

Profesor de Estructura del Sistema Audiovisual.  
Universidad de Vic. Facultad de Empresa y  
Comunicación. 08500 Vic (Barcelona).

## El fútbol y el negocio del entretenimiento global. Los clubes como multinacionales del ocio

### *Football and the Global Entertainment Business. Clubs as Entertainment Multinational Corporations*

Recibido: 1 de septiembre de 2010  
Aceptado: 30 de septiembre de 2010

**RESUMEN:** El artículo tiene como objetivo analizar el proceso de expansión internacional de los clubes más ricos del fútbol español durante la primera década del siglo XXI, Real Madrid y FC Barcelona. Después de que los clubes de la Premier League inglesa fueran los primeros en crear una estrategia de branding internacional, otras ligas y organizaciones deportivas han adoptado sus mismos sistemas de gestión empresarial. En España, el Real Madrid y el FC Barcelona son el ejemplo más evidente, por su número de fans en todo el mundo, por sus acuerdos internacionales en la comercialización de sus productos con otras organizaciones y por la presencia que tienen sus marcas en todo el mundo gracias a las inversiones de sus fundaciones en escuelas de fútbol en concepto de Responsabilidad Social Corporativa. Por eso, ambos clubes, Real Madrid y FC Barcelona, pueden calificarse de nuevas multinacionales del ocio.

**Palabras clave:** Real Madrid, FC Barcelona, Premier League, multinacional del ocio, derechos televisivos.

**ABSTRACT:** *The aim of this article is to analyze the internationalization process of the richest Spanish football clubs, Real Madrid and FC Barcelona, during the first decade of the XXI Century. After the branding strategy of the Premier League clubs during the 1990s, other leagues and sport organizations adapted those corporate managing principles. In Spain, Real Madrid and FC Barcelona are the most interesting example, because of the number of fans worldwide, the international treading agreements with other organizations and the presence of their football brands around the world thanks to the investments of their foundations in football schools as part of their Corporate Social Responsibility programs. For these reasons, it is possible to conceptualize them as new entertainment multinational corporations.*

**Keywords:** *Real Madrid, FC Barcelona, Premier League, Entertainment Multinational Corporation, Media Rights.*

**Keywords:** *Real Madrid, FC Barcelona, Premier League, entertainment multinational corporations, television rights*

## 1. Introducción

La victoria de Florentino Pérez en las elecciones del Real Madrid el año 2000 y la de Joan Laporta en las del FC Barcelona en 2003 abrieron una nueva etapa en el fútbol español. Desde que el presidente del grupo ACS y el abogado se hicieron cargo de las riendas de los dos clubes más ricos del país, Real Madrid y FC Barcelona no han dejado de expandir su influencia internacional. Ambos, no solo han aumentado sus ingresos, sino también su masa social y el número de fans hasta llegar a ser hoy en día los clubes con más seguidores del mundo: 50,3 millones el FC Barcelona y 45,9 millones el Real Madrid<sup>1</sup>. Por una parte, el éxito deportivo ha aumentado su reputación internacional; por otra, la propia estrategia de las nuevas directivas fue la de consolidar la imagen del club en el exterior, sea con fichajes estrella de impacto internacional (David Beckham, Cristiano Ronaldo, Kaká o Ronaldinho), los acuerdos de patrocinio (Bwin) o colaboración (NFL, MLS, NBA o Sports Capital Partners) o el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) a través de las fundaciones (los centros XICS en el FC Barcelona y las Escuelas Deportivas de Integración Social, en el Real Madrid).

El objetivo de este artículo es analizar la estructura de negocio de ambas organizaciones deportivas, que en 2010 superaron los 400 millones de ingresos, y cuestionarnos si se está delante de un nuevo modelo de empresa multinacional (EMN). Es decir, si se asiste al fenómeno de la conversión de los clubes de fútbol en nuevas organizaciones que compiten con el resto de multinacionales del ocio por un mismo mercado.

Este artículo surge de las conclusiones de la tesis doctoral del autor, *Las TIC y el deporte: un análisis de la Primera División española de fútbol (2006-2008)*<sup>2</sup>, donde utiliza la entrevista en profundidad con los responsables de comunicación y marketing de las dos organizaciones deportivas, junto con el vaciado de las memorias y cuentas anuales de ambos clubes (2003-2009),

<sup>1</sup> *Fcbusiness*, “El Barça, líder absolut en popularitat”, n° 02, 2008, p. 1. El estudio que presenta esta revista oficial del club está elaborado por Sport+Markt, *Football Monitor Europe 2007/2008*, primera ola. Bases: 9.600 europeos de 15 a 69 años con interés por el fútbol en televisión. Los datos son en millones de personas y los resultados totales han sido ponderados país por país según la medida relativa de cada público objetivo respecto al mercado correspondiente.

