, Payasos sin Fronteras, Asociación Andaluza contra la Fibrosis Quística, ADO, La Quiniela, Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Universidad Europea de Madrid, Associació Espanyola contra el Càncer, Universidad Alfonso X El Sabio, Ajuntament de Barcelona, A Clase, Academia, Ronda Ciudad Soñada, Diputació de Biscaia, Bai&By, LNFS.   |
| <b>Alimentació</b>  | Cruzcampo, Mahou, Sierra Cazorla, Estrella Damm, Solan de Cabras, Coca Cola, San Miguel, Borges, Llet Nostra, Sorli Discau, Monte Pinós, Keller 18, Grefusa, Font d'Or,   | Coca Cola, Torreoria, Solo Ibérico, Gallardi, Rallye, Ercoreca, Quatsabor, La Parra, Comercialgaleonalto, Dormido Distribuciones Frigoríficas, Frutos Secos Reyes, Artesanos Picopan, Panaderia Hnos. Calvo, Quinta de Ventozelo, Gadis, Cash Record, Café El Gallego, ISS, Mahou, Gatorade, Farggi, Estrella Damm, Babybel, Solan de Cabras, Grupo SOS, Sorli Discau, Llet Nostra, Font d'Or, Telepizza, Orbit, Keler 18, Cafés El Abra, Dani, Vichy Catalán, Bodegas Viña Valdorba. |
| <b>Altres<sup>854</sup></b>   | Renfe, Cepsa, Babylliss men, Rexona, Solaria, Calidad Certificada, Petronor, Bidean, Trina Solar, Yingli Solar, Gas Natural, Zipango, Grup Indal.   | Colchoneria Gorricho, Rosmil Industrial, Penter Comercial, Hierros Nieto, Liempiezas La Rapida, Bizkor, Mosan, Cubero, Calidad Certificada, Nuevo Concepto, Prokem, Proyectos y Instalaciones Navisa, ADYR, Sufonsur, B90 instalaciones solartermicas, San Agustin Muebles, Renfe, Würth, Kenzo, Alentis, Gas Natural, Gonvarri, Grupo Ballesteros, Fecsa Endesa, Persianas Asensi, Maxim Domènech, Prosegur, Joyeria Navarro, Sonidos del Sur,                                       |

<sup>854</sup> S'hi inclouen empreses de sectors tan diversos com les petrolieres (Cepsa, Petronor), ferroviàries (Renfe), cosmètica (Rexona, Babylliss men), assegurances (Regal i Mussap) i altres.

|  |   |   |
|--|---|---|
|  |   | Artea Parque Comercial, Trofeos Madariaga, Vilaser Centro Comercial, Lex Servicios Jurídicos, Triana Refrigeración, Carpintería San Rafael, Lebron Perruqueros, Luminosos Arga, Compresores Redín, Chatarras J. Goñi, Maderas y Chapas de Navarra, Rexona, Yingli Solar, Grup Indal.  |
| <b>Asseguradores i agents</b>                          | Regal, Mussap, RACC.  | Ribé Salat, AXA Wintherthur, RACC, Camarena Seguros, Mussap.  |
| <b>Automoció</b>                                       | Chevrolet, Citroën, Audi, Ford, Mercedes Benz, Grupo Mundomóvil, Padrós, Atesa.   | Repuestos y Accesorios Sadar, Skoda, BMW, AD Grupo Regueira, Toyota, Cartour, AVIS, Audi, Gestmap, Padrós, Atesa, Nissan, Suzuki, Fiat, Ford, Carrocerías Begoña, Autobuses la Unión, Euskalcar, Seat, Automoviles Curro, Mercedes Benz.  |
| <b>Caixes, bancs i serveis financers</b>               | La Caixa, BBVA, Bancaja, Banesto, BBK, Caixa Galicia, Caja de Ahorros de Navarra. | Brofi, Hipoteca Mania, Kíron Servicios Financieros, La Caixa, BBVA, Banco Popular, Societe Generale, UBS, Cajamar, Finanfacil, BBK, Banesto, Cuman Financia, Caja Rural de Navarra.   |
| <b>Construcció, immobiliàries i productes derivats</b> | Pamesa Ceràmica, Abasol, Azabache Desarrollo Inmobiliario, TID, Bertolin, Compac. | Bertolin, CCN, Rohepi, Royal, Polvero Aljarafe, Ceprenor, Moro Soucheiron & Asociados, Quat, Grup Tarradellas, Azabache, Anev, Evergreen Engineering, Jardines San Bernardo, Marmoles Vega, Talleres Aranda Vega, Grupo Sancho Toro, Eshor, Martinsa Fadesa, Poscua & Nieto, Coinasa, Agua, FCC, Ferrocarril, Fundación ACS, Hercesa, Grupo Barral, Sacyr Vallehermoso, Grupo Volforsa Promociones, Garcamps, Ates, Vasal Construcciones, Blauverd, Inmobiliaria del Sur, Inmobiliaria Sevilla Este, Casa Triana Servicios Inmobiliarios, Inmobiliaria Torrecasa, Grupo Azinco Promociones Inmobiliarias, Construcciones Garrucho, Martinsa Fadesa, Pascua & Nieto, Serranito Cabrera Inmobiliaria, Restaura, Compac. |

|                                     |   |   |
|-------------------------------------|---|---|
| <b>Disseny i arts gràfiques</b>     | Artyplan.   | Graficas Biak, Bilbao Arte, Mr. Print, D3n3, Foto Punto, Grupo Marte, Artyplan, DC Diseño y colección, Estudio Fotografico Ruña Digital, Ricoh,   |
| <b>Material i roba esportiva</b>    | Adidas, Nike, Puma, Poligras, Royal Verd, Mondo, Limonta, Joma, Uhlsport, Canterbury, Diadora.                      | Emporio XXI, Adidas, Puma, Nike, Base, Reno, Bigfoot, Uhlsport, Deportienda.  |
| <b>Medicina i salut</b>             | Asisa, Sanitas, Coir, USP Medicina del Deporte, Clínica Baviera, Deporclínica, IMQ, Asistència Sanitària Colegial   | EMB, Sanitas, IO Instituts Odontològics, Soesa Clínicas Dentales, Assistència Santiaria Colegial, IMQ, Clínica Londres, Centres Mèdics Creu Blanca.   |
| <b>Mitjans de comunicació</b>       | Metro, TV3, RTVV, Mediapro, Sport, El Mundo Deportivo, El 9, SFC.   | El Mundo Deportivo, Sport, El 9 Esportiu, Levante, TV3, Metro, RTVV, Reporteros sin Fronteras, Radio Marca, Metro, Mediapro, Super Deporte, Digital+, El Economista, Canaldeportivo.tv.   |
| <b>Organització d'esdeveniments</b> | Santa Mónica Sports, Plural Eventos, Superleague Forumula.  | Organiza-te, Santa Mónica Sports.   |
| <b>Parament de la llar</b>          | Expert, Miró.   | Zummo, Miró, Expert, Bianchi, Rahemo, Planeta Director, Viceroy, Milar.   |
| <b>Tèxtil i calçat no esportiu</b>  | Milano, Caramelo, Pierlorenzo, Confecciones Florentino, Saccor Brothers.  | Marga González, Saccor Brothers, Hugo Boss, Panter, Tapizados de piel Lorenzo Justo, Mega Calzado.  |
| <b>TIC's</b>                        | Bwin, Telefonica, Mobicat, 888.com, Exact Software, Andalunet.com, Hostalia, Interapuestas.com, Altia, NGS, Unibet. | Bwin, Wirex, Febru, Jmol, Telefonica, Sega, EA Sports, Samsung, Acer, Senseit, Mitsubishi, Hewlett-Packard, App Informàtica, Saturn, Media Makt, 888.com, Andalunet.com, Vodafone.  |
| <b>Turisme i restauració</b>        | Robles Restaurantes, Guggenheim Bilbao, Playa Club, NH.   | Grupo JBL, San Fernando, Barrero y Garcia, Cerveceria la Avenida, Chicotrattoria, Hesperia, Viajes El Corte Ingles, Halcon Viajes, Barceló Viatges, Pizza Jardín, Vueling, Melià, NH, Hollywood, Burger King, Hosteria Salas, Robles Restaurantes, Bodeguita Casablanca, Viajes Iberia, Gran Casino Nervión, Utopia Restaurante, Hiperplato, Sidreria Azoain, Asador Uslaer, El Bodegón, Pitch & Putt Lizaso, Sidreria La Runa, Cerverderia Lousiana. |

Sota d'aquestes línies (figura 7.47) es pot veure la quantitat d'empreses (en valors absoluts) que s'anuncien a la web i a les publicacions de les organitzacions gestores del futbol espanyol analitzades (RFEF, LNFP i FCF). En primer lloc, destaca el que la FCF és l'organització que, en total, té més anunciants als seus mitjans (web i publicacions). No obstant, la web està reservada per a patrocinadors oficials, proveïdors tècnics i col·laboradors de la federació. Mentrestant, la revista *Temps afegit* va més enllà del *pool* de patrocinadors de la FCF i és on es donen sortida a la resta d'empreses que volen vincular la seva imatge amb el futbol català. Com s'ha explicat al punt 7.1., la revista fins i tot va canviar de format per poder-se adaptar a l'increment de la publicitat que va tenir la FCF. Les cinc principals marques patrocinadores de la FCF (La Caixa, Estrella Damm, Telefònica<sup>855</sup>, Asisa, Puma i Barceló Viatges) aporten un total de 1.400.000 euros.<sup>856</sup> A més, es pot comprovar com els mitjans de comunicació esportius de Catalunya (*El Mundo Deportivo*, *Sport*, *El 9 Esportiu* i *Radio Marca*) també tenen el seu espai de publicitat assignat d'acord amb els acords de col·laboració que s'han explicat en el punt 7.1.



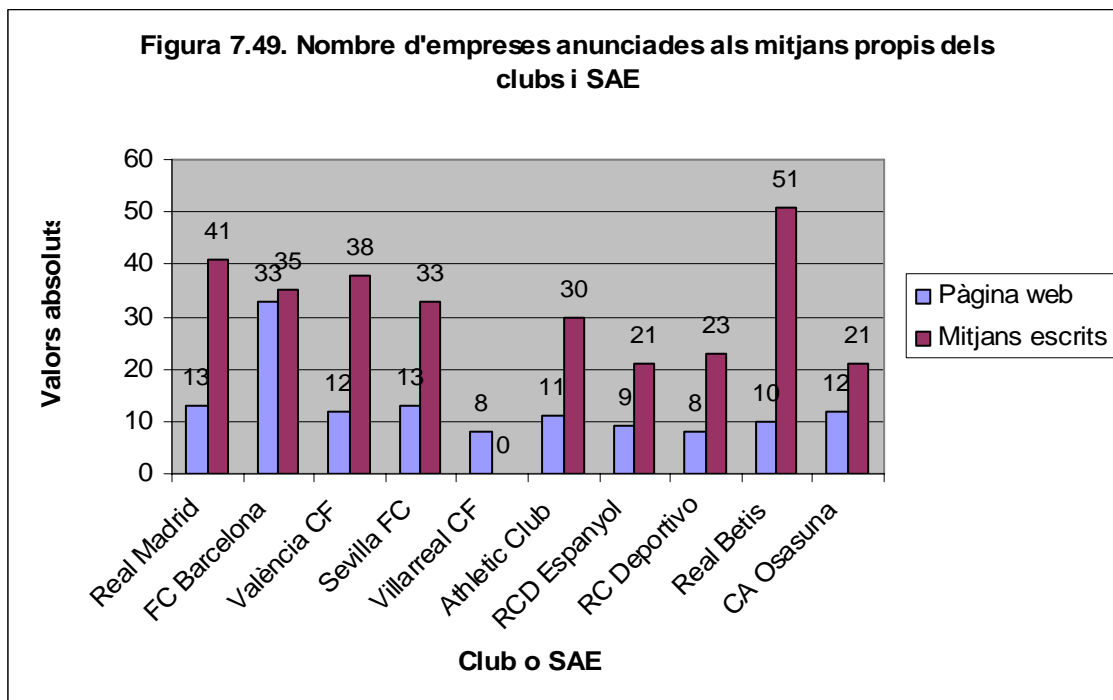
En segon lloc, explicar que la poca variació del nombre d'anunciants a la revista oficial de la LNFP i a la seva pàgina web no és una casualitat. Ambdues comparteixen la mateixa filosofia: s'hi anuncien els patrocinadors oficials i tècnics de l'organització i hi tenen presència alguna de les empreses que ha firmat acords amb la LNFP per explotar-ne la seva imatge com a reclam publicitari dels seus productes, com per exemple l'alimentària

<sup>855</sup> Telefònica no figura en el quadre d'empreses perquè a l'edició de *Temps afegit* analitzada no hi tenia cap pàgina de publicitat. No obstant, sí que en té una de sencera al número 5 de la mateixa revista (gener 2008).

<sup>856</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació de la FCF, Mario Ruiz. [Data d'entrevista: 26 de març de 2008].

Grefusa, que va firmar l'acord amb la LNFP la temporada 2006-2007 (LNFP, 2007: 172). Per la seva banda, la pàgina web de la RFEF dóna sortida, només, als patrocinadors oficials, col·laboradors oficials i patrocinadors tècnics de la Federació, però sense incloure publicitat producte d'altres tipus d'acords comercials, com fa la LNFP. Mentrestant, destaca que la revista oficial de la RFEF és una revista amb molt poques insercions de publicitat –igualment com el butlletí del dia de partit– i, com a més destacades, hi ha la dels patrocinadors oficials i la de dues organitzacions esportives (Asociación de Deporte Olímpico i Liga Nacional de Fútbol Sala). En aquest sentit, es pot pensar que es produeix un intercanvi de sinèrgies entre organitzacions gestores de l'esport professional espanyol a l'hora de promocionar-se mútuament.

El següent gràfic (figura 7.48) mostra el nombre d'empreses que s'anuncien a la web i les publicacions dels clubs i SAE. El FC Barcelona és el club que més correlació manté entre els anunciants de la web (patrocinadors oficials i tècnics) i els que s'anuncien a les publicacions del club. En el cas del Real Madrid, que segons el gràfic hi ha una gran diferència entre anunciants de la web (13) i anunciants de les publicacions (41), s'ha de tenir en compte que el club té una revista especial per a la seva fundació, on hi ha destinat un espai publicitari per visualitzar la marca de la majoria de patrons fundadors. El FC Barcelona, com hem explicat, té les informacions de la seva fundació incloses dins el contingut habitual de la revista oficial *Barça*.





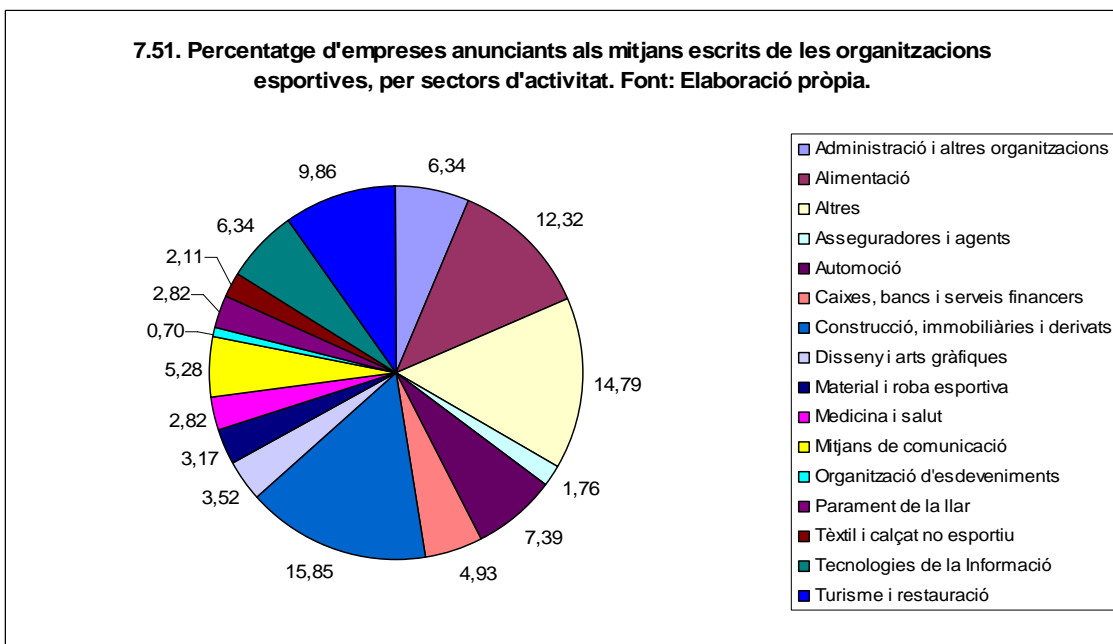
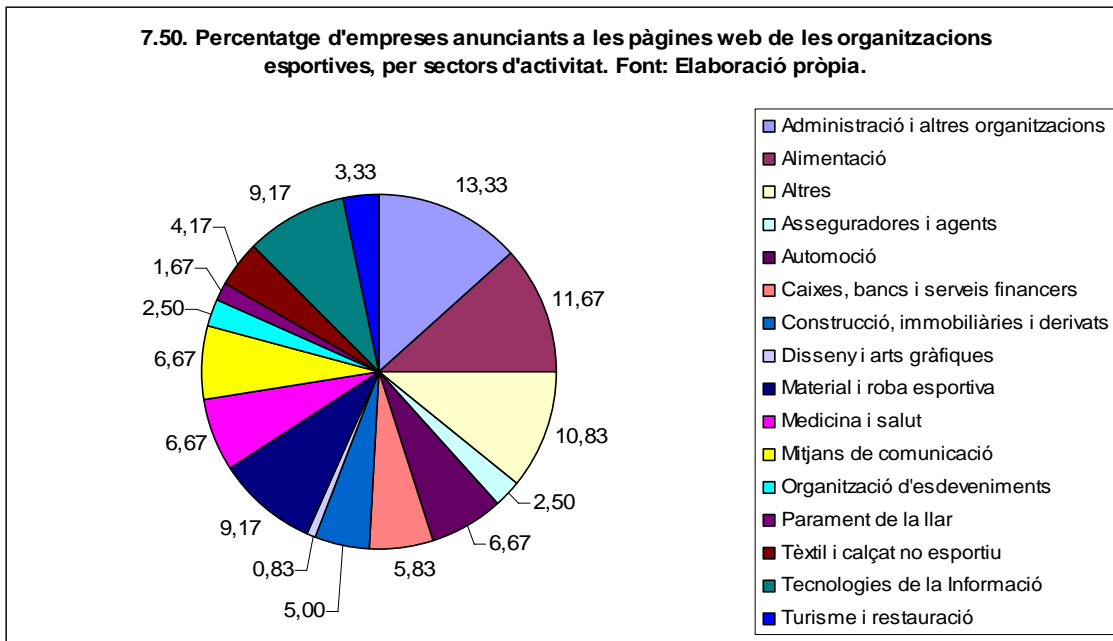
L'entitat amb una diferència més gran entre el nombre d'anunciants de la web i de les publicacions és el Real Betis. El cas de l'entitat verd-i-blanca ens pot servir per il·lustrar la resta d'entitats. Fent un repàs a la tipologia d'anunciants que hi ha en cada un dels mitjans analitzats es pot comprovar com, en tots els casos, les pàgines web estaran reservades als patrocinadors –només València CF, Sevilla FC, Real Betis i Osasuna tenen anunciants que no figuren en el *pool* de patrocinadors–, mentre que és en les publicacions escrites on hi ha la resta d'anunciants. I és en aquestes publicacions on es troben anunciants de tot tipus i, sobretot, aquells que tenen un arrelament més local (petites i mitjanes empreses o comerços locals).

Amb aquestes dades a la mà es pot entendre que, encara avui, les petites i mitjanes empreses els costa valorar seriosament les potencialitats de la publicitat en els mitjans digitals i encara tenen més confiança en els mitjans en paper tradicionals. No obstant, cal pensar que és també obligació de les entitats que permeten insercions de publicitat a les seves webs explicar els avantatges de fer publicitat en línia i demostrar com el cost per impacte d'aquella inserció pot ser menor que el d'una inserció a un diari o revista en paper. El que sí que queda clar, amb dades a la mà d'inversió en publicitat a Espanya entre gener de 2007 i gener de 2008, és que Internet, juntament amb els canals temàtics de televisió, ha estat l'únic mitjà que no ha vist reduir les seves inversions en un context de crisi econòmica com l'espanyol en el passat any 2008. Les inversions de publicitat a la xarxa han passat de 86,2 milions d'euros a 110,6 milions. En total, l'increment va ser del 28,3%. Mentrestant, la inversió en televisió va baixar un 4,1%; la de diaris va descendir un 16,2%; amb revistes, la caiguda va ser del 4,5% i en radio, la publicitat va caure un 3,3%.<sup>857</sup>

Els gràfics que es comenten a continuació fan referència als sectors d'activitat on pertanyen els anunciants que s'han localitzat als mitjans propis (publicacions i web) de les organitzacions analitzades. En aquests gràfics, estan ajuntades les organitzacions gestores i els clubs i SAE per poder fer una radiografia total de la situació. Fent un repàs inicial als dos gràfics (figures 7.49 i 7.50), es poden veure dues constatacions: la importància de les administracions i les altres organitzacions no comercials com a anunciants web, la importància del sector de la construcció en els anuncis sobre paper i, també, la doble presència destacada del sector de l'alimentació, tant en paper com a les web.

---

<sup>857</sup> EDICIONES Y ESTUDIOS. [en línia]. "La inversión publicitaria cayó un 6,5% en el primer trimestre del año" a IPMARK. 22 de juliol de 2008. <http://www.ipmark.com/noticia.asp?ref=3170> [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].



***Els sectors líders: Les organitzacions no comercials i les constructores***

Les administracions públiques o les organitzacions no comercials s'han convertit en patrocinadors importants per les organitzacions esportives. Tan sols mirant a les seves pàgines web, la RFEF compta amb el Ministeri d'Indústria espanyol; el Real Madrid, amb la Comunitat de Madrid; el FC Barcelona, amb la Generalitat de Catalunya, Unicef, UNESCO i ACNUR; el Sevilla FC, amb la Comunitat Autònoma d'Andalusia; el Vila-real CF, amb la Comunitat Valenciana i l'Aeroport de Castelló; l'Ahtletic Club, amb la Diputació Foral de Biscaia; el Real Betis, amb la Diputació de Sevilla i la Comunitat Autònoma

d'Andalusia, i el CA Osasuna, amb el govern navarrès. I no només tenen una presència destacada a la web (13,33%) –a les publicacions només representen el 6,34% d'insercions– sinó que algunes d'aquestes administracions o organitzacions no comercials són patrocinadors principals de les samarretes dels primers equips de l'entitat (principal espai publicitari que ven un club o SAE): Andalusia amb el Real Betis, Aeroport de Castelló amb el Vila-real CF i, sobretot, Unicef, amb el FC Barcelona.

La política de patrocini d'Unicef amb el FC Barcelona difereix de la resta. En aquest cas, és la Fundació del FC Barcelona qui paga anualment a Unicef 1,5 milions d'euros durant cinc anys en concepte de patrocini solidari per ajudar a assolir els Objectius de Desenvolupament del Mil·lenni de les Nacions Unides per acabar amb la pobresa i donar suport a la tasca d'Unicef. Els diners de la Fundació del FC Barcelona es destinen a projectes d'ajuda als infants a l'Àfrica, l'Àsia i l'Amèrica Central i del Sud, centrant-se especialment a combatre el virus del VIH/SIDA i les situacions d'exclusió social o abús. En virtut d'aquest acord, presentat pel president del FC Barcelona, Joan Laporta, el 7 de setembre de 2006 a la seu de les Nacions Unides de Nova York, el club llueix el logotip d'Unicef a la samarreta del primer equip de futbol (FC Barcelona, 2007: 134-135).

Si en les pàgines web, les administracions públiques i les organitzacions no comercials tenen una presència destacada en l'espai destinat a la publicitat, en les publicacions escrites, les empreses del sector de la construcció (constructores, promotores, immobiliàries o empreses de serveis) són especialment importants en aquest espai (15,85%). No només amb la presència de grans empreses amb interessos a tot Espanya (ACS, Sacyr Vallehermoso o FCC) sinó amb un conjunt de PIME's que aporten ingressos als clubs i SAE de les seves zones, sigui per la via de patrocinis –i per tant, amb espai publicitari a les publicacions com a contrapartida– o a través de la compra d'espais publicitaris concrets a les publicacions que editen les entitats (Sevilla FC, València CF, Real Betis i RC Deportivo de la Coruña, sobretot).

Podríem suposar que no és estrany trobar una presència tan destacada d'empreses vinculades amb la construcció en un país com Espanya que, en els primers anys del segle XXI, ha basat el seu creixement econòmic en l'activitat generada per aquest sector<sup>858</sup> -l'any 2006 va representar el 53,6% de la facturació total espanyola (30.106

---

<sup>858</sup> EFE. [en línia]. "Dependencia en sector construcción amenaza crecimiento económico de España" a *El Economista*. 3 d'abril de 2007. <http://www.economista.es/economia/noticias/192860/04/07/Dependencia-en-sector-construccion-amenaza-crecimiento-economico-de-Espana.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

milions d'euros), un creixement del 19,2% respecte a l'any anterior<sup>859</sup>. Per tant, les empreses d'aquest sector s'han enfrontat amb la necessitat d'establir una relació simbiòtica amb els mitjans de comunicació per aconseguir espais on donar a conèixer les seves promocions i projectes immobiliaris. La vinculació entre el futbol i els diners provinents de la construcció té un exemple paradigmàtic, el Real Madrid: la fundació del club madrileny té entre els seus disset mecenes sis constructores o immobiliàries (FCC, Ferrocarril, Fundación ACS, Hercesa, Barral i Sacyr Vallehermoso). A més, destaca el fet que una fundació és mecenes d'una altra fundació: Fundación ACS (de la constructora ACS, propietat de Florentino Pérez, qui va ser president del Real Madrid entre el 2000 i el 2006) és mecenes de la Fundación Real Madrid.

Ara bé, la història d'amor entre aquest sector i el futbol professional espanyol no ha tingut un final feliç. Quan Espanya va entrar en recessió el quart trimestre de 2008<sup>860</sup>, els clubs i SAE que van confiar principalment en els diners que venien d'aquest sector s'han vist clarament perjudicats. I és que el sector de la construcció va ser dels més afectats, i un dels causants, de la crisi econòmica: l'Institut Nacional d'Estadística (INE) estima que la venda d'habitatges va caure un 28,4% en els primers nou mesos de 2008 i que els preus van baixar un 3% en el tercer trimestre de l'any. A això s'hi ha d'afegir la restricció del crèdit per a l'adquisició de pisos que van fer les entitats financeres espanyoles, amb una baixada del 44,1% entre el setembre de 2007 i el de 2008.<sup>861</sup>

Per tant, la inestabilitat econòmica amb què van entrar les constructores i immobiliàries s'ha traslladat també al futbol. I això ha reduït la presència de marques vinculades al sector en tots els suports i mitjans de les entitats futbolístiques. A l'inici de la temporada 2008-2009, el Racing de Santander i l'Almeria (tots dos de Primera Divisió, però que no formen part de la mostra) van deixar de tenir patrocinador a les samarretes del primer equip perquè els grups immobiliaris que ho eren no passaven per un bon moment econòmic. I, com a cas a destacar, el RC Deportivo de la Coruña. El principal patrocinador de les samarretes del primer equip des de l'any 2001, la constructora Martinsa-Fadesa –també amb espai publicitari a la revista *RCD*–, no va renovar el contracte de patrocini amb l'entitat gallega el 30 de juny de 2008 i dues setmanes

---

<sup>859</sup> NOTICIAS.COM. [en línia]. "La construcción crece un 5,8% en España pese a las subidas de tipos y endeudamiento" a *Noticias.com*. Maig de 2007. <http://www.noticias.com/noticia/construccion-crece-58-espana-pese-subidas-tipos-y-endeudamiento-2gi.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>860</sup> ABC. [en línia]. "España entra oficialmente en recesión" a *Abc*, 28 de gener de 2009. <http://www.abc.es/20090128/economia-economia/espana-entro-recesion-finales-200901281220.html> [Data de consulta: 7 d'abril de 2009].

<sup>861</sup> SERVIMEDIA. [en línia]. "Vivienda. El sector inmobiliario cierra un 2008 de crisis y se prepara para un 2009 aún más difícil" a *El Economista.es*. 30 de desembre de 2008. <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/945383/12/08/Vivienda-el-sector-inmobiliario-cierra-un-2008-de-crisis-y-se-prepara-para-un-2009-aun-mas-dificil.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

després va fer suspensió de pagaments.<sup>862</sup> Així doncs, el Deportivo de la Coruña es va quedar també sense patrocinador principal a inicis de la nova temporada. Es tracta de la major suspensió de pagaments de la història d'Espanya, amb un passiu de 5.200 milions d'euros.<sup>863</sup>

### ***L'alimentació, un sector abocat tradicionalment a l'esport***

Al costat de les administracions públiques i les organitzacions no comercials en les webs i les constructores i immobiliàries en les publicacions en paper, les empreses del sector de l'alimentació també tenen una forta presència com a anunciants dels mitjans de comunicació propis de les organitzacions esportives analitzades. En les webs representen un 11,67% de les insercions, mentre que a les publicacions en paper són el 12,32%. El sector de l'alimentació en el patrocini i la publicitat en el futbol té un clar exponent: les empreses cerveseres. El Grup Damm, amb les marques Estrella Damm (FCF, FC Barcelona, RCD Espanyol, València CF i Vila-real CF) i Keler 18 (Athletic Club i CA Osasuna); Mahou-San Miguel (LNFP i Real Madrid) i Grupo Cruzcampo (RFEF i Real Betis). Totes aquestes tenen espais de publicitat gràcies a acords més amplis de patrocini amb els clubs, com també passa amb altres empreses com per exemple Sorli Discau, Borges i Llet Nostra (FC Barcelona), Coca Cola (Real Madrid, FC Barcelona, València CF, Sevilla FC, Vila-real CF, Espanyol, Athletic Club, Betis i Osasuna), Solan de Cabras (Real Madrid) o Grefusa (LNFP).

Aquests acords de patrocini, concretant-ho amb els acords d'Estrella Damm firmats amb el FC Barcelona (gener de 2007)<sup>864</sup> i el RCD Espanyol (abril de 2008)<sup>865</sup> que són als que s'ha tingut més facilitat d'accés, són contractes generals que inclouen una relació de la marca amb l'entitat en diversos àmbits: cessió d'espais publicitaris als mitjans propis, espots de televisió on s'usa la imatge del FC Barcelona o l'Espanyol al costat de la d'Estrella Damm, venda exclusiva de productes de la cervesera als estadis, patrocini exclusiu d'esdeveniments (Trofeu Joan Gamper i Trofeu Ciutat de Barcelona), presència

---

<sup>862</sup> EXPANSION. [en línia]. "Martinsa-Fadesa deja de patrocinar al Deportivo" a *Expansión*. 21 de juliol de 2008. <http://www.expansion.com/2008/07/21/empresas/medios/1148367.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>863</sup> EL PAÍS. [en línia]. "Martinsa-Fadesa anuncia la mayor suspensión de pagos de la historia de Espanya" a *El País*. 14 de juliol de 2008. [http://www.elpais.com/articulo/economia/Martinsa-Fadesa/anuncia/mayor/suspension/pagos/historia/Espana/elpepueco/20080714elpepueco\\_4/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/Martinsa-Fadesa/anuncia/mayor/suspension/pagos/historia/Espana/elpepueco/20080714elpepueco_4/Tes) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>864</sup> FC BARCELONA. [en línia]. "Estrella Damm, cuatro años más con el Barça" a *fcbarcelona.cat*. 19 de gener de 2007. [http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/historic\\_noticias/futbol/07/Gener/n07011908.html](http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/historic_noticias/futbol/07/Gener/n07011908.html) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008]

<sup>865</sup> MANAGING SPORT. [en línia]. "Estrella Damm seguirá como patrocinador oficial del Espanyol cuatro años más" a *Managing Sport*. 8 d'abril de 2008. [http://www.managingsport.com/estrella\\_damm\\_seguir%C3%A1\\_como\\_patrocinador\\_oficial\\_del\\_espanyol\\_cuatros\\_a%C3%B1os\\_m%C3%A1s](http://www.managingsport.com/estrella_damm_seguir%C3%A1_como_patrocinador_oficial_del_espanyol_cuatros_a%C3%B1os_m%C3%A1s) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

a les sales de premsa i la publicitat estàtica de les instal·lacions (estadi i ciutat esportiva). Com a exemple d'aquesta última afirmació, en la presentació de la renovació del contracte de patrocini per quatre anys més entre Estrella Damm i l'Espanyol (8 d'abril de 2008), el director general de la cervesera, Enric Crous, va manifestar: "Ens fa molta il·lusió seguir vinculats a aquest club i poder seguir participant del seu esplendorós futur. El panorama que s'obre amb el nou estadi és realment esperançador, i ofereix moltes possibilitats tant a l'Espanyol com al Grup Damm".<sup>866</sup> Grupo Cruzcampo, originari de la ciutat de Sevilla i patrocinador del Real Betis i la RFEF, també ha posat de manifest a través de la pàgina web de la seva fundació perquè aposta decididament pel patrocini cultural i esportiu: "Cruzcampo ho entén com una forma d'estar present en la vida de la ciutat".<sup>867</sup>

### ***Proveïdors i mitjans de comunicació: relacions de simbiosi amb l'esport***

Per acabar d'analitzar els principals sectors econòmics representats en les insercions dels mitjans propis de les organitzacions esportives –deixant per últim l'anàlisi concreta del sector de les TIC– caldria comentar un parell d'aspectes: les insercions de publicitat de patrocinadors tècnics a les webs i les del sector de la restauració i el turisme a les publicacions en paper.

En primer lloc, que en les insercions de publicitat de les webs analitzades destaquen també aquells sectors que tenen empreses que s'han convertit en patrocinadors tècnics o proveïdors de les organitzacions esportives (material i roba esportiva<sup>868</sup>, amb un 9,17% de les insercions; institucions sanitàries, amb un 6,67%, i automoció, amb un 6,67%) i mitjans de comunicació (amb un 6,67% de les insercions). Alguns dels mitjans de comunicació, igualment com hem comentat en el sector de l'alimentació, també tenen amb l'organització esportiva acords generals de patrocini (Televisió de Catalunya amb el

---

<sup>866</sup> MANAGING SPORT. [en línia]. "Estrella Damm seguirá como patrocinador oficial del Espanyol cuatro años más" a *Managing Sport*. 8 d'abril de 2008. [http://www.managingsport.com/estrella\\_damm\\_seguir%C3%A1\\_como\\_patrocinador\\_oficial\\_del\\_espanyol\\_cuatro\\_años\\_más](http://www.managingsport.com/estrella_damm_seguir%C3%A1_como_patrocinador_oficial_del_espanyol_cuatro_años_más) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>867</sup> GONZÁLEZ, E. [en línia]. "Un deporte llamado patrocinio" a *Blanco y Oro*. Núm. 2, Tardor de 2004. <http://blancoyoro.fundacioncruzcampo.com/numeros/n02/02cruzcampo012.htm> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>868</sup> Nike va renovar i ampliar considerablement, la temporada 2006-2007, el contracte de patrocini amb el FC Barcelona que tenia des de 2003. El club català percep, del 2008 al 2013 (renovable per cinc anys més) un total de 150 milions d'euros fixos més premis i cànon. La relació de patrocini amb Nike va començar l'any 1998 (FC Barcelona, 2007: 106). El Real Madrid vesteix Adidas des de l'any 1997, amb un contracte per deu anys que ascendia a 10 milions de dòlars més el deu per cent dels *royalties*. L'any 2004, les dues parts van subscriure una ampliació de contracte, fins al 30 de juny de 2012, per la qual el club rebria més de 22 milions d'euros més. Font: ABC [en línia]. "Real Madrid i Adidas firman un supercontrato" a *Abc.es*. 2 d'abril de 2004. [http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-04-2004/abc/Deportes/real-madrid-y-adidas-firman-un-supercontrato\\_962759225764.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-04-2004/abc/Deportes/real-madrid-y-adidas-firman-un-supercontrato_962759225764.html) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

FC Barcelona i el RCD Espanyol i RTVV amb el Vila-real CF i el València CF)<sup>869</sup>; d'altres mitjans de comunicació només tenen firmats acords de compra i venda d'espais publicitaris en els mitjans propis de l'organització (Radio Marca amb la FCF o *Superdeporte* amb el València CF).

D'entre tots els proveïdors oficials de les organitzacions esportives analitzades, s'ha de fer una parada obligatòria en el sector de l'automoció. Aquest sector té les principals marques representades en la publicitat dels mitjans propis (web o publicacions en paper) de les organitzacions analitzades. Tot i que en insercions de publicitat no ocupa els llocs capdavanters (en webs, un 6,67% i en publicacions en paper, un 7,39%) és ben coneguda la injecció econòmica que tradicionalment ha tingut l'automoció en el món del futbol.<sup>870</sup> La majoria d'aquestes marques, a més, han tingut presència en el futbol a través d'acords generals de patrocini i no tant a través de compra d'espais publicitaris concrets. Un dels contractes de patrocini entre el sector i una entitat futbolística més coneguts en aquests últims anys a Espanya ha estat la relació entre Toyota i el València CF, que va començar el 2002 i va finalitzar el 30 de juny de 2008. El València, des de l'última renovació de contracte amb la marca japonesa, rebia 3,7 milions d'euros anuals.<sup>871</sup> En el moment que es va fer el treball de camp, Audi era proveïdor oficial del FC Barcelona, el Real Madrid i l'Athletic Club de Bilbao, Chevrolet de la RFEF i Citroën de la LNFP. No és el cas de les concessionàries locals i empreses derivades, que sí que han comprat espais concrets en aquests mitjans, sobretot publicacions en paper. En l'anàlisi de les webs també destaquen marques (Ford<sup>872</sup> i Mercedes Benz<sup>873</sup>) que han apostat per patrocinar seccions concretes de les pàgines.

En segon lloc, explicar que en la publicitat de les publicacions en paper destaquen especialment les empreses destinades al turisme i la restauració, amb un 9,86% de les insercions. Per una banda, hi ha una gran quantitat de restaurants que han trobat en les revistes i diaris publicats per les organitzacions esportives un bon espai per anunciar-se.

---

<sup>869</sup> Informació obtinguda en conversa personal amb Josep M. Puig Lobató, cap de futbol de Televisió de Catalunya i investigador del Centre d'Estudis Olímpics i de l'Esport de la UAB [Data d'entrevista: 9 de desembre de 2008].

<sup>870</sup> En la llista de contractes de patrocini més valuosos de 2007, Fiat és la primera marca del món de l'automòbil a tenir el contracte més valuós amb una organització esportiva. En concret, la Juventus de Torí (Calcio) rep 134 milions de dòlars per tres anys de contracte amb la marca italiana. Aquest és, segons *The Economist*, el setè contracte de patrocini més valuós del món. El primer és el del banc Barclays amb l'arena dels New Jersey Net's (NBA): 400 milions de dòlars per 20 anys de contracte (*The Economist*, 2008: 7).

<sup>871</sup> LEVANTE. [en línia]. "Valencia Experience por Toyota" a *Levante-emv.com*. 16 de maig de 2008. [http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008051600\\_11\\_447041\\_\\_Deportes-Valencia-Experience-Toyota](http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008051600_11_447041__Deportes-Valencia-Experience-Toyota) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>872</sup> VALENCIA CF. [en línia]. <http://www.valenciacf.com/es/VcfMestalla/> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>873</sup> VALENCIA CF. [en línia]. <http://www.valenciacf.com/es/CiudadDeportiva/> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

Un d'ells, Robles Restaurantes, és patrocinador oficial d'una de les organitzacions analitzades, el Sevilla FC<sup>874</sup>. Per altra banda, la relació entre les agències de viatges i les organitzacions esportives cada vegada està més consolidada. Moltes d'aquestes agències intenten convertir-se en agències oficials d'una organització i participar d'aquesta manera en l'organització dels desplaçaments de l'equip i els aficionats. L'agència del RACC ho és del FC Barcelona, Barceló Viatges de la FCF, Viajes Iberia de l'Athletic Club de Bilbao o Halcón Viajes del Sevilla FC<sup>875</sup>.

### ***El sector de les TIC: les empreses d'apostes lideren el sector***

Finalment, vull focalitzar l'atenció en la representativitat del sector de les Tecnologies de la Informació i la Comunicació (TIC) en les insercions de publicitat als mitjans propis de les organitzacions esportives. En insercions de publicitat a les webs, el sector representa un 9,17% (tercer sector representat després de les administracions i organitzacions no comercials i les empreses del sector de l'alimentació), mentre que a les publicacions en paper és un 6,34%.

La primera constatació que s'ha de fer davant les dades i les marques treballades és que les empreses TIC que figuren a les webs totes formen part del *pool* de patrocinadors oficials de les organitzacions esportives analitzades. Aquest aspecte és rellevant si es té en compte que, com s'ha explicat al llarg d'aquesta monografia, els contractes que es firmen amb els patrocinadors oficials de les organitzacions van més enllà de les simples vendes d'espais per a la inserció de publicitat, i per tant i com exemplificarem més endavant els ingressos econòmics derivats d'aquests contractes també són molt més generosos. Dues d'elles (Hostalia i Andaluent) són les empreses proveïdores de l'allotjament i el manteniment de les webs de l'Athletic Club i el Sevilla FC, respectivament. En el cas sevillà, a canvi del manteniment gratuït de la web de l'entitat es fan les cessions d'espais publicitaris dels mitjans propis del Sevilla FC a Andalunet.<sup>876</sup> Però el més important és que quatre més (Bwin, 888.com, Interapuestas.com i Mobicat) ocupen l'espai principal de la samarreta del primer equip de l'entitat (Real Madrid, Sevilla FC, Espanyol i secció de futbol sala del FC Barcelona, respectivament), un espai que sempre és considerat el més valuós per a qualsevol organització esportiva. L'empresa Garmin, especialitzada en la fabricació de GPS i patrocinadora de la samarreta del Real Betis durant la temporada 2007-2008, no apareix en les marques publicades en els

---

<sup>874</sup> SEVILLA FC. [en línia]. [www.sevillafc.es](http://www.sevillafc.es) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

<sup>875</sup> Halcón Viajes no té un espai publicitari propi a la web del club andalús, sinó que sota l'epígraf Viajes Sevilla FC hi ha un enllaç a la pàgina web de l'agència. Per aquest motiu, no està inclòs a la taula de marques.

<sup>876</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de SFC Radio y Televisión, Miguel Ángel Moreno. [Data d'entrevista: 18 de novembre de 2006].



mitjans propis analitzats durant el treball de camp, però cal tenir-la en compte dins aquesta relació de marques patrocinadores.

En el paràgraf anterior és on podem constatar la importància del sector TIC pel finançament dels equips de futbol: Real Madrid, Sevilla FC, RCD Espanyol i Real Betis han apostat per aquest sector a l'hora d'anar a buscar ingressos. I el sector també ha cregut en quatre equips clàssics de la lliga espanyola; dos d'ells (Real Madrid i Sevilla FC) dels més llorejats els últims anys (vegeu figura 0.1). A més, les empreses que han firmat contractes amb aquestes entitats treballen majoritàriament amb un mateix producte: les apostes en línia (Bwin i Interapuesta.com) i els casinos *online* (888.com). L'any 2007, el Real Madrid va canviar el seu patrocinador principal, el fabricant taiwanès de telèfons mòbils BenQ (vegeu el punt 4.3.1), per un contracte per tres temporades (amb opció a una més) de 21 milions d'euros anuals fixos més quatre d'incentius amb el grup austríac d'apostes en línia Bwin,<sup>877</sup> líder del mercat mundial amb una facturació de 381,2 milions d'euros l'any 2007 (un 165% més que l'any anterior), tot i tenir unes pèrdues de 539,9 milions d'euros.<sup>878</sup> L'Espanyol, que el juliol de 2008 va tancar el contracte de patrocini de la part central de la samarreta per una temporada amb Interapuestas.com i també un per a la part posterior d'aquesta amb el fabricant de mòduls fotovoltaics Trina Solar, va rebre pel total dels dos patrocinis 2 milions d'euros.<sup>879</sup> Quant al Sevilla FC, la xifra de la renovació del seu contracte (agost de 2008) amb el grup de casinos en línia israelià 888.com fins la temporada 2010-2011 no va transcendir a la premsa. Però el director de Màrqueting de l'entitat, Manuel Vizcaino, va assegurar quan es va firmar l'acord que el Sevilla "tindrà el tercer millor patrocini pagat de la Lliga".<sup>880</sup>

Aquests quatre casos són els més evidents per explicar la vinculació entre les empreses del sector TIC i el futbol. Ara bé, el València CF també té una empresa de casinos en línia (Unibet) dins el seu *pool* de patrocinadors oficials, i el mateix FC Barcelona –a part de comptar amb Mobicat per la secció de futbol sala– va estar negociant des de l'any 2004 fins a l'any 2006 un contracte de patrocini per la samarreta del primer equip de futbol amb Bwin, empresa que va presentar a la junta de Joan Laporta una oferta de 14 milions

---

<sup>877</sup> ZARATE, O; FUENTES, R. [en línia]. "Bwin será patrocinador del Real Madrid" a *TuPatrocinio.com*. 31 de maig de 2007. <http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=421> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

<sup>878</sup> SÁNCHEZ VEGA, G. "El Real Madrid negocia el patrocinio de Bwin, a la que denunció el 2005" a *Cinco Días*. [http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Real-Madrid-negocia-patrocinio-Bwin-denuncio-2005/20070605cdscdiemp\\_10/cdsemp/](http://www.cinco dias.com/articulo/empresas/Real-Madrid-negocia-patrocinio-Bwin-denuncio-2005/20070605cdscdiemp_10/cdsemp/) [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

<sup>879</sup> EFE. [en línia]. "Interapuestas.com patrocinará al Espanyol por una temporada" a *Adn.es*. 8 de juliol de 2008. <http://www.adn.es/local/leida/20080708/NWS-1909-Interapuestascom-Espanyol-patrocinara-temporada.html> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

<sup>880</sup> SEVILLA FC. [en línia]. "Vizcaino: 'El Sevilla tendrá el tercer mejor patrocinio pagado de la Liga'" a *Sevilla.fc.es*. 12 d'agost de 2008. [http://www.sevilla.fc.es/\\_www/actualidad.php?op=not&id=11576](http://www.sevilla.fc.es/_www/actualidad.php?op=not&id=11576) [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

d'euros per temporada, més tres d'incentius. Finament no es va concretar l'operació i la relació de Bwin amb el club català va mantenir-se amb el contracte que hi havia fins al moment, d'1,5 milions d'euros per temporada per figurar com a proveïdor de l'entitat.<sup>881</sup>

Prenent els contractes del Real Madrid, el Sevilla FC i el RCD Espanyol d'exemple, i també l'interès que va despertar el FC Barcelona per a Bwin, es pot afirmar que les empreses d'apostes i casinos en línia i els clubs i SAE han creat una relació de mutu benefici. Mentre que les organitzacions futbolístiques ingressen sumes quantioses de diners en concepte de patrocini, les empreses patrocinadores poden fer tangible la seva marca –que a la xarxa no ho és– i plasmar-la allà on més els interessa: dins d'un terreny de joc, escenari de la incertesa real que llavors es transfereix virtualment en el seu model de negoci. I tenint en compte que el futbol ha arribat a un estadi de globalitat i, per tant, també les campanyes de màrqueting relacionades amb aquest esport (Lanfranchi, et. al., 2004), com més global sigui la imatge d'un equip més volum d'espectadors es convertiran en clients potencials d'aquestes empreses i, per tant, més tràfic es generarà a les seves webs. La clau és, com sempre, la notorietat. És a dir, no només interessa arribar al públic que consumeix en directe l'espectacle futbolístic, sinó que és molt més important projectar-se mediàticament a tots aquells que estan consumint el futbol a través dels mitjans de comunicació audiovisuals i, per tant, estan en condicions de convertir-se en usuaris immediats de les seves plataformes web al mateix temps que consumeixen l'espectacle.

No obstant, aquestes empreses també obtenen un benefici secundari quan s'associen a una organització esportiva. Els valors de l'esport serveixen per netejar la imatge d'uns models de negoci (els jocs d'atzar) que tradicionalment no han estat ben considerats socialment.<sup>882</sup> Per una banda, en la presentació del contracte entre el club madrileny i Bwin (11 de juny de 2007), el president del club Ramon Calderón i el del patrocinador Manfred Bodner van ressaltar “els valors” que ambdues entitats comparteixen: “Lideratge, dinamisme i innovació tecnològica”.<sup>883</sup> Per altra banda, el contracte d'Interapuestas.com

---

<sup>881</sup> EFE. [en línia]. “El interés quedó a un lado” a *ESPN*. 17 de febrer de 2006. <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=410070> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

<sup>882</sup> La negociació de la junta de Joan Laporta amb Bwin va xocar amb les veus crítiques d'alguna part de l'oposició al mandatari del FC Barcelona per intentar vendre la publicitat de la samarreta del club català a una empresa d'aquestes característiques. El candidat a les eleccions de 2003, Josep Maria Minguella, va amenaçar de presentar una moció de censura i un altre candidat, Jordi Majó, va demanar a Laporta que si s'havia de concretar l'operació aquesta fos sotmesa a votació de l'assemblea de compromissaris del club. Font: EFE. [en línia]. “El interés quedó a un lado” a *ESPN*. 17 de febrer de 2006. <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=410070> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

<sup>883</sup> EFE. [en línia]. “Bwin será el nuevo patrocinador del Real Madrid” a *El País*. 11 de juny de 2007. [http://www.elpais.com/articulo/deportes/Bwin/sera/nuevo/patrocinador/Real/Madrid/elpepudep/20070611elpepudep\\_13/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/Bwin/sera/nuevo/patrocinador/Real/Madrid/elpepudep/20070611elpepudep_13/Tes) [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

amb el RCD Espanyol també inclou la participació de l'empresa als programes socials i diversos esdeveniments organitzats per l'entitat catalana durant els pròxims 18 mesos.<sup>884</sup>

Tot i que les cases d'apostes i els casinos en línia dominen les relacions comercials entre TIC's i futbol, la majoria de subsectors que agrupen les empreses intensives en TIC's estan presents en la publicitat de les webs i les publicacions en paper d'aquestes organitzacions esportives: empreses proveïdores de *hardwares* (NGS, Mitsubishi, Hewlett-Packard, Samsung i Acer), empreses proveïdores de *softwares* (Mobicat, Senseit, Exact Software, Sega i EA Sports), consultories en TIC's (Altia), cadenes de distribució de material informàtic (Media Markt, Wirex, Febru, Jmol, Saturn i App Informatica) i operadores de telefonia (Telefònica i Vodafone). La presència d'empreses de tants subsectors referma encara més la tesi que les empreses intensives en TIC han trobat en l'esport, i concretament en el futbol, un vehicle ideal per a l'expansió de les seves imatges i per a la projecció dels seus valors corporatius a un públic global.

Especialment interessant és l'anàlisi de les relacions comercials entre les empreses creadores de *softwares* –sobretot, les que es dediquen a dissenyar videojocs esportius– i les organitzacions esportives. Tenint en compte que el principal *target* d'aquestes empreses són els seguidors joves dels equips –i considerant la lleialtat injustificada pròpia del consumidor de l'esport cap a jugadors o equips (Moragas, et. al., 2003: 20)–, la promoció d'un nou producte a través de la imatge d'un dels seus ídols esportius és una manera ràpida d'atraure l'atenció d'aquests clients. En l'anàlisi que es presenta, tant EA Sports com Sega han apostat per mantenir contractes amb la LNFP. La primera empresa va renovar la temporada 2006-2007 el contracte amb la LNFP per explotar la imatge de la Lliga en els jocs *FIFA 07* i *Total Club Manager 07*. Sega va firmar el seu primer contracte amb la LNFP aquesta mateixa temporada per usar la imatge de la Liga en el *Football manager 2007*. Altres empreses d'aquest subsector que tenen productes llicenciats amb la LNFP però no tenen espai publicitari en els mitjans analitzats són Konami (*Pro Evolution Soccer 6*) i Genera Mobile (WAP i jocs java de la LNFP per a mòbils) (LNFP, 2007: 171).

---

<sup>884</sup> EFE. [en línia]. "Interapuestas.com patrocinará al Espanyol por una temporada" a *Adn.es*. 8 de juliol de 2008. <http://www.adn.es/local/lleida/20080708/NWS-1909-Interapuestascom-Espanyol-patrocinar-temporada.html> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

### 7.3.3. Nous mitjans, noves estructures

En el treball de camp presentat en el punt 7.1 i 7.2., s'ha pogut comprovar que el desenvolupament de mitjans de comunicació propis per part de les organitzacions esportives no hagués estat possible si aquestes no haguessin remodelat o adaptat les seves estructures de comunicació. En la mesura que el futbol s'ha globalitzat, que ha atret més interessos corporatius (vegeu punt 7.3.2) i ha volgut arribar a més públics objectius, aquestes organitzacions han hagut de reflexionar sobre quina havia de ser la seva estructura de comunicació ideal.

#### ***El director de Comunicació. Una figura encara poc definida***

Fora de l'esport, Morales (2006: 339) ha analitzat el funcionament de 22 departaments de comunicació (11 a empreses de productes de consum i 11 a empreses de serveis) i en les conclusions del seu estudi ha pogut afirmar que les grans empreses avancen cap al reconeixement del director de Comunicació com el professional encarregat de coordinar la "planificació estratègica de la comunicació" de les organitzacions, depenent aquest directament de la "màxima autoritat de la companyia". La figura del director de Comunicació és la figura professional més destacada en les diverses teories relacionades amb la comunicació a les organitzacions (Álvarez i Caballero, 1998; Costa, 1999; Villafañe, 1999; Grunig i Hunt, 2000; Garrido, 2004; Martín Martín, 2006; Morales, 2006; Olabe, 2008). Totes elles coincideixen en una sèrie de característiques d'aquest professional:

- Coordina i planifica la comunicació de l'organització en relació amb el sentit del projecte corporatiu.
- Coordina la comunicació interdepartamental de les organitzacions.
- Estableix el contacte amb els públics objectius.
- Converteix l'estratègia global de l'empresa en una imatge que ha de controlar-se a través de les diverses tècniques de comunicació.
- Té un vincle directe amb l'alta direcció. Actua de forma estratègica i gerencial.

En l'anàlisi de les estructures de comunicació de les organitzacions esportives analitzades en el treball de camp d'aquesta tesi doctoral, també es pot percebre una clara evolució cap a aquest model de comunicació holística que es desprèn dels autors citats anteriorment. Ara bé, és més una evolució conceptual que no pas real. Les tres organitzacions gestores i vuit dels deu clubs i SAE tenen un professional que s'autodenomina director de Comunicació (vegeu figura 7.37); ara bé, només sis

d'aquestes organitzacions (FCF, Real Madrid, FC Barcelona, Sevilla FC, Real Betis i RC Deportivo de la Coruña) tenen un director de Comunicació amb les atribucions que marca la teoria. La resta d'organitzacions gestores, clubs i SAE han desenvolupat departaments de comunicació que es podrien considerar un híbrid, entre el gabinet de comunicació – amb funcions només de comunicació externa, com és el cas del CA Osasuna i el Vila-real CF– i l'estructura proposada per Morales (2006). La majoria d'ells, però, estan faltats d'una clara voluntat estratègica i gerencial, ja que tot i estar directament vinculats a la direcció general o la gerència no tenen primacia estratègica davant la resta de departaments de l'organització (RFEF, LNFP, València CF, RCD Espanyol i Athletic Club de Bilbao).

En el cas dels grups d'animació es comprova una organització funcional molt més laxa i poc jerarquizada, dividint-se les tasques per àrees de treball. Una d'aquestes àrees és, sempre, la comunicació cap als afiliats i l'exterior. Ara bé, la manera com s'estructura la gestió de la comunicació dins els grups és força amorfa: només la Penya Almgòvers té una àrea pròpiament dita de comunicació, mentre que als altres tres grups (Sang Culé Cor Català, Dracs 1991 i PBB Meritxell) les tasques de comunicació recauen en la figura del coordinador del grup (Dracs 1991) o el president de la penya (Sang Culé Cor Català i PBB Meritxell). Durant el treball de camp de la temporada 2007-2008, la poca qualitat professional detectada en els mitjans propis d'aquestes organitzacions (en disseny i redacció dels continguts), així com també els problemes d'actualització de les webs que manifesten dues de les agrupacions (Almgòvers i Dracs 1991)<sup>885</sup>, són la conseqüència més visible d'aquesta poca estructuració de les tasques comunicatives de l'associació.

Les necessitats que han portat la FCF, el Real Madrid, el FC Barcelona, el Sevilla FC, el Real Betis i el RC Deportivo de la Coruña a crear departaments de comunicació amb tantes competències –creats des d'una “perspectiva participativa i proactiva” (Olabe, 2008)– no sempre són les mateixes. És veritat que en tots ells apareix la necessitat de coordinar globalment l'estratègia de comunicació de l'organització i projectar la marca a través dels mitjans propis. Ara bé, si bé en el Real Madrid, el FC Barcelona i el Sevilla FC ha estat la voluntat de coordinar un grup de mitjans propis el que ha determinat, en gran mesura, com es redefinien les polítiques de comunicació de l'organització –són les tres organitzacions que compten amb més professionals dins les seves redaccions (38 el FC Barcelona, 25 el Real Madrid i 15 el Sevilla FC)–, en el Real Betis va ser la necessitat de

---

<sup>885</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable general del grup Dracs 1991, Toni Valle. [Data d'entrevista: 5 de juliol de 2008] i amb el portaveu de la Penya Almgòvers, Marc Ferrer. [Data d'entrevista: 25 d'agost de 2008].

controlar les filtracions i evitar la desestabilització institucional el que va portar Ivan Larriba a ser el primer director de Comunicació de la història de l'entitat. Larriba ho exposa així: "El gabinet de comunicació del club té un tracte dur amb els mitjans. Volem control, poder mantenir directrius de comunicació clares per evitar filtracions. Els jugadors han de tenir l'autorització del club si han de ser entrevistats. S'ha prohibit als jugadors que vagin a les televisions locals, ja que anteriorment era molt freqüent i això implicava que els jugadors es moguessin durant la nit. Això no era bo per la plantilla. Si ara es vol fer una entrevista, aquesta es fa en un set de televisió del club. A més, d'aquesta manera també podem controlar la publicitat que surt darrere del set d'entrevistes".<sup>886</sup> Un cas a part és el RC Deportivo de la Coruña, que a part del Departament de Comunicació disposa de les societats filials (100% de la SAE) Ediciones Deportivas Gallegas SL i IRIS<sup>887</sup>, que s'encarreguen de fer les publicacions en paper i la web de l'entitat, respectivament. Per tant, tot i tenir un nombre de professionals reduït dins el Departament, s'ha de tenir en compte tots aquells periodistes i tècnics que treballen en societats filials del grup (trenta). El Departament de Comunicació del Deportivo es limita a actuar com a "altaveu del club" cap als mitjans propis i els externs i a coordinar la comunicació institucional.<sup>888</sup>

### ***Departament de Comunicació i Departament de Màrqueting. La unió fa la força***

Tant si compleixen les funcions assignades teòricament al director de Comunicació (Morales, 2006), com si encara estan en procés de redefinició d'aquesta figura professional, totes les organitzacions gestores, clubs i SAE han afirmat en les entrevistes en profunditat fetes per aquesta tesi doctoral que existeixen relacions fluides i constants entre el seu Departament de Comunicació i el Departament de Màrqueting. La comunicació interdepartamental sembla que és evident en un context on els equips i jugadors són productes que s'han de vendre a uns *targets* molt concrets. Segons es desprèn de les entrevistes efectuades, hi ha dues necessitats generalitzades que forcen aquesta coordinació interdepartamental:

- Projectar públicament les campanyes comercials que dissenya el Departament de Màrqueting. A través de la sessió d'espais publicitaris o els textos dels mitjans propis, el Departament de Comunicació pot donar sortida als nous productes,

---

<sup>886</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>887</sup> CANAL DEPORTIVO. [en línia]. <http://www.canaldeportivo.com/grupo/index.html> [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

<sup>888</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del RC Deportivo de la Coruña, Rafael Carpacho. [Data d'entrevista: 29 d'octubre de 2008].

serveis o actes que organitza l'entitat. També, amb la participació a l'organització d'esdeveniments, gires...

- Vetllar perquè en els actes promocionals d'empreses patrocinadores de l'organització esportiva es compleixin les condicions que el Departament de Màrqueting ha negociat amb els patrocinadors i anunciants. Assegurar-se que els impactes publicitaris són els contractats, que hi ha la presència de jugadors...

Els casos més extrems d'unió entre els dos departaments són aquells que una mateixa àrea assumeix les tasques de màrqueting i comunicació (FCF i Real Betis) o aquells on els dos departaments treballen *de facto* –que no pas oficialment– de forma conjunta (RFEF, Sevilla FC, València CF o CA Osasuna). La RFEF i el València CF tenen els dos departaments en un mateix espai, tot i comptar amb dues direccions separades. En el Sevilla FC, tot i que en l'organigrama es veu un doble departament, el director és el mateix representant al Consell d'Administració. En el CA Osasuna, el Departament de Màrqueting té una persona que treballa diàriament amb el Departament de Comunicació. El Deportivo de la Coruña, el Vila-real CF, l'Ahtletic Club de Bilbao l'Espanyol i la LNFP el Departament de Comunicació i el de Màrqueting comparteixen el mateix nivell orgànic, mentre que només en el FC Barcelona i el Real Madrid el Departament de Comunicació està orgànicament per sobre del de Màrqueting.

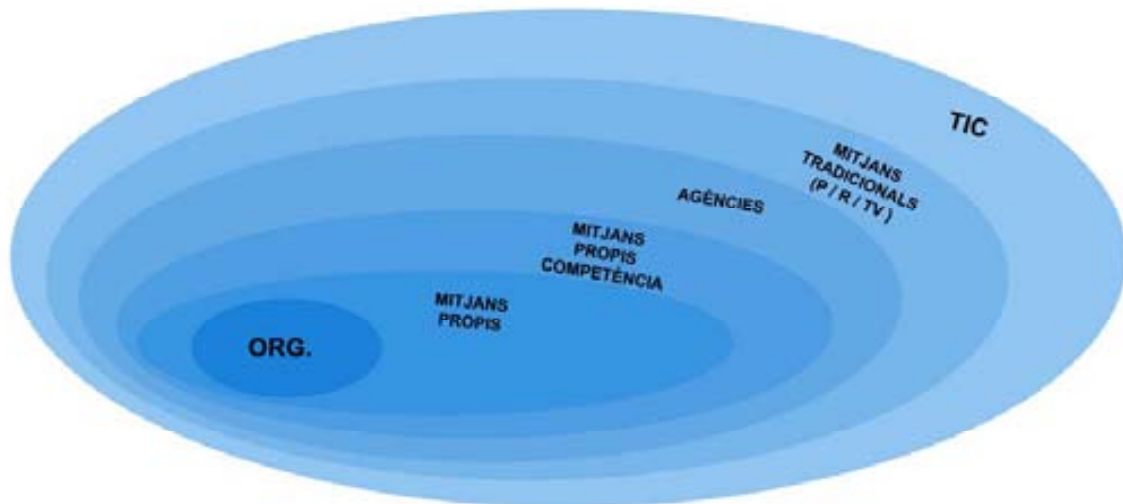
Especialment rellevant és l'organització de la comunicació que hi ha en el Real Madrid i el FC Barcelona. L'índex de popularitat que tenen aquests dos clubs de futbol a tot el món –tan sols a Europa, el FC Barcelona és el primer en nombre de fans i el Real Madrid, el segon<sup>889</sup>– ha disparat les demandes informatives, tant dels aficionats com dels mitjans de comunicació externs o propietat de la resta d'organitzacions esportives (siguin les organitzacions gestores espanyoles, la FIFA, la UEFA o els equips rivals). El director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo, considera els mitjans propis dels equips rivals com un públic important a atendre i una de les demandes informatives que han aparegut últimament amb més força en la feina diària del Departament de Comunicació. Per això, ell els situa dels primers a l'escala de prioritats del Departament

---

<sup>889</sup> L'informe de clubs de futbol més populars d'Europa, elaborat per Sport + Markt (*Football Monitor Europe 2007/08*) amb una enquesta a una mostra de 9.600 persones de 15 a 69 anys amb interès pel futbol a la televisió, afirma que el FC Barcelona té 50,3 milions de fans al vell continent, mentre que el Real Madrid en té 45,9 milions. En un estudi complementari *Fan Potencial Report* elaborat el maig de 2007 es confirmen les dades de l'informe de Sport + Markt i el club català se situa com el primer club estranger favorit a Anglaterra, Holanda i Polònia i el segon a Itàlia, Alemanya i França. Font: FC BARCELONA. "El Barça, líder absolut de popularitat a Europa" a *FCBusiness*. Núm. 2, segon trimestre de 2008. p. 1.

de Comunicació del Real Madrid.<sup>890</sup> Aquesta escala, Luis Villarejo la reflecteix amb el següent diagrama:

**Figura 7.52. Relació de prioritats per les demandes informatives del Departament de Comunicació del Real Madrid<sup>891</sup>**



Com es veu en el diagrama superior, per Villarejo, les demandes dels mitjans propis són prioritàries en la gestió diària de la comunicació del Real Madrid. Per tant, situa la comunicació interna com un aspecte cabdal de l'estratègia de comunicació. I, de rebot, també s'hi situa la comunicació de crisi. En segon lloc, destaquen els mitjans propis de les organitzacions esportives rivals, entenent que cal vetllar perquè la imatge del club surti reflectida positivament a aquells mitjans que han de consumir les aficions rivals. En tercer lloc, destaquen les organitzacions de comunicació (agències, ràdio, premsa i televisió), consumidores diàries de l'actualitat del club i pel qual ja hi ha protocols informatius establerts (rodes de premsa diàries, sessions d'entrenament obertes...) i, finalment, els mitjans que només tenen vida a la xarxa, "no només esportius, però que han tingut una progressió geomètrica" en els últims anys.<sup>892</sup> Una apreciació de la importància diversa dels públics objectius a qui ha de satisfer les necessitats el Departament de Comunicació del club que és similar, que no vol dir igual, a la que surt de l'anàlisi de Fernando Olabe (2008). Aquest investigador valencià de la Universitat

<sup>890</sup> Informació proporcionada en conversa personal amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>891</sup> Informació proporcionada en conversa personal amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>892</sup> Informació proporcionada en conversa personal amb el director de Comunicació adjunt del Real Madrid, Luis Villarejo [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].



Cardenal Herrera va fer una anàlisi de l'ús de les estratègies, accions i eines comunicatives de les Relacions Públiques aplicades a la gestió comunicativa dels clubs i SAE de futbol a Espanya. Va enquestar els 18 clubs i SAE de Primera Divisió i els 22 de Segona A. Segons aquest estudi, el 84% d'aquestes organitzacions afirmava tenir la resta d'institucions esportives com el segon públic més valorat després del contacte amb les organitzacions de comunicació (Olabe, 2008).

En l'anàlisi de prioritats del Departament de Comunicació del FC Barcelona es podria extrapolar una anàlisi similar. No obstant, com a característica destacada del cas català, cal apuntar a la prioritització que des de 2007 s'ha fet per atendre les demandes del mercat internacional de mitjans de comunicació. L'any 2007, Txemi Terés va ser el primer encarregat de l'àrea de Comunicació Internacional del FC Barcelona, adscrita al Departament de Comunicació. La creació d'aquesta àrea és una constatació de la importància que el club català atorga a l'expansió internacional de la seva marca. L'objectiu de l'àrea, afirma Terés, és "analitzar la premsa internacional i fer una relació de qui és qui a l'ecosistema mediàtic de cada un dels països on el FC Barcelona vol tenir-hi presència".<sup>893</sup> Aquesta àrea és una de les que més sinèrgies comparteix amb el Departament de Màrqueting del club i la Fundació FC Barcelona. "Les accions estratègiques portades a terme per aquestes àrees del club tenen en aquesta secció del Departament un actor per gestionar la seva comunicació", comenta Terés. Amb la Fundació, l'àrea de Comunicació Internacional s'encarrega de gestionar les polítiques de comunicació conjuntes amb l'ONU, l'ACNUR, la UNESCO i la Unicef. Amb l'àrea de Màrqueting, la força comunicativa es projecta, sobretot, cap al mercat nord-americà i indi. Als Estats Units, les accions conjuntes van en dues direccions:<sup>894</sup>

- Contracte de *partnership* per treballar de manera estratègica amb la MLS, firmat el maig de 2008, en el qual el FC Barcelona disputarà als EUA sis partits en cinc anys (2009-2013)<sup>895</sup>, tindrà presència a nivell de patrocinis, podrà fer acords comercials amb empreses dels EUA o plantejar-se tenir una franquícia a la MLS. El 15 d'octubre de 2008 el FC Barcelona i el grup inversor liderat pel bolivià

---

<sup>893</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de l'àrea de Comunicació internacional del FC Barcelona, Txemi Terés [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>894</sup> Informació proporcionada en conversa amb el cap de l'àrea de Comunicació Internacional del FC Barcelona, Txemi Terés [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>895</sup> MASNOU, A; ROSELL, C. [en línia]. "Laporta viaja hoy a EEUU para escuchar la propuesta" a *Sport.es*. 3 de setembre de 2008. [http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=540689&idseccio\\_PK=803](http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=540689&idseccio_PK=803) [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

Marcelo Claure van presentar una oferta per convertir-se en propietaris d'una de les noves franquícies que la MLS té previst crear el 2010.<sup>896</sup>

- Acord amb la cadena FOX, propietat de News Corporation, a través de l'empresa intermediària Schramm. FOX serà el soci televisiu del FC Barcelona al mercat audiovisual dels EUA i disposa de les imatges de Barça TV en exclusiva pels EUA, sent un dels 138 clients de Barça TV Internacional que rep les sis hores de programació setmanals.

Tot i que l'acord amb FOX no vincula altres empreses de News Corporation, sí que és una porta oberta a tenir contracte amb altres empreses del grup. Per exemple, és cert que el grup està interessat en el club, ja que en la gira de 2008 pels EUA, l'executiu número dos de News Corporation Peter Chernin (president i *chief operating officer* de la companyia i president de l'ONG Malaria No More) va estar present amb el president del FC Barcelona, Joan Laporta, a l'Opening Bell de Wall Street.<sup>897</sup> A més a més, el 4 d'agost de 2008, el FC Barcelona, la Fundació FC Barcelona, Malaria No More i American Youth Soccer Organization van posar en marxa la iniciativa *Més que un club. Un xut contra la malària*, per recollir fons per la lluita contra aquesta malaltia.<sup>898</sup>

Així doncs, el Real Madrid, juntament amb el FC Barcelona, seguint el model d'expansió comercial internacional del Manchester United (Andrews, 2004), han creat vertaders grups multimèdia de comunicació per donar satisfacció a les necessitats periodístiques dels grups mediàtics, projectar internacionalment la imatge i els valors corporatius –per exemple, l'eslògan blaugrana del *Més que un club* a través de la campanya *Més que un club. Un xut contra la malària*– als públics objectius i servir de suport a l'estratègia comercial de l'organització<sup>899</sup> –mentre que el FC Barcelona té els acords estratègics amb la MLS i Schramm com a porta d'entrada al mercat dels EUA, el Real Madrid el té amb l'empresa Sport Capital Partners, segons l'acord firmat el juliol de 2007, per fomentar la creació d'escoles, la difusió de continguts televisius i la participació en diversos partits

---

<sup>896</sup> CASCANTE, C. [en línia]. "Laporta: 'Aquest és un dia molt especial per al Barça'" a *fcbarcelona.cat*. 15 d'octubre de 2008. <http://www.fcbarcelona.com/web/catala/noticies/club/temporada08-09/10/n081015105588.html> [Data de consulta: 4 de gener de 2009]. L'agitada situació econòmica que viu els Estats Units l'any 2009 va fer que, finalment, la Major League Soccer, el FC Barcelona i l'empresari Marcelo Claure acordessin conjuntament el 3 de març de 2009 "desestimar la candidatura de Miami com a nova franquícia en el procés d'expansió de la MLS" [FC BARCELONA. "Assumpte: El Barça desestima la candidatura de la MLS a Miami". Nota informativa, 3 de març de 2009].

<sup>897</sup> ASSOCIATED PRESS. [en línia]. <http://es.eurosport.yahoo.com/05082008/1/foto/marta-segu-left-of-the-fc-barcelona-foundation-xavier-sala.html>. [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

<sup>898</sup> FC BARCELONA. [en línia]. "Un chut contra la malària" a *fcbarcelona.cat*. 4 d'agost de 2008. <http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/noticies/club/temporada08-09/08/n080804102703.html> [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

<sup>899</sup> Informació obtinguda amb entrevista personal amb el director de Comunicació adjunt del Real Madrid, Luis Villarejo [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008] i amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

amistosos en el país nord-americà.<sup>900</sup> Podríem concloure, doncs, que aquests clubs han assumit un nou rol dins la societat: el de “multinacional de l'oci”.<sup>901</sup> Amb tots aquests acords estratègics amb els grups mediàtics i les organitzacions esportives, fomenten “l'estil teatral” (Moorhouse, 2006: 56) del futbol contemporani, on “moltes persones estaran disposades a donar suport als seus equips vestint, dormint o decorant la seva habitació amb articles d'aquests clubs” i consumint els continguts que generin aquests clubs en “múltiples plataformes” (televisió, Internet o telefonia mòbil) (Moorhouse, 2006: 56).

Ara bé, la creació d'aquests grups multimèdia dins les estructures organitzatives dels clubs no hagués estat possible si aquests no haguessin estat intensius en TIC. Malgrat disposar de mitjans en paper (revistes oficials i butlletins), la projecció internacional ha estat gràcies a la televisió per satèl·lit, primer i, posteriorment, a Internet. Per una banda, va ser la televisió per satèl·lit que va introduir aquestes organitzacions a nous mercats i, per l'altra, Internet ha possibilitat als nous fans tenir “una experiència completa” del dia a dia d'aquestes organitzacions amb l'actualització de les informacions, les possibilitats de compra en línia, les subscripcions a butlletins electrònics...<sup>902</sup> Internet, doncs, ha tingut una doble funció per aquestes organitzacions: “Econòmica i de reputació corporativa” (Olabe, 2008). La traducció de la web del FC Barcelona a set idiomes és el símptoma clar que és aquest mitjà el que projecta el “més que un club” al món.

### ***Subcontractacions. Mediapro estén els tentacles a dins dels clubs***

No obstant, la creació de mitjans de comunicació propis de les organitzacions esportives no implica que aquestes organitzacions controlin tot el procés de producció. Les subcontractacions per gestionar-los encara són una pràctica habitual, sobretot en les organitzacions gestores, clubs i SAE amb menys recursos econòmics o menys personal empleat en la comunicació de l'organització. El cas més clar és el Vila-real CF, amb només dues persones dins el seu Departament de Comunicació, que té una productora contractada per fer el programa de televisió i cedeix continguts a l'empresa Media Punta per poder editar la revista que es distribueix els dies de partit al Madrigal de Vila-real. L'Athletic Club, amb només tres professionals en plantilla, té un equip de maquetació extern per publicar els mitjans en paper; l'Espanyol, que té cinc professionals contractats,

---

<sup>900</sup> ABN/GSV. [en línia]. “El Real Madrid presenta el día 17 en Nueva York su alianza en EEUU” a *Cinco Días*. 10 de juliol de 2007. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real-Madrid-presenta-dia-Nueva-York-alianza-EE-UU/20070710cdscdiemp\\_17/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real-Madrid-presenta-dia-Nueva-York-alianza-EE-UU/20070710cdscdiemp_17/cdsemp/) [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

<sup>901</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director adjunt de Comunicació del Real Madrid, Luis Villarejo. [Data d'entrevista: 24 d'abril de 2008].

<sup>902</sup> Informació proporcionada en conversa amb el vicepresident, encarregat de l'àrea de Màrqueting del FC Barcelona, Marc Ingla. [Data d'entrevista: 14 de setembre de 2007].

disposa d'una productora per gravar les imatges que llavors s'editen per oferir a través d'Espanyol TV, i el CA Osasuna, que en té quatre, confia la realització del seu butlletí a empreses externes. El Real Betis, per la seva banda, tot i tenir dotze professionals en el seu Departament de Premsa i Mitjans de Comunicació, és l'entitat amb més subcontractacions (la web, el diari i la revista oficial). Ara bé, també cal recordar que el Betis és una de les entitats analitzades que concentra més funcions dins aquest departament (màrqueting, psicologia, premsa i mitjans audiovisuals)<sup>903</sup> i, per tant, no tot aquest personal pot estar disponible per a la realització dels mitjans propis i fa falta ajuda externa.

L'anàlisi de la política de subcontractacions, però, ens permet explicar fins a quin punt el concepte de complex mediàtic i esportiu global és vàlid a l'hora d'analitzar el sector. I, per fer-ho, prendrem l'exemple del FC Barcelona. Tot i que el club català va completar l'any 2006 el pas "d'una redacció per plataformes a una plataforma única o redacció integrada"<sup>904</sup> –és a dir, assumir el control de la realització dels mitjans de comunicació del club, abans subcontractats a les empreses IMG, Godó i Mediapro–, va haver de continuar confiant en l'empresa Mediapro com a *partner* tecnològic per a Barça TV. Ara bé, la mateixa empresa que cedeix càmeres i material tècnic al canal blaugrana des de 2006 és qui controla els drets de televisió del club –i, per tant, els pot revendre com fa amb Televisió de Catalunya– des de la temporada 2008-2009 i durant sis més<sup>905</sup>. Si a això s'hi suma el control que té del seu propi canal GOL TV per on retransmet partits per les plataformes digitals d'Orange, Euskaltel i Telecable<sup>906</sup>, l'accionariat del canal en obert laSexta i la propietat d'una agència de màrqueting esportiu com Media Sports Marketing<sup>907</sup>, es pot deduir que Mediapro té interessos econòmics i participa de totes les fases del procés de mediatització del producte futbolístic generat pel club català.

Aplicant aquest exemple a les parts conceptualitzades en el model teòric del complex mediàtic i esportiu global (organitzacions esportives, organitzacions de comunicació i organitzacions comercials esportives) podem veure com Mediapro té interessos en totes

---

<sup>903</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del Real Betis Balompié, Ivan Larriba. [Data d'entrevista: 4 de març de 2008].

<sup>904</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz [Data d'entrevista: 7 d'octubre de 2008].

<sup>905</sup> MARCA [en línia]. "El Barcelona se hace de oro gracias al contrato con Mediapro" a *Marca*. 15 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

<sup>906</sup> LIDER DIGITAL. [en línia]. "GOL TV emitirá en directo el próximo domingo el Atlético-Valladolid" a *LiderDigital.com*, 19 de setembre de 2008. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=63834](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=63834) [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

<sup>907</sup> MEDIAPRO. [en línia]. <http://www.mediapro.es/cat/catala.htm> [Data de consulta: 2 de gener de 2009].

tres parts: és empresa proveïdora de mitjans de comunicació propis dins les organitzacions esportives, controla els canals GOL TV i laSexta i, finalment, participa de les organitzacions comercials esportives a través d'agències de màrqueting (Media Sports Marketing) i la compra de drets televisius. Aquest exemple és vàlid també amb el Real Madrid, on la productora catalana també és *partner* tecnològic de Realmadrid TV i assumirà el control dels drets de televisió del club a partir de la temporada 2009-2010<sup>908</sup>. Conseqüentment, es pot afirmar que Mediapro monopolitza la mediatització audiovisual de les marques del FC Barcelona i el Real Madrid, els dos clubs més coneguts d'Europa, segons l'estudi *Football Monitor Europe 2007/08* de Sports + Markt.<sup>909</sup>

---

<sup>908</sup> EL ECONOMISTA. [en línia]. "Real Madrid cede a Mediapro derechos por 1.100 mln euros temporada hasta 2010/13" a *El Economista*. 20 de novembre de 2006. <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/106018/11/06/Real-Madrid-cede-a-Mediapro-derechos-por-1100-mln-eur-hasta-temporada-2012-2013.html> [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

<sup>909</sup> FC BARCELONA. "El Barça, líder absolut de popularitat a Europa" a *FCBusiness*. Núm. 2, segon trimestre de 2008. p. 1.

## **8. Conclusions**

L'esport és un aspecte clau en l'anàlisi del procés de globalització. Aquesta tesi pretén ser una aproximació novedosa al fenomen de l'esport des del punt de vista mediàtic i de les relacions que s'estableixen entre els actors de l'anomenat complex mediàtic i esportiu global (Maguire, 1999; Harvey, Law i Cantelon, 2001; Harvey, Law i Kemp, 2002; Rowe, 2003), és a dir, relacions entre organitzacions esportives, empreses de comunicació i organitzacions comercials esportives, focalitzant aquest estudi en les que hi ha entre els actors que conviuen en el negoci del futbol professional a Espanya i, més concretament, en el si de la Primera Divisió de la LNFP.

Per aquest motiu, la metodologia a seguir s'ha centrat, principalment, en les entrevistes en profunditat i semiestructurades a representants dels tres actors. Tenint en compte que la tesi està centrada en l'àmbit de l'estructura i l'anàlisi dels emissors o productors, principalment s'ha treballat amb una mostra de deu clubs o SAE de Primera Divisió –els que han participat a la Lliga de Campions entre el 2004 i el 2008–, tres organitzacions gestores (RFEF, LNFP i FCF) i quatre grups d'animació del FC Barcelona (Penya Almogàvers, Sang Culé Cor Català, PBB Meritxell i Dracs 1991). Per poder teixir correctament les relacions entre actors, també s'han fet entrevistes en profunditat a representants d'empreses de comunicació i organitzacions comercials esportives –els altres dos actors en joc dins el complex–, principalment aquelles destinades a la compra i venda de drets de televisió (Audiovisual Sport i Mediapro).

Les entrevistes semiestructurades que s'han fet als representants de les organitzacions esportives s'han complementat amb l'estudi de les seves memòries anuals i comptes de resultats, en cas que fos possible. Però cal assenyalar l'hermetisme per part de les organitzacions que l'investigador ha trobat en endinsar-se en l'anàlisi econòmica dels productors. Per això, en algunes ocasions, l'única font d'informació econòmica fiable han estat els dipòsits de comptes que les Societats Anònimes Esportives (sis dels deu clubs) han dipositat al Registre Mercantil, que tampoc totes ho han fet de forma constant. Per presentar les conclusions, ho farem destacant primer unes reflexions finals sobre el marc teòric de la tesi i, posteriorment, endinsant-nos en la validació de les hipòtesis, centrades en el context espanyol.

*8.1. La comercialització del futbol, una realitat*

En el marc teòric d'aquesta tesi, ha quedat clar, en primer lloc, la necessitat d'aproximar-nos al fenomen de la globalització de l'esport des d'un punt de vista multidimensional. Un punt de vista multidimensional que està inspirat, en alguns casos, des de la sociologia elisiana i que s'acaba resumint en la necessitat de tractar tant la particularització de l'universal com la universalització del particular (Robertson, 1992). Des d'aquest punt de vista, es podrien qüestionar diverses perspectives sorgides de l'escola crítica (imperialisme cultural i teoria de la dependència) que expliquen el procés d'americanització de l'esport mundial partint de la base de la dominació dels Estats Units sobre aquest (Frank, 1967; Mandel i Mandel, 1988; Larrin, 1989; Arbena, 1993; Klein, 1991 i 1997).

És en aquest punt que el futbol sembla ser un exemple interessant per demostrar les reticències que alguns autors han posat davant de la teoria de la dependència (Wagner, 1990; Maguire, 1999; Bernstein i Blain, 2002; Boniface, 2006) i demostrar com, en aquest cas, és un esport d'origen europeu i control europeu el que s'ha convertit en el més universal. Boniface (2006: 14) afirma que, avui per avui, el futbol "s'ha convertit en una passió planetària, un dels rars elements –fins i tot l'únic– d'una cultura mundial que tots entenen i que passa per sobre de la diversitat de regions, nacions i generacions del món". Potser, doncs, s'hauria de relacionar aquesta afirmació del teòric francès amb la manera com el futbol s'ha convertit en un dels continguts clau per l'expansió internacional dels mitjans de comunicació. Si bé als Estats Units han estat les grans lligues americanes (MLB, NBA, NFL i NHL) les que han proporcionat continguts essencials per la lluita dels mitjans de comunicació per la quota de pantalla, a Europa (vegeu punt 3.5.2.) ha estat el futbol la clau per a l'expansió de les plataformes de televisió per satèl·lit i, segurament, també serà un contingut essencial pel desenvolupament de la futura televisió interactiva.<sup>910</sup> Podem afirmar, doncs, que en l'ordre internacional posterior als anys vuitanta, els mitjans de comunicació han trobat en l'esport –a Europa es concreta amb el futbol– un aliat ideal per poder subministrar-los continguts útils per la seva lluita per l'audiència.

A partir de l'estudi de les sinèrgies que s'estableixen entre empreses de comunicació (mitjans de comunicació i productores de continguts) i les organitzacions esportives és quan es pot començar a parlar de la configuració d'un complex interdependent format per

---

<sup>910</sup> Informació obtinguda en entrevista personal a Joan Roses, director d'Activa Multimedia. [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].

vectors dirigits entre actors, usant terminologia elisiana.<sup>911</sup> Però a l'hora de parlar del complex, no només cal remetre'ns a aquests dos actors, sinó que com hem apuntat en el punt 4.1. les organitzacions comercials esportives –entre elles els *publishers* que es dediquen a adquirir drets d'imatge i audiovisuals– també han estat presents en tot moment dins el complex. Serveixi, per exemple, l'aposta que primer va fer Vivendi i, posteriorment, Lagardère per comprar Sportfive, principal propietari de drets audiovisuals esportius d'Europa<sup>912</sup>, o com les empreses Sogecable i Mediapro estan lluitant, des dels tribunals ordinaris, per controlar els drets audiovisuals del futbol espanyol i condicionar, d'aquesta manera, els futurs desenvolupaments de la televisió de pagament a Espanya.

Amb l'establiment d'aquestes complicitats entre esport i comunicació, una de les principals característiques de les societats actuals és la comercialització del fenomen esportiu. Tal com estableix Crawford (2004: 7), “la relació entre esport i els seus seguidors s'ha vist afectada per l'entrada d'altres negocis en el món de l'esport, la influència dels mitjans de comunicació, els processos de globalització i els canvis en la naturalesa de les audiències”, que ja no sols restringeixen l'espectacle en el consum d'esdeveniments en viu, sinó que difonen l'espectacle esportiu en els comportaments de la seva vida diària. Sembla evident que, avui, el fan s'ha convertit i és tractat com a consumidor (Crawford, 2004).

En l'anàlisi del complex (vegeu figures 4.1) es fa evident que la comercialització de l'esport ha vingut impulsada pel capital nord-americà. Corporacions com News Corporation, AOL-Time Warner, Disney o Comcast han estat grans compradores de drets i franquícies de les quatre grans lligues americanes. Tal com descriuen Harvey, Law i Cantelon (2001), el 31% de les franquícies participants a les quatre grans lligues americanes formen part d'empreses vinculades en el sector de l'entreteniment –segons aquests autors, sector on hi ha inclosos els mitjans de comunicació. A més a més, les mateixes corporacions nord-americanes han tingut interessos en la compra d'organitzacions esportives europees. L'estudi de Harvey, Law i Kemp (2002: 283) mostra com News Corporation tenia el 2002, per exemple, un 9,9% del paquet accionarial del Manchester United. Club, per la seva banda, que el 13 de maig de 2005 va ser comprat

---

<sup>911</sup> Justament, en la sociologia d'Elias, apunta Béjar (1991: 69), la figuració volia superar el mite de l'*homo clausus* i substituir-lo per la comprensió de la societat com un conjunt d'*homines aperti* dependents o semiautòmats, “vectors dirigits a altres persones” (Elias, 1990: 52) on ningú pot prescindir dels altres.

<sup>912</sup> EFE/TERRA. [en línia]. “El grupo francés Lagardère compra Sportfive por 865 millones de euros” a Terra Networks. 20 de novembre de 2006. <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin7470.htm> [Data de consulta: 28 de juliol de 2007].



per un altre multimilionari dels Estats Units, Malcolm Glazer.<sup>913</sup> Un estudi detallat de les propietats dels clubs de la Premier League anglesa (vegeu figura 4.2) ens fa adonar que a l'inici de la temporada 2008-2009 es manté la presència del capital nord-americà en el futbol anglès (Arsenal, Aston Vila, Liverpool, Manchester United i Sunderland) i, a més a més, amb control sobre tres dels clubs més emblemàtics (Arsenal, Liverpool i Manchester United). Però la mateixa figura ens plasma, també, que un 25% dels propietaris dels clubs combinen la seva presència al negoci del futbol amb els interessos en el sector dels mitjans de comunicació i l'espectacle (Everton, Hull City, Liverpool, Stoke City i Tottenham). Un senyal més de com d'entrellaçats poden estar els dos sectors econòmics.

Tot i que sembla que els posicionaments teòrics ens assenyalen que hem de pensar més en un procés d'homogeneïtzació que no pas d'americanització, en la configuració de l'esport global sí que hi ha autors que es qüestionen si aquestes vinculacions entre el capital dels Estats Units i el futbol europeu poden portar a aquest a l'adopció "d'un estil teatral" (Moorhouse, 2006: 56). Un estil teatral que aniria d'acord amb el fet que, si bé a nivell identitari és difícil pensar que l'esport està influenciat únicament per la cultura dels Estats Units, caldria qüestionar-se si a nivell de gestió es produeix el mateix o, al contrari, avancem cap a una gestió empresarial de l'esport homòloga del model nord-americà.

## *8.2. Validació de les hipòtesis*

Al costat de l'anàlisi del complex mediàtic i esportiu global en el seu conjunt, aquest treball ha fet èmfasi especial en la presència de les TIC en el si de les sinèrgies que es creen entre empreses de comunicació, organitzacions esportives i organitzacions comercials esportives, centrant l'anàlisi en la Primera Divisió espanyola de futbol. Aquesta tesi ha demostrat les hipòtesis proposades, tot i haver-hi certs matisos.

### 8.2.1. Les TIC a les organitzacions esportives: una implantació poc homogènia

La primera hipòtesi plantejava si les organitzacions esportives espanyoles han trobat en les TIC noves formes més properes de relació amb els seus públics objectius. En aquest sentit, l'anàlisi de les estructures de comunicació dels clubs, SAE i grups d'animació planteja les següents conclusions.

---

<sup>913</sup> RUIZ, M. [en línia]. "Malcolm Glazer se hace con el control del Manchester United" a *El Mundo*. 14 de maig de 2005. [http://elmundodeporte.elmundo.es/elmundodeporte/2005/05/12/futbol\\_internacional/1115910696.html](http://elmundodeporte.elmundo.es/elmundodeporte/2005/05/12/futbol_internacional/1115910696.html) [Data de consulta: 3 d'agost de 2007].

En primer lloc, que a l'inici de la temporada 2008-2009, encara no s'havia assolit un procés clar de consolidació de l'entorn Web 2.0 en totes aquestes organitzacions –el Real Madrid va evolucionar la seva web l'abril de 2008, l'Athletic Club i el València CF ho van fer al final d'aquell estiu i la LNFP i tres dels grups d'animació analitzats (Almogàvers, Sang Culé Cor Català i Dracs 1991) no ho ha fet fins al gener de 2009– i sense la consolidació de les propietats de la Web 2.0 en el disseny dels seus entorns web és complicat que aquest mitjà pugui superar les simples funcions informatives, tal com reflecteix la figura 7.39 (pàg. 343). Fixem-nos que, per una banda, malgrat que els deu clubs i SAE afirmen poder integrar l'*streaming* a la seva pàgina web, només el Real Madrid i el FC Barcelona –dos dels tres clubs d'elit analitzats– tenen una completa integració de tots els seus mitjans de comunicació audiovisuals dins aquest entorn. Per altra banda, adonar-se que els serveis interactius o de comunicació bidireccional entre organització i públics són els que menys desenvolupats estan en aquestes pàgines web, fins i tot entre els clubs d'elit, principalment perquè la direcció de les organitzacions ha vist aquests serveis com a vies d'intoxicació de la visió oficial de l'organització que es projecta públicament.

En segon lloc, explicar que totes les pàgines web de les organitzacions –menys la de la LNFP– han dedicat espais per establir contactes amb socis, abonats o afiliats. Aquests espais poden ser més o menys interactius, tot i que la majoria d'aquestes organitzacions han guardat la bidireccionalitat per les àrees privades que, per qüestions de registre previ, l'investigador no ha pogut accedir al seu interior i ha hagut d'usar les explicacions extretes de les entrevistes. Aquest fet ens mostra com, efectivament, les organitzacions esportives han cercat a la web un mitjà directe per arribar a les llars dels seus socis, abonats o afiliats i evitar que aquests es desplacin a les oficines de l'organització per fer gestions. Ara bé, queda per a futures investigacions l'anàlisi de la recepció i el grau de satisfacció que tenen aquests dels serveis oferts per les organitzacions.

A més a més, en relació amb les empreses de comunicació, tots els clubs i SAE i, també, la RFEF, han creat sales de premsa virtual en les seves pàgines web on es poden descarregar diversos materials corporatius i, sobretot, entrar en contacte amb el Departament de Comunicació. Un nou aspecte rellevant per l'objecte d'estudi d'aquesta tesi és que clubs com l'Athletic Club de Bilbao, el Deportivo de la Coruña i organitzacions com la RFEF i la FCF ja han deixat d'emetre notes de premsa a través del correu electrònic per concentrar tota la informació a la pàgina web. Conseqüentment, en el diàleg dels mitjans de comunicació amb aquestes organitzacions, l'acció proactiva del periodista és més necessària que mai.

En tercer lloc, afirmar que els serveis a mòbils han tingut una implantació poc homogènia entre les organitzacions de la mostra, fins a la temporada 2007-2008. Mentre que els clubs capdavanters del futbol espanyol (Real Madrid i FC Barcelona) han dissenyat una oferta molt diversificada i multioperador per vendre aquests serveis, d'altres organitzacions competidores a aquestes dues han estat més receloses del producte. Mentre es va fer el treball de camp, ni el Vila-real CF, ni el CA Osasuna, ni el RC Deportivo de la Coruña, ni el Real Betis –aquests tres últims, dins els clubs de la zona de supervivència– havien desenvolupat aquest tipus de servei. Fins i tot, l'Osasuna, que fa quatre anys sí que va començar a treballar en aquesta línia, va decidir suspendre'l. Es podria pensar, doncs, que la por de no tenir prou massa crítica per fer rendible aquest producte pot ser la causa essencial perquè aquestes organitzacions no apostessin per ell.

Igualment passa amb les organitzacions gestores. Aquestes encara no s'han plantejat el potencial d'aquest tipus de serveis per millorar la comunicació de les organitzacions, no només en la comunicació corporativa i de màrqueting –com els clubs i SAE analitzats que els han desenvolupat– sinó també per fer més efectiva la comunicació interna, àmbit on la telefonia mòbil –juntament amb els xats– ha excel·lit en la gestió de la comunicació dins els grups d'animació. Dos dels quatre grups d'animació reconeguts pel FC Barcelona (Almogàvers i PBB Meritxell) reconeixen usar els SMS com a eines essencials de comunicació interna (recordatoris, enquestes entre els socis, contactes amb la Junta Directiva...), mentre que dos més (Sang Culé Cor Català i Dracs 1991) prefereixen usar el Messenger (MSN) per aquest tipus de comunicació. En tot cas, això demostra que cal tenir en compte les potencialitats del telèfon mòbil per a la coordinació de les activitats d'aquests grups d'animació. La quantitat d'aplicacions que ja estan disponibles a la telefonia mòbil 3G fa que qualsevol aficionat sigui un petit reporter dins d'una graderia i, per tant, pugui immortalitzar i enviar instantàniament el que està passant a altres grups d'animació, mitjans de comunicació... Per això, tal com ha expressat Dracs 1991 en la seva entrevista, el telèfon mòbil pot convertir-se en una eina important per enfortir relacions entre grups d'animació de diversa procedència. Davant la poca bibliografia especialitzada en aquest camp (Viñas, 2005 i 2006), aquest és un nou àmbit d'estudi que obre aquesta tesi doctoral i, segurament, caldrà tenir en compte per investigadors futurs.

### 8.2.2. Les TIC com a impulsores de les marques esportives globals

La segona i la tercera hipòtesi que es plantejaven a l'inici d'aquesta tesi estan estretament lligades. En aquest sentit, es qüestionava si l'expansió internacional de les

organitzacions esportives, empreses de comunicació i organitzacions comercials esportives ha tingut en les TIC una eina essencial. El que ve a ser el mateix en termes generals: si la consolidació del complex mediàtic i esportiu global hagués estat possible si avui no s'hagués fet el salt de la "Galàxia Gutenberg" a la "Galàxia Internet" (Castells, 2003e).

En primer lloc, afirmar que aconseguir els màxims nivells de popularitat entre seguidors del futbol a Europa, com han aconseguit el FC Barcelona i el Real Madrid (primer i segon, respectivament)<sup>914</sup>, no seria possible si el dia a dia de l'entitat no pot creuar les fronteres. I aquí Internet i la televisió per satèl·lit juguen un paper destacat com a mitjans de comunicació. Per una banda, les set versions lingüístiques (català, castellà, anglès, japonès, coreà, xinès i àrab) de la web del FC Barcelona són un senyal que evidencia la demanda informativa que el club ha detectat més enllà d'Espanya. Per altra banda, els 138 països on hi ha localitzats clients de Barça TV Internacional o els més de 20 països on hi ha plataformes de televisió per satèl·lit que emeten RealMadrid TV (Real Madrid, 2006: 108) són xifres que posen de relleu l'interès que aquests dos clubs desperten a nivell global.

A la resta de clubs i SAE analitzades en el treball de camp de la tesi, la vocació internacionalitzadora dels seus mitjans de comunicació no està tan clara. Fins i tot, fixem-nos que hi ha dues d'aquestes organitzacions que, tot i haver participat en la màxima competició del futbol continental, no han traduït la seva pàgina web a l'anglès (Real Betis i RC Deportivo de la Coruña). Principalment, totes aquestes organitzacions esportives asseguren usar els mitjans propis amb la voluntat de reforçar el sentiment de pertinença dels seus seguidors a una comunitat determinada, siguin on siguin. En són exemple les emissores de ràdio analògiques, també disponibles a través d'Internet, SFC Radio i Radio Betis. Es pot assegurar, doncs, que pels clubs i SAE, les TIC s'han presentat com un element "constructor" [efecte *bridging*] de llaços i aliances entre organitzacions esportives i públics objectius, sigui dins l'àmbit nacional o l'arena internacional.

Ara bé, la consolidació de les marques globals del FC Barcelona o el Real Madrid no només es deu a uns mitjans de comunicació intensius en TIC, sinó que l'ús intensiu de les noves tecnologies s'incorpora a una estratègia més àmplia de *bridging*, d'acords comercials amb organitzacions dels països on aquests clubs hi tenen interessos

---

<sup>914</sup> BARÇA. "El Barça, líder absolut de popularitat a Europa" a *FCBusiness*. Núm. 2, segon trimestre de 2008. p. 1.

comercials. Per exemple, el FC Barcelona amb la MLS o el Real Madrid amb Sport Capital Partners en el mercat dels Estats Units o el FC Barcelona amb els grups mediàtics Media Corp i NAPSTERS a Corea del Sud i la Xina, respectivament. Després d'analitzar aquests contractes es podria afirmar, fins i tot, que aquests clubs s'han convertit en multinacionals de l'oci perquè al marge de l'espectacle futbolístic –exportat i mediatitzat a nivell internacional– aquestes organitzacions estructuren una oferta de productes complementaris a aquest espectacle (també de comunicatius) que són llançats en un mercat internacional i permeten als fans mostrar la passió pels seus colors en tots els àmbits de la vida quotidiana. I, en la planificació dels nous productes, les tecnologies de la informació i la comunicació esdevenen essencials per aconseguir-ne la seva promoció i internacionalització.

En segon lloc, doncs, els exemples de FC Barcelona i Real Madrid són ideals per introduir la idea que les organitzacions comercials esportives i les empreses de comunicació han cregut en els productes i serveis TIC per internacionalitzar els seus negocis. Un exemple recent el trobem en els acords firmats pel club català i els grups mediàtics Media Corp i NASPSTERS, entre els anys 2006 i 2008, que confien en la gestió de les versions de la web del FC Barcelona en coreà i xinès una part del seu negoci a Internet. Però la relació entre estratègies d'internacionalització dels mitjans de comunicació, TIC's i esport no és tan recent. L'evolució comercial de les plataformes de televisió per satèl·lit des que la BSkyB va adquirir per primer cop els drets de televisió de la Premier League el 1992 posa en evidència que el futbol ha estat un producte *driver* per aquestes empreses. I més si mirem les sumes de diners que s'han pagat pel control dels drets audiovisuals dels equips de futbol europeus: l'any 2004, Canal+ es compromet a pagar 1.800 milions d'euros per tres anys d'emissió del campionat francès; el 2009, BSkyB paga 1.600 milions de lliures per cinc paquets de la Premier League fins al 2013.

L'exemple del creixement de la productora espanyola Mediapro pot presentar-se com un dels casos més evidents d'aprofitament de sinèrgies entre els actors del complex mediàtic i esportiu global i l'entorn digital. En el punt 6.2.2 d'aquesta tesi s'ha explicat la "guerra del futbol" que durant la temporada 2007-2008 hi va haver entre Mediapro (laSexta) i Sogecable (Digital+) pel control dels drets dels equips de la LNFP a partir de la temporada 2009-2010. En el moment de redactar aquesta tesi, Mediapro s'havia fet amb el control de tots els equips a partir de 2009 –pels quals pagarà un total de 500 milions d'euros el primer any–, menys Atlético de Madrid i Getafe (Telemadrid) i Real Betis

(Sogecable).<sup>915</sup> Ara bé, també he apuntat que aquesta lluita, que encara no té sentència dels tribunals ordinaris en el moment d'escriure aquesta monografia, amaga en el rerefons un conflicte de com s'ha d'explotar el negoci del futbol per televisió en el futur: el PPV a través de la televisió per satèl·lit (Sogecable) o les *smart cards* amb la TDT de pagament (Mediapro). Novament aquí, l'esport es converteix en un *driver* pel desenvolupament d'una tecnologia.

Durant els mesos de tancament d'aquesta tesi, el 8 d'abril de 2009 el Govern espanyol va obrir les portes oficialment a la TDT de pagament "amb la modificació de les condicions en què es van concedir les llicències per emetre en obert als canals d'àmbit nacional"<sup>916</sup> i no pas esperant la futura Llei de l'Audiovisual espanyola, no aprovada pel Congrés en el moment de tancar la tesi. D'aquesta manera, els operadors privats de televisió podran sol·licitar l'autorització per prestar serveis de TDT de pagament a través d'una petició a la Secretaria d'Estat de Telecomunicacions i Societat de la Informació (Ministeri d'Indústria) i, una vegada formalitzada la petició, automàticament i d'ofici s'introduiran les modificacions en les clàusules del contracte de concessió de l'operador.

Un anunci que permetia a Mediapro tenir cert optimisme a l'hora de poder rendibilitzar la seva inversió en el futbol espanyol, ja que si s'hagués fet efectiva la moratòria de tres anys sobre l'inici de la TDT de pagament que va demanar Telecinco (Mediaset)<sup>917</sup>, Mediapro no hagués pogut vendre el futbol com a contingut de pagament a Espanya durant les pròximes tres temporades –negoci on té grans esperances posades<sup>918</sup>–, tot i poder explotar els drets de la LNFP en el mercat nord-americà (els Estats Units i el Canadà) a través del seu canal Gol TV del 2009 al 2012. Precisament, Gol TV va aconseguir ser el canal esportiu amb més audiència en el mercat llatinoamericà dels Estats Units el desembre de 2008, segons dades d'AC Nielsen.<sup>919</sup>

No obstant, el vertader canvi en el mercat audiovisual espanyol es produeix al cap de dos mesos que el Govern donés el tret de sortida al negoci de la TDT de pagament, i serà aquest canvi el que marcarà el futur desenvolupament d'aquest sector. El 4 de juny de

---

<sup>915</sup> MENDEZ, C. "La xocolata del lloro" a *Avui*, 2 d'abril de 2009. p. 50.

<sup>916</sup> LONGHI-BRACAGLIA, I.; RUIZ, V. [en línia]. "El Gobierno abre la puerta a la TDT de pago" a *El Mundo*. 8 d'abril de 2009. <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/04/08/comunicacion/1239201990.html> [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].

<sup>917</sup> EFE. [en línia]. "Piden al Gobierno una moratoria en el pago de productos TDT" a *El Día.es*. 10 d'abril de 2008. <http://www.eldia.es/2008-04-10/comunicacion/comunicacion5.htm> [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].

<sup>918</sup> Informació proporcionada en entrevista amb Joan Bonareu, divisió de drets esportius de Mediapro. [Data d'entrevista: 28 de gener de 2009].

<sup>919</sup> CUTLER, M. [en línia]. "Gol TV signs multi-year deal for Spain's La Liga" a *SportBusiness*. 19 de març de 2009. <http://www.sportbusiness.com/news/169048/golTV-signs-multiyear-deal-spain039s-la-liga> [Data de consulta: 19 de març de 2009].

2009, Mediapro i Sogecable van arribar a un acord per acabar amb la *guerra del futbol*, segons la qual a partir de la temporada 2009-2010 i fins a la 2011-2012 s'oferirà un partit en obert els dissabtes a les deu del vespre, un partit per Canal+ els diumenges a les nou del vespre, i la resta seran emesos per Gol TV i el pagament per visió de Digital+.<sup>920</sup> A més, Prisa i Imagina (*holding* resultant de la integració entre Mediapro i Grupo Arbol l'any 2006) van acordar atorgar-se un mes de termini per subscriure “un acord d'integració amb l'objectiu d'incorporar els seus respectius negocis audiovisuals a una societat de nova creació on compartiran accionariat”, segons la nota remesa per Prisa a la Comissió Nacional del Mercat de Valors (CNMV) el mateix dia 4 de juny a la nit.<sup>921</sup>

Vista l'evolució última del mercat i tornant a l'exemple de Mediapro, podem dir que si al control de continguts de pagament –sola o a través de la nova societat– i la presència als mercats emergents en el món del futbol (els Estats Units i el Canadà) s'hi afegeix que Mediapro és proveïdor tècnic dels canals de televisió del FC Barcelona i el Real Madrid (vegeu punts 7.1.2 i 7.3.3), es pot afirmar que la productora catalana representa un node més d'aquesta teranyina d'actors que participen del complex mediàtic i esportiu global.

### 8.2.3. Drets de televisió i futbol espanyol. Continua la dependència...

La quarta i última hipòtesi de la tesi afirmava que les TIC encara no han pogut permetre a les organitzacions esportives deixar de ser “teledependents”. En aquest sentit, es confirma la hipòtesi en el cas del futbol espanyol. Aquesta afirmació és la que es desprèn de l'anàlisi dels comptes de resultats dels clubs i SAE que han format part de la mostra (figura 6.4, pàg. 209) i, sobretot, de l'anàlisi de la lluita entre Mediapro i Sogecable pel control dels drets audiovisuals dels clubs de la LNFP, explicada en el capítol 6. Els 1.100 milions d'euros que abonarà Mediapro al Real Madrid entre la temporada 2009-2010 i la 2012-2013<sup>922</sup> o els 1.000 que rebrà el FC Barcelona de la mateixa productora durant set temporades a partir de la 2008-2009 ens fan adonar de la importància d'aquests ingressos pels comptes dels clubs.

---

<sup>920</sup> R.M. “S'acaba la guerra del fútbol” a *El 9*, 6 de juny de 2009. P. 8.

<sup>921</sup> EL PAÍS. [en línia]. “Sogecable y Mediapro pactan el fin de la ‘guerra del fútbol’” a *El País*, 5 de juny de 2009.

[http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Sogecable/Mediapro/pactan/fin/guerra/futbol/elpepusoc/20090605elp\\_epusoc\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Sogecable/Mediapro/pactan/fin/guerra/futbol/elpepusoc/20090605elp_epusoc_1/Tes) [Data de consulta: 6 de juny de 2009].

<sup>922</sup> En el moment en què Ramon Calderón va presentar la dimissió com a president del Real Madrid (16 de gener de 2009), també es va fer públic a través de la premsa que el contracte amb Mediapro no era de 1.100 milions per cinc anys, sinó de 717 milions (*El 9*, 17 de gener de 2009, p. 3). No obstant, l'entrevista amb Joan Bonareu, de l'àrea de drets esportius de Mediapro, no va confirmar aquestes xifres, sinó que es va remetre a les primeres que van sortir a la llum l'any 2006.

Ara bé, la mateixa figura 6.4 (pàg. 209) també ens fa adonar que el sistema de venda individualitzada de drets que hi ha a la LNFP –una variant del *dret d'arena*, però amb dret de vet per part de l'equip visitant– ha comportat una desproporció important entre els clubs d'elit i la resta, fins i tot el València CF. Amb dades de la temporada 2006-2007 – quan encara els contractes de Mediapro amb el FC Barcelona i el Real Madrid no havien entrat en vigor–, ambdós clubs cobraven 106 i 114 milions d'euros anuals, respectivament –la xifra pujarà a 120 milions de mitjana per a cadascun, amb el nou contracte de la productora dirigida per Jaume Roures.<sup>923</sup> Mentrestant, el València CF, el tercer club amb més ingressos per aquest concepte, tan sols en rebia 28 milions i el CA Osasuna, el que menys en tenia, 10 milions. Aquestes dades són, doncs, una aportació més a l'etern debat sobre els avantatges i els inconvenients per la competició dels sistemes de venda de drets (col·lectius o individuals) que hi ha a Europa. De moment, amb xifres acumulades a la mà de la futura temporada 2009-2010, es continua posant en evidència que, tot i l'entrada de Mediapro en el negoci a Espanya, la Premier League anglesa –que té el sistema de venda conjunta– continua traient més rendiment que la LNFP –amb venda individualitzada– de la venda dels seus drets de televisió (1.150 milions anuals contra 500 milions anuals).<sup>924</sup>

L'opacitat en les xifres que s'ha trobat en la majoria de clubs ha fet que sigui difícil determinar quants ingressos es deriven dels serveis TIC's que aquestes organitzacions ofereixen. Per exemple, molt poques organitzacions van voler donar xifres concretes de les vendes provinents de la botiga en línia. Però de les dues que ho han cedit (Athletic Club i Vila-real) es pot comprovar com encara els percentatges són pobres en relació amb la quantitat d'ingressos que es reben per retransmissions. Amb dades de l'any 2007, el club basc rebia 16 milions anuals en concepte de retransmissions, mentre que la botiga en línia de la seva web reportava un 12,25% dels 5,4 milions que ingressava en concepte de marxandatge.<sup>925</sup> Pel que fa al Vila-real CF, mentre l'any 2007 rebia 22 milions d'euros en concepte de retransmissions, la venda a través d'Internet<sup>926</sup> li repercutia en un 3% dels 11 milions que ingressava en conceptes de comercialització<sup>927</sup>.

---

<sup>923</sup> MENDEZ, C. "La xocolata del lloro" a *Avui*, 2 d'abril de 2009. p. 50.

<sup>924</sup> MENDEZ, C. "La xocolata del lloro" a *Avui*, 2 d'abril de 2009. p. 50.

<sup>925</sup> Informació proporcionada en conversa amb el responsable de la web i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao, Xabier Fernández. [Data d'entrevista: 2 de maig de 2008].

<sup>926</sup> El club va desenvolupar la pàgina web durant l'any 2008. Per això, les xifres de 2007 corresponen a la venda que es feia a través del correu electrònic i el telèfon.

<sup>927</sup> Informació proporcionada en conversa amb la cap de premsa del Vila-real CF, Marián Solsona. [Data d'entrevista: 23 de maig de 2008].



L'opacitat també es mostra en els comptes d'explotació dels canals de televisió del FC Barcelona i el Real Madrid. La dada aconseguida més rellevant és que "Barça TV només és rendible si està dins d'una plataforma de pagament per obtenir ingressos pel PPV".<sup>928</sup> La consegüent reducció dels ingressos del PPV a conseqüència de les disputes entre Mediapro i Sogecable –de l'octubre a desembre de 2007 van haver-hi 4.097.195 punxades, mentre que en el mateix període de 2008 van ser 2.498.351<sup>929</sup>– encara posa més en evidència que Barça TV no es podrà convertir mai en una font d'ingressos principal pel FC Barcelona, ja que el seu destí va lligat al de l'estructura general d'explotació del negoci del futbol per televisió. El blindatge econòmic que el club català ha fet amb els contractes amb Mediapro i Nike així ho demostra (FC Barcelona, 2007: 106).

Tot i que els ingressos derivats de l'explotació dels serveis i productes TIC encara els queda molt per satisfer les necessitats de finançament de les organitzacions esportives, les marques de les empreses del sector de les noves tecnologies sí que s'han convertit en patrocinadors importants d'aquestes organitzacions. És a dir, aquesta tesi constata que el principal flux d'ingressos entre el futbol i les TIC a Espanya no és a través de serveis i productes TIC oferts als públics objectius per les organitzacions esportives, sinó a través del contracte de patrocini que les empreses del sector TIC firmen amb els clubs i SAE. L'anàlisi de les insercions publicitàries a les webs de les organitzacions esportives posa de manifest que les empreses del sector TIC són les terceres a tenir-hi presència (9,17%) –el primer sector és l'Administració i altres organitzacions no comercials (13,33%) i el segon l'alimentació (11,67%)–, mentre que a les publicacions en paper representen un 6,34%. Especialment rellevant, però, és aquest 9,17%, ja que significa que la majoria d'organitzacions esportives tenen empreses d'aquest sector en el seu *pool* de patrocinadors oficials, sempre publicitats a les webs. Internet, doncs, s'ha convertit en una eina ideal per maximitzar la presència dels patrocinadors al mercat global. Ara bé, també és rellevant que dins d'aquest conjunt de patrocinadors oficials, cinc empreses del sector de les TIC han comprat l'espai de publicitat central de la samarreta del club o SAE, l'espai més cotitzat publicitàriament (Real Madrid, Sevilla FC, RCD Espanyol, Real Betis i la secció de futbol sala del FC Barcelona).

L'altre aspecte important d'aquests patrocinadors és que tres d'ells (Bwin, Interapuesta.com i 888.com) són empreses d'apostes i casinos en línia. I, a més, el València i el FC Barcelona també tenen patrocinadors d'aquest sector dins el seu *pool*

---

<sup>928</sup> Informació proporcionada en conversa amb el director de Comunicació del FC Barcelona, Toni Ruiz. [Data d'entrevista, 7 d'octubre de 2008].

<sup>929</sup> MENDEZ, C. "La xocolata del lloro" a *Avui*, 2 d'abril de 2009. p. 50.

oficial, Unibet i Bwin, respectivament. L'aposta decidida d'aquestes empreses per invertir en les organitzacions esportives pot venir per dos motius: maximitzar el tràfic de les seves webs a través d'invertir en el propi productor de la incertesa (l'organització esportiva) – consumit massivament a través dels mitjans de comunicació– i/o netejar la imatge d'uns models de negoci tradicionalment poc valorats socialment a través d'associar la seva imatge corporativa als valors corporatius de les organitzacions esportives que patrocinen.

Al marge dels acords de patrocini amb les organitzacions, aquesta tesi també presenta que dels contractes de patrocini que tenen firmats els deu jugadors de futbol més ben pagats de l'any 2008, un 18,6% era amb marques del sector de les noves tecnologies. Aquí, però, enlloc de les cases d'apostes, destaca els productors de videojocs (Electronic Arts i Konami) i els operadors de telefonia (T. Home, SFR, Telefónica, Telemar i TIM).

### *8.3. I el futur?*

Una tesi doctoral sobre l'estructura de la comunicació té l'inconvenient de la necessitat d'actualització permanent. En el moment de llegir aquesta tesi i quan comenci a circular per les biblioteques segur que els canvis que aquí s'han descrit ja no estaran d'actualitat. Segurament, la majoria de les organitzacions analitzades podran començar la temporada 2009-2010 amb ofertes millorades dels serveis de les seves pàgines web (per exemple, la de la LNFP) o mitjans de comunicació propis, amb la renovació d'equips directius i càrrecs de confiança i la reestructuració dels Departaments de Comunicació –espero, millorant la definició de les competències del director de Comunicació, que segons aquesta tesi encara eren molt poc homogènies entre les organitzacions analitzades tal com explica el punt 7.3.3.

Per això, aquesta monografia no fa res més que radiografiar les relacions entre comunicació i futbol a Espanya en un moment determinat, entre les temporades 2006-2007 i 2007-2008, que han estat claus, per exemple, per a la configuració futura del nou model de negoci de la televisió de pagament al país i han estat els anys previs al fet que el país entrés, oficialment, en recessió econòmica. Segurament, una perspectiva més històrica dels canvis hagués pogut aportar més elements d'anàlisi, però en l'estudi de les estructures, la volatilitat d'aquestes obliga a treballar amb poc marge de temps i fer aportacions petites, però clarificadores, dels contextos actuals.

Aquesta tesi, no obstant, obre les portes a futures investigacions dins el camp de la comunicació, l'economia i l'esport. En primer lloc, planteja l'extrapolació d'aquest model

d'anàlisi de les estructures de comunicació de les organitzacions esportives i les seves vinculacions amb els altres actors del complex mediàtic i esportiu global, usant la sociologia figuracional i el *stakeholders approach*, a d'altres esports –com per exemple, el bàsquet–, així com també a d'altres realitats socials com la nord-americana, molt diferent del model de competició que s'ha instaurat a Europa tradicionalment basat en el sistema d'ascensos i descensos de categoria (Szymanski i Zimbalist, 2005).

En segon lloc, i relacionat amb la primera reflexió, apareix la necessitat d'analitzar les rutines del periodisme esportiu –dins les organitzacions o en els mitjans– que poden néixer gràcies a aquesta nova estructura multimèdia de les organitzacions esportives. La consolidació d'aquests “clubs multimèdia” (Boyle i Haynes, 2003) o aquestes “multinacionals de l'oci” –com els hem batejat en aquesta tesi– planteja, també, l'aparició de nous públics objectius que se sumen als tradicionals amb què ha de dialogar un Departament de Comunicació d'una organització esportiva. Per altra banda, el fet que Internet hagi substituït en alguns casos l'enviament de notes de premsa, deixa entreveure un nou periodisme proactiu a l'hora de relacionar-se amb determinades organitzacions.

En tercer lloc, aquesta tesi permet obrir una porta a l'estudi de les relacions entre els grups d'animació que faciliten les noves tecnologies. La bibliografia consultada fins al moment sempre havia plantejat l'anàlisi dels grups d'animació o radicals des d'un punt de vista sociològic i històric, preferentment. Les entrevistes del treball de camp fet per aquesta tesi doctoral demostren com aquests grups, tot i ser estructures molt amorfes, han evolucionat al ritme dels canvis tecnològics de la seva societat i han incorporat Internet i els telèfons mòbils com a part de la seva quotidianitat. Ara bé, cal preguntar-se com aquests grups d'animació adaptaran les noves eines que posa a l'abast Internet, com el Facebook, a l'hora d'establir contactes entre ells. De moment, els grups d'animació s'han mostrat reticents a l'ús dels fòrums virtuals a causa de l'anonimat que hi pot haver darrere dels comentaris, un aspecte que encara fa més necessària una investigació concreta en aquest àmbit: els grups d'animació i les comunitats virtuals.

Finalment, amb la confirmació de la crisi econòmica a Espanya, oficialment des de l'últim trimestre de 2008, queda per veure com aquesta afectarà als comptes de resultats de les organitzacions esportives de cara a les properes temporades. Una dada alarmant que pot oferir aquesta tesi és que el sector de la construcció i derivats –principal perjudicat per la recessió– té importants interessos en el món del futbol espanyol: com s'ha explicat en el punt 7.3, un 15,85% de les insercions publicitàries als mitjans escrits de les organitzacions esportives analitzades ve d'aquí (el primer sector en insercions), així com

també un 5% en les insercions de pàgines web. De moment, tres equips que havien confiat en els ingressos de la construcció pel patrocini de la seva samarreta (Almeria, Racing de Santander i RC Deportivo de la Coruña) van quedar sense patrocinador a inici de la temporada 2008-2009. El València CF, a més, no ha pogut vendre totes les parcel·les de l'antic estadi de Mestalla, i el seu deute a llarg termini és de 450 milions al finalitzar la temporada 2008-2009. Conseqüentment, ni els 241 milions d'euros que rebrà de Mediapro des de 2009 fins a 2014 li asseguruen l'estabilitat econòmica.<sup>930</sup>

Per una banda, segons un estudi de la Universitat de Barcelona publicat el gener de 2009, els 20 clubs i SAE de la Primera Divisió tenen un deute total de 2.779,5 milions d'euros davant d'un patrimoni net de 252 milions (dades de la temporada 2006-2007)<sup>931</sup>. Per altra banda, el futbol és el principal morós de l'Estat espanyol amb un deute a Hisenda dels participants a Primera Divisió i Segona A de 627.266.725 euros, segons va informar el Govern espanyol al Congrés dels Diputats el 5 de febrer de 2009.<sup>932</sup> Unes dades, doncs, que no són un bon símptoma de cara al futur d'aquest esport. Segur que la comunitat d'investigadors també té un bon repte per poder proposar nous models de negoci que ajudin a buscar la sortida a aquesta inestabilitat de les organitzacions esportives del nostre futbol.

---

<sup>930</sup> EL MUNDO. [en línia]. "El Valencia cede sus derechos a Mediapro por 241 millones hasta el 2014" a *El Mundo.es*. 27 de febrer de 2009. <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/02/26/valencia/1235679583.html> [Data de consulta: 27 de febrer de 2009].

<sup>931</sup> LAFRAYA, C. [en línia]. "Los equipos de fútbol acumulan una deuda cercana a los 3.000 millones" a *La Vanguardia*. 7 de gener de 2009. <http://www.lavanguardia.es/economia/noticias/20090107/53612545684/los-equipos-de-futbol-acumulan-una-deuda-cercana-a-los-3.000-millones.html> [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].

<sup>932</sup> TORRES, D. [en línia]. "Los clubes adeudan 627 millones a Hacienda" a *El País*. 5 de febrer de 2009. [http://www.elpais.com/articulo/deportes/clubes/adeudan/627/millones/Hacienda/elpepidep/20090205elpepidep\\_9/Tes/](http://www.elpais.com/articulo/deportes/clubes/adeudan/627/millones/Hacienda/elpepidep/20090205elpepidep_9/Tes/) [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].

## 9. Bibliografia

### 9.1. Monografies i articles acadèmics

- ACADÈMIA VALENCIANA DE LA LLENGUA. *Llibre blanc de l'ús del valencià. Enquesta sobre la situació social del valencià. 2004*. València: Publicacions de l'Acadèmia Valenciana de la Llengua, 2005.
- AGUDO, J. M. i MARTÍNEZ, I. J. "The Fourth screen and the Liquid Medium: Towards a Characterization of Mobile Entertainment and Avertising in Digital Convergence Landscape". A ECREA Barcelona 2008. Programme, abstracts, posters and papers. Barcelona: InCom-UAB, 2008.
- AGUDO SAN EMETERIO, A. i TOYOS, F. *Marketing del futbol*. Madrid: Piràmide, 2004.
- ALLAN, S. "Satellite Television and Football Attendance: the not so super effect" a *Applied Economics Letters*. Vol 11. Londres: Taylor & Francis, 2004. p. 123-125.
- ÁLVAREZ, T. i CABALLERO, M. *Vendedores de imagen. Los retos de los nuevos gabinetes de Comunicación*. Barcelona: Paidós, 1998.
- ANDERSON, S; CAVANAGH, J. *Top 200: the rise of corporate global power*. Washington: Institute for Policy Studies, 2000.
- ANDREFF, W. "Derechos televisivos desiguales y desequilibrio competitivo en Europa" a *La Vanguardia Dossier: El poder del futbol*. Núm. 20. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, 2006. p. 30-40.
- ANDREWS, D.L. (ed.). *Manchester United. A thematic Study*. Abingdon: Routledge, 2004.
- ARBENA, J. "Sport and nationalism in Latin America, 1880-1970: the Paradox of Promoting and Performing European Sports" a *History of European Ideas*, núm. 16. Oxford: Pergamon, 1993. p. 837-844.
- ARCEO, A. [en línia] "El fútbol y las relaciones públicas en España". a *Chasqui. Revista Latinoamericana de Comunicación*, núm. 84, (2003) (<http://www.comunica.org/chasqui/84/arceo84.htm>) [Data de consulta: 11.11.2005].
- ARTELLS, J.J. *Barça, Barça, Barça: FC Barcelona, esport i ciutadania*. Barcelona: Laia, 1972.
- ASCARI, G.; GAGNEPAIN, P.. "Spanish Football" a *Journal of Sports Economics*. Vol. 7, núm 1. Londres. SAGE Publications, 2006. p. 76-89.
- ASSOCIACIÓN PARA EL PROGRESO DE LAS COMUNICACIONES. *Involucrando a la sociedad civil en políticas de TIC: la cumbre mundial sobre la Sociedad de la Información*. Johannesburg: APC, 2003.
- ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE SERVICIOS A MÓVILES. [en línia] "300 millones de mensajes SMS Premium se cursaron en España durante el 2004". Madrid: AESAM,

2005. (<http://www.aesam.org/noticias/2005/Mercado2004.pdf>) [Data de consulta: 25-12-2005]
- AVGEROU, C.; CIBORRA, C. i LAND, F. (eds.). *The Social Study of Information and Communication Technology: Innovation, Actors and Contexts*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- BADIA, J. *El Barça al descobert*. Badalona: Ara Llibres, 2009.
- BAIRNER, A. *Sport, Nationalism and Globalization*. Albany: State University of New York Press, 2001.
- BALE, J. *Landscapes of Modern Sport*. Leicester: Leicester University Press, 1994.
- BARAJAS, A. *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*. Pamplona: Eunsa, 2005.
- BARÓ, J. i ONTALBA, J.A. [en línia] *Portals espanyols: massa productes per a pocs clients?* Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 2001. (<http://www.uoc.edu/web/cat/art/uoc/0107029/portals.html>) [Data de consulta: 11.11.2005]
- BAYM, N.; YAN BING, Z. i MEI-CHEI, L. "Social interactions across media" a *New media & society*, Vol. 6(3). Londres: SAGE Publications, 2004.
- BECERRA, M. *Sociedad de la información: proyecto, convergencia y divergencia*. Buenos Aires: Grupo Editorial Norma, 2003.
- BECERRA, M. [en línia]. "La sociedad de la información" a *Portal de la comunicación*. Bellaterra. Incom-UAB, 2006. <http://www.portalcomunicacion.com> [Data de consulta: 6-5-2006].
- BECK, U. *¿Qué es la globalización?*. Barcelona: Paidós, 1998.
- BÉJAR, H. "La sociología de Norbert Elias: las cadenas del miedo" a *Reis*. Vol. 56/91. Madrid: CIS, 1991. p. 61-82.
- BELL, D. *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Madrid: Alianza Editorial, 1976.
- BERNSTEIN, A. i BLAIN, N. "Sport and the Media: The emergence of a Major Research Field" a BERNSTEIN, A. i BLAIN, N. *Sport, Media and Culture. Global and Local Dimensions*. Londres: Frank Cass, 2003. p. 1-31.
- BIRRELL, S. "Sport as Ritual. Interpretations from Durkheim to Goffman" a *Social Forces*. Vol 60, Núm 2. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1981. p. 354-376.
- BLUMLER, J.G. *Televisión e interés público*. Barcelona: Bosch, 1992.
- BONFADELLI, H. "Internet and Knowledge Gaps. A Theoretical and Empirical Investigation" a *European Journal of Communication*. Vol. 17(1). Londres: SAGE Publications, 2002. p. 65-84.
- BONIFACE, P. "El fútbol, fenómeno global por excelencia" a *La Vanguardia Dossier: El poder del futbol*. Núm. 20. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, 2006. p. 6-16.

- BOURG, J. F. i NYS, J. F. [en línia]. "Economía del deporte y de la televisión. Intereses complementarios" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994. [http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- BOYLE, R. i HAYNES, R. *Power Play: Sport, the Media & Popular Culture*. Harlow: Pearson Education Limited, 2000.
- BOYLE, R. i HAYNES, R. "New Media Sport" a BERNSTEIN, A. i BLAIN, N. *Sport, Media and Culture. Global and Local Dimensions*. Londres: Frank Cass, 2003. p. 95-115.
- BOYLE, R. "Mobile Communication and the Sports Industry: The Case of 3G". a *Trends in Communication*, Núm. 12. Londres: Lawrence Erlbaum, 2004. p. 73-82.
- BOYLE, R.; FLOOD, P. i DEVIDRE, K. *Sport and the Media Recent Econòmic, Legal and Technological Developements*. Mahwah: Lawrance Erlbaum, 2004.
- BOYLE, R. i HAYNES, R. *Football in the new media age*. Londres: Routledge, 2004.
- BOYLE, R. i MONTEIRO, C. "A Small Country with a Big Ambition. Representation of Portugal and England in the Euro 2002 British and Portuguese Newspaper Coverage" a *European Journal of Communication*. Vol 20 (2). Londres: SAGE Publications, 2005. p. 223-244.
- BOYD-BARRETT, O.. *The International News Agencias*. Beverly Hills: Sage, 1980.
- BROWN, S.F. "Can European Football spur interest in American Soccer? A look at the Champions World Series and Major League Soccer" a *Soccer and Society*. Vol 6, Núm 1. Londres: Tayler & Francis, 2005. p. 46-61.
- BRUNET, I; PASTOR, I. i BELZUNEGUI, A. *Tècniques d'investigació social*. Barcelona. Pòrtic, 2002.
- BUNZL, J. *Hoppauf hakoah: jüdischer Sport in Österreich von den Anfängen bis in die gegenwart*. Viena: Janus, 1987.
- BURAIMO, B.; SIMMONS, B. i SZYMANSKI, S. "English Football" a *Journal of Sports Economics*. Vol. 7, Núm 1. Londres. SAGE Publications, 2006. p. 29-46.
- CABERO, J. [en línia] *Las TICs: una conciencia global en la educación*. <http://tecnologiaedu.us.es/bibliovir/pdf/88.pdf> [Data de consulta: 11.11.2005].
- CALONGE, A.L. *La organización y administración de clubes deportivos*. Navalcarnero: Cívita Ediciones, 1999.
- CAMPOS, C. *Estrategias de saneamiento en el deporte profesional*. Sevilla: Wenceulen, 2006.
- CAPRIOTTI, P. *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel, 1999.
- CAREY, J. "Contents and Services for Next Generation Wireless Networks" a GROEBEL, J.; NOAM, E. M i FELDMANN, V. *Mobile Media*. Londres: Lawrence Erlbaum Publishers, 2006. p. 115-132.

- CARROGGIO, M. "Patrocinio, comunicación y deporte. La audiencia, un oro que fusiona tres sectores" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994. [http://www.campusred.net/TELOS/antecedentes/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antecedentes/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- CARROGGIO, M. *Patrocinio deportivo. Del patrocinio de los Juegos Olímpicos al deporte local*. Barcelona: Ariel, 1996.
- CASTELLS, M., et. al. *La societat xarxa a Catalunya*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya, 2003a.
- CASTELLS, M. *L'Era de la informació. La societat xarxa*. Barcelona: UOC, 2003b.
- CASTELLS, M. *L'Era de la informació. El poder de la identitat*. Barcelona: UOC, 2003c.
- CASTELLS, M. *L'Era de la informació. Canvi de mil·lenni*. Barcelona: UOC, 2003d.
- CASTELLS, M. *La galaxia Internet*. Barcelona: Plaza & Janés, 2003e.
- CASTELLS, M., et. al. *Comunicación móvil y sociedad. Una perspectiva global*. Barcelona: Ariel, 2006.
- CEBRIAN, M. *Información radiofónica: mediación técnica, tratamiento y programación*. Madrid: Síntesis, 1994.
- CHAN-OLMSTED, S.M. i BYENG-HEE, Ch.. "Mobile Wireless Strategy of Media Firms: Examining the Wireless Diversification Patterns of Leading Global Media Conglomerates" a GROEBEL, J.; NOAM, E. M i FELDMANN, V. *Mobile Media*. Londres: Lawrence Erlbaum Publishers, 2006. p. 165-186.
- CLARKE, N. "Telecommunications: Providing the Framework for the Future of Information Delivery" a *Sports information in the third Millennium. Proceedings of the 11<sup>th</sup> IASI World Congress*. Lausanne: IASI, 25, 26, 27 d'abril de 2001. p. 35-45.
- COLINA, C.E. "Sociología de las nuevas tecnologías de la comunicación" a *Anuario ININCO*. Núm. 5. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1996. p. 47-81.
- COMCAST SPECTATOR. *Annual Summary 2007*. Philadelphia: Comcast, 2007.
- COMISSIÓ EUROPEA. "eEuropa 2005: Una sociedad de la información para todos". Comunicació de la Comissió al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Brussel·les: Comissió Europea, 2002.
- COMISSIÓ EUROPEA. "Libro blanco. El Espacio: una nueva frontera europea para una Unión en expansión". Comunicació de la Comissió al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Brussel·les: Comissió Europea, 2003a.
- COMISSIÓ EUROPEA. *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones: El futuro de la política reguladora europea en el sector audiovisual*. Brussel·les: CE, 2003b.



- COMISSIÓ EUROPEA. *Contribución de la pantalla panorámica y la alta definición a la popularización de la televisión digital en el mundo*. Brussel·les: Comissió Europea, 2004.
- COMISSIÓ EUROPEA. "Superar los desequilibrios de la banda ancha". Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Brussel·les: Comissió Europea, 2006.
- COMISSIÓ EUROPEA. *E-communications Household Sourvey*. Brussel·les: Comissió Europea, 2007a.
- COMISSIÓ EUROPEA. *White Paper on Sport*. Brussel·les: Comissió Europea, 2007b.
- COMISSIÓ EUROPEA. *Action Plan "Pierre de Coubertin". Accompanying document to the White Paper on Sport*. Brussel·les: Comissió Europea, 2007c.
- COMISSIÓ EUROPEA. *E-communications Household Sourvey*. Brussel·les: Comissió Europea, 2008.
- COMISSIÓ NACIONAL DE LA COMPETÈNCIA. *Informe sobre la competencia en los mercados de adquisición y explotación de derechos audiovisuales de fútbol en España*. Madrid: CNC, 2008.
- COMITÈ OLÍMPIC INTERNACIONAL. *2006 Marketing Fact File*. Lausanne: IOC, 2005.
- CONSEIL SUPÉRIEUR DE L'AUDIOVISUEL. *Report on Activities 2007. Summary*. París: Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, 2007.
- CONSELL DE LES COMUNITATS EUROPEES. "Directiva 89/552/CEE del Consejo, de 3 de octubre de 1989, sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados Miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva" a *Diario Oficial*. Num. L 298. Brussel·les: Consell de les Comunitats Europees, 17 d'octubre de 1989. p. 0023 – 0030.
- CORNWELL, T. B.; PRUITT, S. W. i CLARK, J. M. "The Relationship Between Major-League Sports' Official Sponsorship Announcements and the Stock Prices of Sponsorship Firms". a *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, vol. 33, (2005).
- COROMINAS, M., et. al. "Polítiques públiques de ràdio i televisió local en l'entorn digital a Espanya (1997-2004)". Ponència presentada en el III Congrés de comunicació i realitat. Barcelona: Universitat Ramon Llull, 20-21 de maig de 2005.
- COSTA, J. *La identidad visual en la comunicación de la empresa*. Barcelona: Club Master'7, 1977.
- COSTA, J. *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales, 1995.
- COSTA, J. *La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión*. Barcelona, Paidós, 1999.

- COUSIDO, M. P. [en línia]. "Una encuesta pionera en España. La transparencia en el sector audiovisual español" a *Telos*, núm. 77. Madrid: Fundación Telefónica, 2008. <http://www.campusred.net/TELOS/home.asp?rev=67> [Data de consulta. 12 de gener de 2009].
- CRAMPES, C. i HOLLANDER, A. "Triple Play Time" a *Communications & Strategies*. Núm. 63. Montpellier: Idate, 2006. p. 51-71.
- CRABBE, T.. "The Public Gets what the Public Wants. England Football Fans, 'Truth', Claims and Mediated Realities" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol 38/4. Londres: SAGE Publications, 2003. p. 413-425.
- CRAWFORD, G. *Consuming Sport*. Londres: Routledge, 2004.
- CRESSMAN, D. L. i SWENSON, L.. "The Pigskin and the Picture Tube: The National Football League's First Full Season on the CBS Television Network" a *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Vol. 51, Núm. 3. Philadelphia: Taylor & Francis, 2007. p. 479-497.
- CROLLEY, L. "Using the Internet to strenghten its identity: the case of Spanish football" a *Sport in Society*. Vol. 11, Núm. 6. Londres: Routledge, 2008. p. 722-738.
- DAUNCEY, H. i HARE, G. (eds.). *France and the 1998 World Cup. The National Impact of a World Sporting Event*. Londres: Frank Cass Publishers, 1999.
- DEBRAY, R. *Crítica de la razón política*. Madrid: Cátedra, 1983.
- DEBRAY, R. *El Estado seductor*. Buenos Aires: Manantial, 1995.
- DEBRAY, R. *Introducción a la mediología*. Barcelona: Paidós, 2001.
- DE LA PLATA, N. F. *Los servicios públicos deportivos*. Villaviciosa de Odón: Universidad Europea – CEES Ediciones, 2001.
- DESBORDES, M. "Los clubs, una relación histórica e íntima con las empresas" a *La Vanguardia Dossier*. Núm. 20. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, 2006. p. 19-39.
- DIETSCHY, P. "Dos desafíos políticos: los traspasos de jugadores y la descolonización deportiva de África" a *La Vanguardia Dossier: El poder del futbol*. Núm. 20. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, 2006. p. 78-90.
- DI GIANO, R.. *Fútbol y cultura política en Argentina. Identidades en crisis*. Buenos Aires: Leviatán, 2006.
- DONNELLY, P. "The local and the global: globalization in the sociology of Sport" a *Journal of Sports and Social Issues*. Vol. 20. Londres: Sage, 1996. p. 239-257.
- DRUCKER, P.F. *Post-capitalist Society*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994.
- DUTTA-BERGMAN, M. J. "Interpersonal communication after 9/11 via telephone and internet: a theory of channel complementarity" a *New media & society*, Vol. 6(5). Londres: SAGE Publications, 2004. p. 659-673.

- DUTTA-BERTMAN, M. J. "Access to the internet in the context of community participation an community satisfaction" a *New media & society*, Vol. 7(1). Londres: SAGE Publications, 2005. p. 89-109.
- DUKE, V. "Local Tradition Versus Globalization: Resistance to the McDonaliation and Disneyisation of Professional Football in England" a *Football Studies*. Vol 5, Núm 1. Maroochydhore: International Society of Football Scholars, 2002. p. 5-23.
- DUNNING, E. i SHEARD, K. *Barbarians, Gentlemen and Players*. Oxford: Martin Robertson, 1979.
- DUNNING, E. "Culture, civilization and the sociology of sport" a *Innovation*. Vol. 5. Londres: Routledge, 1992. p. 7-18.
- DUNNING, E. *El fenómeno deportivo*. Barcelona: Paidotribo, 2003.
- DURKHEIM, E. *The Elementary Forms of the Religious Life*. Nova York: Collier Books, 1961.
- EICHBERG, H. "Olympic Sport: Neocolonisma and alternatives" a *Intrnational Review for the Sociology of Sport*. Vol. 19. Londres: SAGE Publications, 1984. p. 256-282.
- EIGLIER, P i LANGEARD, E. *Servucción. El marketing de servicios*. Madrid: McGraw-Hill, 1991.
- ELERTONE, R., et. al. *Football Money League*. Manchester: Deloitte, 2005.
- ELIAS, N. i DUNNING, E. *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Madrid: Fondo de cultura económica, 1986.
- ELIAS, N. *El proceso de la civilización*. Madrid: Fondo de Cultura Económica, 1989.
- EMSHOFF, J. *Managerial Breakthroughs*. Nova York: AMACOM, 1978.
- ESTEINO, J. "El rescate del Informe McBride y la Construcción de un Nuevo Orden Mundial de la Información" a *Razón y Palabra* (39/juny i juliol), 2004.
- ESTUDILLO, J. "Surgimiento de la Sociedad de la Información" a *Biblioteca Universitaria*. Vol. 4, núm. 2. Mèxic: UNAM de Bibliotecas, juliol-desembre de 2001. p. 77-86.
- FEATHERSTONE, M i LASH, S. *Global Modernities*. Londres: Sage, 1995.
- FELDMAN, M. P. "La revolución de Internet y la geografía de la innovación" a *Revista internacional de ciencias sociales*. Núm. 171 (març 2002). P. 60-74.
- FELDMANN, V.. "Mobile Peer-to-Peer content and Community Models" a GROEBEL, J.; NOAM, E. M i FELDMANN, V. *Mobile Medía*. Londres: Lawrence Erlbaum Publishers, 2006. p. 97-113.
- FERNÁNDEZ ALONSO, I., et. al. "DTT Implementation Policies in Europe and the Transformation of the Televisión Landscape – Analysis of Five Experiences: the United Kingdom, France, Spain, Italy and Germany" a FERNÁNDEZ ALONSO, I. i MORAGAS, M. de. *Communication and Cultural Policies in Europe*. Barcelona: Generalitat de

- Catalunya, Universitat Autònoma de Barcelona, Càtedra UNESCO de Comunicació, 2008. p. 217-248.
- FERNÁNDEZ PEÑA, E. [en línia]. "Orígenes y desarrollo de la televisión por cable en los Estados Unidos y España. ¿Caminos bacheados hacia una autopista común?" a *Revista Latina de Comunicación Social*. Núm. 21, setembre de 1999. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/a1999dse/43va5.htm> [Data de consulta: 12 d'agost de 2009].
- FERNÁNDEZ PEÑA, E. [en línia]. "Cable y satélite: equipamiento del hogar y consumo televisivo" a *Revista Latina de Comunicación Social*. Núm. 33, setembre de 2000. <http://www.ull.es/publicaciones/latina/aa2000kjl/x33se/59stg2cable.htm> [Data de consulta: 12 d'agost de 2009].
- FERNÁNDEZ PEÑA, E. *Los servicios de televisión por cable en España (1996-2000): operadores, contenidos y consumos*. Bilbao: Universitat del País Basc, 2001. Tesi doctoral dirigida pel Dr. Carmelo Garitaonandía.
- FERNÁNDEZ PEÑA, E. "Estructura de la oferta de televisión de los segundos operadores de cable en España: hacia la flexibilidad en convergencia" a *Zer*. Núm. 12. Bilbao: Universitat del País Basc, 2002. p. 217-234.
- FERNÁNDEZ PEÑA, E. *Las telecomunicaciones por cable: el negocio de la convergencia digital*. Oviedo: Ediciones Nobel, 2002.
- FERRARI, A., et. al. *La sociedad de la información en Perú 2003-2005. Presente y perspectivas*. Madrid: Fundación Telefónica, 2002.
- FERRARI, A., et. al. *La sociedad de la información en Chile 2004/2007. Presente y perspectivas*. Santiago de Chile: Fundación Telefónica, 2004.
- FIFA. *Estatutos de la FIFA*. Zurich: FIFA, 2004.
- FIFA. *FIFA financial report 2006*. Zurich: FIFA, 2007.
- FINN, G.P. i GIULIANOTTI, R. (eds.). *Football Culture. Local Contests, Global Visions*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000.
- FLICHY, P. *Una historia de la comunicación*. Barcelona: Gustavo Gili, 1993.
- FOER, F. *El mundo en un balón. Cómo entender la globalización a través del fútbol*. Barcelona: Debate. 2004.
- FONDEVILA, J.F. "Realidad y perspectivas del servicio de televisión en el contexto del 'triple play' de los operadores de cable en España", 2009. En procés de revisió.
- FORTNER, R.S. *Internacional Communication. History, Conflict and Control of the Global Metropolis*. Belmont, CA: Wadsworth, 1983.
- FOSTER, K. "European Law and Football: Who's in Charge?" a GARLAND, Jon; MALCOLM, Dominic; ROWE, Michael. *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 39-55.

- FRANSEN, K. "Watching 'everyday sport' – handball as a case". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- FRANK, G. *Capitalism and Under-development in Latin America*. Nova York: Monthly Review Press, 1967.
- FREEMAN, R. Edward. *Strategic Management: A Stakeholders Approach*. Boston: Pitman, 1984.
- FREEMAN, R. E.; McVEA, J. "A Stakeholder Approach to Strategic Management" a HITT, M. A., FREEMAN, R. E. i JEFFREY, S. Harrison. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2001 p. 189-208.
- FREY, J. H. i EITSEN, D. S. "Sport and Society" a *Annual Review of Sociology*. Vol. 17. Palo Alto: Annual Reviews, 1991. p. 503-522.
- FRITZ, M. *The production and distribution of knowledge in the United States*. Princeton: Princeton University Press, 1962
- FUMERO, A. i ROCA, G. *Web 2.0*. Madrid: Fundación Orange, 2007.
- FUNDACIÓN TELEFÓNICA. *Estudio sobre la sociedad de la información en España 2006*. Madrid: Airel, 2006.
- GALBRAITH, J.K. *El nuevo estado industrial*. Barcelona: Ariel, 1984.
- GALTUNG, J. "The sport system as a methaphor for the World system" a LANDRY, F; LANDRY, M. i YERLES, M. (eds.). *Sport... the third millenium*. Québec: University of Laval Press, 1991. p. 147-156.
- GANTZ, W.; ZHENG, W.; PAUL, B. i POTTER, R.F. "Sport Venues All Comers: Comparing TV Sports Fans with Fans of Other Programming Genres" a *Journal of Broadcasting & Electronic Media*. Vol. 50, Núm. 1. Philadelphia: Taylor & Francis, 2006. p. 95-118.
- GARCIA ALTADILL, E; MORAGAS, M. de i GÓMEZ, M. [en línia]. "El deporte en las televisiones españolas. Un papel creciente en la programación" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994. [http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- GARCIA CANCLINI, N. *Las culturas populares en el capitalismo*. Mèxic: Nueva Imagen, 1989.
- GARCIA CANCLINI, N. *Culturas híbridas: estrategias para entrar y salir de la modernidad*. Mèxic: Grijalbo, 1990.
- GARCIA CANCLINI, N. *Consumidores y ciudadanos: conflictos multiculturales de la globalización*. Mèxic: Grijalbo, 1995.

- GARCIA CANCLINI, N. "La globalización en pedazos: integración y rupturas en la comunicación" a *Diálogos de comunicación*, núm. 51. Lima: FELAFACS, 1998. p. 9-23.
- GARCIA CANCLINI, N. "Globalización o defender la identidad: ¿cómo salir de esta opción?" a *Nueva Sociedad*. Núm. 163. Caracas: Nueva Sociedad, 1999a. p. 56-70.
- GARCIA CANCLINI, N. *La globalización imaginada*. Buenos Aires: Paidós, 1999b.
- GARCÍA FERRANDO, M.; IBÁÑEZ, J.; ALVIRA, F.. *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid: Alianza Editorial, 1990.
- GARCIA LEIVA, M.T. "Luces y sombras de una experiencia pionera. Políticas de Televisión Digital Terrestre en el Reino Unido" a *Telos*. Núm. 75. Madrid: Fundación Telefónica, 2008. p. 35-48.
- GARRIDO, F.J.. *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Madrid: Gestión 2000, 2004.
- GARSON, D. (coord.). *Social Dimensions of Information Technology: Issues for the New Millenium*. Londres: Idea Group Publishing, 2000.
- GENERAL ELECTRIC. *Invest and Deliver. 2006 Annual Report*. Fairfield: GE, 2006.
- GIDDENS, A. *As conseqüências da modernidade*. Sao Paulo: Unesp, 1991.
- GIDDENS, A. *Sociología*. Madrid: Alianza Editorial, 2001.
- GIFREU, J., et. al. *Informe sobre l'audiovisual a Catalunya 2005*. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2007.
- GIULIANOTTI, R. "Scoring away from Home: A statistical study of Scotland Football fans at International Matches in Romania and Sweden" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol. 29. Londres: SAGE Publications, 1994. p. 171-198.
- GIULIANOTTI, R. "Supporters, Followers, Fans and Flaneurs: a Taxonomy of Spectator Identities in Football" a *Journal of Sport and Socials Issues*. Vol. 26(1). Londres: SAGE Publications, 2002. p. 25-46.
- GIULIANOTTI, R. "The Sociability of Sport" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol 40/3. Londres: SAGE Publications, 2005a. p. 289-306.
- GIULIANOTTI, R. "Sport Spectators and the Social Consequences of Commodification. Critical Perspective from Scottish Football" a *Journal of Sport & Social Issues*. Vol. 29, núm 4. Londres: SAGE Publications, 2005b. p. 386-410.
- GONZÁLEZ, L. M. *Cien años de leyenda, 1902-2002. Edición reducida*. León: Everest i Fundación Real Madrid, 2002.
- GRAINGER, A. i ANDREWS, D.L. "Resisting Rupert through sporting rituals? The Transnational media corporation and global-local sport cultures" a *International Journal of Sport Management and Marketing*. Vol. 1, Núm. ½. Ginebra: Inderscience Enterprises, 2005. p. 3-16.

- GARSON, D. (coord.). *Social Dimensions of Information Technology: Issues for the New Millenium*. Londres: Idea Group Publishing, 2000.
- GRATTON, C. "The Peculiar Economics of English Professional Football" a GARLAND, J.; MALCOLM, D. i ROWE, M. (eds.). *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 11-29.
- GRUNIG, J. i HUNT, T. *Dirección de Relaciones Públicas*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.
- GRUPO ZETA. *Informe Anual 2005*. Barcelona: Grupo Zeta, 2005.
- GRUPO GODÓ. *Memoria 2005*. Barcelona: Grupo Godó, 2005.
- GUTTMAN, A. *Sports Spectators*. Nova York: Columbia University Press, 1986.
- HALLIN, D.C. i MANCINI, P. *Comparin Media Systems. Three models of media and politics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2004.
- HAMELINK, C. (ed.). *Communication in the Eighties. A Reader on the MacBride Report*. Roma: IDOC International, 1980.
- HAMELINK, C. "MacBride with Hindsight" a GOLDING, P. i HARRIS, P. *Beyond Cultural Imperialism*. Londres: Sage, 1987. p. 69-94.
- HAMILL, L. i LASEN, A. (eds.). *Mobile World. Past, Present and Future*. Farnham: Springer, 2005.
- HARVEY, J.; LAW, A. i CANTELON, M. "North American Professional Team Sport Franchises Ownership Patterns and Global Entertainment Conglomerates" a *Sociology of Sport Journal*, Vol. 18, Núm. 4. Champaign: Human Kinetics Publishers, 2001. p. 435-457.
- HAYNES, J. *Documentación de información deportiva. Las oportunidades y amenazas de las nuevas tecnologías*. Cerdanyola del Vallès: CEO-UAB, 2000.
- HAYTHORNTHWAITE, C. i HAGAR, C. "The Social Worlds of the Web" a *Annual Review of Information Science and Technology*, Vol. 39, (2005). p. 311-346.
- HELD, D. *Global Transformations: Politics, Economics and Culture*. Cambridge: Polity Press, 1999.
- HELLAND, K. "Changing Sport, Changing Media. Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights" a *Nordicom Review*, Jubilee Issue 2007. Göteborg: Nordicom, 2007. p. 105-119.
- HERMAN, E.S. i McCHESNEY, R.W. *Los medios globales. Los nuevos misioneros del capitalismo corporativo*. Madrid: Cátedra, 1999.
- HERNÁNDEZ, M. i PÁEZ, A. "El comercio electrónico en los cibermedios" a *Telos*, Vol. 6 (1). Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín, 2004. p. 67-92.
- HILLS, M. *Fan Cultures*. Londres: Routledge, 2002.

- HOBBSAWM, E. "Mass-producing traditions: Europe, 1870-1914" a HOBBSAWM, E. i RANGER, T. (eds.). *The Invention of Tradition*. Cambridge: Cambridge University Press, 1983. p. 263-307.
- HOBBSAWM, E. *Guerra y paz en el siglo XXI*. Barcelona: Crítica, 2007.
- HOBSON, A. i EDWARDS, P. "G-14 socres against FIFA" a *ISLR*, Issue 1. Andover: Sweet & Maxwell, 2007. p. 3-5.
- HOEHN, T. i SZYMANSKI, S. "The Americanisation of European Football" a *Economic Policy*. Abril. Cambridge: University of Cambridge Press, 1999. p. 205-240.
- HOLDEN, W. *Digital Terrestrial TV (DTT). Prospects in the Enlarged EU*. Basingstoke: Juniper Research, 2004.
- HOLT, M. "The Ownership and Control of Elite Club Competition" a *Soccer and Society*. Vol. 8, Núm. 1. Londres: Taylor & Francis, 2007. p. 50-67.
- HOULIHAN, B. "Homogenization, Americanization and Creolization of Sport: Varieties of Globalization" a *Sociology of Sports Journal*. Vol. 11. Milwaukee: Human Kinetics Publishers, 1994. p. 356-375.
- HOULIHAN, A. i PARKES, R. *Football Money League*. Manchester: Deloitte, 2006.
- HUIZINGA, J. *Homo Ludens: a Study of the Play Element in Culture*. Londres: Temple Smith, 1949.
- HULTBERG, L. i ULLAH, M.S.. "Women Empowerment and Poverty Reduction through Mobile Phone: Bangladesh Perspective". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- HUMPHREYS, L. "Cellphones in public: social interactions in a wireless era" a *New media & society*, Vol. 7(6). Londres: SAGE Publications, 2005. p. 810-833.
- IND, N.. *La imagen corporativa*. Madrid: Díaz de Santos, 1992.
- INKPEN, A. "Strategic Alliances" a HITT, M.; FREEMAN, R.E. i JEFFREY, S.H. *Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell Publishing, 2001. p. 409-432.
- JACOPIN, T.: MURILLO, C. "El caso del nou Barça" a *ORLA*. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra, 2005. p. 1-12.
- JAOKAR, A. i FISH, A. *Mobile Web 2.0*. Oxford: Futuretext Publications, 2006.
- JAUSET, J.A. *La investigación de audiencias en televisión. Fundamentos estadísticos*. Barcelona: Paidós, 2000.
- JEWELL, R.T. i MOLINA, D.J. "An Evaluation of the Relationship between Hispanics and the Major League Soccer" a *Journal of Sports Economics*. Vol 6, Núm 2. Londres: SAGE Publications, 2005. p. 160-177.
- JIMÉNEZ, A. [en línia]. *Estudi de la gestió documental de la informació en els serveis de valor afegit dels mitjans de comunicació a Internet: el cas de la premsa diària a l'Estat espanyol*. Barcelona: Consorci de Biblioteques Universitàries de Catalunya, 2005. Tesi



- doctoral dirigida per la Dra. Eulalia Fuentes. <http://www.tdx.cbuc.es/> [Data de consulta: 16.11.2005]
- JONES, D.E. [en línia]. "Medios de comunicación deportivos. La situación española en el contexto internacional" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994. [http://www.campusred.net/TELOS/antecedentes/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antecedentes/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- JONES, D.E. "Grupos mediáticos y culturales en España" a *Zer*. Núm. 22. Bilbao: Universitat del País Basc, 2007. p. 183-214.
- KAHN, L.M. "The Sport Business and a Labour Market Laboratory" a *The Journal of Economics Perspectives*. Vol. 14, núm. 3. Nashville: American Economic Association, 2000. p. 75-94.
- KATZ, L. "Innovation in Sport Technology" a *Sports information in the third Millenium. Proceedings of the 11<sup>th</sup> IASI World Congress*. Lausanne: IASI, 25, 26, 27 d'abril de 2001. p. 35-45.
- KENNETT, C. i WARD, B. "Jamón, Tortilla y Cola-Cao: National Identity and the Spanish Press Coverage of the Athens 2004 Olympic Games", 2007 En procés de revisió.
- KING, A. D. *Culture, Globalizations and the World-System: contemporary conditions for the representation of identity*. Londres: Macmillan, 1991.
- KLEIN, A. M. *Sugarball. The American Game, the Dominican Dream*. New Haven (Conn.). Yale University Press, 1991.
- KLEIN, A. "Globalizing sport: assessing the World Baseball Classic" a *Soccer & Society*. Vol, 9:2. Londres: Routledge, 2008. p. 158-169.
- KOTLER, P. i ARMSTRONG, G.. *Fundamentos de mercadotecnia*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2003.
- KROES, N. "Developments in anti-trust policy in the EU and the US". Ponència a The C. Peter McColough Series on International Economics, The Council on Foreign Relations. Nova York, 15 de setembre de 2006.
- KÜNG, L. *Strategic Management in the Media*. Londres: Sage, 2008.
- LABIO, A. [en línia]. "Grupos de comunicación mundiales a comienzos del siglo XXI. Cambio y nuevas perspectivas" a *Telos*, núm. 76. Madrid: Fundación Telefónica, 2008. <http://www.campusred.net/TELOS/home.asp?idRevistaAnt=76&rev=77> [Data de consulta. 12 de gener de 2009].
- LAFILIN, M. "Sport and the Internet. The Impact and the Future" a *Sports information in the third Millenium. Proceedings of the 11<sup>th</sup> IASI World Congress*. Lausanne: IASI, 25, 26, 27 d'abril de 2001. p. 45-55.

- LAGO, U.; SIMMONS, B. i SZYMANSKI, S. "The Financial Crisis in European Football" a *Journal of Sports Economics*. Vol. 7, Núm. 1. Londres: SAGE Publications, 2006. p. 3-12.
- LANFANCHI, P., et. al. *100 Years of Football. The FIFA Centennial Book*. Londres: Weidenfeld & Nicolson, 2004.
- LARRIN, J. *Theories of Development*. Cambridge: Polity Press, 1989.
- LARSON, J. [en línia]. "Los deportes en la era de la informática. Las tecnologías de la información en las emisiones deportivas" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994.  
[http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- LAW, A., HARVEY, J. i KEMP, S. "The Global Sport Mass Media Oligopoly" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol 37/(3-4). Londres: SAGE Publications, 2002. p. 279-302.
- LE BON, G. *Psicología de las masas*. Madrid: Morata DL, 1983.
- LEE, Y. et. al. "A corss-cultural study on the value structure of mobile Internet usage: Comparison between Korea and Japan" a *Journal of Electronic Commerce Research*. Vol. 3(4). Long Beach (CA): California State University, 2002. p. 227-239.
- LEE, F. "Spectacle and Fandom: Media Discourse in Two Soccer Events in Hong Kong" a *Sociology of Sport Journal*. Vol. 22, Núm. 2. Champaing: Human Kinetics Publishers, 2005. p. 194-214.
- LEFEVER, K.; LIEVENS, E. i VALCKE, P. "Regulating access to sports events on new content platforms". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- LESSINGER, E.M. "We don't pick it like Beckham: The German soccer celebrities". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- LINDSTEDT, I. i REIMER, B. "News, Interactivity and the Digital Devide. Practice-Based Research and the Contextualization of News". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- LLONTO, P. *La vergüenza de todos*. Buenos Aires: Madres de la Plaza de Mayo, 2005.
- LLORENS, C. "Una década de televisión de pago digital en Europa: de la utopía a la reconversión". Ponència presentada en el III Congrés de comunicació i realitat. Barcelona: Universitat Ramon Llull, 20-21 de maig de 2005.
- LLORENS, C. "La convergencia estructural entre las empresas de telecomunicaciones y del audiovisual" a *Zer*. Núm. 5. UPV, Servicio de Publicaciones, 1998. p. 75-95.