<sup>2</sup> GINESTA, Xavier, *Les TIC i l'esport. Una anàlisi de la primera divisió espanyola de futbol (2006-2008)*, tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 2009. Disponible en: [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat), 24-11-2010.

para poder contribuir a una nueva definición del modelo de negocio del fútbol en el siglo XXI y su inserción en el sector del entretenimiento.

## 2. Las empresas multinacionales y el mundo global

El desarrollo de la EMN ha sido una de las características del proceso de globalización, sobre todo a partir de 1945. En sentido estricto, “una EMN es aquella que dispone de unidades permanentes, bien sea de producción o bien de comercialización, en más de un país”<sup>3</sup>. Nieto y Llamazares explican que este tipo de corporaciones se diferencian de las otras por cuatro características: la eficiencia de la organización empresarial, la fuerte inversión en I+D, la adaptabilidad en el entorno y la actuación en varios mercados<sup>4</sup>. Un estudio comparativo entre las 500 empresas mundiales de 1996 y 2006 –localizadas en el ranking anual de la revista *Fortune*– explica que “el poder de las 500 mayores empresas mundiales se acrecienta en términos absolutos: incrementa su volumen de empleo en un 49 por ciento, los ingresos en un 83 por ciento y, sobre todo, los beneficios en un 278 por ciento”<sup>5</sup>.

Además, constata que “la publicitada terciarización de la sociedad, que avanza hacia una sociedad post-industrial, no queda reflejada de forma evidente para las grandes empresas multinacionales, ni por número ni por sus indicadores de explotación empresarial”<sup>6</sup>. En cuanto al sector del ocio, el estudio revela que si en 1996 había nueve empresas registradas con un total de 109.971 millones de dólares de ingresos, en 2006 se había reducido a siete, pero con unos ingresos de 187.934 millones<sup>7</sup>. Al cabo de tres años, la lista de *Fortune* (véase figura 1) solo registra cinco empresas del sector dentro de las primeras 500 del mundo: Time Warner, Walt Disney, News Corporation, Bertelsman y Maruhan, con unos ingresos totales de 163.935 millones de dólares.

<sup>3</sup> NIETO, Ana y LLAMAZARES, Olegario, *Marketing internacional*, Pirámide, Madrid, 1995, p. 235.

<sup>4</sup> Cfr. NIETO, Ana y LLAMAZARES, Olegario, *op. cit.*, pp. 241-242.

<sup>5</sup> SÁNCHEZ, Joan-Eugeni, “El poder de las empresas multinacionales”, *Scripta Nova*, vol. XII, n.º 270 (8), p. 29, <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-270/sn-270-8.htm>, 12-4-2010.

<sup>6</sup> SÁNCHEZ, Joan-Eugeni, *op. cit.*, p. 14.

<sup>7</sup> Cfr. SÁNCHEZ, Joan-Eugeni, *op. cit.*, p. 16.

**Figura 1. Estado económico de las cinco principales multinacionales del ocio, en millones de dólares**

Nombre	País	Ranking en Fortune	Ingresos 2008	% variación del 2007	Variación en dólares	% variación de beneficios
Time Warner	EEUU	159	46.984	0,8	-13.402	-405,5
Walt Disney	EEUU	201	37.843	5,5	4.427	-5,5
News Corp.	EEUU	250	32.996	15,1	5.387	57,2
Bertelsman	Alemania	347	25.647	-0,1	208	-29,7
Maruhan	Japón	452	20.465	27,1	213	35,3

Fuente: Revista *Fortune*, año 2009<sup>8</sup>.

El cuadro superior muestra la radiografía económica de las cinco principales multinacionales del ocio al cerrar el ejercicio 2008. Destaca la distribución territorial entre los Estados Unidos, Alemania y Japón, que sigue la acusada tripolaridad que Sánchez<sup>9</sup> constata al analizar la distribución territorial de las sedes centrales de las multinacionales. Pero, en todo caso, también es importante reseñar que de las cinco empresas de la figura 1, cuatro tienen su origen en el sector de la comunicación (Time Warner, Walt Disney, News Corp y Bertelsman), y que las cinco tienen intereses en negocios vinculados con sector deportivo. Es aquí donde el fútbol y las multinacionales del ocio tienen un punto de confluencia, en lo que algunos autores han denominado el “complejo mediático y deportivo global”: Maguire<sup>10</sup>, Rowe<sup>11</sup>, Helland<sup>12</sup> o Moragas, Kennet y Ginesta<sup>13</sup>.