- LOPEZ, I. *El Estado de la Publicidad y el Corporate en España y Latinoamérica*. Madrid: Observatorio Permanente de la Publicidad y el Corporate. Departamento de Comunicación Audiovisual y Publicidad 1. Universidad Complutense de Madrid, 2003.
- LÓPEZ, X i PEREIRA, X. *La prensa ante el reto en línea. Entre las limitaciones del modelo tradicional y las incógnitas de su estrategia digital*. Madrid: Fundación Alternativas, 2007.
- LÓPEZ, X. *Ciberperiodismo en la proximidad*. Sevilla: Comunicación Social, 2008.
- LORD JUSTICE TAYLOR (Chairman). *The Hillsborough Stadium Disaster: Final Report*. Londres: HMSO, 1990.
- LUCAS MARÍN, A. *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. Barcelona: Bosch, 1997.
- MacALLON, J. "The turn of two centuries: sport and the politics of intercultural relations" a LANDRY, F, LANDRY, M i YERLES, M. (eds.). *Sport... the Third Millenium*. Sainte-Foy: Les Presses de L'Université Laval, 1991. p. 31-44.
- MAGUIRE, J. "Sport, Identity Politics, and Globalization: Disminishing Contrasts and Increasing Varieties" a *Sociology of Sports Journal*. Vol. 11. Milwaukee: Human Kinetics Publishers, 1994. p. 398-427.
- MAGUIRE, J. *Global Sport*. Cambridge: Polity Press, 1999.
- MAGUIRE, J. i PEARTON, B. "Global Sport and the Migration Patterns of France'98 World Cup Finals Players: some Preliminary Observations" a GARLAND, J.; MALCOLM, D. i ROWE, M. (eds.). *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 175-190.
- MAITLAND, C.F. "Mobile Comerse Business Models and Network Formation" a GROEBEL, J.; NOAM, E. M i FELDMANN, V. *Mobile Media*. Londres: Lawrence Erlbaum Publishers, 2006. p. 139-151.
- MAJÓ, J. "I després de la TDT, què? Els canvis que han de venir en la televisió" a MORAGAS, M. de, et. al. *Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*. Bellaterra: Edicions UAB, 2007. p. 283-287.
- MALCOLM, D. (coord.). *The SAGE Dictionary of Sports Studies*. Londres: SAGE, 2008.
- MALCOLM, D.; JONES, I. i WADDINGTON, I. "The People's Game? Football Spectatorship and Demographic Change" a GARLAND, J.; MALCOLM, D. i ROWE, M. *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 129-144.
- MANN, Gavin; ROSS, Sonnabend. [en línia]. *The Accenture Global Content Study 2008*. Denver: Accenture, 2008. <http://www.accenture.com/2008contentstudy> [Data de consulta: 11 d'agost de 2008].

- MANCHESTER UNITED. *Manchester United PLC Report & Accounts 2005*. Manchester: Manchester United PLC, 2005.
- MANDLE J. i MANDLE, J. *Grass Roots Commitment: basketball and society in Trinidad and Tobago*. Parkesburg: Caribbean Books, 1988.
- MANGAN, J. A. (eds.). *The Games Ethic and Imperialism*. Londres: Viking Press, 1986.
- MARÍN, J. (Coord.). *Comunicación y deporte: nuevas perspectivas de análisis*. Sevilla: Comunicación social, 2005.
- MARIN, J. "Sports digital media coverage in Spain". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- MARKOVITS, A. i HELLERMAN, S. *Offside. Soccer & American Exceptionalism*. Nova Jersey: Princeton University Press, 2001.
- MARTÍN BARBERO, J. *De los medios a las mediaciones: comunicación, cultura y hegemonía*. Barcelona: Gustavo Gili, 1987.
- MARTÍN BARBERO, J. *Los ejercicios de ver: hegemonía audiovisual y ficción televisiva*. Barcelona: Gedisa, 1999.
- MARTÍN MARTÍN, F. *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid: Universitas, 2006.
- MARTÍNEZ, D. P. "Soccer in the USA: holding out for a hero?" a *Soccer & Society*. Núm. 9: 2. Londres: Routledge, 2008. p. 231-243.
- MAS, M. i QUESADA, J. *Las nuevas tecnologías y el crecimiento económico en España*. Bilbao: Fundación BBVA, 2005.
- MASON, R. i MITROFF, J. *Challenging Strategic Assumption*. Nova York: Wiley, 1982.
- MASUDA, J. *La sociedad informatizada como sociedad postindustrial*. Madrid: Fundesco, 1984.
- MATTELART, A. *Multinacionales y Sistemas de Comunicación*. Mèxic DF: Siglo Veintiuno Ediciones, 1977.
- MATTELART, A. *La cultura como empresa multinacional*. Mèxic DF: Ediciones Era, 1979.
- MATTELART, A. i MATTELART, M. *Pensar sobre los Medios*. Madrid: Fundesco, 1986.
- MATTELART, A. "Premisas y contenidos ideológicos de la sociedad de la información" a VIDAL BENEYTO, José (comp.). *La ventana global*. Madrid: Taurus, 2002. p. 65-80.
- MAZO DEL CASTILLO, J.M. *Estructuras de la Comunicación por objetivos: estructuras publicitarias y de Relaciones Públicas*. Barcelona: Ariel, 1994.
- McLUHAN, M. *The Gutenberg Galaxy: the Making of typographic man*. Toronto: University of Toronto Press, 1962
- McKAY J. i MILLER, T. "From old boys to men and women of the corporation: the Americanization and commodification of Australian sport" a *Sociology of Sports Journal*. Vol. 8. Champaign: Human Kinetics Publishers, 1991. p. 86-94.

- McPHERSON, B. "Socialization Into the Role of Sport Consumer: A Theory and Causal Model" a *Canadian Review of Sociology and Anthropology*. Vol. 13. Montréal: The Canadian Sociological Association, 1976. p. 111-119.
- McQUAIL, D. *Introducción a la teoría de la comunicación de massas*. Barcelona: Paidós, 2000.
- McQUAIL, D. i WINDAHL, S. *Modelos para el estudio de la comunicación colectiva*. Pamplona: Eunsa, 1997.
- MEEKER, M. *Global Technology/Internet Trends*. Stanford: Stanford Graduate School of Economics i Morgan Stanley, 2005.
- MEHUS, I. "Distinction through Sport Consumption. Spectators of Soccer, Basketball and Ski-jumping" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol. 40/3. Londres: SAGE Publications, 2005. p. 321-333.
- MEINANDER, H. "Towards a bourgeois manhood: Nordic views and visions of physical education for boys, 1860-1930" a *International Journal of the History of Sport*. Vol. 9. Londres: Frank Cass, 1992. p. 337-355.
- MERKEL, U. "The 1974 and 2006 World Cups in Germany: Commonalities, Continuities and Changes" a *Soccer and Society*. Vol 7, núm 1. Londres: Tayler & Francis, 2006. p. 14-28.
- MIAO, G. "A Comparison of the Introduction of Digital Terrestrial Television in the United States and Mainland China". Comunicació presentada al 2008 Annual ICA Conference. Mass Communications Division. Montreal, 21 a 26 de maig de 2008.
- MIGNON, P. "Fans and Heroes" a DAUNCEY, Hugo; HARE, Geoff. *France and the 1998 World Cup. The National Impact of a World Sporting Event*. Londres: Frank Cass Publishers, 1999. p. 79-98.
- MIGUEL, R. de. "La entrevista en profundidad a los emisores y receptores de los medios" a BERGANZA, M.R. i RUIZ SAN ROMÁN, J.A (Coord.). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw Hill, 2005. p. 251-263.
- MÍGUEZ, M. I. "Análisis del uso de los conceptos de público, *stakeholder* y *constituent* en el marco teórico de las relaciones públicas" a *Zer*, núm. 23. Bilbao: UPV, 2007. p. 183-197.
- MIKOS, L. [CD]. "Television and the commercialization of football. A comparison of the development in Brazil, England, Germany, Italy and Spain". A *ECREA Barcelona 2008. Programme, abstracts, posters and papers*. Barcelona: InCom-UAB, 2008.
- MILLER, T., et. al. *Globalization and Sport: Playing the World*. Londres: Sage, 2001.

- MILLER, T., et. al. "The Over-Production of US Sports and the New International Division of Cultural Labor" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol. 38/4. Londres: SAGE Publications, 2003. p. 427-440.
- MILLER, T. "Manchester, USA?" a ANDREWS, D.L. *Manchester United. A Thematic Study*. Londres: Routledge, 2004. p. 241-249.
- MOLLER, M. "Grassroots Ethics: The Case of Souths versus News Corporation" a LUMBY, C. i PROBYN, E. *Remote Control: New Media, New Ethics*. Cambridge: Cambridge University Press, 2003. p. 219-229.
- MOLLER, M. *Reclaiming the Game: Rugby League, Globalisation and Masculinity*. Sydney: Department of Gender Studies, University of Sydney, 2002a.
- MOLLER, M. "Reclaiming the Game: Fandom, Community and Globalization" a *Journal of Australian Studies*. Vol. 12. Sydney: Australian Research Institute, 2002b. p. 211-220.
- MONTI, M. "Sport and Competition". Ponència a Conference on Sport. Brussel·les, 17 d'abril de 2000.
- MONTI, M. "Competition and Sport. The Rules of the Game". Ponència a Conference on Governance in Sport. Brussel·les, 26 de febrer de 2001.
- MOORHOUSE, H.F. "Identidad regional en Europa: continuidad y cambio" a *La Vanguardia Dossier: El poder del futbol*. Núm. 20. Barcelona: La Vanguardia Ediciones, 2006. p. 51-57.
- MORAGAS, M. de. *Los Juegos de la comunicación: las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos*. Madrid: Fundesco, 1992.
- MORAGAS, M. de. [en línia]. "Deporte y medios de comunicación. sinergias crecientes" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994. [http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- MORAGAS, M. de i BOTELLA, M. *Les claus de l'èxit: impactes socials, esportius, econòmics i comunicatius de Barcelona'92*. Cerdanyola del Vallès: Servei de Publicacions de la Universitat Autònoma de Barcelona, 1995.
- MORAGAS, M. de. i GARITAONANDÍA, C. (eds.). *Descentralization in the global era: televisión in the regions, nationalitie and small countries of the European Union*. Londres: John Libbey, 1995.
- MORAGAS, M. de. [en línia] *The Olympic Movement and the Information Society. New Internet Challenges and Opportunities*. Lausanne: International Olympic Commttee, 1999. [http://olympicstudies.uab.es/pdf/OD011\\_eng.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/OD011_eng.pdf) [Data de consulta: 18.11.2005].
- MORAGAS, M. de. i PRADO, E. *La televisió pública a l'era digital*. Barcelona: Pòrtic, 2000.

- MORAGAS, M. de. [en línia]. "Internet y comunicación. Primeras etapas 1995-2000" a *Portal de la comunicación*. Bellaterra: Incom-UAB, 2000. [http://www.portalcomunicacion.com/esp/n\\_aab\\_lec\\_1.asp?id\\_llico=2](http://www.portalcomunicacion.com/esp/n_aab_lec_1.asp?id_llico=2) [Data de consulta: 15-6-2006].
- MORAGAS, M. de. [en línia] *Internet and the Olympic Movement*. Cerdanyola del Vallès: Centre d'Estudis Olímpics, 2001. [http://olympicstudies.uab.es/pdf/OD012\\_eng.pdf](http://olympicstudies.uab.es/pdf/OD012_eng.pdf) [Data de consulta: 15.11.2005]
- MORAGAS, M. de, et. al. *El impacto de Internet en los medios de comunicación y la industria del deporte*. Cerdanyola del Vallès: CEO-UAB, 2003.
- MORAGAS, M. de, et. al. "L'informe MacBride, vinc-i-cinc anys després. Context i contingut d'un debat inacabat" a *Quaderns del CAC*, núm. 21. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2005. p. 5-13.
- MORAGAS, M. de. "Comunicación y deporte en la era digital. Sinergias, contradicciones y responsabilidades educativas" a *Portal de la comunicación*. Bellaterra: Incom-UAB, 2006a. [http://www.portalcomunicacion.com/esp/dest\\_sport\\_1.html](http://www.portalcomunicacion.com/esp/dest_sport_1.html) [Data de consulta: 16-4-2006].
- MORAGAS, M. de. "Comunicación y deporte" a IX Congreso de la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte. Las Palmas de Gran Canaria, 16, 17 i 18 de novembre de 2006b.
- MORALES, F. *La comunicación planificada: Estudio cualitativo de las variables estructura, gestión y valores en la comunicación de las organizaciones*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i Publicitat, 2006. Tesis doctoral dirigida pel Dr. José M. Ricarte.
- MORALES, F. "Apuntes de CI para Máster DCEI On-Line". Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona, 2008.
- MORENO, A. i CAPRIOTTI, P. "La comunicación de las empresas españolas en sus webs corporativas. Análisis de la información de responsabilidad social, ciudadanía corporativa y desarrollo sostenible" a *Zer*. Núm. 21. Bilbao: Universitat del País Basc, 2006. p. 47-62.
- MORROW, S. *The new business of Football: Accountability and Finance in Football*. Houndmills: Palgrave Macmillan, 1999.
- MULLIN, B.J. et. al. *Sports Marketing*. Champaign: Human Kinetics, 1993.
- MUÑIZ, I. [en línia]. "Televisión IP: Una experiencia totalmente personalizada" a CINIT. Mèxic: Centro de Investigación e Innovación en Telecomunicaciones, 2005 <http://www.cinit.org.mx/articulo.php?idArticulo=34> [Data de consulta: 7 de juliol de 2007].
- MURILLO, E. i MURILLO, C. *El nou Barça*. Barcelona: Edicions 62, 2005.

- NAM, C.G.; KIM, S.C.; CHO, D.E. i LEE, H.J. "Optimal Bundle of Multimedia Services in Emerging Mobile Markets" a *Communications & Strategies*. Núm. 63. Montpelier: Idate, 2006, p. 33-49.
- NASH, R. "English Football Fan Groups in the 1990s: Class, Representation and Fan Power" a *Soccer and Society*. Vol 2, núm 1. Londres: Tayler & Francis, 2001. p. 39-58.
- NARVÁEZ MONTOYA, A. "Internet: convergencia comunicativa y centralización económica" a *Anuario ININCO*. Núm. 3, vol. 2. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 2001. p. 11-38.
- NATIONAL CABLE AND TELECOMMUNICATIONS ASSOCIATION. *Internet, phone, TV. Competition Works. Consumers Win*. Washington: NCTA, 2007.
- NEGROPONTE, N. *El mundo digital*. Barcelona: Ediciones B, 1995.
- NEW, B i LEE GRAND, J. "Monopoly in Sports Broadcasting" a *Policy Studies*, vol. 20(1). Londres: Taylor & Francis, 1999. 23-26 p.
- NEWS CORP. *Annual Report 2006*. Nova Cork: News Corp., 2006.
- NIE, N.H. i ERBRING, L. *Internet and Society. A Preliminary Report*. Standford: Standford Institute for the Quantitative Study of Society, 2000.
- NIETO, A. i LLAMAZARES, O. *Marketing internacional*. Madrid: Editorial Pirámide, 1995.
- NOAM, E.M. "Access of Content to Mobile Wireless: Opening the Walled Airware" a GROEBEL, J.; NOAM, E.M i FELDMANN, V. *Mobile Media*. Londres: Lawrence Erlbaum Publishers, 2006. p. 225-238.
- NORA, S. i MINC, A. *La informatización de la sociedad*. Mèxic: Fondo de Cultura Económica, 1980.
- NORDENSTRENG, K. "Una fita en el gran debat mediàtic" a *Quaderns del CAC*, num. 21. Barcelona: Consell de l'Audiovisual de Catalunya, 2005. p. 45-48.
- OFCOM. *The Communications Market: Digital Progress Report. Digital TV Q1 2007*. Londres: Office of Communication, 2007.
- OFCOM. *The Communications Market: Digital Progress Report. Digital TV, Q3 2008*. Londres: Ofcom, 2008.
- OLABE, F. [CD]. "Corporate Communication Management in Spanish Professional Football". A *ECREA Barcelona 2008. Programme, abstracts, posters and papers*. Barcelona: InCom-UAB, 2008.
- OKSMAN, V. i TURTIAINEN, J. "Mobile communication as a social stage" a *New media & society*, Vol. 6(3). Londres: SAGE Publications, 2004. 319-339 p.
- OLKKONEN, R. "Case study: the network approach to international sport sponsorship arrangement" a *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 16, num. 4. Bingley: Emerald, 2001. p. 309-329.



- OLSWANG. [en línia]. *Olswang Convergence Consumer Survey 2007*. Londres: Olswang, 2007. <http://www.olswang.com/convergence07/convergence2007.zip> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- ORGANITZACIÓ PER LA COOPERACIÓ I EL DESENVOLUPAMENT ECONÒMIC (OCDE). *Seizing the benefits of ICT in a digital economy*. París: OCDE, 2001.
- ORTIZ, R. *Mundialización y cultura*. Buenos Aires: Alianza Editorial, 1997.
- PALENCIA-LEFLER, M. "Comunicación corporativa: Memoria Anual versus Balance Social" a *Zer*. Vol. 13, Núm. 24. Bilbao: Universitat del País Basc, 2008. p. 363-384.
- PAPACHARISSI, Z. "The virtual sphere" a *New media & society*, Vol. 4(9). Londres: SAGE Publications, 2002. 9-27 p.
- PARLAMENT EUROPEU. *Informe sobre el futuro del fútbol profesional en Europa (2006/2130(INI))*. Brusel·les: Comissió de Cultura i Educació, 2007.
- PARLAMENT EUROPEU. "Directiva 2007/65/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 11 de diciembre de 2007 por la que se modifica la Directiva 89/552/CEE del Consejo sobre la coordinación de determinadas disposiciones legales, reglamentarias y administrativas de los Estados miembros relativas al ejercicio de actividades de radiodifusión televisiva" a *Diario Oficial de la Unión Europea*, 18 de desembre de 2007, p. 27-45.
- PARKER, R., et. al. *Football Money League*. Manchester: Deloitte, 2007.
- PARRY, J. "Ètica esportiva i educació: nous reptes en l'era mediàtica". Conferències al Seminari de la Càtedra Internacional d'Olimpisme (CIO-UAB). Bellaterra, 10-12 de novembre de 2003.
- PÉREZ MARTÍNEZ, J. et. al. *Televisión Digital*. Madrid: Red.es, 2005.
- PÉREZ, S. "Del I+D al I+P". Conferència a la Facultat de Ciències de la Comunicació. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 16 de desembre de 2008.
- PERKINS, S. "Exploring Future Relationships between Football Clubs and Local Government" a GARLAND, Jon; MALCOLM, Dominic; ROWE, Michael. *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 102-114.
- PIERPOINT, B. "Heads above the Water: Business Strategies for New Football Economy" a GARLAND, J.; MALCOLM, D.; ROWE, M. (eds.). *The Future of Football. Challenges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 29-39.
- PINHEIRO, F. *A Europa e Portugal na imprensa desportiva (1893-1945)*. Coimbra : Minerva Coimbra, 2006.
- POHJOLA, M. "The New economy: facts, impacts and policies" a *Information Economics and Policy*, núm. 14, (2002). p. 133-144.

- PRADO, E. i FRANQUET, R., et. al. *Televisió interactiva. Simbiosi tecnològica i sistemes d'interacció amb la televisió. Quaderns del CAC*. Núm. Extraordinari, març 2006.
- PRADO, E., et. al. "La televisió" a MORAGAS, M. de, et. al. *Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*. Bellaterra: Edicions UAB, 2007. p. 63-85.
- PREACE, D.W. *Dictionary of Modern Economics*. Londres: MacMillan, 1986.
- PRISA. *Informe anual de actividades y responsabilidad social corporativa 2007*. Madrid: Prisa, 2007.
- PUIG, N i HEINEMANN, K.. "El deporte en la perspectiva del año 2000" a *Papers. Revista de sociologia*. Núm. 38. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, 1992. p. 123-141.
- PUIG LOBATÓ, J. M. *Internet i els patrocinadors olímpics. Els patrocinadors TOP a Internet durant els Jocs Olímpics de Sydney 2000, Salt Lake City 2002, Atenes 2004 i Torí 2006*. Bellaterra: Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Comunicació Audiovisual i de Publicitat, 2008. Tesi doctoral dirigida pel Dr. Miquel de Moragas Spà.
- PUJADAS, X. "Els orígens de l'esport a la Catalunya contemporània: entre la modernització del lleure i la massificació (1870-1936)" a SANTACANA, C. (ed.). *L'esport a Catalunya*. Barcelona: Fundació Lluís Carulla, 2008. p. 13-28.
- PUJOL, E. "Sant Tomàs escolta el 'No ho diguis a ningú'" a *II Congrés de la Ràdio*. Cerdanyola del Vallès: Universitat Autònoma de Barcelona, 2003. (<http://kane.uab.es/congresdelaradio/ponencies.htm>) [Data de consulta: 22-4-2006].
- PULIDO, A. [en línia]. "¿Crisis en la n-economía?" a *N-economía. Servicio de alertas*. 19 de febrer de 2001. Madrid: Facultat de Ciències Econòmiques. Universitat Autònoma de Madrid, 2006.
- QUELCH, J.; NUENO, J.L. i KNOPP, C.I. *Real Madrid Club de Futbol Case*. Harvard: Harvard Business School Cases, 2004.
- QUECEBO, P; CAMAZON, A. i GARCIA DE CECA, P. *Recurso de apelación 235/2008. Auto*. Madrid: Audiencia Provincial, sección 14, 2008.
- QUIRÓS, F. "Globalización y pensamiento crítico" a SIERRA, F. i QUIRÓS, F. *Comunicación, globalización y democracia. Crítica de la economía política de la comunicación y la cultura*. Sevilla: Comunicación Social, 2001. p. 23-45.
- RATZKE, D. *Manual de los nuevos medios*. Mèxic: Gustavo Gili, 1986.
- RHEINGOLD, H. *La Comunidad Virtual: una sociedad sin fronteras*. Barcelona: Gedisa, 1996.
- RIO, O. del i VELÁZQUEZ, T. "Planificación de la investigación en comunicación: fases del proceso" a BERGANZA, M.R. i RUIZ SAN ROMÁN, J.A (Coord.). *Investigar en comunicación*. Madrid: McGraw Hill, 2005. p. 43-16.

- RITZER, G. *Teoría sociológica moderna*. Madrid: McGraw-Hill, 2002.
- RITZER, G. *La McDonalitzación de la sociedad*. Barcelona: Ariel, 2005.
- RIVENBURGH, N. [en línia]. "Televisión y movimiento olímpico. La difícil construcción de un mundo mejor" a *Telos*, núm. 38. Madrid: Fundació Telefónica, 1994. [http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num\\_038.html](http://www.campusred.net/TELOS/antiores/index2.html?num_038.html) [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- RNOCS. "American Mobile Handset Market Análisis (2006-2009)". Delhi: RNOCS, 2006.
- ROCCA, G. "L'application des règles antitrust aux règles sportives" a *L'Observateur de Bruxelles*. Núm. 62. Brussel·les: Delegation des Barreaux de France, 2005. p. II-III.
- ROBERTSON, R. "After Nostalgia: Wilful Nostalgia and the Phases of Globalization" a TURNER, B.S. (ed.). *Theories of Modernity and Postmodernity*. Londres: Sage, 1990. p. 45-61.
- ROBERTSON, R. *Globalization. Social Theory and Global Culture*. Londres: Sage Publications, 1992.
- ROSAEEN, K. i AMIS, J. "From the Busby Babes to the Theatre of Dreams: image, reputation and the rise of Manchester United" a ANDREWS, D.L. (ed.). *Manchester United. A thematic Study*. Abingdon: Routledge, 2004. p. 43-63.
- ROUDOMETOF, V i ROBERTSON, R. "Globalization, World-system theory, and the Comparative Study of Civilizations: Issues of Theoretical Logia in World-historical sociology" a SANDERSON, S.K. (ed.). *Civilization and World Systems*. Walnut Creek, Calif: Alta Mira, 1995. p. 273-300.
- ROWE, D. "Sport and the Reproduction of the Global" a *International Review of the Sociology of Sport*. Vol. 38 (3). Londres: SAGE Publications, 2003. p 281-294.
- ROWE, D. *Sport, Culture and the Media*. Maidenhead: Open University Press, 2004.
- ROWE, D. "The Stuff of Dreams, or the Dream Stuffed? Rugby League, Media Empires, Sex Scandals and Global Plays". Ponència a 8<sup>th</sup> Annual Tom Brock Annual Lecture. New South Wales Leagues' Club. 21 de setembre de 2006.
- ROWE, D. "When Sports Clubs become 'Website-Communities': The Curious Case of MyFootballClub". Comunicació presentada al IAMCR World Congreso Media and Global Devides. Estocolm, 20 a 25 de juliol de 2008.
- SABES, F. "El fracaso de las plataformas de televisión digital terrestre en España, Gran Bretaña y Portugal. La indefinición del sector en el país luso" a *Zer*. Núm. 21. Bilbao: Universitat del País Basc, 2006. p. 35-46.
- SAEED, A. "What's in a Name? Muhammad Ali and the Politics of Cultural Identity" a BERNSTEIN, A. i BLAIN, N. *Sport, Media and Culture. Global and Local Dimensions*. Londres: Frank Cass, 2003. p. 51-73.
- SAHAGÚN, F. *De Gutemberg a Internet*. Madrid: Editorial Fragua, 2004.

- SALVADOR, J.J. *Futbol, metàfora d'una guerra freda. Un estudi antropològic del Barça*. Tarragona: Departament d'Antropologia, Filosofia i Treball Social de la Universitat Rovira i Virgili, 2004. Tesi doctoral dirigida pels Dr. Joan Prat i Joan Josep Pujadas.
- SANTACANA, C. i PUJADAS, X.. *L'altra Olimpíada. Barcelona'36*. Barcelona: Llibres de l'índex, 2006.
- SANTACANA, C. *El Barça y el franquismo*. Madrid: Apostrofe, 2006a.
- SANTOS, A. *L'entorn. Joan Laporta en la lluita pel poder*. Valls: Cossetània, 2008.
- SAPERAS, E. *Los efectos cognitivos de la comunicación de masas*. Barcelona: Ariel, 1987.
- SATTERLEE, T. "Making Soccer a 'Kick in the Grass'" a *International Review for the Sociology of Sport*. Vol. 36/3. Londres: SAGE Publications, 2001. p. 305-317.
- SCHOLTE, J.A. *Globalization. A critical introduction*. Nueva York. Saint Martin's Press, 2000.
- SCHILLER, H. I. *Mass Communication and the American Empire*. Boston: Beacon Press, 1971.
- SCHILLER, H.I. *Communication and cultural domination*. White Plańís (NY): Internationa Art and Science Press, 1976.
- SCHILLER, H.I. *Información y economía en tiempos de crisis*. Madrid: Tecnols SA i Fundesco, 1986.
- SCHILLER, H.I. *Cultura SA. La apropiación corporative de la expression pública*. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 1993.
- SCHNEIDER, S. N. i KIRSTEN, F. A.. "The web as an object of study" a *New media & society*, Vol. 6(1). Londres: SAGE Publications, 2004. 114-122 p.
- SEIBEL, J.; MELÉNDEZ, L. i PERALTA, R. "Impacto de las grandes ligas en la República Dominicana" a *Global*, Vol. 3, Núm. 12. Santo Domingo: Fundación Global Democracia y Desarrollo, 2006. p. 56-64.
- SELWYN, N.; GORARD, S. i FURLONG, J. "Whose Internet is it Anyway? Exploring Adult's (Non)Use of Internet in Everyday Life" a *European Journal of Communication*. Vol. 20 (1). Londres: SAGE Publications, 2005. p. 5-26.
- SEWARD, A. K. "An attempt to perpetuate a cultural identity through traditional games in the face of the influence of western sports in Papua New Guinea" a MANGAN J. A. i SMALL, R. B. (eds.). *Sport, Culture and Society*. Londres: Spon, 1986. p. 33-38.
- SHANK, M. D. *Sports Marketing*. Nova Jersey: Prentice Hall, 2001.
- SHEN, S. *Market Trends; Consumer Mobile Applications, World Wide, 2007*. Londres: Gartner Research, 2007.
- SHILBURY, D.; QUICK, S. i WESTERBEEK, H. *Strategic Sports Marketing*. Saint Leonards: Allen & Unwin, 2003.

- SHOBE, H. "Lloc, esport i globalització: donant sentit a la marca Barça" a *Treballs de la Societat Catalana de Geografia*. Vol. 61-62. Barcelona: Societat Catalana de Geografia, 2006. p. 239-257.
- SILLENCE, E. i BABER, C. "Integrated Digital Communities: Combining Web-based Interaction with Text Messaging to Develop a System for Encouraging Group Communications and Competitions" a *Interacting with Computers*. Vol. 13. Londres: Elsevier, 2004. p. 93-113.
- SIMMEL, G. *The Philosophy of Money*. Londres: Routledge & Kegan Paul, 1978.
- SIMMEL, G. *Schopenhauer and Nietzsche*. Amherst: University of Massachusetts Press, 1986.
- SINCLAIR, J. "Globalization, Supranational Institutions, and Media" a DOWNING, J.D.H. (ed). *The SAGE Handbook of Media Studies*. Londres: SAGE Publications, 2004. p. 65-83.
- SLOANE, P.J. "The Economics of Professional Football: The Football Club as a Utility Maximiser" a *Scottish Journal of Political Economy*. Vol. 18, Núm. 2. Edinburg: Blackwell Publishing, 1971. p. 121-146.
- SMYTHE, D.W. *The Structure and Policy of Electronic Communications*. Urbana: University of Illinois, 1957.
- SNYDER, E. i SPREITZER, E. "Baseball in Japan" a EITZEN, S. (ed.). *Sports in Contemporary Society*. Nova York: St. Martin's Press, 1984. p. 46-50.
- SOLBERG, H. A. i GRATTON, C. "Would European Soccer Clubs benefit from playing in a Super League?" a *Soccer and Society*. Vol 5, núm 1. Londres: Tayoler & Francis, 2004. p. 61-81.
- SOLBERG, H. A. i HAMMERVOLD, R. "TV Sports Viewers-Who Are They?" a *Nordicom Review*, núm. 29. Vol. 1. Goteborg: Nordicom, 2008. p. 95-110.
- SORIANO, J. *L'ofici de comunicòleg*. Vic: Eumo, 2007.
- SORIANO, F. *La pilota no entra per atzar*. Badalona, Ara llibres.
- SUÁREZ CANDEL, R. *The Road to Digital Televisión in Sweden*. Ponència presentada a la Institutionen för Journalistik, medier och Kommunikation. Universitat d'Stockholm, 15 de desembre de 2004.
- STIGLITZ, J.E. *El malestar de la globalización*. Madrid: Taurus, 2002.
- STODDART, B. "Sport in the Social construct of the lesser developed world: a commentary" a *Sociology of Sport Journal*. Vol. 9. Champaign: Human Kinetics Publishers, 1989. p. 125-135.
- SUGDEN, J. "Network Football" a SUDGREN, J. i TOMLINSON, A. *Power Games*. Londres: Roudledge, 2002.

- SZYMINSKI, S. i KUYPERS, T. *Winners and Losers: The Business Strategy of Football*. Londres: Viking Books, 1999.
- SZYMANSKI, S. i ZIMBALIST, A. *National Pastime*. Washington DC: Brookings Institution Press, 2005.
- TAN, Z. i SILK, M. "Recentring Beijing. Sport, Space and Subjectivities" a *Sociology of Sport Journal*, Vol. 23. . Champaign: Human Kinetics Publishers, 2006. p. 438-459.
- TAYLOR, M. "Beyond the Maximum Wage: The Earnings of Football Professionals in England 1900-1939" a *Soccer and Society*. Vol 2, núm 3. Londres: Taylor & Francis, 2001. p. 101-118.
- TAYLOR, A. S. i VINCENT, J. "An SMS History" a HAMILL, L. i LASEN, A. (eds.). *Mobile World. Past, Present and Future*. Nova York: Springer, 2005. p. 73-93.
- TEMBOURY, M., et. al. *La sociedad de la información en Europa*. Madrid: Fundación Telefónica, 2002.
- TEMBOURY, M. i FERRARI, A. *La Sociedad de la Información en la Argentina 2004-2006*. Buenos Aires: Fundación Telefónica, 2003.
- TESONE, D.; PLATT, A. i ALEXAKIS, G. "Collapsing Stakeholders Groups: Insights into Professional Sports Organizations and Competitive Positioning" a *Journal of Applied Business Research*. Vol 21, núm 2. Colorado: The Club Institute for Academic Research, 2005. p. 1-7.
- THOMAS, P. J. "It's all good until London 2012" a *Communication Director*, vol. 2/2007. Brussel·les: Helios Media, 2007. 6-9 p.
- TICHENOR, P.J.; DONOHUE, G. i OLIEN, C.N. "Mass Media Flor and Differential Growth in Knowledge" a *Public Opinión Quarterly*. Vol. 34. Chicago: Chicago University Press, 1970. p. 159-170.
- TICHENOR, P. J.; DONOHUE, G. i OLIEN, C. N. *Community Conflict and the Press*. Newbury Park: Sage, 1980.
- TIMMERS, P. *Electrònic commerce: Strategies and models for business to business trading*. Chichester (UK): John Wiley and Sons, 1999.
- TOFT, T. "Football: joint selling of media rights" a *EC Competition Policy Newsletter*. Núm. 3. Brussel·les: CE, 2003. p. 47-52.
- TOFT, T. "Developments in European Law". Ponència al Congress Sports & Law. Berlin, 28 d'abril de 2006.
- TOMLINSON, A. "FIFA and the Men Who Made It" a GARLAND, Jon; MALCOLM, Dominic; ROWE, Michael. *The Future of Football. Challanges for the Twenty-First Century*. Londres: Frank Cass Publishers, 2000. p. 55-72.

- TREMBLAY, G. [en línia]. "La sociedad de la información y la nueva economía" a *Telos*. Núm. 54 (2<sup>o</sup> época). Madrid: Fundesco, gener-març de 2003. [www.telefonica.es/index/revistatelos.html](http://www.telefonica.es/index/revistatelos.html). [Data de consulta: 10-6-2007].
- UEDA, V. [En línia]. "La gran estrella del siglo XXI: la telefonía móvil y sus múltiples territorialidades" a *Scripta Nova*, vol. VI, núm. 170(7). Barcelona: Universidad de Barcelona, 2004. [www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-7.htm](http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-170-7.htm) [Data de consulta: 8-6-2007].
- UGAS, L., et. al. "Las tecnologías de la información: impulsoras o limitantes del desarrollo de la sociedad" a *Telos*, Vol. 4 (2). Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, 2002. p. 233-249.
- UNDERSTANDING & SOLUTIONS. *Digital TV Market Report*. Dunstable: Understanding & Solutions, 2007.
- UNIÓ INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONS. *Informe de la fase de Túnez de la Cumbre Mundial sobre la Sociedad de la Información*. Túnez: UIT, 2005.
- UNIÓ INTERNACIONAL DE TELECOMUNICACIONS. *World Information Society 2007 Report*. Ginebra: ITU, 2007.
- URDANETA, J. i NEUMAN, M.I. "Los cibermedios y las nuevas estructuras informativas" a *Telos*, Vol 6 (1). Maracaibo: Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín, 2004. p. 56-66.
- VACAS, F. "Telefonía móvil: la cuarta ventana" a *Zer*. Núm. 23. Bilbao: Universitat del País Basc, 2007. p. 199-217.
- VAN RIEL, C.B.M. *Principles of Corporate Communication*. Londres: Prentice Hall, 1995.
- VÁZQUEZ MONTALBÁN, M. *Fútbol, una religión en busca de un Dios*. Barcelona: Debate.
- VILA, P.; GARCIA MASSAGUE, M. i VILA, R. [en línia]. "Les telecomunicacions" a MORAGAS, M. de, et. al. *Informe de la comunicació a Catalunya 2005-2006*. Bellaterra: Edicions UAB, 2007. p. 179-193.
- VILLAFANE, J. *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide, 1999.
- VILLANUEVA, J., et. al. *La TDT, ¿Un negocio imposible?* Bilbao: Deusto, 2008.
- VILLI, M. "Mobile Visual Communication. Photo Message and Camera Phone Photography" a *Nordicom*. Num 28. Goteborg: Nordicom, 2007. p. 49-62.
- WAGNER, E. "Sport in Asia and Africa: Americanization or Mundialization?" a *Sociology of Sports Journal*. Vol. 22, Núm. 2. Champaign: Human Kinetics Publishers, 2005. p. 194-214.
- WALLERSTAIN, I. *The Modern World System*. Nova York: Academic Press, 1974.
- WHANNEL, G. *Fields in vision: television sport and cultural transformation*. Londres: Routledge, 1992.
- WEBER, M. *Economy and Society*. Berkeley: University of California Press, 1978.

- WEBSTER, F. "The information society revised" a LIEVROUW, L.A. i LIVINGSTONE, S. *The handbook of New Media*. Londres: Sage, 2002. p. 22-33.
- WEIL, P. *La comunicación institucional*. Madrid: Paidós, 1992.
- WENNER, L. A. (ed.). *MediaSport*. Londres: Roudledge, 1998.
- WENNER, L. A.; JACKSON, S. J. "Sport, beer and gender in promotional culture: On the dynamics of a Holy Trinity" a WENNER, L. A.; JACKSON, S.J. (eds.) *Sport, beer and gender: Promotional culture and contemporary social life*. Nova York: Peter Lang (en premsa), 2008.
- WHITSON, D. "Circuits of Promotion: Media, Marketing and the Globalization of Sport" a WENNER, L. A. (ed.). *MediaSport*. Londres: Routledge, 1998. p. 57-73.
- WILLIAMS, J. "The Local and the Global in English Soccer and the Rise of Satellite Television" a *Sociology of Sports Journal*. Vol. 11. Milwaukee: Human Kinetics Publishers, 1994. p. 376-397.
- WINN, M. I. "Building Stakeholders Theory With a Decision Modeling Methodology" a *Business & Society*. Vol. 40 Núm. 2. Londres: Sage Publications, 2001. p. 133-166.
- WINNER, L. *Tecnología Autónoma*. Barcelona: Gustavo Gili, 1979.
- WINNER, L. *La batalla i el reactor*. Barcelona: Gedisa, 1987.
- WOLF, M. *La investigación de la comunicación de masas: Crítica i perspectivas*. Barcelona: Paidós, 1991.
- WOLF, M. *Los efectos sociales de los medios*. Barcelona: Paidós, 1994.
- WOLTON, D. *Elogio del gran público: una teoría crítica de la televisión*. Barcelona: Gedisa, 1992.
- WOLTON, D. *Penser la communication*. París: Flammarion, 1997.
- WOLTON, D. *Internet. ¿Y después?* Barcelona: Gedisa, 2000.
- WU Q. "Comercialization of Digital Storytelling" a *Internacional Journal of Cultural Studies*. Vol. 9 (3). Londres: SAGE Publications, 2006. p. 383-394.
- ZABALETA, I. *Tecnología de la información audiovisual*. Barcelona: Bosch, 2003.
- ZILLES, E. [CD]. "Online Trenes for the Football Sector". A *ECREA Barcelona 2008. Programme, abstracts, posters and papers*. Barcelona: InCom-UAB, 2008.

## 9.2. Fonts hemerogràfiques

- ABRIL, I. "América Móvil rebasa en Bolsa a Telefónica y se convierte en la quinta 'teleco' del mundo" a *Cinco Días*. 12 de juny de 2007, p. 10.
- ABRIL, I. "España cede posiciones en sociedad de la información y sigue a la cola de Europa" a *Cinco Días*. 13 de juliol de 2007, p. 6.
- ALFARO, J. "Sogecable vs. Mediapro" a *Expansión*. 8 de setembre de 2007, p. 50.



- ÁLVAREZ, P. "El Real Madrid, a Harvard" a *Cinco Días*, 2 de juliol de 2004, p. 11.
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. *Athletic Club*. Núm. 15. Febrer de 2008.
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. *Athletic Club*. 23 de març de 2008.
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. "¿Qué es de ellos?" a *Athletic Club*, Núm. 15. Febrer de 2008. Bilbao: Athletic Club de Bilbao, p. 40-42.
- BADIA, J. "I ara, més que un club al món" a *Barça*. Octubre de 2006, p. 6-13.
- BARÇA. "L'homenatge merescut" a *Barça*. Núm. 32. Abril del 2008, p. 3.
- BARNET, A. "Los videojuegos conquistan el móvil" a *La Vanguardia*. 3 d'agost de 2008, p. 21.
- BARNET, A. "El Barça vende como nunca" a *La Vanguardia. Extra Liga 2007-2008*. 24 d'agost de 2007, p. 11.
- BRACERO, F. "Barça TV consolida una amplia audiencia con su salto a la TDT" a *Vivir. La Vanguardia*. 1 de febrer de 2009, p. 13.
- CA OSASUNA. "Por muy poco" a *Osasuna*. Núm. 21, Octubre de 2006. Pamplona: CA Osasuna, p. 18 i 19.
- CA OSASUNA. "Osasuna sigui abriendo caminos en Europa" a *Osasuna*, Núm. 21, Octubre de 2006. Pamplona: CA Osasuna, p. 12-17.
- CA OSASUNA. *Osasuna*. Núm. 25. Octubre de 2007.
- CA OSASUNA. *Boletín Informativo Osasuna*. 24 de febrer de 2008 .
- CA OSASUNA. "Éste es un club especialmente diferente" a *Osasuna*. Núm. 25. Octubre de 2007, p. 12-18.
- CA OSASUNA. "Entrevista a Raúl Garcia: 'Si hago las cosas bien es porque me enseñaron en Osasuna'" a *Boletín Informativo Osasuna*. 25 de febrer de 2008, p. 10-11.
- CA OSASUNA. "Egoera Iarrian" a *Boletín Informativo Osasuna*, 24 de febrer de 2008, p. 29.
- CASTELLS, M. "Fútbol, globalización, identidad" a *La Vanguardia*. 6 de maig de 2006, p. 24.
- CASTELLS, M. "Creatividad digital" a *La Vanguardia*, 2 de juliol de 2007, p. 26.
- DOBLAS, T. "Yo no vi jugar a mi ídolo" a *100% Betis*, 28 d'abril de 2008, p. 18.
- EL PERIÓDICO. "Una industria de 6.000 millones" a *El Periódico. Cuaderno de Domingo*, 11 de febrer de 2007, p. 5.
- ESTALELLA, A. "La simbiosis de Internet y el móvil creará las nuevas estrellas de la red" a *Cinco Días*. 13 de juliol de 2007, p. 9.
- EXPANSION. "Vodafone se alía a Microsoft para llevar el 'messenger' a sus móviles" a *Expansión*. 29 de setembre de 2007, p. 9.
- FC BARCELONA. "El Barça, líder absolut de popularitat a Europa" a *FCBusiness*. Núm. 2, segon trimestre de 200, p. 1.

- FC BARCELONA. "Assumpte: El Barça desestima la candidatura de la MLS a Miami".  
Nota informativa, 3 de març de 2009.
- FC BARCELONA. *Barça Camp Nou*. Núm. 41. 29 d'agost de 2007.
- FC BARCELONA. *Guia del soci*. Temporada 2007-2008.
- FC BARCELONA. *FCBusiness*. Núm. 2. Segon trimestre de 2008.
- FC BARCELONA. *Barça*. Núm. 34. Agost de 2008.
- FCF. *Temps afegit*. Núm. 7. Juliol de 2008.
- FCF. "Els clubs aproven tots els punts de l'ordre del dia per unanimitat" a *FCF Temps afegit*. Núm. 7, Juliol de 2008. Barcelona: FCF, p. 8.
- FCF. "Jordi Roche s'acomiada" a *FCF Temps afegit*. Núm. 7. Juliol de 2008. Barcelona: FCF, p. 10-11.
- FCF. "La FCF i la Xarxa signen un conveni de col·laboració" a *FCF Temps afegit*. Núm. 2. Gener de 2007. Barcelona: FCF, p. 46.
- FCF. "Llums, càmeres, acció!" a *FCF Temps afegit*. Núm. 2. Gener de 2007. Barcelona: FCF, p. 48-50.
- FPCF. *Futbol Fundació*. Núm. 2. Abril de 2007.
- GALLEGO, N. "La indústria del mòbil quiere convertir al usuario en consumidor gracias a la publicidad" a *La Vanguardia*. 14 de febrer de 2007, p. 57.
- GALLEGO, N; SANDRI, P.M. "Los móviles apuestan por Internet" a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007, p. 65.
- GALLEGO, N.; SANDRI, P.M. "Todos hablan del iPhone" a *La Vanguardia*, 15 de febrer de 2007, p. 65.
- GARCIA, D. "El Racing-Barça sigue en peligro" a *El Mundo Deportivo*, 25 d'agost de 2007, p. 30.
- GIBLIN, Paul. "Un estadounidense, nuevo dueño del Sunderland" a *Sport*. 27 de setembre de 2008, p. 28.
- JUNCO, J. "El fútbol sale a la caza de apellidos rentables" a *Expansión*, 3 de maig de 2008, p. 8.
- LARRIBA, I. "Mamá quiero ser artista" a *100% Betis*, 28 d'abril de 2008, p. 11.
- LAVIN, R.R. "La UE conecta sus móviles a la Eurocopa" a *Expansión*. 14 de juliol de 2007, p. 8.
- LNFP. *Fútbol profesional*. Núm. 72. Abril de 2008.
- MAGARIÑO, J. "Millones a cambio de goles" a *Cinco Días*, 21 de juny de 2006. p. 45.
- MATEU, P. "Bones compres i vendes fluïxes" a *Dossier econòmic*, 11 de gener de 2008, p. 20.
- MÉNDEZ, C. "La xocolata del lloro" a *Avui*, 2 d'abril de 2009, p.50.

- MESTRE, J. "El fútbol español 'regala' sus camisetas" a *Sport*. 20 de novembre de 2007, p. 24-25.
- MILLÁN, S. "Los gigantes de Internet elevan sus ingresos un 38% en 2006" a *Cinco Días*, 2 de febrer de 2007, p. 20.
- MONTALVO, J. "Sogecable pierde el balón y lo paga en bolsa" a *Expansión*. 7 de juliol de 2007, p. 4.
- MONTALVO, J. "Más Internet y más móvil" a *Expansión*, 29 de setembre de 2007, p. 8.
- MUÑOZ, R. "Telefónica se convierte en la operadora que más gana en el mundo, con 6.233 millones" a *El País*. 2 de març de 2007, p. 94.
- ORTA, J.M. "El Barça-Arsenal, el espacio más visto desde el Mundial de Corea" a *La Vanguardia*, Vivir, 19 de maig de 2006, p. 12.
- ORTA, J.M. "Peligra la emisión del Barça" a *La Vanguardia*, 24 d'agost de 2007. p. 38.
- PADILLA, Toni. "Money, Money, Money" a *El 9 Esportiu*. 5 de setembre de 2008, p. 8.
- PENYA ALMOGÀVERS. *Almogàvers*. Núm. 23 (II època). Febrer de 2008.
- PENYA ALMOGÀVERS. "2 anys de fanzine" a *Almogàvers*, Núm. 16, II Època, febrer de 2007, p. 5.
- RCD ESPANYOL. "El 'naming right' prioridad para Cornellà-Prat" a *Infoacció*. Núm. 6, gener-març de 2008. Barcelona: RCD Espanyol, p. 10-11.
- RCD ESPANYOL. *RCDE*. Núm. 28. Desembre de 2007.
- RCD ESPANYOL. *Perico Matx*. Núm. 14. 2008.
- RCD ESPANYOL. *Infoacció*. Núm. 6. Gener-Març de 2008.
- RCDE. "Queda menys d'un any" a *RCDE*. Núm. 28. Desembre de 2007, p. 16-18.
- RCDE. "RCDE avantatges pericos" a *RCDE*. Núm. 28. Desembre del 2007, p. 48-49.
- RC DEPORTIVO. *RCD*. Núm. 32. Gener-Febrer de 2008.
- RC DEPORTIVO. *Depor Sport*. 27 d'octubre de 2008.
- RCD. "Así informa La Voz de Galicia" a *RCD*. Núm. 32. La Coruña: RC Deportivo de la Coruña, 2008, p. 26-31.
- REAL BETIS BALOMPIÉ. *La Revista Oficial del Centenario*. Núm. 9. Novembre de 2007.
- REAL BETIS BALOMPIÉ. *100% Betis*. Núm. 3. 28 d'abril de 2008.
- REAL MADRID. *Hala Madrid*. Núm. 26. Maig de 2008.
- REAL MADRID. *Hala Madrid. Trofeo Santiago Bernabeu. Especial Paco Gento*. 5 de desembre de 2007.
- REAL MADRID. *La Revista Fundación Real Madrid*. Núm. 25. Abril-Juny de 2008.
- RFEF. *Fútbol*. Núm. 106. Març de 2008.
- RFEF. *Dossier de partido. Final de Copa de SM el Rey*. 16 d'abril de 2008.
- ROBERTS, K. "Barça basking in brand glory" a *SportBusiness*. Febrer 2006, p. 22-23.

- ROBINSON, A. "Dinero texano para el Liverpool" a *La Vanguardia*. 13 de febrer de 2007, p. 66.
- ROBINSON, A. "AT&T se fusiona con Bell South" a *La Vanguardia*, 7 de març de 2006, p. 63.
- RODRIGO, N. "Terra cae por debajo del precio de colocación en plena crisis de los portales" a *Cinco Días*. 21 de desembre de 2000, p. 31.
- SALOBRAL, N. i JUANES, T. "Nuevo paso para mandar en Europa" a *Cinco Días*. 5 i 6 de maig de 2007, p. 18-19.
- SALVADOR, R. "El lento despegue del móvil virtual" a *La Vanguardia*, 3 de setembre de 2007, p. 75.
- SÁNCHEZ ARCE, J. "Murdoch i BT coronan a la Premier League" a *Expansión*, 8 de setembre de 2007, p. 12.
- SANTACANA, Carles. "El futbol, l'esport de la globalització" a *Barça*. Octubre de 2006b, p. 14-17.
- SANTAMARIA, G. "Jordi Roche: 'Tenim clar que la Federació ha de ser una empresa de serveis'" a *DB*. Núm. 144, Gener-Febrer de 2007. Barcelona: Diputació de Barcelona, p. 20-21.
- SEVILLA FC. *Football Club*. Núm. 4. Segons semestre del 2006.
- SEVILLA FC. *SFC Periódico*. Núm. 90. 19 de novembre de 2006.
- SEVILLA FC. *SFC*. Núm 64, any 4.
- SPORT. "El Barça, cuatro veces en abierto el próximo mes" a *Sport*, 18 de setembre de 2008, p. 12.
- SPORT. "Juan Soler da carpetazo a su etapa en el Valencia" a *Sport*, 31 de juliol de 2008, p. 25.
- SPORT. "Tregua judicial" a *Sport*. 10 d'octubre de 2007, p. 16-17.
- SPORT. "Lopera vende" a *Sport*, 31 de juliol de 2008, p. 24.
- TARIN, M.; LUENGO, J. "El presente y el futuro del Espanyol pasa por Dani Sánchez Llibre" a *Infoacció*. Núm. 6, gener-març de 2008. Barcelona: RCD Espanyol, p. 8-9.
- THE ECONOMIST. *Fun, games and money. A special report on the sports business*. Londres: The Economist, 2008.
- VALENCIA CF. *Amunt*. Núm. 104. Maig de 2008.
- VALENCIA CF. *Programa oficial VCF*. 18 de maig de 2008.
- WEBER, T. "La burbuja de Internet estalló... ¿Y ahora?" a *Cinco Días*. 20 de juliol de 2000, p. 45.

9.3. Documents corporatius de les organitzacions de la mostra

- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. *Libro oficial temporada 2003-2004*. Bilbao: Athletic Club de Bilbao, 2004.
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. *Memoria oficial temporada 2005-2006*. Bilbao: Athletic Club de Bilbao, 2006a.
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. *Informe para los socios compromisarios*. Bilbao: Athletic Club de Bilbao, 2006b.
- CA OSASUNA. "Balance de situación a 30.6.2007 y Cuenta de pérdidas y ganancias del período de 12 meses terminado en dicha fecha". Informació remesa als compromissaris del CA Osasuna amb motiu de l'assemblea anual. Pamplona, 28 de setembre de 2007.
- FC BARCELONA. *Estatuts del Futbol Club Barcelona*. Barcelona: FC Barcelona, 2001.
- FC BARCELONA. *Memòria anual 2004-2005*. Barcelona: FC Barcelona, 2005.
- FC BARCELONA. *Memòria 2005-2006*. Barcelona: FC Barcelona, 2006.
- FC BARCELONA. *Memòria 2006-2007*. Barcelona: FC Barcelona, 2007.
- FC BARCELONA. *Memòria 2007-2008*. Barcelona: FC Barcelona, 2008.
- FUNDACIÓ FC BARCELONA. *Memòria 2006-2007*. Barcelona: FC Barcelona, 2007.
- LNFP. *Memoria temporada 2006/2007*. Madrid: Liga Nacional de Fútbol Profesional, 2007.
- RCD ESPANYOL. *Memoria 2006/2007*. Barcelona: RCD Espanyol, 2007.
- RC DEPORTIVO DE LA CORUÑA. *Depósitos de cuentas*. La Coruña: Registro Mercantil de la Coruña, 2006.
- RC DEPORTIVO DE LA CORUÑA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN SL. *Depósitos de cuentas*. La Coruña: Registro Mercantil de la Coruña, 2006.
- REAL BETIS BALOMPIÉ. *Depósitos de cuentas*. Sevilla: Registro Mercantil de Sevilla, 2007.
- REAL MADRID. *Memoria anual 2006-07*. Madrid: Real Madrid, 2007a.
- REAL MADRID. *Informe Económico Financiero 2006-07*. Madrid: Real Madrid, 2007b.
- REAL MADRID. *RM 07/08. El libro blanco de los medios*. Madrid: Real Madrid, 2007c.
- REAL MADRID. *05/06 Anuario Real Madrid*. Madrid: Real Madrid, 2006.
- RFEF. *Reglamento General*. Las Rozas: Real Federación Española de Fútbol, 2007a.
- RFEF. *Estatutos*. Las Rozas: Real Federación Española de Fútbol, 2007b.
- SEVILLA FC. *Depósitos de cuentas*. Sevilla: Registro Mercantil de Sevilla, 2007.
- SEVILLA FC MEDIOS DE COMUNICACIÓN SL. *Depósitos de cuentas*. Sevilla: Registro Mercantil de Sevilla, 2007.
- VALENCIA CF. *Memoria anual Valencia Club de Fútbol SAD*. Valencia: Valencia CF, 2007a.

VALENCIA CF. *Memoria anual Valencia Club de Fútbol SAD y Sociedades dependientes.*

Valencia: Valencia CF, 2007b.

VILLARREAL CF. *Depósitos de cuentas.* Castelló: Registro Mercantil de Castellón, 2007.

#### 9.4. URL consultades

20 MINUTOS. [en línia]. "Google compra YouTube por más de 1.300 millones de euros" a

20 Minutos.es. 10 d'octubre de 2006.

<http://www.20minutos.es/noticia/160189/0/google/youtube/compra/> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].

ABC [en línia]. "Real Madrid i Adidas firman un supercontrato" a *Abc.es*. 2 d'abril de 2004.

[http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-04-2004/abc/Deportes/real-madrid-y-adidas-firman-un-supercontrato\\_962759225764.html](http://www.abc.es/hemeroteca/historico-02-04-2004/abc/Deportes/real-madrid-y-adidas-firman-un-supercontrato_962759225764.html) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

ABC. [en línia]. "España entra oficialmente en recesión" a *Abc*, 28 de gener de 2009.

<http://www.abc.es/20090128/economia-economia/espana-entro-recesion-finales-200901281220.html> [Data de consulta: 7 d'abril de 2009].

ABN/GSV. [en línia]. "El Real Madrid presenta el día 17 en Nueva York su alianza en

EEUU" a *Cinco Días*. 10 de juliol de 2007.

[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real-Madrid-presenta-dia-Nueva-York-alianza-EE-UU/20070710cdscdiemp\\_17/cdsemp/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real-Madrid-presenta-dia-Nueva-York-alianza-EE-UU/20070710cdscdiemp_17/cdsemp/) [Data de consulta: 4 de gener de 2009].

ADELPHIA COMMUNICATIONS. [en línia]. [www.adelphia.com/about/](http://www.adelphia.com/about/) [Data de consulta: 12 de juliol de 2007].

AFP. [en línia]. "Caen en picado las ventas de camisetas del brasileño Ronaldinho" a

Eurosport. 21 de novembre 2007. <http://es.eurosport.yahoo.com/21112007/17/caen-picado-ventas-camisetas-brasileno-ronaldinho.html>. [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

AFP. [en línia]. "Duelo de millonarios rusos en el exilio de Londres: Berezovsky denuncia a Abramovich" a *El Mundo*. 18 d'abril de 2008.

<http://www.elmundo.es/mundodinero/2008/04/18/economia/1208537501.html> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].

AGENCIAS. [en línia]. "Movistar ofrece información multimedia del Mundial de Fútbol" a

*Noticias.com*. 28 de maig de 2002. <http://www.noticias.com/articulo/28-05-2002/agencias/movistar-ofrece-informacion-multimedia-mundial-futbol-341e.html#> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

- AGÈNCIES. [en línia]. "Google compra la web YouTube per 1300 milions" a *El País*. 10 d'octubre de 2006. [http://www.elpais.com/articulo/internet/Google/compra/web/YouTube/1300/millones/elpportec/20061010elpepnet\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/internet/Google/compra/web/YouTube/1300/millones/elpportec/20061010elpepnet_1/Tes) [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].
- AGÈNCIES. [en línia]. "Ameria Online y Time Warner crean el mayor grupo mundial de comunicaci3n" a *El Mundo*. 10 de gener de 2000. <http://www.elmundo.es/noticias/2000/1/10/economia/947501917.html> [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].
- AGENCIAS. [en línia]. "Un juzgado desestima las medidas cautelares que AVS pedía contra Mediapro" a *El Mundo*. 12 de setembre de 2008. <http://www.elmundo.es/elmundo/2008/09/12/comunicacion/1221239906.html> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].
- AGUIRRE, B. [en línia]. "Sogecable ejecuta su opci3n por los derechos del Madrid" a *Gaceta.es*. 31 de març de 2008. [http://www.negocios.com/noticia\\_1img.php?s=28&sm=28&posEnc=&noti=16317](http://www.negocios.com/noticia_1img.php?s=28&sm=28&posEnc=&noti=16317) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].
- ALCUBILLA, P. [en línia]. "El Real Madrid e Intereconomía firman un acuerdo de colaboraci3n para la puesta en marcha de la emisora" a *Reamadrid.es*. [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1202739971753/noticia/Noticia/Realmadrid\\_Radio.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1202739971753/noticia/Noticia/Realmadrid_Radio.htm) [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].
- AL FAYED. [en línia]. <http://www.alfayed.com/business%20interests.aspx> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].
- AL FAYED. [en línia]. <http://www.alfayed.com/Business%20Interests/Fulham%20FC.aspx> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].
- ALVENTO [en línia]. [http://www.alvento.com/comp\\_qsomos.php](http://www.alvento.com/comp_qsomos.php) [data de consulta, 26 d'abril de 2008].
- AS. [en línia]. <http://www.as.com/comunes/portadablogs/> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].
- ASSOCIATED PRESS. [en línia]. <http://es.eurosport.yahoo.com/05082008/1/foto/marta-segu-left-of-the-fc-barcelona-foundation-xavier-sala.html>. [Data de consulta: 4 de gener de 2009].
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. [en línia]. [www.athletic-club.net](http://www.athletic-club.net) [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].
- ATHLETIC CLUB DE BILBAO. [en línia]. <http://www.athletic-club.net/web/main.asp?a=0&b=1&c=2&d=1000&berria=7277&idi=1> [Data de consulta: 18 de desembre de 2008].

- BACHMAN, K. [en línia]. "Nielsen: 13 Mil. Not Ready for DTV" a *Mediaweek*. 15 de febrer de 2008. [http://www.mediaweek.com/mw/news/recent\\_display.jsp?vnu\\_content\\_id=1003711300](http://www.mediaweek.com/mw/news/recent_display.jsp?vnu_content_id=1003711300) [Data de consulta: 26 de gener de 2009].
- BBC. [en línia]. "Dimite director de Dow Jones" a BBC Mundo. 20 de juliol de 2007. [http://news.bbc.co.uk/low/spanish/business/newsid\\_6908000/6908975.stm](http://news.bbc.co.uk/low/spanish/business/newsid_6908000/6908975.stm) [Data de consulta: 1 d'agost de 2007].
- BERNTON, H. [en línia]. "Portland and Paul Allen: a love affair gone bad" a *The Seattle Times*. 6 de març de 2006. [http://seattletimes.nwsourc.com/html/localnews/2002846976\\_allenportland06m.html](http://seattletimes.nwsourc.com/html/localnews/2002846976_allenportland06m.html) [Data de consulta: 20 de juliol de 2007].
- BERTELSMANN. [en línia]. [http://www.bertelsmann.com/bertelsmann\\_corp/wms41/bm/index.php?ci=168&language=2](http://www.bertelsmann.com/bertelsmann_corp/wms41/bm/index.php?ci=168&language=2). [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].
- BRITISH SPORTS COUNCIL. [en línia]. [http://www.iwg-gti.org/pdfs/Brighton\\_s.pdf](http://www.iwg-gti.org/pdfs/Brighton_s.pdf) [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].
- CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "canaldeportivo.tv retransmite en directo el Fuerteventura-Deportivo B". 12 d'abril de 2008. <http://www.canaldeportivo.com/servlet/es.iris.servlets.Noticias?accion=4&ver=1&nid=14893&mid=8> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].
- CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "El Club firmó esta tarde un convenio por el cual nace Dépor Radio Intereconomía" a *canaldeportivo.com*. 18 de gener de 2007. [www.noticias.info/archivo/2007/200701/20070118/20070118\\_255386.shtm](http://www.noticias.info/archivo/2007/200701/20070118/20070118_255386.shtm) [Data de consulta: 13 de setembre de 2008].
- CANAL DEPORTIVO. [en línia]. <http://www.canaldeportivo.es/club/historia/h11.html> [Data de consulta: 17 d'agost de 2008].
- CANAL DEPORTIVO. [en línia]. "Grupo Deportivo" a *canaldeportivo.com* <http://www.canaldeportivo.com/grupo/index.html> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].
- CA OSASUNA. [en línia]. <http://www.osasuna.es/dev/actualidad/galeriafotografica> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].
- CA OSASUNA. [en línia]. <http://www.osasuna.es/tiendaonline/> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].
- CA OSASUNA. [en línia]. <http://www.osasuna.es/dev/actualidad/revista> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].
- CASCANTE, C. [en línia]. "Laporta: 'Aquest és un dia molt especial per al Barça" a *fcbarcelona.cat*. 15 d'octubre de 2008.



- <http://www.fcbarcelona.com/web/catala/noticies/club/temporada08-09/10/n081015105588.html> [Data de consulta: 4 de gener de 2009].
- CASTILLO, H. [en línia]. "Nike cuestionó a Messi por su contrato con Adidas" a *Clarín*. 4 de febrer de 2006. <http://www.servicios.clarin.com/notas/jsp/v7/notas/imprimir.jsp?pagid=1136083> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].
- CBC NEWS. [en línia]. "Microsoft sells control of MSNBC to partner NBC" a CBC News. 23 de desembre de 2005. <http://www.cbc.ca/money/story/2005/12/23/msnbc-051223.html>. [Data de consulta: 27 de juliol de 2007].
- CENSUS BUREAU. [en línia]. *Internet Activities of Adults, by type of Home Internet Connection: 2007 and 2008*. Washington: Census Bureau, 2008. <http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s/122.pdf> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- CENSUS BUREAU. [en línia]. *Cable and Premium TV-Summary: 1975-2007*. Washington: Census Bureau, 2008. <http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s1105.xls> [Data de consulta: 24 de gener de 2009].
- CINCO DIAS [en línia]. "Audiovisual Sport niega que haya acuerdo con Mediapro sobre el fútbol televisado" a *Cinco Días*. 18 de setembre de 2007. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Audiovisual/Sport/niega/haya/acuerdo/Mediapro/futbol/televisado/cdsemp/20070918cdscdsemp\\_9/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Audiovisual/Sport/niega/haya/acuerdo/Mediapro/futbol/televisado/cdsemp/20070918cdscdsemp_9/Tes/) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- CINCO DIAS. [en línia]. "El Real Madrid confirma que Sogecable explotará los derechos del club para la próxima temporada" a *Cinco Dias*. 26 de juny de 2008. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/confirma/Sogecable/explotara/derechos/club/proxima/temporada/cdsemp/20080626cdscdsemp\\_38/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/confirma/Sogecable/explotara/derechos/club/proxima/temporada/cdsemp/20080626cdscdsemp_38/Tes/) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].
- CLARIN. [en línia]. "A través de un concurso online, China premiará con giras olímpicas a diez familias" a *Clarín*. 9 d'abril de 2007. <http://www.clarin.com/diario/2007/04/09/um/m-01396669.htm> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].
- COMCAST. [en línia]. <http://www.comcast.com/corporate/about/pressroom/comcastcablenetworks/comcastcablenetworks.html> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].
- COMISSIÓ EUROPEA. [en línia]. [http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/by\\_nace\\_o\\_.html](http://ec.europa.eu/comm/competition/mergers/cases/index/by_nace_o_.html) [Data de consulta: 24 de gener de 2009].

- COMISSIÓ EUROPEA. [en línia]. IP/03/1105. <http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/03/1105&format=HTML&aged=1&language=ES&guiLanguage=en> Brussel·les, 24 de juliol de 2003. [Data de consulta: 5 d'agost de 2007].
- CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES. [en línia]. *Ley Orgánica 7/2006, de 21 de noviembre, de Protección de la Salud y Lucha contra el Dopaje en el Deporte*. <http://www.csd.mec.es/csd/salud/2Dopaje/03PrLeyDopaje> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].
- CPAFBN. [en línia]. <http://www.tajonar.es/es/quienes-somos/> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].
- CUTLER, M. [en línia]. "Gol TV signs multi-year deal for Span's La Liga" a *SportBusiness*. 19 de març de 2009. <http://www.sportbusiness.com/news/169048/golTV-signs-multiyear-deal-spain039s-la-liga> [Data de consulta: 19 de març de 2009].
- DEFENSA CENTRAL. [en línia]. "El madridismo invade las ondas" a *Defensacentral.com*. <http://www.defensacentral.com/noticias/ampliar/20359/el-madridismo-invade-las-ondas/1> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].
- DGTVI. [en línia]. [http://www.dgtvi.it/stat/Canali\\_e\\_Servizi/Canali\\_nazionali/Page1.html](http://www.dgtvi.it/stat/Canali_e_Servizi/Canali_nazionali/Page1.html) [Data de consulta: 26 de gener de 2009].
- DISH NETWORK. [en línia]. <http://www.dishnetwork.com/about/profile/history/default.aspx> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- DIRECT TV. [en línia]. <http://www.directv.com/DTVAPP/global/secondaryIndex.jsp?assetId=900043> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].
- DRACS 1991. [en línia]. <http://www.dracs1991.com/seccions/secc.htm> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].
- EDICIONES Y ESTUDIOS. [en línia]. "La inversión publicitaria cayó un 6,5% en el primer trimestre del año" a *IPMARK*. 22 de juliol de 2008. <http://www.ipmark.com/noticia.asp?ref=3170> [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].
- EFE. [en línia]. "Interapuestas.com patrocinará al Espanyol por una temporada" a *Adn.es*. 8 de juliol de 2008. <http://www.adn.es/local/lleida/20080708/NWS-1909-Interapuestascom-Espanyol-patrocinar-temporada.html> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].
- EFE. [en línia]. "Dependencia en sector construcción amenaza crecimiento económico de España" a *El Economista.es*. 3 d'abril de 2007. <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/192860/04/07/Dependencia-en-sector->

- construccion-amenaza-crecimiento-economico-de-Espana.html [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- EFE. [en línia]. "El interés quedó a un lado" a *ESPN*. 17 de febrer de 2006. <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=410070> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].
- EFE. [en línia]. "Bwin será el nuevo patrocinador del Real Madrid" a *El País.es*. 11 de juny de 2007. [http://www.elpais.com/articulo/deportes/Bwin/sera/nuevo/patrocinador/Real/Madrid/elpepudep/20070611elpepudep\\_13/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/Bwin/sera/nuevo/patrocinador/Real/Madrid/elpepudep/20070611elpepudep_13/Tes) [Data de consulta: 1 de gener de 2009].
- EFE. [en línia]. "Es el juego de los millones" a *ESPN Deportes*, 11 de desembre de 2004. <http://espndeportes-akamai.espn.go.com/news/story?id=285666> [Data de consulta: 13 de febrer de 2009].
- EFE. [en línia]. "Piden al Gobierno una moratoria en el pago de productos TDT" a *El Día.es*. 10 d'abril de 2008. <http://www.eldia.es/2008-04-10/comunicacion/comunicacion5.htm> [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].
- EFE. [en línia]. "Un sello a dentro y afuera del campo" a *ESPN Deportes*, 16 de novembre de 2006. <http://espndeportes.espn.go.com/news/story?id=502437> [Data de consulta: 9 de novembre de 2008].
- EFE/TERRA. [en línia]. "El grupo francés Lagardère compra Sportfive por 865 millones de euros" a *Terra Networks*. 20 de novembre de 2006. <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin7470.htm> [Data de consulta: 28 de juliol de 2007].
- EFE/TERRA. [en línia]. "El grupo francés Lagardère compra Sportfive por 865 millones de euros" a *Terra Networks*. 20 de novembre de 2006. <http://www.terra.com/finanzas/articulo/html/fin7470.htm> [Data de consulta: 28 de juliol de 2007].
- E.G. [en línia]. "El negocio del fútbol mueve en España más de 4.000 millones de euros" a *Diario Montañes*. 25 de juny de 2006. <http://www.eldiariomontanes.es/pg060625/prensa/noticias/Economia/200606/25/DMO-ECO-199.html> [Data de consulta: 11 de maig de 2009].
- EL CORREO [en línia]. "La CMT abre un expediente contra Audiovisual Sport por ocultarle información" a *El Correo Digital*. <http://www.elcorreodigital.com/vizcaya/20080209/television/abre-expediente-audiovisual-sport-20080209.html> [Data de consulta: 24 de març de 2008].
- EL ECONOMISTA. [en línia]. "Real Madrid cede a Mediapro derechos por 1.100 mln euros temporada hasta 2010/13" a *El Economista*. 20 de novembre de 2006. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/106018/11/06/Real-Madrid->

cede-a-Mediapro-derechos-por-1100-mln-eur-hasta-temporada-2012-2013.html [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

EL ECONOMISTA. [en línia]. "Telecinco estudia participar en la puja por Digital+" *El Economista*. 15 de setembre de 2008. <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/751277/09/08/Telecinco-estudia-participar-en-puja-por-Digital.html> [Data de consulta: 25 de gener de 2009].

EL ECONOMISTA [en línia]. "¿Apagón en la Liga? La guerra por el fútbol se recrudece al cortar Sogecable la señal a Mediapro" a *El Economista*. 21 d'agost de 2007. <http://www.eleconomista.es/otros-sectores/noticias/264401/08/07/Apagon-en-la-Liga-La-guerra-por-el-futbol-se-recrudece-al-cortar-Sogecable-la-senal-a-Mediapro.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

EL MUNDO [en línia]. "Mediapro da por roto el acuerdo que cerró con Sogecable por la gestión del fútbol" a *El Mundo*. 13 de gener de 2007. <http://www.elmundo.es/elmundo/2007/01/12/comunicacion/1168614224.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].

EL MUNDO. [en línia]. "El Valencia cede sus derechos a Mediapro por 241 millones hasta el 2014" a *El Mundo*. 27 de febrer de 2009. <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/02/26/valencia/1235679583.html> [Data de consulta: 27 de febrer de 2009].

EL MUNDO. [en línia]. "De la riña al paco en seis años" a *La fusión más digital. Documentos El Mundo*. <http://www.elmundo.es/documentos/2003/01/economia/fusion/cronologia.html> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

EL MUNDO. [en línia]. "Sogecable asume el control exclusivo del fútbol en Audiovisual Sport" a *El Mundo*. 6 d'octubre de 2007. [http://www.elmundo.es/papel/2006/10/06/comunicacion/2034300\\_impresora.html](http://www.elmundo.es/papel/2006/10/06/comunicacion/2034300_impresora.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2007]

EL MUNDO. [en línia]. "El Manchester United consigue el mayor patrocinio de la historia del fútbol" a *El Mundo*. 12 de febrer de 2000. <http://www.elmundo.es/2000/02/12/deportes/12N0113.html>. [Data de consulta: 27 de juliol de 2007].

EL MUNDO DEPORTIVO. [en línia]. <http://www.elmundodeportivo.es/> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

EL PAIS. [en línia]. "Los futbolistas mejor pagados" a *El País*. 25 de maig de 1990. [http://www.elpais.com/articulo/deportes/futbolistas/mejor/pagados/elpepidep/19900525elpepidep\\_3/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/futbolistas/mejor/pagados/elpepidep/19900525elpepidep_3/Tes). [Data de consulta: 11 de maig de 2009].

EL PAÍS. [en línia]. "Martinsa-Fadesa anuncia la mayor suspensión de pagos de la historia de Espanya" a *El País*. 14 de juliol de 2008. [http://www.elpais.com/articulo/economia/Martinsa-Fadesa/anuncia/mayor/suspension/pagos/historia/Espana/elpepueco/20080714elpepueco\\_4/Tes](http://www.elpais.com/articulo/economia/Martinsa-Fadesa/anuncia/mayor/suspension/pagos/historia/Espana/elpepueco/20080714elpepueco_4/Tes) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

EL PAÍS. [en línia]. "Osasuna quiere cambiar temporalmente el nombre del estadio de El Sadar" a *El País*. 1 d'agost de 2005. [http://www.elpais.com/articulo/deportes/Osasuna/quiere/cambiar/temporalmente/nombre/estadio/Sadar/elppordep/20050801elpepudep\\_3/Tes](http://www.elpais.com/articulo/deportes/Osasuna/quiere/cambiar/temporalmente/nombre/estadio/Sadar/elppordep/20050801elpepudep_3/Tes) [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

EL PAÍS. [en línia]. "Sogecable y Mediapro pactan el fin de la 'guerra del fútbol'" a *El País*, 5 de juny de 2009. [http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Sogecable/Mediapro/pactan/fin/guerra/futbol/elpepusoc/20090605elpepusoc\\_1/Tes](http://www.elpais.com/articulo/sociedad/Sogecable/Mediapro/pactan/fin/guerra/futbol/elpepusoc/20090605elpepusoc_1/Tes) [Data de consulta: 6 de juny de 2009].

ESpanya. [en línia]. *ACUERDO por el que, conforme a lo dispuesto en la letra b) del apartado 1 del artículo 17 de la Ley 16/1989, de 17 de julio de 1989, de Defensa de la Competencia, se decide subordinar a la observancia de determinadas condiciones relativas al mercado de los derechos de retransmisión de acontecimientos futbolísticos la operación de concentración económica consistente en la integración de DTS Distribuidora de Televisión por Satélite, S.A. (Vía Digital) en Sogecable, S.A.* a Moncloa.es. 29 de novembre de 2002. [http://www.la-moncloa.es/ConsejodeMinistros/Referencias/\\_2002/c2911020.htm#TVDigital](http://www.la-moncloa.es/ConsejodeMinistros/Referencias/_2002/c2911020.htm#TVDigital) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

ESpanya [en línia]. *Ley 10/1990, de 15 d'octubre, del Deporte.* [http://noticias.juridicas.com/base\\_datos/Admin/l10-1990.html](http://noticias.juridicas.com/base_datos/Admin/l10-1990.html) [Data de consulta: 28 de juliol de 2008].

ESpanya. [en línia]. "Real Decreto 250/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las Apuestas Deportivas del Estado y otros juegos gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado, y se dictan normas complementarias" a *Boletín Oficial del Estado*, 21 de febrer de 1998. <http://www.boe.es/boe/dias/1998/02/21/pdfs/A06276-06277.pdf> [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].

ESpanya. [en línia]. "Real Decreto 98/2003, de 24 de enero, por el que se modifica el artículo 3.2 del Real Decreto 258/1998, de 20 de febrero, de modificación parcial del Real Decreto 419/1991, de 27 de marzo, por el que se regula la distribución de la recaudación y premios en las apuestas deportivas del Estado y otros juegos

- gestionados por el Organismo Nacional de Loterías y Apuestas del Estado y se dictan normas complementarias” a *Boletín Oficial del Estado*, 25 de gener de 2003. [http://www.boe.es/g/es/bases\\_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2003/01587](http://www.boe.es/g/es/bases_datos/doc.php?coleccion=iberlex&id=2003/01587) [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].
- EUR-LEX. [en línia]. *Asunto C-415/93. Union royale belge des sociétés de football association ASBL y otros contra Jean-Marc Bosman y otros* <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CELEX:61993J0415:ES:HTML> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].
- EUROPA PRESS. [en línia]. “El Madrid-Barça reune a 9,2 millones de espectadores, el clásico más visto desde 2004” a *La Vanguardia*. 8 de maig de 2008. <http://www.lavanguardia.es/lv24h/20080508/53462101356.html> [Data de consulta: 9 de maig de 2008].
- EUROPA PRESS. [en línia]. “El 59% de los jóvenes utiliza el móvil como dispositivo de entretenimiento” a *Europa Press*. 22 de gener de 2009. <http://www.europapress.es/tecnologia/sector-00055/noticia-59-jovenes-utiliza-movil-dispositivo-entretenimiento-deloitte-20090122121827.html> [Data de consulta: 24 de gener de 2009].
- EUROPA PRESS. [en línia]. “Level 3 adquiere Servecast” a *Invertia*. 12 de juliol de 2007. <http://www.invertia.com/noticias/noticia.asp?idnoticia=1781707> [Data de consulta: 20 de juliol de 2007].
- EUROPA PRESS. [en línia]. “Mediapro lanzará su canal de fútbol en una plataforma de TDT con contenidos de pago” a *Europa Press*. <http://www.europapress.es/tv/noticia-mediapro-preve-plataforma-tdt-contenidos-pago-incluirea-canal-futbol-20080724130643.html> [Data de consulta: 4 d'agost de 2008].
- EUSKADI. [en línia]. “Sistema de indicadores lingüísticos de Euskal Herria”. [http://www1.euskadi.net/euskara\\_adierazleak/indice.apl?hizk=c](http://www1.euskadi.net/euskara_adierazleak/indice.apl?hizk=c) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].
- EXPANSION [en línia]. “TV3 demandará a Sogecable por actuar sin su permiso en la ‘guerra del fútbol’” a *Expansion*. 25 d'octubre de 2007. <http://www.expansion.com/edicion/exp/empresas/medios/es/desarrollo/1050116.html> [Data de consulta: 24 de març de 2008].
- EXPANSION. [en línia]. “Abu Dhabi compra el Manchester City y echa el cierre al culebrón Robinho” a *Expansion*. 2 de setembre de 2008. <http://www.expansion.com/2008/09/02/empresas/1160407.html> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].
- EXPANSION. [en línia]. “Martinsa-Fadesa deja de patrocinar al Deportivo” a *Expansión*. 21 de juliol de 2008.

- <http://www.expansion.com/2008/07/21/empresas/medios/1148367.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. "Estrella Damm, cuatro años más con el Barça" a *fcbarcelona.cat* 19 de gener de 2007. [http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/historic\\_noticies/futbol/07/Gener/n07011908.html](http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/historic_noticies/futbol/07/Gener/n07011908.html) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008]
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres\\_esports/esports/axa\\_winterthur/axa\\_winterthur\\_equip.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres_esports/esports/axa_winterthur/axa_winterthur_equip.html) [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/noticies/club/temporada08-09/12/n081210106523.html> [Data de consulta: 12 de desembre de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres\\_esports/altres\\_esports.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/altres_esports/altres_esports.html) [Data de consulta: 19 de juny de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/botiga/pre\\_home.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/botiga/pre_home.html) [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbonline.tv/default.aspx?uil=ca>. [Data de consulta: 17 d'agost de 2007].
- FC BARCELONA. [en línia]. "R@dio Barça: la locució dels partits, en directe" a *fcbarcelona.cat*. 26 d'agost de 2007. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/noticies/club/temporada07-08/08/n070826100793.html> [Data de consulta].
- FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/empresa.html> [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club\\_empresa/fcb\\_corporate/index.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club_empresa/fcb_corporate/index.html) [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club\\_empresa/fcbtravel/fcbtravel.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/empresa/club_empresa/fcbtravel/fcbtravel.html) [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/barca\\_tv/pre\\_home/pre\\_home.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/barca_tv/pre_home/pre_home.html) [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].
- FC BARCELONA. [en línia]. <http://www.fcbarcelona.com/web/catala/zona-fcb/fcbMOBIL/mobil.html> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

- FC BARCELONA. [en línia]. "Chicago y Nueva York, escenarios de la gira" a *fcbarcelona.cat*. 30 de maig de 2008. <http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/noticias/futbol/temporada07-08/05/n080530104417.html> [Data de consulta: 23 de gener de 2009].
- FC BARCELONA. [en línia]. "Acuerdos con Titan Sports, Sports CN y Eurosoccer" a *fcbarcelona.cat*. 13 de juliol de 2006. [http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic\\_noticias/club/06/Juliol/n06071302.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/castellano/historic_noticias/club/06/Juliol/n06071302.html) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. "Les nostres penyes". [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat\\_penyes/llistat\\_penyes.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat_penyes/llistat_penyes.html) [Data de consulta: 29 de juny de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat\\_penyes/llistat\\_penyes.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/llistat_penyes/llistat_penyes.html) [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/serveis/com\\_crear\\_una\\_penya.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/penyes/serveis/com_crear_una_penya.html) [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. [http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/futbol/temporada\\_07-08/plantilla/plantilla.html](http://www.fcbarcelona.cat/web/catala/futbol/temporada_07-08/plantilla/plantilla.html) [Data de consulta: 24 de juny de 2008].
- FC BARCELONA. [en línia]. "Un xut contra la malaria" a *fcbarcelona.cat*. 4 d'agost de 2008. <http://www.fcbarcelona.com/web/castellano/noticias/club/temporada08-09/08/n080804102703.html> [Data de consulta: 4 de gener de 2009].
- FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION. [en línia]. "Countdown to February 2009: Digital Television Transition (DTV) Coalition Pledges to Alert Consumers About Transition From Analog to Digital TV" a *Dtvtransition.org*. [http://www.dtvtransition.org/index.php?option=com\\_content&task=view&id=22&Itemid=35](http://www.dtvtransition.org/index.php?option=com_content&task=view&id=22&Itemid=35) [Data de consulta: 26 de gener de 2009].
- FEDERAL COMMUNICATIONS COMMISSION. [en línia]. "DTV Transition Premiers in Wilmington, North Carolina" a *News Media Information*. 202/418-0500. <http://www.fcc.gov>. [Data de consulta: 26 de gener de 2009].
- FCF. [en línia]. <http://www.fcf.cat/pub/home.asp> [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].
- FCF. [en línia]. <http://www.fcf.cat/pub/mostrarClub.asp?idClub=15282> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].
- FERRER. M. [en línia]. <http://www.barcelonafans.blogspot.com/> [Data de consulta: 26 d'agost de 2008].
- FREEVIEW. [en línia]. <http://www.freeview.co.uk/about> [Data de consulta: 11 d'octubre de 2007].



- FRIEROS, T. [en línia]. "Marc Ingla: 'Seremos uno de los clubes más ricos del mundo durante muchos años'" a *Sport*. 17 de juliol de 2007. [http://sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=424698&idseccio\\_PK=803&h=](http://sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=424698&idseccio_PK=803&h=) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- FIFA. [en línia]. <http://es.fifa.com/u17worldcup/livecoverage/index.html> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].
- FININVEST. [en línia]. [http://www.fininvest.it/\\_eng/gruppo/struttura.shtml](http://www.fininvest.it/_eng/gruppo/struttura.shtml) [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].
- FORBES. [en línia]. "Forbes Faces: Thomas O. Hicks" a *Forbes*. 23 de març de 2001. [http://www.forbes.com/2001/04/23/0423faceshicks\\_print.html](http://www.forbes.com/2001/04/23/0423faceshicks_print.html). [Data de consulta: 29 de juliol de 2007].
- FUNDACIÓN ESPAÑOLA PARA LA CIENCIA Y LA TECNOLOGÍA. [en línia]. "Las TIC crecieron un 6% en 2007" a *Servicio de Información y noticias científicas*. 13 de juny de 2008. <http://www.plataformasinc.es/index.php/esl/Noticias/Las-TIC-crecieron-un-6-en-2007> [Data de consulta: 26 de juny de 2008].
- FUNDACIÓ PRIVADA CATALANA DE FUTBOL. [en línia]. <http://www.fundaciofcf.cat/galeria.html> [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].
- GARCIA RENESES, A. [en línia]. <http://personal.telefonica.terra.es/web/aito/> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].
- GENERALITAT DE CATALUNYA. [en línia]. <http://www20.gencat.cat/docs/Llengcat/Documents/Dades%20origen%20territori%20i%20poblacio/Altres/Arxius/eulc2003.pdf> [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].
- GONZÁLEZ, E. [en línia]. "Un deporte llamado patrocinio" a *Blanco y Oro*. Núm. 2, Tardor de 2004. <http://blancoyoro.fundacioncruzcampo.com/numeros/n02/02cruzcampo012.htm> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- GRUPO ARBOL. [en línia]. <http://www.grupoarbol.com/index2.html> [Data de consulta: 16 d'agost de 2007].
- GRUPO SANTA MONICA. [en línia]. <http://www.santamonica.es/zope/secciones/partners> [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].
- GRUPO TRUSAM. [en línia]. <http://www.grupotrusam.es/plantilla.php?fichero=corporativo&sec=2&lang=1> [Data de consulta: 18 de juliol de 2007].
- GSM ASSOCIATION. [en línia]. <http://www.gsmworld.com/technology/index.shtml> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

- IMPULSA TDT. [en línia]. <http://www.impulsatdt.es/home/observatorio/indicadores/index.php> [Data de consulta: 26 de gener de 2009].
- INFORTÉCNICA. [en línia]. *Estudio de audiencia "Radio Sevilla FC"*. Barcelona: Infortécnica, novembre de 2008. <http://www.audiencia.org/estf.php?orden=f&muestra=Andalucía> [Data de consulta: 5 de desembre de 2008].
- INFORTÉCNICA. [en línia]. *Estudio de audiencia "Radio Sevilla FC"*. Barcelona: Infortécnica, novembre de 2008. <http://www.audiencia.org/estf.php?orden=f&muestra=Andalucía> [Data de consulta: 5 de desembre de 2008].
- INFORTÉCNICA. [en línia]. *Estudio de audiencia "Radio Betis"*. Barcelona: Infortécnica, octubre de 2008. <http://www.audiencia.org/estf.php?orden=f&muestra=Andalucía> [Data de consulta: 5 de novembre de 2008].
- IN-STAT. [en línia]. <http://www.instat.com/newmk.asp?ID=1793> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].
- INSTITUTO GALLEGO DE ESTADÍSTICA. [en línia]. "Información estadística por temas". [http://www.ige.eu/web/mostrar\\_actividade\\_estadistica.jsp?idioma=es&codigo=0206002001](http://www.ige.eu/web/mostrar_actividade_estadistica.jsp?idioma=es&codigo=0206002001) [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. [en línia]. *Encuesta sobre Equipamiento y Uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en hogares 2008*. Madrid: INE, 2008. <http://www.ine.es/jaxi.tabla.do>. [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- INTERNET WORLD STATS. [en línia]. <http://www.internetworldstats.com/stats.htm> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- JP POWER AND ASSOCIATES. [en línia]. *Gíreles Satellite and Broadcasting Newsletter* a Goliath. Business Knowledge on Demand. 1 d'agost de 2005. [http://goliath.ecnext.com/coms2/summary\\_0199-4638116\\_ITM](http://goliath.ecnext.com/coms2/summary_0199-4638116_ITM) [Data de consulta: 4 de juny de 2007].
- LAFRAYA, C. [en línia]. "Los equipos de fútbol acumulan una deuda cercana a los 3.000 millones" a *La Vanguardia*. 7 de gener de 2009. <http://www.lavanguardia.es/economia/noticias/20090107/53612545684/los-equipos-de-futbol-acumulan-una-deuda-cercana-a-los-3.000-millones.html> [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].
- LA GACETA DE LOS NEGOCIOS. [en línia]. "El España-Rússia, nuevo récord de audiencia" a *La Gaceta de los Negocios*. 27 de juny de 2008. [http://www.gaceta.es/27-06-2008+espana-rusia\\_nuevo\\_record\\_audiencia,noticia,51,51,24590](http://www.gaceta.es/27-06-2008+espana-rusia_nuevo_record_audiencia,noticia,51,51,24590) [Data de consulta: 29 de juny de 2008].

- LAMBDASTREAM. [en línia]. "Lambdastream lanza dos canales de TV por Internet: [www.canaldeportivo.tv](http://www.canaldeportivo.tv) y [www.coruna.tv](http://www.coruna.tv)". [http://www.lambdastream.com/lambda/news/07\\_newchannels?l=ES](http://www.lambdastream.com/lambda/news/07_newchannels?l=ES) [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].
- LA VOZ DE GALICIA. [en línia]. <http://www.lavozdegalicia.es/portada/index.htm> [Data de consulta: 1 de novembre de 2008].
- LEVANTE. [en línia]. "Valencia Experience por Toyota" a *Levante-emv.com*. 16 de maig de 2008. [http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008051600\\_11\\_447041\\_\\_Deportes-Valencia-Experience-Toyota](http://www.levante-emv.com/secciones/noticia.jsp?pRef=2008051600_11_447041__Deportes-Valencia-Experience-Toyota) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- LIDER DIGITAL. [en línia]. "Telefónica alcanza el 97,9 por ciento de su filial chilena" a *LiderDigital.com*. 12 de gener de 2009. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=66683](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=66683) [Data de consulta: 24 de gener de 2009].
- LIDER DIGITAL. [en línia]. "Sky consigue los derechos de otro paquete de partidos de la Premier League" a *LiderDigital.com*, 13 de febrer de 2009. <http://www.liderdigital.com/noticias/noticias.php?fecha=2009-02-11&categoria=Multimedia> [Data de consulta: 13 de febrer de 2009].
- LIDER DIGITAL. [en línia]. "El Congreso de los Estados Unidos aprueba el retraso del apagón analógico" a *LiderDigital.com*, 6 de febrer de 2009. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=67450](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=67450) [Data de consulta: 6 de febrer de 2009].
- LIDER DIGITAL [en línia]. "TVC señala que el Juzgado avala su posición ante el enfrentamiento entre Sogecable i Mediapro por los derechos del fútbol" a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=552316](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=552316) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- LIDER DIGITAL [en línia]. "Audiovisual Sport (AVS) decide no acudir a la reunión convocada por la Liga de Fútbol Profesional" a *LiderDigital.com*. 15 d'octubre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=55269](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=55269) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- LIDER DIGITAL [en línia]. "El Juzgado nº 36 de Madrid rechaza también las medidas cautelares de Mediapro a AVS" a *LiderDigital.com*. 8 de novembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=55949](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=55949) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- LIDER DIGITAL [en línia]. "Las cámaras de Audiovisual Sport se quedaron fuera del Camp Nou este fin de semana" a *LiderDigital.com*. 24 de setembre de 2007.

[http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=54687](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=54687) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

LIDER DIGITAL [en línia]. “La LFP fija el partido Murcia-Real Madrid para el sábado 24 en abierto, en contra del criterio de AVS” a *LiderDigital.com*. 11 de novembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=56227](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=56227) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

LIDER DIGITAL [en línia]. “La Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (CCMA) se pronuncia sobre las actuaciones de Sogecable en el seno de AVS” a *LiderDigital.com*. 12 de diciembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=56840](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=56840) [Data de consulta: 24 de març de 2008].

LIDER DIGITAL [en línia]. “El juzgado rechaza las medidas cautelares solicitadas por TV3 para impedir que AVS venda los derechos internacionales de la Liga” a *LiderDigital.com*. 20 de diciembre de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=57056](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=57056) [Data de consulta: 24 de març de 2008].

LIDER DIGITAL [en línia]. “Audiovisual Sport ampliará hoy su demanda contra Mediapro por emitir partidos sin su autorización” a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=539796](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=539796) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

LIDER DIGITAL [en línia]. “Audiovisual Sport amplía la demanda interpuesta contra Mediapro” a *LiderDigital.com*. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=5399](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=5399) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

LIDER DIGITAL [en línia]. “Desestiman las medidas cautelares que había solicitado Audiovisual Sport” a *LiderDigital.com*. 31 d'agost de 2007. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=54061](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=54061) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

LIDER DIGITAL. [en línia]. “GOL TV emitirá en directo el próximo domingo el Atlético-Valladolid” a *LiderDigital.com*, 19 de setembre de 2008. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=63834](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=63834) [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

LIDER DIGITAL. [en línia]. “GOL TV emitirá en directo el próximo domingo el Atlético-Valladolid” a *LiderDigital.com*, 19 de setembre de 2008. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=63834](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=63834) [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

LIDER DIGITAL. [en línia]. "Cuatro hace historia con la Eurocopa más vista" a *LíderDigital.com*. 1 de juliol de 2008. [http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=62266](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=62266) [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

LNFP. [en línia]. [www.lfp.es](http://www.lfp.es) [Data de consulta: 15 de maig de 2008].

LNFP. [en línia]. "El impacto total del sector del fútbol profesional en la economía española supera los 8.000 millones de euros" a LNFP. <http://www.lfp.es> [Data de consulta: 23 d'abril de 2008].

LONGHI-BRACAGLIA, I.; RUIZ, V. [en línia]. "El Gobierno abre la puerta a la TDT de pago" a *El Mundo*. 8 d'abril de 2009. <http://www.elmundo.es/elmundo/2009/04/08/comunicacion/1239201990.html> [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].

MANCHESTER UNITED. [en línia]. <http://downloads.manutd.com/ringtones.aspx?type=TALK> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

MANAGING SPORT. [en línia]. "Estrella Damm seguirá como patrocinador oficial del Espanyol cuatro años más" a *Managing Sport*. 8 d'abril de 2008. [http://www.managingsport.com/estrella\\_damm\\_seguir%C3%A1\\_como\\_patrocinador\\_oficial\\_del\\_espanyol\\_cuatro\\_%C3%B1os\\_m%C3%A1s](http://www.managingsport.com/estrella_damm_seguir%C3%A1_como_patrocinador_oficial_del_espanyol_cuatro_%C3%B1os_m%C3%A1s) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

MARCA. [en línia]. <http://www.marca.com> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].

MARCA. [en línia]. "Ono Estadi, nuevo nombre de Son Moix" a *Marca.com*. 17 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/mallorca/es/desarrollo/671768.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/mallorca/es/desarrollo/671768.html) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

MARCA [en línia]. "El Barcelona se hace de oro gracias al contrato con Mediapro" a *Marca.com*. 15 de juliol de 2006. [http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a\\_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html](http://www.marca.com/edicion/marca/futbol/1a_division/barcelona/es/desarrollo/659830.html) [Data de consulta: 23 de març de 2008].

MARKETING DIRECTO. [en línia]. "Bwin será el próximo patrocinador del Real Madrid" a *Marketing Directo*. 6 de juny de 2007. <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=23220> [Data de consulta: 23 de gener de 2009].

MARKETING DIRECTO. [en línia]. "La marca Beckham podría estar viviendo sus últimos días de gloria" a *Marketing Directo*. 13 de juliol de 2006. <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=19370> [Data de consulta: 24 de juny de 2008].

- MASNOU, A; ROSELL, C. [en línia]. "Laporta viaja hoy a EEUU para escuchar la propuesta" a *Sport.es*. 3 de setembre de 2008. [http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=540689&idseccio\\_PK=803](http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=540689&idseccio_PK=803) [Data de consulta: 4 de gener de 2009].
- MEDIAPRO. [en línia]. <http://www.mediapro.es/cat/catala.htm> [Data de consulta: 2 de gener de 2009].
- MEDIA PUNTA. [en línia]. <http://www.mediapunta.es/> [Data de consulta: 17 d'agost de 2008].
- MEEK, James. [en línia]. "La misteriosa historia de Roman Abramovich, el joven multimillonario ruso que compró el Chelsea" a *Clarín*. 28 de juliol de 2003. <http://www.clarin.com/diario/2003/07/28/t-595956.htm> [Data de consulta: 22 de desembre de 2008].
- MINISTERIO DE LA PRESIDENCIA [en línia]. "Economía y Hacienda. Autorizadas las operaciones de concentración de Audiovisual Sport por parte de Sogecable y del Grupo Alambra por Mahon". <http://www.la-moncloa.es> [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- MONTALVO, J. [en línia]. "Golpe de Mediapro en los derechos del fútbol" a *Expansión*. 3 de juliol de 2007. <http://www.expansion.com/edicion/exp/empresas/es/desarrollo/1012264.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- MONTALVO, J. [en línia]. "Prisa pone a la venta Digital+ para reducir su endeudamiento" a *Expansión.com*, 23 de maig de 2008. <http://www.expansion.com/edicion/exp/mercados/es/desarrollo/1126710.html> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].
- MONTI, M. [en línia]. "Subject: Case COMP/37 806: ENIC/UEFA". Bursel-les: CE, 2002. <http://ec.europa.eu/competition/antitrust/cases/decisions/37806/en.pdf> [Data de consulta: 19 de desembre de 2008].
- MORENO, M. [en línia]. "La final España-Alemania, lo más visto de la historia con 14,4 millones de telespectadores" a *ABC*. 1 de juliol de 2008. [http://www.abc.es/20080701/radio-television-radio-television/final-espana-alemania-visto\\_200807010256.html](http://www.abc.es/20080701/radio-television-radio-television/final-espana-alemania-visto_200807010256.html) [Data de consulta: 1 de juliol de 2008].
- NASPERS. [en línia]. [http://nasperswiki.24.com/index.php/Print\\_Media:\\_Titan](http://nasperswiki.24.com/index.php/Print_Media:_Titan). [Data de consulta: 29 de desembre de 2008].
- NCTA. [en línia ]. <http://www.ncta.com/Statistic/Statistic/Statistics.aspx?mode=print> [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- NDS. [en línia]. [http://www.nds.com/pdfs/Smart\\_Card\\_Personalization.pdf](http://www.nds.com/pdfs/Smart_Card_Personalization.pdf) [Data de consulta: 27 d'agost de 2007].

- NEW ORLEANS HORNETS. [en línia]. "Charter Communications & Cox Sports Television Announce Multi-Year Affiliation Agreement" a *Nba.com/hornets*. [http://www.nba.com/hornets/news/charter\\_031208.html](http://www.nba.com/hornets/news/charter_031208.html) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].
- NOTICIASDOT.COM. [en línia]. "Los goles del Mundial se verán en los móviles de Japón y Corea" a *Noticiasdot.com*. 1 de juny de 2002. <http://www2.noticiasdot.com/publicaciones/2002/0602/0106/noticias0106/noticias0106-10.htm> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].
- NOTICIAS.COM. [en línia]. "La construcción crece un 5,8% en España pese a las subidas de tipos y endeudamiento" a *Noticias.com*. Maig de 2007. <http://www.noticias.com/noticia/construccion-crece-58-espana-pese-subidas-tipos-y-endeudamiento-2gi.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- NOTICIAS.INFO. [en línia]. "RCD Español. 10 años de Sánchez Llibre" a *Agencia Internacional de Noticias*, 27 de juny de 2007. [http://www.noticias.info/archivo/2007/200706/20070627/20070627\\_296456.shtm](http://www.noticias.info/archivo/2007/200706/20070627/20070627_296456.shtm) [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].
- N.T.L. [en línia]. [http://allyours.virginmedia.com/html/dtv/sports\\_channels.html](http://allyours.virginmedia.com/html/dtv/sports_channels.html) [Data de consulta: 24 de gener del 2009].
- ONLINE PUBLISHERS ASSOCIATION. [en línia]. "Four-Year Análisis of Online Publishers Association Internet Activity Index Shows Sustained Growth for Online Content" a *Online Publishers Association*, 13 d'agost de 2007. <http://www.online-publishers.org/?pg=press&dt=081307> [Data de consulta: 19 d'agost de 2007].
- PARLAMENT EUROPEU. [en línia]. "El Parlament Europeu aprova reduir els preus de les trucades a mòbils a l'estranger" a *Agència Catalana del Consum*. [http://www.consum.cat/ecofin\\_webacc/AppJava/uploads/23-MAIG-Roaming.pdf](http://www.consum.cat/ecofin_webacc/AppJava/uploads/23-MAIG-Roaming.pdf) [Data de consulta: 24 de gener de 2009]
- PARLAMENT EUROPEU. [en línia]. "El PE pide igualar la lucha contra el dopaje al combate contra el tráfico de drogas". [http://www.europarl.europa.eu/news/expert/infopress\\_page/041-28228-128-05-19-906-20080430IPR28013-07-05-2008-2008-true/default\\_es.htm](http://www.europarl.europa.eu/news/expert/infopress_page/041-28228-128-05-19-906-20080430IPR28013-07-05-2008-2008-true/default_es.htm) [Data de consulta: 24 de juny de 2008].
- PARRADO, J. [en línia]. "Disney quiere quedarse con todo el portal Infoseek" a *El Mundo*. 9 de juny de 1999. <http://www.elmundo.es/navegante/99/junio/09/disney.html> [Data de consulta: 18 d'agost de 2007].
- PASTOR, J. [en línia]. "Facebook vale 4000 millones de dólares" a *The Inquirer*. 12 de novembre de 2008. <http://www.theinquirer.es/2008/11/12/facebook-vale-4000-millones-de-dolares.html> [Data de consulta: 23 de gener de 2008].

PPB MERITXELL. [en línia]. <http://www.pbbmeritxell.com/Historic.htm> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].

PENYA ALMOGÀVERS. [en línia]. <http://www.almogavers.cat/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=1> [Data de consulta: 19 d'agost de 2008].

PÚBLICO. [en línia]. "Mediapro adquiere los derechos de la Champions League de pago entre 2009 y 2012" a *Público*. 11 de juliol de 2008. <http://www.publico.es/133707/mediapro/adquiere/derechos/champions/league/pago/2009/2012> [Data de consulta: 8 d'agost de 2008].

PÚBLICO. [en línia]. "Competencia avala los contratos de Mediapro" a *Público*. 3 de setembre de 2008. <http://www.mediapro.es/cat/catala.htm> [Data de consulta: 19 de setembre de 2008].

RADIO CATALUNYA. [en línia]. "El web del Barça disponible en set idiomas" a Radio Catalunya. 19 de novembre de 2007. <http://www.radiocatalunya.ca/noticia/4486/imprimir/> [Data de consulta: 28 de desembre de 2008].

REAL BETIS BALOMPIÉ. [en línia]. <http://www.realbetisbalompie.es/> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

REAL BETIS BALOMPIÉ. [en línia]. <http://es.youtube.com/realbetisbalompietv> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].

RCD ESPANYOL. [en línia]. <http://www.rcdespanyol.cat/> [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].

RCD ESPANYOL. [en línia]. <http://www.rcdespanyolmobile.com/> [Data de consulta: 16 d'agost de 2008].

REAL MADRID [en línia]. [http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Santiago\\_Bernabeu/1193041001579/GenericoContenedor/Aforo\\_VIP.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Santiago_Bernabeu/1193041001579/GenericoContenedor/Aforo_VIP.htm) [Data de consulta: 26 de desembre de 2008].

REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Home> [Data de consulta: 19 de juny de 2008].

REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1193040523919/TiendaRM/Tienda.htm> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

REAL MADRID. [en línia]. <http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/1193040475259/1193041253898/LandingPages/1193041253898.htm> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].



- REAL MADRID. [en línia].  
<http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Club/1193040475224/PalmaresTotal/Palmares.htm> [Data de consulta: 13 d'agost de 2008].
- REAL MADRID. [en línia].  
[http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Primer\\_Equipo/1193040475259/Plantilla/Plantilla.htm](http://www.realmadrid.com/cs/Satellite/es/Primer_Equipo/1193040475259/Plantilla/Plantilla.htm) [Data de consulta: 24 de juny de 2008].
- REGISTRO MERCANIL DE SEVILLA. [en línia]. "Datos generales".  
<file:///C:/Documents%20and%20Settings/XP/Configuraci%F3n%20local/Archivos%20temporales%20de%20Internet/Content.IE5/KN000UTA/InformacionMercantil.html#especiales> [Data de consulta: 18 d'agost de 2008].
- REUTERS. [en línia]. "Los madrileños podrán escoger por Internet el logotipo de Madrid 2016" a *LiderDigital.com*. 31 d'agost de 2007.  
[http://www.liderdigital.com/noticias/detalle\\_noticia.php?id\\_noticia=54088](http://www.liderdigital.com/noticias/detalle_noticia.php?id_noticia=54088) [Data de consulta: 1 de setembre de 2007].
- RFEF. [en línia]. <http://www.rfef.es/index.jsp?nodo=50> [Data de consulta: 12 d'agost de 2008].
- RODRÍGUEZ. M. [en línia]. "Telecinco compra el Villarreal-Barça en un nuevo episodio de la guerra del fútbol" a *El Diario Montañés.es* 20 d'octubre de 2007.  
<http://www.eldiariomontanes.es/20071020/television/telecinco-compra-villarreal-barca-20071020.html> [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- RSCA. [en línia]. <http://www.rsc-tv.be/> [Data de consulta: 12 d'agost de 2008].
- RUIZ, M. [en línia]. "Malcolm Glazer se hace con el control del Manchester United" a *El Mundo*. 14 de maig de 2005.  
[http://elmundodeporte.elmundo.es/elmundodeporte/2005/05/12/futbol\\_internacional/1115910696.html](http://elmundodeporte.elmundo.es/elmundodeporte/2005/05/12/futbol_internacional/1115910696.html) [Data de consulta: 3 d'agost de 2007].
- RUIZ DEL ARBOL, A i SÁNCHEZ VEGA, G. [en línia]. "BenQ raya el fura de juego con el Real Madrid" a *Cinco Días*. 3 de novembre de 2006.  
[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/BenQ/raya/fuera/juego/Real/Madrid/cdsemp/20061103cdscdsemp\\_4/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/BenQ/raya/fuera/juego/Real/Madrid/cdsemp/20061103cdscdsemp_4/Tes/) [Data de consulta: 17 d'agost de 2007].
- SACRAMENTO KINGS [en línia]. "Malooof Family Biographers".  
[http://www.nba.com/kinas/news/Joe\\_and\\_Gavin\\_Maloof\\_Bio.html](http://www.nba.com/kinas/news/Joe_and_Gavin_Maloof_Bio.html). [Data de consulta: 17 de juliol de 2007].
- SÁNCHEZ VEGA, G. [en línia]. "El Real Madrid negocia el patrocinio de Bwin, a la que denunció en 2005" a *Cinco Días*. 5 de juny de 2007.  
[http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/negocia/patrocinio/Bwin/denunciao/2005/cdscdi/20070605cdscdiemp\\_10/Tes/#](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Real/Madrid/negocia/patrocinio/Bwin/denunciao/2005/cdscdi/20070605cdscdiemp_10/Tes/#) [Data de consulta: 16 d'agost de 2007].

- SÁNCHEZ VEGA, G. [en línia]. "El G-14 promueve una gran asociación de clubes de fútbol para presionar a la UEFA" a *Cinco Días*. 16 de noviembre de 2007. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/G14/promueve/gran/asociacion/clubes/futbol/presionar/UEFA/cdscdi/20071116cdscdiemp\\_15/Tes/#](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/G14/promueve/gran/asociacion/clubes/futbol/presionar/UEFA/cdscdi/20071116cdscdiemp_15/Tes/#) [Data de consulta: 23 de juny de 2008].
- SANG CULÉ COR CATALÀ. [en línia]. <http://www.sangcule.org/entrevistes/entrevista.html> [Data de consulta: 22 d'agost de 2008].
- SANG CULE COR CATALA. [en línia]. <http://www.sangcule.org/Novabotiga/botiga.html> [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].
- SANZ, F. [en línia]. "Hacienda embarga los ingresos televisivos de ocho equipos de fútbol" a *Cinco Dias*. 17 de juny de 2003. [http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Hacienda/embarga/ingresos/televisivos/equipos/futbol/cdsemp/20030617cdscdiemp\\_1/Tes/](http://www.cincodias.com/articulo/empresas/Hacienda/embarga/ingresos/televisivos/equipos/futbol/cdsemp/20030617cdscdiemp_1/Tes/) [Data de consulta: 7 d'agost de 2008].
- SATCESC. [en línia]. "Ranking de las televisiones de pago" a *SatCesc.com*. 25 de gener de 2009. <http://www.satcesc.com/plataformas.htm> [Data de consulta: 25 de gener de 2009].
- SENSEIT AB. [en línia]. "Costumers References" [http://imobile.se/default\\_eng.php?p=htm\\_eng/references](http://imobile.se/default_eng.php?p=htm_eng/references) [Data de consulta: 1 d'octubre de 2007].
- SERVIMEDIA. [en línia]. "Vivienda. El sector inmobiliario cierra un 2008 de crisis y se prepara para un 2009 aún más difícil" a *El Economista.es*. 30 de desembre de 2008. <http://www.economista.es/economia/noticias/945383/12/08/Vivienda-el-sector-inmobiliario-cierra-un-2008-de-crisis-y-se-prepara-para-un-2009-aun-mas-dificil.html> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- SEVILLA FC. [en línia]. [www.sevillafc.es](http://www.sevillafc.es) [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/medios.php?op=rad](http://www.sevillafc.es/_www/medios.php?op=rad) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].
- SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/medios.php?op=tv](http://www.sevillafc.es/_www/medios.php?op=tv) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].
- SEVILLA FC. [en línia]. "Vizcaino: 'El Sevilla tendrá el tercer mejor patrocinio pagado de la Liga" a *Sevillafc.es*. 12 d'agost de 2008. [http://www.sevillafc.es/\\_www/actualidad.php?op=not&id=11576](http://www.sevillafc.es/_www/actualidad.php?op=not&id=11576) [Data de consulta: 1 de gener de 2009].
- SEVILLA FC SAD. [en línia]. [http://www.sevillafc.es/\\_www/club.php?op=his21](http://www.sevillafc.es/_www/club.php?op=his21) [Data de consulta: 4 d'agost de 2007].
- SEVILLA FC. [en línia]. <http://www.sevillafc.es/tienda0405/> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].

- SMILOVITZ, E.M. [en línia]. "El Real Madrid prepara el lanzamiento de una emisora de radio en FM e internet" a *Abc*, 17 de setembre de 2007. <http://www.abc.es/20080819/radio-television-radio-television/real-madrid-prepara-lanzamiento-20080819.html> [Data de consulta: 17 de setembre de 2008].
- SOGECABLE [en línia]. "Comunicado de prensa de Audiovisual Sport (en relación a la rueda de prensa de Mediapro el 5 de julio". 6 de juliol de 2007. [http://www.sogecable.es/prensa\\_desarrollo.html?np=573348&id=19&lang=ES&item=I116](http://www.sogecable.es/prensa_desarrollo.html?np=573348&id=19&lang=ES&item=I116) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- SOGECABLE [en línia]. "Comunicado de prensa de Audiovisual Sport (en relación a la rueda de prensa de Mediapro el 5 de julio". 6 de juliol de 2007. [http://www.sogecable.es/prensa\\_desarrollo.html?np=573348&id=19&lang=ES&item=I116](http://www.sogecable.es/prensa_desarrollo.html?np=573348&id=19&lang=ES&item=I116) [Data de consulta: 23 de març de 2008].
- SPORTBUSINESS.COM. [en línia]. "Euro 2008 final to generate €300 million" a *Sport Business*. 30 de juny de 2008. <http://www.sportbusiness.com/news/167398/euro-2008-final-to-generate-300-million> [Data de consulta: 1 de juliol de 2008].
- SPORTBUSINESS. [en línia]. "PGA.com sets record streaming and traffic numbers" a *Sportbusiness.com*. 16 d'agost de 2007. <http://www.sportbusiness.com/news/162389/pga-com-sets-record-streaming-and-traffic-numbers> [Data de consulta: 16 d'agost de 2007].
- SPORTBUSINESS. [en línia]. "Top Spanish clubs most popular in Europe" a *Sportbusiness.com*. 27 de febrer de 2008. <http://www.sportbusiness.com/news/166265/top-spanish-clubs-most-popular-in-europe> [Data de consulta: 5 d'agost de 2008].
- SPORTBUSINESS. [en línia]. "Real Madrid has highest brand value in Europe" a *Sportbusiness*. 29 de setembre de 2007. <http://www.sportbusiness.com/news/162596/real-madrid-has-highest-brand-value-in-europe> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].
- SPORTBUSINESS. [en línia]. "Real Madrid to launch Japanese mobile website" a *SportBusiness*. 11 d'agost de 2008. <http://www.sportbusiness.com/news/167643/real-madrid-to-launch-japanese-mobile-website> [Data de consulta: 14 d'agost de 2008].
- STATISTICS CANADA. [en línia]. "Information and Communication Technology". [http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.pgm?Lang=E&SP\\_Action=Theme&SP\\_ID=2256&SP\\_Mode=2](http://cansim2.statcan.gc.ca/cgi-win/cnsmcgi.pgm?Lang=E&SP_Action=Theme&SP_ID=2256&SP_Mode=2) [Data de consulta: 16 de gener de 2009].
- TELEFONICA. [en línia]. <http://www.telefonica.es/acercadetelefonica/esp/1descripcion/actividad.shtml> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

- TELEVISA. [en línia]. *2006 Annual Report*. México DF: Televisa, 2006  
<http://www.esmas.com/televisainversionistas/eng/> [Data de consulta: 15 agost 2007].
- TERRA. [en línia]. "Club cubre exterior El Sadar con pancartas deportivas del equipo" a *Terra*. 13 de febrer de 2003. <http://www.terra.com/deportes/articulo/html/fox7550.htm>  
[Data de consulta: 3 d'agost de 2008].
- TIME WARNER CABLE. [en línia].  
<http://www.timewarnercable.com/corporate/products/digitalcable/digitalsportspackage2.html> [Data de consulta: 24 de gener de 2009].
- TORRES, D. [en línia]. "Los clubes adeudan 627 millones a Hacienda" a *El País*. 5 de febrer de 2009.  
[http://www.elpais.com/articulo/deportes/clubes/adeudan/627/millones/Hacienda/elpepid/20090205elpepid\\_9/Tes/](http://www.elpais.com/articulo/deportes/clubes/adeudan/627/millones/Hacienda/elpepid/20090205elpepid_9/Tes/) [Data de consulta: 9 d'abril de 2009].
- UEFA. [en línia]. "Comienza una nueva era".  
<http://es.uefa.com/uefa/keytopics/kind=4096/newsid=648374.html> [Data de consulta: 23 de juny de 2008].
- UEFA. [en línia]. <http://www.uefa.com/competitions/ucl/history/season=2006/intro.html>  
[Data de consulta: 14 de novembre de 2007].
- UNDERSTANDING & SOLUTIONS. [en línia]. "Digital Television Decision. Switching on to Analogue Switch off". Març de 2007. <http://www.uands.com/press.asp> [Data de consulta: 6 de juny de 2007].
- UNIÓ EUROPEA. [en línia]. "Versión consolidada del Tratado de la Comunidad Europea (2002)" a *Diario Oficial de las Comunidades*. Núm. C 325. Brusel·les: Unió Europea, 2002. [http://europa.eu.int/eur-lex/es/archive/2002/c\\_32520021224es.html](http://europa.eu.int/eur-lex/es/archive/2002/c_32520021224es.html) [Data de consulta: 5 d'agost de 2007].
- VALENCIA CF. [en línia].  
[http://www.valenciacf.com/es/Home/\\_data/VideosDestacados.html](http://www.valenciacf.com/es/Home/_data/VideosDestacados.html) [Data de consulta: 27 de desembre de 2008].
- VALENCIA CF. [en línia].  
<http://217.116.5.146/encuestas/listEnc.asp?Idioma=3&IdBanner=Aleatorio> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].
- VALENCIA CF. [en línia]. <http://www.valenciacf.com/es/VcfMestalla/> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].
- VALENCIA CF. [en línia].  
<http://217.116.5.146/Lanzador/LanzaHTM.asp?Pagina=club\palm.htm&Idioma=3&IdBanner=Aleatorio> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].
- VALENCIA CF. [en línia]. <http://www.valenciacf.com/es/CiudadDeportiva/> [Data de consulta: 31 de desembre de 2008].

VILLARREAL CF. [en línia]. <http://www.villarrealcf.es/> [Data de consulta: 15 d'agost de 2008].

VODAFONE. [en línia]. <http://www.vodafone.com/start/sponsorship/f1.html> [Data de consulta: 15 d'agost de 2007].

WAYMOVIL.NET. [en línia]. "El mundial de futbol en tu móvil" a WayMovil.net. Maig de 2002. [http://www.waymovil.net/root/guia\\_wap\\_saber\\_1865.htm](http://www.waymovil.net/root/guia_wap_saber_1865.htm) [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

YAMGO. [en línia]. <http://www.yamgo.com> [Data de consulta: 20 d'agost de 2007].

YELL. [en línia]. <http://www.yellgroup.com/espanol/acercadeyell-yellgroup-nuestrasoperaciones> [Data de consulta: 29 de juliol de 2007].

ZARATE, O; FUENTES, R. [en línia]. "Bwin será patrocinador del Real Madrid" a *TuPatrocinio.com*. 31 de maig de 2007. <http://www.tupatrocinio.com/noticia.cfm?noticia=421> [Data de consulta: 1 de gener de 2009].

#### *9.5. Fonts orals: Entrevistes del treball de camp*

ANDREU, X. Entrevista al director de Comunicació del RCD Espanyol. Barcelona, 11 d'abril de 2008.

ARTIGAS, P. Entrevista al director general d'Audiovisual Sport (1997-2002). Barcelona, 17 de febrer de 2009.

BARQUERO, S. Entrevista personal a Susana Barquero, responsable de publicacions de la RFEF. Las Rozas, 25 d'abril de 2008.

BONAREU, J. Entrevista personal. Àrea de drets de televisió de Mediapro. Barcelona, 28 de gener de 2009.

ESCRIBANO, J. Entrevista personal al responsable web del València CF. València, 17 de desembre de 2008.

FERNÁNDEZ, X. Entrevista personal al responsable web i cap de premsa de l'Athletic Club de Bilbao. Bilbao, 2 de maig de 2008.

FERRER, M. Entrevista personal al president de la Penya Almogàvers. Terrassa, 25 d'agost de 2008.

GIMÉNEZ, J. Entrevista personal al delegat al Consell Consultiu de Penyes del FC Barcelona, membre del grup de treball d'animació. Ripollet, 26 de juny de 2008.

LARREA, J. Entrevista personal al responsable de publicacions i cap de premsa del Athletic Club de Bilbao. Bilbao, 2 de maig de 2008.

LARRIBA, I. Entrevista personal al director de Comunicació del Real Betis Balompié. Sevilla, 4 de març de 2008.

- LLORET, C. Entrevista personal a la responsable de publicacions del València CF. València, 22 de maig de 2008.
- MORENO, M.A. Entrevista personal al director de SFC Radio y SFC Televisión. Sevilla, 18 de novembre de 2006.
- NAVARRO, A. Entrevista personal al cap de premsa del València CF. València, 22 d'abril de 2008.
- NICOLÁS, E., de. Entrevista al responsable web de la RFEF. Las Rozas, 25 d'abril de 2008.
- PEREZ, G. Entrevista personal al cap de premsa del CA Osasuna. Pamplona, 18 de març de 2008.
- RUIZ, M. Entrevista personal al director de Comunicació de la FCF. Barcelona, 26 de març de 2008.
- SALSAS, J. Entrevista al president de la PBB Meritxell. Barcelona, 25 de juny de 2008.
- SANTAMARIA, J.C. Entrevista personal al cap de premsa de la LNFP. Madrid, 24 d'abril de 2008.
- SOLSONA, M. Entrevista personal a la cap de premsa del Vila-real CF. Vila-real, 23 de maig de 2008.
- SORIANO, B. Entrevista personal. Departament de Comunicació del València CF. València, 22 de maig de 2008.
- VALLE, T. Entrevista al responsable general del grup Dracs 1991 Supporters Palau Blaugrana. Mollet del Vallès, 5 de juliol de 2008.
- VILLAREJO, L. Entrevista personal al director adjunt de Comunicació del Real Madrid. Madrid, 24 d'abril de 2008.
- VIVES, M. A. Entrevista personal al president de la penya Sang Culé Cor Català. Barcelona, 14 de juliol de 2008.

*9.6. Fons orals: Entrevistes complementàries al treball de camp*

- BESA, R. Entrevista personal al cap d'esports d'*El País*. Barcelona, 15 de juliol de 2008.
- FERNÁNDEZ, G. Entrevista personal al director de l'empresa Microjocs. Barcelona, 6 de octubre de 2006.
- GAILLARD, W. Entrevista personal amb el Senior Advisor del president de la UEFA, Michel Platini. Brussel·les, 17 de juny de 2007.
- INGLA, M. Entrevista personal al vicepresident, encarregat de l'àrea de màrqueting del FC Barcelona. Barcelona, 14 de setembre de 2007.
- LAFUENTE, N. Entrevista personal al director de Comunicació del Recreativo de Huelva. Huelva, 21 d'octubre de 2007.

MIRALLES, S. Entrevista personal al director de la Corporació Catalana Interactiva. Vic, 7 de novembre de 2007.

MOLLER, M. Entrevista personal al professor de la Universitat de Sydney. Sydney, 4 de setembre de 2007.

MORENO, M.A. Entrevista personal al director de SFC Radio y SFC Televisión. Sevilla, 30 d'octubre de 2007.

PUJOL, E. Entrevista personal al director de Barça TV. Barcelona, 12 de març de 2006.

ROSES, J. Entrevista personal al director d'Activa Multimèdia. Esplugues de Llobregat, 18 de juliol de 2007.

VELÁZQUEZ, J. Entrevista amb el secretari del Consell d'Administració d'Unidad Editorial. Madrid, 4 de setembre de 2007.

VOTO, C. Entrevista al director de *Deport Sport*. A Coruña, 29 d'octubre de 2008.

## 10. Índex de figures

### *Introducció*

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 0.1.</b> Palmarès internacional dels clubs de la mostra tipològica. . . . . | 19 |
|---|----|

### *Capítol 3.*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 3.1.</b> Classificació de Productes i Serveis TIC segons l'OCDE. . . . .  | 48  |
| <b>Figura 3.2.</b> Taxa de penetració d'Internet en els països del G-8, Xina i Espanya. . . . .   | 66  |
| <b>Figura 3.3.</b> Mapa percentual sobre els usuaris d'Internet al món. . . . .   | 67  |
| <b>Figura 3.4.</b> Usos d'Internet a Espanya. . . . .   | 71  |
| <b>Figura 3.5.</b> Difusió global de les línies telefòniques fixes i mòbils. . . . .  | 77  |
| <b>Figura 3.6.</b> Penetració de telefonia mòbil en diverses zones del planeta. . . . .   | 78  |
| <b>Figura 3.7.</b> Índex de penetració i comparació entre països entre als anys 2007 i 2008 de la telefonia mòbil en la UE dels 27. . . . .             | 78  |
| <b>Figura 3.8.</b> Beneficis al tancament dels exercicis 2006 i 2007 (en milions d'euros) de les sis operadores de telefonia més grans del món. . . . . | 82  |
| <b>Figura 3.9.</b> Comparativa d'usos (en %) del telèfon mòbil entre cinc països occidentals. . . . .   | 93  |
| <b>Figura 3.10.</b> Evolució de les subscripcions a la televisió per cable del paquet bàsic als EUA. . . . .  | 104 |
| <b>Figura 3.11.</b> Llistat dels principals operadors de cable dels EUA. . . . .  | 107 |
| <b>Figura 3.12.</b> Llistat de les principals plataformes de TVS-pagament europees. . . . .   | 113 |
| <b>Figura 3.13.</b> Evolució del nombre de subscripcions a les plataformes de televisió per satèl·lit als EUA. . . . .                                  | 120 |
| <b>Figura 3.14.</b> Quadre resum de la penetració (%) i els terminis d'introducció a la TDT dels principals països occidentals. . . . .                 | 125 |

### *Capítol 4.*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 4.1.</b> Exemplificació de la relació entre actors del complex mediàtic i esportiu global. Temporada 2006-2007. . . . .                       | 141 |
| <b>Figura 4.2.</b> Propietaris dels clubs de la Premier League anglesa i sector econòmic d'on provenen les seves fortunes. Temporada 2008-2009. . . . . | 146 |

### *Capítol 5.*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 5.1.</b> La comunicació planificada i les personalitats d'una organització esportiva. . . . . | 170 |
|---|-----|



|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 5.2.</b> Relacions entre els públics d'una organització esportiva. . . . .                         | 171 |
| <b>Figura 5.3.</b> Mapa de públics d'una organització esportiva. . . . .                                     | 172 |
| <b>Figura 5.4.</b> Presidents de la FIFA des de la seva fundació, el 1904. . . . .                           | 179 |
| <b>Figura 5.5.</b> Ingressos dels principals jugadors de futbol, en milions d'euros anuals, el 2008. . . . . | 192 |

*Capítol 6.*

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 6.1.</b> Relació de les llicències i productes promocionals firmats per la LNFP durant la temporada 2006-2007 i la següent. . . . .  | 201 |
| <b>Figura 6.2.</b> Ingressos (euros) per competicions europees dels equips espanyols la temporada 2006-2007. . . . .   | 206 |
| <b>Figura 6.3.</b> Resum de les situacions econòmiques dels clubs i SAE de la mostra, segons ingressos i despeses d'exploració, en milions d'euros al tancament de l'exercici 2006-2007. . . . . | 207 |
| <b>Figura 6.4.</b> Desglossament de l'import net de la xifra de negocis (en milions d'euros) al final de la temporada 2006-2007 dels deu equips de la mostra. . . . .                            | 209 |
| <b>Figura 6.5.</b> Relació de localitats VIP dels estadis del FC Barcelona, Real Madrid i el futur estadi de Cornellà-el Prat del RCD Espanyol. . . . .  | 210 |
| <b>Figura 6.6.</b> Relació dels patrocinadors, la temporada 2007-2008, de les samarretes dels equips que formen part de la mostra. . . . .   | 213 |

*Capítol 7.*

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 7.1.</b> Organigrama de la RFEF. . . . .  | 237 |
| <b>Figura 7.2.</b> Detall de la secció de la web de la RFEF dedicat al 'podcast'. . . . .   | 240 |
| <b>Figura 7.3.</b> Organigrama de la LNFP durant la temporada 2007-2008. . . . .  | 242 |
| <b>Figura 7.4.</b> Organigrama administratiu de la FCF. . . . .   | 245 |
| <b>Figura 7.5.</b> Detall de les portades de la revista de la FCF. . . . .  | 247 |
| <b>Figura 7.6.</b> Detall de la web de la FCF. Encerclats hi ha els accessos a la Intranet dels clubs i la botiga en línia. . . . . | 249 |
| <b>Figura 7.7.</b> Organigrama de Comunicació i Màrqueting del Real Madrid. . . . .   | 252 |
| <b>Figura 7.8.</b> Detall de la web del Real Madrid, on es pot veure el servei d'arxiu i descàrrega de documents visuals. . . . .   | 254 |
| <b>Figura 7.9.</b> Oferta de serveis a mòbils (paquets futbol) del Real Madrid. . . . .   | 259 |
| <b>Figura 7.10.</b> Organigrama administratiu del FC Barcelona. . . . .   | 261 |
| <b>Figura 7.11.</b> Detall del portal de Barça TV Online. . . . .   | 268 |
| <b>Figura 7.12.</b> Detall de les tarifes dels serveis mòbils FC Barcelona. . . . .   | 270 |
| <b>Figura 7.13.</b> Organigrama administratiu del València CF SAD. . . . .  | 273 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figura 7.14.</b> Secció de la web dedicada al nou estadi del València CF, després de l'última remodelació. . . . .   | 276 |
| <b>Figura 7.15.</b> Organigrama del Sevilla FC. . . . .   | 278 |
| <b>Figura 7.16.</b> Detall del portal de SFC Radio. . . . .   | 280 |
| <b>Figura 7.17.</b> Organigrama del Vila-real CF. . . . .   | 284 |
| <b>Figura 7.18.</b> Detall del portal de Villarreal CF TV. . . . .  | 285 |
| <b>Figura 7.19.</b> Organigrama de l'Athletic Club de Bilbao. . . . .   | 288 |
| <b>Figura 7.20.</b> Portal de l'Athletic Club el dia que es van presentar els Athletic Toons. . . . .   | 292 |
| <b>Figura 7.21.</b> Organigrama del RCD Espanyol SAE. . . . .   | 293 |
| <b>Figura 7.22.</b> Portal d'accés a Espanyol TV. . . . .   | 295 |
| <b>Figura 7.23.</b> Organigrama administratiu del RC Deportivo de la Coruña. . . . .  | 299 |
| <b>Figura 7.24.</b> Semblança de les portades de 'Depor Sport' i el diari 'Sport', propietat de Zeta. . . . .   | 301 |
| <b>Figura 7.25.</b> Portal www.canaldeportivo.com. . . . .  | 303 |
| <b>Figura 7.26.</b> Portal www.canaldeportivo.tv. . . . .   | 306 |
| <b>Figura 7.27.</b> Organigrama del Real Betis Balompié SAD. . . . .  | 308 |
| <b>Figura 7.28.</b> Enviament de vídeos domèstics a Real Betis Balompié TV. . . . .   | 310 |
| <b>Figura 7.29.</b> Organigrama del CA Osasuna. . . . .   | 314 |
| <b>Figura 7.30.</b> Hemeroteca de la web del CA Osasuna. . . . .  | 315 |
| <b>Figura 7.31.</b> Relació de pàgines web no oficials del FC Barcelona. . . . .  | 319 |
| <b>Figura 7.32.</b> Pàgina principal de la web de la Peña Almaguer. . . . .   | 329 |
| <b>Figura 7.33.</b> Pàgina principal de la web de la Secció Almaguer Garrotxins. . . . .  | 330 |
| <b>Figura 7.34.</b> Pàgina principal de la web de Sang Culé Cor Català. . . . .   | 333 |
| <b>Figura 7.35.</b> Pàgina principal de la web de la PBB Meritxell. . . . .   | 336 |
| <b>Figura 7.36.</b> Intercanvi d'e-mails entre la PBB Meritxell i l'entrenador Aito G. Reneses després d'un partit entre el FC Barcelona i el TAU de Vitoria. . . . .                   | 337 |
| <b>Figura 7.37.</b> Secció de fotografies de la pàgina web de Dracs 1991. . . . .   | 340 |
| <b>Figura 7.38.</b> Comparativa dels mitjans propis i estructura de comunicació de les organitzacions analitzades (Temporada 2007-2008). . . . .  | 345 |
| <b>Figura 7.39.</b> Revistes oficials de les organitzacions gestores, clubs i SAE (Temporada 2007-2008). . . . .  | 346 |
| <b>Figura 7.40.</b> Buidatge dels serveis, oferts en obert, a les pàgines web dels clubs de futbol de Primera Divisió, a 11 de desembre de 2008. . . . .                                | 352 |
| <b>Figura 7.41.</b> Buidatge dels serveis, oferts en obert, a les pàgines web dels organismes gestors del futbol i grups d'animació del FC Barcelona, a 11 de desembre de 2008. . . . . | 353 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Figura 7.42.</b> Percentatge de serveis a les webs dels 10 clubs i SAE de la mostra (Temporada 2007-2008).                        | 355 |
| <b>Figura 7.43.</b> Detall de l'entrada al xat de l'Athletic Club de Bilbao.   | 356 |
| <b>Figura 7.44.</b> Relació d'empreses de televisió que tenen contractat el paquet Barça TV Internacional a la temporada 2008-2009.  | 363 |
| <b>Figura 7.45.</b> Pàgina inicial de la versió en àrab de la web del FC Barcelona.  | 370 |
| <b>Figura 7.46.</b> Relació d'anunciants dels mitjans propis de les organitzacions esportives durant la temporada 2008-2009.         | 374 |
| <b>Figura 7.47.</b> Classificació dels anunciants per sectors econòmics.   | 379 |
| <b>Figura 7.48.</b> Nombre d'empreses anunciades als mitjans propis de les organitzacions gestores del futbol espanyol.              | 382 |
| <b>Figura 7.49.</b> Nombre d'empreses anunciades als mitjans propis dels clubs i SAE.  | 383 |
| <b>Figura 7.50.</b> Percentatge d'empreses anunciades a les pàgines web de les organitzacions esportives, per sectors d'activitat.   | 385 |
| <b>Figura 7.51.</b> Percentatge d'empreses anunciades als mitjans escrits de les organitzacions esportives, per sectors d'activitat. | 385 |
| <b>Figura 7.52.</b> Relació de prioritats per les demandes informatives del Departament de Comunicació del Real Madrid.              | 399 |

Aquesta tesi doctoral s'ha acabat d'escriure  
a Balenyà, el 15 d'agost de l'any 2009.



**Universitat Autònoma de Barcelona**

**Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació**

**Les Tecnologies de la Informació i la  
Comunicació i l'esport: una anàlisi de la  
Primera Divisió espanyola de futbol  
(2006-2008)**

**Xavier Ginesta Portet**

**Director: Dr. Miquel de Moragas Spà**

**Tesi Doctoral | Annex**

**Bellaterra, 17 de setembre de 2009**

**UNIVERSITAT AUTÒNOMA DE BARCELONA**

**Departament de Periodisme i Ciències de la Comunicació**

**Les Tecnologies de la Informació i la Comunicació i  
l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de  
futbol  
(2006-2008)**

**Xavier Ginesta Portet**

**Director: Dr. Miquel de Moragas Spà**

**Tesi Doctoral | Annex**

**Bellaterra, 17 de setembre de 2009**

Aquesta tesi doctoral s'ha fet en el marc de la investigació de doctorat amb títol *Les TIC i l'estratègia de comunicació de les organitzacions esportives: una anàlisi del futbol professional espanyol*, que té el suport del Comissionat per a Universitats i Recerca del Departament d'Innovació, Universitats i Empresa de la Generalitat de Catalunya i del Fons Social Europeu.



## Índex

|  |              |
|--|--------------|
| <b>Introducció.</b>  | <b>V</b>     |
| <b>Organitzacions gestores</b>                                       |              |
| Entrevista a Susana Barquero (RFEF).                                 | VII          |
| Entrevista a Enrique de Nicolàs (RFEF).                              | XI           |
| Entrevista a Paloma Antoranz (RFEF).                                 | XIV          |
| Entrevista a Joan Carlos Santamaria (LNFP).                          | XVI          |
| Entrevista a Mario Ruiz (FCF).                                       | XXV          |
| <b>Empreses de comunicació</b>                                       |              |
| Entrevista a Joan Bonareu (Mediapro).                                | XXXIV        |
| Entrevista a Pere Artigas (Audiovisual Sport).                       | XLIII        |
| <b>Clubs i Societats Anònimes Esportives</b>                         |              |
| Entrevista a Luís Villarejo (Real Madrid).                           | XLVII        |
| Entrevista a Toni Ruiz (FC Barcelona).                               | LIV          |
| Entrevista a Txemi Terés (FC Barcelona).                             | LVI          |
| Entrevista a Àlex Navarro (València CF).                             | LVIII        |
| Entrevista a Belén Soriano i Cristina Lloret (València CF).          | LXIV         |
| Entrevista a Javier Escribano (València CF).                         | LXIX         |
| Entrevista a Miquel Àngel Moreno (Sevilla FC).                       | LXXI         |
| Entrevista a Marián Solsona (Vila-real CF).                          | LXXXI        |
| Entrevista a Xavier Andreu (RCD Espanyol).                           | LXXXIV       |
| Entrevista a Xabier Fernández (Athletic Club de Bilbao).             | XCI          |
| Entrevista a Jon Larrea (Athletic Club de Bilbao).                   | XCIV         |
| Entrevista a Rafael Carpacho (RC Deportivo de la Coruña).            | C            |
| Entrevista a Ivan Larriba (Real Betis Balompié).                     | CVIII        |
| Entrevista a Guillermo Pérez (CA Osasuna).                           | CXIV         |
| <b>Grups d'animació</b>  |              |
| Entrevista a Joan Giménez (Penya Blaugrana de Ripollet).             | CXVIII       |
| Entrevista a Marc Ferrer (Penya Almogàvers).                         | CXXII        |
| Entrevista a Miquel A. Vives (Penya Sang Culé Cor Català).           | CXXIX        |
| Entrevista a Jordi Salsas (PBB Meritxell).                           | CXXXVI       |
| Entrevista a Toni Valle (Dracs 1991).                                | CXLIV        |
| <b>Reproducció esquemàtica de les Figures 4.1, 4.2, 7.46 i 7.47.</b> | <b>CLVII</b> |





## **Introducció**

En aquest annex hi podran localitzar les diverses entrevistes realitzades pel treball de camp de la tesi doctoral *Les TIC i l'esport: una anàlisi de la Primera Divisió espanyola de futbol (2006-2008)*. Es tracta d'entrevistes semiestructurades a les organitzacions esportives (clubs, SAE, organitzacions gestores i grups d'animació) i també entrevistes en profunditat als representants de les empreses de comunicació Mediapro i Audiovisual Sport, com a principals implicats a la "guerra del futbol" de les temporades 2006-2007 i 2007-2008 a Espanya. Totes les entrevistes van ser fetes entre els anys 2006 i 2008.

També, s'hi pot trobar una reproducció esquemàtica de les figures 4.1, 4.2, 7.46 i 7.47, que facilita la lectura de les que hi ha introduïdes a la monografia, ja que aquestes es presenten en una sola pàgina i sense les citacions, que embruten la lectura.



## **Organitzacions gestores**

ENTREVISTA A SUSANA BARQUERO

RESPONSABLE DE PUBLICACIONS DEL GABINET DE PREMSA DE LA REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

25 D'ABRIL DE 2008

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Com està format el gabinet de premsa de la RFEF?**

El gabinet està compost per un cap de comunicació (Rogelio Núñez), que delega en tres o quatre apartats:

El cap de comunicació és Rogelio Núñez, amb funcions de coordinació, tant de comunicació externa com interna. La comunicació interna, però, s'encarrega també al secretari general, que és qui fa la comunicació interna i es fa a través de notes internes des de Secretaria General. No ha de passar, necessàriament, pel departament de comunicació.

Director de la revista: Luís Arnaiz.

Responsable de la web: Enrique de Nicolás.

Coordinació de partits i publicacions: Miguel Ángel López (cap); Paloma Antoranz (Selecció absoluta); Raul del Prado (Selecció sub-21, selecció sub-17); José Manuel Ordas (Selecció de futbol sala); Susana Barquero (futbol femení i publicacions).

Cada vegada que una selecció viatja hi intentem anar un de nosaltres. De totes maneres, no totes les seleccions tenen el mateix interès, però sí que hi ha periodistes que volen parlar amb els futurs futbolistes. En total estem parlant de vuit periodistes, una auxiliar, dos tècnics i dos fotògrafs.

#### **Quins són els mitjans propis que edita la federació?**

**La revista oficial**, publicació per excel·lència (160 números editats mensualment i iniciada el setembre de 1997). Vam començar tres periodistes, Susana Barquero, Raul del Prado i Paloma Antoranz. A partir d'aquí, ja van començar a augmentar el personal i els col·laboradors. Ara, la dirigeix Luís Arnaiz. S'envia als diversos organismes

internacionals, associacions nacionals, els clubs espanyols, els àrbitres... no es ven. Reflecteix el dia a dia de la federació i les competicions de les nostres seleccions. És la nostra veu. Tira uns 10.000 exemplars mensuals, hem tingut publicitat a part dels patrocinadors oficials de la federació que hi tenen els anuncis gratuïts. La revista es finança amb una partida més del pressupost de la federació. Però la despesa gran és la impressió i la distribució.

**Web.** La porta un periodista, integrat dins el gabinet de premsa, Enrique de Nicolás, i dos tècnics. La web és la que ara mateix utilitzem per comunicar-nos. Serveix per donar les notícies, les convocatòries, ja no s'envien notes de premsa, per exemple. Fins fa pocs anys enviàvem les notes de premsa per fax (sancions dels comitès, convocatòries...), però la despesa de telèfon era molt gran i no sabies si interessava. Pensa que les resolucions dels comitès poden ocupar fins a trenta folis i per tant això era inviable d'enviar-ho per fax. Ara es penja a la web i la gent que li interessa ho veu. Això ha reduït molt el cost de telèfon. Això no deixa que algunes notes en particular s'enviïn a algunes agències de notícies. És una web informativa, pròpia d'un organisme oficial. Si fos d'un mitjà de comunicació o una empresa privada potser seria més dinàmica. A la federació li falta arribar al segle XXI, no hem actualitzat gaire els mètodes de comunicació i potser és perquè ens hem anquilosat. És una web seca. M'encantaria que els clubs poguessin aportar els seus continguts, que es pogués *linkar* als clubs... La federació serveix d'unió entre els diversos organismes que gestionen el futbol a Espanya: la Liga per temes del futbol professional i les federacions territorials per als clubs més petits. La web porta tres o quatre anys en funcionament, abans en teníem una altra inaugurada en relació amb el Mundial de Corea i Japó el 2002, sent la primera web. Vam tenir molts problemes per consolidar-la, ja per començar tècnicament no estàvem tan preparats. Va ser a causa del Mundial que vam fer la pàgina web. El Mundial 2002 va significar l'inici de les noves tecnologies aplicades al futbol espanyol. Van viatjar dos periodistes de la federació per fer la informació que s'enviava a Madrid i llavors des d'aquí es penjava. Tot i que tècnicament va ser problemàtic, periodísticament va ser molt important, ja que va ser l'inici que els periodistes no preguntessin tant a la persona, sinó que usessin internet per obtenir informació. Tampoc hem de pensar que hi hagués informacions exclusives, ja que la informació que es generava a Corea la teníem nosaltres i ells, però realment va ser important. El que volíem era que fos un enllaç entre Espanya i Corea. Llavors, es va modificar, es va canviar d'empresa i fa tres o quatre anys que tenim la nova. El gabinet de premsa i els altres departaments nodreixen d'informació la web: horaris, cursos, sancions, notícies...

**Radio Federación.** Va començar amb la pàgina web, que va ser una cosa molt novedosa amb motiu del Mundial d'Alemanya 2006. Tampoc generàvem tanta informació perquè la ràdio estigués emetent en directe durant tot el dia. Per tant, es va arribar a la conclusió de tancar-la. Vam acordar d'optar pel *podcast* gravat i penjat a la web. L'*streaming* en directe va durar un any. Ara, però, estan tornant a estudiar d'obrir el directe, no potser vint-i-quatre hores, però sí continuar amb el directe. En aquest moment hi ha dos tècnics i un periodista per als temes audiovisuals.

### **Quina ha estat l'evolució d'aquest departament?**

Quan jo vaig entrar fa dotze anys, hi havia un cap de premsa, dos administratius i jo. Hem passat d'un periodista a vuit periodistes. L'evolució professional ha estat bona, ja que a nivell periodístic finalment tenim periodistes llicenciats treballant; però l'evolució tècnica, no. Hem fet una web, una revista, viatgem amb tots els equips, quan abans només es viatjava amb l'absoluta, però, realment, no s'ha evolucionat massa.

La federació va contractar el primer periodista (Gerardo González) després del Mundial de 1982, ja com a cap de premsa. Anteriorment no hi havia ningú. A més, també hi havia menys informació i el periodista s'involucrava dins l'equip, era un més i s'informava del que li explicava un o altre. El següent cap de premsa va ser Jorge Pérez, contractat l'any 1998 quan hi va haver el Mundial de França, que posteriorment va passar a ser cap de comunicació i el cap de premsa va ser Fernando Garrido, contractat amb motiu d'un mundial de futbol sala a Espanya. Quan hi ha un esdeveniment important, sembla que ens adonem que necessitem més gent. Després de Garrido, Paloma Antoranz ja ha passat a ser l'encarregada del primer equip i Rogelio el cap de comunicació.

El que realment s'ha impulsat ha estat la comunicació de partits i les publicacions. És una àrea nova on ens encarreguem d'ubicar, condicionar, preparar els estadis on anem a fer un partit, o de seleccions o Copa del Rei, de cara al periodista. La final de Copa del Rei de l'any 2008 va comptar amb 600 periodistes acreditats. Se'ls ha de donar assistència. Cal condicionar la zona de premsa, la zona mixta, facilitar-los el contacte amb els jugadors perquè els puguin entrevistar a la zona mixta. Quant a les publicacions, a part de la revista, tenim diversos llibrets que fem anualment, com la modificació dels directoris de clubs, elaborem una guia dels àrbitres, posem al dia les normatives de la federació. Són publicacions legals i informatives. Fem 1.000 exemplars per directori, 5.000 de cada modificació dels textos legals...

### **Hi ha empreses subcontractades per a la realització dels mitjans propis?**

Depèn per a què. Per a l'organització de partits es contracten empreses de serveis, sobretot per organitzar els espectacles d'abans del partit. També empreses que et condicionin la zona mixta, els pupitres... Tenim un parell d'impremtes amb qui treballar per fer la publicació: la impremta ens maqueta la revista, ens imprimeix el dossier previ del partit i tenim col·laboradors externs (quatre o cinc).

### **Per què no s'han desenvolupat els serveis a mòbils?**

Actualment, tot ho fem a través de la web. Però, a nivell particular, els avisos del primer equip els fa Paloma Antoranz a través del mòbil. Però és una iniciativa particular.

### **Quines relacions s'estableixen entre el Departament de Màrqueting i el Gabinet de Premsa?**

El Departament de Màrqueting està adscrit a la Secretaria General i ell ens fa l'ornamentació dels llocs on nosaltres anem a treballar. Ens fan el condicionament segons les condicions dels patrocinadors. Si és necessari hi ha reunions conjuntes, però a més els dos departaments comparteixen el mateix espai obert i par tant ens comuniquem. Quant a les publicacions, ens indica si hi ha d'haver una determinada publicitat d'algun patrocinador. Adaptar els nous formats dels patrocinadors a la publicitat de la revista i altres.

ENTREVISTA A ENRIQUE DE NICOLÁS

RESPONSABLE DE LA WEB DE LA REAL FEDERACIÓN ESPAÑOLA DE FÚTBOL

25 D'ABRIL DE 2008

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Quan va començar la web de la RFEF?**

Quan vaig entrar, jo estava més involucrat en el tema de la ràdio. Era una web arcaica i pels problemes que va tenir de capacitat i de disseny va quedar desfasada i es va començar a plantejar de canviar-la. Jo vaig entrar amb aquesta última modificació, l'abril o el maig de 2007. A partir del juny vaig començar a treballar en els continguts i a l'agost vaig passar a ser el principal controlador de gestor web i dels continguts.

La web actual de la federació té moltes possibilitats, però es podrien explotar més. Són eines que són noves tecnologies que encara hi ha gent que no té interioritzades en les seves rutines de treball. Per mi també va ser nou treballar amb la web. Hi ha molts companys que durant la seva carrera professional no han tingut massa relació amb aquestes tecnologies, sobretot la gent gran.

Cada vegada es poden fer més gestions en línia. Aquí, tenim una filosofia important de formació. Des de fa uns quants anys es fan diversos cursos. Hi ha molta oferta formativa (caçadors de talents, agents FIFA, cuidadors de gespa...). Ara, moltes de les reserves als cursos es fa a través de formularis web. També la web estava abans organitzada més anàrquica, ara està una mica millor. Hem aconseguit posar informació de les seleccions de forma sistemàtica i completa. També tenim un sistema de la *home* més ben estructurat: pestanyes sobre l'actualitat per situar el visitant ja des del primer nivell; també tenim estructurat un bon espai dedicat al futbol sala, que en aquests moments tenim la millor selecció del món a escala mundial. A la web, pots veure clarament quina informació té més demanda informativa.

#### **Quines accions en línia poden fer els federats?**

Formularis en línia per a l'oferta formativa, acreditacions pels partits de la selecció i petició d'informació.

**Que la federació tingui accés a participar amb les seves seleccions de grans esdeveniments, com europeus o mundials, és motiu per impulsar les TIC?**



La renovació tecnològica és una necessitat en tots els àmbits de la societat. A partir d'aquí, està clar que la pàgina antiga va complir la seva funció però va quedar petita, igual que li passarà a aquesta. Però aquesta pàgina està creada amb unes mires més a llarg termini.

### **La ràdio no va acabar de funcionar...**

No era un concepte de ràdio FM, però era un concepte de ràdio a Internet amb determinats moments d'informació. Vam començar amb la ràdio pel Mundial 2006 a Alemanya i ens vam desplaçar dos periodistes a Alemanya i un tècnic. Allà donàvem les rodes de premsa, alguna entrevista individual amb algun jugador i durant el dia teníem alguns espais d'una hora, dobles sessions d'entrenament, rodes de premsa de la tarda... la idea era tenir la gent informada però conscients que no podíem competir amb les ràdios tradicionals.

La idea era dotar el departament de comunicació d'una eina més. L'*streaming* va durar de l'estiu de 2006 a març o abril de 2007. A l'assemblea del juliol passat es va presentar la pàgina web nova, la remodelada, i allà ja no hi havia *streaming*. El tema de l'*streaming* és que potser no teníem els materials necessaris per fer-ho. Érem dos periodistes, només, i jo, que tot just havia acabat la carrera. La ràdio es reduïa al fet que jo feia *podcast*, entrevistes temàtiques de més o menys duració i llavors es penjaven. Ara mateix, jo faig les entrevistes i les penjo. La pàgina web es va plantejar la possibilitat d'incorporar el vídeo, però de moment encara no s'ha posat en marxa, ja que cal consolidar la ràdio. Quan es va acabar el Mundial i fins abans de tancar l'*streaming*, emetíem cada dia una cosa nova.

La ràdio va ser un experiment del Mundial 2006. Llavors, per motius estratègics va quedar estancada fins al punt de no poder sobreviure i em van traslladar a la pàgina web. A partir d'ara, compatibilitzo, però l'atenció de la web a nivell de continguts és molt més gran que no pas la ràdio. Hi ha dies que passarem molt temps sense fer res de ràdio. Estratègicament, va ser prioritari la pàgina web.

### **Ara munteu un nou estudi...**

No sé quines previsions hi ha, però muntar un estudi de ràdio és car. Per l'últim trimestre de l'any hi ha un període electoral i, de moment, les previsions de Villar són bones. Però les decisions crec que es prendran *a posteriori*. La ràdio no s'ha de perdre, perquè en un futur es pot recuperar.

La gent associa, només, la federació als àrbitres i a la selecció, mentre que realment veus que la federació és molt més. Per exemple, l'oferta formativa que genera és molt important i això cal tenir-ho en compte. A més, cal recordar que la federació no és un ens públic, i les subvencions que hauria de rebre estan congelades. La federació és una empresa que dóna un servei públic. A nivell de patrocinadors, de la selecció absoluta no es viu, ja que d'aquí hi ha molta gent que en viu. Es treu també una gran quantitat de diners de l'oferta formativa.

ENTREVISTA A PALOMA ANTORANZ

CAP DE PREMSA DE LA SELECCIÓ ESPANYOLA ABSOLUTA DE FUTBOL

25 D'ABRIL DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **En què consisteix el seu treball?**

El meu treball té dues parts: cap de premsa del primer equip i agenda de l'entrenador i formar part del gabinet de premsa de la Federació. El dia a dia del gabinet és com molts altres. El gabinet de premsa d'aquí ha estat molt un calaix de sastre, on servíem per tot. Des de notes de premsa, organització d'esdeveniments... no teníem un departament d'organització d'esdeveniments.

En quant a la selecció, vaig arribar al 2005 i venia del futbol sala. El dia a dia d'una concentració és coordinar la relació entre jugadors i periodistes. Normalment, a Madrid hi ha uns 60-70 periodistes cobrint la selecció i quan viatgem molts més. A més, el dia abans se t'uneix la premsa de l'altre equip i la premsa local, que també és molt important. En un partit podem acreditar unes 300 persones, a part de la televisió *broadcaster*. El míster és qui em marca gran part de l'agenda. Jo determino qui va a premsa. La roda de premsa es fa de 12.30 a 13.30 hores. Em sembla una hora raonable pels noticiaris i la premsa. Surten uns tres jugadors per dia i això et dona que, en una concentració des de dilluns a dilluns, si el dia d'arribada no hi ha roda de premsa, tampoc el dia de partit i el diumenge que és festa, et surten tres jugadors per dia i et permet cobrir quasi tota la plantilla. El míster surt el dia abans del partit i després del partit. I els jugadors passen per zona mixta després del partit. Aquesta part és l'obligatòria. Les entrevistes individuals els jugadors les atenen si ho consideren oportú. Jo soc bastant permissiva i intento que facin les màximes possibles i que les facin a tot tipus de mitjans, independentment d'on són ells. Però, moltes vegades estem saturats.

#### **Quina relació té amb els gabinets de comunicació dels equips?**

Normalment, els caps de premsa dels clubs em solen trucar per dir-me com s'han de tractar els jugadors nous que entren per primer cop a una convocatòria. Quan va arribar Bojan ens van comentar des del Barça que no concedeix entrevistes individuals, per exemple. Intentes parlar amb ells també per veure com són els jugadors. També tens més relació amb uns caps de premsa que amb uns altres. Jo, intento no interferir amb la política que ells porten al club, sempre hi quan ells no

interfereixin la meva. A més, l'agenda del míster si que és continuada. Amb l'entrenador, fem una mitjana de vint o trenta entrevistes per convocatòria (unes tres i quatre diàries), més les intervencions a la ràdio abans i després del partit i la zona mixta.

ENTREVISTA A JUAN CARLOS SANTAMARIA GONZÁLEZ

CAP DE PREMSA DE LA LNFP

MADRID, 24 D'ABRIL DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **D'on neix la Liga de Fútbol Profesional?**

La LNFP era un comitè més de la FEF i ja el 1984 es veu que el futbol professional ha de començar a prendre un camí per separat dels altres sistemes de jugar a futbol. Per tant, la LNFP ha de ser un organisme autònom que gestioni el futbol professional amb els requeriments que aquells anys ja començaven a sortir. Eren uns anys on es començava a parlar de la venda de drets de televisió. A la gent, en aquells moments, els costava creure que s'haguessin de pagar drets per emetre partits i, fins i tot, hi va haver una vaga. Es un exemple més del perquè allò havia de prendre un camí separat.

La LNFP s'independitza finalment de la FEF perquè és la Llei de l'esport de 1990 la que ve a configurar com s'ha d'estructurar l'esport professional i la que estableix la creació de les lligues professionals. Aquesta llei no només es va fer per sanejar el futbol professional, ja que hi havia hagut un pla de sanejament anterior a mitjans dels anys vuitanta (1983-1985) per sanejar els deutes que s'havien tingut arran de la celebració del Mundial de 1982 a Espanya. El Mundial va deixar més deutes als clubs, sobretot per la remodelació dels estadis.

També serà una de les coses que la LNFP comença a gestionar, com el pla de sanejaments. Es un primer pla a mitjans dels vuitanta i un a 1990. Són plans que aborden la manera de finançar el deute, no com liquidar-lo. A mitjans dels vuitanta ja es firmen contractes de televisió i, mirats en la distància del temps, ara hi ha molta diferència. La televisió actual ha aconseguit un poder de generar recursos molt important. Llavors, quan apareixen les televisions autonòmiques i privades les televisions guanyen poder i, sobretot, el consoliden el 1996 amb les plataformes digitals.

#### **Com influeixen les plataformes digitals en el negoci del futbol el 1996?**

El producte futbol van veure que havia de servir per atreure audiència ràpidament i llavors és quan es comença a negociar amb diversos clubs perquè, quan vencin els anteriors contractes, cedeixin els drets a les plataformes. L'any 1996, encara que hi ha

contractes en vigor, es produeixen les decisions que fan que els clubs passin a negociar individualment els seus contractes de televisió.

### **Per què s'opta per la negociació individual i no col·lectiva, com a Anglaterra?**

Nosaltres sempre hem defensat que la negociació col·lectiva hagués estat més beneficiosa per a tots els clubs, però la individual triomfa perquè és una decisió pròpia dels clubs. Fins al 1996 era la lliga que negociava en nom dels clubs els drets de televisió. Però l'any 1996, una estratègia de les plataformes de televisió i de les mateixes cadenes, parlen amb els clubs directament i els clubs decideixen que els convé més negociar individualment. Llavors, en assemblea a la LNFP decideixen negociar individualment. Això s'ha demostrat favorable per alguns clubs, però pels més petits no tant perquè han hagut d'acabar negociant en bloc dins el G-30.

### **Qui forma el G-30?**

No ho sé de memòria, però traient el Barça, el Madrid, Atlético, València, Sevilla... n'hi ha dotze a fora i la resta està agrupat en el G-30, com a grup de pressió. És un grup individualitzat, fora de la Liga, que no negocia per ells.

### **La LNFP, durant aquests períodes, quina posició ha tingut en relació amb la negociació dels drets del futbol?**

Nosaltres tractem de fer veure als clubs, sobretot el 1996, que la negociació col·lectiva era millor pel col·lectiu. Que es podia fer molta més pressió i buscar millors contractes. Anar cadascú pel seu compte només és beneficiós pel negociador. Només els grans, com el Barça o el Madrid amb expansió a tot el món, tenen possibilitat de tenir beneficis individuals. Aquesta és la posició que ha defensat la Liga, com a col·lectiu de 42 clubs i que li ha de defensar els drets de tots. I a més, ha de defensar la competició com a tal. En les televisions estrangeres, són les mateixes plataformes que negocien amb les cadenes estrangeres per revendre els drets.

### **Tot i el G-30, a l'actual "guerra del futbol" s'ha demostrat que cada club va per la seva banda.**

La seva missió no era tenir força a l'hora de canviar la negociació. El G-30 volia tenir força per aconseguir que aquells clubs que no tenien atractiu per les televisions, com els de segona divisió, tinguessin possibilitats de negociació de tu a tu. La seva força no radicava a aconseguir que la venda de drets per aquests clubs fos col·lectiva de nou, sinó millorar les condicions individuals de cada club a l'hora de negociar amb les

plataformes. I, sobretot, perquè els clubs grans han de jugar amb els més petits i aquí és on ve la negociació entre plataformes tenidores de drets.

### **S'ha trencat la unitat de negociació dels petits amb la "guerra del futbol" actual?**

No sé si està trencada, està passant el mateix que abans. Abans era Sogecable i Zeta (Gestora de Medios Audiovisuales) i ara està entre Sogecable i Mediapro. Ara, Mediapro ha entrat amb molta més força i ha usat unes fórmules de negociació amb una nova visió del mercat que els permet posar molts diners sobre la taula. Nosaltres també creiem que els drets dels equips espanyols valen més, ja que la Liga, que ha estat una de les millors del món, no podia ser de les que cobrés menys pels seus drets. Nosaltres també hem defensat sempre que el futbol valia més del que es pagava i Mediapro ha confirmat això. El futbol val més, però també hi ha noves formes d'explotació.

### **Mediapro està apostant per les *smart cards*...**

Els veuen moltes possibilitats en el futur de la televisió per Internet i per mòbil, explotar el futbol no a través d'abonaments mensuals sinó a través de targetes de prepagament. Són altres fórmules de negoci diferents a les de Sogecable. Són formes que des de la Liga es veuen bé, ja que el futbol ha d'estar present a tots els suports i a tot el que el mercat pot oferir i usar-lo. A més, en aquests anys també han sorgit sentències judicials defensant la competència i a crear paquets de drets per operadors diferents. I en aquests paquets hi cap tot. Per una banda, les TIC donen noves possibilitats i, per l'altra, les autoritats prohibeixen el monopoli. Per tant, les dues polítiques s'han de trobar. Tot això s'ha d'explotar racionalment i en benefici del futbol.

### **En la "guerra del futbol" actual, quin és el posicionament de la Liga?**

Nosaltres hem de defensar el col·lectiu i la competició. Nosaltres no ens hem inventat res i ens regim per les normes. Nosaltres defensem que l'explotació dels drets sigui pacífica. Que hi hagi sempre un acord per a l'explotació. Fins aquests últims anys ho havíem aconseguit. Amb l'arribada de Mediapro, ja en la temporada 2006-07, aquesta arriba a un acord amb Sogecable i el partit de les autònòmiques passa a donar-se per laSexta. El que passa és que ara, desacords entre les operadores porten a la guerra del futbol. Això és el dolent, ja que el futbol espanyol interessa a tot el món i els drets s'estan venent a tot el món. Nosaltres hem de cuidar i mimar aquest producte, tant a Espanya com al món. Nosaltres no estarem en les negociacions dels drets, però hem de tenir cura que la competició segueixi la seva vida, amb horaris fixats, que els canals internacionals puguin fer les seves promocions... Tot el que no sigui mantenir aquesta

pau en l'explotació va en detriment del nostre futbol. Al final, l'espai que el futbol espanyol ocupa se substituirà per una altra lliga i això no és bo. La guerra del futbol no és res més que una mala imatge. Nosaltres rebem moltes comunicacions que la premsa està pendent dels horaris, i a més es mouen molts aficionats: hotels, transports i patrocinadors se'n ressenten.

### **A Anglaterra fixen els horaris a l'inici de la temporada.**

Potser seria una bona fórmula fixar els horaris a l'inici de la temporada. Però no hem d'oblidar que una de les claus per negociar individualment els drets de televisió ha estat el de poder diversificar l'oberta i poder-la situar en el moment ideal per emetre. Aquí es pot triar quin és el partit de més interès i, per tant, posar-lo en horari de màxima audiència. Fixar els horaris a inici de temporada requeriria un gran acord entre tots: operadors, clubs, jugadors, competicions europees, seleccions... Tothom hauria d'acceptar que fos així.