<sup>8</sup> *Fortune*, “Global 500. Our annual ranking of the world’s largest corporations 2009. Entertainment”, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/industries/145/index.html>, 12-4-2010.

<sup>9</sup> Cfr. SÁNCHEZ, Joan-Eugeni, *op. cit.*, p. 8.

<sup>10</sup> Cfr. MAGUIRE, Joseph, *Global Sport*, Polity Press, Cambridge, 1999.

<sup>11</sup> Cfr. ROWE, David, *Sport, Culture and the Media. The Untruly Trinity*, Open University Free Press, Buckingham, 1999.

<sup>12</sup> Cfr. HELLAND, Knut, “Changing Sport, Changing Media. Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights”, *Nordicom Review*, Jubilee Issue 2007, pp. 105-119.

<sup>13</sup> Cfr. MORAGAS, Miquel de, KENNET, Christopher y GINESTA, Xavier, “Football and the Media in Europe. A New Sport Paradigms for the Global Era”, en HOLT, Richard, TOMLINSON, Alan y YOUNG, Christopher (eds.), *Sport and the Transformation of Modern Europe: States, Media and Markets 1950-2010*, CRESC Series, Routledge, Oxford. En prensa.

### 2.1. *Las multinacionales del ocio y el complejo mediático deportivo global*

Los autores citados en el párrafo anterior se han referido al “complejo mediático y deportivo global” para señalar la convergencia de factores económicos, culturales, mediáticos y deportivos de las grandes competiciones modernas. En este sentido, Moragas, Kennet y Ginesta<sup>14</sup> entienden que en la manera como se configura este complejo, los sistemas de comunicación en transformación –afectados por las ventajas del nuevo entorno digital– tienen un papel central, pero lo tienen sobre todo por las sinergias que se establecen con los otros factores del complejo. Como resume Helland, por las relaciones de “simbiosis y parasitismo”<sup>15</sup> entre actores: organizaciones deportivas, organizaciones comerciales y grupos de comunicación.

Las multinacionales del ocio se han convertido en uno de los actores más determinantes del complejo, gracias a la posibilidad de integración vertical, horizontal y multimedia de los procesos de producción. En 2002, Law, Harvey y Kemp<sup>16</sup> hicieron un análisis de seis grandes EMN del sector del ocio (News Corporation, AOL-Time Warner, Disney, Bertelsman, Viacom y Vivendi-Universal) y sus relaciones accionariales con organizaciones deportivas. En este sentido, destacaban que el control de las organizaciones deportivas por parte de EMN aporta a estas últimas “vías de ingresos en forma de ahorro de derechos televisivos, la distribución de productos a través de múltiples plataformas y la posibilidad de hacer promociones cruzadas entre productos de un mismo grupo”<sup>17</sup>. De esta manera, concluyeron, se puede entender la estructura del sector del deporte y su mediatización a nivel internacional como oligopolística.

Sirva de ejemplo la figura 2 relativa a la estructura de News Corporation del año 2009. Ésta se configura como una multinacional diversificada y multimedia que abarca todos los negocios vinculados con el sector de la comunicación. Pero, sobre todo, participa de forma activa del negocio deportivo ya que se configura como una empresa con intereses en la compra-venta de derechos audiovisuales (BSkyB y Schramm Marketing Group) y en el control directo de las competiciones deportivas (la National Rugby League de Australia).

<sup>14</sup> Cfr. *Ibid.*

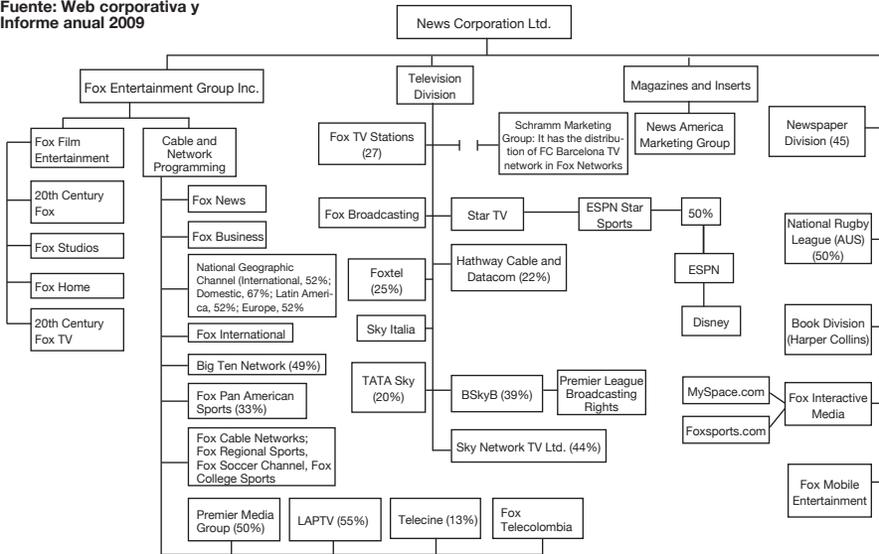
<sup>15</sup> HELLAND, Knut, *op. cit.*, p. 107.