### **Quines al·legacions fa la Lliga per defensar el seu president de la querella interposada per Sogecable?**

La LNFP intenta mediar perquè les plataformes Sogecable i Mediapro trobin un acord. El que creiem que és més bo és el que s'havia donat fins ara, on es podien fixar els horaris amb una certa flexibilitat. El que passa és que aquests acords es comencen a no complir i que el producte sofreix i es devalua. Nosaltres, doncs, prenem la potestat que ens dona el reglament per fixar els horaris perquè almenys puguem posar els partits en un temps suficient per als espectadors. Això ens val perquè Sogecable digui que la LNFP pren partit per l'altra part. Nosaltres només hem aplicat la reglamentació i hem convocat reunions, on precisament la part demandant no ha vingut massa.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Quin és l'organigrama de la LNFP?**

Hi ha un president executiu (José Luís Astiazaran). Fins ara, la Lliga havia tingut diversos models i un era un president institucional. Ara no. D'ell depenen el director general (Francisco Roca) i el secretari general (Carlos del Campo). La Direcció General s'ocupa dels aspectes econòmics, màrqueting, noves tecnologies... i la Secretaria General, de la part institucional i jurídica. El president de la Lliga l'escullen una votació dels clubs. El vot de primera divisió val 1.1, ja que a primera són vint clubs i a segona són vint-i-dos, per tal de fer que el vot valgui el mateix.



Llavors, integrada a la Liga existeix una societat anònima (Societat Espanyola de Futbol Professional). Aquesta societat va ser creada per intentar aprofitar la força dels clubs, en alguns aspectes, per adquirir contractes de tot tipus. És una societat que gestiona tot el tema del control d'accessos als estadis, condicionament dels estadis a la seguretat, contractes de màrqueting... Té un gerent i un Consell d'Administració. El gerent és Heinz Nussbaum. La SEFP està al marge de la Lliga, jurídicament és una altra empresa, però el Consell d'Administració el formen els clubs. La seu està aquí, amb la Lliga. El gerent està al despatx amb la Direcció General.

Màrqueting depèn de la Direcció General (Francisco Roca). Màrqueting treballa de forma conjunta per buscar noves formes d'explotació, millor explotació de la imatge de la Liga, nous recursos, millorar els contractes de patrocinis, llicències, publicitat, organització d'esdeveniments (festival internacional de publicitat sobre futbol, campus, *road show...*) i, per tant, la resta de departaments podem ser tocats per això que estan fent.

Al mateix nivell de Màrqueting hi ha l'Administració General, coordinada per Pablo de Castro (recursos humans, comptabilitat, finances...) i, finalment, també hi ha l'àrea de Premsa, que no depèn exclusivament de Direcció General, sinó que està entre les dues grans figures.

De la Secretaria General depèn l'àrea de Competicions (Manel Garcia Gurrutxaga). Ells són els que organitzen la competició, contractes, llicències de jugadors, horaris, tot el tema esportiu. El Gurrutxaga també és un adjunt a la Secretaria General.

Fora de l'estructura també hi ha la fundació del Futbol Professional, que té una gerent (Olga de la Fuente), que porta tot el tema de RSC de la LNFP.

### **Quina és l'estructura de l'àrea de Premsa?**

La LNFP es crea el 1984 i el primer departament de premsa neix es crea el 1987. Sempre ha estat un departament petit i ha tingut un responsable que ha compaginat diverses funcions. Ara mateix som tres (un cap, una secretària i un auxiliar). El 2001, quan arriba Pedro Tomás com a president de la LNFP es troba un director del departament de premsa que tenia molt pes. Toni Fidalgo era director de relacions externes i portaveu, també. Ara no existeix aquesta figura. Abans, les competències eren majors.

Fins abans que jo arribés (2001) no hi havia un departament estructurat, sinó una única persona que tenia les funcions de portaveu. El 2001 es va fer un adjunt a la presidència i es va reestructurar el departament de premsa sota la meua direcció. No s'han reduït les funcions originals, sinó que abans s'havien ampliat.

### **Quines són les funcions del Departament de Premsa de la Liga?**

Fins que jo arribés, hi havia la funció de portaveu. Ara no. Quan Pedro Tomás marxa i arriba Aztiazaran, també Fidalgo marxa i només quedo jo al davant del departament, que torna a les funcions habituals. Això passa l'any 2005. Ara mateix, les funcions actuals són: veure, controlar, seleccionar la premsa amb la finalitat d'informar la resta de la casa del que considerem útil pel seu treball, estem pendent dels mitjans per fer resums de premsa; també fem manteniment de relacions amb els periodistes; fem les publicacions de la LNFP (la direcció); es mantenen els continguts de la web, es col·labora amb la memòria, es fa un *newsletter* setmanal que s'envia a tots els clubs i a algunes entitats on es fa un recopilatori de notícies adaptat i seleccionat segons l'interès informatiu. També redactem notes de premsa, discursos, comunicacions socials, intervencions. La comunicació interna es remet al resum de premsa diari i al *newsletter* setmanal.

Nosaltres tenim més o menys peticions de periodistes en funció del temps. La Liga no té un interès informatiu continuat com pot ser un club, ja que l'interès mediàtic és molt reduït, en excepció que surtin coses de molta polèmica. La Liga genera focus informatius puntuals. Sí que tenim molta demanda de mitjans territorials en funció de la informació i quan s'obre el període d'inscripció de jugadors, sí que tenim molta demanda. La nostra comunicació acaba confluint als mitjans nacionals i a les agències.

### **Quines relacions s'estableixen entre els departaments de Comunicació i Màrqueting?**

Generalment s'actua coordinadament, ja que el Departament de Màrqueting necessita comunicar les seves accions. On ells organitzen esdeveniments sí que hi ha comunicació propera per comunicar el que fan. Fem una tasca de divulgació del que fan. A més, en els mitjans propis, també hi ha una part important del màrqueting: anuncis i espònsors a la web, revista... Hem de vigilar de posar continguts, per exemple, que estratègicament puguin ser beneficiosos per les negociacions del Departament de Màrqueting.

### Quins són els mitjans propis de la LNFP?

**Web** ([www.lfp.es](http://www.lfp.es)). Està en procés de reforma. És una pàgina obsoleta (700.000 usuaris únics al mes i 50.000.000 pàgines vistes). S'està parlant de modificar-la de dalt a baix. Se li vol donar un impuls des de Màrqueting. Moltes de les reformes les porta directament el Departament de Màrqueting. Moltes vegades, coses que aparentment no han d'estar connectades l'acaben de tenir. La web està més en mans del Departament de Màrqueting a causa que les relacions entre actors fan que ells estiguin més atents de les possibilitats que dona Internet per oferir nous serveis als actors: nous productes, nous mercats i nous patrocinadors. És una informació corporativa i institucional. Ara mateix, ni els clubs poden fer gestions en línia, però es pretén que la nova web tingui àrees privades, àrees professionals on els clubs puguin trobar informació específica. Actualment no és així, principalment perquè la web és de principi de 2003 i es preveia que la web anés evolucionant segons les necessitats del Departament de Màrqueting. Però al final s'ha anat deixant. La idea és que en el futur sigui una pàgina web moderna amb serveis als clubs, serveis als usuaris i convertir-la en un instrument no només d'informació, sinó de màrqueting. La primera pàgina web és feta de 1995.

La revista ***Futbol Professional*** és mensual, amb onze números a l'any, i estem en una tirada entre 4.500-5.000 exemplars. Es distribueix a un públic potencialment interessant. Estàvem pensant vendre-la, però no ho vam trobar adequat. Es distribueix als mitjans de comunicació nacionals (1.500), clubs, federacions territorials, ambaixades, llocs VIP d'espera i una llista de diverses empreses. El que sí que no volem és que sigui una revista únicament de futbol, amb cròniques i estadístiques. Això ja ho fan molts i ja ho fem a la pàgina web. El que volem és fer un producte que parli del que no parlen els mitjans, les accions que fem des de la LNFP. Fem anàlisis en profunditat de temes d'interès del futbol espanyol. Per altra banda, també fem comunicació institucional, però poca, ja que no ens interessa especialment fer molta publicitat. Si hi ha alguna cosa molt important, ja en fem un reportatge a part. Nosaltres volem informar del que s'ha fet i informar també del que es farà. Volem posar els patrocinadors en un aparador. Per això també l'enviem a executius de comptes. Volem també donar espai a altres accions que no tenen tant ressò en els mitjans com els planters dels clubs, les accions socials... Volem fer reportatges amens i pràctics, fent una revista visual. La primera que es va fer és del 1988 i una segona modificació del 1995, que ja es deia *Futbol Professional* (una revista de gran qualitat, amb molt bon paper i fotografies, mensual primer i trimestral després). Una tercera modificació és l'any 2001, en què s'adopta el format A3 de diari, amb una idea d'entrar en continguts

molt informatius i diversificar la informació. Aquesta edició es va fer fins que es passa al nou model de 2006.

**Newsletter.** Un producte que fem nosaltres internament i es distribueix setmanalment a través d'Internet.

### **Quines empreses externes intervenen en l'elaboració dels mitjans propis?**

Per a la pàgina web hi ha dues empreses externes contractades. Una empresa externa que ens fa tots els continguts de futbol en directe (Sportech), alineacions, partits en directe... i una que ens fa les actualitzacions de la Quiniela, a través de l'aplicació FP1X2. I la revista la fem usant periodistes del Grupo Zeta. Els continguts els dirigim des d'aquí: la línia editorial, com ha de ser tractat cada contingut, fem la correcció de textos, fotografies... També hi ha parts que les escrivim nosaltres, d'altres que les encarreguem a periodistes que fan informació de la lliga per tal de mantenir una relació institucional.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Quan entren les TIC a la LNFP?**

Entren el 1995 amb la primera pàgina web. En aquells moments es veia com una oportunitat de presentar-te com una institució innovadora. Ara mateix, qui no té una web està ancorat en el passat. Segur que encara hi ha clubs petits que tenen dificultats per ser intensius amb TIC, perquè són petits que tenen poc pressupost i el primer que han de fer és sobreviure econòmicament. En el tema de serveis mòbils s'està treballant en això. La nostra idea, a través de les TIC, és aconseguir que el futbol sigui present a tots els llocs. Estem parlant que estem interessants a explotar tots els recursos per posar el futbol en qualsevol moment de la societat. De fet, per altres coses s'han aconseguit acords amb operadores: Vodafone va ser patrocinador de la lliga, fa uns mesos es va fer una col·laboració amb la FAO per potenciar els seus programes de microprojectes d'ajuda al Tercer Món i, dins aquesta col·laboració hi havia un concurs amb SMS on les operadores cedien els beneficis generats per aquests. Fins i tot un dels últims passos de l'organigrama és la potenciació definitiva del màrqueting. La motivació és contribuir a la idea que el futbol és l'esport global per excel·lència. És un esport on s'hi ha integrat tothom, ideologies, religions, classes socials, és un element definidor de la societat. Tothom és aficionat al futbol. I això es vol potenciar molt també des de la LNFP. El futbol ha d'aprofitar la penetració social

que té. A més, hi ha competència a escala mundial, en què o bé creixes i generes recursos o bé perds potencial i penetració a tot arreu.

ENTREVISTA A MARIO RUIZ

DIRECTOR DE COMUNICACIÓ DE LA FEDERACIÓ CATALANA DE FUTBOL

23 DE MARÇ DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Em pot resumir l'activitat de la FCF amb dades?**

Ara estem al voltant de 112.000 federats (veníem de 97.000) segons la inscripció de la temporada 2007-08, una inscripció que per primera vegada a la història s'ha fet totalment per Internet. Som l'única federació a tot Espanya que té el sistema informàtic i on els clubs fugen de la típica cartolina. Abans, havies de demanar les cartolines d'inscripció a la federació i les pagaves a 3 euros. Això eren molts diners pels clubs. Ara, amb el sistema informàtic, des del mateix club amb l'ordinador que se li ha donat, el delegat només s'ha de preocupar per enviar-nos-les telemàticament.

Estem al voltant de 1.450 clubs i uns 450 de futbol sala. El futbol femení està al voltant de 5.000 llicències i 200 clubs, amb un increment aquest últim any del 25%. Hi ha hagut un *boom* molt fort del que és el futbol femení.

No només hi ha un increment de llicències de futbol femení, sinó també les altres. En total, hem passat de 93.000 el 2005 a 97.000 el 2006 i 112.000 el 2007. Les causes poden ser:

a) La gespa artificial, a través del Pla de la Catalunya Verda, amb subvencions de la Generalitat i de la Caixa amb crèdits tous que han permès fer més de 102 camps de gespa artificial. La gespa artificial fa que els nois deixin els camps de terra per anar a jugar als de gespa artificial. Això provoca que els ajuntaments que disposen de camps de terra tenen un problema. Al Carmel, per exemple, amb l'esvoranc es va fer el camp nou dins el pla dels 102 camps, com a condició especial. Amb un any, el club del Carmel passarà de tenir una línia d'infantils, cadets i juvenils, a dues.

b) La subvenció de la mutualitat del futbol base (de prebenjamí a juvenil). Un equip que té vuit o nou equips de futbol base s'estalvia una mitjana de 4.000 euros. La mutualitat és l'assegurança mèdica dels clubs. Dins el futbol femení també està subvencionada.

c) En el futbol femení hi ha una discriminació positiva perquè la mutualitat està subvencionada en un 50% en les noies majors d'edat. A més, en el cas del futbol femení hem fet diverses campanyes de promoció.

d) Incentivem els clubs perquè facin una línia de futbol femení. Fins ara, no existia la categoria de benjamí del futbol femení, havien de jugar amb equips mixtos. Els alevins els passava el mateix. Ara, tenim categoria d'aleví i benjamí de noies. Això fa que creixis.

### **Quin és l'organigrama administratiu de la FCF?**

Tenim un president, amb una junta directiva de vint-i-set membres, i cinc vicepresidents. Llavors, en l'organigrama de funcionament intern (persona) tenim tres potes bàsiques: un secretari general (Alberto Baza), que és un històric amb vint anys a la federació, que s'encarrega de la competició; la Direcció General, on hi ha Pol Buscae, que s'encarrega de personal i números; i, finalment, la Direcció de Comunicació, amb Mario Ruiz. Sobre aquestes tres potes es mou la federació a nivell organitzatiu. En comunicació, caminem junts comunicació i màrqueting. Encara que jo no sigui de màrqueting, tinc una persona que s'encarrega del màrqueting.

A nivell esportiu, però, també hi ha la fundació (Albert Navas), els comitès de competició (comitè de disciplina, coordinat pel gerent Albert Navas), el comitè tècnic d'àrbitres (César Ochoa), la mutualitat, el comitè tècnic d'entrenadors (Pere Gratacós de president, orientat als cursos de formació continuada), escolta d'entrenadors (Josep Clotet, president, orientat a la formació d'entrenadors), comitè tècnic de futbol sala (Ricard Ribas, president), comitè de futbol femení (Juanjo Luque, director tècnic) i Seleccions (Fèlix Jimeno).

En els àrbitres, podem parlar que depenent de les zones tenim crisi o no. Tot depèn d'on s'han fet bones campanyes. Per exemple, a Girona s'ha crescut amb cent àrbitres. Allà es va treballar molt bé el tema de la promoció, començant per escolar fins a federats. Tenim una crisi a Lleida, on només hi ha entre 50 i 60 àrbitres. També a les Terres de l'Ebre. Hi ha certes zones de Catalunya on hi ha problemes. A Lleida, per exemple, hi ha àrbitres que xiulen entre cinc i sis partits cada cap de setmana.

El comitè tècnic d'entrenadors s'encarrega de la formació continuada. Fa cursos de noves tecnologies aplicades als entrenaments, utilització del vídeo als entrenaments, curs de seguiment a jugadors (*scouters*), curs de direcció esportiva, trobades entre

àrbitres i entrenadors per unificar criteris o tècniques de millora d'entrenament de porters.

L'escola d'entrenadors dona els títols. Del futbol femení se n'encarrega el Juanjo, la promoció i la coordinació, menys les seleccions femenines. Les seleccions depenen de Seleccions Catalanes, on hi ha Fèlix Jimeno. El comitè tècnic d'àrbitres és independent. Van tenir les seves eleccions, que va guanyar César Ochoa, té la pròpia junta directiva i tenen capacitat de decisió pròpia, tot i dependre de la federació. En el cas del futbol sala passa el mateix. Té la seva pròpia junta directiva.

Als comitès de disciplina hi ha comitè de competició, comitè d'apel·lació i comissió antiviolença. La comissió antiviolença es reuneix de tant en tant amb els Mossos, Generalitat, ajuntaments, per tractar els casos de violència. Les sancions van primer al comitè de competició i llavors van al d'apel·lació.

Finalment, la fundació és la nostra branca social. A part de desviar cap allà tots els projectes socials, tenim la campanya d'apadrinament de futbolistes. Es nodreix amb aportacions particulars, empreses i institucions. En el cas d'apadrinar futbolistes, hem tret 800 nois del carrer, que no es poden pagar la quota dels clubs, on nosaltres els paguem la quota. Un noi immigrant no pot arribar a pagar entre 600-800 euros l'any de quota per jugar a futbol. Això és com una activitat extraescolar més. Nosaltres assumim des de la fundació les quotes d'aquests nois i facilitem que juguin amb clubs federats. A més, tenim 25 monitors que fan el seguiment d'aquests nois. Control de si s'integren, si parlen el català, si es relacionen en català amb els companys –perquè també tenim ajuda de la Secretaria de Política Lingüística de la Generalitat... És una fundació que li serveix al CSD per aplicar el model a la resta de fundacions de l'Estat. A part d'apadrinar futbolistes també tenim altres projectes: curs de formació de directius a Barcelona i Mollet, campanya de recollida de botes velles per Nadal... La fundació té números independents i té una revista pròpia, amb dos números a l'any, que enviem als clubs i a tots els padrins. És una revista que al gerent li serveix com a carta de presentació per aconseguir patrocinis. La revista neix el 2006. Fem uns 3.000 números i l'enviem a les 100 empreses més importants de Catalunya amb una carta explicant el projecte per si volen participar-hi. Les que posen publicitat al número són les empreses compromeses amb l'apadrinament. La revista la faig jo, amb dues persones més que col·laboren amb mi i un fotògraf *freelance*. Els continguts són les coses que fa la fundació, en format reportatge, notícia, entrevistes amb personatges importants de la societat, un article d'opinió amb profunditat per un periodista expert.



### **Des de quan la FCF té un Departament de Comunicació?**

La federació tenia històricament un departament de premsa format per dues persones. Amb l'entrada de Jordi Roche (l'octubre del 2005), ell canvia les persones i entro jo, que venia de quinze anys al *Periódico de Catalunya*. Quinze anys de fer informació d'handbol i de futbol (selecció espanyola i Barça).

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Quina és l'estructura d'aquest Departament de Comunicació? Quantes persones té contractades?**

Allà on hi havia dues persones abans de Roche, vaig entrar sol. Ara, el que tinc és una doble ajuda. Tinc una persona que em ve al matí, que comparteixo amb una altra empresa (és una persona que m'ajuda en la gestió de la pàgina web, però no és periodista). A la tarda, també tinc un periodista que em ve de tres a nou del vespre. A més, hi ha una noia fixa de màrqueting. Per tant, som quatre (dos fixos i dos a mitja jornada). A més, també tenim un fotògraf *freelance*, que cobra per projecte.

#### **Quines relacions s'estableixen entre els departaments de Comunicació i Màrqueting?**

Dins de comunicació entra:

a) Realització dels mitjans propis.

b) Relació amb la premsa, fonamental i prioritària. Cada dia parlo amb els periodistes que tracten la federació: RKB, *El 9*, *Sport*, *Mundo Deportivo* i Ràdio Marca, aquests són els que et tracten la informació més periòdicament. En el cas de les ràdios, RKB i Ràdio Marca, hi ha dos programes on tenim acord d'intercanvi de continguts. No cal oblidar, també, la premsa comarcal, per nosaltres és fonamental. Hi ha coses que només se'n fa ressò la premsa comarcal. Per exemple, quan vam canviar el lloc de la fase final de la Copa de les Regions de Tortosa i Amposta al Vendrell perquè no hi havia cap hotel, als diaris de Barcelona en van fer un breu, però quan vaig parlar amb Ximo Rambla de La Veu de l'Ebre, li va donar per fer un reportatge sobre la falta de places hoteleres a les Terres de l'Ebre.

c) Comunicació amb els directius (27) i interna, on els dic què s'ha de dir, quin tracte han de tenir amb la premsa comarcal, que també és molt activa. Sempre estic en

permanent contacte amb els directius, per informar què han de dir als diaris. On hi ha diaris comarcals forts has de tenir ben informats els directius. Moltes vegades, fins i tot el contacte amb la premsa comarcal me la soluciona el directiu o el delegat de zona.

d) Suport al gabinet del president. Treballem conjuntament amb el gabinet del president. Li portem l'agenda a mitges, ens tornem el fet de sortir amb el president amb el cap de gabinet els caps de setmana. Tenim una mitjana d'entre cinc i deu peticions setmanals perquè el president visiti un club el cap de setmana.

e) Màrqueting. Tenim una persona especial per fer-ho i depèn del Departament de Comunicació. Ens van molt bé els contactes que jo tinc de l'època que estava a *El Periódico*. El gran màrqueting, els grans acords, ho tanquen el president o el director general. Nosaltres ens encarreguem de buscar anuncis, acords, finançament... Es podria assimilar molt a un departament de publicitat. Em considero un periodista *tot terreny*. No crec que necessitem clarament un departament de màrqueting pur i dur, ja que amb els sis patrocinadors principals podem funcionar: La Caixa, Estrella Damm, Telefònica, Asisa, Puma i Viatges Barceló. Tots ells aporten un total de 1.400.000 euros.

Dels dos col·laboradors que tinc, hi ha una persona amb un perfil més periodístic que ve a la tarda. Ell és periodista (Iñaki Uribarri) i el comparteixo amb l'Espanyol. Al matí, Lluís Esteo té un perfil tècnic, de noves tecnologies i tècnic, el comparteixo amb l'Hospitalet.

Per tenir un DirCom per sobre la resta d'àrees hauríem de moure més pressupost. Estem en una organització molt més petita que el FC Barcelona o el Real Madrid i jo concentro moltes funcions. El normal seria una gestió més transversal, però no hi ha pressupost per fer-ho.

### **De quins mitjans propis disposa la FCF?**

Dins la FCF hi ha mitjans propis, però també s'estableixen pactes de col·laboració amb diversos mitjans de comunicació externs per poder tenir més impactes mediàtics. Entre els que fa la FCF hi ha:

***FCF Temps afegit.*** Revista pròpia de la federació. Aquesta neix el setembre de 2006, amb quatre números a l'any i 45.000 exemplars. Són exemplars que s'envien al 50% dels federats. Fem una tria selectiva depenent del que hi ha dins. Fem selecció de

destinatariis perquè no hi ha diners per a tots. Els quatre primers números de la revista vam fer 90.000 exemplars, que era un model de revista molt més dinàmica, trencadora i de caràcter periodístic. Ara estem fent un producte molt més institucional, ja que per necessitats de publicitat necessitem tenir una revista on puguem publicitar els acords, les notícies dels patrocinadors... A més, hem de publicitar els nostres actes, com per exemple la visita de Diego Armando Maradona el 26 d'abril... Hem de donar sortida a les necessitats informatives dels nostres *partners*. Hem de sacrificar els reportatges periodístics pels acords de publicitat. En el moment que hem augmentat la publicitat de la revista, hem vist la necessitat de tornar a la publicitat. A més, cada dia ens entra més publicitat. Ara mateix, podem dir que després d'un any el cinquè número, reduint el tiratge, pàgines i augmentant publicitat, no hi perdem diners. La revista la fem dues persones, jo i l'Iñaki.

**Revista de la Fundació.** És la revista que s'edita per promocionar la Fundació Privada Futbol Català, sobretot de cara a empreses que puguin tenir un interès a ser col·laboradores.

**Web** ([www.fcf.cat](http://www.fcf.cat)). És allà on hem fet el gran impuls. El primer any va ser la revista i ara la web. A més, estem preparant un nou disseny. Abans hi havia una web molt parada i la volem usar per dinamitzar les informacions. Hi ha informacions, serveis en línia pels clubs, informacions d'usos (com comprar les entrades). La web és l'òrgan de comunicació entre els clubs (horaris, sancionats, comunicats...). Ara mateix, l'única cosa que s'envia a través de nota de premsa són les sancions de Tercera Divisió, perquè és comitè nacional.

Els clubs poden fer canvis d'horaris, recursos per sancions, inscripcions, pagaments (aquest tema és molt important, qualsevol pagament abans havia de fer-se personalment a Barcelona). Nosaltres hem volgut descentralitzar. Ara mateix, la FCF ha de ser una centraleta d'atenció al client, però res més: tenim delegacions federatives (17) per assistir als clubs en el territori.

**Web de la Fundació** ([www.fundaciofcf.cat](http://www.fundaciofcf.cat)). En aquesta web, nascuda el 2007, hi ha informació bàsica del que hi ha a la fundació. També la portem nosaltres, però no és tan activa com la web oficial. Les webs les gestionem les quatre persones del departament. Vam fer una web alternativa per desvincular la informació de la fundació del que era informació estrictament de la FCF. Igualment com la revista, que també en té una de pròpia.

No tenim previst iniciar els serveis a mòbils. El que nosaltres fem és treballar sobretot sobre base de dades. La prova de saber si funciona o no la base de dades és el nombre de revistes que et retornen. En aquest últim enviament, només han estat 30 o 40 de 45.000. Abans, els delegats usaven les adreces dels clubs per no haver-les de picar totes a la cartolina, no col·locaven adreces d'*e-mail*... A mida que els nois s'han anat queixant que no rebien la correspondència, això s'ha millorat. En la mesura que nosaltres tinguem correctes els correus electrònics, podem preveure l'inici de més serveis, com els *newsletters*...

En la web, també tenim una intranet, on cada club té un codi i això ens permet enviar informació als clubs.

Entre els acords fets amb mitjans externs, es poden destacar:

a) Ràdio Marca. Tenim un acord amb el programa Catalunya Futbol (dl.-dv., de 15.30-16.00 h) i el Marcador Catalunya (dg., carrusel d'11.00-15.00 h.). La FCF compra falques publicitàries per anunciar els meus productes (apadrinament, compra d'entrades, campionats...). A canvi, Ricard Vicente em permet decidir continguts amb ell o li tinc preferència amb alguns continguts, com per exemple a l'hora de concedir entrevistes amb el president.

b) RKB. Tenim un acord amb Joan Porta i el programa Catalunya Poliesportiva (dl.-dv., 21.00-22.00 h) i Futbol Catalunya (dg., 11.00-14.30 h). Aquí també hi tinc falques publicitàries de la fundació i tinc llibertat per decidir continguts.

c) Radio Unión. Tenim un acord amb el programa de Paco Riojo, amb el programa de dissabtes i diumenges, de 22.00-24.00 h (Minuto 91). També li col·loco publicitat i tinc llibertat per negociar continguts.

d) Acord amb XTVL. Cada dos caps de setmana, dissabte al matí donem un partit de futbol base (des de juvenils fins a infantils) o femení. Fem dos partits al mes, que es grava a les 12.00 h i s'emet a les 14.45 h. El femení Divisió d'Honor és un problema perquè l'Espanyol o l'Estartit no et permet canviar d'horaris i el FC Barcelona, en femení nacional, també hi ha problemes per canviar d'horaris. Encara no hem pogut donar cap partit de futbol femení. Sembla mentida que aquest país no trobi cap canal de televisió on cada dissabte al matí es pugui donar esport femení com a part del seu

servei públic. Els clubs de Divisió d'Honor prevalen la gent als camps que no pas sortir per la XTVL. Però aquest problema també ens passa amb clubs de juvenil. Tenim maldecaps per poder canviar els horaris dels juvenils de Divisió d'Honor, sobretot en els clubs grans on la promoció de l'esport base ja tant els és. En canvi, els clubs més petits no et posen tantes pegues. Aquí, si trobo publicitat tinc dret a anuncis. Nosaltres, ara mateix, abans de començar, a la mitja part i al final, col·loquem un anunci d'apadrinament de futbolistes de la fundació de deu segons. Cada retransmissió ens costa 1.500 euros més IVA (total: 1.700 euros). Això ho paga la federació. Penso que des de la federació hem de promocionar l'esport base. L'any passat ho vam fer amb TVC (Canal 33 amb equips de Tercera Divisió, Primera Catalana i Preferent). Allò valia 200.000 euros l'any (100.000 euros la FCF i 100.000 la Secretaria General de l'Esport). Amb l'arribada d'Anna Pruna, les coses van canviar ja que ens va dir que no li interessava continuar posant 100.000 euros. A TVC tampoc li va interessar posar ell els 100.000 euros. Per això, vam anar a parlar amb la XTVL i anualment ens costa 30.000 euros. Però la FCF té l'obligació de fomentar el futbol base.

Amb el Canal 33, fins i tot ens trobàvem que els clubs ens demanaven drets d'imatge. A més, els costava canviar d'horaris. Però alguns van veure que canviar alguns anuncis de les tanques per un partit amb patrocinadors que pagaven només per sortir a la tele o usar les retransmissions per augmentar els patrocinadors de les camisetes era molt fàcil. Així, hi va haver clubs que van guanyar molts diners, entre tres i quatre milions de pessetes.

e) Acords amb *El Mundo Deportivo* (MD), *Sport* i *El 9*. El MD i *Sport* tenim el mateix tipus d'acord, que és un acord d'intercanvi pur i dur. El MD dona mitja pàgina d'informació els dijous. Jo l'uso per al que no surt habitualment als diaris. Amb *Sport* tenim el mateix acord amb el suplement de dimarts. Però amb l'*Sport* hi ha molta més flexibilitat, ja que sóc una persona que he treballat tota la vida al Grupo Zeta i, per tant, si no ho col·loco el dimarts ho faig el dijous o el divendres. Tant en un com en altre són mitges pàgines setmanals. A canvi, jo els dono mitja pàgina de publicitat a la revista de la federació; presència a les competicions que organitza la FCF i els partits de la selecció catalana, presència als actes que organitzem. A més, a MD i *Sport* els portem patrocinadors per les seccions de futbol català, perquè puguin tirar endavant les seccions de futbol català o suplementos.

Amb *El 9* li donem mitja pàgina de publicitat a la revista i li donem un tracte VIP: tenim un 90% de descompte de la publicitat que col·loquem al diari; a canvi, acostumem a

col·locar cada divendres mitja pàgina d'informació de la federació a *El 9* i ells me la facturen com a publicitat i la pago amb un 90% de descompte. Com que a *El 9* jo no li apporto patrocinadors en forma d'anunci com als altres dos diaris, la compensació econòmica bé perquè el que publico ho pago com a publicitat. La balança a final d'any està equilibrada entre els tres diaris. La publicitat dels diaris a les nostres publicacions és gratuïta.

A més, tenim la sort que amb els grans diaris (*La Vanguardia*, *País*, *Periódico* i *Avui*) hi ha el contacte professional de 15 anys a la professió. A més, amb el president nosaltres intentem fer un esmorzar cada setmana amb algun periodista. Això és fonamental per anar a fer *off de records* i sempre anem al bar del Majestic. El cara a cara amb els periodistes és molt important.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Quin ús fan les organitzacions federades de les TIC? A part dels clubs amb equips de Primera i Segona Divisió, té constància que hi hagi altres clubs que siguin intensius amb TIC?**

La valoració de l'ús de les TIC per part dels clubs és molt bona. Hi ha uns 1.200 clubs que han rebut l'ordinador. Hi ha només uns 200 equips de futbol sala, que són els que s'han constituït després d'aprovar la mesura, que han quedat exclosos. El principal problema és que eviten les cues i poden fer totes les gestions en línia. No han de baixar per res a la federació. Ho poden fer tot des de casa. A més, avui en dia, a tot equip hi ha una persona que és experta en TIC i això és important per promocionar les TIC entre els clubs.

Hi ha, però, encara pocs clubs que han creat la seva pàgina web. Com a referències hi ha les pàgines web del Sant Andreu i l'Europa. Aquestes dues són les millors del futbol català. Sobretot, l'Europa, que la fa Àngel Garreta. Aquesta creiem que és el model del que hauria de ser una pàgina web d'un club del futbol català. Tot i que ja usen molt el PC per fer gestions, la mitjana d'edat dels directius del futbol català és molt alta i, per tant, també són poc atrevits amb les TIC. Hi ha clubs, però, que sí que han apostat per les pàgines web.

## **Empreses de comunicació**

ENTREVISTA A JOAN BONAREU

DIVISIÓ DE DRETS ESPORTIUS DE MEDIAPRO

28 DE GENER DE 2009

### **Quina és la distribució de les línies de negoci de Mediapro?**

Està distribuïda per diverses línies de negoci. És una mena de Corte Inglés de la televisió perquè hi pots trobar de tot. Llavors, oferim tot tipus de serveis relacionats amb l'audiovisual. Des de la gestió de drets esportius, fins a producció, distribució de senyal, màrqueting, cinema i mitjans tècnics. És una estructura d'integració horitzontal amb diverses àrees que estan formades per empreses independents. Jo, com a àrea de gestió de drets, no entraré en el pressupost de les altres empreses.

Fa uns anys ens vam fusionar amb Globomèdia, que es dedica a continguts no esportius, com per exemple les TV Movies, les sèries de ficció... Per tant, toquem totes les àrees que tenen a veure amb la televisió.

Per una banda hi havia Grupo Arbol i per l'altra Mediapro. En el moment de la fusió, ho vam fer per sobre, creant una empresa que es diu Imagina, que engloba el Grupo Arbol i Mediapro. Per exemple, tenim una empresa als Estats Units que es dedica a crear programes o crear infraestructures per altres. A l'Orient Mitjà també tenim un seguit de gent que es dedica a crear televisions per altres. Tot això s'engloba dins aquesta divisió de mitjans tècnics.

Media Sports Marketing és l'empresa encarregada de gestionar els serveis de màrqueting, principalment esportius. Actuem des del punt de vista de les empreses o de les organitzacions esportives.

### **Tot i que parla d'integració horitzontal, no creu que aquesta estructura respon més a una integració vertical, tenint en compte que poden oferir un producte totalment acabat als clients sense dependre d'altres empreses?**

Sí, en aquest sentit sí. El nostre client pot trobar tot tipus de serveis a la nostra empresa en el camp audiovisual.

### **Des de l'àrea de mitjans tècnics, Mediapro a quins clubs serveix?**

El FC Barcelona i el Real Madrid. En tots dos casos, el club és el responsable del canal de televisió, però el servei tècnic els hi donem nosaltres. En el cas del Real Madrid, també ens ocupem amb ells de la comercialització internacional del canal, però no és el cas del FC Barcelona, que ho fa una altra empresa. En el cas de Real Madrid TV ens encarreguem d'oferir-lo a les plataformes de televisió de la resta del món. En aquests moments són una trentena de plataformes les que serveixen el senyal de Real Madrid TV.

Els oferim emetre el canal, el que no poden fer és emetre un paquet d'imatges dels partits oficials que juguen. Això està prohibit perquè perjudicaria la comercialització dels drets. Si una televisió vol emetre Real Madrid TV o Barça TV ha d'emetre el canal en la seva integritat. El que no pot fer és un "tallar i enganxar". Amb l'acord que hem fet amb els clubs hem acordat l'emissió de tot el canal sencer. Per exemple, els canals dels dos clubs no poden emetre els partits oficials en directe, han de ser en diferit: 72 hores després poden emetre el partit sencer (Espanya, Itàlia i Anglaterra funciona igual) i el resum es pot emetre després de les dotze de la nit de l'últim partit.

### **Com és que amb el FC Barcelona no hi ha l'acord de comercialització internacional?**

El FC Barcelona va tancar un altre acord amb una agència per fer-ho, i per les limitacions que té també és complicat de vendre. Això vol dir que una plataforma ha de destinar tot un canal a emetre el canal del club. A Espanya, per exemple, no hi ha cap plataforma que emeti el canal del Manchester United o el Liverpool. No són canals que despertin molt interès més enllà dels seguidors. Moltes vegades les plataformes que s'hi agafen són aquelles que han perdut els drets de la Liga davant dels competidors i volen tenir algun tipus de contingut futbolístic.

Els partits del FC Barcelona, fins ara, es podien veure pel PPV a través de Barça TV, ja que es donava el cas que qui donava el PPV del Barça tenia el canal en la seva plataforma digital, que era Sogecable. Ara, que nosaltres tenim els drets del FC Barcelona, Barça TV només podrà donar els partits en els quals nosaltres no controlem els drets dels dos equips i, per tant, encara s'emeti per PPV.

### **Barça TV ha venut diversos paquets de continguts a nivell internacional.**

Tornem a fer la mateixa reflexió. Em consta que han venut diversos paquets, però si el que compra aquests paquets és qui té els drets de la Liga en un determinat país no hi



haurà problema. Per contra, si en el paquet que es ven no hi ha imatges dels partits, llavors no hi ha problema. El conflicte entra quan es venen imatges dels partits a un client que no té els drets dels partits oficials del FC Barcelona en un país determinat. Amb les imatges de producció pròpia poden fer el que vulgui.

### **Mediapro no és *partner* tecnològic de Sevilla FC Televisión?**

No. A Sevilla es va fer el canal de forma diferent. El Sevilla no va treure un canal de televisió propi, sinó que el club es va ajuntar amb una televisió local de Sevilla. El Sevilla va arribar a un acord amb un canal local, que primer durant unes hores era la televisió del Sevilla, fins que s'hi va convertir oficialment. Però els mitjans ja eren d'una televisió existent.

### **Què han de fer aquests canals corporatius dels clubs perquè siguin rendibles?**

Són canals que estan enfocats a l'aficionat més radical. Tenen un problema principal a Espanya: aquest és l'únic país d'Europa on les televisions autonòmiques són tan importants. Per tant, a TV3 i al Canal 33 la informació del FC Barcelona és molt important. A Telemadrid, també amb el Real Madrid. Per tant, televisions com la del Manchester United, la del Liverpool o la del Tottenham Hotspur poden tenir més tirada perquè a Anglaterra no hi ha televisions autonòmiques i les que hi ha no donen tanta informació dels clubs. Per tant, aquí a Espanya aquestes televisions corporatives han de pensar molt millor quin tipus de programes ofereixen: les tertúlies, els reportatges... ja són a les autonòmiques. Em sembla molt bé que hi hagi aquests canals, però tinc dubtes de si creixeran molt. L'objectiu d'aquests canals és oferir continguts que no donen els altres i guanyar poc perquè no em costi diners. Però no podem pensar que seran un gran negoci. S'han de plantejar només com a imatge de marca. I, a l'efecte de les televisions autonòmiques, hi has d'afegir la informació que ve dels diaris esportius –que no hi són a França, Anglaterra o Itàlia– i les ràdios.

### **De quins equips de futbol Mediapro controla els drets?**

Ara mateix, 39 dels 42 equips que participen a Primera i Segona Divisió, menys el Getafe i Atlético de Madrid (Telemadrid) i Real Betis (Sogecable). Primer es va comprar els del Barça a mitjans del 2006, llavors es va firmar el contracte amb Sogecable el juliol de 2006, es van comprar els del Madrid, un paquet de set més i, finalment, la resta. Aquests drets llavors es venen a escala nacional i internacional. Llavors, depenent de cada client se'ls ofereix una cosa o altra. Cada televisió se l'hi negocia un contracte diferent en funció del que ells volen pagar i tu puguis fer paquets que et permetin cobrir tots els interessos.

**Com és que hi ha hagut tants canvis de programació –per exemple, diversos partits en obert no programats– durant “la guerra del futbol”?**

En aquests moments es dona una situació complicada. La nostra proposta inicial a Sogecable va ser que, fins que no hi hagi la resolució del conflicte, es mantingués l'*statu quo*: hi havia qui tenia els drets en obert i qui tenia els drets per pagament. Un partit per jornada en obert, un partit per Canal+ i la resta PPV. Sogecable va decidir que no volia mantenir l'*statu quo* i va establir una estratègia molt més agressiva de presentació de mesures cautelars, una darrere l'altra. Però en la mesura que les anava presentant, les anava perdent. Al final, els tribunals han decidit que amb els equips que són de Mediapro nosaltres podem fer el que vulguem. Avui, aquest règim de tants partits del Barça en obert és una situació transitòria a causa del conflicte.

En la “guerra del futbol” actual, però, hi ha una prèvia. Quan es firma el famós contracte de 24 de juliol de 2006, és un contracte en el qual les dues parts manifesten que estan absolutament capacitades per firmar el contracte i que no depenem de cap tercer. Llavors, Sogecable, per protegir la seva situació de monopoli del PPV, porta aquest contracte al Tribunal de Defensa de la Competència (TDC), que no hi havia cap obligació de portar-li. El TDC diu que s'ha de canviar una sèrie de coses en aquest contracte. Per exemple, en aquest contracte s'estableix que, com que nosaltres tindrem una participació minoritària en la nova societat, tindrem la potestat de nomenar el director general. Som minoritaris i el director general té una sèrie de competències, com la possibilitat de discutir –no en forma de veto– els partits que s'emetrien en obert. Això el TDC ho limita, ja que entre altres aspectes considera que el futbol és d'interès general. Per tant, qui em garanteix que es compleixen els criteris del contracte si aquesta figura la posa un tercer? Ens podríem trobar amb uns drets que són nostres però sense poder-los explotar com voldríem, perquè les televisions en obert no et pagaran el mateix si tenen el Barça o el Madrid o no el tenen.

Nosaltres, com que ens trobem que no hi haurà ningú que defensi els interessos de la minoria en la nova societat, considerem que el contracte s'ha de tornar a negociar. L'informe del TDC no deixa fer algunes de les coses que s'havien negociat, i la resposta de l'altra part és no cedir en allò que ell ha guanyat. Aquí, nosaltres plantejem que s'ha de discutir aquesta situació, i com que Sogecable no vol renegociar ho portem als tribunals.

**Quan va dimitir Ramon Calderón el gener de 2009 com a president del Real Madrid se'l va acusar d'inflar les xifres del contracte amb Mediapro. Es diu que el club no ha cobrat 1.100 milions d'euros per sis anys, sinó 717 milions.**

Que jo sàpiga no és així. Aquest any, el Madrid ja tenia contracte amb nosaltres oficialment. Però amb el contracte que tenia amb Sogecable hi havia una clàusula que dia que era un contracte per tres anys i amb la possibilitat de prorrogar-lo per un any més. Aquí pot venir la diferència entre les xifres publicades. No obstant, quan es van fusionar Canal Satélite Digital i Via Digital, una de les condicions que va posar el Consell de Ministres era que els contractes només podien ser de tres anys i no hi podia haver pròrrogues ni tempteig. Per tant, nosaltres vam considerar que la pròrroga estava prohibida i, per tant, que el Madrid estava disponible ja aquesta temporada. Nosaltres, per tant, hem denunciat aquesta situació, però com que no hi ha encara una resolució el Madrid continua sent de Sogecable.

**La premsa també ha pres part de la “guerra del futbol”?**

Jo diria que *El Mundo*, pels interessos que li pertoquen, s'ha limitat a publicar el que ha anat sortint en els jutjats. *El País* ha estat molt més parcial a favor de Sogecable. *Público*, per exemple, no ha fet mai ni editorials sobre el tema, un fet que *El País* sí que ha fet. A més, ha disfressat de no opinió coses que són opinió.

***El País* va afirmar en més d'una ocasió que Mediapro no tenia suficient liquidesa per afrontar els pagaments de la compra d'aquests drets de televisió als clubs.**

Això és una broma. Totes les companyies del nostre grup són independents, tenen els seus balanços i els seus comptes d'explotació. Quan aquest diari va publicar aquesta notícia va usar només el balanç d'una de les nostres empreses. Ells van jugar a la cerimònia de la confusió.

**Mediapro aposta per la TDT de pagament per explotar el futbol?**

Òbviament, sempre hi ha d'haver una combinació de televisió en obert i de pagament, però cada vegada més, la gent ha de pagar pel que vol veure. Hi ha productes televisius que considero que s'han de pagar pel cost que tenen, ja que si no no es poden rendibilitzar. A partir d'aquí, i és la meva opinió, un exemple pot ser la contractació de paquets de Canal+: per què a mi em fan un increment de la quota, en format d'oferta, quan em col·loquen un canal més en el meu paquet bàsic, si jo no tinc interès per aquell nou canal? Per mi, gràcies per l'oferta, però jo no volia el canal. La meva concepció i de la majoria de gent de Mediapro és que la gent ha de pagar pel

que vol veure. Les targetes de prepagament amb la TDT et permetran seleccionar el que vols veure i evitar la paquetització de l'oferta.

**Quan s'han de començar a introduir en el món del futbol a Espanya? A Itàlia, ja funciona.**

Pensem que a partir de la temporada 2009-2010, però la TDT de pagament també depèn del govern. Itàlia em sembla el pitjor lloc per anar a buscar una comparació. Allà es venen tots els drets i de forma independent. Un mateix *publisher* es pot vendre el mateix partit en obert per TDT, IPTV, analògic o satèl·lit a empreses diferents. Pot haver-hi la possibilitat que el mateix partit sigui de pagament i gratuït. No crec que sigui més bo o més dolent, però és una política de fer pedaços a mesura que van sortint noves tecnologies de difusió i, aquestes, no quedaven reflectides en els antics contractes.

**L'any 2010 comença la venda conjunta a Itàlia. És el pedaç definitiu?**

Hi pot posar ordre, sí. Si el mercat ho accepta no hi ha problema. A Itàlia un mateix dret d'emissió en obert es pot vendre a diverses entitats en funció de quina és la forma de difusió. Però això és únic. A la resta del món es ven en funció del tipus de difusor, no de la tecnologia que es fa servir per veure'l a casa teva. Per exemple, al Japó no s'acceptaria mai. Allà un operador ho vol tot.

El que pots fer és fragmentar els drets, determinant què va en obert i què va de pagament, però el que sí que no es fa, ni a nivell espanyol ni la UEFA amb els drets de la Champions, és vendre el partit en obert a operadors que tenen sistemes de difusió diferents. És a dir, fragmentar l'oferta de drets d'emissió d'un partit en obert. En la Champions, per exemple, un operador que té els partits en obert, els pot emetre per televisió i per la seva web a través d'IPTV. La tendència és, i l'exemple és la Premier League anglesa, que es venen els drets audiovisuals d'emissió en obert independentment del sistema amb què s'emetin. Això va en contra del model italià. D'aquesta manera, el mateix dret només el vens a un, no a dos o a tres. Llavors, si algun altre operador també vol emetre el mateix partit, ha de negociar amb qui té els drets i aquest imposarà les condicions de l'operació.

Per exemple, amb l'Eurolliga de bàsquet sí que un mateix dret d'emissió en obert es ven a diversos difusors. A Espanya, Televisió de Catalunya i Teledporte (TVE) emeten el mateix partit. Aquest contracte, que vam fer nosaltres, es va fer perquè els dos operadors creien que podria anar-los millor per rendibilitzar la compra. TVC va

considerar que era millor pagar menys i compartir determinats drets, que no pas un altre preu i ser únic.

Tot aquest entramat és per negociar els partits en directe, però llavors es poden fer paquets de drets perquè els diversos operadors puguin accedir a imatges dels partits, al marge del qui té els drets per emissió en directe. Però, al cap i a la fi, els directes és el que té valor a l'esport.

**A Anglaterra hi ha venda conjunta a través de la Premier League. Dels sis paquets que ha tret a subhasta fins al 2012, quatre se'ls ha quedat BSkyB i dos Setanta.**

La Premier té un model semblant a les lligues professionals dels Estats Units. No són franquícies, però sí que a nivell d'explotació de drets els clubs cedeixen els drets audiovisuals a la lliga per participar-hi. Llavors, la Premier els ven a través de paquets. El que aquí es negocia, allà ho decideix la Premier. A més, tenint en compte que allà no hi ha partits en obert, tot s'emet per PPV o Pay-TV. La Premier, com que vol treure el màxim rendiment i a més hi ha competència entre les plataformes, posa a subhasta els paquets de drets amb unes condicions determinades.

**I a Alemanya, com s'estructura el mercat de drets del futbol?**

Ho ven la Bundesliga, però hi ha hagut bastant rebombori durant aquests últims temps. En els últims temps, els drets internacionals se'ls va quedar Premiere i els nacionals un consorci de les empreses de cable del país, que ho van prendre a Premiere. Llavors, per la fallida d'algunes de les operadores de cable ho va tornar a comprar Premiere.

**Leo Kirsh va comprar els drets a partir del 2010 i això va provocar la caiguda de la plataforma de satèl·lit en borsa.**

Sí, i prèviament Premier va tenir l'entrada de Murdoch a l'accionariat. Murdoch va pagar un valor per les accions corresponent als 4 milions d'abonats que es deia que tenia la plataforma, tot i que realment en tenia un milió menys. Per tant, Murdoch vol recuperar el 25% de la inversió. Aquest fet també va provocar una caiguda en borsa de Premiere. Com acabarà aquesta compra actual dels drets per part de Leo Kirsh tenint en compte la crisi de Premiere s'haurà de veure.

### **Com és que un accionista de Premiere compra els drets de producció de la Bundesliga per vendre'ls a altres canals?**

No necessàriament has d'emetre deu partits a la setmana en la mateixa televisió. Segurament, no és bo. Les lligues americanes no venen només a un, sinó que fan paquets i ho venen a diversos canals. Per exemple, la NBA la tenen diversos canals: ABC en obert (18 partits a l'any de 82), ESPN, Turner i les mateixes franquícies per les seves televisions locals de cable.

### **A Espanya també hi va haver venda conjunta fins a finals dels noranta.**

El model es trenca quan apareix Via Digital, trenca l'*statu quo*, i comença a oferir diners directament als clubs. A més, aquí es conforma un model, a causa d'un acord de la LNFP, pel qual no existeix el dret d'arena, sinó que has de tenir els drets d'emissió dels dos clubs per emetre el partit en directe. Espanya és l'únic lloc on hi ha aquest criteri de tenir els drets de local i visitant. Per exemple, Audiovisual Sport (AVS) es crea, justament, per gestionar aquesta situació derivada de la individualització de la negociació dels drets d'emissió. Finalment, els accionistes d'AVS van contactar amb Mediapro perquè els gestionéssim la societat sota la seva supervisió.

### **El G-30 ha mantingut una venda conjunta per un conjunt de clubs.**

Els clubs petits creien que estaven més protegits si venien conjuntament els drets. És una venda centralitzada per aquests clubs. Nosaltres, en les últimes negociacions ja després del contracte amb Sogecable del 2006 vam negociar amb el G-30. Aquests clubs són els que creuen que ja els va bé que els seus drets –considerant que tenen més o menys el mateix valor– es venguin de forma conjunta en el mercat. Segur que voldrien vendre-ho de forma individual per fer més diners, però no els és rendible. Són clubs amb poc atractiu per les televisions al final.

### **És més partidari de la venda conjunta o individual?**

Des del punt de vista del comprador és millor la venda conjunta, ja que negocies només amb un i no amb vint o trenta actors. Per tant, per Mediapro és millor la venda conjunta. En contra, que si tu negocies i no ho tens, sempre pots anar a comprar alguna cosa més. Ara bé, els models de venda conjunta no van malament ni a la Premier League ni a la NFL. Però enlloc s'han donat les diferències econòmiques entre clubs que hi ha a Espanya, entre el Barça i el Madrid i la resta. A Espanya, la venda conjunta seria impossible de recuperar perquè els clubs, al final, intenten aconseguir el màxim i, el Barça i el Madrid, amb bon criteri, no voldran cedir per vendre-ho conjuntament i llavors discutir amb la resta com repartir els diners. La venda

conjunta, durant molt temps, ha permès que cobressin molt més del que cobraven els clubs petits. Però, al final, tots els clubs europeus han acabat presentant la mateixa radiografia econòmica, participin d'un o altre model. La venda conjunta no ha servit per sanejar, sinó que ha posat més zeros als comptes de resultat.

ENTREVISTA A PERE ARTIGAS

DIRECTOR GENERAL D'AUDIOVISUAL SPORT (1997-2002)

17 DE FEBRER DE 2009

Pere Artigas va ser el segon director general d'AVS. La societat creada com a conseqüència del Pacte de la Nit de Nadal (25-12-1996) va tenir, fins al 27 de setembre de 2007, un director general proposat per Televisió de Catalunya. Com a primer director va proposar Tatxo Benet. Del 1997 al gener de 2002 ho va ser Pere Artigas; del gener de 2002 a l'abril de 2003 ho va ser Xavier Molinas; d'abril de 2003 a setembre de 2007 va ser-ho Daniel Margalef.

**Es diu que l'aparició d'AVS es el que trenca un model de gestió de drets audiovisuals i n'estableix un de ben nou i diferent.**

Fins a l'aparició d'AVS, l'any 1996, la LNFP havia tingut els drets audiovisuals de tots els equips i els venia al millor postor. Durant molts anys va ser RTVE, fins que el director general Luís Solans va dir aquella frase cèlebre entre el sector de "el futbol no interessa a ningú", l'any 1986. Davant del fet que el director general de RTVE obvia el futbol, les tres televisions autonòmiques existents (TV3, ETB i TVG) es posen a treballar per obtenir part del pastís i ofereixen a la LNFP comprar un partit per emetre en obert dissabte a la nit. Aquesta operació es farà a finals dels anys vuitanta, i a mesura que aniran apareixent altres televisions s'afegiran al càrtel, que finalment serà la FORTA. Als inicis, a la resta de l'Estat no hi havia televisions autonòmiques, per tant, quedaven autonomies desateses. Per això, totes tres fan un pacte amb La2 de TVE perquè en les zones que no hi ha televisió autonòmica, La2 serà qui emetrà el partit de dissabte a la nit.

L'any 1988 apareixen les televisions privades i, també, en el mateix temps apareix Canal+. Antena 3TV i Canal+ voldran emetre futbol. Inicialment, Canal+ anirà a la FORTA i els demanarà poder emetre un partit en codificat el diumenge a la nit, pagant el percentatge corresponent del pastís i, finalment, Antena 3TV demanarà poder emetre un partit el dilluns a la nit. Aquesta situació durarà dues temporades.

En aquestes circumstàncies, l'any 1994 apareix el periodista José M. Garcia. Aquest veu que a Anglaterra hi ha canals de pagament i, com que era amic del propietari d'Antena 3TV, José Antonio Asensio, li recomana que comenci a negociar individualment els drets dels clubs, quan falten dos anys per acabar el contracte que tenien la LNFP i la FORTA. Usant els contactes de José M. Garcia, Asensio crearà



l'empresa Gestora de Medios Audiovisuales de Fútbol (GMAF) per negociar directament amb els clubs. Per tant, el primer que trenca la venda col·lectiva és Antena 3TV.

### **Què aporta AVS en aquest nou model?**

Quan els drets els tenia la Liga, aquesta repartia en funció d'uns determinats barems a cadascun dels equips i un d'ells era el nombre de partits televisats. Per tant, els clubs no tenien seguretat a l'hora de fer els seus pressupostos de quants partits televisats tindrien, ja que no es decidia a principi de temporada. AVS entra al mercat amb contractes de cinc anys i una quantitat anual fixa, que no deixa peu a tenir dubtes sobre què rebrà el club a l'hora de configurar els pressupostos. AVS assegura als clubs uns ingressos fixos anuals durant cinc anys i, en aquestes circumstàncies, els clubs passaran a cobrar cinc vegades més del que cobraven quan els drets els tenia tots la Liga. Ara bé, AVS fixarà tots els horaris dels partits, notificant-ho a la LNFP amb quinze dies d'antelació. Mai hi va tenir res a dir la LNFP, tal com ara ho va estar fent quan Daniel Margalef va ser-ne president (2003-2007). Per altra banda, aquest increment d'ingressos també va ser la condemna pels clubs, ja que els contractes de televisió van servir per avalar línies de crèdit. Al cap de tres anys, els clubs ja s'havien gastat tots els diners que se'ls van oferir pel total dels cinc.

### **Aquest model ja es treballa des del moment en què Asensio comença a tocar els clubs de forma individual?**

Asensio els fa contractes amb fixos anuals per estar a Primera o Segona Divisió més l'increment anual de l'IPC. A més, aquests contractes vinculen la totalitat dels drets audiovisuals del club, des de l'emissió en directe, productes que usen imatges en diferit com imatges usades per qualsevol altra tecnologia que aparegui durant els cinc anys de contracte. El que passa és que Prisa s'assabenta d'aquestes operacions que fa Asensio i a través de Sogecable comença a comprar, també, drets de determinats clubs. Finalment, les autonòmiques també intentaran entrar en el joc, però l'única que aconseguirà a clubs serà TV3, que aconsegueix aquells que estaven jugant a Primera i Segona A (Barça, Espanyol, Barça B i Lleida). Com que hi ha tres societats amb cromos d'un mateix àlbum es trobaran per intercanviar-los. Per això, el famós Pacte de la Nit de Nadal, el 1996, que dóna lloc a la creació d'AVS amb un accionariat format per 40% Antena 3TV, 40% Sogecable i 20% TV3. A més, AVS no sols controlava els drets sobre la Liga i la Copa del Rei –menys la final, que és propietat de la RFEF–, sinó que venia la Liga a la resta del món. Amb aquest model i l'aparició del PPV, els clubs passaran a percebre el 25% de les punxades sempre que s'hagin cobert els

costos de producció, un fet que generalment només aconseguia FC Barcelona i Real Madrid.

### **De quines quantitats econòmiques estem parlant, mentre hi havia aquest *statu quo*?**

Els contractes eren des de la temporada 1997-1998, que es va donar als clubs un total de 38.000 milions de pessetes, a la temporada 2002-2003, que se'ls en va donar 43.000 milions.

### **Quan entra Telefónica a la partida?**

El Pacte de la Nit de Nadal és el 1996, i el juny de 1997 Asensio es va vendre els seus actius a Telefónica i, per tant, també el seu paquet accionarial del 40% a AVS. A més, Aznar demanarà a Juan Villalonga, president del consell d'administració de Telefónica, que creï una plataforma digital per compatir amb Canal Satélite Digital. El problema serà que quan es crea AVS, Asensio va vendre l'exclusiva del PPV a Sogecable, i aquest el va deixar com a usufructuari a AVS. Quan entra Telefónica amb el 40% d'AVS, però veu que no pot donar el futbol perquè l'exclusiva del PPV la té Sogecable, és quan comencen els problemes i les querelles entre ambdós actors. Jo, com a president d'AVS, sempre vaig dir a Telefónica que havia de parlar primer amb Sogecable i, finalment, hi va haver un acord que em va permetre vendre el futbol a Via Digital.

### **Quan entra Mediapro en el negoci dels drets?**

Mediapro ja va comprar els drets internacionals de la Liga a AVS i va ser ella qui els va explotar revenent-los. A més, a les zones FORTA, el PPV era produït per la televisió autonòmica sota la direcció d'AVS, que tenia el seu propi llibre d'estil; mentre que a la zones "desfortificades", que no hi havia canal autonòmic, la producció la feia Mediapro, sota direcció d'AVS.

### **Tot funciona fins al 24 de juliol de 2006.**

Sí, el contracte firmat entre Mediapro i Sogecable suposa: a) Que Mediapro entrarà a formar part d'AVS amb un 25%, mentre que Sogecable en tindrà un 75% i TV3 sortirà de la societat; b) que a partir d'aquest moment, només AVS negociarà club per club els drets audiovisuals futurs, i c) que Mediapro es compromet a posar a disposició d'AVS els clubs que ja té signats, tres. Jaume Roures i Mediapro, però, es van saltar el contracte emparant-se en la resolució del Consell de Ministres que diu que no es poden firmar contractes de més de tres anys de durada. Ara bé, des del meu punt de

vista, Roures ha fet un error pagant tants diners pels drets dels clubs. Amb la nova llei de l'audiovisual que s'ha de fer al Congrés, les televisions privades, menys laSexta, ja han demanat una moratòria de tres anys a l'aplicació dels canals encriptats de la TDT, ja que no volen partir amb desavantatge respecte a Mediapro. Per tant, mentre el sector està demanant això, Roures haurà de pagar l'1 de juliol de 2009 més de 600 milions d'euros pel futbol professional espanyol. En aquestes circumstàncies, els problemes li poden venir de diversos fronts: a) ha de poder emetre deu partits i només un en obert, si ho vol fer rendible. De moment, ja està emetent més partits en obert dels que teòricament ha d'emetre per fer rendible la inversió; b) no podrà emetre en PPV mentre no hi hagi la nova llei i s'espera la moratòria de tres anys pels canals premium de la TDT on ell té les esperances posades; c) si no emet tots els partits, sigui en obert o PPV, hi haurà clubs que es queixaran perquè no tindran l'impacte mediàtic que han assegurat als seus patrocinadors, i d) ha fet una gran inversió en un moment que la conjuntura està marcada per la situació de crisi, que també afecta el futbol.

## **Clubs i Societats Anònimes Esportives**

ENTREVISTA A LUÍS VILLAREJO

DIRECTOR ADJUNT DE COMUNICACIÓ DEL REAL MADRID

24 D'ABRIL DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quants mitjans de comunicació s'acrediten habitualment per un partit del Real Madrid?**

Varia si el partit és de Lliga o de Copa d'Europa, però hi ha uns acreditats permanents. Però aproximadament podem tenir més de cent acreditacions per Lliga, i moltes més quan és Copa d'Europa.

El periodisme, però, avui en dia està format per diversos cercles concèntrics: agències, ràdios, televisions... i en el segle XIX encara s'incrementa més: webs, gratuïts, blocs, mitjans de la premsa estrangera, mitjans propis dels clubs, tant els teus com els dels altres clubs. Per exemple, quan juguem un partit de Copa d'Europa les revistes dels clubs rivals volen també entrevistes amb els nostres jugadors. Per tant, aquests cercles no paren d'incrementar-se. Pàgines web annexes, no només esportives... La progressió és geomètrica dins el món de la comunicació i, per tant, algú hi ha de posar pràctica. Una de les obligacions dels gabinets de comunicació és intentar fer de guàrdia de trànsit d'aquest maremàgnum.

El gabinet de comunicació del club ha d'alimentar també els mitjans propis, que els hem de facilitar informació: web, revistes, programes de televisió... i pròximament una ràdio. El sistema és difícil que tingui una perfecció absoluta, ja que hi ha molta gent per poca "xixa". Jo tinc 25 jugadors més el cos tècnic que haig de dosificar per tanta gent que fa peticions informatives. La demanda és brutal, però també el cercle de possibilitats entre els 25 cromos que jo tinc també es tanca: els lesionats no parlen, els que no juguen no parlen, els suplents no parlen, els que tenen problemes personals, tampoc... Per tant, et trobes que tens pocs efectius per cobrir la demanda informativa de tots aquests cercles concèntrics de què t'he parlat. Has de ser un mag per fer funcionar això.

**El club té un programa de fidelització a 140 països. En quant xifra el total de la família madridista?**

Hem tingut 350.000 altes des que s'ha emès el carnet madridista. També tenim 93.000 socis. Llavors, cal veure cadascú què escull. El tenidor del carnet madridista també té diversos avantatges, com per exemple descomptes en els restaurants del club, que són una font d'ingressos important. Hi ha tres perfils clars: un Real Cafè, molt més modern; un *asador*, i Puerta 57, que és un restaurant més tradicional. Són restaurants propis del club, però el benefici que tenen els qui ho exploten no el sé.

**El Madrid té una estructura d'ingressos ordinaris, aproximada, del 33% d'estadi, 33% màrqueting i 33% televisió. Això garanteix la solvència econòmica futura, independentment dels resultats que hi hagi?**

És un club molt sanejat. Això és el que mostren els resultats. A més, cal parlar de l'eficiència econòmica del club. Quan un està en una empresa de treballador, els problemes es noten ràpidament i, en aquests moments, és un club que està molt bé. A més, la planificació esportiva d'aquests últims anys ha estat bona, hi ha hagut moltes altes, però també moltes sortides.

**II part: Estructura de comunicació**

**Quina és l'estructura del Departament de Comunicació del club? Quanta gent hi treballa?**

Amb una setmana d'anticipació, tots els jugadors saben les rodes de premsa que hi ha. Saben què es juga, què han de dir... Generalment, amb la Champions surten els més mediàtics. Però, per la Lliga i la Copa ens basem en l'actualitat per organitzar qui parla a les rodes de premsa. Però, a més, els jugadors saben quina és la línia de la setmana.

La Direcció de Comunicació (Fernando Nadal) arriba per un procés de *headhunter* i la meva incorporació es fa uns mesos després. Les nostres incorporacions és una nova aposta del club. La voluntat és millorar la comunicació. Per ordre de jerarquia ell està per sobre meu i jo sóc el director adjunt. El Nadal té unes competències més destinades a tenir relació amb la junta directiva, coordinació... Les meves feines van més encaminades cap avall, d'una forma més transversal, i estan encaminades a tot allò que fa olor de futbol. El control, tant intern com extern, és la meva feina.

El director de comunicació no està a la junta directiva, però sí que està al comitè executiu del dilluns, on hi ha el president i els directors generals.

Sota meu hi ha tres gerències: la web (Javier Palomino, i deu periodistes que depenen d'ell), televisió (Carmen Santos, on la producció està subcontractada a Mediapro), i gerència de publicacions (Paco Navacerrada). Paco Navacerrada té el suport de l'oficina de premsa del club, que depèn de mi, on la responsable és Marta Santisteban (burocràcia, logística, acreditacions, drets audiovisuals, peticions d'entrevistes...). De Marta depenen quatre persones més. Jo faig la coordinació més horitzontal. A més, tenim reunions setmanals de continguts per poder cobrir tots aquests mitjans. A més, ens interessa vendre el nostre producte. Les reunions es fan a principi de setmana i amb tots els gerents. Depenent de mi també hi ha una persona que porta el planter del Madrid, Alba Saiz (Castilla, seccions inferiors i Valdebevas). Aquesta figura també ha de saber dosificar els nois, quan poden sortir o no. Però també és clar que els nois són un contingut molt important pels mitjans propis. Un dels programes més cuidats de Real Madrid TV és *La fàbrica*, on l'Alba té molt a veure en la visió que donem del nostre planter. Llavors tenim un cap de premsa del bàsquet i jo porto el primer equip amb l'ajuda de Javier Tamames.

Si la comunicació interna no funciona, mai podrà funcionar l'externa. Nosaltres també hem de tenir en compte aquesta idea de comunicació interna. Però l'objectiu és racionalitzar, millorar, ampliar, dosificar, posar valor als nostres actius. Aquesta és la nostra funció. Hem d'aconseguir que la gent se senti orgullosa i volem que l'estadi olori a futbol. Durant algun temps potser algú ho ha dubtat, però no és així, nosaltres volem que al nostre estadi s'olori futbol sempre.

Una de les meves debilitats és recuperar la història. Volem enllaçar el present amb el passat, Sergio Ramos i Pirri en una mateixa portada de la revista, que ambdós portaven el quatre a la samarreta. A més, el pare de Ramos era un gran admirador de Pirri. Transmetre valors és un objectiu clau i això es fa a un públic molt jove, a vegades que no sap qui era Pirri o Santillana, que els queda molt lluny. Però per estar en aquest lloc on sóc jo ara t'ha d'agradar molt el futbol i entendre els valors per transmetre'ls fora. Si no, això seria un robot. En aquest càrrec es necessita passió. Hem d'aconseguir que els fitxatges s'adaptin fàcilment, ja que si ells tenen clar on són en donaran més imatge.

### **Quines relacions s'estableixen entre les àrees de Comunicació i Màrqueting? N'hi ha alguna que tingui predomini sobre l'altra?**

Màrqueting està en un altre nivell. Mentre que Comunicació depèn de Presidència i no és una direcció general, Màrqueting és una direcció general. Nosaltres el que tenim és una comissió per no fer res a la babalà. Som un club organitzat perquè les coses no es facin "perquè sí". Som una multinacional d'oci on tot ha d'estar molt unit. Tenim comissions on ens reunim per fer previsions. Són reunions de previsions a l'inici de la setmana. Hi ha molts actes, moltes històries... A la comissió executiva hi ha representats tots els estaments del club, però màrqueting té una vida pròpia. El màrqueting és un departament important pel club. Nosaltres hem d'estar interrelacionats amb ell. Hi ha molts actes, i moltes vegades cal estar coordinats. Cal saber quins jugadors van als actes publicitaris...

### **Quins mitjans de comunicació propis té el club?**

Aquest any no s'ha fet gaire coses a nivell de cinema. En els anys anteriors es van fer diverses produccions de cinema. Aquest any, estem abocats amb la web.

**Web** ([www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com)). 12.000.000 pàgines vistes l'any 2007 de mitjana i 1.500.000 usuaris únics. S'ha renovat ara fa set dies. La primera va néixer l'any 2000. La web ha sofert diverses evolucions. Vam començar amb una ajuda externa totalment, que nosaltres només els facilitàvem els continguts (Exportal); llavors vam arribar a un acord amb Terra, el 2002, on ja nosaltres pujàvem alguns continguts, ho fèiem al 50% i ara sí que ja som totalment autònoms.

Palomino porta amb la renovació de la web més d'un any de treball. És una imatge ambiciosa, dinàmica i moderna. Abans era una pàgina normal, però ara tenim una web amb dues funcions: una d'informativa i una de màrqueting (serveis online, entrades...). És una web avantguardista. També ens preocupem de tots els estaments del club. L'anterior tenia uns deu anys i en el seu moment va ser pionera, però necessitava una revisió. Tenim tots els nostres equips del planter amb fotografies, amb comentari del seu joc. És una fotocòpia del club el que hi ha la web. És una web amb una documentació històrica molt completa. A més, és patent ja la sinèrgia entre la web i la televisió. El somni, però, és poder emetre partits en directe, però això ja depèn d'altres coses. La web té un *newsletter* i un canal a YouTube. Tot el que és avantguarda és important. També pots aconseguir fotografies firmades amb jugadors del Real Madrid. De moment, encara l'usuari no pot, però penjar vídeos. YouTube, però, depèn més del Departament de Màrqueting.

**Realmadrid Televisión.** Tot el suport tècnic el fa Mediapro i és un mitjà molt important. És una televisió per satèl·lit en obert per Hispasat. Realmadrid Televisión té uns set anys i va tenir el seu primer impuls en l'etapa de Florentino Pérez com a president del club. És un canal temàtic a *full time* on el nostre somni és poder ajudar a promocionar el planter per allà. A part de donar partits, busquem fer grans reportatges i, sobretot, centrem esforços en el programa de *La fàbrica*. Hi ha informatius cada hora, hi ha programes magazín, retransmissions esportives i reportatges. També el bàsquet és important. L'objectiu és sempre transmetre valors, una filosofia que està funcionant a tots els estaments del club.

Publicacions escrites:

***Halamadrid*** (85.000 exemplars). És un producte de tota la vida, però regenerat. És la revista del club, abans dita *Revista del Real Madrid*. Però no és el primer canvi de nom. És una revista que es dona a tots els socis de forma trimestral. És una manera de posar-nos al dia en diversos temes. També és una revista on col·laboren periodistes de fora. Són entrevistes més tranquil·les amb els nostres futbolistes i volem transmetre els nostres valors, intentant sempre aportar aquesta unió entre els més grans i els més petits. És una revista amb tot tipus de gèneres. També amb molta presència del bàsquet. Fem reportatges dels nostres projectes de RSC, com el de Causas Justas. Tenim una empresa externa que ens ajuda (Hachette), però les idees surten d'aquí.

***Halamadrid Junior*** i ***Tiempo de descuento*** (85.000 exemplars les dues). Són suplementes que es donen amb la revista *Halamadrid*. *Tiempo de descuento* és un comercial del club, màrqueting pur, com a catàleg de productes del club.

***Grada Blanca*** (80.000 exemplars). Només es reparteix als aficionats els dies de partits. Ho fa el Departament de Publicacions i hi ha un resum de l'actualitat setmanal.

***Revista de la Fundació*** (trimestral, per a tots els socis). La fundació té molta feina. És una feina molt més social. Es fan reportatges dels diversos elements de RSC. Tot el tema de RSC es filtra a la fundació. La fundació té un enllaç important en la web.

**Serveis a mòbils.** És una eina molt important. També s'ha desenvolupat en els últims temps.



Totes les publicacions les reben els socis i els membres del carnet madridista.

**Hi ha empreses externes que participin de l'elaboració d'aquests mitjans propis?**

Mediapro per als serveis tècnics de televisió i Hachette per fer la revista.

**Pot explicar en què consisteix l'acord amb Sport Capital Partners per obrir mercats als Estats Units: accions que s'han fet, accions que es preveuen fer, ingressos derivats d'aquestes activitats que es preveuen...**

La gran gira que es va fer per Àsia va ser extraordinària, amb Carlos Queiroz d'entrenador del primer equip. Va marcar un abans i un després en el Real Madrid. Abans només hi anava el Manchester de gira. Amb la gira aconseguies dos objectius: fidelitzar la gent (tants drets té un soci del Real Madrid de la capital que un de la Xina) i que el jugador aprecia i veu en directe la repercussió del club. Aquestes són les dues funcions. Tu a un jugador li pots explicar la grandesa del club, però cal que el jugador vegi aquesta grandesa, que toqui els aficionats i això és importants. A partir d'aquesta gira de la Xina hi va haver un gran canvi de filosofia. Ara, després d'això, ja no es qüestiona, perquè des d'un punt de vista sociològic, social, econòmic, s'han de fer... però cal saber quan s'han de fer (cada any, cada dos anys...?).

Abans només hi anaven els anglesos, que a més per horaris dels partits tenen un avantatge fonamental: mentre que a Anglaterra juguen a la una i a les tres de la tarda, a l'extrem orient es veu en *prime time* de la nit, pel canvi d'horari. Això és una de les coses que fa que la Premier League funcioni bé, que sigui una gran empresa. El Madrid va ser pioner aquí en demanar un partit a les dotze del migdia. Però no va funcionar perquè ens van titllar de bojos. Volíem, no sempre, que es fes algun partit a aquestes hores per poder vendre el producte a nivell internacional. A més, des de principi de temporada saps a quina hora juga cada equip i no hi ha modificacions. Això permet augmentar el *ticketing*.

### **III part: Nuevas tecnologías**

**En quin moment es comença a usar les TIC en l'organització de la comunicació del club?**

El naixement del realsmadrid.com és el 1997, quan el club va decidir tenir un vehicle de comunicació amb els seus aficionats. Amb això vam ser pioners. Van fer el primer butlletí. L'evolució d'aquest butlletí va ser realsmadrid.com.

**Quins serveis s'ofereixen a través del mòbil? Des de quan estan disponibles?**

Els serveis a mòbils tenen un èxit molt gran. Hem incorporat ara Vodafone i tenim acords amb les tres grans operadores (Telefónica, Orange i Vodafone). Tenim uns 20-30.000 usuaris. El servei de Vodafone amb un mes va incrementar un 240%. El mateix equip de redacció que fa la web també fa les alertes. Tenim sis alertes diàries per usuari, amb una subdivisió entre jugadors, entrenaments i els dies de partit (les alineacions, cada gol, resultat al descans, final del partit...). L'empresa que fa el contacte amb les operadores és MyAlert.com (portal d'alertes) i Alvento Soluciones Móviles ens ha fet una plataforma única perquè des del mateix lloc puguem enviar la mateixa alerta als tres operadors.

**Quins avantatges o inconvenients tenen les TIC a l'hora de poder contactar amb els públics objectius del club?**

Són tot avantatges. Per a l'aficionat, totes. Hem incrementat molt la venda d'entrades, hem facilitat molt els serveis al socis per fer-los des de casa... En el futur volem que ho facin tot des d'Internet. S'ofereixen la cessió d'abonaments, la venda d'entrades, fer qualsevol consulta del teu abonament, seient, contractar esdeveniments, es preveuen els *streaming*, hem incorporat el *widget*. Estem en un procés de canvi i el meu desig és que, finalment, l'usuari participi de la creació de la web. De moment hem començat amb fotografies, d'una manera molt modesta: els socis ens poden enviar les seves fotos. Sobretot, un servei que funciona molt bé per aquells aficionats que són de fora d'Espanya.

ENTREVISTA A TONI RUIZ

DIRECTOR DE COMUNICACIÓ DEL FC BARCELONA

7 D'OCTUBRE DE 2008

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Barça TV arribarà a ser un mitjà de comunicació rendible pel club?**

Barça TV només és rendible si està dins una plataforma de pagament per tal d'obtenir ingressos per PPV. No obstant, els ingressos per PPV no es comptabilitzen dins la compta d'explotació de la televisió, sinó que s'imputen al concepte Media, depenent del Departament de Màrqueting. En la televisió, la compta d'explotació està formada per:

1. Abonaments (60.000).
2. 138 clients de Barça TV Internacional, amb dos paquets de continguts setmanals.
3. Ingressos per publicitat. Els principals patrocinadors del FC Barcelona, una part de la xifra d'ingressos va imputada com a ingressos per publicitat de Barça TV.
4. Distribució de continguts de Barça TV pels serveis de telefonia mòbil.

Els partits que pot donar Barça TV en directe són aquells que s'ofereixen per PPV. Els que s'ofereixen en obert, no. Els que són de pagament, l'usuari abonat a Barça TV pot comprar els partits, o bé pel canal del club amb la retransmissió del club (català o castellà) o per la taquilla de la plataforma de pagament. Els partits en obert només es poden emetre per Barça TV en diferit.

Amb l'actual guerra del futbol, Barça TV no pot donar partits en directe, ja que s'estan emetent tots en obert i el club no té partits de PPV. No obstant, si bé amb el contracte que el club tenia amb Sogecable això podia ser un inconvenient, ja que el club rebia un 40% dels ingressos generats per a cada compra, l'actual contracte de Mediapro assigna una quantitat anual independentment de les compres (119 milions d'euros fixos, més el variable). La política de Mediapro de donar els partits en obert més que afectar els ingressos de Barça TV perquè no hi ha PPV podria afectar a llarg termini els ingressos per taquilles.

### **Després de la marxa de Jordi Badia com a director de Comunicació, quina és l'estructura del Departament de Comunicació?**

El Departament de Comunicació depèn de Presidència i Direcció General, amb dues àrees molt clares: la comunicació externa (atenció a la premsa, hi ha 70 periodistes de mitjana cobrint informació de club diàriament) i l'àrea de continguts. Aquesta àrea de continguts vehicula la informació del club a través dels mitjans propis, una informació del club que està generada per una redacció única dividida en les àrees següents:

1. Internacional: gestiona la comunicació internacional del club (esports i Fundació) i atén les demandes dels mitjans internacionals. Formada des del 2007.
2. Futbol: comunicació relacionada amb les activitats de tots els equips de futbol del club, des del primer equip fins als equips base.
3. Seccions: comunicació de les seccions, professionals i no professionals.
4. Institucional: comunicació corporativa.

El club és pioner en la generació pròpia de continguts, sobretot des del 2001 quan es van començar a recuperar els drets sobre els mitjans propis del club, que fins aquell moment tenien les redaccions externalitzades. Els periodistes de cada un dels mitjans (Barça TV, Web i revista Barça), tot i treballar a les oficines del club, eren d'empreses privades. L'any 2001, la web que estava externalitzada a l'empresa IMG passa a ser controlada pel mateix club. L'any 2003 va ser el torn de la *Revista Barça*, que fins al moment estava realitzada per professionals del grup Godó i, finalment, el 2006, Mediapro va deixar de tenir el control sobre els continguts de Barça TV, sent només el *partner* tecnològic. Nosaltres, en diem que fem un pas d'una redacció per plataformes a tenir una plataforma única o redacció integrada. Aquesta redacció única està formada per 22 periodistes, a part del personal tècnic. Tenir una redacció única també obliga a tenir professionals d'un perfil molt marcat, perfil multimèdia per poder generar continguts que es vehiculin per qualsevol mitjà. Fins al 2001, ens trobàvem que un mateix esdeveniment del club era cobert per tres periodistes, un de cada una de les tres empreses subcontractades.

ENTREVISTA A TXEMI TERES

RESPONSABLE DE L'ÀREA DE COMUNICACIÓ INTERNACIONAL DEL FC BARCELONA

7 D'OCTUBRE DE 2008

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Quina és l'estructura i les funcions de l'àrea de Comunicació Internacional del club?**

L'àrea de Comunicació Internacional del FC Barcelona es va crear el 2007 per ordre de l'antic director de Comunicació, Jordi Badia. La idea és lligar el Departament de Comunicació amb l'objectiu del "més que un club al món", que vol impulsar la Junta de Laporta.

Més enllà del tema comercial i esportiu, ens interessa que el FC Barcelona com a institució estigui present en moltes parts del món. Per això es crea una secció en el Departament de Comunicació per "mirar enfora". S'ha de poder analitzar la premsa internacional i fer una relació de "qui és qui" a l'ecosistema mediàtic de cada un dels països on el FC Barcelona vol tenir presència. S'ha de saber quins mitjans són els més importants. Hem de ser proactius i vendre el FC Barcelona al món.

Com hem de vendre el Barça al món:

1. Continguts de Barça TV Internacional. Hi ha 138 clients al món que reben 6 hores setmanals de continguts de Barça TV, en anglès. Cada un dels paquets que s'envien contenen partits en diferit, una selecció de les notícies més destacades de la setmana i programes propis de Barça TV.
2. Contacte permanent i diari. Anàlisi del "qui és qui" a cada un dels ecosistemes mediàtics a nivell mundial on el club vol tenir presència. L'objectiu és crear una relació bidireccional amb cada un dels mitjans, oferint continguts i atenent a les seves demandes d'informació.