<sup>16</sup> Cfr. LAW, Alan, HARVEY, Jean y KEMP, Stuart, “The Global Sport Mass Media Oligopoly”, *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 37/(3-4), 2002, pp. 279-302.

<sup>17</sup> *Ibidem*, p. 281.

## Figura 2. Áreas de negocio de la EMN News Corporation en el 2009

Fuente: Web corporativa y Informe anual 2009



Fuente: web corporativa e informe anual 2009<sup>18</sup>.

De hecho, el fútbol fue un activo imprescindible para consolidar el negocio de la televisión por satélite de News Corporation, quien adquirió la BSkyB en 1992, el mismo año que firmó un acuerdo para explotar los derechos audiovisuales de la recién creada Premier League inglesa. De esta manera, televisión y fútbol conquistaron juntos el mercado europeo: “La cobertura exclusiva del directo de la Premier League fue un producto cultural clave para consolidar la BSkyB como uno de los mayores canales de televisión de pago europeos”<sup>19</sup>.

Desde principios de los noventa, los ingresos económicos que reciben los clubes por la venta de derechos televisivos no dejan de incrementarse, pero al final de la primera década del siglo XXI, esto ya no es lo más importante: lo que ahora importa es asegurar la atención popular para sumar a la venta de entradas y a estos derechos otros importantes negocios que contribuyan al equilibrio económico de los clubes<sup>20</sup>; en el caso español, muchos afectados por una pro-

<sup>18</sup> NEWS CORPORATION, *Annual Report 2009*, News Corporation, New York, 2009.

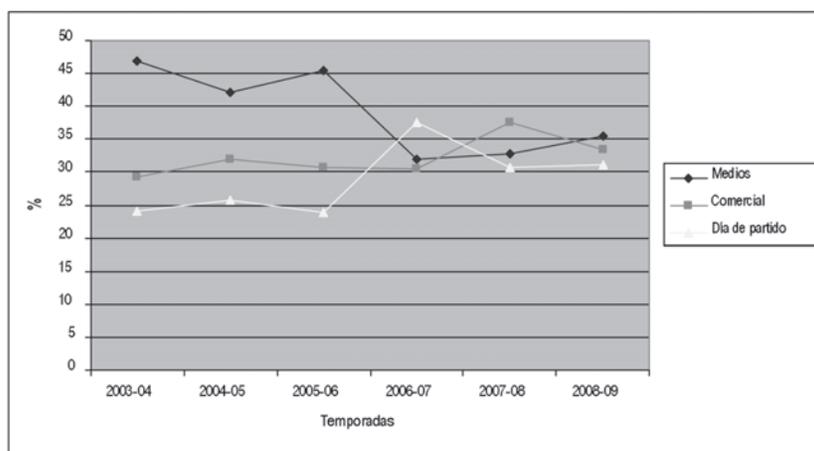
<sup>19</sup> WILLIAMS, John, “The Local and the Global in English Soccer and the Rise of Satellite Television”, *Sociology of Sports Journal*, vol. 11, 1994, p. 383.

<sup>20</sup> Cfr. MORAGAS, Miquel de, KENNET, Christopher y GINESTA, Xavier, *op. cit.*

funda crisis económica que se arrastra desde 1996 cuando Audiovisual Sport (AVS) concentró todos los derechos de los clubes de la Liga por cinco años y los clubes empezaron a utilizar estos contratos individuales como aval de líneas de crédito para hacer inversiones multimillonarias en fichajes de jugadores<sup>21</sup>.

La figura 3 muestra cómo han evolucionado, según su porcentaje en las cuentas anuales, los ingresos de los clubes más ricos de Europa durante las seis últimas temporadas auditadas por Deloitte. Los clubes que forman parte de la muestra son: Real Madrid, FC Barcelona, Manchester United, Bayer de Munich, AC Milan, Chelsea, Juventus y Arsenal. En el gráfico, se puede observar la creciente importancia de los ingresos de su área comercial, aunque en la temporada 2008-2009 se hubieran estancado, mientras que también se puede ver cómo fluctúan los ingresos que provienen de los derechos televisivos, que tocaron fondo en la temporada 2006-2007, pero que a partir de esta época se han recuperado gracias, sobre todo, a los acuerdos de Mediapro con el Real Madrid y el FC Barcelona, por la cifra de 1.100 y 1.000 millones de euros en cada caso<sup>22</sup>.

**Figura 3. Porcentajes de ingresos de los cinco clubes más ricos de Europa entre 2003 y 2009, según Deloitte**



Fuente: Moragas, Kennet y Ginesta<sup>23</sup>.

<sup>21</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, p. 116-118.

<sup>22</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, pp. 218-220.

<sup>23</sup> Cfr. MORAGAS, Miquel de, KENNET, Christopher y GINESTA, Xavier, *op. cit.*

## 2.2. Los clubes como empresas. El pionero: el Manchester United

Esta evolución en las cuentas de los principales clubes europeos no sería posible si estos no hubieran adquirido un modelo de gestión del club similar al de cualquier otra empresa. Se puede considerar que el primer club que dio este paso fue el Manchester United (MU), que en mayo de 1997 fichó a Peter Kenyon, proveniente de Umbro, como nuevo director ejecutivo. Dos años más tarde, Kenyon fichó a su antiguo colega en Umbro, Peter Draper, como nuevo director de Marketing y ambos centraron su trabajo en la expansión internacional del club a través de la filial Manchester United Internacional y utilizaron internet como herramienta para que los aficionados del club en todo el mundo pudieran acceder a tiendas en línea al museo virtual y a los juegos interactivos<sup>24</sup>.

Fue en el cambio de siglo cuando el club consolidó su expansión con otras acciones que, en un futuro, seguirían la mayoría de grandes clubes europeos<sup>25</sup>:

- Acuerdos de patrocinio con marcas globales. En febrero de 2001, el MU firmó un contrato por cuatro años de 30 millones de libras con Vodafone AirTouch con el objetivo de que la empresa de telecomunicaciones pudiera publicitarse en la camiseta. El acuerdo con una operadora de telefonía móvil permitía al club desarrollar sistemas de comunicación inalámbrica con los fans, mientras Vodafone se asociaba con una marca deportiva muy conocida en mercados donde ella tenía interés, como era el mercado asiático.

- Acuerdos para colaborar con organizaciones deportivas de otros mercados. El MU firmó en 2001 un acuerdo con los New York Yankees, franquicia de la MLB, para colaborar en la expansión internacional de ambas marcas deportivas, el MU en los Estados Unidos y los Yankees en Europa. Por ejemplo, los partidos del club inglés se podían ver en los Estados Unidos a través de la red de televisión de pago YES, propiedad de la franquicia.

- Acuerdos para emitir contenidos con empresas de comunicación e intensivas en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). En 2002, el MU firmó un acuerdo con Terra Lycos para explotar contenidos del club a través de internet para los seguidores no ingleses.

<sup>24</sup> Cfr. ROSAAEN, Kristen y AMIS, John, "From the Busby Babes to the Theatre of Dreams: image, reputation and the rise of Manchester United", en ANDREWS, David L. (ed.), *Manchester United. A thematic Study*, Routledge, Abingdon, 2004, p. 51.

<sup>25</sup> Cfr. ROSAAEN, Kristen y AMIS, John, *op. cit.*, pp. 50-52.

– Desarrollo de proyectos de Responsabilidad Social Corporativa, entre ellos, uno de tres años con UNICEF para recaudar 1 millón de libras con el objetivo de financiar los proyectos de esta agencia de las Naciones Unidas.

El éxito económico de este modelo se puede justificar viendo el incremento de ingresos que tuvo el club inglés si se compara, por ejemplo, con el FC Barcelona en la década 1993-2003: mientras que en el ejercicio 1995-1996 ambos clubes tenían unos ingresos similares (58 millones de euros el club catalán y 62 millones el inglés)<sup>26</sup>, al finalizar la temporada 2002-2003, el MU tenía unos ingresos de 251 millones y el FC Barcelona apenas llegaba a los 150 millones (123)<sup>27</sup>. En resumen, el modelo de gestión comercial que Kenyon y Draper implementaron en el MU se aproxima, en la teoría, a la manera como Inkpen<sup>28</sup> establece que tienen que dialogar las empresas con su entorno: desde un punto de vista amortiguador [*buffering*], es decir, con el objetivo de contener los efectos negativos de los públicos hacia la empresa, y desde un punto de vista constructor [*bridging*], con el objetivo de establecer lazos colaborativos y alianzas estratégicas a partir de reconocer los objetivos comunes.