És una de les seccions del Departament de Comunicació del club que més coordinació té amb les altres àrees del FC Barcelona, com les àrees de Màrqueting o la Fundació. Les accions estratègiques portades a terme per aquestes àrees tenen en aquesta secció del Departament un actor per gestionar la seva comunicació. Actualment, els mercats dels Estats Units i l'Índia és on es treballa més decididament per poder tenir

controlada la premsa. En el mercat nord-americà s'usen dues estratègies clau per promocionar la marca Barça:

1. Contracte de *partnership* per treballar de manera estratègica amb la MLS, pels quals el FC Barcelona disputarà als EUA sis partits en cinc anys, tindrà presència a nivell de patrocinis i podrà fer acords comercials amb empreses dels EUA o plantejar-se tenir una franquícia a la MLS.
2. Acord amb la cadena FOX, propietat de News Corporation, sent el *partner* televisiu del FC Barcelona al mercat audiovisual dels EUA. FOX disposa de les imatges de Barça TV en exclusiva pels EUA, sent un dels 138 clients de Barça TV Internacional que rep les sis hores de programació diàries.

Tot i que l'acord amb FOX no vincula altres empreses de News Corporation, sí que és una porta oberta a tenir contracte amb altres empreses del grup. Per exemple, la mostra que el grup està interessat en el club és que en la gira del 2008 pels EUA, el número dos de News Corporation Peter Chernin (president de News Corp. i Chief Operating Officer) va estar present amb Joan Laporta a l'Opening Bell de Wall Street.

La secció s'encarrega de coordinar les polítiques de comunicació conjuntes amb les organitzacions internacionals amb qui té conveni el FC Barcelona: ONU, UNESCO, AGNUR, UNICEF.

ENTREVISTA A ALEX NAVARRO  
CAP DE PREMSA DEL VALÈNCIA CF  
22 ABRIL DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quina és l'estructura del sistema mediàtic de València?**

Aquí a València hi ha molts mitjans locals. I, esportivament, tenen importància. Per a molts mitjans, la seva existència depèn de l'actualitat del València CF, com TV València, a través d'un programa comprat per Julio Insa (té dues emissores de ràdio locals abocades completament en el club), és excap d'esports d'Onda Cero a València. També el cap d'esports de la SER a València, Pedro Morata, té força importància, ja que han fet molta sinergia amb el diari *As* i *Localia*, la resta de mitjans del grup Prisa. És un periodista influent i marca agenda. Llavors, hi ha els diaris de capçalera, *Levante* i *Províncias* i *Superdeporte*, des de fa 15 anys. *Superdeporte* és l'únic diari esportiu valencià i el de referència. Després de *Superdeporte* ve *l'Sport*, salvant les distàncies. *El Mundo Deportivo* aquí no pinta res. *As* i *Marca* tenen delegació, mentre que *Sport* només corresponsal. Llavors, hi ha molts mitjans locals:

Prensa Ibérica: *Levante*, *Superdeporte* i 97.7 Radio.

Grupo Prisa: *As*, SER, *Localia* i *El País*.

Unidad Editorial: *El Mundo*, *Marca* i Radio Marca.

Julio Insa: TV València (un programa propi) i Radio Sport

Vocento: *Las Provincias* i LP Punto Radio.

El panorama a València, però, és força crispat amb els mitjans. El València CF centra el contingut de molts mitjans de comunicació. El Llevant té un volum d'informació molt ridícul en comparació amb el València CF. A més, el club ha estat molt inestable des que va ser SAE i això crea enfrontaments. A més, tenim sort de no tenir premsa rosa.

Per exemple, Grupo Prisa i Juan Bautista Soler, màxim accionista del club, han estat enfrontats tradicionalment. Per altra banda, Canal 9 i Ràdio Nou són patrocinadors oficials del club i per tant tenen certa preferència. A més, RTVV té els drets del club comprats i, a la vegada, revenguts a Sogecable. El club percep 35.000.000 d'euros de RTVV anuals, mentre que el contracte de patrocini que ha acabat aquest any amb Toyota en donava 4 milions. La nova firma que patrocinarà el club, València

Experience, en portarà 6,5 milions. És una firma que agrupa un conglomerat d'empreses que es dediquen a la gestió de grans esdeveniments.

### **Em pot detallar l'organigrama de l'entitat?**

A principi de temporada es va plantejar una Direcció General de Màrqueting i Comunicació. Ara mateix, segueix integrada funcionalment, tot i que hi ha un director comercial. El contacte amb màrqueting sempre és gran, ja que els mitjans propis, sobretot la web i la revista, tenen parts comercials i això és important. Sí que hi ha una mescla de sinergies i hi ha sintonia. Jeràrquicament, comunicació i màrqueting estan separats, però funcionalment no. El director comercial és Daniel Roldan. Llavors, en el mateix pla horitzontal també hi ha recursos humans i l'apartat esportiu. Nosaltres tenim també un Departament de Relacions Corporatives (Maria José Claramunt), que també depèn del conseller delegat. Són departaments paral·lels.

Quant a relacions internes hi ha la Intranet, però és sobretot també a través del correu electrònic i les circulars que envia el Departament de Recursos Humans.

Accionarialment, el poder el té Juan Bautista Soler Lujan, que és el màxim accionista amb el 37% de les 192.000 accions que té el València CF. Llavors, al llarg de tota la temporada hi ha hagut rumors de compres, amb més o menys diners. També hi ha una sèrie de grans accionistes, però que no arriben al 37%, i llavors hi ha els petits accionistes que, entre altres avantatges, tenen un petit descompte a l'abonament de temporada. Juan Bautista Soler ha deixat d'ocupar el càrrec de president: l'actual és Agustín Molera.

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Quins són els mitjans de comunicació propis?**

**Revista *Amunt!*** La revista té 105 números. La revista es va començar a fer l'any 1999, però l'agost de 2004 es va canviar la capçalera i es va rebatejar com a *Amunt*. Fins aquell moment, la revista es venia via quioscos, botiga oficial i subscripció anual. A més, ara s'envia per correu a tots els socis, als 45.000 socis. Ara, tenim 49.000 exemplars de tirada. Ho enviem a tots els socis, hi ha mil subscriptors i tenim una quantitat petita reservada pels membres del club simpatitzant, que escullen la subscripció anual a la revista. A més, es ven a 800 quioscos de la Comunitat Autònoma i a les deu botigues oficials que té el club. Aquí vam heretar una situació on es venia i ens hem adaptat. A més, tenim la particularitat que la nostra és mensual, a



diferència de la dels altres clubs. Nosaltres sempre sortim cada mes, menys al juliol. La revista té unes cent pàgines, de paper setinat de 90 de gramatge a l'interior i 180 a les portades i tot a color. Al fet de tenir-la mensual fa que el club pugui aportar continguts d'actualitat a la revista. Si no es fa mensual, llavors hi ha poc marge per posar actualitat i has de tirar de molts reportatges atemporals. Llavors, a part de l'actualitat, té els continguts habituals d'aquestes revistes: informació de serveis de cara als abonats, informació dels veterans, escola... i a més, hi ha un acord amb la fundació on s'inclouen pàgines pròpies maquetades com a pàgines de la fundació. És un acord, fins i tot econòmic, entre club i fundació, pel qual ells inclouen unes pàgines a la revista del club a mode de revista pròpia, amb la capçalera de la fundació. La revista la imprimeix Artes Gráficas del Mediterráneo.

**Pàgina web** ([www.valenciacf.es](http://www.valenciacf.es)). Hi ha una mitjana de 15.000 visites. La nostra web té dos temes. El primer, que estem a punt de canviar-la i a la nova web es podrà treballar de forma multimèdia. La nostra web actual és del 2001 i, de totes maneres, la web s'ha pogut consolidar com a web de referència. A més, les notícies les canalitzem sobretot a través de la web. A dia d'avui, a expenses de la remodelació, hi ha molta actualització. Les webs dels clubs grans estan actualitzades, però els petits... Els socis, a part de reservar les entrades, poden activar el passi per a competicions europees, comprar el passi de competicions europees a través de la plataforma de pagament de la web (La Caixa i Bancaja). També en els últims anys s'ha notat que hi ha hagut un increment d'aquestes accions. S'ha augmentat en els últims temps el nombre d'entrades i passis venuts a través de la web. A més, la subscripció a la revista també es pot fer a través de la web. En la nova web, a part dels continguts multimèdia, també es posarà en marxa un servei com el del FC Barcelona, el "seient lliure". Però, sobretot, la gran novetat serà la possibilitat d'incorporar àudio i vídeo a les notícies.

El tema de permetre als seguidors enviar els seus continguts no està considerat. A vegades sí que hi ha algunes persones que envien fotografies curioses. A la revista, per exemple, hi ha la secció de fotografies de nens tematitzades. Però els nostres suports són oficials i cal donar una visió oficial del club.

**Programa del dia de partit.** Antigament s'editava un programa de mà que feia el club. Això va desaparèixer, i durant una dècada hi havia edicions pròpies externes al club, per exemple una de *Superdeporte*, que es donava als afores del camp. Aquesta temporada hem editat novament el programa a través de l'empresa que té l'explotació

de la publicitat estàtica de Mestalla, GM Publicidad. GM s'encarrega de la maquetació i la producció, inserció de publicitat.

**Web de la fundació (fundaciónValènciacf.com).** Ells tenen el seu servei de premsa i actualitzen la seva pròpia web. Nosaltres tenim un enllaç amb ella i moltes vegades les seves informacions les rebotem a la nostra com a informacions. La Fundació i el València són dos ens diferents.

**Serveis a mòbils.** Els serveis a mòbils depenen del Departament de Màrqueting.

**Edició de llibres.** Nosaltres esporàdicament editem alguns llibres, com el que es va fer amb motiu dels 85 anys del club. Sobretot són llibres de fotografies. Ara mateix en portem quatre d'editats. Hem fet àlbums d'imatges, del doblat, de la primera lliga, del nou estadi... També, en col·laboració amb Toyota, es va fer un àlbum conjunt d'entrevistes amb motiu del doblat. Aquests llibres es venen a les botigues oficials, que en tenim deu per a tota la província de València.

Ha existit el projecte de fer la televisió. No s'ha fet per una qüestió d'estratègia de comunicació. El problema d'aquests mitjans audiovisuals –molts clubs el que han fet és comprar els espais en una televisió local– és que no saps si repercuteix molt positivament al club. Des del meu punt de vista, o bé fas un canal amb totes les de la llei o no fas res. Penso que és un problema de costos. També es va plantejar una TVweb, però tampoc es va plasmar.

Cal destacar que, al final, s'anirà cap a la potenciació dels mitjans propis, ja que qualsevol club ha de poder tenir una veu pròpia dins del sistema mediàtic. Has de tenir eines pròpies per poder vendre determinats missatges i, per això, cal potenciar els mitjans. Això, però, no vol dir potenciar els audiovisuals. Segurament, només Madrid i Barça es poden permetre invertir molt en un mitjà que serà rendible a llarg termini. Al final, una revista que arribi a tots els aficionats a casa, tipus butlletí d'empresa, és una eina de comunicació molt forta, ja que t'ajuda a matisar la informació que arriba per altres vies. Al final, cal tenir mitjans propis amb què puguis contactar amb l'abonat i el teu potencial client. A més, la teva comunicació no pot dependre únicament del teu pas pels mitjans de comunicació. Invertir en ràdio o televisió, només si és compensat amb avantatges a nivell global i d'imatge, és difícil confiar-hi.

### **Quines són les empreses externes amb qui treballa el València CF?**

Com a proveïdors tenim les vinculades amb la revista, l'empresa de manteniment de la web, la impremta AGM, GM Publicidad pel Programa del partit, Meydis, que s'encarrega de fer l'embossat de la revista i la distribució.

### **Com funciona el club simpatitzant?**

El nombre d'abonats no el sé actualment. Varia en funció de l'opció. Abans, el club només tenia una opció més testimonial i ja vam tenir més de 100.000 registres, però era més simbòlic que una altra cosa. Ara, el club simpatitzant té diverses categories: or, plata o bronze.

### **Em pot explicar el dia a dia i l'estructura del Departament de Comunicació?**

En un any com aquest no sé massa què dir-te. Aquí hi ha un director de Comunicació, que és Juanma Doménech, que depèn directament del conseller delegat, i dins el Departament de Comunicació hi ha un cap de premsa (jo, el segon del departament i la coordinació de les activitats relacionades amb el primer equip i la coordinació de la revista). Llavors, Belén Soriano també està ajudant amb el tema de la ciutat esportiva i el programa de mà, que el porta ella; Cristina Lloret, que porta la premsa del futbol base i el tema del dia a dia de la revista; i Carolina Nacher és la que s'encarrega de les acreditacions i les funcions de secretaria del departament. Finalment, Javier Escribano, que és el responsable de continguts de la web. L'actualització de la web es fa entre tots. Si no ens ajudéssim entre tots, seria impossible fer-ho tot. La rutina ve marcada pel dia a dia.

## **III part: Noves tecnologies**

### **La participació a la Lliga de Campions suposa l'aplicació de noves rutines de treball?**

A part de la informació prèvia i durant la competició que et demana la UEFA, la Champions té una comunicació molt capritxosa, ja que ells tenen els seus propis dossiers de cada jornada on tu hi aportes informació. Ells també tenen els seus mitjans de comunicació, sobretot a través de [www.uefa.com](http://www.uefa.com). Els clubs ens convertim en servidors de continguts per a [www.uefa.com](http://www.uefa.com), ja que per ells la Champions és un contingut essencial de la seva pàgina. Per altra banda, hi ha la repercussió internacional que té la competició. El volum de peticions d'entrevistes es dispara, igualment com la sol·licitud d'acreditacions. A més, en el nostre camp, això implica canvis d'instal·lacions: reserva d'entrades, nou condicionament de sala de premsa,

adaptar l'estadi a la Champions. A nivell de noves tecnologies, però, no hi ha canvis molt importants. Es manté molt similar.

**Ha detectat iniciatives de seguidors exitoses basades en les TIC?**

Sobretot Foroche, que és un fòrum on pots tastar una mica la temperatura del club a fora, però en cap cas influeix en les decisions que s'han de prendre.

ENTREVISTA A BELEN SORIANO / CRISTINA LLORET  
DEPARTAMENT DE COMUNICACIÓ DEL VALÈNCIA CF  
22 DE MAIG DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quina és l'estructura del sistema de mitjans de comunicació a la Comunitat Valenciana?**

Tant *Marca* com *As* tenen redacció pròpia a València. També tenim la RTVV que sempre hi és, ja que és patrocinador nostre, i fins i tot té algun tracte de favor. Llavors, hi ha moltes emissores nacionals, però que tenen delegació a València (COPE, SER, Onda Cero...); també, les ràdios i televisions pròpiament locals i la premsa de València (*Superdeporte*, *Levante* i *Las Provincias*). Però hi ha hagut una proliferació increïble de mitjans, també de mitjans digitals. Els mitjans digitals ens vénen molt als partits, no tant en un entrenament diari, però sí que de mica en mica es van posant al nivell de qualsevol mitjà imprès. A més, hi ha els mitjans que tenen passi de temporada i els que estan acreditats. Amb deu anys, els mitjans de comunicació a la Comunitat Valenciana han crescut molt. Ens hem de considerar que som un club dels grans, fins i tot pel nombre de mitjans que ens cobreixen.

Fa deu anys, l'estructura del club, però, no estava d'acord amb l'estructura dels grans clubs, com el Madrid i Barça. Però cal recordar que ells tenen mitjans propis audiovisuals i tenen seccions al club, sobretot el FC Barcelona. I això també necessita una infraestructura de comunicació més gran.

#### **Com es definiria el valencianisme socialment?**

Aquí hi ha de tot. Hi ha molts aficionats que vénen de poblacions del costat de València. València, com a ciutat, té molts pobles al costat que estan enganxats a València. Cada poble no té frontera física, un carrer és d'un i l'altre és de l'altre. Hi ha molt valencianisme als voltants de València. D'un temps cap aquí, des de fa quinze anys, el club ha estat un element cohesionador. Vam tenir set o vuit anys de bonança durant els anys noranta, que va permetre incrementar la massa d'aficionats. Ara, però, fins que no hi hagi el nou estadi no podem incrementar els abonats.

Nosaltres parlem d'abonats i socis, que són el mateix. Llavors, hi ha els accionistes i els membres del carnet simpatitzant, que tenen diversos avantatges en funció del tipus d'acord que hi ha amb el club. Avui en dia, un pot ser abonat només si hi ha algú que

es dóna de baixa i cedeix el número. Amb el nou estadi, farem una llista d'espera per poder donar servei a la gent que vol ser abonat.

El membre del carnet simpatitzant té descomptes en la compra d'entrades, en revistes, a la botiga en línia, en altres comerços... tot això en funció de les categories. Ja fa més de quatre anys que fem aquest tipus de fidelització. L'objectiu és donar una contraprestació a una fidelitat. Hi ha gent que consumeix molt producte oficial i això ho has de premiar, ja que els productes oficials del món del futbol no són especialment barats. A més, la gent ha tingut molt bona acceptació amb el club simpatitzant, ja que és una vinculació clara amb el club, fins que es pugui obrir novament la llista d'espera per poder crear més abonats.

### **Em pot detallar l'organigrama del club?**

En aquests moments hi ha sis àrees amb un conseller delegat que té funcions executives. En aquest club, la relació entre els consellers i els treballadors és molt directa, a diferència d'altres clubs on el conseller, si es vol, no cal que tinguin relació amb el club. Aquesta temporada hi ha una remodelació constant de tots els estaments del club. Ara mateix, no sabem com està l'organigrama.

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Concretant, quina és l'estructura del Departament de Comunicació del València CF i quina relació té amb el Departament de Màrqueting?**

Hi ha el director de Comunicació –només en funcions de comunicació externa, no interna–, un cap de premsa i quatre persones més: un coordinador de la web, una noia per a acreditacions i administració, una noia per al programa de mà i ciutat esportiva i una coordinadora de la revista i el futbol base. A més, hi ha dos fotògrafs del club.

Amb el Departament de Màrqueting treballem junts. De fet, estem físicament en el mateix nivell (només separats per un *biombo*). En el Departament de Màrqueting hi ha cinc persones més que col·laboren estretament amb nosaltres. Els actes obligats amb els patrocinadors són conjunts entre premsa i màrqueting.

En l'organigrama del club estem al mateix nivell. Nosaltres, per qualsevol cosa, hem de treballar junts. Hi ha un director comercial i un director de Comunicació (Juanma Domenech). Ara, el club està en fase de remodelació total.

Nosaltres tenim un Departament de Relacions Externes amb qui també treballem molt estretament. D'una manera habitual es fa una reunió de directors generals d'àrea, on participa el director de Comunicació.

### **Quins són els mitjans propis de l'entitat?**

**Revista *Amunt!*** És una revista mensual que va dirigida a tots els abonats i es posa a la venda. Tenim 48.000 exemplars de tirada i 1.000 que es posen a la venda. La revista té uns continguts fixos: per exemple, un per tal de posar al dia la informació del nou estadi del València CF, que es posarà en funcionament d'aquí a dues temporades (2009-10). També entrevistes a grans valencianistes, efemèrides... també porta la marxa de l'equip. Llavors, en funció del que passi durant el mes hi ha més o menys informació d'actualitat. És una revista amb vocació d'actualitat, ja que parlem del que ha passat al mes anterior, a més, les cròniques dels partits hi van. Ara porta 105 números editats i cal tenir en compte que durant l'any es publiquen 11 números, perquè al juliol no hi ha revista. L'activitat de la fundació té de quatre a sis pàgines en la revista del club, ja que la fundació no té pàgina web.

La revista, al principi, es deia *Revista Oficial del València CF* (va néixer la temporada 1998-99), però quan va arribar Alex Navarro com a cap de premsa i Cristina Lloret com a coordinadora de la revista es va fer un canvi de nom, es va dir *Amunt!*, i es va fer un redisseny l'estiu del 2004. Amb el nou disseny es dona un canvi important a la revista: més importància a la fotografia, infogràfics..., però es manté força el contingut.

**Pàgina web** ([www.valenciacf.es](http://www.valenciacf.es)). La web ha quedat obsoleta en capacitat. La web neix el 2001. Sorgeix d'una manera normal, amb la voluntat que ho ha fet a qualsevol empresa amb voluntat d'expandir-se. Amb la web intentem ser el màxim de ràpids a publicar informació. Entre tots els membres del Departament de Comunicació actualitzem constantment la pàgina web. Els seguidors del club, a part de rebre informació actualitzada, poden mirar el club simpatitzant, es pot comprar a la botiga en línia, es pot intentar renovar l'abonament de temporada, serveis a mòbils.

El projecte de web nova serà molt diferent a l'antiga. Aquesta actual té poca capacitat per poder penjar vídeos i àudios. A partir d'ara hi haurà una autèntica web multimèdia, amb una adaptació clara a la modernitat, amb vídeos, audios i galeries de fotografies immenses.

**Programa dia partit.** El programa de partit el fem amb una empresa externa (GM), que és la mateixa que ens gestiona la publicitat estàtica, que li donen forma i publicitat. Nosaltres li donem el contingut. Des de 1985 fins aquesta temporada no hi havia el programa de partit del club, però sí que existien aquestes revistes que es feien de forma externa. Fins al 1985 sí que n'hi havia. Era com una mena de llibret que es donava durant el partit.

**Web de la fundació** ([www.fundaciónvalenciacf.com](http://www.fundaciónvalenciacf.com)). Depèn de la fundació del club, que té un Departament de Comunicació separat. Cada vegada està més unida a la del club. La fundació es dedica a fer actes com el campus de futbol, els projectes de RSC... treballen amb ONG, institucions... la web és sobretot la manera de promocionar els seus projectes. Per exemple, la Copa Bancaja d'immigrants.

**Serveis a mòbils.** En el club depenen del Departament de Màrqueting. Es poden aconseguir politons, tons, logos, jocs... No fa molt que van néixer els serveis a mòbils.

Nosaltres vam començar a plantejar de tenir un canal de televisió, però estem en un impàs, en un període de transició que ve determinat pel nou estadi. Suposem que el nou estadi estarà l'any 2009, llavors tots anirem allà i hi haurà canvis. Nosaltres avancem per arribar en condicions òptimes al nou estadi.

### **El fet de participar a la Lliga de Campions, els va suposar noves rutines?**

Una competició europea sí que t'obliga a adaptar la teva comunicació, però la UEFA t'obliga a adaptar-te a alguns mecanismes. Fa uns deu anys, el club no estava preparat per afrontar això. Ara, però, ja és alguna cosa habitual.

Els mitjans de comunicació propis evolucionen amb el club. La competició europea canvia el club sencer, que s'adapta a la nova competició. No és un trauma, sinó que evoluciones de forma continuada. El primer any que entres a la Copa de la UEFA és més perdut, però llavors ja és un treball habitual.

Els suports, però, continuen igual. Ara bé, sí que les demandes d'acreditacions s'incrementen molt. En un entrenament normal hi pot haver fins a quaranta periodistes (el dia que es va fer l'entrevista n'hi havia 27, ja que era el dia que es va fer oficial el fitxatge d'Unai Emery, primer entrenador basc del València CF des de fa vint-i-cinc anys, que provenia de l'Almeria i, per tant, hi havia molts periodistes a les oficines del



club fent guàrdia, que estan a una altra localització que la ciutat esportiva on s'entrena el primer equip).

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Consideren exitosos els seus serveis de venda en línia?**

Amb la nova web, aquest servei es pot millorar molt. Fins ara, la gent no tenia massa el costum de comprar en línia, però a poc a poc, cada vegada hi ha més gent que compra coses per Internet. Ara, amb la nova web ho podrem desenvolupar més. Les noves tecnologies sempre et donen un plus.

#### **Coneix algunes iniciatives exitoses dels seguidors basades en les TIC?**

Els, últimament, han desenvolupat molts fòrums. Els joves, que han estat alfabetitzats digitalment, tenen molts blocs i pàgines web. També fora de l'estadi hi ha *fanzines* que fan els mateixos fans. Però, sobretot, hi ha moltes pàgines web dedicades al València. Per exemple, hi ha Ciberche, Foroche, Che digital, Sentiment che...

ENTREVISTA A JAVIER ESCRIBANO  
RESPONSABLE DE LA WEB DEL VALÈNCIA CF  
17 DE DESEMBRE DE 2008

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Quan neix la nova web?**

La voluntat de fer una nova web neix la temporada 2005-06 de la mà d'un nou *partner*, Metrored, quan Valènciacf.es, que era considerada com la segona més completa del futbol espanyol després d'un estudi de Deloitte, s'havia convertit també en la més antiga del futbol espanyol després del seu naixement l'any 2000.

Arran de les contínues reestructuracions administratives del club, viscudes fins a l'any 2008, el projecte de canvi, inicialment afrontat amb una empresa, afecta directament a aquesta i a un nou proveïdor que comença a treballar finalment amb un altre producte informàtic. Des de gener de 2008 fins a novembre d'aquest any 2009, es treballa amb la nova web i el projecte finalitza amb Valènciacf.com.

#### **Quins motius hi ha pel llançament d'una nova plataforma?**

En primer lloc, pel necessari canvi tecnològic i estètic que necessitava el lloc web; segon, perquè existia la finalització contractual de l'antic proveïdor, que dotava de poca elasticitat la web per adaptar-se als nous serveis, i, per tant, la possibilitat de l'actual plataforma d'adaptar-se als nous canvis. A més, des de l'òptica tecnològica, hi ha més màquines per suportar més càrregues de visites. Amén d'allò descrit, la web pretén implantar nous projectes.

#### **Quins serveis nous incorpora? Què manté l'antiga?**

La nova web millora, sobretot, amb l'opció de pujar continguts multimèdia –vídeos, fotografies– d'una forma més senzilla, fàcil i còmoda –especialment pel format flv– per a l'administrador i l'usuari. De la vella web conserva la major part de continguts, sobretot millorats, a causa de les noves possibilitats de l'eina (el CMS) per part de l'administrador, el que no succeïa en l'anterior. Els nous serveis són la venda en línia d'entrades, la futura llista d'espera d'abonats, una nova i més completa botiga en línia, una base de dades més robusta sobre la història del Club (jugadors, títols...), una versió més completa dels quatre idiomes...

**Hi ha hagut alguna reestructuració en el Departament de Comunicació per fer front als nous reptes del web?**

Vam contractar dos components més per potenciar l'eina i explotar-la al màxim, a més de dos col·laboradors més.

**S'han incrementat molt les visites a la web nova? A què es deu? Tenen dades per fer una anàlisi comparativa?**

Les entrades s'han incrementat fins a un 30% més a causa de la seva millor entrada. Teníem 20.000 visites diàries, i ara superem les 30.000, amb puntes màximes encara majors en esdeveniments especials.

**La producció de la web està externalitzada o la fa directament el club?**

La fa directament el club.

**En quins espais o seccions de la web es produeix una integració multimèdia?**

La web té la possibilitat d'integrar elements multimèdia en cada unes de les seccions, i és un dels reptes que tenim plantejats per al mes de gener.

**Quins nous projectes hi ha en el Departament de Comunicació?**

El projecte més important és la TV-Web real, 24 hores al dia de programació, que també tindrem.

ENTREVISTA A MIGUEL ANGEL MORENO  
DIRECTOR DE SEVILLA FC TELEVISION  
16 DE NOVENBRE DE 2006

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quina és l'estructura esportiva de la capital andalusa?**

A Sevilla el futbol està representat per dos equips: Betis i Sevilla. De totes maneres hi ha molts clubs menors i gent federada. A la capital, a part de Betis i Sevilla hi ha el Cierro de l'Águila, un club que està a punt de pujar a Tercera Divisió. Aquí, però, tothom és sevillista o bètic. A la capital tenim més presència social el Sevilla i a la província, el Betis. La resta són clubs menors o equips de categories inferiors amb la voluntat d'arribar un dia al Sevilla o al Betis.

#### **I el planter?**

El del Sevilla està molt per sobre del del Betis. Tant a nivell de club com quantitat. El Sevilla té cada setmana uns 20 partits d'equips inferiors. Va des del Sevilla Atlètic a 2a B (el Betis B està a Tercera), llavors ve el Sevilla C (Primera andalusa, mentre que el Betis C està a Preferent). A partir d'aquí tenim tots els juvenils, cadets... A nivell de planter, l'estructura del Sevilla la coordina Pablo Blanco i és molt superior. A més a més, els fruits que ha donat són molt superiors a la del Betis. El Betis no treu gent del planter des de fa cinc anys quan van pujar al primer equip a Melli. Anteriorment a Melli, has de remuntar-te a la temporada de Segona A, la 2000-01. Quan vam ser a Segona amb el Betis també vam tirar de molts jugadors del planter. Ara hem disminuït el nivell de jugadors del planter perquè també ha pujat el nivell de la plantilla. De totes maneres, nosaltres hem anat traient jugadors joves any rere any. Navas va pujar al primer equip fa dos anys; Puerta, l'any passat.

#### **Quina és la composició social del Sevilla FC?**

Que la burgesia sevillana és sevillista i el Betis és l'equip del poble són mites. Van ser mites que es van fomentar durant la guerra civil pel sector republicà. És veritat que Sevilla va ser presa per les tropes nacionals ràpidament i els dirigents del Sevilla, per evitar que els seus jugadors no anessin a la guerra, es van alinear amb el franquisme. L'únic que hi va anar va ser Izaguirre. Llavors es va començar a alimentar aquest mite, amanit amb la idea que també vam fitxar Antúnez robant-lo al Betis. Fins i tot la informació va sortir al *Pravda* rus. Fins i tot, és falsa l'afirmació que diu que el Betis és una escissió del Sevilla perquè aquest no deixava jugar als obrers. El Betis neix

perquè sí. Estem parlant de llegendes urbanes i mites. L'únic que és cert és que la capital és més sevillista que bètica, mentre que la província és al revés.

Quant a composició social nosaltres tenim abonats i accionistes. La composició accionarial del Sevilla combina l'atomització amb els grans paquets. Això és el que permet la pau social. Hi ha un paquet important que és el que té col·locat el president (30-35%), José Maria del Nido (amb la societat Sevillistes del Nervión), i llavors hi ha paquets més petits que estan al voltant del 10% i també una associació de petits accionistes. A la junta d'accionistes es poden presentar diverses opcions per formar consell d'administració, però l'opció que tingui més accions agrupades és qui guanya (cada acció és un vot). Per estar present a la junta i poder votar has de tenir un mínim de 20 accions. Per tant, els petits accionistes han de sindicar les accions i delegar a algú que els representi.

A nivell d'abonats estem a 41.000. És un rècord i hem tancat el cupo. El Sevilla té una base fixa d'abonats de 20.000. En els pitjors moments teníem 20.000 abonats i des de l'any 2000-01 hem passat de 20.000 a 41.000. Hem duplicat els abonats, tot i que el creixement major es produeix en els últims tres anys. Quan va entrar Del Nido (maig de 2002), teníem 25.000 abonats.

Les penyes són un públic important. Ser soci d'una penya és com fer-se soci d'una entitat. Només hi ha dues penyes que tinguin com a condició ser abonat del camp. La primera és la Peña Primer Centenario (fundada el 2005) i l'altra la Peña Los Jartibles. Un *Jartible* ha de ser abonat del Sevilla i pertànyer a dues penyes més com a mínim. *Jartible* vol dir pesat i, per tant, han de mostrar que són pesats sent socis almenys de dues penyes més ([www.fpsevillastas.com](http://www.fpsevillastas.com)). L'última a fundar-se fora d'Espanya és a Tànger i en tenim una altra a l'Argentina.

### **Quanta gent pot tenir el món sevillista?**

Aquí no ens arrisquem a dir quanta gent pot ser sevillista. No fem com Florentino Pérez, que va dir que el 70% de la ciutat era madridista quan van venir a jugar aquí. Tant els bètics com els sevillistes el volien "matar". És la ciutat d'Espanya amb menys penyes madridistes; em sembla que només n'hi ha una. Sevilla és una ciutat molt futbolera i molt radical amb els seus equips. O ets sevillista o ets bètic i no hi ha segons equips. De totes maneres, si que s'ha de dir que els bètics són més madridistes i els sevillistes són antimadridistes. Tot aquest tema ve perquè a l'època daurada del Sevilla, durant els anys quaranta i cinquanta, el Sevilla es jugava les

l·ligues amb l'Atlètic de Bilbao i el Barça. Als anys cinquanta, quan el règim agafa el Madrid com a bandera d'Espanya, comença el malestar amb el Madrid. El "Cas Di Stefano" coincideix amb la vinguda del Madrid al trofeu Ramon de Carranza. El Sevilla guanya els tres primers trofeus i el quart no el guanya amb una trifulga enorme que es produeix amb el Madrid l'any 1957. El problema va ser de tal magnitud que el Sevilla no va tornar al Ramon de Carranza fins a l'any 1981.

Si mirem les dades d'audiència de la ràdio, en els partits no televisats, veiem que aproximadament la meitat de la gent de Sevilla segueix el partit per la ràdio. Però dins aquests, el 50% aproximadament el segueix per la Sevilla FC Radio. A Sevilla, el 55% de la població és seguidor del club. Per sexes, generalment el 60% dels homes són sevillistes mentre que les dones estan més igualades amb el Betis. Qui consumeix més futbol, que són els homes, són més sevillistes, encara que ara les dones comencen a interessar-se. Precisament, nosaltres tenim un programa dedicat a la dona sevillista.

### **Quins són els principals patrocinadors i les ajudes econòmiques?**

El patrocinador principal és 888.com. És un casino en línia. També tenim la Junta d'Andalusia amb la Conselleria de Turisme, Coca-Cola (per espais físics). La Junta d'Andalusia s'ha abocat en els diversos clubs de futbol professional amb l'eslògan "Andalusia te quiere". El Betis, Malga, Huelva el tenen com a patrocinador principal i el porten al pit de la samarreta, mentre que nosaltres el portem a la màniga perquè és secundari. Les dues principals fonts d'ingressos són el patrocinador de la samarreta i els drets de televisió –ara hem passat de Santa Mónica a Mediapro–. Generalment, la venda dels drets de televisió és d'entre 23 i 25 milions d'euros. A nivell de relacions institucionals, per exemple, tenim un programa escolar que es diu "Sácale partida al cole", on portem jugadors o el president juntament amb psicòlegs del club als col·legis de la província. Volem impartir valors de tolerància, companyerisme, esforç. És un programa molt complet per lligar col·legi amb futbol. És un programa entre l'àrea de cohesió social de l'Ajuntament de Sevilla, la Conselleria d'Educació i el Sevilla. Nosaltres, més que tenir acords permanents amb ONG, tenim diverses col·laboracions puntuals a través de la Fundació Sevilla FC, creada amb motiu del centenari. Col·laborem amb diverses ONG o penyes –que acullen nens bielorussos o han instal·lat campaments per a refugiats sahrauís–. Per exemple, fem el Segon Mundial de la Immigració, que es fa a la Ciutat Esportiva. Són equips nacionals fets per immigrants de la província i de totes les edats.

### **Quina és l'estructura orgànica de la comunicació al Sevilla FC?**

Del Consell d'Administració n'emana un director general per gestionar el dia a dia. Aquest té sota seu el Departament de Màrqueting i Comunicació, d'on surten àrees de comunicació, màrqueting, taquilles, botigues i infraestructures. El director de Màrqueting i Comunicació (Manuel Vizcaino) vol tenir una visió transversal del club. A més a més, a part de director de Màrqueting és conseller del Consell d'Administració. Per això, el director de Màrqueting participa de les reunions del Consell d'Administració. Quan va arribar Del Nido el club només tenia un periodista. Actualment, entre tècnics i periodistes som 25 dins el departament: 15 periodistes i 10 tècnics. La qüestió és que Del Nido sabia que la comunicació era molt necessària per fer arribar directament al sevillista el que el Consell d'Administració volia, sense intermediaris. Era necessari tenir vehicles directes per arribar al sevillista.

Els mitjans de Sevilla volen ser imparcials, tot i que el periodista és sevillista o bètic perquè abans de ser periodista aquest ja era sevillista o bètic. Els mitjans volen ser imparcials, però a la pràctica minimitzen problemes bètics i maximitzen problemes sevillistes. Cada vegada que hi ha un petit problema en el Sevilla, les lletres són molt grans. Dit això, a nivell radiofònic tenim dues grans emissores a la ciutat, que són Sevilla FC Radio i Radio Sevilla (Cadena SER). A nivell de premsa escrita la lluita està entre *Abc* i *Diario de Sevilla*. A nivell televisiu manen molt les televisions locals, on hi ha molta cultura. Tenim quatre locals importants: Giralda TV (la més antiga, fundada el 1994), Sevilla TV (Vocento, el 2000 inicia les emissions), Localia (Prisa, el 2000 inicia les emissions) i Popular TV (COPE, inicia el 2003 les emissions). Totes aquestes televisions tenen programes específics d'informació esportiva el dilluns i cobreixen molt els esdeveniments esportius locals. L'esport és una de les banderes de la informació local sevillana. La ciutat és molt futbolera i els programes estrella de cada televisió local són sempre els dilluns a la nit i són enfocats al futbol. Canal Sur a la capital té poca presència. A més a més, té un perfil molt baix d'espectadors. L'espectador de Canal Sur és gran, amb estudis primaris. El que vol buscar un producte més modern i treballat mira Telecinco o les locals.

A més, la marca Sevilla FC es ven sola. El sevillista és molt fidel al seu club. Jo estava de director de Localia Còrdova i quan em van trucar no m'ho vaig pensar. A nivell de cobertura tenim aproximadament uns 90 quilòmetres a la rodona des del centre emissor de Valencina de la Concepción (allà hi ha totes les torres d'emissió dels mitjans de Sevilla).

A nivell estructural tenim Màrqueting, on es desenvolupa tota la tasca d'imatge del club en els mitjans de comunicació o suports físics. També totes les campanyes de contractació de patrocinadors. Les tasques de comunicació (informació) van a l'àrea de comunicació. Aquesta àrea de comunicació es divideix en dues parts: per una banda, hi ha el cap de premsa Jesús Gómez, que canalitza les comunicacions oficials amb el club i les relacions amb els mitjans. A la vegada és l'encarregat dels mitjans escrits: El *SFC Periodico*, pàgina web i revista. Llavors tenim el sector audiovisual, que el dirigeixo jo, que és ràdio i televisió.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Quins són els mitjans propis del Sevilla FC?**

**SFC Periodico.** Diari que surt el dia després del partit que va dirigit a tot el sevillisme. No hi té cabuda cap altre tipus d'informació que no sigui el Sevilla i surt cada dia després del partit del Sevilla al preu d'1 euro. Vol informar del partit i de les notícies que s'han produït entre edició i edició. A més, pots estar subscrits o comprar-lo en quioscos. Tenim 3.000 subscriptors, 15.000 exemplars de tirada i 6.000 exemplars de difusió. Si l'equip va bé es ven més. El diari neix ara fa un any. Existia un diari ja de temàtica sevillista però de capital privat i aliè al Sevilla. Es deia *Blanco y rojo*. Llavors, com que el club ja volia treure un diari es va arribar a un acord per absorbir-los. Ens vam quedar amb la capçalera i la vam canviar per la nostra. La idea era treure del mercat un competidor directe i crear un diari sevillista nosaltres. No és, de totes maneres, el mitjà més consultat per treure informació sevillista. Són la ràdio i la web.

**Web.** La web és la tercera més visitada d'equips de futbol després de la del Barça i el Madrid. La web es desenvolupa amb l'arribada de Del Nido i el canvi del projecte de comunicació. A Del Nido li encanta la comunicació directa a través de la xarxa. Té PDA, ordinador... tot connectat. I per tant, potencia molt la web a través de Jesús Gómez i Juan Baeza. S'encarreguen de l'actualització bàsica, encara que tots els periodistes del club som vasos comunicants. La idea de la web és estar el més actualitzat possible. Creiem que és la millor manera que la gent estigui informada constantment. A més a més, hi ha dues qüestions més: ha de ser un fòrum de conversa sevillista (tenim moltes entrades, tot i ser molt crítiques amb el club) i un vincle directe per fer gestions (renovar carnets, comprar productes, escoltar la ràdio...). Estem considerant ara posar la televisió a la xarxa, però estem pensant més penjar programes sols que no emetre via Internet. Ara mateix, hem passat de dos a nou servidors. Posar la ràdio a la web té un cost molt baix (700 euros). A més, el



manteniment de la web és gratuït, ja que hi ha un acord de patrocini amb el seu *webmaster*, que és Andalunet. Ens fan la pàgina web gratis. A canvi d'això, nosaltres els explotem a les campanyes de publicitat i els fem sortir a través del balcó que representa el Sevilla FC. El futur de la web està en la participació. La gent cada dia vol més serveis a la web; els xats, per exemple. Els fòrums oberts són importants, sobretot per l'aficionat de veritat. Per exemple, la web del Màlaga va haver de treure el fòrum perquè es convertia en una manera de desgastar el club i no li aportava noves entrades que la fessin créixer en el rànquing. Llavors, la web ha de facilitar al seguidor tots els serveis possibles. Que només s'hagi de desplaçar a l'estadi només per assistir al futbol. Per exemple, nosaltres encara no tenim blocs. De totes maneres, a la ràdio tenim un programa que es diu *En cordo*, on l'aficionat pot transmetre les seves queixes i ens encarreguem de buscar la persona idònia per trobar la solució. I una vegada al mes ve el president.

**Revistes.** Tenim dos tipus de revistes. La primera és la del dia del partit *SFC*, de format petit i amb filosofia de programa de mà. És una revista que no aporta massa res, però si no la tens et fa mal a la imatge. És bo que tothom entri amb la teva revista a l'estadi. Té una tirada de 30.000 exemplars. La informació és sobre el partit i algun reportatge d'algun tema de les dues últimes setmanes amb l'editorial del president. És una mica el resum de la filosofia del club marcada cada dues setmanes. La segona és *Football Club* i és bimestral. És una revista de gran format, amb color i paper cuixé. Una revista que s'envia gratuïtament als 41.000 abonats i que també es ven a les botigues del club per 3 euros. És una revista de reportatges. *SFC* té més de 10 anys i *Football Club* va néixer l'octubre de 2005.

**Sevilla FC Radio.** Va néixer el 10 de setembre de 2004 en format analògic i per Internet va començar a emetre a inicis de setembre de 2003. Però només es donaven els partits. L'any 2004 és quan neix la ràdio en el concepte que l'entenem. Els clubs andalusos tenen tots ràdio a través d'Internet arran de l'aposta del Sevilla. Per la seva manera de créixer, el club ha estat un model per a molts. El president del Cadis ho deia, que el model a seguir era el del Sevilla. La ràdio neix per iniciativa d'un aficionat devot (Jesús Alvarado), que li comenta directament al president que seria bo retransmetre per Internet. Del Nido no s'ho va ni pensar. Així, el president porta al Consell d'Administració la necessitat de fer un informe de viabilitat econòmica i social per poder tenir una ràdio en FM. Es fa l'informe, que el porta el conseller Pedro Ellauri, i aquest es fa des de novembre de 2003 a maig de 2004. L'informe demostra que és un mitjà en el qual el club no ha de tenir pèrdues, però tampoc guanyar diner. Però es

veu que és un perfecte instrument de comunicació amb el sevillisme. La ràdio és més barata que la televisió. L'any 2004 no havíem crescut tant per poder entrar en el negoci de la televisió; ara, sí que estem preparats. A més a més, crec que la ràdio és un mitjà molt més directe. Arriba molt més a la massa social. La ràdio permet tenir molta més penetració. A més, és un mitjà molt més fàcil de posar en marxa. Jo penso que una ràdio del Barça o el Madrid arrasarien. El problema està en la competència que podrien fer als grans mitjans de comunicació. A més a més, per muntar la ràdio vaig estar en contacte amb clubs que tenen experiència en ràdio FM. Per exemple, el Múrcia va començar la ràdio en FM abans que el Sevilla, però amb menys hores d'emissió; el Llevant té programes en dues ràdios locals; l'Sporting donava també els partits per una ràdio en FM i per Internet... A més, la primera ràdio que hi va haver va ser Barça Ràdio als vuitanta. Jo vaig posar-me en contacte amb el Barça, però em van dir que ja no existia. La idea és que Barça Ràdio feia ombra a altres emissores i, per contra, el pastís de publicitat no es mou. L'andalús té molta cultura de ràdio, però només clubs com el Sevilla, el Betis i el Cadis (que tenen molta massa social i que tenen l'equip com a únic) podrien tenir una ràdio en analògic. Hem intentat entrar a EGM però no ens han admès. Però, a més a més, a l'EGM tenim un gran handicap: el nostre nom és molt similar al de la SER, que és Ràdio Sevilla. Estem competint amb una marca molt similar.

Intentem cobrir totes les cares i matisos que té el sevillisme, però també volem tenir hores per a tothom, hores per a aquelles persones que no són del Sevilla. A més, el programa principal del matí és un magazín no de futbol, tot i que donem en directe les rodes de premsa. A la tarda també tenim un altre programa magazín. També som conscients de l'entorn on estem i fem programes específics de les festes: toros, confraries, fem el programa des d'una caseta de fires... Som una ràdio temàtica oberta al ciutadà. De les onze del matí a les quatre de la matinada hi ha programació ininterrompuda. Les repeticions estan al 50%, que sempre són fora del *prime time*. El programa estrella és el partit del cap de setmana, sobretot quan es juga a fora, que és quan més t'escolta l'aficionat. No hem contractat, però, cap líder mediàtic. Jesús Albarado és un líder ja per si sol. Fa el partit de casa i el programa *Sevillistas por el mundo*. Albarado és una persona molt apassionada, que al final l'odies o l'estimes. És un home mediàticament molt important. Però hem de pensar que som un club de futbol i ens hem de gastar els diners amb qui faci els gols. De totes maneres, hem donat un salt. Els primers anys vam contractar gent de perfil jove i becaris i hem anat canviant per fitxar gent de rostre conegut per ciutat. Els programes estrella a part del partit són *Estilo Sevilla*, que és el magazín matinal, i els informatius *Solo el Sevilla* (2). A més,

també hi ha el *Diván blanco y rojo*, que és un programa d'humor, i els *Sevillistes por el mundo*. Encara que hi hagi programes que no són de temàtica futbolística, a tots se'ls ha de donar un vernís blanc-i-vermell. A més, per 6 euros pots escoltar el partit del Sevilla al teu mòbil des de qualsevol part d'Espanya i, pel món, en funció de la tarifa internacional. El partit comença una hora abans o, si és important, una hora i mitja. Llavors tenim el programa de *Tiempo añadido*, que és el postpartit. Aquí hi ha molts missatges SMS. Els partits de casa el retransmeten un equip de cinc persones (dos tècnics i tres redactors). Als partits de fora hi anem tres persones, dos locutors i un tècnic, tot i que només en viatja un.

**SFC Televisión.** L'estem muntant i volem començar les emissions el 27 de novembre. Ja estem amb la carta d'ajust des del mes de maig. La televisió era el complement que faltava. El que passa és que la televisió necessita més planificació. És més costosa tant econòmicament com en l'elaboració. Vam valorar la creació de la televisió durant un any i a inicis d'aquest vam decidir agafar el toro per les banyes. Buscar els estudis, que els tenim a l'estadi. Però tenim un handicap: començarem la remodelació de l'estadi d'aquí a un any. Totes les instal·lacions que tenim aquí tenen un caràcter provisional, però havíem de fer una bona inversió per fer una televisió digna. A la televisió hi treballen únicament vuit persones: sis tècnics i dos redactors. Per la ràdio hi treballen set persones contractades, tenim molts col·laboradors i llavors comptem amb les pràctiques de la universitat. A la tele, però, serà més difícil comptar amb col·laboradors perquè ha de ser més professionalitzat. De totes maneres, que a la ràdio tinguis col·laboradors externs ens serveix per captar audiència i dona frescura als programes. Notes que no són professionals, però són gent que salven les situacions crítiques. A la televisió cuidarem molt la professionalitat, ja que la televisió és un mitjà molt complicat i la imatge és molt traïdora. A més, la línia que divideix un producte dolent del bo és molt fina.

A nivell de programació, diàriament tindrem quatre hores de producció pròpia amb el *prime time* de 8 de la tarda a 11 de la nit. A més, tindrem una productora que ens ajudarà (TCM Audiovisión) a fer els partits repetits del passat o partits del planter. A més, en el futur tenim un projecte de televenda. En la programació pròpia, l'eix principal serà l'informatiu, que anirà precedit i seguit d'un programa de temàtica sevillista. La filosofia de televisió serà molt més marcada pel Sevilla. A més, hi haurà programes conjunts entre la ràdio i la tele, on l'àudio se sentirà per la ràdio i les imatges es veuran per la televisió també (*Tertulia abierta*). Els partits històrics els haurem de negociar amb Televisión Española o Canal Sur. Fins i tot farem un

programa on reproduïrem els gols dels nens amb el seu nom. Això dona molta audiència, però també és molt difícil de fer, ja que si t'equivoques de nom els pares et criden l'atenció. A partir de les vuit comença el *primer time*: cada dia hi haurà un programa temàtic, seguit de l'informatiu –repetit a les vuit del matí de l'endemà–. *La bombonera* és el programa del dilluns a la nit, que ha de competir amb els programes d'esports de les televisions locals. Aquí, els jugadors del Sevilla no podran comprometre's amb cap televisió local fins que el club no digui qui vindrà a *La bombonera*. També tenim *El espejo*. És un programa d'entrevistes on l'estètica és molt important i l'entrevistat s'asseu entre diversos miralls. És un programa que vam veure a Barça TV i l'hem adaptat. Aquest no té data d'emissió encara, però el farà Jesús Albarado. La televisió entrarà com la ràdio, sense tenir una programació al complet. Progressivament anirà augmentant la programació. Amb la ràdio ja va passar. Amb la ràdio no hem variat massa la programació d'un any per l'altre, ja que la ràdio és un hàbit i la gent s'hi ha d'acostumar. La televisió, no. A la televisió el consum no és tan fidel. Només saben que a les nou hi ha el telenotícies. Per contra, la gent se sap la programació de la ràdio. La rutina de producció fa que a les 9.30 ens reunim amb la televisió, fins i tot fem un consell de redacció el dia abans per mirar les previsions.

**Serveis a mòbils.** Ens han de permetre comunicar el club i els socis. A la ràdio pots enviar a tots els programes missatges amb el mòbil. I cada programa té una paraula clau que va seguint el 7603. A més a més, fem molts concursos. El club es queda 40 cèntims de 90 cèntims que val cada missatge. Els 50 restants van al *publisher* Placavoz, que és qui té els drets pels serveis de telefonia mòbil. Els missatges a mòbils són per concursos o sobreimpressions en pantalla per la televisió.

De totes maneres, nosaltres oferim dos serveis més: un contestador informatitzat on truques al 905 040 100 i contactes amb el programa que vols per ràdio i pots deixar el comentari, que ens serveix tant a nivell extern per contactar amb l'audiència com intern per comentaris entre periodistes i gent del club; i un altre servei de telefonia al 902 550 777 per tal que per només 6 cèntims d'euro al minut puguis escoltar els partits del Sevilla allà on vulguis a través de SFC Ràdio. Des de l'estranger pots trucar amb el prefix.

Els missatges són tot un èxit, ja que la mitjana diària és de 250, encara que depèn del programa. En els partits podem arribar als 600. Fa només un any que tenim serveis de telefonia mòbil. Amb l'aparició de la televisió també volem millorar el servei de retorn, i aprofitar els missatges que reemetem automàticament donant les gràcies al

simpatitzant per enviar un comentari per tal de donar-li informació, com per exemple de serveis respecte a l'hora del partit, hora que han de ser a l'estadi quan jugues a fora o horaris d'autobús si es desplacen amb l'equip. El perill està en la saturació d'aquest tipus de missatges, però si aprofitem per donar informació de serveis creiem que l'usuari el sabrà apreciar. A més a més, juguem amb l'avantatge que el seguidor del Sevilla és un seguidor molt fidel.

ENTREVISTA A MARIAN SOLSONA  
CAP DE PREMSA DEL VILA-REAL CF  
23 DE MAIG DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quants mitjans de comunicació s'acrediten habitualment per a un partit del seu equip?**

El nombre de mitjans que acredita el club per temporada, a excepció dels mitjans que segueixen l'equip rival, és de 38 mitjans entre premsa escrita i ràdio. Com ja saps, després hi ha els mitjans televisius, que són acreditats per Audiovisual Sport.

#### **Com s'estructura la massa social del club?**

En total tenim 17.373 socis, dels quals 12.175 són homes i 5.198 són dones. La majoria dels nostres socis els tenim entre les franges d'edat de 21 a 30 anys, 31 a 40 anys i 41 a 50 anys.

#### **Quin és l'organigrama del club?**

Remeto a la pàgina web de l'entitat, [www.villarrealcf.es](http://www.villarrealcf.es).

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Quina estructura té el Departament de Comunicació del club?**

El Departament està format per dues persones: Marián Solsona, que és la cap de Premsa, i Hernán Sanz, que és el redactor web i copresentador del programa de TV oficial del club.

#### **Quines relacions s'estableixen entre les àrees de Comunicació i Màrqueting? Estan totes dues en el mateix nivell jeràrquic? Alguna domina per damunt de l'altra? Hi Ha responsabilitats compartides?**

El Departament de Màrqueting i el de Comunicació estan al mateix nivell jeràrquic (vegeu organigrama a la web oficial del club). Els dos departaments estan molt relacionats i la comunicació entre ells és contínua i fluida. Els actes oficials del club són responsabilitat dels dos departaments.

### **Quins mitjans de comunicació propis té el club?**

**Web oficial.** Porta vuit anys en funcionament. Actualment, la mitjana de visites diàries és de 6.470.

**Programa de TV,** que s'emet a través de la pàgina web i en dues televisions locals que cobreixen la província de Castelló. Fa dos anys es va realitzar un estudi del programa de TV, però a l'emetre's a TV locals, les dades que van presentar no eren molt fiables. El programa va néixer el maig de 2005. Actualment s'emeten dos programes a la setmana: un dilluns, programa postpartit, i un altre divendres, programa prepartit. Durant una setmana, el nombre de vistes mitjà als programes que estan penjats a la web del club és de 4.800.

No hi ha una revista oficial, pròpiament dita. El club té un contracte amb la revista *Media Punta* que es distribueix en diversos estadis de futbol. La tirada a l'estadi d'El Madrigal és de 12.000 exemplars.

### **Hi ha empreses contractades externes que elaboren continguts dels mitjans propis?**

Pel programa de TV comptem amb una productora que ens ajuda a nivell tècnic. Tots els continguts són coordinats pel club. Els continguts de la revista *Media Punta* també són aportats pel club.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **En quin moment entren les noves TIC a formar part de l'estratègia de comunicació del club? Per quins motius?**

La web del club està operativa des de fa vuit anys i en aquests anys ha canviat molt. Al principi estava gestionada per una empresa externa. Després va passar a estar gestionada pel club, però els continguts eren redactats una part per la cap de premsa i una altra part per un col·laborador extern. Des de fa dos anys està gestionada totalment pel club.

#### **De quantes webs disposa el club? Per què aquest número?**

D'una, no veiem la raó de tenir-ne més.

**Quins serveis s'ofereixen a través del telèfon mòbil? Des quan funciona aquest servei?**

Cap.

**La participació a les competicions europees ha estat un incentiu a l'hora de canviar, millorar o actualitzar l'estratègia de comunicació del club i aplicar les TIC?**

Quant a noves tecnologies no ha influït. Quant a l'estratègia de comunicació, cal comentar que recentment hi ha un col·laborador per traduir algunes notícies de la web a l'anglès.

**A part de les pàgines web que gestiona el club i els serveis a mòbils, té el club constància d'altres iniciatives a través de TIC que hagin estat portades a terme pels fans?**

No.

**Dels ingressos per marxandatge, quin percentatge vénen de la botiga en línia?**

Hi ha una venda per telèfon o correu electrònic contra reemborsament que apareix anunciada a la web. Aquesta venda representa el 3% dels ingressos de marxandatge.



ENTREVISTA A XAVIER ANDREU

DIRECTOR DE COMUNICACIÓ DEL RCD ESPANYOL

11 ABRIL 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quants mitjans s'acrediten habitualment per un partit del RCD Espanyol?**

Acuditem uns 136 periodistes, però depèn molt de l'equip. A nivell de mitjans estem parlant d'unes 15 ràdios, unes 8 televisions i la resta són mitjans escrits de tot tipus. Quan hi ha una retransmissió televisiva això es multiplica. A més, hi ha molts columnistes que amb la seva condició de periodistes demanen la seva acreditació.

#### **Com s'estructura la massa social del club?**

Tenim una massa social molt jove, però no som una afició nombrosa. Tenim 5.000 persones que estan amb una part de l'estadi animant i això et dona una possibilitat clara de progressió, ja que et fa pensar que aquesta gent li queden anys de venir a l'estadi. No estem en decadència social, sinó que sempre hem anat en progressió. Estem a 30.000 socis i 11.000 accionistes. Fins i tot hi ha una plataforma de petits i mitjans accionistes (la MAE) per poder treballar davant dels grans paquets de les accions. Hi ha gent que encara conserva algunes accions (cinc, sis, set...) per valor sentimental. L'Espanyol no ha perdut mai el caire familiar. Els principals accionistes són Lara Bosch, Grup de Dani Sánchez Llibre, Antonio Martín, el grup del vicepresident Perelló, Sebastian Javier, l'Espanyol 3.0 i la MAE.

#### **Quin és l'organigrama de l'entitat?**

Hi ha un Consell d'Administració com a SAE. Aquest té una estructura professional que dirigeix un director general executiu, que al ser executiu té poders, i llavors hi ha caps d'àrea: director financer, director esportiu, director de màrqueting, director de màrqueting social i nous projectes, director de comunicació i relacions externes, director seguretat i manteniment i cap del gabinet institucional o secretària de direcció. Per sota, cada departament té la seva estructura.

La Fundació forma part de l'Espanyol. És una Fundació amb altres projectes que el Departament de Màrqueting Social. Té una funció independent, però es comunica per dins el club. Les accions que es fan amb els socis de la Fundació són diferents de les que es fan amb els socis de l'Espanyol. Hi ha socis de la Fundació que potser no són socis de l'Espanyol. Hi ha socis del futbol que no són socis de la Fundació, que està al

voltant dels 11.000 socis. La Fundació porta a terme tot el tema del futbol base, escola de futbol, tenen escoles de futbol per Catalunya, accions de dinamització de la literatura perica... el cap és Javier Saiz.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Quina és l'estructura del Departament de Comunicació del club? Quantes persones hi ha contractades i amb quines funcions?**

Ara som quatre persones en el Departament. Jo vaig entrar el març de 2006, just abans de la final de la Copa del Rei de 2006. Se'm fitxa per això. La persona que abans feia la meua funció, que només hi va estar sis mesos, realment no era de la comunicació, era més creativa, entre el màrqueting i la comunicació corporativa.

Al costat d'aquests quatre membres, tenim tres branques externes (fotografia, servei audiovisual i col·laboradors de premsa). El Departament ha de controlar la informació del club i com a club petit hem de fer molta feina de relacions externes. Tenim un canal soci, com el Messenger, que et permet estar 24 hores en connexió amb el club i et contesta a l'instant; tenim una gran quantitat de trucades per contestar, fem molta gestió social (gent que demana samarretes, detalls amb un malalt...). Fem molta feina social.

A més, la informació del club amb dos anys i mig ha experimentat un creixement extraordinari d'impactes. La memòria de comunicació ens diu que del 2006 al 2007 hem crescut un 375% d'impactes mediàtics, sense comptar amb el factor UEFA. Comptant el factor UEFA hem crescut un 800% anual. Hem passat a ser un club amb programes específics de ràdio, televisió (*Pericos Online* a Canal Català TV els dilluns, per exemple). *Pericos Online* és una producció externa que permet que els socis tinguin un fòrum d'opinió. No és un programa del club, però tenim sinèrgies de col·laboració perquè el programa no sigui una distorsió per la massa social, sinó que el club pugui vendre el producte pensat per nosaltres i des d'un punt de vista propi.

La comunicació interna també la portem des d'aquest Departament. La comunicació interna és mínima: a través del Departament de Comunicació o el Gabinet Institucional sobretot s'informa els consellers. Estem parlant que la relació és molt propera entre la gent, sense perdre les jerarquies, però també hi ha l'element que la informació del futbol no saps mai quan passarà i passa de dilluns a diumenge. El futbol és imprevisible i has de reaccionar quan el problema es produeix. Això implica que els

manuals de comunicació s'han de deixar a part. La gent ja té uns automatismes per reaccionar davant de les *breaking news* i passar les informacions.

Tinc una *webmaster*, que és la Mireia Flores; un cap de premsa del primer equip, que és el Rafa Ramos; una responsable de relacions externes i de la ciutat esportiva, la Patrícia Coma, i una persona que ens porta la pàgina en anglès –ja que la presència a Europa ens ha obligat a fer una versió, més o menys completa–, l'Iñaki Uribarri; i un estudiant en pràctiques, que és una jugadora del primer equip femení. Les persones que ens ajuden sempre busquem que siguin pericos i que estiguin involucrats al club d'una manera decidida. Hem de posar-hi moltes hores, molta implicació... no podem actuar com a funcionaris.

### **Quines relacions s'estableixen entre el Departament de Comunicació i el de Màrqueting? Quina jerarquia hi ha entre ells?**

Per la dinàmica de club, jo controlo tota la comunicació del club, però en els temes relacionats amb màrqueting només opino. Jo dono la sortida d'allò que ha previst màrqueting, perquè tingui la màxima difusió. La meva funció és fer arribar el que ens interessa com a club al màxim de llocs possible.

Nosaltres som un club on, tal com diu el nostre lema –“la força d'un sentiment”–, som professionals, petits i tothom és molt perico. Per tant, aquí tothom treballa bastant cohesionat. Màrqueting pot tenir les seves idees, però les consensem.

El màrqueting social són accions que fem pel nostre soci des de la vessant social, des dels avantatges del carnet de soci de l'Espanyol (teatre, activitats de lleure...). Ser soci de l'Espanyol, si fas números, no et costa mai un duro. Amb tots els avantatges que et dona el carnet, al cap de l'any guanyes diners sent soci de l'Espanyol. Aquest màrqueting social també és participar amb ONG a partir de la marca Pericos Solidaris i també treballem amb nous col·lectius: per exemple, tota aquesta arribada de l'Espanyol al mercat immigrant. És una àrea que treballa independentment, però que ha d'estar cohesionat amb comunicació.

El Departament de Màrqueting es dedica a vendre, però com que el club té una estadi, s'encarrega sobretot de les zones *business* del nou estadi de Cornellà-El Prat, com arribar a l'explotació d'això. El que hem denominat les zones RCDE Business. Serà el primer camp a l'estil dels camps europeus amb zones de negoci: n'hi ha uns que van a

veure el partit i altres que van a fer negoci al futbol (quedar bé amb proveïdors, executius...).

### **Quins són els mitjans propis de què disposa l'entitat?**

Abans d'arribar jo hi havia una revista incipient i la web s'acabada d'estrenar amb poc funcionament. El creixement de l'Espanyol prové des de la junta d'accionistes del febrer. El Consell d'Administració va decidir afrontar el tema de la comunicació per poder arribar a com més gent millor. Jo he executat una decisió del Consell d'Administració. No era la primera vegada que se m'havia mig parlat del tema, però la situació accionarial no estava tan clara com fins ara. Al febrer (6-7/2/2006) es va fer la junta d'accionistes, el club el domina el grup de Sánchez Llibre i hi ha pau accionarial i el Consell d'Administració està cohesionat.

Els mitjans estan publicitàriament coberts.

**Web** ([www.rcdespanyol.cat](http://www.rcdespanyol.cat)). Es posa operativa el 2006, amb 200.000 usuaris únics al mes i 4.000.000 pàgines vistes al mes. Ja no baixem de 200.000 usuaris únics al mes. Quan l'equip va malament, també es nota que baixa. Com que som un club en creixement, la informació nostra està a altres mitjans externs, però nosaltres sí que hem posat en marxa el sistema audiovisual per vendre actes nostres. A la web hi ha tota la informació que necessita el soci. Tothom diu que és una pàgina web fàcil. Des del més important al que ho és menys, des de l'escola de futbol fins als veterans. A més és una pàgina que et permet anar al mateix lloc moltes vegades. Per nosaltres tot és important, ja que som un club familiar, amb caliu i proper a la gent i per això podem tenir un canal soci i informar. Donem prioritat a informacions, per exemple, com els accionistes (*Infoacció*, tant electrònic com paper); tenim un servei que a través de la web la gent es pugui connectar a una càmera estàtica al nou estadi per veure les obres com estan (L'obra, dia al dia). També poden tenir vídeos constantment de com evolucionen les obres, botiga en línia, entrades en línia, promoció dels campus de l'estiu...

Amb els socis, a través de *l'e-mail* tenim els *newsletters* del club, en funció de l'idioma que vols. Ara, fins i tot enviem vídeos o cartells. Els enviem recordatoris, però no enviem notícies, sinó que enviem filosofia de club, informació corporativa. Per les informacions d'actualitat ja hi ha la pàgina web i els altres mitjans de comunicació. Per exemple, vam crear la promoció "Un derbi de bandera" amb el derbi de la primera volta entre el FC Barcelona i l'Espanyol, on animàvem la gent a venir a l'estadi amb la

bandera de l'Espanyol i deixar els altres elements polítics col·laterals. Per la informació d'actualitat ja hi ha la web, ja que qui et dona l'*e-mail* vol dir que està a punt per les TIC i per tant ja pot accedir a la pàgina web.

Dins la web hi ha també un servei audiovisual, que fan el seguiment de l'actualitat del club. Si aquests vídeos ens els demana una televisió també els hi podríem cedir. Atenem a tothom qui ens ho demana. Tenim sinèrgies amb televisions grans, per exemple, per poder posar imatges dels nostres equips. Així, no vaig a gravar l'Espanyol B, sinó que tinc un acord de col·laboració amb BTV, perquè em passi el B i el Femení. A més, tenim el contracte audiovisual amb TVC fins aquest any; l'any vinent (2008-2009) serà amb Mediapro, que ens l'augmenta entre el 20-25% els ingressos.

**Infoacció.** És un butlletí amb paper que donem als accionistes a casa. És un *newsletter* típic. És un butlletí trimestral amb 11.000 exemplars d'informació econòmica del club. La voluntat és que un accionista pugui anar a la junta general amb la informació del club actualitzada, amb informacions econòmiques d'altres realitats similars a l'Espanyol, informació d'altres lligues... Això ja va començar la temporada 2006. És bilingüe, en funció dels temes i de qui parla.

**RCDE.** Aquesta és una revista, enviada en català o en castellà en funció del soci, que resumeix una mica l'actualitat del club. Es rep al domicili. Aquí hi ha el resum del que passa al club (en funció de l'any és trimestral o quadrimestral). Aquí no pretenem donar primícies: volem fer un resum del dia a dia, promocionar els temes de marxandatge. Aquí també hi estan posats els patrocinadors del club, ja que forma part dels acords de patrocini. A part, hi ha altres anunciants propis de la revista. Aquesta va per unitats familiars entre 22.000 i 25.000 unitats. És una revista que es modifica el 2006.

**Pericos Matx.** La revista del partit. Tirem 25.000 exemplars cada partit. Neix la temporada 2007-2008. Abans hi havia una publicació que es diu *Media Punta*, que és exterior. És una empresa que fa una revista general per molts estadis amb unes pàgines pròpies per cada club on la revenen. Era una publicació que no ens apropava al nostre objectiu: la portada era nostra, nosaltres d'aquesta revista no en pagàvem res, però no ens interessava perquè no venia. Ells encara ho donen a fora l'estadi el diumenge, perquè paguen impostos a l'Ajuntament i tenen permís. El *Pericos Matx* és bilingüe. Les prèvies de l'equip rival es fan amb la llengua de l'equip rival, les

entrevistes amb la gent castellana amb castellà... Som un club català que entenem la realitat bilingüe de la comunitat on vivim.

Cal dir que el creixement també és a la premsa. A partir de 2006, *El Mundo Deportivo* i *l'Sport* ens passen d'una a tres i d'una a dues pàgines, respectivament. A més, en els diaris de Madrid sortim cada dia o gairebé cada dia. Hi ha moltes emissores de ràdio que tenen programes específics de l'Espanyol (Ona FM, Radio Marca, RKB, dues hores a COPE Miramar, la presència a Catalunya Ràdio, COM Ràdio i RAC1 també ha millorat) i un espai propi al *Gol a gol* de TV3. Hi ha portals d'Internet on nosaltres, fins i tot, pugem les notícies. Són portals que no tenen temps de fer el seguiment de l'Espanyol i nosaltres tenim un accés per pujar les notícies. Així ens assegurem que el club estigui a Internet. Ells ens marquen les pautes de com fer-ho i nosaltres els enviem la informació o ho pugem nosaltres mateixos. A E-notícies tenim un espai (canals) que és Grada Perica; ells ho fan, però amb un acord amb nosaltres que hem incentivat a fer. És un programa de l'Espanyol de televisió en línia.

A partir de 2006 també es publica la memòria anual. Ara, quan l'accionista arriba a la junta també té el resum de l'any, ja que som una empresa futbolística. Li fem una memòria de tots els departaments del club.

**Hi ha empreses subcontractades que participin en l'elaboració d'aquests mitjans propis?**

No hi ha empreses contractades a part de la productora audiovisual i els fotògrafs *freelance*.

### **III part: Noves tecnologies**

**En quin moment entren les TIC a formar part de l'estratègia de comunicació del club?**

L'any 2006, amb la posada en funcionament de la web de l'entitat.

**De quantes pàgines web disposa el club? Per què aquest número?**

Una. No se'n necessita més per les necessitats actuals.

**Quins serveis s'ofereixen a través del telèfon mòbil? Des de quan funcionen?**

Són temes que evolucionen ràpid, però de moment no. Estem preparant una cosa per la propera temporada. Has de pensar que el Departament no s'estructura com a tal

fins al març de 2006. No podem anar més ràpid. Tots els càrrecs directius són nous després de la junta del febrer. Des de juliol de 2006 ha començat una nova etapa de l'Espanyol.

**Com afecta la participació a les competicions europees a l'estratègia de comunicació de l'entitat? Ha estat un revulsiu per millorar els serveis intensius en TIC?**

No. La participació a la UEFA ha estat facilitar l'accés a les TIC. Totes les estructures del club s'han adonat de la importància de les TIC, però treballem en funció d'un projecte bàsic. Ara bé, sí que les TIC van bé per agilitzar tràmits, com les prereserves d'una final. El més important és tenir en compte que encara que no haguéssim anat a la final de la UEFA vam créixer un 350% de presència mediàtica. Aquí hi ha les vertaderes dades de creixement. Anem creixent a poc a poc.

Estar a la UEFA ens ha fet traduir la pàgina a l'anglès. Aquí sí que hi ha un canvi important gràcies a la participació a la Copa de la UEFA.

ENTREVISTA A XABIER FERNÁNDEZ

CAP DE PREMSA DE L'ATHLETIC CLUB DE BILBAO

RESPONSABLE WEB

2 DE MAIG DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

**Com definiria l'estructura del sistema mediàtic de la seva comunitat autònoma?  
Quants mitjans de comunicació s'acrediten habitualment per a un partit del seu equip?**

És un sistema en el qual hi ha una gran competència entre mitjans amb molts diaris, televisions i ràdios locals, fet que suposa una multiplicació del treball. Per a l'últim partit fins a la data de l'entrevista, l'Athletic Club-València, es van repartir 226 acreditacions pròpies del partit, més 52 acreditacions fixes. En total, 278.

**Com s'estructura la massa social del club?**

A dia d'avui, en números rodons, som 35.100: 12,25% de dones; menors de 18 anys, 1.600; entre 18 i 60 anys, 26.100, i majors de 60 anys, 7.700.

### **II part: Estructura de comunicació**

**Quina és l'estructura del Departament de Comunicació de l'Athletic Club?**

Hi ha un director de Comunicació (Blas Bermúdez) i dos caps de premsa: Jon Larrea (publicacions) i Xabier Fernández (web).

**Quines relacions s'estableixen entre les àrees de Comunicació i Màrqueting?**

Estan totes dues al mateix nivell. Més que responsabilitats compartides, el que existeix és una coincidència en determinats temes que ens *obliga* a una eficient comunicació interna.

**Quins mitjans de comunicació propis té el club?**

Tenim una revista, bimestral, que va néixer el 2003 en substitució d'un diari mensual nascut el 1998. Té una tirada de 45.000 exemplars. També hi ha un butlletí, des de la dècada dels 70 del segle XX, amb diferents formats. Té una tirada de 30.000 exemplars i es reparteix cada dia de partit a San Mamés. Finalment, l'any 1998 va néixer la pàgina web.



**Hi ha empreses contractades externes que elaboren continguts dels mitjans propis?**

No. Únicament part de la gestió de la publicitat del butlletí i la revista està externalitzada. La web està gestionada per Jamenet Informàtica, SL, sota supervisió del Gabinet de Comunicació.

**III part: Noves tecnologies**

**En quin moment entren les noves tecnologies de la informació i la comunicació a formar part de l'estratègia de comunicació del club? Per quins motius?**

El 1998, perquè cal adequar-se als nous temps i guanyar en immediatesa.

**De quantes webs disposa el club? Per què aquest número?**

De dues webs, Athletic Club i Fundació Athletic Club, que es refundran en una el pròxim mes de juliol.

**Quins serveis s'ofereixen a través del telèfon mòbil?**

S'utilitza un servei de notícies i tots els altres serveis associats (tons, logos, imatges) estan gestionats sota el paraigua *mobile*. S'incrementarà la temporada entrant amb activitats obertes a la participació de l'usuari (concursos...). En la comunicació interna s'utilitza el servei de missatgeria via SMS. Funciona des de 2007.

**La participació en competicions europees ha estat un incentiu a l'hora de canviar, millorar o actualitzar l'estratègia de comunicació del club i aplicar les TIC?**

No ha estat un incentiu. Va afectar a l'hora de remodelar suports i la resta d'instal·lacions, però la línia de comunicació va seguir igual.

**Quins avantatges i inconvenients té optar per les TIC com a mecanismes per contactar amb els públics objectius del club?**

D'inconvenients cap, ja que les portes de l'anonimat a l'opinió publicada a la web estan tancades, no existeix fòrum i els blocs són, òbviament, controlats. Els avantatges són innombrables. En primer lloc, la pàgina web substitueix el comunicat de premsa tradicional, que el 2001, per exemple, era a través del fax i el 2003 ja era a través del correu electrònic. En segon lloc, es guanya en immediatesa, ja que el reflex de la comunicació que surt del gabinet és instantani als mitjans de comunicació. Així mateix,

per a la comunicació amb els socis i els aficionats és una eina cada vegada més utilitzada.

**A part de les pàgines web que gestiona el club i els serveis a mòbils, té el club constància d'altres iniciatives a través de TIC que hagin estat portades a terme pels fans?**

Sí, les pàgines web de les penyes en particular o de la Federació de Penyes, en general. Els aficionats participen en fòrums i alternatives similars.

**Dels ingressos per marxandatge, quin percentatge vénen de la tenda en línia?**

Un 12,25%.

ENTREVISTA A JON LARRERA

CAP DE PREMSA DE L'ATHLETIC CLUB DE BILBAO

RESPONSABLE DE PUBLICACIONS

2 DE MAIG DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Com està formada la massa social de l'Athletic Club?**

De socis som 34.000 i amb els penyistes hi ha 300 penyes. Si fem una mitjana tenim 20 membres per penya, com a mínim. A Biscaia, però, hi ha molts aficionats. Però a Múrcia hi ha també molta gent, per exemple. A qualsevol lloc d'Espanya veus que hi ha gent que té afició pel nostre club perquè tenia avantpassats que ho eren o eren fans d'algun dels nostres jugadors del passat, com l'Iribar.

#### **Em pot explicar la política de fidelització del club (carnet simpatitzant...)?**

El carnet de simpatitzant el porta la Fundació. Aquest carnet va separat del que és el club. La Fundació, com que s'entén que porta el tema del futbol base i nosaltres no podem fer més socis fins que no fem el camp nou, ho ha de portar ella. Nosaltres tenim 34.000 socis i 38.000 localitats. Només ens queden 4.000 entrades per repartir entre compromisos del club, patrocinadors, la Diputació (800) i n'han de quedar per vendre. Als del carnet de simpatitzant se'ls envia la revista i llavors tenen preferència a l'hora d'adquirir entrades.

#### **Com són les relacions entre l'Athletic Club i Reial Societat. Al País Basc, es pot separar la política de l'esport?**

Aquí és molt difícil separar-ho tot de la política, però un club *euskaldun*, nodrit de jugadors de casa (bascos i navarresos) i que sap que competeix amb clar desavantatge per això, ja mostra un posicionament polític. Sí, és cert que l'Athletic aglutina un gran grup de sectors socials que d'altra banda seria difícil aglutinar. Majoritàriament, la gent de l'Athletic és nacionalista, però també hi ha d'altres sectors socials que es vinculen amb l'entitat, que d'altra forma seria difícil que es relacionessin amb el nacionalisme basc. Quan defensem que juguem amb jugadors navarresos perquè considerem que Navarra és Euskalerrria, això ja és un posicionament polític clar.

Ara es manté per filosofia de club. Als inicis, a l'Athletic hi van jugar jugadors anglesos, perquè van ser ells qui ens en van ensenyar. Però al final s'opta per jugar amb la gent

de casa i tires endavant. Això no és per una qüestió política, ja que fins i tot els presidents franquistes van mantenir aquesta filosofia de club. El qui vulgui canviar-ho ho té difícil. En els estatuts no hi és present aquesta norma. La Reial va començar amb jugadors de casa, però ja va canviar quan va fitxar John Aldrich. Aquí el que s'entén és que treure jugadors de fora no et garanteix res. Sí que pot ser un avantatge si són molt bons, però l'economia del club no està per portar grans figures de fora. Ara, l'economia del club està sanejada, però segur que els que podríem fitxar de fora tampoc no podrien millorar els de casa. Amb estrangers també baixes, mira la temporada del Saragossa! Aquí el soci no ho acceptaria: a les eleccions qualsevol candidat el primer que diu quan es presenta és que no trencarà la filosofia del club.

La rivalitat amb la Reial és una qüestió esportiva. La gent d'allà és molt similar a la d'aquí a nivell de sociologia política. Fins i tot a Guipúscoa la gent pot ser més *abertzale*. És una rivalitat històrica, sempre han estat un club més petit, però també perquè la província és més petita. Els de Biscaia hem estat sempre l'equip gran, mentre que ells han estat els petits. Durant molts anys han hagut de treballar el planter, i ho han fet molt bé. Quan nosaltres hem pogut, els hem tret un jugador. I això és normal que t'afavoreixi la rivalitat.

### **El club ha estat sempre a favor de les seleccions basques?**

La gent hi està absolutament a favor, però la classe política no permet reivindicacions més potents. Fins i tot els nostres jugadors estan compromesos amb la selecció basca. Mira la manifestació d'abans del partit amb Catalunya, que hi van haver nou jugadors del club agafant una pancarta.

### **Què ha aportat el club a la història del futbol espanyol?**

És un cas rar, però li dona una identitat especial. A tots els camps on anem, a nivell de públic sempre hi ha algú que et diu que som els rars, però amb *carinyo*. Som els rars però sempre seguim allà, no hem baixat mai a Segona. El Madrid i el Barça tampoc, però ells dos són molt potents i nosaltres no podem competir amb ells. Fixa't, però, que de moment sempre ens en sortim, i si no mira els dos anys dolents que hem passat. El meu pare no va voler veure el partit de l'any passat contra el Llevant, on ens jugàvem la permanència: es va posar dins el llit i no el van despertar fins que va acabar el partit. Pels jugadors, aquell dia també era molt important. Cap d'ells volia passar a la història per ser de l'equip que va portar el club a Segona per primera vegada. Aquí es viu com una religió. La gent estem tots bojós, ja que a un nadó de vuit mesos ja li comprem camisetes del club. A Riazor va haver-hi 2.800 seguidors, per

exemple, i la gent marxava amb autobús. Fins i tot, al congrés de Roquetes de Mar (Almeria) de penyes del club, hi marxaven amb autobús.

Cal destacar que, tot i que som molt fidels a l'equip, la gent ha après a anar pels camps amb cautela després de l'assassinat del seguidor de la Real Sociedad al Vicente Calderón. Mentre al Bernabéu no hi ha tants problemes, per exemple al Vicente Calderón realment es va amb molt de compte. En alguns camps no hi ha problema per portar samarreta o bufanda (Valladolid, Riazor, Camp Nou, Montjuïc...).