### 3. El caso español: Real Madrid y FC Barcelona como marcas globales

Como apunta Ferran Soriano, el crecimiento de los ingresos de marketing “culmina un cambio de modelo fundamental que convierte el negocio de los clubes de fútbol en un negocio de entretenimiento global”<sup>29</sup>. Según este autor, el año 2003 la industria del fútbol empezaba a sufrir una brecha...

entre los clubes que se convertían en proveedores de entretenimiento, con marcas de ámbito global, y los otros clubes que se circunscribían en mercados más locales. Los primeros podrían crecer, contratar a los mejores jugadores, ganar campeonatos y obtener más ingresos que les permitieran, otra vez, seguir contratando los mejores jugadores para ganar<sup>30</sup>.

<sup>26</sup> Se ha convertido la cifra de libras a euros para facilitar el análisis del investigador y su lectura.

<sup>27</sup> Cfr. SORIANO, Ferran, *La pilota no entra per atzar*, Ara llibres, Badalona, 2009, p. 31.

<sup>28</sup> Cfr. INKPEN, Andrew C., “Strategic Alliances”, en HITT, Michael A., FREEMAN, R. Edward y HARRISON, Jeffrey, S. (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford, 2001, pp. 409-432.

<sup>29</sup> SORIANO, Ferran, *op. cit.*, p. 26.

<sup>30</sup> SORIANO, Ferran, *op. cit.*, p. 27.

De esta manera, Ferran Soriano, que fue vicepresidente del FC Barcelona con Joan Laporta (2003-2008), definía el “círculo virtuoso”<sup>31</sup> que la directiva del club catalán impuso en el FC Barcelona a partir de 2003 y que fue la base del modelo comercial. El objetivo de esta parte del artículo es analizar cómo se estructura a nivel comercial este negocio de entretenimiento global, tanto en el FC Barcelona como en el Real Madrid, y compararlo con los principios definitorios de las estructuras de empresas multinacionales definidos en la primera parte de este estudio.

### 3.1. Los ‘amos’ del fútbol español

La brecha entre clubes globales y locales es, en el caso español, un rasgo definitorio del estado económico de la Liga. La Liga está marcada por el dominio económico de dos grandes clubes, Real Madrid y FC Barcelona, a causa del incremento de sus ingresos por participar en la Champions League, en especial en sus fases finales, y por la mejora de sus contratos con las televisiones<sup>32</sup>, a raíz de 1.100 y 1.000 millones de euros durante siete temporadas, en cada caso, con la productora catalana Mediapro.

El poder del Real Madrid y el FC Barcelona sobre el resto de clubes es tan grande que sus ingresos derivados de su actividad productiva (abonados y socios, competiciones, retransmisiones y comercialización)<sup>33</sup> sumaban en el 2008 el 41,04% del total de ingresos de los participantes de la Liga, mientras sus gastos eran del 44,90%; su deuda acumulada no llegaba al 30% (28,05%) del total de la deuda acumulada por los clubes participantes de la Primera División<sup>34</sup>.

No obstante, si se analiza el punto de partida de ambos clubes, Real Madrid y FC Barcelona tenían situaciones económicas diferentes a finales de los años noventa. Mientras que el Real Madrid consolidó su modelo económico en el año 2005, Joan Laporta llegó a la presidencia del club catalán con una economía del club marcada por la debilidad de las cuentas y la elevada deuda a corto plazo: 137 millones en créditos a corto plazo, la mayoría asociados a entidades deportivas acreedoras por traspaso de jugadores. En el año 2003, el

<sup>31</sup> SORIANO, Ferran, *op. cit.*, p. 27.

<sup>32</sup> Cfr. BOSCA, José E., LIERN, Vicente y otros, “The Spanish Football Crisis”, *European Sport Management Quarterly*, vol. 8, nº 2, 2008, pp. 165-177.

<sup>33</sup> Cfr. BARAJAS, Ángel, *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*, Eunsa, Pamplona, 2005, p. 193.

<sup>34</sup> Cfr. BOSCA, José E., LIERN, Vicente y otros, *op. cit.*, pp. 173-174.

FC Barcelona tenía unos fondos propios negativos de 75 millones de euros, beneficios del período negativos por importe de 164 millones de euros y un fondo de maniobra negativo<sup>35</sup>. En estas circunstancias

si el FC Barcelona fuese una sociedad anónima convencional, los fondos propios negativos se hubieran traducido en una situación de quiebra técnica, aunque esa delicada situación en un club de fútbol no se llega a producir. [En los clubes de fútbol] la difícil situación financiera parece no afectar al estado de ánimo o las emociones de los aficionados, lo que pone de manifiesto que el ámbito económico no es el más importante en este tipo de entidades. [En este sentido] los resultados deportivos, siempre que se trate de un período corto, se logran casi de manera independiente de los resultados financieros y económicos, aunque a la larga la subsistencia de los clubes se acaba por supeditar a los resultados económicos<sup>36</sup>.

A este punto, falta añadir que el consumo de productos deportivos está marcado por variables de comportamiento diferentes a las de otros sectores: ante un equipo de fútbol no existen productos sustitutivos y, por lo tanto, la fidelidad del consumidor (aficionado) hacia su club no se cuestiona<sup>37</sup>. Aquí radica una de las premisas básicas del nuevo modelo de entretenimiento global promovido por los dos grandes del fútbol español: la voluntad de crear productos de ocio vinculados con unas fidelidades incuestionables para sus usuarios, el consumo de la cual genera ingresos suficientes para volver a invertir en mejorar el producto principal de la organización, el equipo.

### 3.2. *¿Nuevas multinacionales o tan solo, nuevos modelos para explotar el fútbol?*

Que el FC Barcelona y el Real Madrid se hayan convertido a inicios del siglo XXI en los dos clubes de fútbol del mundo con más seguidores no es casualidad. No solo porque los dos clubes han adaptado el mismo modelo de estructura organizativa que había implantado Kenyon en el MU, sino también por la propia estructura del fútbol profesional español que potencia y se

<sup>35</sup> KASE, Kimio y otros, "Real Madrid CF-FC Barcelona: Análisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006", pp. 7-8, <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-12.pdf>, 12-4-2010.

<sup>36</sup> *Ibidem*, p. 8.

<sup>37</sup> Cfr. COLMENA, Dani, "Entrevista a José M. Gay. 'El soci hauria de pagar més'", *El 9 Esportiu*, 7-6-2010, p. 8.

beneficia de los nuevos sistemas organizativos de las organizaciones deportivas inspirados en el ejemplo inglés. En la temporada 2010-2011, la española será la única liga de las cinco grandes (Inglaterra, Alemania, Francia, Italia y España) que tendrá un sistema de venta individual de derechos televisivos para la Liga y la Copa. Es decir, que cada club tiene libertad de negociar por su cuenta la venta de sus derechos audiovisuales y son las productoras o cadenas de televisión que los poseen quienes están obligadas a ponerse de acuerdo para establecer el palimpsesto deportivo de cada jornada. En total, Mediapro paga, entre 2009 y 2013, 350 millones de euros anuales a los 18 clubes de la Liga BBVA a quien compró los derechos desde el verano de 2006, mientras que la sociedad Madrid Deporte (Caja Madrid y Telemadrid) paga 60 millones en total a dos clubes más: Atlético de Madrid (42) y Getafe (18)<sup>38</sup>. En las otras cuatro grandes ligas europeas, el sistema colectivo de venta de derechos televisivos contribuye a una redistribución más equitativa de ingresos entre las organizaciones participantes (el 50% de los ingresos en la Ligue 1 francesa, el 40% en la Premier League o el 32% en la Bundesliga alemana<sup>39</sup>), a la vez que permite negociar precios potencialmente más altos si se usa la estrategia del cartel. El caso paradigmático es la Premier League, que ingresa cada año 1.026 millones de euros por la venta de sus derechos televisivos a nivel nacional e internacional<sup>40</sup>.

La venta individual de derechos televisivos tiene tres consecuencias a largo plazo: el atractivo comercial del equipo es el principal factor que marca el precio de venta de los derechos, el desequilibrio competitivo interno a causa del desequilibrio económico entre clubes que permite a unos fichar a los mejores jugadores y a los otros no –de los diez fichajes más caros de la historia del fútbol, los cuatro primeros son del Real Madrid (Cristiano Ronaldo, 2009, 94 millones de euros; Zidane, 2001, 76 millones; Kaká, 2009, 66 millones y Figo, 2000, 61 millones)<sup>41</sup>– y, al final, la mayor competitividad internacional de los equipos grandes de la liga<sup>42</sup>.

<sup>38</sup> Cfr. MORAGAS, Miquel de, KENNET, Christopher y GINESTA, Xavier, *op. cit.*, en prensa.

<sup>39</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, pp. 216.

<sup>40</sup> SPORT+MARKT, “El rentable negocio de la línea derechos de TV”, *Deporte y negocios*, [http://www.deporteynegocios.com/deporte/materialfree/negocios2010/derechos-tv\\_06052010.asp](http://www.deporteynegocios.com/deporte/materialfree/negocios2010/derechos-tv_06052010.asp), 20-9-2010.

<sup>41</sup> Cfr. ORTEGA, Eduardo, “Los fichajes más caros de la historia”, *Público*, <http://www.publico.es/deportes/231635/fichajes/caros/historia>, 21-5-2010.