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Com està compost i quines funcions té el gabinet de comunicació del club?**

L'habitual és que una de les persones del gabinet vagi a Lezama. El cap de Comunicació, en Blas, porta més el tema de presidència i actes de protocol. El dia a dia ens el repartim entre el Xabier i jo. Un va a Lezama a muntar la roda de premsa, fem sortir dos jugadors per dia –primer la roda de premsa es fa en basc i llavors en espanyol– i l'altre es queda a la seu del club a Ibaigane a fer el dia a dia. Tot es centralitza a través del club. Des de fa nou anys que hem acostumat els jugadors que tota petició que hi hagi de premsa passi pel Departament de Comunicació. Nosaltres gestionem les entrevistes i això ens dóna la tranquil·litat que el dia següent no hi hagi cap sorpresa. Aquesta centralització va costar, ja que ells estaven acostumats a agafar el telèfon.

Jo vaig entrar el 1998, venia de Radio Popular, i Xabier va entrar dos anys després. Amb el president Javier Uria vam estructurar el Departament de Comunicació. Ell només va estar dos anys de president, ja que va morir. Amb un únic cap de premsa et tornaves boig.

Nosaltres el que fem és estructurar les entrevistes dels jugadors, assessorar-los quan surten a roda de premsa, el mateix amb el míster i tot el tema d'organització de rodes de premsa de directius. Tenim tres sales de premsa, una a Lezama, una a San Mamés i una a la seu social.

### **Quants periodistes s'acrediten habitualment per seguir la informació del club?**

Habitualment hi ha fins a tretze càmeres de televisió i uns 30 periodistes.

### **Quines relacions hi ha entre els departaments de Comunicació i Màrqueting?**

Tots els dilluns tenim una reunió interdepartamental on van responsables de premsa, màrqueting, director gerent, director financer, taquilles i és on s'estructura una mica tot. Amb màrqueting hi ha coses que et toquen. Sempre hi ha accions que s'han de fer conjuntes.

No hi ha una persona de comunicació que estigui per sobre del director de Màrqueting amb clares funcions de Dircom. La jerarquia és la mateixa. Tampoc som tants per tenir aquesta funció. Aquí al final sempre arribes a *arreglos*. Al final, tot es porta a les reunions que tenim setmanalment. El director de Comunicació, però, sí que està present a les reunions de la junta directiva.

### **El Departament de Comunicació també té funcions de comunicació interna?**

Tenim un protocol de comunicació interna aprovat des de fa un any, pel qual tot el que ha d'anar-se movent a nivell de relacions externes, comunicació, màrqueting, secretaria general i director general, es passa per *e-mail* als empleats a través del correu electrònic. No es fa un *houseorgan*, sinó que es fan comunicats interns per *e-mail*. També amb els SMS. Però a les reunions dels dilluns ja es fa molt treball d'informació. A les reunions de dilluns el representant del Departament dóna informació de tot el que hi ha.

### **Quins són els mitjans propis del club?**

**Revista *Athletic Club*.** És la revista oficial del club, que la reben tots els socis i els membres del carnet de simpatitzant gestionat per la Fundació. Volem racionalitzar-la una mica perquè cada família no rebi tres revistes o quatre. L'objectiu és abaratir costos. La revista és una mica de repàs de l'últim mes i mig del club. No és una revista d'actualitat. Hi posem unes fitxes amb totes les dades dels partits i diversos reportatges i entrevistes. La porto jo; Xabier està més centrat en la web. Però per fer la revista ens ajuda un departament de publicacions a San Mamés (dos periodistes i un tècnic de maquetació). Són tres periodistes que el club té contractats com a autònoms. Per tant, sí que el club tindria sis membres al gabinet: tres caps i tres periodistes. Nosaltres ja donem a la impremta el producte tancat, ells la imprimeixen i la distribueixen. La valoració que en tenen els socis és bona. Vam fer una enquesta fa un any i en tenien bona impressió. També nosaltres tenim el pudor de no usar el mitjà per donar exclusives. Nosaltres donem la informació que ens interessa i de la manera que ens interessa. Per les exclusives ja hi ha altres mecanismes. La revista és un complement que s'envia al soci perquè estigui informat de l'actualitat del club, sobretot

d'aquelles coses que no tenen presència als mitjans: futbol base, penyistes... és un producte periodístic i institucional alhora. Mai hem tingut una directriu de cap tipus. Hi ha coses que ja ets tu qui en tens cura, com el cas d'Iban Zubiaurre. És un tema que no és per posar, però que segurament que haurem de dir a la següent publicació, perquè hi haurà una sentència d'aquí a deu dies.

**Web** ([www.athletic-club.net](http://www.athletic-club.net)) La considerem un mitjà d'informació més. És el més barat, ràpid i còmode. Abans es feien comunicats de premsa, ara la informació es penja a la web. Ara la gent ha après a mirar la web primer. Abans, amb els comunicats sols de premsa, hi havia coses que només arribaven a alguns mitjans. Ara, amb la gent acostumada a mirar la web, saps que tothom hi té accés sense responsabilitat pel club de si ha arribat a temps o no el comunicat. Els redactors de tancament dels diaris ja miren la web a veure què ha passat d'última hora. Nosaltres també intentem ser raonables, i si podem ho pengem a hores que tots els mitjans hi puguin accedir.

A la web hi ha una zona privada dels socis. Tenim a tots els socis registrats i poden accedir a tot tipus de serveis. Fins i tot hi ha una base de dades per a tots els socis. Menys fòrum hi ha de tot. La gent pot enviar les seves fotografies i, si vol, algun vídeo, però ho centralitzem tot. La web és informativa i per tant nosaltres hi pengem el que considerem informatiu. Mai traurem coses que puguin donar mala imatge i aquest control fins i tot ens ha comportat alguna crítica. És un element d'informació i d'utilitat al soci.

Tant a la web com a la revista hi ha publicitat i, actualment, podem dir que surt a cost zero cada mitjà. El que passa és que hi ha espònsors que també són anunciants de la web i publicació. Els patrocinadors, per ser espònsors del club, ja entren a formar part dels anunciants dels mitjans.

La web de la Fundació la inclourem al club al juliol. La Fundació va començar com una part diferent al club, ja que hi ha altres dos socis: BBK i la Diputació Foral de Biscaia. Al final, es va fer la web una mica a part per diferenciar, sobretot per qüestions econòmiques. No volíem mesclar els comptes del club amb els dels altres dos socis de la Fundació. Ara, amb la construcció del nou camp i per temes d'operativitat, es fonderan les webs. La Fundació porta tot el tema de futbol base, fins al Baskonia, que ja és del club. També, tot el que és RSC. Tots els ingressos que té la Fundació són per a les categories inferiors, no només per als equips del club, sinó també per als cursos de tecnificació de Biscaia per trobar nous jugadors. Els nois que veus amb possibilitats els

seleccions i dues vegades a la setmana entrenen junts en algun dels camps de la província. Amb uns serveis mèdics importants i amb observadors. La Fundació va començar la temporada 2001-2002.

**Serveis a mòbil.** Nosaltres l'usem tant per als aficionats com per a comunicació interna. Les dades del partit, horaris, qui és l'àrbitre, *breaking news*... ho comuniquem als empleats del club: jugadors, tècnics i empleats. No volem que el personal del club s'assabenti de les coses pel carrer. Llavors, tenim els serveis per als subscriptors, on donem informació prepartit i postpartit. Donem les alineacions i els resultats finals. Llavors, també hi ha el tema de jocs, vídeos, tons... que hi hagi aquesta irrupció dels serveis a mòbil és una cosa positiva, ara ens permet donar serveis que fins ara no podíem donar. Et permet arribar al soci en tot moment. Durant el partit, la informació es posa a la web, no a través del mòbil. Al mòbil es dona l'alineació i el resultat final.

**Butlletí del partit.** S'entrega a San Mamés els dies de partit. És un butlletí informatiu que es dona els dies de partit. Hi ha el tema del partit i ho fem des del gabinet de comunicació.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Hi ha documentades algunes iniciatives de les penyes portades a terme a través de les TIC?**

Els penyistes tenen les seves aplicacions TIC, però del tema fòrums ens en desmarquem, ja que només et porten maldecaps. A Del Horno i Yeste se'ls va enganxar una nit sortint i això ja va provocar prou rebombori. Hi ha una pàgina no oficial, que ens en desmarquem totalment, que es diu Aupa Athletic ([www.aupaathletic.com](http://www.aupaathletic.com)), que viuen de la carnassa. Als penyistes els deixem un espai privat a la web, igualment que els veterans, en espais restringits i prèviament identificats. Amb els d'Aupa Athletic hi tenim molt mala relació. La seva pàgina web és més dolenta que la nostra. Ells viuen d'aquesta carnassa. Qualsevol persona hi pot entrar i escriure el que vulgui. Són salsa rosa. Les penyes poden tenir la seva web, però sobretot estan allotjades a la nostra. La penya, a la web nostra, pot deixar les opinions, sol·licitar entrades –també per telèfon–, també algun canvi de localitat.



ENTREVISTA A RAFAEL CARPACHO

DIRECTOR DE COMUNICACIÓ RC DEPORTIVO DE LA CORUNYA

29 D'OCTUBRE DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

**Com definiria l'estructura del sistema mediàtic de la seva comunitat autònoma? Quants mitjans de comunicació s'acrediten habitualment per a un partit del seu equip?**

Tenim mitjans locals i regionals i nacionals. Hi ha diaris nacionals que tenen edicions a Galícia. També la ràdio i televisió autonòmica. Les grans cadenes també tenen les seves desconexions locals: SER, Onda Cero i COPE. També ràdios locals: Radio Voz, Onda A Coruña, que ens dediquen gran atenció. També en les televisions: TVE, Antena Tres, Telecinco o Canal Plus, que segueixen el Deportivo. També el canal autonòmic i canals locals, com Localia, que té un programa sencer dedicat al Deportivo el dilluns a la nit.

En els entrenaments no demanem acreditacions. Els que segueixen diàriament la informació són uns deu o dotze mitjans. A través de la web ens segueixen altres mitjans. Durant un partit, hi ha els mitjans del Depor i els de l'altre equip rival, en total uns trenta.

*La Voz de Galicia* i *Radio Voz* són els diaris més bel·ligerants amb el club, per un tema personal dels dos presidents. Tota la informació que surt pels mitjans del grup està mediatitzada per aquesta polèmica. *La Voz*, en informacions diàries, campanyes en contra del club en el moment que hi ha juntes d'accionistes... A un nivell inferior, *El Ideal Gallego* i *Deporte Campeón* tenen relacions complexes amb el club.

*Depor Sport* i el *Deporte Campeón* són els dos diaris esportius de la zona. Amb *Depor Sport* podem donar visions d'un conflicte que els diaris ho diuen d'una altra manera.

**Com s'estructura la massa social del club?**

Ara mateix estem entre els 22 i 23 mil socis. Com que ha baixat el nivell competitiu de l'equip ha baixat la massa social. Majoritàriament tenim homes com a socis. És una massa social que té una proporció important de gent jove. Nosaltres vam ascendir a Primera Divisió el 1991. En aquell moment, una massa de joves es va enganxar al Depor, a causa d'aquest ascens. Va ser el punt d'inflació més important en la història

del club, ja que allà hi va haver una gran massa de joves que es va fer soci del club. La majoria de socis estan entre els vint i cinquanta anys.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Quin és l'organigrama del club?**

Tenim un president, un consell d'administració i la gerència. Depenent directament del consell d'administració hi ha el Departament Comercial i el Departament de Comunicació, que tots dos tenen un conseller encarregat. L'àrea tècnica depèn directament del president. En aquesta hi tenim un director esportiu, un secretari tècnic, un coordinador de categories inferiors i el cos d'entrenadors. El director esportiu coordina la qüestió esportiva del club i el secretari tècnic té funcions més específiques d'observador de jugadors, fitxatges...

La gerència s'encarrega de las tasques administratives, com els contactes amb els socis, els recursos humans, els contactes internacionals...

En total, a l'estructura administrativa del club hi ha entre deu i dotze persones. Havent jugat la Champions i sent un gran club en alguns moments, potser hem estat poca gent, però clarament amb poca gent ens estalviem problemes d'operativitat. Cal una estructura senzilla on cadascú tingui molt clar el seu rol. Cadascú sap molt bé quin és el paper que té en el club i evitem descoordinacions.

El Deportivo té una gran dispersió accionarial. El màxim accionista no arriba al 5% de les accions i Lendoiro no és el màxim accionista, però sí que té el suport com a president de més del 95% dels accionistes. La conversió a SAD és el 1992 per la Llei 10/1990 i vam suprimir el límit de compra d'accions en una junta extraordinària del juny de 2007. Fins llavors, el límit era del 5% i, per poder fer una ampliació de capital es va suprimir el límit. Ara sí que una sola persona es pot fer amb el comandament del club sol.

### **Quina és l'estructura del Departament de Comunicació del Deportivo?**

L'estructura del Departament de Comunicació té un director de Comunicació (Rafael Carpacho) i tres col·laboradors:

- Carlos Martínez, que és el responsable tècnic de la pàgina web. Aquest és el tècnic de la pàgina web, és un informàtic. No té autoritat sobre els continguts, ja que el control dels continguts els té Rafa Carpacho.
- Juan Lagarda, és un adjunt a la direcció de Comunicació.
- Maria Carmen Boquete, que actua com a administrativa de l'àrea de Comunicació. Fa les acreditacions, atenció a la premsa...

Nosaltres som els encarregats de vehicular totes les comunicacions del club: comunicats de premsa, rodes de premsa, comunicació institucional... fins i tot als mitjans de comunicació propis. Els nostres mitjans de comunicació es fan eco del que nosaltres volem. Som l'altaveu del club.

En el Departament de Comunicació som 4 persones, dins l'estructura oficial del club. En les empreses filials, com Ediciones Deportivas Gallegas, hi arriben a treballar fins a 30 persones més vinculades amb els mitjans (redactors, maquetistes, tècnics...).

### **Quines relacions s'estableixen entre les àrees de Comunicació i Màrqueting?**

Hi ha accions conjuntes entre un i altre. Per exemple, si una empresa que col·labora amb el Departament de Màrqueting ens demana tenir dos jugadors del primer equip per un acte promocional, nosaltres hem de portar els jugadors a aquests actes promocionals que controla el Departament de Màrqueting. També aquest departament controla els impactes de publicitat a les rodes de premsa. Avui en dia, els dos departaments han d'estar completament lligats. Fins i tot, per controlar les cadenes que tenen els drets de televisió. Els drets de televisió els negocia el Departament Comercial.

El Deportivo està amb AVS fins a juny del 2009. Llavors passem a Mediapro. Les xifres del contracte són confidencials.

### **Quins mitjans de comunicació propis té el club?**

Tenim tres mitjans de comunicació propis. Un diari, una revista i la web.

**REVISTA RCD.** Revista bimensual nascuda l'any 2001, que tira 24.000 exemplars i distribuïda a casa de cadascun dels abonats a través d'un servei exclusiu de distribució i posada a la venda en quioscos al preu de 3 euros. És una revista de luxe totalment en color. Els continguts estan exclusivament relacionats amb el club: informació del primer equip i, a partir d'aquí, tot el que està relacionat amb club i les

seves societats filials. Aquesta publicació està feta per l'empresa filial Ediciones Deportivas Gallegas, que és una empresa auxiliar del club, la mateixa que edita el diari, *Depor Sport*. La revista incideix en aspectes que volem que tinguin més profunditat i que volem que arribin directament als socis. És una informació més institucional. Aprofundeix aspectes que volem que es tractin i que no podem en les edicions del diari i la web o, per exemple, que als altres mitjans no tenen sortida.

L'òrgan institucional del club no pot ser la revista, sinó que l'òrgan fonamental del club és la web: no enviem comunicats de premsa. Considerem que tothom té accés a internet i els mitjans poden accedir amb temps real a la informació que surt a la web.

**DEPOR SPORT.** És un diari de pagament (1 euro) i tira 30.000 exemplars diaris. És un format igual que *Sport*, *El Mundo Deportivo*, *As* o *Marca*. Té una primera part dedicada al Deportivo, amb un tractament diari de la informació que genera el club, tant el primer equip com la resta d'equips inferiors. Hi ha una part dedicada al club i als equips inferiors. També, altres informacions esportives de caràcter nacional i internacional. Però també destaca tota la informació relacionada amb el futbol gallec, tant les categories professionals com les amateurs, fins a Tercera Regional. Aquí, estem parlant de dimensions diferents, ja que l'àrea d'influència d'una ciutat com la Corunya és menor que les que hi ha a les capitals de Catalunya. Aquí, tota l'àrea comarcal de la Corunya són 350.000 habitants. Això ens dóna capacitat per poder fer això i, a més, és una estratègia per vendre més diaris. Això també és una manera de donar sortida a les inquietuds esportives dels esportistes amateurs. Tot és qüestió de dimensió.

El diari va néixer com a vehicle de comunicació del club. És una ciutat molt petita i hi ha molts interessos personals i corporatius, a favor i en contra del club. El Deportivo buscava un mitjà per donar una veu pròpia al Club i que la gent el pogués comprar. Però, clarament, havíem d'omplir el diari, a part del contingut del Depor: vam pensar que la informació esportiva de la zona, no només en el club, era important per complir aquesta funció.

Fa quatre anys, el conseller encarregat de l'àrea de Comunicació va contactar amb el Grupo ZETA per poder posar en marxa el diari. El diari va néixer el 2005 amb una societat (Ediciones Deportivas Gallegas) de la qual el 49% de les accions eren del Grupo ZETA. Així, el grupo ZETA guanyava presència a la ciutat i a nosaltres ens va ajudar a crear el diari. El club, finalment, va decidir comprar el 49% de les accions al

grup de comunicació. Ara, continuen col·laborant en l'apartat tècnic i de continguts. Fa dos anys es van comprar les accions.

Ediciones Deportivas Gallegas neix en el moment que es crea el diari, amb el grupo ZETA i el club. Abans, la revista era feta per la gent del club i col·laboradors.

**Web** ([www.canaldeportivo.com](http://www.canaldeportivo.com)). La web té un apartat de continguts on el màxim responsable és el director de comunicació i una part tècnica, que el responsable és l'informàtic. La web té moments de gran quantitat de visites, ja que quan es va fixar Guardado i Marc Bravo vam tenir punts màxims importants. A la web, el soci pot consultar tots els resultats del club, la informació diària (que reben la mateixa que tenen els mitjans), botiga en línia, poden anar a la pàgina web de les empreses filials com el Playa Club (discoteca, restaurants...), pot llegir la història del club, renovació d'abonaments... No hi ha butlletí electrònic. El tema del butlletí electrònic no s'ha pensat fer perquè podria entrar en competència directa amb el nostre diari, ja que el diari és de pagament i volem que tingui sortida.

Nosaltres tenim fòrums i hi ha llibertat d'expressió total. I ha llibertat total i, fins i tot, ens hagués pogut costar més d'un disgust. Pensem que és un canal de debat i, per tant, mentre no hi hagi expressions que siguin realment ofensives per la integritat de les persones o expressions que puguin constituir un delicte, no intervenim.

La web ha estat una via per poder posar en pràctica els projectes de ràdio i televisió en línia:

La ràdio, nascuda fa dos anys, la tenim parada, en *stand by*, perquè busquem un acord amb alguna empresa que ens cedeixi la freqüència. La vam tenir en funcionament fins ara. Fèiem dos programes de Depor Radio diaris que s'emetien per una freqüència de Ràdio Intereconomia a Galícia i per Internet. Tenim una massa immigrant molt gran i per això volíem que els que estaven a fora de la comunitat ens poguessin sentir. Part de la programació de Radio Intereconomia era del Depor i aquesta informació també l'emetíem en directe a través de la pàgina web. Ara, tenim parada la ràdio perquè es va acabar el contracte amb Intereconomia i ara negociem amb una altra empresa. A mitjà o llarg termini volem fer una programació diària d'hores. Considerem que el Departament de Comunicació ja té bones vies de comunicació i, per tant, tampoc hi ha tanta necessitat. Aquí, la gent no té tanta tradició d'escoltar la ràdio com a Barcelona i Andalusia, per això no és un tema que ens

preocupi. En el seu moment, hi havia retransmissions en directe. També pengem talls de veu d'altres emissores.

La televisió és un experiment que no sabem on ens portarà. Volem que el soci i el visitant de la web tinguin un contingut diferent. Donem reportatges de les empreses pròpies, emetem les rodes de premsa en directe o actes que tingui el club. No tenim una obligació diària per omplir una programació, sinó que creem programes en funció de la vida del club. També emetem partits històrics i alguns partits en directe, sobretot del filial perquè el primer equip no podem. El filial, que juga a Segona B, podem emetre'l a través d'un conveni que tenim amb Telemadrid. Telemadrid ens envia el senyal i llavors nosaltres hi posem la veu. Però a vegades ens deixa la veu i tot. No és tant una programació diària, sinó que volem donar sortida a determinats actes del club. També reportatges i entrevistes que ens interessin. Tant en directe com en diferit. Per operativitat i suport tècnic, ens basem més en coses en diferit i que la gent ho descarregui.

El *software* és de Lambdastream i la productora que fa els programes és Triaxis. Nosaltres, des del Departament de Comunicació només donen les ordres del que ha de gravar Triaxis i com s'ha de gravar. A part, nosaltres pengem algunes imatges d'altres televisions amb el permís d'aquestes. No ens hem plantejat tenir una televisió pròpia, com s'entén habitualment el concepte televisió. Tenir un canal de televisió vol dir una gran inversió i molt més personal. Amb Landastream i Triaxis tenim un conveni de col·laboració amb elles, no sé fins a quin punt és una relació contractual.

### **Quina és l'estructura de totes aquestes societats filials que ha comentat?**

El president va buscar diversificar els ingressos pel club. L'objectiu de crear un grup d'empreses va ser buscar ingressos atípics. Nosaltres tenim una marca pròpia de roba esportiva. També tenim una clínica de fisioteràpia, que no sols dona servei als jugadors, sinó a tots els socis i gent que vulgui. També tenim un local que vam adquirir i vam aconseguir fer una empresa de restauració. L'objectiu era que el club tingués un lloc per fer els seus actes, però també era una manera de buscar ingressos atípics. Volem buscar ingressos i satisfer necessitats. Són empreses 100% del Deportivo, sense altres accionistes. En total, aquestes empreses donen feina a 200 persones. En concret, Edicions Deportivas Gallegas té 30 persones, entre tot el personal.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **En quin moment entren les TIC a formar part de l'estructura de comunicació del club? Per quins motius?**

La web comença el 2000. Quan comença el *boom* d'Internet ens hi vam tirar de ple. El nostre president és una persona molt innovadora i va veure en aquest mitjà un vehicle important pel club, més que el tradicional fax. La nota de premsa, amb la web, es deixa d'usar.

#### **De quantes webs disposa el club? Per què?**

Una única web. Les empreses filials tenen pàgina web, però les enllacem amb la nostra. Playa Club en té una ([www.playaclub.net](http://www.playaclub.net)), la Depor Clínica ([www.deporclinica.com](http://www.deporclinica.com)) en té una, i la botiga té un servei de botiga en línia, des de la pàgina web del club. Són pàgines web autònomes. L'empresa Playa Club edita una revista que és +*Coruña*, en format DinaA5, que és una revista d'oci. L'edita el Playa Club directament. Depèn exclusivament del Playa Club.

#### **S'ofereixen serveis a través del telèfon mòbil?**

No hi ha serveis a través del telèfon mòbil. De moment no ens ho hem plantejat. És possible que ens ho plantegem, però no ho hem valorat encara. Tampoc tenim una massa social tan gran per pensar que els socis tenen tanta necessitat d'informació diària com per poder subscriure's en aquest tipus de serveis.

#### **La participació a les competicions europees ha estat un incentiu a l'hora de millorar els serveis TIC oferts?**

A partir d'aquí va ser quan vam començar a millorar els serveis de la web. Encara la tenim només en espanyol, perquè considerem que la major part del públic és d'Espanya. Però sí que ens va fer millorar els serveis de la web, sobretot la botiga en línia i la venda d'entrades. També, sobretot, la retransmissió de partits històrics: la gent volia veure partits de la UEFA o la Champions League. Les competicions europees són un aparador pel club.

#### **Quins avantatges i inconvenients hi ha en l'ús de TIC per part del Departament de Comunicació del club?**

Sobretot et dona immediatesa, et permet arribar als teus públics quasi abans que la resta de mitjans de comunicació. Ens interessa principalment per això, i també per poder oferir continguts que fins ara era molt difícil que tinguessin una sortida als

mitjans de comunicació, sobretot les rodes de premsa que fins al moment no es podien emetre. A més, sabem que cada vegada hi ha més aficionats que tenen accés a Internet des de casa seva.

**Hi ha algunes pàgines web de fans especialment actives en la vida social del club?**

Riazor.org és una pàgina web que van fer uns nois de la Corunya, que en alguns moments tenim intercanvi d'informació. És una pàgina web d'aficionats deportivistes, només futbol. La nostra web té la voluntat de donar sortida a les webs dels socis.

**Quines accions B2B i B2C estan disponibles a través de la web del club?**

A través de la web no hi ha relació amb les empreses, volem que ho facin a través del Departament Comercial i de Màrqueting. La web només neix pels aficionats i pels socis i és a aquesta a qui va dirigida: compra d'entrades, enquestes, concursos, sorteigs d'entrades i samarretes i viatges amb el club. Aquests sorteigs tenen molta participació. Tots els serveis de la web són gratuïts, no tenim res de pagament.

**Quin percentatge d'ingressos de marxandatge vénen de la botiga en línia?**

Són dades confidencials.



ENTREVISTA A IVAN LARRIBA

DIRECTOR DE COMUNICACIÓ DEL REAL BETIS

4 DE MARÇ DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quin és l'organigrama del club?**

Ivan Larriba és el cap de Comunicació del club, el Dircom. Ell va arribar al club aquesta temporada per voluntat expressa del conseller delegat, D. Manuel Ruiz de Lopera, que va instaurar la figura del Dircom com a coordinador dels departaments de Màrqueting, Psicologia, Premsa i Mitjans Audiovisuals propis (ràdio). També controla el contacte amb les diverses productores o empreses de comunicació que treballen pel club: Tu eres noticia, Plural Evento i TCM Comunicació.

#### **Quina és la composició social de l'entitat (nombre de seguidors, nombre de penyes, repartiment geogràfic de les penyes...)?**

El 12 de setembre passat va aparèixer un estudi d'Emilio Carrillo on es va valorar el nombre de bètics que hi havia al món. En aquest estudi s'afirma que hi ha un milió de bètics al món. És curiós perquè Sevilla té un milió d'habitants, però els bètics estan més ubicats en la província. El pes social del club està a la província. Per exemple, hi ha pobles de 7.000 habitants que poden congregar unes 3.000 persones en un acte del club. Per exemple, quan el primer equip va estar a Tercera, el Betis ja va portar fins a 20.000 fans a Utrera en un partit. A Mallorca, per exemple, hi ha molts bètics, igualment com a Barcelona i Madrid, on en tenim comptabilitzats uns 2.000. No hi ha camp on no hi hagi seguidors del Betis. L'any passat, a Santander hi havia 5.000 bètics. A més, els bètics saben gaudir de les victòries. En total tenim 400 penyes, repartides per Andalusia, Balears, Madrid, Catalunya, Bruges i els Estats Units, sobretot. Però també hi ha webs del Betis amb japonès. El Betis representa el sentiment andalús. El Betis és art. Sempre s'ha dit que el Betis "cau bé". És un club que va fer famosa la frase "Viva el Betis manque pierda" (aunque pierda). Això vol reflectir la idea que encara que perdem ho donem tot en el camp. El "manque pierda" és la millor frase de màrqueting que hi ha. És una frase que neix quan el Betis milita a la Tercera Divisió, però també som el primer equip andalús que juga la Champions League.

### **Quines són les principals fonts de finançament de l'entitat?**

Els patrocinadors principals són Azabache (immobiliària), Garmin (empresa intensiva en TIC, que és el patrocinador de les samarretes), La Junta d'Andaluzia, Calidad Certificada (productes denominació d'origen) i Cruzcampo i Coca-Cola.

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Quina és l'estructura del Departament de Comunicació de l'entitat i com ha evolucionat?**

El gabinet de comunicació del club té un tracte dur amb els mitjans. Els jugadors han de passar per la supervisió del club si han de ser entrevistats. Volem control, poder mantenir directrius de comunicació clares per evitar filtracions. Nosaltres, així tenim controlats els jugadors del Betis. S'ha prohibit als jugadors que vagin a les televisions locals, ja que anteriorment, fa un any, era molt freqüent i això implicava que els jugadors es moguessin a la nit. Això no era bo per la plantilla. Si ara es vol fer una entrevista, aquesta es fa en un set de televisió del club. A més, d'aquesta manera també podem controlar la publicitat que surt darrere del set d'entrevistes.

#### **Quins són els principals mitjans de comunicació propis i com funcionen?**

**Web** ([www.realbetisbalompie.es](http://www.realbetisbalompie.es)). La web del club, però ara està en procés de canvi. Volem canviar perquè la gent es cansa de veure sempre la mateixa web. Cada cert temps s'ha de modernitzar. La web la fa l'empresa Boudere Consulting. A nosaltres ens permet actualitzar les seccions de notícies, agenda, abonats, club i fòrums d'opinió. Ells modifiquen l'interfície. Té una part que és fonamental, que és el fòrum d'opinió, on el controlem en certa manera des del club per evitar insults. La web la fem entre quatre persones (Manolo Reyes, cap de premsa; Andrés Gutiérrez, supervisor de Ràdio Betis; Alberto Martín, redactor de Ràdio Betis, i Ivan Larriba, Dircom). La web permet tenir mecanismes d'interactivitat amb els fans. Per exemple, la ràdio de dilluns a divendres emet un programa com *La onda verde*. A través de la web es permet als socis fer entrevistes als seus ídols o al president. També es poden renovar els abonaments per Internet o per telèfon, comprar entrades a través d'Internet pels partits importants que poden portar a un col·lapse dels sistemes tradicionals i, sobretot, tenir el xat bètic, on els jugadors a vegades poden xatejar amb els aficionats. A més, usem la web per anunciar els programes de la ràdio.

**Canal al YouTube** ([www.realbetisbalompie.tv](http://www.realbetisbalompie.tv)). És un canal on hi ha penjats vídeos de *La hora verde*, que s'emetia per Giralda TV, i també vídeos dels aficionats.

**Radio Betis (89.6 FM).** Actualment amb negociacions per mirar d'emetre el programa *La onda verde* per la ràdio barcelonina Ràdio Integración. Una ràdio destinada als emigrants. Per això, pels andalusos de Barcelona, el club veu la possibilitat que aquesta seria una bona manera d'aproximar-se a ells. La ràdio neix de la necessitat d'estar pagant el preu de la no comunicació. Amb motiu del centenari del club vam voler que aquest tingués un mitjà de comunicació propi per seguir avançant en l'estructura del club. La primera emissió va ser amb motiu del partit del centenari del Betis, contra el Milan. La clau de la ràdio és que ha de ser sempre la primera a donar les informacions, no hi ha d'haver mitjà que s'avanci a donar la informació.

La ràdio neix amb només 2.000 watts de potència i la compra d'una freqüència en privat entre emissores, sense tenir freqüència assignada pel Ministeri d'Indústria. Primer emets com a ràdio cultural i llavors ja fas els procediments per demanar la freqüència. Vam començar amb la programació de deu del matí a quatre de la tarda i de set a nou del vespre. Però amb l'ajuda de col·laboradors, s'ha aconseguit que tinguem una programació continuada i no repetida de set del matí a deu del vespre. Els puntals bàsics de la programació són.

Els programes fixos entre setmana són:

*Despierta Ya. De 7h a 10.* És un magazín matinal on a les 8 i a les 9 del matí es fa un informatiu del Betis. Un magazín de caràcter generalista.

*Las mañanas de Radio Betis. De 10h a 14h.* És un programa en què es parla d'actualitat, de música, de cultura... però es fan connexions amb la ciutat esportiva per veure com entrena l'equip i es passa la roda de premsa en directe.

*La cantera. De 14h a 14.30h.* Un programa d'actualitat dedicat als jugadors de les categories inferiors del club, que són uns tres-cents.

*La onda verde. De 14.30h a 16.00h.* Un dels programes estrella de la ràdio. Es dona tota la informació relativa al Betis. Els dilluns el programa es va a fer des d'un restaurant de la zona i la gent poden enviar preguntes als convidats a través de la web.

*Zona verde. De 16.00h a 19.00h.* Magazín de tardes generalista, però amb tractament de la informació del Betis a través de reportatges, entrevistes i la participació dels aficionats.

Durant la setmana, destaca també:

La franja de vuit a nou del vespre varia diàriament, amb programes del Betis, però d'altres que no tenen res a veure amb el club (astrologia, literatura, medicina, programes de Setmana Santa, amb motiu del carnaval...) La ràdio no pot ser especialitzada, perquè un club com el Betis no pot generar informació per cobrir les 24 hores del dia. Durant la resta de temps que no es parla explícitament del club, cal posar el Betis camuflat dins aquests programes. Per exemple, en el programa de Setmana Santa (*Verde esperanza*) s'ha de parlar del club, però de forma subtil mentre es dona informacions de Setmana Santa [en el Sevilla passa el mateix, aquest any fins i tot han editat un llibre amb tots els horaris de les processons de Setmana Santa, des de Diumenge de Rams fins a Pasqua].

En aquesta franja, cal destacar dos programes:

*Mucho más Betis. De 19.00h a 20.00h, dilluns, dimarts i dijous.* Un programa d'informació totalment del club.

*La hora de la verdad. De 19.00h a 20.00h, dimecres i divendres.* El programa que marca la línia editorial del club. Explica als bètics la veritat sobre els diversos esdeveniments que van passant "amb documents a la mà". Aquest té una audiència molt gran, ja que és el programa de referència.

Al cap de setmana, destaca també:

Dissabte i diumenge al matí hi ha el *Carrusel de cantera*, un carrusel esportiu on entren tots els partits que es juguen a la ciutat esportiva, amb connexions en directe amb els diversos partits i jugadors. Entre setmana, els mateixos nois del planter ja han tingut una estona de protagonisme en el programa *La cantera*.

El dissabte a la tarda hi ha el programa *Más allá de las fronteras*, un programa dedicat als bètics que hi ha per tot al món. Es treballa aquesta informació amb un format de reportatges o entrevistes, parlant amb exjugadors del Betis, entrevistes humanes...

Finalment, tant dissabte com diumenge, des de dues hores abans i fins una hora després, hi ha la retransmissió d'*El partido*. També hi ha retransmissions del Betis B, que els dies que juga a casa ho fa a les 11 del matí del diumenge i coincideix amb el carrusel. La nostra voluntat és que el diumenge sempre hi ha d'haver futbol a la ràdio.

| Nom                    | Any de naixement | Audiència   | Treballadors  |
|------------------------|------------------|---|---|
| WEB                    | 2000             | 1,2 milions de pàgines vistes al mes  | 4   |
| RADIO                  | 9-8-2007         | 102.000 oients acumulats en l'últim estudi d'Infortècnica (desembre de 2007). | 5 periodistes, 3 tècnics i 21 col·laboradors externs.   |
| REVISTA DEL CENTENARIO | 1-1-2007         | Mensual, 15.000 exemplars de tirada.  | Feta per empresa externa: Plural Evento.  |
| CANAL YOUTUBE          | 2007             | NO HI HA DADES  | Pengen els programes emesos anteriorment per Giralda TV ( <i>La hora verde</i> ) i programes dels aficionats. |
| 100% BETIS             | 31-3-2008        | 10.000 exemplars de tirada el dia després de cada partit.                     | Fet per empresa externa: Tu ets notícia. Informació relativa al partit i a tota la setmana.                   |

### **III part: Noves tecnologies**

#### **La participació a la Champions League va ser un revulsiu per canviar l'estructura i desenvolupar mitjans propis?**

La Champions League no ens va aportar més fans. Fins i tot quan érem a Segona Divisió teníem més massa d'abonats. Quan el Betis va bé l'afició està tranquil·la, quan va malament la gent s'aboca en l'equip. En relació amb la Champions, una competició com aquesta t'exigeix més coses, existeix modernitzar-te. El Betis es va modernitzar gràcies a aquesta competició. El primer que vam fer va ser tenir un programa propi de televisió, *La hora verde*, que es va iniciar el 2005 i feia la productora TCM Comunicació. L'inici d'aquest programa no és amb motiu de la Champions, però sí que es fa en la mateixa temporada. Mentre nosaltres trèiem aquest programa, el Sevilla FC va treure *Al rojo vivo*, fet per la mateixa productora. El nostre programa dura fins al 31 de desembre de 2007, quan Giralda TV, que és per on s'emetia, va canviar de propietaris i es va convertir en un canal regional CRN Giralda.

En el moment que hem deixat de tenir aquest programa en una cadena analògica hem apostat per la televisió a través d'Internet. La televisió per Internet et dóna més avantatges que la terrestre, ja que no has de tenir llicència de TDT en el futur. No ens podem arriscar a fer una televisió analògica i llavors no tenir llicència de TDT, això no ens permet arriscar en la inversió. A més, la televisió per Internet és més barata i et permet la possibilitat de crear la teva pròpia programació. El projecte de televisió per Internet és el que ara està desenvolupant el club, tot i que de moment només tenim un canal al YouTube on hi ha programes de *La hora verde* o vídeos dels aficionats.

#### **En quin moment el Betis aposta definitivament per les TIC en la gestió de la comunicació?**

L'empenta definitiva a les TIC és l'any del centenari 2007, tot i que ja des del 2000 que tenim la pàgina web i, en el cas de la televisió, tenim el programa a Giralda TV des del 2005, any de la Champions, tot i que és una coincidència.

ENTREVISTA A GUILLERMO PÉREZ AZCONA

CAP DE PREMSA CA OSASUNA

18 DE MARÇ 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Com definiria l'estructura del sistema mediàtic navarrès? Quants mitjans de comunicació s'acrediten habitualment per a un partit de l'Osasuna?**

Els mitjans de comunicació de Navarra que habitualment cobreixen la informació del CA Osasuna realitzen una àmplia cobertura de la nostra institució tant en l'aspecte esportiu així com en l'econòmic, institucional i social. El CA Osasuna és un club molt arrelat en la nostra comunitat i aglutina una àmplia massa social. Independentment de ser aficionats o no a ell, a la major part dels navarresos els interessa l'Osasuna i la seva actualitat. Els mitjans de comunicació són conscients d'aquest interès i, per tant, l'actualitat osasunista és plasmada diàriament en premsa escrita, ràdio i televisió. Tots els mitjans de comunicació, sense excepcions, es fan ressò de l'actualitat de l'equip.

Sense comptar les delegacions dependents de Madrid, Navarra compta amb dos diaris, set emissores de ràdio i cinc canals de televisió que analitzen la informació del CA Osasuna. Els entrenaments són seguits per una vintena de periodistes i els dies de partit aquesta xifra passa al mig centenar de professionals de la comunicació.

#### **Com s'estructura la massa social del club? (Composició homes i dones, edats majoritàries dels socis, nombre actual de socis...).**

El CA Osasuna compta amb 16.000 socis, dels quals un 78% són homes, 16% dones i un 5% associacions i/o empreses. La major part de la massa social es congrega a Pamplona i la seva comarca, amb un 78% del total dels socis. La resta són de Navarra i hi ha un petit percentatge (0,5%) de les províncies veïnes. Un 4% dels socis són menors de 14 anys; un 5%, entre 14 i 17 anys; un 11%, entre 18 i 23 anys; un 41%, entre 24 i 41 anys; un 32%, entre 41 i 65 anys, i un 7% són majors de 65 anys.

#### **Quin és l'organigrama del club?**

El CA Osasuna és una associació esportiva de caràcter privat, sense ànim de lucre, constituïda l'any 1920 per desenvolupar la pràctica dels esports i, de manera especial, el futbol. Gaudeix de personalitat jurídica pròpia i plena capacitat d'obrar. El club s'acull a la legislació sobre l'esport, així com a les normes sobre clubs i federacions esportives. Està afiliat a la Federació Navarra de Futbol, Reial Federació Espanyola de

Futbol i Lliga Nacional de Futbol Professional, i inscrita en el Registre d'Associacions Esportives de la Comunitat Foral de Navarra.

Són òrgans de govern del club l'Assemblea General, el president i la Junta Directiva. L'Assemblea General és l'òrgan suprem del club i està integrada per tots els socis amb dret a vot, quan el nombre dels mateixos no excedeixi de mil. Quan el nombre de socis superi l'esmentada xifra, l'Assemblea General estarà integrada per la Junta Directiva, pels cent socis més antics, pels expresidents amb més d'un any de mandat que no hagin perdut la condició de soci i per trenta-tres representants per unitat de miler de socis o fracció, elegits d'entre ells pel sistema de sufragi lliure, igual, directe i secret. Tots ells tindran veu i vot. També formarà part de l'Assemblea General el defensor del soci, que tindrà veu però no vot.

En qualsevol cas, el funcionament diari del CA Osasuna el dirigeix el president i la seva Junta Directiva, assessorats pel director general i el gerent, en el que a assumptes administratius i comptables es refereix. En l'àmbit esportiu, el director esportiu dirigeix el futbol professional i el director de futbol base, les categories inferiors. El CA Osasuna compta, a més, amb els següents departaments: Comunicació; Protocol i Relacions Externes; Publicitat, Màrqueting i Marxandatge; Comptabilitat, Economia i Finances; Socis i Entrades; Administració; i Manteniment.

Així mateix, Fundació Osasuna, institució sense ànim de lucre, gestiona l'activitat social.

El CA Osasuna, al costat del Reial Madrid CF, FC Barcelona i Athletic Club, són els únics clubs de la LNFP que no són societats anònimes.

## **II part: Estructura de comunicació**

**Estructura del Departament de Comunicació del club: nombre de personal utilitzat, responsabilitats de cadascun. Disposa el club de la figura del director de Comunicació?**

El CA Osasuna compta amb dues persones a temps complet en el seu Departament de Comunicació i amb la col·laboració d'una altra persona més pertanyent al Departament de Màrqueting. Els dies de partit, a l'estadi Reyno de Navarra s'incorpora una altra persona més en l'organització de l'esdeveniment. A més, un periodista extern al CA Osasuna és redactor de la revista oficial. El Departament de Comunicació està



dirigit pel cap de Premsa i en ell recau la responsabilitat en tot el relacionat amb les publicacions oficials, les notes de premsa, la web oficial i tot allò que tingui a veure amb la comunicació externa i les relacions amb els mitjans de comunicació.

**Quines relacions s'estableixen entre les àrees de Comunicació i Màrqueting? Estan totes dues en el mateix nivell jeràrquic? Alguna domina per damunt de l'altra? Hi ha responsabilitats compartides?**

Els departaments de Comunicació i de Màrqueting són independents entre si i es troben en el mateix nivell de l'organigrama. No hi ha cap dubte que les accions que els dos departaments desenvolupen i que estiguin relacionades entre elles són sempre coordinades pels responsables de les dues àrees.

**Quins mitjans de comunicació propis té el club?**

El CA Osasuna compta amb tres mitjans de comunicació per als seus socis, seguidors i aficionats.

**Butlletí informatiu.** Es reparteix de manera gratuïta els dies que es juga un partit oficial a l'estadi Reyno de Navarra. Els seus continguts són merament informatius i relacionats principalment amb el partit que es disputarà. Té 32 pàgines i la seva tirada és de 6.000 exemplars. Es reparteix a l'estadi des de fa 30 anys.

**Revista oficial.** Surt a la venda als principals quioscos i llibreries de Navarra a un preu de 3 euros. També existeix la possibilitat de subscriure's a la mateixa, abonant quatre euros a començaments de temporada. Es publiquen, des de fa set anys, quatre números per temporada. Aborda l'actualitat del CA Osasuna en profunditat amb articles d'opinió, entrevistes i reportatges. Té una tirada de 5.000 exemplars per número.

**Pàgina web oficial** ([www.osasuna.es](http://www.osasuna.es)). És el mitjà de comunicació més seguit per la massa social i més actualitzat quant a informació. Es pot dir que tot el que passa a l'Osasuna està a [www.osasuna.es](http://www.osasuna.es) La informació generalista es complementa amb l'actualitat. Compta amb 4.500/5.000 visites diàries.

**Hi ha empreses contractades externes que elaboren continguts dels mitjans propis?**

El butlletí informatiu es gestiona des de l'exterior, encara que els seus continguts són revisats des de dins i la publicitat és compartida.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **En quin moment entren les TIC a formar part de l'estratègia de comunicació del club? Per quins motius?**

El desenvolupament de les noves tecnologies com a eina de comunicació és un dels projectes que el CA Osasuna té previst implantar a curt/mitjà termini. Encara no es pot dir que estiguin totalment introduïdes.

#### **De quantes webs disposa el club? Per què aquest número?**

Una pàgina oficial de continguts exclusius relacionats amb el CA Osasuna i una botiga virtual. Entenem que amb aquests dos satisfem la demanda.

#### **Quins serveis s'ofereixen a través del telèfon mòbil? Des de quan funciona aquest servei?**

El CA Osasuna va implantar fa tres temporades un servei d'informació de l'actualitat esportiva de l'equip a través d'SMS. Però a l'actualitat no existeix aquest servei.

#### **La participació en competicions europees va ser un incentiu a l'hora de canviar, millorar o actualitzar l'estratègia de comunicació del club i aplicar les TIC?**

Va afectar, fonamentalment, en el volum de treball. L'única acció que es va realitzar va ser la posada en funcionament d'una nova pàgina web amb major nombre de continguts, un nou disseny i multilingüe (euskera i anglès).

#### **Quins avantatges i inconvenients té optar per les TIC com a mecanismes per contactar amb els públics objectius del club?**

La interactivitat i la immediatesa per arribar als nostres seguidors seria el principal avantatge.

#### **A part de les pàgines web que gestiona el club i els serveis a mòbils, té el club constància d'altres iniciatives a través de TIC que hagin estat portades a terme pels fans?**

Creació de pàgines web i blocs relacionats amb el CA Osasuna.

#### **Dels ingressos per marxandatge, quin percentatge vénen de la tenda en línia?**

Són dades internes del club que no es fan públics.

## **Grups d'animació**

ENTREVISTA A JOAN GIMÉNEZ

DELEGAT AL CONSELL CONSULTIU DE PENYES

GRUP DE TREBALL D'ANIMACIÓ

PRESIDENT DE LA PENYA BLAUGRANA DE RIPOLLET

26 DE JUNY DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quina és la història de la penya?**

Va néixer el 1974 a l'entorn del fitxatge de Johan Cruyff. Amb 35 anys, cada diumenge ha fet un autocar al Camp Nou quan hi ha partit. A més, ara des de fa cinc anys tenim un local de lloguer a la rambla de Ripollet. Ens costa 700 euros de lloguer, però ens podem reunir fins a 150 persones els dies de partit. Molt jove i immigrant, que és important.

Tenim un pressupost de 30.000 euros i els fons vénen dels socis, els sorteigs (loteria de Nadal i cada dia de partit a l'autocar fem un sorteig) i una subvenció del Patronat de Cultura de Ripollet.

#### **La penya de Ripollet té algun tipus de presència a Internet o alguna publicació?**

Tenim una web dins de l'Associació de Penyes del Vallès (Oriental i Occidental), perquè totes les penyes, que són quaranta, ens puguem comunicar entre nosaltres. Però el problema de les webs és qui te la mira. No és com un mitjà de comunicació important, on tothom hi vol accedir. Però per una associació com aquesta, només et mira la gent de la mateixa associació, però no la gent de fora. És una mica pel que lluitem. Aconseguir que les quaranta penyes compartim informació a través d'una web, sobretot comunicacions de serveis, horaris, fotografies, horaris de sortides... Aquesta web va néixer ara fa quatre anys. El contacte amb els nostres penyistes el fem mitjançant una carta habitual i també en parlem en els autocars amb què cada setmana anem al camp.

Ara, a les fitxes noves, anem demanant que els socis de la penya ens donin el correu electrònic. Tenim un públic jove que no té problema, però el públic més gran sí. No tothom està alfabetitzat digitalment. Però el món de les penyes també té aquest problema. El club mai ha fet cap aposta per rejuvenir les penyes i ara moltes penyes

són molt velles. El club en el seu moment va fer una aposta perquè les penyes tinguessin, en la web del club, un correu electrònic. Nosaltres vam demanar tenir també un espai dins la web del FC Barcelona per penjar informació. Fins i tot, els enllaços de les penyes, ja que allà sí que és important tenir-hi presència perquè la gent es mira la web del club. És una mica la filosofia que ja fem servir amb la web de l'Associació de Penyes del Vallès.

A part de la web, fem un díptic que enviem als socis cada tres mesos. Expliquem els projectes, què fa la penya, preus de l'autocar, anunci de l'assemblea de socis, les activitats properes que farem...

### **Per què no heu desenvolupat aquests serveis TIC?**

Una web l'has de retroalimentar cada dia. Qui ho fa això? Avui en dia, moltes webs tenen la informació caducada. Si tens una pàgina sense actualitzar, no serveix per res. A mi, com a president de la penya, m'ha parat el fet de no trobar gent que es vulgui dedicar a actualitzar-la.

### **Per què el Camp Nou és un dels estadis de futbol europeus on hi ha menys animació?**

El tema Boixos Nois és complicat i complex. Hi havia una persona responsable, que els controlava, però allà dins hi havia de tot. Per una part, és bo que s'hagi eradicat la violència, però crec que havíem de separar el gra de la palla. Jo encara hi creia, amb algun grup d'allà dins. Els Boixos Nois va ser un grup de gent conflictiva, amb persones que es van conèixer dins el món de les presons... era un tipus de gent que anava al camp a *liar-la*, ja que tenia entrada gratuïta perquè el club ho permetia. A més, tenien un lloc al camp per guardar els timbals i bengales. Tenien molt suport de Joan Gaspart i Núñez. Crec se'ls va escapar de les mans i Laporta, que hi va voler posar solució i no va voler entrar en els xantatges, va acabar amb problemes.

A més, els Boixos tenen dues branques: els Boixos i els Casuais. Els Casuais són aquella gent que van pel carrer ben vestits, però llavors *rajaven* de dalt a baix. A més, ara volten per l'estadi i quan hi ha grups d'animació van per ells. Els han arribat a amenaçar. Estan amenaçats, Almogàvers, Sang Culer... Fins i tot, si es troben en bars de la zona de l'estadi han tingut problemes d'amenaçes. Els Boixos Nois volien ser els protagonistes i, al fer-los callar, es van tornar violents. Nosaltres, com a grup de treball del Consell Consultiu de Penyes, hem presentat algunes propostes per dinamitzar l'animació i evitar que anessin contra ells. Tenim propostes vàlides que estan en

estudi. Per exemple, volem presentar una proposta que es titula "La lliga de les penyes" –amb penyes de l'àmbit 1, català–, ideada pel delegat Salvador Torres. La idea és fer una competició entre les penyes cada dia que hi hagi partit de Lliga a l'estadi, coordinades pels grups d'animació ja existents no violents (Sang Culer, Almogàvers, Meritxell i Dracs 1991) i sancions de les penyes que causen desordre. Dues penyes diàriament s'enfrontarien en un "duel" de veure qui anima més a l'estadi i seria la gent que va a l'estadi els que determinarien quina és la guanyadora via SMS. D'aquesta manera, a mesura que s'anessin enviant els SMS podrien actualitzar el marcador i donar-lo a conèixer pels videomarcadors de l'estadi. Aquí hi sortiríem guanyant tots, fins i tot el club econòmicament amb els SMS.

Els problemes actuals dels Boixos són: gent violenta, relaxació quan porten molt de temps, mal ús de les invitacions, no hi ha responsables visibles i no hi ha una cultura britànica d'animació.

Amb aquest projecte volem crear una dinàmica, que la gent esporàdicament pugui sortir. Salvador Torres va portar la idea inicial.

Els grups d'animació actuals no van a l'estadi, només els Almogàvens alguna vegada. La por als Boixos Nois, als violents, és el que frena aquests grups d'animació d'anar a l'estadi. Amb els Boixos, però, abans que la mesura policial s'havia d'haver fet pedagogia. En un grup on hi ha una part violenta, si els separaves es trencava sol.

### **Què ha fet malament el club perquè no hi hagi animació?**

El club mai ha potenciat l'animació. El club en el seu moment ho va deixar en mans dels Boixos i, en partits importants, el camp ja anima sol. Però, al cap i a la fi, només cridem quan guanyem. Fa dos anys, el gol que ens va fer el Betis o l'Espanyol, aquells gols ens els vam fer nosaltres. L'equip contrari sempre es creix, no fem por. Però el soci del Barça és molt gran, el cost econòmic per anar al camp és alt (ser soci són 140 euros al mes i 200 d'abonament mínim, anualment). La gent jove no pot i la gent de tribuna és gent veterana, són gent de puro i *carajillo*. I aquí s'ha acabat tot. Suposo que el tarannà català no ens ha portat a crear un vertader moviment d'animació. De totes maneres, no crec amb una grada jove. L'animació ha d'estar a diversos punts de l'estadi, perquè en un determinat moment hi hagi l'explosió d'animació. Nosaltres, amb "La lliga de les penyes" és el que volem proposar. Si més no que hi hagi dues zones de l'estadi que cridin entre elles. Llavors, la gent ja s'animarà.

### **Quin paper juguen les TIC en la dinamització de l'animació a l'estadi?**

Ara mateix no tenen cap paper. Nosaltres, amb la proposta volem que els SMS serveixin per determinar quina zona guanya. Durant un temps, el club va apostar per passar SMS pel videomarcador, però la gent no està per mirar això. A més, quan es marca un gol, per què no posem música? Abans de començar els partits, per què no hi ha música? Cal que la gent s'animi, que la gent comenci a saltar. Estem en una fase de canvis, d'una junta a l'altra no volen massa canvis, ho volen controlar tot, tot maquillat. La junta actual té aquest problema, que no admet *inputs* de fora. Ells tenien el seu cercle virtuós i van tenir molt clar com s'havia de fer servir. Però el president amb més vots de la història del club ha estat el que ha sabut administrar més malament aquests vots. Amb el tema d'animació, no volen saber res perquè han tingut molt clar que Seguretat els diu que eradicar els violents és un tema prioritari. Nosaltres els diem el contrari: què millor que per eradicar els violents que tot l'estadi estigui animant.

Des del consell consultiu, amb els grups d'animació, hem tingut tractes amb ells, però no els podem donar solucions. A l'estadi només hi van els Almogàvers. Al Palau, per sort, animen i fan la seva feina els altres grups.

ENTREVISTA A MARC FERRER

PORTAVEU DE LA PENYA ALMOGÀVERS

25 D'AGOST DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quin és l'organigrama de l'organització (penya, grup de socis) on pertany vostè?**

La penya neix el 1989, quan una sèrie de joves queden emmirallats pels *tifosi* italians perquè tornen de la final de la Recopa de Berna, que va jugar el Barça contra la Sampdoria. Vam voler transportar aquesta manera d'animar a Can Barça. Mentre decidíem quin nom hi posàvem, n'hi va haver un que va dir: "Hem conquerit Europa, com els almogàvers" i vam decidir posar-nos aquest nom. El nostre model d'animació és l'italià, tot i que d'altres models han vingut de la Gran Bretanya. El model italià és el de les bengales, dels tambors, de les banderes de pal, mosaics... el model britànic seria un model més local, més veus i més pancartes. Ells, a nivell visual, tenen molt poca cosa. El model britànic és el del *hooligan*, mentre que el model italià té un codi diferent a l'hora de barallar-se. Els britànics són més senyors quan es barallen, i els italians són més mediterranis.

Vam intentar portar el model italià cap aquí. Vam portar les grans banderes de pal, que a Can Barça hi havia poques penyes que en tenien. També els grans banderons, les banderes que cobreixen la grada, i vam ser innovadors amb els mosaics. Vam ser la primera penya a fer mosaics a l'Estat espanyol. De mosaics ningú n'havia fet mai. Almogàvers neix a la tercera graderia del gol nord i l'any següent ja passa a la primera graderia. La idea era aglutinar el jovent barcelonista i des dels seus inicis plantem batalla per fer una grada jove. Aquesta grada, al final, se li acaba dient grada jove, ja que a Itàlia també hi és. Aquesta grada es fa l'any 1994, té cinc anys de vida i fracassa perquè els quatre grups que hi som cadascú té una filosofia diferent i no ens acabem d'entendre (Boixos, Almogàvers, Sang Culer i Penya Unibarçataris). La grada jove dura fins al 1999-2000, que s'acaba perquè es divideix Sang Culé pels incidents del minut de silenci a Sergio Soto amb els Boixos Nois i, també, perquè Almogàvers marxa el 2000-2001 perquè la situació és insostenible a nivell de violència cap a nosaltres del sector espanyolista dels Boixos.

Som independentistes, antifeixistes i això xoca amb els Boixos Nois. Les amenaces dels Boixos contra nosaltres eren a diari i molta gent de la penya no venia al camp perquè tenia por. La directiva de Núñez no posava solució i l'única va ser marxar i anar

al gol sud. Des que ens vam fundar som els mateixos, i ara mateix estem en una situació d'estancament. On estem ara només hi poden accedir els abonats del Barça, i per tant una persona del carrer no hi pot accedir. Per això cada any som els mateixos, no hi ha relleu generacional, no hi ha noves idees i costa tirar endavant. Aquest any, finalment, s'han pogut comprar entrades de guixeta per aquella zona. Però, tot i això, costa. En la grada jove, les entrades eren subvencionades. Moltes vegades hem plantejat al Barça fer preus més reduïts per fomentar que la gent jove vagi al camp.

Orgànicament som sis persones i entre tots sis ho portem tot una mica. A nivell oficial hi ha un president (Albert Yarza), un tresorer (Ricard Pla) i els vocals (Marc Ferrer, José Puebla, Marta Pedro, Sílvia Calduc i Xavi Higuera). Les àrees de treball són una àrea econòmica, una àrea de comunicació (mitjans propis i portaveu), àrea social (socis, actualitzacions...) i àrea de *tifos*. Actualment tenim uns 150-200 socis. La mitjana d'edat és de 30 anys i entre un 35% i un 40% són dones. Abans, érem una de les penyes que teníem un percentatge de dones més elevat.

La loteria de Nadal és la principal font de finançament. La quota de socis i les aportacions individuals són les altres fonts de finançament. La venda de material també és un punt important. El 75% del finançament, però, ve de la loteria. Ara estem fent poc material i està més dedicat a nosaltres que no pas a la gent externa. No volem que algú amb una bufanda d'Almogàvers faci alguna cosa que no s'hagi de fer. Per exemple, els Boixos havien repartit molt material i quan algun violent que no tenia res a veure amb ells feia algun acte vandàlic els carregaven les culpes a ells. A través de la web algú s'ha posat en contacte amb nosaltres per demanar-nos material, però.

La penya té seccions: Garrotxins (Olot), Tona, Alt Empordà, Madrid, País Valencià i Coronela (Barcelona). És una organització funcional per poder viatjar i preparar les activitats. A més, cada secció porta pancarta pròpia, algunes fins i tot havien fet *fanzine* propi. En la història d'Almogàvers n'hi havia d'altres, com a Astúries, Mollet, Terrassa... les nostres seccions han estat seccions geogràfiques.

### **Quina valoració fa vostè dels serveis oferts del FC Barcelona a través de les tecnologies de la informació i la comunicació?**

La web i els SMS estan molt bé. T'informa de l'hora del partit, dels resultats, horaris... notícies importants. Pràcticament t'informa a l'acte. Potser, amb els resultats, el problema és que arriba una mica tard i llavors ja t'assabentes del resultat per altres fonts. Si anés una mica més a l'hora, seria collonut. L'*Infopenyes* i algun *mail* puntual



també va bé. Nosaltres, però, no som una penya normal del Barça, no estem dins el món de les penyes. El nostre lloc de vida és el camp, no és a fora, i allà ho fem tot. No tenim ni local social, ja que pagar un local que només usàvem per reunir-nos era una bajanada. A més, ara que tothom té televisió i el Canal Plus, ja pots quedar a casa d'algú per veure el partit. La gent és de fora de Barcelona i ja vas al bar del poble o quedes a casa d'algú. A nivell de coses històriques, Barça TV va bé, ja que passen reportatges i altres informacions. Però no tinc el Digital+. Potser en els informatius dedicats del Barça podrien informar d'altres notícies per tenir la gent enganxada.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Disposa aquesta organització d'algun tipus d'estructura de comunicació per arribar als seus associats? Quina? Amb quines funcions?**

L'àrea de Comunicació de la penya fa l'enviament de correus electrònics i SMS per qüestions concretes i que requereixen urgència. Els correus electrònics i els SMS els escrivim des de l'àrea de Comunicació, els tenim centralitzats. L'últim correu electrònic que hem enviat és un que explica que hi ha gent de la penya que no té abonament i d'altres que en tenen i que no el fan servir. Demanem que aquests que en tenen es posin en contacte amb la direcció de la penya per fer de nexa entre els que no en tenen i en volen usar. Els correus electrònics també els usem per enviar informació dels diversos desplaçaments que fem o demanar quanta gent voldria fer un viatge. Generalment, els primers contactes es fan per SMS amb la informació immediata i llavors s'acompanya amb més explicacions per correu electrònic. A més, a través de l'adreça electrònica s'envien les col·laboracions del *fanzine*.

Els SMS són, sobretot, per a comunicació interna: on quedem, què preparem, recordatoris, informacions internes... tenim un mòbil especial per la penya. Per exemple, un dels últims SMS que van enviar als socis de la penya era per valorar si es posaven a favor que els jugadors fessin el passadís al Real Madrid en el partit de la segona volta de la Lliga 2007-2008 al Bernabéu amb el Madrid ja campió:

ALM: enquesta per decidir si fem campanya en contra del passadís al Madrid.

Vota: A) sí passadís. B) no passadís.

En l'últim partit de Lliga 2007-2008, la penya Almogàvers va fer campanya per acomiadar els jugadors amb banderes negres en senyal de la mala temporada:

ALM: diumenge Camp Nou, no mocadors blancs, mocadors i banderes negres per protestar i per dol. Els jugadors han matat el FCB. Tots acomiadats! Passa-ho!

També editem el *fanzine*, que és mensual. Informem més del passat, expliquem el que hem fet i el que volem fer. En el cas de la web, aquesta no acaba d'arrencar. A la web hi ha un fòrum intern pels socis.

Finalment, també fem de portaveus de la penya. El ser una penya gran, o mínimament gran, algú ha de parlar en nom de la penya. Per tant, cal buscar un consens. A més, en la trajectòria de la penya mai hem donat suport a un candidat en concret. Sempre hem deixat llibertat als socis. Amb l'única cosa que ens hem posicionat ha estat en contra del Mourinho i a favor del Rijkaard.

#### **Em pot explicar els diversos mitjans propis que m'acaba de citar?**

**Fanzine Almogàvers.** El *fanzine* tira entre 70 i 100 exemplars en funció del partit. Aquest *fanzine* es distribueix mensualment a l'estadi, i entre els socis que no el poden rebre se'ls distribueix en PDF de forma electrònica. És un *fanzine* intern per als socis de la penya i alguns simpatitzants del gol sud del Camp Nou. Aquest *fanzine* té les característiques pròpies dels que es van editar fa vint anys amb el naixement dels primers grups d'animació a Espanya. El format és un DIN A5, de quatre pàgines, amb portada amb capçalera i fotografia i dissenyat amb Word. És un *fanzine* en blanc i negre per pressupost. Hi ha un editorial on s'exposa l'estat d'ànim de la penya del moment, les dades de la penya, i com a seccions fixes tenim "informació dels desplaçaments que hem fet", "informació dels desplaçaments que farem" (contraportada, amb el calendari de partits). Llavors, la temàtica dels articles varia, sempre però és al voltant del Barça. A més, hi pot haver articles de les seleccions catalanes, ja que l'ideari de la penya és estar a favor de les seleccions catalanes. També hi ha alguns articles per explicar les aficions d'un altre equip, entrevistes a altres líders, articles de cultura futbolística explicant la resta d'equips blaugranes que hi ha al món, informació corporativa d'interès o entrevistes a la gent de la penya (el jugador 12). A més, també posem ressenyes de llibres del FC Barcelona. Cada vegada que surt un llibre sobre el FC Barcelona el posem. També algunes ressenyes històriques de les nostres activitats.

Durant una època, vam publicar la història dels almogàvers com a fet històric. Els fets de la companyia d'Orient a Grècia. També publiquem algunes campanyes que fem

mediàticament, publiquem comunicats que s'han enviat prèviament a la premsa, alguns articles d'opinió dels socis de la penya. També es dona a conèixer si hi ha nous materials per vendre de la penya.

Aquest *fanzine* té dues etapes. Anteriorment era un *fanzine* que es va editar entre febrer de 1995 i octubre de 1997. Aquest butlletí ja substituïa un de primer que va ser el *Penya Almogàvers*, que es va començar a editar el 1991. Aquests dos primers, però, ja es feien pagar a cent pessetes. També era una font de finançament. Però es va deixar de fer perquè la gent ja no el comprava. La recuperació del *fanzine* és perquè jo vaig començar a fer-ne un com a secció de Terrassa i la junta de la penya va decidir fer-ne un de millor.

**Web** ([www.almogavers.cat](http://www.almogavers.cat)). La idea de la web era per donar una informació externa, fotografies, història de la penya, cròniques de desplaçaments i articles d'opinió. Les ressenyes dels llibres també s'hi volien posar totes. Fins i tot alguns articles interessants. També els comunicats que hem fet últimament. Hi ha un fòrum que és a nivell intern, només hi pots accedir amb el *password* que tens com a soci de la penya. És un fòrum que ha anat decaient, ja que la filosofia de la gent és que cada quinze dies ens veiem tots al camp i les coses que volem parlar ja es parlen al camp, per telèfon o correu electrònic. És a dir, que a part del fòrum hi ha altres mitjans de comunicació més efectius.

El *webmaster* es pensava que el fòrum serviria per activar la penya, però jo era més escèptic. Hi ha vies més fàcils de comunicació. Els fòrums són més pràctics per la gent que viu en ciutats diferents o per aspectes temàtics. Una de les coses que segurament podríem haver penjat al fòrum és que s'han de dissenyar les noves banderes; el fòrum podria haver servit per fer un debat sobre els dissenys de les banderes. Però, al final, ho he acabat fent per correu electrònic. Qui ha volgut ha respost i qui no no. El cert és que hem rebut molts atacs de pirates informàtics, ja que no som una penya gaire simpàtica per a certs grups. La web ha incorporat alguns vídeos. La web no ha funcionat massa, però és una demanda de la gent, fins i tot d'alguns periodistes. La galeria d'imatges és privada pels socis, segurament en un futur serà oberta a tothom. El problema és que pels atacs dels violents no ens interessa posar primers plans dels socis de la penya. Hi ha un debat dins la penya sobre la renovació de la web.

El problema de les webs és que és un món que evoluciona molt a nivell de disseny i això implica estar-hi molt a sobre, i com que estem en un món de voluntariat hi ha pocs

moments que ens hi puguem dedicar. La penya, però, té un bloc personal de Marc Ferrer ([www.barcelonafans.blogspot.com](http://www.barcelonafans.blogspot.com)). En aquest bloc hi ha imatges d'aficionats del Barça, tant de desplaçaments com del camp. Hi ha fins i tot imatges antigues. Intento que sigui un lloc de fotos històriques del Barça. Hi ha diverses seccions on agrupar les diverses fotografies. La secció dels Almogàvers Garrotxins també té web: <http://www.almogaversgarrotxins.org/> Aquesta és una secció que mostra una certa independència amb la resta del grup, ja que tenen una activitat pròpia a la Garrotxa. La seva activitat es podria assemblar més a la d'una penya habitual.

Nosaltres vam comprar el domini [almogavers.cat](http://almogavers.cat) en el moment que va sortir per tal que ningú ens l'usés. El domini es va comprar a inicis de 2006 i la web neix el novembre de 2007 en període de proves. Encara ho estem. A més, amb la web tenim la possibilitat de donar adreces de correu als socis amb l'arrel [@almogavers.cat](mailto:@almogavers.cat).

Antigament es feia servir la carta tradicional, però ara ja no la usem per comunicació interna entre els socis. Però encara mantenim l'apartat de correus. El correu només s'usa per a material o carnets que s'han de tornar o enviar, loteria de Nadal certificada, però a nivell d'informació no es fa.

## **II part: Tecnologies de la informació i la comunicació**

### **En quin moment comença la seva organització a usar les tecnologies de la informació i la comunicació? Per quins motius?**

Els mòbils i SMS fa bastants anys, set o vuit. Vam començar a usar el mòbil abans de plantejar-nos dissenyar una web perquè ens era molt més còmode. En una web has de dedicar-hi més hores, actualitzar-la... En canvi, amb els SMS era molt còmode. Quan teníem el local social al carrer Londres de Barcelona hi havia un telèfon fix. Amb la web fa temps que s'hi va al darrere, però mai s'ha trobat el moment per poder fer-la i per contractar un dissenyador no hi ha diners. A nivell de penya també hem decaïgut en la il·lusió, ja que la gent s'ha fet gran, té altres preocupacions. És una cosa normal si no hi ha un canvi generacional. Potser si a la penya entrés gent més jove que contínuament està posada en el MSN, fòrum o blocs, potser serien més actius en serveis TIC.

### **Quina valoració fan els seus afiliats de la utilització de les tecnologies de la informació i la comunicació pròpies de la seva organització?**

No ens han parlat que hi hagi saturació amb els SMS. No enviem coses que no s'han d'enviar. Tenim cura del que enviem. No enviem correus electrònics de cadena. Enviam coses del FC Barcelona i prou. Almenys mai ningú se'ns ha queixat que saturem la xarxa amb missatge estúpids.

**Quins avantatges i inconvenients veu en la utilització de les tecnologies de la informació i la comunicació per part de la seva organització?**

L'avantatge és que et permet estar informat al moment de tot el que vulguis, si a això li dónes una continuïtat. Però un dels problemes que hem trobat, sobretot amb el correu electrònic, és que la gent consulta poc la seva bústia. Un dels problemes del correu electrònic és que costa que la gent el consulti. En un futur, estem pensant usar pàgines web específiques per poder enviar els SMS, sobretot per reduir el cost. El problema d'això és que si vols enviar un SMS has de buscar un lloc que tingui Internet.

**Estableixen algun tipus de relació B2B o B2C a través de les tecnologies de la informació i la comunicació? Tenen productes propis que poden vendre en línia? Poden els seus afiliats fer gestions en línia?**

En un futur es vol fer una botiga en línia, però hi ha el debat de si hem d'oferir els productes a tothom o només són de consum intern, per evitar que algú faci un ús indegut dels articles de la penya Almogàvers. Estem plantejant, però, fer material barcelonista sense estar signat per la penya i vendre'l. Creiem que el material pot tenir més sortida si no està signat que si ho està.

ENTREVISTA PENYA MIQUEL A. VIVES

PRESIDENT DE LA PENYA BLAUGRANA SANG CULÉ COR CATALÀ

14 DE JULIOL DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Em pot fer un resum de la història de la penya?**

Ens vam fundar el 6 de gener de 1991 al Camp Nou, a través d'un grup de gent que ens trobavem allà i vam decidir fer un grup d'animació. No ens vam consolidar com a penya, sinó com a grup d'animació. Una penya té un lloc social on es concentra la gent, que generalment són de la mateixa localitat. Nosaltres no, som un grup d'animació, no tenim local social... Vam fundar-nos al Camp Nou, a la tercera graderia. Llavors vam anar creixent, vam arribar fins a 400 persones. Quan el bàsquet es va desplaçar al Palau Sant Jordi nosaltres vam començar a anar a animar l'equip de bàsquet i, quan vam tornar al Palau vam començar a agafar altres esports, handbol, hoquei... Vam arribar a ser 400 persones distribuïdes per tot el país, País Basc, Balears, València, Madrid... Teníem gent encarregada per a cada un dels esports.

Des de 1991 som grup d'animació i des de fa sis anys que som penya oficial. La penya fa una cosa i nosaltres una altra. Ens vam registrar com a penya perquè ens ho va demanar el club, per tal de regularitzar la situació, i també perquè hi va haver una divisió interna del grup amb la creació de Dracs 1991. Va ser una divisió bastant dura. Vam separar-nos per diverses maneres de funcionar.

En el moment de la separació ja érem moltes menys persones. Mentre vam ser al Camp Nou, a la tercera graderia vam arribar a les 400 persones, però amb la creació de la grada jove que es va intentar al Camp Nou, on ens van concentrar tots els grups d'animació, allà es va perdre molta gent. El fracàs de la grada jove i el retorn a la tercera graderia va ser una sangonera. No va funcionar perquè al Camp Nou no hi ha espai i, a més, no hi havia una base sòlida per anar tots a l'una, cadascú anava pel seu cantó i més que crear un nucli d'animació va ser una matança. Ara mateix estem a 150 persones, perquè en tornar a tercera graderia i no deixar estar la gent dreta es va reduir la capacitat i els seients van ser molt més cars. Abans, anar a veure el Barça era barat. Ara mateix, som només deu o dotze membres de la penya, socis, al camp.

#### **Per què Sang Culé no va continuar animant al camp?**

Per animar bé has de poder estar dret. Al Palau, que hi ha seients, podem estar drets. Si t'asseus t'adorms. Abans, quan no hi havia seients era molt més fàcil demanar carnets i més barat accedir a la general. Ara, el Camp Nou és com un Liceu. Els seients han anul·lat l'animació.

### **Quines activitats porten a terme com a grup d'animació?**

Nosaltres animem les seccions d'hoquei patins, fora i casa, bàsquet, handbol, i al futbol s'hi va de tant en tant com a socis. Al futbol sala, com que hi ha Dracs 1991 ho hem deixat de fer, com a grup, però sí que ho seguim a títol individual. Socialment, estem al casal de joves de les Corts i participem a la seva fira d'entitats, fem sopars socials –aprofitem per fer l'assemblea anual, tot i que no és una assemblea tradicional on hi hagi elecció de càrrecs, ja que és molt difícil trobar gent que vulgui assumir responsabilitats–, participem al campionat de futbol sala del casal i tenim un equip federat (UE Sang Culé). També tenim gent que milita a ERC o les JERC. Com que som un grup d'esquerres, participem en algunes de les seves activitats. Sang Culé no té vincles estables amb les JERC i Maulets, però sí que som d'esquerres. Però, per exemple, hi ha molta gent que és d'aquests grups. Pel fet que hi ha molta gent que milita, quan hi ha un membre nou de seguida troba una vinculació política.

### **Quina és la identitat de la penya?**

D'esquerres i culés. El nom de la penya, Sang Culé Cor Català, ho diu tot. Independentistes i procatalans.

### **Quin és l'organigrama administratiu de la penya?**

Tenim una doble estructura, la que hi ha registrada oficialment al club i la nostra manera de funcionar internament. Davant del club, per tal de ser penya, hi ha un president, que sóc jo, una vicepresidenta (Mònica Roca), un comptable i vocals. A nivell intern, jo porto la web i les trameses de correu (el món Internet), la Mònica Roca és la coordinadora, tenim un comptable, un responsable de l'àrea de vendes, grup de *tifos*... Oficialment hi pot haver una estructura, però internament n'hi ha una altra. A mi se'm va posar de president per l'antiguitat, ja que hi sóc des del primer dia.

Internet és un *hobby* que he tingut sempre i porto la web des del principi. Però tot depèn molt de com va el tema. No hi ha unes seccions molt estructurades, és molt transversal i tothom ajuda. Hi ha una estructura marcada perquè tothom sàpiga qui es responsabilitza d'un acte, coordinat per la Mònica, però és una estructura també molt variada.

Comunicativament, jo porto el tema de correus, *e-mails* i web. Llavors, jo mateix en funció del contingut de la comunicació ho derivo cap a qui li toca, si és vendes, temes comptables... Aquesta dispersió de càrrecs ens permet molta més flexibilitat, quan un té feina o ha de marxar per feina, llavors un altre pot ocupar aquesta responsabilitat.

Les reunions es fan puntualment, només en el sopar anual es fa l'assemblea amb els trenta o quaranta que vénen habitualment. Fins i tot s'aprofita algun partit per fer una mica de reunió si hi ha cap tema important.

### **Quines són les fonts de finançament de la penya?**

Aportació anual dels socis, percentatge sobre les vendes de material i loteria de Nadal. El material no sempre surt de cop. Però la loteria és important. Si aconsegueixes un parell o tres de patrocinadors que et patrocinin els números, et poden quedar força diners. El material és important per fer-te conèixer, més que no pas a nivell econòmic. Si enviem material fora, ens donem a conèixer a diversos llocs. Podem veure fins on arribem.

### **Quina valoració fan del serveis d'informació que ofereix el FC Barcelona?**

Està bé, però nosaltres no els usem. Com que nosaltres ja parlem directament amb la directiva, tampoc no ens és molt útil. Segurament per les penyes que estan més allunyades de l'activitat blaugrana els pot anar bé, però nosaltres ja tenim confiança en els directius. Són avantatges que ens hem guanyat a base de confiança i treball.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Quins mitjans de comunicació propis tenen?**

**Web** ([www.sangcule.cat](http://www.sangcule.cat)). Serveix principalment per conèixer-nos. En el fòrum la gent es registra i pot participar. És un fòrum tancat, que nosaltres podem controlar i evitar les entrades discordants. La web va néixer la temporada 2000-2001, amb les primeres mostres. Ara mateix, ha acumulat 85.000 visites des del seu inici. Va començar com un *hobby*, però ha tingut molta acceptació. Les visites varien molt en funció del partit. També en funció de si hi ha moltes més fotos noves penjades. És una bona manera de penjar les fotografies dels desplaçaments que fem. També hi ha porra interna. L'afluència a la web varia en funció, sobretot, de l'estat de l'equip de bàsquet.



És una web molt bàsica, feta manualment. Hi ha un fòrum, un espai per penjar fotografies, un espai de "supermàner" perquè la gent participi en diverses lligues internes que fem i fem porres (perquè la gent participi), també un espai on escanegem les coses que surten als diaris... És una web bàsicament visual perquè la gent et vegi. Si la gent nova veu que ens ho passem bé animant, segurament això ens pot portar nous membres.

La web no és tant una manera de entrar en contacte amb altres grups. Amb altres grups hi entrem en contacte a la grada. Fa uns anys es va fer una trobada de grups d'animació (Penyes en Joc) del bàsquet català. En els desplaçaments coneixes molta gent.

En el fòrum és on pots conèixer bé la gent, opinant en una conversa. També en el MSN. Però si entren a la teva web ja sempre és gent que et coneix. Com que anem als partits la gent ens coneix. i llavors sí que entren a la web. Hi ha poca gent que va buscant, però la publicitat la fas en els partits.

El fotobloc va ser una aposta de fa dos mesos, ja que els més joves l'usaven molt. Va començar amb la voluntat de fer una mica més de publicitat de nosaltres, però no li acabem de veure la utilitat. Al cap i a la fi és un servei tancat com el Messenger, que has de poder-hi accedir per invitació. És un experiment que s'està fent.

A la web també hi ha informació de partits i entrevistes amb els esportistes.

El motiu per crear la web va ser un *hobby*, per conèixer noves coses. Era un moment en què tothom anava fent la seva web. Sobretot perquè la gent pogués rebre informació i fotografies. Al principi era feta de qualsevol manera, i l'hem anat millorant. Va ser una aventura per veure què passava. Per mi ja és un èxit.

**Messenger (MSN).** El Messenger és un servei important per posar-nos en contacte entre nosaltres. Com que som de diversos llocs, amb una conversa múltiple del MSN ens permet molta major coordinació i de forma immediata. També ens serveix per conèixer els nous membres o la gent que s'interessa per poder entrar a la penya.

Quan nosaltres registrem els socis nous, demanem dades i els agreguem al MSN. Et dóna capacitat de coordinació i fluïdesa entre la gent de diversos pobles. Al principi del grup com que érem molta gent teníem diversos responsables per àrees geogràfiques

que venien a les reunions. Els desplaçaments eren complicats. Ara mateix, amb el MSN tens la gent connectada des de qualsevol lloc, pots parlar instantàniament, i al cap de poc ja et pots posar a treballar. L'agilitat organitzativa que dona és molt important.

El Messenger ja va començar en el moment en què es popularitzar. Al principi era només pels que tenien banda ampla, però avui en dia tothom pot accedir a l'ADSL i això ens ha permès la consolidació del sistema.

**Full informatiu.** Uns mil fullets. És l'evolució d'una publicació quinzenal que sortia durant els dies de partit a casa. Estàvem a la tercera graderia i al galliner, amb 400 persones era fàcil fer-la. Tot això creava molt ambient i la revista servia per conèixer-nos, per informar de partits, per fer-nos conèixer a la gent del costat, perquè la gent participés... que no fos només animar. Va començar així el 1992, amb dos fulls doblegats, i al final va acabar amb un llibret de 20-30 pàgines venut al camp per cent pessetes i amb 200 exemplars. Quan es va tallar el grup, es va acabar. Vam fer 150 números, cada vegada que el Barça jugava a casa.

Ara és un simple full DIN A4 escrit a Word que només surt els dies de partits importants al Palau i donem informacions respecte a aquell partit, repartits pels seients. Sobretot en el bàsquet. L'afició del club costa molt que s'engresqui i, per tant, intentem explicar la manera com han d'animar, com han de participar de la festa, perquè és un partit important. La gent generalment va a veure el partit asseguda. Anteriorment, la revista sí que va començar sent de dos DIN A4 doblegats, i al final vam arribar a llançar 34 pàgines.

La penya requereix molta dedicació i, clarament, hi ha coses que no es poden fer per falta de temps. Has de dedicar moltes hores a fer les coses. Els SMS els usem bastant menys i els *e-mails* serveixen per la comunicació interna i de serveis entre els socis. Els SMS els supleix el MSN o les trucades. Els mòbils s'usen per un moment concret. Les trameses d'informació les fem per *e-mail*, penjades a la web i el boca a boca del Palau o amb el full informatiu. És molt més econòmic que no pas usar el SMS.

Les cartes tradicionals s'usaven per a la renovació.

**Quines mesures s'han pres per evitar la 'contaminació' en els fòrums?**

Primer teníem un fòrum gratuït, amb un servidor on tothom es podia registrar. Ara tenim un fòrum que podem tenir-ne el control, jo i un company. Tenim un panell de control que tu domines, amb dos administradors. La gent s'ha de registrar, llavors se li ha de donar la validació. Si algú parla malament se'l pot anul·lar, se'l pot contactar perquè els administradors tenim el control. D'aquesta manera evitem els problemes i tenim un fòrum net. Nosaltres som un grup d'animació no violent.

**Al ser un grup d'animació també implica que tenen una mitjana d'edat més jove i, segurament, els joves són els més alfabetitzats digitalment.**

Sí, però tenim gent de totes les edats. També tenim gent que tenen 50 i 60 anys. Els pares dels més joves també s'animen i vénen. Sang Culé té un tarannà molt sa, amb la voluntat de crear un grup d'amics.

**Hi ha empreses externes que col·laboren amb la realització de mitjans propis?**

No, tots els serveis són autoproduïts. Si tens patrocinadors t'obligues a fer coses que no estan d'acord amb els teus ideals o a fer el material d'animació d'alguna manera determinada, que et priva de tenir altres idees. Has de contractar un servidor per la pàgina web, això és obligatori i llavors tenim els patrocinadors per la loteria de Nadal i per la samarreta de l'equip federat de la UE Sang Culé (Primera Catalana), que té un pressupost de 3.000 euros a l'any.

### **III part: Noves tecnologies**

**Quina valoració fan els vostres afiliats de la web i el fòrum?**

El fòrum té moltes entrades, unes 18.000 entrades. S'usa moltíssim perquè hi ha molta gent que pregunta, es fa servir per a qualsevol tema. A la web el nivell és més baix, ja que és una web casolana, que la faig a les hores lliures per *hobby*. A la web hi entra molta gent quan hi surten publicades les fotografies, perquè és per allà on es distribueixen; però és evident que se n'ha de millorar la qualitat.

**Quins avantatges i inconvenients han trobat a l'hora que han aplicat les TIC per la seva comunicació institucional?**

Avantatges molts. Ara mateix hi ha una gran diferència entre la manera com ens comunicàvem abans (només a través de la revista) i ara, que tenim el MSN, *e-mail*, la web. Abans teníem una revista que repartíem al Camp Nou i al Palau. Era molt més fàcil fer-la amb 400 persones.

Les TIC ajuden i ajudaran més encara en el futur. Des que hi ha Internet cada dia l'explotem més i més ara que tothom ja pot accedir a l'ADSL. Un dels inconvenients podria ser el preu que has de pagar per l'espai web del servidor.

**S'han desenvolupat relacions B2B i B2C en els serveis TIC que han desenvolupat com a penya?**

Possibilitats de compra via *e-mail*, via fòrum o boca a boca. Abans teníem una paradeta muntada al Palau i, al final, ens van dir que no podíem perquè ho voldrien fer totes les penyes. Però a la web tothom hi pot accedir.

ENTREVISTA A JORDI SALSAS

PENYA BLAUGRANA DE BÀSQUET MERITXELL

BARCELONA, 25 DE JUNY DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Em pot explicar com va néixer la penya?**

La penya va néixer en un restaurant de Roma el 25 d'abril de 1997, després d'un sopar. Els sopars i la penya són indissociables. Quan fem un partit a casa, a la nit, fem un sopar. Aleshores, allà fem la xerrada, discutim del partit... i ho fem des dels inicis de la penya. Vam ser un grup d'amics que vam fer a Roma un viatge alternatiu al que proposava l'agència del club, que en aquella època era Viatges Marina; en aquell viatge hi vam anar vuit, i allà se n'hi van afegir quatre més. El nucli fundacional van ser els vuit que vam anar a Roma, que vam fer el viatge tots junts. El dia 25, que era el dia abans de tornar a casa, vam dir que allò no havia de morir perquè ens ho havíem passat molt bé junts. Vam decidir continuar muntant una penya i seguir el club arreu.

Jo també havia estat al naixement de la penya Wembley, després de la victòria del Barça contra la Sampdoria, i d'aquella experiència m'havia quedat molt clara la necessitat d'establir bona comunicació amb els socis. Una de les coses més feixugues que teníem era la comunicació amb els socis. La penya Wembley va ser un fogot propi d'un moment. Nosaltres, amb la fundació de la PBB Meritxell, vam dir que havíem de superar el format de les penyes tradicionals i havíem de buscar formes més còmodes de comunicació. El 1997 era el naixement d'Internet i els mòbils encara eren molt poc comuns. De mica en mica, però, vam aprofitar l'aparició d'Internet i els correus, per reduir la comunicació per carta tradicional per les comunicacions de l'assemblea general de la penya. Hem aconseguit que les TIC ens facin la comunicació més dinàmica.

#### **Quants socis hi ha?**

Estem pels volts de 86 socis (65% dels quals són socis del club), hem arribat a ser 140 a l'època de la Final Four del Sant Jordi. Aquell any va molt important l'augment de socis de la penya. Les TIC tenen un avantatge molt bo que és la immediatesa, però qui té el terminal i rep les respostes es converteix en una oficina oberta 24 hores, sobretot amb els mòbils. Malgrat els inconvenients, el mòbil ens dóna una facilitat de convocatòria molt gran. Moltes vegades, per exemple, via mòbil en el mateix moment

d'acabar el partit podem reservar les entrades per al pròxim, contactant amb el gabinet de premsa de club. Aquesta immediatesa només ho permeten les TIC.

### **Quin és l'organigrama de la penya i els objectius d'aquesta?**

Amb això som clàssics. Tenim un president, vicepresident, secretari, tresorer i dos vocals. Però és una junta purament formal. Jo sóc el president. Llavors fem una assemblea de socis anual i els càrrecs són per quatre anys. Nosaltres a l'assemblea expliquem els números de la penya i el que hem fet i quina valoració fem de l'any. Nosaltres seguim l'equip, anem de viatge amb ells per animar, fem sopars amb els membres del club... els objectius dels estatuts ens marquen només que seguim el Barça i viatjar amb l'equip. Com a penya no tenim cap més objectiu. Vam pensar que en fer els estatuts podríem haver posat objectius més grandiloqüents, però no va ser així. A més, l'objectiu era transmetre l'interès del barcelonisme cap al bàsquet primer, però també handbol i hoquei després. També fins la temporada passada seguíem les noies de la UB Barça, que ens ho passàvem molt bé. Tot i essent el mateix esport, és molt diferent el bàsquet masculí que el femení. És un esport diferent quant a ambient i repercussió mediàtica. El bàsquet femení és un esport més pur, sense els diners que ja hi ha en el bàsquet masculí. Els que seguim l'equip varia de casa a fora. A fora hi anem entre 8-9 si és molt lluny, però a destins propers arribem fins als 20. Com a penya només hem tret un cop la nostra pancarta al Camp Nou, que va ser quan l'equip de bàsquet va sortir al camp nou a ensenyar al soci la Copa d'Europa. Llavors vam portar la pancarta.

### **Per què només les seccions?**

Dedicar-nos a les seccions és un dels motius fundacionals de la penya. Als fundadors ens feia molta gràcia veure com al Palau venia gent dels altres equips, i nosaltres no acompanyàvem mai l'equip a fora. Realment, molta gent a qui li agrada el bàsquet, l'hoquei o l'handbol són del Barça en el futbol, però després són de l'equip de la seva ciutat en els altres esports. Nosaltres som del Barça sempre. Quan nosaltres vam començar a viatjar, la temporada 1997-98 (amb Manel Comas d'entrenador), vam veure que a fora no hi havia seguidors del Barça. La gent del Barça de fora era de futbol. Fora del Palau, la secció de bàsquet estava sola. Ens va costar que això s'entengués per part d'altres equips de l'ACB, perquè estaven acostumats que no hi hagués ningú del Barça. Fins i tot hem aconseguit que altres grups de penyes hi vagin. Hem estat pioners, perquè hem trencant una dinàmica que feia que l'equip estigués sol. Fins i tot teníem el problema que al principi els jugadors a fora, si perdien, marxaven cames ajudeu-me del parquet, sense saludar. Nosaltres vam demanar al

club que els jugadors havien de fer l'esforç de saludar l'afició que els havia anat a veure a fora. Primer no ho entenien i, ara, amb el temps hem aconseguit que se'ns saludi.

### **Quina valoració fa, amb perspectiva històrica, del suport del club a les seves seccions?**

Hi ha un trencament amb l'arribada de Joan Laporta. Laporta canvia el que hi havia hagut fins aquell moment. Va arribar el 15 de juny de 2003, un mes i poc després de guanyar la Copa d'Europa al Palau Sant Jordi, i s'estava a punt de guanyar la Lliga ACB a València. Hi va haver un canvi. Veníem d'una època on Salvador Alemany era el responsable de les seccions i havia construït un projecte. Joan Laporta es va carregar l'estructura que hi havia, però sense posar-ne una de nova. Ara sembla ser que amb l'arribada de Joan Creus torna a construir la casa pels fonaments i no pels sostres. Valero Rivera, que segons ell era el millor responsable de seccions que creia, li va durar un mes, el millor tècnic d'Europa que creia ell, Ivanovic, no ho va ser. Amb el fitxatge d'Ivanovic sabíem clarament el que passaria: no és només que sigui dur, sinó que són les seves sortides de to. Molts jugadors no van voler venir perquè hi era ell. Era un projecte que naixia mort i els ha costat molt de canviar-lo. Laporta no ha fet massa res de bo amb les seccions i ha fet coses sense sentit. A Xesco Espar el van fer fora després de guanyar una Lliga, una Copa d'Europa i una Copa del Rei i a Ivanovic no el van fer fora, només guanyant la Copa del Rei. Hi ha hagut manca de criteri i sempre va anar a cop d'inspiració. Les seccions és un tema complicat, perquè està només un esglaó per sota del futbol a nivell de pressupost i repercussió mediàtica. A nivell d'esport, has de posar-hi gent que en sàpiga. Valero Rivera no podia ser el màxim responsable de fitxar en bàsquet. Havies de posar un director esportiu que substituís Antonio Maceiras. I van posar un amic de Valero Rivera, Manolo Flores. Els criteris d'amiguisme no poden inspirar la gestió. Nosaltres creiem que el director esportiu ha de ser una persona lligada a la terra que uneixi l'equip amb la gent d'aquí. Per nosaltres, l'aposta final Savic-Ivanovic estava equivocada. Savic mai es va portar bé amb Ivanovic.

### **Quin és el pressupost actual de la penya?**

És un pressupost molt petit, basat en la loteria com a principal font d'informació. Estem entre 4.000-5.000 euros. El club no ens dona res.

### **Valoració dels mitjans de comunicació que té el FC Barcelona. Per què els usen?**

Nosaltres com a penya només hem tingut contacte amb Barça TV, que ens va fer un parell de reportatges i hem fet un reportatge per la *Revista Barça*. Els missatges de SMS no n'estem massa contents perquè pràcticament només parlen de futbol. Però també entenem que si haguessin de parlar de tots els esports no pararies mai de rebre'n. Per nosaltres els SMS no ens van gaire bé perquè estan dissenyats per parlar de futbol. Però la pàgina web del club ha millorat bastant. La d'abans era bastant dolenta i no hi havia gaire informació. Fins i tot el mateix Antoni Maceiras un dia va haver de consultar la nostra pàgina web per un tema de palmarès, perquè a la web del club no estava actualitzat. Com a penya no l'usem massa.

## **II part: Estructura de comunicació**

### **Quins són els mitjans de comunicació propis de la penya?**

**Web** (<http://www.pbbmeritxell.com/>) La web va néixer entre el 1999 i el 2000, sense publicitat, que fem servir per donar la nostra visió de com va el club. De totes maneres no l'usem com a bloc, sinó que ja tenim un fòrum que intentem moderar nosaltres. Si hi ha algun personatge que vol incendiar el fòrum, de seguida el retirem. La web és per posar les cròniques dels partits, de les diverses seccions en què estem i el calendari. També un històric de la penya. Volem donar la nostra visió de com funcionen les coses. També tenim alguns col·laboradors que envien textos que els pengem. Nosaltres mateixos ens fem les fotografies i intentem portar un web al dia. Hi ha quatre persones de la penya que estem col·laborant amb la web, un dels quals és el que fa les cròniques. Tenim alguns coneixements informàtics i vam veure que tenir un web ens podia ajudar. Tot ho hem fet nosaltres i a través de programes gratuïts creem la web i pugem els continguts a través de FTP's. Són tres seccions principals: primer equip (bàsquet), amb les cròniques i resultats; handbol, hoquei, fòrum i una pàgina d'enllaços amb penyes que coneixem i les que entenem que poden ser interessants. També una pàgina d'històrics i un apartat de la UB Barça. La temporada vinent volem crear un apartat nou dedicat a la història dels partits del Barça de bàsquet. Tenim fotos que en el seu moment no vam editar i que ara poden ser d'interès. També tenim un racó solidari a la web, on expliquem el projecte d'apadrinament de quaranta nens al Camerun. Nosaltres, a través de contactes, sabem que els diners que enviem arriben i no es queden pel camí. És un apadrinament per donar estudis a quaranta nens del Camerun.

Creiem que podríem estar fent una mica de periodisme ciutadà, però sobretot fem de periodistes amateurs. Des de la web vam veure que podem fer coses interessants,



sobretot perquè pots donar la teva opinió al marge dels mitjans oficials. A més, estem en contacte amb els jugadors i sabem coses que es poden escapar dels periodistes. Hi ha vegades que les cròniques normals no saben si un jugador ha estat malament o no perquè tenia altres problemes. Nosaltres després de cada partit fem catarsi plegats mentre saludem els jugadors.

La primera versió de la web, el 1999, va ser molt lamentable, però vam aprofitar un espai gratuït que tenia gràcies al meu accés a Internet per allotjar-la en primera instància. Venint d'un partit de futbol vaig veure un anunci al carrer que parlava dels usos d'Internet i vam decidir iniciar la web. Llavors vam veure que si volíem donar més usos a la pàgina havíem de tenir un allotjament web propi, que tampoc costa gaire diners, 50 euros l'any amb l'empresa Syr, aragonesa.

Tampoc tenim botiga en línia. No fem ni subhastes en línia, perquè tot el que ens regalen ho tenim a la galeria de la penya.

La web ha evolucionat amb els anys. Cada any s'intenta fer alguna novetat, sobretot a partir de la temporada 2004-2005 es va augmentar molt el nombre de fotografies publicades. Per altra banda, no s'ha vist la necessitat de crear blocs. Tenim ja el fòrum, on hi ha entre 20-25 participants en funció del moment. I, per altra banda, el *webmaster*, que sóc jo mateix, intenta que no hi hagi incendiaris dins les opinions del fòrum.

**Llibre de la penya.** Neix el 1997 i el publiquem cada any pel sopar de Nadal, que el repartim als socis i és on expliquem les coses internes de la penya. Ens despullem. Intentem parlar del que ha passat durant l'any. Expliquem els nostres viatges per dins. És un llibret fet a partir de fotocòpies i el regalem. Nosaltres als socis els donem el llibre i, a canvi, els demanem que facin una aportació a Meritxell Solidària, que es el projecte d'apadrinament. És un llibre que el fem des del primer any, que consta d'entre 100-120 pàgines escrites de Word i a color.

**Fanzine.** Vam intentar editar un *fanzine* durant la temporada 2002-2003, però el vam deixar d'editar perquè portava molta feina. Necessitàvem molts col·laboradors. En una assemblea es va demanar si hi havia més col·laboradors pel *fanzine* i ens van dir que no. Per això ho vam deixar córrer.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **A part de tenir mitjans propis, com més es fa la comunicació amb els socis de la penya?**

Via telèfon mòbil i correu electrònic, iniciats el 1998. Amb el tema del mòbil és fàcil d'entendre. Les coses que no són immediates van per correu electrònic (sopars...) i quan les coses són d'un dia per l'altre, es fa per SMS. El tema de les invitacions que es poden aconseguir a través del club, es fa a través d'SMS o telèfon ordinari. La immediatesa és el mòbil i els que no són d'ahir per avui, per correu electrònic. De correus electrònics n'enviem un cada quinze dies i de mòbils, en plena temporada és quasi constant, però costa molts diners: quan no hi ha viatge fora (que l'hem de publicitar via mòbil), hi ha el partit de casa (que si bé no convoquem a través del mòbil, rebem molts SMS per demanar-nos entrades). La web vam decidir no fer-la funcionar per aquest tipus d'informacions de serveis. Sense pensar-ho vam decidir usar la web per un tema i els SMS per una altra cosa.

Amb els correus electrònics vam aconseguir una cosa important. Vam poder mantenir un diàleg partit rere partit amb l'entrenador del FC Barcelona. Ho vam fer amb Aito Garcia Reneses, una persona que té la seva pròpia pàgina web i és oberta a rebre correus electrònics. Un dia se'ns va acudir, en la seva segona etapa al club (1998), d'intentar mantenir un diàleg amb ell, a través de la xarxa. Li vam preguntar a veure si volia mantenir amb la penya una relació virtual amb nosaltres i ens va dir que sí. Llavors, en el sopar de després del partit, entre els membres de la penya posàvem en comú el que li volíem dir i construïem el missatge. Llavors, ell contestava. Va entrar en el joc fins que va deixar el club, el 2002. Estem segurs que és una cosa completament nova i original nostra, que no s'ha fet en cap esport més ni entrenador. Vam aconseguir que els respongués tots, alguns més llargs que altres. De totes maneres, cal que l'altra part estigui d'acord a entrar al joc. Amb el Pesic era difícil per l'idioma, l'Ivanovic no ho vam ni intentar i ara, amb el Xavi Pascual, ho volem intentar de nou.

A l'Aito, quan el van fer fora del club el 2002 li vam fer un homenatge. Aquell dia li vam preguntar per què havia entrat en el joc dels *e-mails*. Ell ens va dir que "com que la seva relació amb la gent era bastant dolenta perquè no havia estat capaç de tenir una bona relació amb els mitjans de comunicació, li semblava molt interessant poder parlar directament amb nosaltres perquè tinguéssim la seva opinió directa, i no a través dels

mitjans, que havia estat sempre molt tergiversada". Curiosament, ara que ha estat a la Penya, els mateixos mitjans de comunicació diuen que ha estat un bon entrenador. Sobretot, TV3.

Cal destacar, però, que això es pot fer perquè és el bàsquet, ja que amb el futbol, l'entrenador no es podria permetre el luxe de contestar cada *e-mail* d'una penya. Nosaltres, vam ser al lloc oportú en el moment oportú. Dubtaria que es fes en un altre lloc.

### **S'ha detectat algun inconvenient de les TIC?**

Estàs permanentment localitzable i això és un problema. Això vol dir una allau de SMS i trucades a qualsevol hora. Fins i tot quan hi ha moviments rars com destitucions i fitxatges. Tot i així, penso que no podem concebre la penya sense mòbil i correu electrònic. Se'm fa estrany concebre-la. Hi ha la possibilitat de comunicació immediata i la possibilitat de crear comunitat. La penya té una vida virtual. Té vida a les ones. Estem en la idea que "estàs *online* o no estàs". En la vida moderna no pots anar sense aquestes tecnologies.

### **L'entrada a les noves tecnologies va ser de forma accidental o ja tenien la idea de donar vida virtual a la penya?**

Nosaltres ja teníem la idea de fer alguna cosa. No vam tenir clar com fer-ho fins que vam veure les possibilitats de la web, al principi sense cap cost i molt amateur. Amb això som capdavanters en el món de les penyes. A més, la nostra web no és com les altres, sinó que en lloc de parlar de la penya creem opinió respecte al que fem com a seguidors del Barça. Intentem fer un treball periodístic, tot i que el qui ho fa no ho és, però escriu bé.

### **Quina valoració fan els seus socis de l'ús de les TIC per part de la junta de la penya?**

Els estan contents, però no hem aconseguit trobar massa col·laboradors: si poguéssim doblar el nombre de col·laboradors la web estaria molt millor. El que passa és que la gent també veu que és un web que té molta pàgina escrita i, potser, això desanima una mica. Per exemple, amb les fotos sí que tenim molts col·laboradors. No tenim crítiques suceptibles, però. El més important és que la gent de la penya està contenta amb l'opinió editorial que hi ha.

**Si poguessin entrar a la junta del club, què millorarien?**

Si fóssim la directiva del FC Barcelona, milloraríem el tracte amb les seccions. Nosaltres sempre ens vam posicionar en contra de l'entrenador Ivanovic. Aquest posicionament ens va afectar perquè ens va posicionar també contra la junta. La penya sempre va valorar que no ens podíem quedar amb els braços creuats. La temporada anterior va ser esperpèntica, tot i venir de guanyar la Copa del Rei 2006-07 i classificar-nos per l'Eurolliga. Nosaltres vam demanar la seva destitució. Però sempre hem mantingut una posició bel·ligerant i això ens ha generat problemes amb el club. Però, realment, no per seguir la línia oficial ets més barcelonista. Amb Ivanovic no hi ha projecte. Amb dues temporades i mitja han fitxat 18 jugadors. A la web, els continguts eren molt més crítics.

Per part nostra ens agradaria aconseguir més col·laboradors i millorar la web. Però amb els mitjans que tenim és el que podem fer. Com que no tenim gaire pressupost, tampoc no podem fitxar algú que ho faci. El que ens interessa és fer una mica de periodisme amateur i donar la opinió del que passa.

ENTREVISTA A TONI VALLE

RESPONSABLE GENERAL GRUP D'ANIMACIÓ DRACS 1991

5 DE JULIOL DE 2008

### **I part: Consideracions generals**

#### **Quan va néixer el grup d'animació?**

Va néixer el 1991 com a contrapunt al que fins aquell moment hi havia al Camp Nou en grups d'animació. Al gol nord hi havia els Almogàvers i al gol sud els Boixos Nois. Alguns dels membres inicials del grup nostre havíem estat a Boixos –jo del 1982 al 1989– i l'havíem deixat per no compartir determinats ideals, ni polítics ni de violència. Llavors vam marxar a tercera graderia i després d'un any ens vam constituir com a grup. Inicialment vam sortir amb el nom de Sang Culé Cor Català. Vam crear el grup i vam créixer molt fort, perquè vam coincidir amb els títols de lliga del Dream Team. Vam tenir fins a 1.000 membres. Posteriorment a això va començar, mogut per Almogàvers i *Mundo Deportivo*, la idea de fer una grada jove al Camp Nou. Però realment el projecte va ser molt fals i el que havia de ser una grada jove per una quantitat important de joves va quedar amb un reducte delimitat per a 800 persones, on no hi podia haver renovació ni incorporació de més gent. Per una banda, l'estructura del camp posava unes limitacions i la directiva del Barça també ens va enganyar. Nosaltres creïem amb la col·laboració per part del club en aquesta grada, però no hi va ser.

Això va ser la temporada 1994-95. Vam veure que el grup s'estava morint, perquè no hi havia renovació i vam decidir tornar a tercera graderia de nou. Vam tornar el nostre lloc d'origen, vam tornar a créixer i això no agradava ni a la directiva ni a la gelosia d'altres grups d'animació. A poc a poc vam anar tirant endavant i llavors hi va haver una situació d'enfrontament bastant forta amb els Boixos a nivell d'animació, es van mesclar altres components polítics i al final hi va haver una agressió de Boixos cap a nosaltres i això ens va portar a deixar les activitats com a grup dins el Camp Nou. Les tendències que van créixer a Boixos eren contraposades a les nostres i després de la mort d'un company de Boixos hi va haver un malentès i una agressió que ens va apartar de les grades durant sis mesos. Al cap d'un temps vam tornar, però ja estàvem tocats i el grup no era el que havia estat. Fins i tot s'havien creat diverses postures dins el grup. El futbol ja no ens atreïa com abans, era massa mercantilitzat i llunyà, i ens vam centrar en les seccions. Això era el 1997. Però el grup estava fracturat en dos segments i la temporada 2000-2001 el grup es va fracturar en dues parts. Va haver-hi

una mediació amb la directiva del club, per intentar resoldre aquesta situació. Una part del grup ja havia inscrit com a Penya Barcelonista el nom de Sang Culé, altres volíem continuar treballant... L'opció del club va ser continuar units però manats per aquells qui havien inscrit el grup com a Penya Barcelonista. Això no va ser acceptat per l'altra part i vam decidir canviar el nom per Dracs 1991. Nosaltres vam continuar com a grup, però Sang Culé no va ser penya fins al 2000. Vam ser grup d'animació perquè no compartíem la filosofia de les penyes, com es movien, els objectius... Llavors, arran d'això, la part reconeguda com a penya, Sang Culé, es va desplaçar cap a gol nord del Palau Blaugrana, la part reconeguda com a Dracs 1991 (reconeguda penya entre el 2001-2003, per imposició del club i per seguretat) ens vam quedar a gol sud i vam continuar les tasques d'animació. Va haver-hi una època molt bona perquè vam enganxar la Final Four del Palau Sant Jordi.

La història de ser penya ens va durar fins que va arribar Laporta. Laporta ens va reunir a moltes de les penyes, ens va exigir una sèrie de normatives i fidelitats que nosaltres no vam acceptar. Hi havia una mena de llibre d'estil de com s'havien de comportar les penyes, no sols envers el Barça, sinó respecte a la directiva. Ells van fer un reglament escrit, però la clau no era aquest, sinó el que ells t'explicaven de veu. Era el més pur estat mafiós. No ho vam acceptar i ens van retirar l'acreditació de penya. Però com que érem abonats vam continuar anant al Palau i vam continuar tirant endavant. Ens van retirar l'acreditació el 2003. Des de la consecució de la Lliga Europea, la mala gestió de les seccions va portar una davallada important de les seccions i com a grup ho hem patit. Hem passat de tenir entre 300-400 socis a 150. El Barça no ens té reconegut com a penya, però tampoc ens pot treure, perquè som una de les penyes més fortes d'animació del Palau. El que no vol demostrar és que hi ha mala relació. De totes maneres, a nosaltres mai ens va fer res no ser penya, perquè no ens veiem reconeguts dins l'estructura de les penyes. Sempre hem demanat al club reconèixer els *Fan Clubs*, com a Europa, els grups d'animació. Són tasques diferents a les de les penyes, són necessitats diferents i haurien de ser tractades amb un tipus diferent de normativa, les activitats són diferents (les activitats se centren en el que són les instal·lacions, tenim gent de tota la geografia catalana, no som una penya del poble... és una organització diferent i això no està inclòs dins els estatuts del club ni l'àrea social). Però hi ha molta por. Hi ha molta por perquè les penyes tenen uns fòrums d'opinió que són poc visibles per la premsa. Una penya d'un poble pot discutir, però el fòrum és limitat. En canvi, els grups d'animació tenen molta més presència mediàtica. Estem en el punt de mira de molts mitjans. I això a la directiva li fa molta por: tenim capacitat d'organització, de muntar *tifos*... Per tant, mai la directiva ha donat més

marge de maniobra perquè aquesta se li giri en contra. Per contra, Laporta ha mostrat que és un president amb moltes pors, que és un president que està pendent del que pensa la gent d'ell i no li agrada que ningú li aportï idees paral·leles i això ha restringit les activitats dels grups d'animació. Nosaltres des del moment que vam acceptar ser penya barcelonista vam disceptar amb temes de control del que era la mateixa penya. Enteníem que una penya té una estructura, uns estatuts, però no has de dependre directament del club. L'estat de comptes de la penya no és una qüestió de la directiva del club. A més, els socis que pertanyen a la penya no han de ser visibles per la directiva, hi ha la llei de protecció de dades i nosaltres només vam transmetre els socis de la directiva de la penya, però no la resta. Allò va ser una cosa que va fer enfrontar la directiva amb nosaltres. La directiva volia tot tipus de dades personals dels socis de la penya i no vam transigir. A més, l'àrea social és un tema molt folklòric. La majoria de les penyes consenten moltes irregularitats simplement per aconseguir que un directiu o un jugador vagi al sopar de final de temporada. Aquesta és la seva única preocupació. Això a nosaltres ens era igual, ja que estem permanentment en contacte amb els jugadors, els veiem, els coneixem... Per tant, la directiva no tenia força amb nosaltres, sinó que nosaltres volíem assegurar-nos a negociar la normativa actual.

### **Quines activitats porta a terme el grup?**

Ens dediquem a l'animació del bàsquet, handbol i futbol sala. En aquestes seccions, a l'animació dels partits de casa i a l'organització de desplaçaments per anar a veure'ls jugar a fora. Paral·lelament tenim el nostre local i fem activitats de manteniment del local, organitzem trobades per veure els partits on no ens podem desplaçar i fem reunions.

Amb el tema de l'hoquei vam tenir problemes. Quan el grup es va fraccionar en dues parts, l'hoquei es va posar al mig. Teníem molta amistat, que no només era com a fans, sinó també de fora, i quan es van separar les faccions, ells es van quedar al mig en una situació molt dura. Hi va haver una final de Copa, a Vilanova, que va guanyar el Barça. Hi havíem anat els dos grups d'animació, però hi havia tensió. A ells no els agradava veure gent que s'apreciaven a un costat i a un altre. Hi havia jugadors que sí que s'havien decantat. Al final d'un partit, un nen dels Dracs va llançar una bufanda a la pista, amb tanta mala sort que va anar a parar a les mans d'un dels jugadors que tenia les amistats a Sang Culé. Llavors, va agafar la bufanda, al veure que era de Dracs, la va tirar al pit a un company que també era pròxim a Sang Culé i en veure-la la va tirar a terra. En els codis interns dels grups d'animació això és una falta de respecte molt important. Aquí els vam posar la creu, vam marxar i amb el grup va

quedar molt clar que fins que l'últim jugador que estava en aquella plantilla no deixi el Barça no tornarem a animar l'hoquei.

### **Quina és l'organització interna del grup?**

Tenim un responsable general (Toni Valle) i sota d'aquest hi ha una sèrie de responsables de cada una de les àrees de treball: econòmica, *tifos* (muntatges d'animació estàtics o dinàmics), desplaçaments, local (coordinació d'activitats del local) i material (bombos, banderes, pancartes...). Cada grup el porten una o dues persones i sota d'elles pengen la resta d'afiliats. Donem l'oportunitat a gent del grup que vulgui implicar-se a treballar. No hi ha guanys econòmics i ho fas per un sentiment. Tu sempre ofereixes possibilitats de treballar, enviant informació... Llavors, cadascú va treballant on se sent més còmode i a la resta del grup se l'informa de les activitats per si es vol apuntar.

### **Quina valoració fan dels serveis que ofereix el FC Barcelona a través de la TIC?**

Francament, a nivell de Barça TV la veiem només per la retransmissió de partits. Però la millor definició que n'hem fet és que "són els mitjans de comunicació del *partit* [polític]". La informació ha de ser objectiva i veraç. Nosaltres, que som dins el club, veus que els missatges que t'envia el club no són informació, sinó manipulació. Amb una massa social de 120.000 persones, una derivació d'un grau en la informació suposa un canvi molt brusc. Sobretot les formes d'explicar les coses, de com es diuen, de llançar globus sondes... recorden règims poc democràtics.

### **Però no creu que això recorda la feina de qualsevol mitjà de comunicació esportiu?**

Els diaris intenten vendre. Els sistemes del club intenten mantenir-se al poder. El que no compartim és que sabem que els mitjans de comunicació no tenen tota la llibertat de poder parlar de tot el que passa dins el Barça, ja que si no tanquen les portes a uns vestidors que els donen el material per guanyar-se la vida. Si no acceptes el llibre d'estil del club, no tens accés a les seves instal·lacions. Això ja et fa pensar que les informacions que llegeixes estan segades. Però, traslladat a un mitjà del club, si ho fan amb un d'extern, què no faran amb un d'intern. Llavors ho veus, com es tracten les notícies, com se silencien d'altres... Llavors, la informació nostra, com a grup, ens la busquem nosaltres mateixos, anem a les fonts i la comuniquem als socis nostres. Intentem buscar què ha passat amb un fitxatge, les sortides d'un jugador... per tant, la gent de Dracs viuen una realitat més propera que la majoria de gent de fora i això ens



provoca un estat d'angoixa, perquè veuen que allò que estimen no és tan net com creuen.

### **Tant en l'època Núñez, Gaspart i Laporta?**

En l'època Núñez i Gaspart aquesta situació era salvatge. Amb Laporta, la majoria de gent vam tenir l'esperança que el club s'obrís. La majoria de membres de Dracs vam votar la directiva però no vam tardar ni tres mesos a veure que ens havíem equivocat. Eren els mateixos gossos amb un altre collar, és a dir, els objectius eren els mateixos. Que els avaladors de Laporta l'únic que volien era notorietat en els mitjans i beneficis econòmics. En aquell moment vam veure que Laporta va canviar el discurs, abans i després de les eleccions. Vam veure els canvis que hi havia a les seccions, una depuració que es feia per treure la gent d'altres èpoques sense pensar si eren vàlids o no. Per exemple, el mateix Maceiras. L'ombra de Salvador Alemany sempre va ser molt present dins el bàsquet, ja que va ser un home que li va donar una credibilitat molt gran. Tot el que sonava a Salvador Alemany havia de ser eliminat. També es treien llocs de treball primer i llavors al cap de dos anys el departament, que s'havia reduït, s'ampliava descomunalment amb fitxatges de familiars i amics... Per exemple, a l'Oficina d'Atenció al Barcelonista. Tot això, mirat des de dins t'alerta. L'actitud mateixa de club envers a nosaltres. "Penseu que el club és nostre i fem aquí el que ens dona la gana, si no us agrada aquí hi ha la porta", ens va dir Francesc Solanellas, director general de seccions. Els grups d'animació hauríem de tenir capacitat d'opinió.

### **Com valoren la feina del grup de treball d'animació que hi ha al Consell Consultiu de Penyes?**

Quan vegem el treball ho sabem, de moment no sabem res i no se'ns ha dit res.

### **Hi ha qui comenta que l'animació al Camp Nou es va parar quan Boixos Nois va intentar monopolitzar el que es feia.**

Aquí s'han de tenir en compte dues coses. Els grups d'animació en si tenim un codi intern de funcionament. Els grups d'animació no es poden basar en normatives establertes de cada un dels governs: l'antiguitat, el que fan, la quantitat de socis... això atorga al grup un estatus. El més antic, el que té més gent, el que viatja més, té una predominança envers la resta de grups, que els altres han d'acceptar i respectar. El grup que està davant també ha de respectar els altres. Boixos és el grup d'animació més antic del camp. Des del 1982 ha fet molta feina. Durant el temps, han passat diverses directives davant de Boixos i, segurament, alguns ho han fet més bé o més malament. Però això no vol dir atacar la totalitat de components d'un grup d'animació.

Des de la directiva s'ha atacat a tothom de Boixos, i no pots atacar el funcionament de tot pels errors de poques persones. Però, a més a més, Boixos és un fòrum d'animació important. Fins i tot la magnitud del Barça ha fet que els grups d'animació no hagin mantingut la unitat que caldria per fer front a la directiva. Que la disminució de l'animació va venir quan es van enfrontar Boixos amb Laporta, és evident. Però quan la resta vam sortir de la grada jove, cap grup tenia la representativitat per portar l'animació d'un camp de 90.000 persones. Actualment Boixos està enfrontat a mort amb la directiva perquè vol tenir una representativitat i això provoca una tensió que l'animació no surti al camp del Barça.

### **Com s'explica, però, que altres grups hagin estat amenaçats per Boixos?**

Dins de Boixos hi ha diversos segments. Allà hi ha una sèrie de segments que s'han equivocat i en lloc de buscar una unió de tots els grups d'animació per anar contra un enemic comú, han anat contra els més febles, que eren els altres grups. Hagués estat més senzill fer un front amb les altres penyes per asseure'ns a negociar amb la directiva des d'una posició de força.

### **Quines són les fonts de finançament del grup d'animació?**

De fonts de finançament, la principal és la loteria de Nadal. És la que et dona la vida durant tot l'any; el 80% del pressupost. Llavors, intentem fer una o dues rifes a mitja temporada amb sorteig de samarretes signades. També la sortida de material i marxandatge (samarretes, suadores, gorres...). Llavors ho venem o bé a la seu o bé al Palau. Amb la pàgina web inicial vam intentar vendre-ho per Internet. Però el que dona problemes és la distribució. La compra es pot fer per Internet, però llavors la distribució és una càrrega de treball molt gran pel benefici que et dona. També al local del grup hi ha un bar on els dies de partit fas un servei de bar. A vegades, per les festes de Sants o per Sant Joan també obrim el local perquè la gent que vulgui vingui a fer el got.

### **II part: Estructura de comunicació**

#### **Quins són els mitjans propis del grup?**

**Full informatiu *Dracs*.** Va néixer el 1992 i és un díptic DIN A4 doblegat que traiem cada partit al Palau. Expressem les nostres opinions, les informacions i fem una mica de safareig sobre el que està passant amb els nostres esports d'influència i a la grada. Aquest full està adreçat a la gent que comparteix amb nosaltres la corba sud, tant la primera com la segona graderia, que pensem que són aquells membres abonats del Palau que potencialment tenen possibilitats d'entrar al nostre grup. Són gent que a

vegades s'apropa a nosaltres, col·labora amb nosaltres, els agrada la nostra manera d'animar. A aquests, els mantenim informats perquè si hi ha algú que els agrada aquesta forma de viure l'esport doni el pas. De totes maneres, la captació es fa molt a llarg termini. El caràcter català és molt reservat i el fet de donar el pas, d'estar assegut a la teva cadira cap a formar part d'un grup d'animació que està tota l'estona votant, és difícil. És un full fotocopiats de 500 unitats.

**Full informatiu electrònic.** Funciona des del 2000. I és que, ara per ara, el 99% dels membres del grup disposen d'*e-mail*. Cada setmana s'envia un comunicat, normalment els dimarts, amb els calendaris, partits i activitats que tindran lloc en els propers 15 dies. Com que els horaris canvien, allà expliquem les activitats i una mica els rivals, els grups d'animació que vindran de l'equip rival, si s'organitza un *tifo* per aquell partit... Un *tifo* són aquelles coreografies que es fan abans d'un partit, sigui el que sigui, des d'un mosaic, paparets... Són els elements coreogràfics que es fan abans del partit o en algun determinat moment. És una paraula d'influència italiana, derivat de la *tifoseria*. Excepcionalment, també es fa algun *e-mail* més informatiu.

**Serveis a mòbils.** Els SMS s'usen des del 2000 per reforçar l'enviament d'*e-mails* que tenen una importància o necessiten una resposta ràpida (convocar la gent per acabar *tifos*...). També, per canvis de darrera hora o canvis urgents. L'SMS té una resposta gairebé immediata. Els SMS ho envia cada un dels responsables del lloc de treball.

**Messenger.** Va ser una de les innovacions que, des del 2003, van portar els joves de la colla. Ells hi estaven molt posats i, al final, va resultar una eina molt important per comunicar-nos. Hi ha un sistema de MSN on la gent es troba, a la tarda o nit, i comença a comentar temes. Nosaltres no som tots de Mollet, d'on sóc jo, sinó que tenim gent de tot Catalunya. Per això, el MSN és important per parlar i comentar coses entre nosaltres. Tenim gent des de Cambrils, fins a Lleida o Girona. És una eina molt útil, perquè la gent no té una seu al seu poble per anar a buscar informació. Fins i tot el local està prop del Camp Nou.

Puntualment, només usem un parell de vegades comunicació escrita per carta. A principi de temporada enviem una carta de presentació per fer un resum de la temporada anterior, el full d'inscripció de soci de Dracs per a la temporada i com es planifica la temporada actual. Aquesta ens serveix, sobretot, per verificar les dades de domicili amb els retorns de cartes.

**Web** ([www.dracs1991.com](http://www.dracs1991.com)). Tenim una web, des del 2001, però no està actualitzada. Per desgràcia la persona que s'encarregava de fer la web va trobar feina a Vitòria i ara no tenim una persona que se n'encarregui. La web ara està molt mancada de renovació i, per això, has de triar. Has de saber gestionar els recursos. Hi ha altres aspectes més importants i dins el grup actualment no hi ha ningú que tingui la capacitat per treballar ràpidament la web. Per això, la deixem una mica de costat. És un tema que hem de millorar. La web actual té una part de presentació i una part de fotografies. També una part de desplaçaments, d'activitats importants, una part de material.

Però en una web d'un grup d'animació hi ha tres aspectes clau: fotografia, vídeos i cançons. La majoria de visites que es realitzen en webs de grups d'animació es fan amb un caràcter consultiu, per veure què fa l'altre, per agafar idees, per veure què es mou per Europa. Les fotos et donen idea de què fa el grup, quina grandària té, quins materials treballa (pintura, serigrafia...); els vídeos et donen idea de la posada en escena en moviment. Un *tifo* pot ser molt bo estàtic, però en moviment ser un fracàs. Les cançons també, són l'essència d'un grup d'animació i cal renovar el repertori, buscar nous ritmes, mirar coses que surtin en altres estadis i pavellons i canviar-los la lletra, mirar si funcionen al Palau, ja que no sempre un càntic que funciona a una part d'Europa és bo a tot arreu. Cada estadi té la seva ànima i cada club té els seus socis, i això canvia molt.

Aquestes tres temporades hem estat lluitant per la captació de socis. Aquestes tres temporades no era important la web, sinó la continuïtat del grup. Per això, t'has de deixar una mica de les coses més annexes i estar a sobre de la gent, cal fidelitzar la gent. Portem tres anys que l'espectacle esportiu del Palau no ha estat bo, ni bàsquet, ni futbol sala, ni handbol han jugat bé, i la gent ha de marxar amb un record del Palau encara que l'equip no jugui bé. Per això, cal treballar per buscar el material necessari, les eines per crear tu l'espectacle. És una feina d'anar amb la gent, els grups de joves del Palau per convèncer-los que vinguin amb nosaltres, regalar algunes invitacions... és una feina "porta a porta" o "cadira a cadira" del Palau. Fins i tot, a mitja setmana cal trucar a la gent que ha vingut a veure-ho per primer cop per saber si s'ho va passar bé, què li va agradar, què no... I, llavors, cal adaptar-se a la gent que està venint perquè el grup continuï. El grup ha de tenir la teva forma de funcionar, però has de ser flexible per adaptar-te. El jovent d'ara no és el mateix que ara fa cinc anys i, sobretot, sense perdre la identitat cal adaptar-se al temps.

### **Quina és aquesta identitat?**

Nosaltres entenem l'esport com una festa. Entenem el Barça com una part de nosaltres i el volem viure des de dins. Però tampoc volem que això ens faci perdre la nostra llibertat de pensament. La junta actual et deixaria fer moltes coses, però no a canvi de dir amén a tot. Aquesta llibertat d'expressió és important. No volem tampoc la violència a les grades, molts l'hem patit i la refusem molt. Tampoc el racisme i la segregació home-dona, ni que hi hagi cap problema per qüestions d'edat. Entenem que una persona del grup que porta molt de temps treballant ha de tenir el mateix respecte amb una persona de la seva edat que amb noi de 12 anys que acaba d'entrar, ja que aquest nen és possible que et doni idees noves i una solució per un problema que tens i et permeti captar més nens de 12 anys. Políticament no entrem en la lluita de partits. No ens agraden els extremismes, ni el feixisme ni l'extrema esquerra i el feixisme d'esquerra. La majoria de nosaltres som catalans, nacionalistes, la majoria som antifeixistes, però no és un tema que ho anem exterioritzant. El que anem dient per tot arreu és que som del Barça i ens estimem el club. La resta, ho rentem a casa. No fem espectacles de banderes pels camps, les nostres banderes només són les del Barça i la de Catalunya. També volem explicar què fem i per què ho fem a la gent jove. Quins són els sentiments que ens mouen i que ho entenguin, ja que hi ha molta sensació que posar-se als grups d'animació vol dir poder fer el *gamberro*. Ser d'un grup d'animació és una altra cosa, vol dir formar part d'un grup, d'una estructura i ser part del partit, jugar-lo tu també.

### **Com s'estructura orgànicament la comunicació en el grup?**

A la part dels *e-mails* i SMS només hi sóc jo. Rebo tota la informació de les diferents persones i responsables, la contrastes i llavors informes la resta del grup. Però des de la meua posició coordino els enviaments des de SMS i *e-mails*. Si no és que siguin feines particulars d'algun dels grups de treball. La revista la treballem entre cinc o sis persones. A principis de setmana ens coordinem per plantejar els continguts. Hi ha una persona que ho corregeix tot, ho maqueta en Word (vam usar el Pagemaker però no ens donava resultat) i finalment ho publiquem. El principal és el que dones i expresses amb el text. No pensem que la presentació et doni molt benefici, ja que perds moltes hores. Però per desgràcia la gent no és molt participativa, tenim poques col·laboracions de fora.

### **Considerem que confeccionant la revista també es fa periodisme ciutadà?**

No ens podem considerar periodistes perquè tenim una càrrega subjectiva molt gran. Ja des del punt de vista de dir que el full és una expressió del nostre tarannà. No és

l'expressió d'una realitat objectiva, sinó de com ho veiem nosaltres. Llavors, és clar, no es pot considerar periodisme. Contrastes la informació perquè et poden aixecar la camisa per moltes bandes, però el que sí que està clar és que llavors dones la teva visió dels fets. Expliques les coses des del punt de vista de Dracs. Per fer periodisme ciutadà hauríem d'eliminar la càrrega sentimental que hi posem. Però no ho volem, ja que l'objectiu del full és que qui ho llegeixi, si comparteix aquestes idees, vingui a nosaltres.

### **Hi ha empreses externes que participen a les tasques de comunicació?**

No.

### **III part: Noves tecnologies**

#### **Quan entren les TIC en la gestió de la comunicació del grup?**

Ja des del moment que van sortir, tampoc fa tant. Fa quatre dies que teníem una sèrie d'ordinadors que anaven lentíssims. Però l'avantatge del grup és que com que hi ha gent jove de seguida que surt alguna tecnologia s'adapta de seguida. El cas del mòbil ha estat clau. En principi, els mòbils només servien per parlar, però amb la incorporació de la càmera de fotografies, vídeos... es van multiplicar per milers les fotografies de grups d'animació que hi havia. Cada persona era un petit reporter en una grada. Les càmeres digitals ho van multiplicar encara més. Les fotos i les gravacions fetes a través dels mòbils et permeten distribuir-les per tot arreu i tens distribucions salvatges a l'instant. Una persona que està fent un *tifo* al Palau pot ensenyar el que fa instantàniament a un *tifosi* de la Roma, per exemple, que està a Roma. Per exemple, una cosa que és veritat: en un Barça-Madrid de les 8.45 de la tarda, a la una de la nit els nostres *tifos* i cançons estaven penjades a webs d'equips italians. Imatges d'un bon grup d'animació en qüestió d'hores estan per tot el món. A més, això permet l'intercanvi d'informació de forma continuada, entre amics que fas per Europa quan vas a animar altres equips.

#### **S'ha notat molt la possibilitat de millorar els *tifos*, càntics... amb l'aparició de les TIC?**

Moltíssim. Nosaltres, abans, l'única manera que teníem de veure els *tifos* era la televisió i la premsa, però ho havies de veure d'esquitllada. O les fotos que t'enviava un amic per correu ordinari, però tot era amb temps. Ara, les imatges estan de forma instantània a la xarxa. Ara no sols penses tu, sinó que són molts grups d'animació

pensant a la vegada. S'ha trencat el secretisme entre els grups, ara els grups es veuen obligats a explicar com han fet el *tifo*. Per tant, la capacitat de millora és molt gran.

### **Quina valoració fan els afiliats de la informació que s'ofereix des del grup?**

Els butlletins s'ha de valorar amb la gent de la corba sud. Les valoracions les hem rebut més quan no hem pogut treure el full informatiu, ja que la gent ens el ve a reclamar. No et vénen a felicitar pel que hi poses, sinó que et vénen a reclamar el perquè no l'has tret. I això es valora positivament. Això et fa adonar que tens alguns lectors. A nivell de comunicacions la gent del grup ens demana constantment informació, perquè donem una visió del Barça que la majoria de la gent s'ha adonat que no és la mateixa que surt als mitjans i la gent de Dracs ha deixat de comprar, en molts casos, els diaris esportius. S'han adonat que en algunes coses els enganyen. Els hem ensenyat a no quedar-se amb el titular, sinó a rascar més. Volem obrir-los finestres per on mirar la realitat.

### **Quin tipus de contactes tenen per poder contrastar les informacions?**

Sent un grup coneixes periodistes, jugadors... i sovint és molt més pràctic quedar directament amb el jugador perquè t'expliqui si un rumor és cert o no. Moltes vegades es queda amb una representació de la penya i el jugador i se solucionen els temes. Al cap i a la fi estàs tractant amb una persona. Amb el tema de futbol és impossible la proximitat amb els jugadors, no hi ha contacte, però amb la resta de jugadors de seccions sí que n'hi ha. Els jugadors poden ser més o menys distants, però si els demostres la teva confiança la relació pot ser molt fluida. Ells són professionals, vénen a jugar, però quan acaben el partit són persones normals que necessiten la seva vida privada. Nosaltres els citem fora, però quan estan amb la seva família, els fills o cansats després d'un partit, no els molestem. Quedem en moments que no els molestis.

La clau és presentar-te als jugadors. El jugador no és tonto i veu d'on surt l'animació. Ells veuen què fa cada grup. Al final, un dia després d'un partit et presentes i li demanes de quedar, li dones el telèfon i ell ja et trucarà. Hi ha jugadors que truquen, altres que no, i d'altres amb qui has de ser més insistent. Després, arriba un moment en què el mateix jugador et pot trucar i demanar-te que animis un company, que facis un *tifo* determinat o que cantis una cançó que agrada molt a un company. És aquí on neixen les complicitats, quan veus que des de la banquetta ell et mira i et diu que ho has clavat. El cas més evident és amb el futbol sala, ja que hi ha una relació molt directa.

### **S'ha trobat algun inconvenient en la utilització de les TIC?**

L'únic problema que hem vist, sobretot amb l'*e-mail*, és que la gent no té gaire cura a l'hora d'escriure un correu. Per tant, moltes vegades el que vols dir i com ho dius pot estar mal interpretat, ja que el receptor no pot veure la comunicació no verbal que hi ha. A vegades, els *e-mails* són massa freds i poden portar malentesos. Això ho hem hagut de comentar en algunes reunions i, al final, la gent ha millorat molt la seva capacitat d'escriure, cosa que s'estava perdent.

### **S'ha intentat fer servir les comunitats virtuals?**

Els que venim dels grups d'animació antics hem vist clarament que els fòrums són l'espai més manipulable que hi ha. Des de Dracs 1991 hem refusat l'ús de fòrums. És la forma que la gent menteixi i que difongui coses que no són veritat. I vist i patit el que són els fòrums en la resta de comunitats virtuals ens fa por caure en el mateix parany. Si ets hàbil et poden servir per manipular la gent. Per això, també hem centralitzat les sortides d'informació dels SMS i *e-mails*. Les adreces d'*e-mails* és fàcil que corrin i caiguin en males mans. Per això, hem centralitzat les sortides perquè ningú pugui passar informació viciada, dolenta i donar comunicats falsos. Cal veure primer com evoluciona.





**Reproducció esquemàtica de  
les Figures 4.1, 4.2, 7.46 i 7.47**

Figura 4.1. Exemplificació de la relació entre actors del complex mediàtic i esportiu global Font: Elaboració pròpia, 2007

|  | Empreses de comunicació   | Organitzacions esportives   | Organitzacions comercials esportives   |
|--|---|---|--|
| <b>Grups mediàtics multinacionals</b>                    | <p>News Corporation té el 38% d'accions de BSkyB (British Sky Broadcasting), qui té els drets de la Premier League anglesa.</p> <p>Bertelsmann AG és propietari de RTL Broadcasting Group, qui té els drets de retransmissió, del 2006 al 2009, de la copa de la UEFA pels Països Baixos i els de la Lliga de Campions per Bèlgica i Luxemburg.</p> <p>Prisa, a partir de l'empresa Sogetel on té participació majoritària (43%), té el control sobre la plataforma de televisió digital Digital+, la principal plataforma espanyola de TV per satèl·lit, del qual depèn tot el futbol PPV a Espanya fins al 2009. A més a més, té el diari esportiu <i>As</i>.</p> | <p>Vivendi-Universal, el 2002, tenia el control a través de la filial Canal+ el control del París Saint Germain i Servette FC.</p> <p>News Corp. és propietària del 50% de les accions de la National Rugby League (NRL) australiana.</p> <p>El grup mexicà Televisa controla tres equips de futbol de la primera divisió mexicana: Club America, Club Necaxa, Club San Luis. A més, controla l'estadi Azteca.</p>  | <p>General Electric, a partir de la seva empresa NBC Universal, és la cadena olímpica dels EUA fins al 2012.</p> <p>Sogetel (Prisa) té una participació majoritària a Audiovisual Sport del 80%, que controla fins a 2009 els drets de 12 dels 20 equips de la Primera Divisió espanyola de futbol.</p> <p>Lagarrière compra el juliol de 2007 a Sportfive (UFA Sports) –que tenia el capital repartit entre el fons d'inversió Advent (65%) i el grup RTL (25%). Sportfive té controlats els drets de 250 clubs, de 50 federacions i lligues europees i els drets de l'Eurocopa de futbol de Suïssa i Àustria del 2008 i la copa Àfrica de Nacions.</p> |
| <b>Grups mediàtics estatals</b>                          | <p>Grupo Zeta, editor d'<i>El Periódico de Catalunya</i>, també és editor de dos diaris esportius, <i>Equipo</i> (a l'Aragó) i <i>Sport</i> (a Catalunya), així com també té la productora Radio Sport Catalunya, que realitza dos programes per Barcelona TV i la informació esportiva que emet la cadena de ràdio catalana COM Radio.</p> <p>La cableoperadora Comcast té com a empreses controlades al 100%, les següents xarxes de cable de temàtica esportiva: Golf Channel, Exercise TV, Comcast SportsNet, Comcast Sports Southeast, SportsNet New York i The mtn. MountainWest Sports Network.</p>  | <p>El grup nord-americà Comcast té una participació majoritària a l'empresa Comcast Spectator, els principals actius de la qual són l'equip d'hoquei sobre gel Philadelphia Flyers (NHL) i l'equip de bàsquet Philadelphia 76ers (NBA).</p> <p>El holding italià Fininvest, presidit per Maria Berlusconi –filla de l'exprimer ministre italià Silvio Berlusconi–, té el 100% de les accions del AC Milan.</p>  | <p>El grup espanyol Unidad Editorial –propietat a la seva vegada dels italians RSC Mediatgroup– tenen el 51% de les accions de l'agència d'organització d'esdeveniments esportius Last Lap, el 30% de la gestora Madrid Deportes y Espectáculos y el 8,53% de la gestora Palacio del hielo.</p> <p>Grupo Zeta és propietari de l'empresa International Sports Organization (ISO), especialitzada en l'assessorament integral en l'organització d'esdeveniments esportius, màrqueting esportiu i patrocinis. Per exemple, gestiona els drets publicitaris dels estadis de deu clubs de la LFP espanyola.</p>  |
| <b>Holdings i empreses vinculats amb l'entreteniment</b> | <p>Maloof Companies (és propietària del Palm Casino de las Vegas i Maloof Music) també té la productora Maloof Productions.</p> <p>Grupo Arbol, membre del holding Imagina i el principal grup audiovisual, d'oci i entreteniment d'Espanya (150 milions d'euros de facturació en el 2006), és accionista de referència de la Sexta, canal de televisió que emet en obert els partits de la Lliga de futbol espanyola el dissabte i qui va tenir els drets d'emissió per Espanya del Mundial de futbol d'Alemanya 2006 i el de bàsquet del Japó de 2006.</p>  | <p>Maloof Companies també és propietària dels Sacramento Kings (NBA).</p> <p>Mohamed Al-Fayed, els interessos del qual versen entorn l'imperi Harrods (Harrods Holdings i Harrods Department Stores), també és propietari des de 1997 del Fulham FC.</p>  | <p>Jesus Samper, president del Grup Santa Mònica (destinat a la gestió de drets audiovisuals i d'imatge), té amb aquesta empresa un acord estratègic amb Precisoport, destinada sobretot al disseny i distribució de materials tèxtils esportius.</p> <p>Mediapro, membre del holding Imagina juntament amb el Grupo Arbol, va arribar a un acord el juliol de 2007 amb un total de 24 clubs de la Lliga de Futbol Professional d'Espanya (LFP) per explotar en exclusiva, a partir de la temporada 2009-2010, els seus drets audiovisuals i de transmissió televisiva.</p>  |
| <b>Empreses intenses en TIC</b>                          | <p>MSNBC, canal de notícies per cable format per la unió entre Microsoft i NBC Universal (NBC és la cadena olímpica pels Estats Units fins al 2012). El 2005, la primera va anunciar un pla de venda de les accions a la companyia NBC Universal, que actualment té el 100% de les accions.</p> <p>Telefónica, empresa líder en telecomunicacions a nivell mundial, té un 1,13% d'accions de Sogetel, així com la seva filial Telefónica de Contenidos SA en controla un altre 15,63%. A més a més, Telefónica de Contenidos SA controla el 99,7% del Grup audiovisual Endemol.</p>   | <p>Paul Allen Holding (accionista de Microsoft) té els Portland Trail Blazers (NBA).</p> <p>A Europa, l'exemple paradigmàtic d'una empresa intensiva en TIC que controla un club de futbol es pot trobar als Països Baixos i la relació entre el PSV Eindhoven i la Royal Philips. El Philips Sport Vereniging (PSV) va ser un club fundat en el si de l'empresa el 1913 i reservat als treballadors fins al 1933. L'estadi, el Philips Stadion, va ser el primer cas conegut de <i>rearranging</i> en el futbol europeu, practica pel qual una empresa posa nom a una instal·lació esportiva. El 1999, el PSV NV es va convertir en societat anònima, però encara avui la Royal Philips manté un membre en el consell d'administració.</p> | <p>Level 3 Communication Inc. va comprar el 12 de juliol de 2007 el 100% de Servecast (empresa líder en la producció de serveis de web i mòbil TV) i proveïdor de la majoria de clubs de la Primera League i el FC Barcelona.</p>  |
| <b>Grups mediàtics regionals</b>                         | <p>El Grup Godó, conegut per l'edició del diari català <i>La Vanguardia</i> i propietari del canal de televisió regional Td8, també és l'editor del diari esportiu <i>El Mundo Deportivo</i>.</p>   | <p>Adephia Communications (cableoperadora) posseeix el 34% de Buffalo Sabres (NHL). Aquesta empresa va ser comprada per Time Warner i Comcast el 31 de juliol de 2006.</p>  | <p>La Corporació Catalana de Ràdio i Televisió (CORTV), a través de la seva empresa TVC Multimèdia, té el 20% de les accions de l'empresa Audiovisual Sport, encarregada de la gestió dels drets del futbol de 1a i 2a Divisió a Espanya.</p> <p>El Grup Godó és el principal organitzador de la Regada Godó, juntament amb el Real Club Nàutic de Barcelona i del Trofeu de tennis Comte de Godó (Open SEAT), amb el Reial Club de Tennis Barcelona.</p>  |
| <b>Capital especulatiu</b>                               | <p>Thomas Hicks, fundador de la cadena de ràdio dels EUA Capster Broadcasting i accionista de Hicks, Muse, Tate &amp; Furst, també és copropietari del Liverpool FC.</p>  | <p>George Gillet, copropietari del Liverpool FC, és el propietari de Booth Creek Ski Holding, empresa dedicada a operar estacions d'esquí a Califòrnia, New Hampshire i Washington.</p>   | <p>Jesus Samper, president del Grup Santa Mònica i el Real Murcia SAD, és també el president del Grup Trusam, immobiliari, que compta amb una divisió de disseny i promoció de camps de golf.</p>  |

Figura 4.2. Propietaris dels clubs de la Premier League anglesa i sector econòmic d'on provenen les seves fortunes. Temporada, 2008-2009. Font: Sistema Bloomberg.

| Club              | Propietari                      | Nacionalitat        | Sector  |
|-------------------|---------------------------------|---------------------|---|
| Arsenal           | Danny Fiszman<br>Stan Kroenke   | Regne Unit<br>EUA   | Negociant de diamants<br>President de Kroenke Group (Denver Nuggets, NBA; Colorado Avalanche, NHL i Saint Louis Rams, NFL) i membre del consell d'administració de Central Banccompany i Boone County National Bank.  |
| Aston Villa       | Alisher Usmanov<br>Randy Lerner | Rússia<br>EUA       | Propietari de OAO Metalloinvest.<br>President del holding bancari MBNA Corp. i propietari dels Cleveland Cavaliers (NBA).   |
| Blackburn Rovers  | Hereus de Jack Walker           | Regne Unit          | Empresaris de l'acer.   |
| Bolton            | Eddie Davies                    | Regne Unit          | President de Strix Group (components elèctrics i parament de la llar).  |
| Chelsea           | Roman Abramovich                | Rússia              | Propietari del vehicle d'inversió Milhouse Capital, el productor d'acer Evraz i la minera St. Helier.   |
| Everton           | Bill Kenwright                  | Regne Unit          | Propietari de la productora de teatre i cinema Bill Kenwright Ltd.  |
| Fulham            | Mohammed Al Fayed               | Egipte              | Propietari dels magatzems Harrods i de l'hotel Ritz de París.   |
| Hull City         | Paul Duffen                     | Regne Unit          | Antic president executiu de Catalyst Media Group.   |
| Liverpool         | George Gillet<br>Tom Hicks      | EUA<br>EUA          | Principal accionista de les càries Swift & Co. i BC Natural Foods i president de Booth Creek Sky Holding.<br>Fundador de la cadena de ràdio Capster Broadcasting i màxim accionista de Hicks Holding Llc.   |
| Manchester City   | Sulaiman Al-Fahim               | Emirats Àrabs Units | Membre de la família reial dels Emirats Àrabs. Té interessos en petroleres i la immobiliària Abu Dhabi Hydar Properties.  |
| Manchester United | Malcolm Glazer                  | EUA                 | President de l'empresa de supermercats First Allied Corporation i dels Tampa Bay Buccaneers (NFL).  |
| Middlesbrough     | Steve Gibson                    | Regne Unit          | Director de l'empresa Tees Valley Regeneration Limit, dedicada a la creació de projectes ecològics.   |
| Newcastle         | Mike Ashley                     | Regne Unit          | Propietari de la cadena de roba esportiva Sports Direct International Plc.  |
| Portsmouth        | Alexander Gaydamak              | França              | El seu pare té interessos en petroleres i controla el club de futbol, Beitar de Jerusalem.  |
| Stoke City        | Peter Coates                    | Regne Unit          | Es propietari d'una casa d'apostes per internet i una empresa de serveis de càtering.   |
| Sunderland        | Ellis Short                     | EUA                 | Antic president de la companyia d'inversions Lone Star Fund.  |
| Tottenham         | Daniel Levy                     | Regne Unit          | President d'ENIC Plc, companyia que cotitza a la borsa de Londres amb interessos a l'entreteniment, l'esport i els mitjans de comunicació. A part del Tottenham, té accions a quatre clubs més: Glasgow Rangers (Escòcia), Vicenza (Itàlia), Slavia de Praga (República Txeca) i AEK d'Atenes (Grècia). |
| West Bromwich     | Jeremy Peace                    | Regne Unit          | Director de l'acadèmica Sandwell Academy Trust Limited i ex director de la financera EP&F Capital Plc.  |
| West Ham          | Bjorgofur Gudmundsson           | Islandia            | President i propietari del banc Landsbanki.   |
| Wigan             | Dave Whelan                     | Regne Unit          | President honorari de JBB Sports Plc, cadena de roba esportiva i de centres de salut i fitness al Regne Unit.   |

Figura 7.46. Relació d'anunciants dels mitjans propis de les organitzacions esportives durant la temporada 2008-2009.

| Organització                             | Pàgina web   | Mitjans escrits  |
|--|--|--|
|  |  | <b>Organitzacions gestores</b><br>Toyota, Adidas, Renfe, Santa Mònica Sports, Expert, ADO, LNFS, Würth, La Caixa.  |
| <b>RFEF</b>                              | Cruzcampo, La Caixa, Chevrolet, Adidas, Santa Mònica Sports, Renfe, Expert, Cepsa, Sierra Cazorla, Milano, Babylliss men, Ministerio de Indústria, Turisme y Comercio.   | BBVA, Sega, Toyota, EA Sports, La Quiniela i Mahou.  |
| <b>LNFP</b>                              | BBVA, Mahou, Citroën, La Quiniela, El Quinigol, Nike i Grefusa.  | La Caixa, Gatorade, Puma, Barceló viatges, Generalitat de Catalunya, Sport, Ribé Salat, El Mundo Deportivo, El 9 Esportiu de Catalunya, IO Instituts Odontològics, Miró, Bianchi, Base, Radio Marca, Estrella Damm, Farrggi, Diputació de Barcelona, Grup Tarradellas i Ricoh.   |
| <b>FCF</b>                               | La Caixa, Estrella Damm, Asisa, Puma, Miró, Mondo, Poligras, Limonta, Coir i Royal Verd.   | <b>Clubs i SAE</b><br>Banco Popular, Universidad Europea de Madrid, Cartour, Bergé Automoción, Avis, Soesa Clínicas Dentales, Pizza Jardín, Associació Espanyola contra el Càncer, Mahou, Coca Cola, Bwin, Audi, Samsung, Hugo Boss, Sanitas, Babybel, Solan de Cabras, Adidas, Kenzo, Metro, Vueling, Meliá, Alentis, Gestmap, FCC, Ferrocarri, Fundación ACS, Gas Natural, Gonvarri, Grupo Ballesteros, Grupo Marte, Grupo SOS, Hercesa, Barral, Sacyr Vallehermoso, Societe Generale, UBS i Universidad Alfonso X El Sabio, Segur, Banesto, Rexona. |
| <b>Real Madrid</b>                       | Bwin, Sanitas, Rexona, Solan de Cabras, Metro, Solaria, Adidas, Audi, Mahou, Coca Cola, Comunidad de Madrid i San Miguel.  | Nike, Coca Cola, Audi, La Caixa, TV3, Estrella Damm, Acer, Assistència Sanitària Colègial, Babybel, Fecca Endesa, Mediapro, NH, Vueling, Artyplan, Padrós, Atesa, Saccor Brothers, AXA Wintherthur, Sotli Discou, Senseit, Mitsubishi, Llet Nostra, Bwin, ISS, Hewlett-Packard, Font d'Or, Ajuntament de Barcelona, Reno, RACC, Viceroy, El Mundo Deportivo, El 9, Sport i Mussap.   |
| <b>FC Barcelona</b>                      | Nike, Telefónica, Audi, La Caixa, TV3, Estrella Damm, Regal, Borges, Llet Nostra, Sotli Discou, Mussap, Mobicat, Unicef, UNESCO, ACNUR, Generalitat de Catalunya i Organización de Estados Iberoamericanos, Assistència Sanitària Colègial, Mediapro, Coca Cola, Font d'Or, NH, Gas Natural, RACC, Artyplan, Padrós, Atesa, Saccor Brothers, El Mundo Deportivo, Sport, El 9, Agencia Espanyola de Cooperació Internacional, Fundació Iberostar. | Nissan, Milar, Grupo Volforisa Promociones, Persianas Asensi, App Informatica, Halcon Viajes, Maxim Doménech, Saturn, Bigfoot Sport, Hollywood, Garcamps, Burger King, Panter, Ates, Levante, Cajamar, Suzuki, Vasal Construcciones, RTV, Estrella Damm, Coca Cola, Benetton, CCG, Grupo JBL, Blauverd, Prosegur, Telefonica, Camarena Seguros, Super Deporte, Sanitas, Toyota, Compac, Zummo, Torreoria, DC Diseño y colección, MediaMarkt, Ford.   |
| <b>València CF</b>                       | RTVV, Nike, Compac, Estrella Damm, Telefónica, Coca Cola, Bancaja, Sanitas, Ford, Mercedes Benz, Unibet i Bertolín.  | Telepizza, Rohepi, Royal, Financiel, Joyeria Navarro, Rahemo, Hosteria Salas, Meliá, Inmobiliaria del Sur, Brofi, Fiat, Polvero Aljarafe, A Clase, inmobiliaria Sevilla Este, Academia, Sonidos del Sur, Casa Triana Servicios Inmobiliarios, Solo Ibérico, Gallardi, Inmobiliaria Torrecasa, Robles Restaurantes, Wirex, Febru, San Fernando, Grupo Azinco Promociones Inmobiliarias, 888.com, Bodeguita Casablanca, Andalunet.com, Orbit, Ronda Ciudad Soñada, Construcciones Garrucho, Banco Popular.   |
| <b>Sevilla FC</b>                        | 888.com, Robles Restaurantes, Exact Software, Caramelo, Calidad Certificada, Coca Cola, Andalunet.com, Joma, Banesto, Comunidad Autónoma de Andalucía, SFC, Superleague Formula, Zipango.  |  |
| <b>Vila-real CF</b>                      | Coca Cola, Aeroport de Castelló, Puma, Pamesa Ceràmica, Canal 9, Comunitat Valenciana i Estrella Damm.   |  |
| <b>Athletic Club de Bilbao</b>           | Audi, Petronor, BBK, BFA-DFB, IMQ, Coca Cola, Keler 18, Hostalia, Guggenheim Bilbao, Bidean, Telefónica.   |  |
| <b>RCD Espanyol</b>                      | Interapuestas.com, Coca Cola, TV3, Trina Solar, Uhisport, Abasol, La Caixa, Estrella Damm i Grup Indal.  |  |
| <b>RC Deportivo de la Coruña</b>         | Alfia, USP Medicina del Deporte, Canterbury, Playa Club, Deportienda, Deporclínica, Caramelo i Caixa Galicia.  |  |
| <b>Real Betis Balompié</b>               | Clínica Baviera, Cruzcampo, Comunidad Autónoma de Andalucía, Azabache Dessarrollo Inmobiliario, La Caixa, Coca Cola, Plural eventos, Piferlenzo, Diputación de Sevilla i Monte Pinós.  |  |
| <b>CA Osasuna</b>                        | Yingli Solar, NGS, Keler 18, Reyno de Navarra, Diadora, Caja de Ahorros de Navarra, IMQ, Coca Cola, TID, Grupo Mundomovil, Confecciones Florentino i BBVA.   |  |
| <b>Grups d'animació del FC Barcelona</b> |  |  |
| <b>Penya Almagüvers</b>                  | -  | -  |
| <b>Sang Culé Cor Català</b>              | -  | -  |
| <b>PBB Meritxell</b>                     | -  | -  |
| <b>Dracs 1991</b>                        | -  | -  |

**Figura 7.47. Classificació dels anunciants per sectors econòmics**

| Sector econòmic   | Anunciant web  | Anunciant paper   |
|---|--|---|
| <b>Administracions Públiques i altres organitzacions no comercials (ONG, Universitats...)</b> | La Quiniela, El Quinió, Comunidad de Madrid, Unicef, UNESCO, ACNUR, Generalitat de Catalunya, Organización de Estados Iberoamericanos, Aeroport de Castelló, Comunitat Valenciana, Comunidad Autónoma de Andalucía, BFA-DFB (Diputació Foral de Biscaia), Diputació de Sevilla, Reyno de Navarra, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, Agencia Espanyola de Cooperació Internacional i Fundació Iberostar. | Entre cultures, Sevilla Acoge, Payasos sin Fronteras, Asociación Andaluza contra la Fibrosis Quística, ADO, La Quiniela, Generalitat de Catalunya, Diputació de Barcelona, Universidad Europea de Madrid, Associació Espanyola contra el Càncer, Universidad Alfonso X El Sabio, Ajuntament de Barcelona, A Classe, Acadomia, Ronda Ciudad Soñada, Diputació de Biscaia, Bait&By, LNFS.   |
| <b>Alimentació</b>  | Cruzcampo, Mahou, Sierra Cazorla, Estrella Damm, Solan de Cabras, Coca Cola, San Miguel, Borges, Liet Nostra, Sorli Discou, Monte Pinós, Keller 18, Grefusa, Font d'Or.  | Coca Cola, Torreorúa, Solo Ibérico, Gallardi, Rallye, Ercoreca, Quatsabor, La Parra, Comercialgaleonaito, Dormido Distribuciones Frigoríficas, Frutos Secos Reyes, Artesanos Picopan, Panadería Hnos. Calvo, Quinta de Ventozelo, Gadis, Cash Record, Café El Gallego, ISS, Mahou, Gatorade, Farggi, Estrella Damm, Babybel, Solan de Cabras, Grupo SOS, Sorli Nostra, Font d'Or, Telepizza, Orbit, Keler 18, Cafés El Abra, Dani, Vichy Catalán, Boogas Viña Valdorba.   |
| <b>Altres</b>   | Renfe, Cepsa, Babyllis men, Rexona, Solania, Calidad Certificada, Petronor, Bidean, Trina Solar, Yingli Solar, Gas Natural, Zipango, Grup Indal.   | Colchonera Gorricho, Rosmil Industrial, Penter Comercial, Hierros Nieto, Lempiezas La Rapida, Bizkor, Mosan, Cubero, Calidad Certificada, Nuevo Concepto, Prokem, Proyectos y Instalaciones Navisa, ADYR, Sufonsur, B90 instalaciones solartermicas, San Agustín Muebles, Renfe, Würth, Kenzo, Alentis, Gas Natural, Gonvari, Grupo Ballesteros, Fecsa Endesa, Persianas Asensi, Maxim Doménech, Prosegur, Joyeria Navarro, Sonidos del Sur, Artea Parque Comercial, Trofeos Madariaga, Vilaser Centro Comercial, Lex Servicios Jurídicos, Triana Refrigeración, Carpintería San Rafael, Lebrion Ferruqueros, Luminosos Arga, Compresores Redin, Chataras J. Goñi, Maderas y Chapas de Navarra, Rexona, Yingli Solar, Grup Indal. |
| <b>Asseguradores i agents</b>   | Regal, Mussap, RACC.   | Ribé Salat, AXA Wintherthur, RACC, Camarena Seguros, Mussap.  |
| <b>Automoció</b>  | Chevrolet, Citroën, Audi, Ford, Mercedes Benz, Grupo Mundomóvil, Padrós, Atesa.  | Repuestos y Accesorios Sadar, Skoda, BMW, AD Grupo Regueira, Toyota, Cartour, AVIS, Audi, Gestmap, Padrós, Atesa, Nissan, Suzuki, Fiat, Ford, Carrocerías Begoña, Autobuses la Unión, Euskalcar, Seat, Automoviles Curro, Mercedes Benz.  |
| <b>Caixes, bancs i serveis financers</b>  | La Caixa, BBVA, Bancalaja, Banesto, BBK, Caixa Galicia, Caja de Ahorros de Navarra.  | Brofi, Hipoteca Mania, Kiron Servicios Financieros, La Caixa, BBVA, Banco Popular, Societe Generale, UBS, Cajamar, Financiai, BBK, Banesto, Cuman Financia, Caja Rural de Navarra.  |
| <b>Construcció, immobiliàries i productes derivats</b>  | Pamesa Cerámica, Abasol, Azabache Desarrollo Inmobiliario, TID, Bertolin, Compac.  | Bertolin, CCN, Rohepi, Royal, Polvero Aljarrafe, Ceprenor, Moro Soucheiron & Asociados, Quat, Grup Tarradellas, Azabache, Anev, Evergreen Engineering, Jardines San Bernardo, Marmoles Vega, Talleres Aranda Vega, Grupo Sancho Toro, Eshor, Martinsa Fadesa, Poscua & Nieto, Coinasa, Agua, FCC, Ferrocarri, Fundación ACS, Hercesa, Grupo Barral, Sacyr Vallehermoso, Grupo Volfors Promociones, Garcamp, Ates, Vasal Construcciones, Blauverd, Inmobiliaria del Sur, Inmobiliaria Sevilla Este, Casa Triana Servicios Inmobiliarios, Inmobiliaria Torrecasa, Grupo Azinco Promociones Inmobiliarias, Construcciones Garrucho, Martinsa Fadesa, Pascua & Nieto, Serranito Cabrera Inmobiliaria, Restauria, Compac.              |
| <b>Disseny i arts gràfiques</b>   | Artyplan.  | Graficas Biak, Bilbao Arte, Mr. Print, D3n3, Foto Punto, Grupo Marte, Artyplan, DC Diseñó y colección, Estudio Fotografico Ruña Digital, Ricoh, Emporio XXI, Adidas, Puma, Nike, Base, Reno, Bigfoot, Uhisport, Deportienda.  |
| <b>Material i roba esportiva</b>  | Aodias, Nike, Puma, Poligras, Royal Verd, Mondo, Limonta, Joma, Ulhsport, Canterbury, Diadora.   | EMB, Sanitas, IO Instituts Odontològics, Soesa Clínicas Dentales, Assistència Santitaria Colegial, IMQ, Clínica Londres, Centres Mèdics Creu Blanca.  |
| <b>Medicina i salut</b>   | Asisa, Sanitas, Coir, USP Medicina del Deporte, Clínica Baviera, Deporcílnica, IMQ, Assistència Santitaria Colegial  |   |
| <b>Mitjans de comunicació</b>   | Metro, TV3, RTVV, Mediapro, Sport, El Mundo Deportivo, El 9, SFC.  | El Mundo Deportivo, Sport, El 9 Esportiu, Levante, TV3, Metro, RTVV, Reporteros sin Fronteras, Radio Marca, Metro, Mediapro, Super Deporte, Digital+, El Economista, Canaldeportivo.tv.   |
| <b>Organització d'esdeveniments</b>   | Santa Mónica Sports, Plural Eventos, Superleague Forumula.   | Organiza-te, Santa Mónica Sports.   |
| <b>Parament de la llar</b>  | Expert, Miró.  | Zummo, Miró, Expert, Bianchi, Rahemo, Planeta Director, Viceroy, Milar.   |
| <b>Tèxtil i calçat no esportiu</b>  | Milano, Caramelo, Pierlorenzo, Confecciones Florentino, Saccor Brothers.   | Marga González, Saccor Brothers, Hugo Boss, Panter, Tapizados de piel Lorenzo Justo, Mega Calzado.  |
| <b>TIC's</b>  | Bwin, Telefonica, Mobicat, 888.com, Exact Software, Andalunet.com, Hostalia, Interapuestas.com, Altit, NGS, Unibet.  | Bwin, Wirex, Febrú, Jmol, Telefonica, Sega, EA Sports, Samsung, Acer, Senseit, Mitsubishi, Hewlett-Packard, App Informática, Saturn, Media Markt, 888.com, Andalunet.com, Vodafone.   |
| <b>Turisme i restauració</b>  | Robles Restaurantes, Guggenheim Bilbao, Playa Club, NH.  | Grupo JBL, San Fernando, Barrero y Garcia, Cerveceria la Avenida, Chicotrattoria, Hesperia, Viajes El Corte Ingles, Halcon Viajes, Barceló Viajes, Pizza Jardin, Vueling, Meliá, NH, Hollywood, Burger King, Hosteria Salas, Robles Restaurantes, Bodeguita Casablanca, Viajes Iberia, Gran Casino Nervión, Utopia Restaurante, Hiperplato, Sidreria Azoain, Asador Usiaer, El Bodegón, Pitch & Putt Lizaso, Sidreria La Runa, Cerveceria Luisiana.   |