<sup>42</sup> Cfr. ANDREFF, Wladimir, “Derechos televisivos desiguales y desequilibrio competitivo en Europa”, *La Vanguardia Dossier: El poder del fútbol*, nº 20, 2006, pp. 30-40.

Por lo tanto, se puede cuestionar si el citado círculo virtuoso sería posible en competiciones con un mercado mucho más regulado, como por ejemplo la francesa, donde el sistema que redistribuye los ingresos por la venta colectiva de los derechos televisivos de la Ligue 1 es uno de los más igualitarios. Real Madrid y FC Barcelona se han beneficiado durante años de éxitos internacionales para fidelizar aficionados en todo el mundo, sobre todo a causa del cambio de modelo de venta de derechos televisivos en la liga española, de colectivo a individual, en el año 1996. En la figura 4 se detalla la trayectoria internacional de ambos clubes desde el cambio de modelo:

**Figura 4. Títulos internacionales del Real Madrid y el FC Barcelona desde 1996**

Equipo	Champions League	Recopa de Europa	Copa Intercontinental o Mundial de Clubes	Supercopa de Europa
Real Madrid	1998, 2000, 2002	–	1998, 2002	2002
FC Barcelona	2006, 2009	1997	2009	1997, 2009

Fuente: Tesis doctoral del autor<sup>43</sup>.

No obstante, en el punto 2.2 se mostraba cómo la expansión internacional de los grandes clubes de fútbol no sólo se debe a los éxitos deportivos –desde la llegada de Peter Kenyon en 1997 hasta la actualidad, el MU ganó dos veces la Champions League, pero con diez años de diferencia (1999 y 2008)–, sino que se pueden establecer otras características estructurales y de gestión empresarial de la organización que pueden ayudar a consolidar una estructura económica de éxito a nivel internacional. Ahora, se analizan estas características en el caso de los clubes españoles objetos de estudio: Real Madrid y FC Barcelona.

### 3.2.1. Fútbol y patrocinio. Sinergias entre empresas a nivel internacional

Un estudio publicado por las empresas Sportfive y Sport+Markt explicaba que el 48% de los ejecutivos encuestados de las empresas Top-500 de

<sup>43</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, p. 19.

Francia, Alemania, Italia, España y el Reino Unido consideraba el fútbol el deporte más atractivo como soporte publicitario, por delante del golf (31%) y el baloncesto (29%)<sup>44</sup>. El fútbol ha conseguido ser el deporte global más seguido y con un mayor grado de audiencias. Por lo tanto, los clubes con más aficionados se consideran socios comerciales ideales para aquellas marcas que quieran introducirse en nuevos mercados. Real Madrid y FC Barcelona, como hizo el MU en su momento, han creado un *pool* de patrocinadores caracterizado por la presencia de este tipo de empresas multinacionales que buscan la plataforma de un club con seguidores en todo el mundo para consolidar sus negocios a nivel mundial (figura 5).

**Figura 5. Patrocinadores oficiales 2009-2010**

Real Madrid	FC Barcelona <sup>45</sup>
Bwin, Adidas, MMT Seguros, Mahou, Coca Cola, Audi, Sanitas, Solan de Cabras, Solaria y Comunidad de Madrid.	Nike, Audi, La Caixa, Turkish Airlines, TV3, Estrella Dam (Oficiales), Etisalat, Banca Mora (Regionales) y Assistència Sanitària, Betfair, Coca Cola, Font d'Or, Gas Natural y MoviStar (Proveedores oficiales).

Fuente: [www.realmadrid.com](http://www.realmadrid.com) y [www.fcbarcelona.cat](http://www.fcbarcelona.cat), 1-5-2009.

Del cuadro anterior cabe destacar dos aspectos que vislumbran la proyección internacional de ambos clubes. En primer lugar, el hecho de que el FC Barcelona tenga entre sus patrocinadores a dos empresas del Oriente Medio (Turkish Airlines y Etisalat) y, el segundo aspecto, la creciente importancia de las empresas intensivas en TIC: Bwin (Real Madrid) y Etisalat, Betfair y MoviStar (FC Barcelona).

El FC Barcelona y Etisalat reproducen la misma estrategia que usaron MU y Vodafone en 2001, ahora con un acuerdo por cuatro años y 12 millones de euros entre la empresa de telecomunicaciones de los Emiratos Árabes (con presencia en 18 países y 80 millones de clientes) y el club catalán<sup>46</sup>. Este es el acuerdo más importante de la historia del club con una empresa de este sector

<sup>44</sup> Cfr. MURRAY, Christopher y otros, "Sponsorship Set for Growth Say Top European Companies", *The Sports Market Review*, Issue 6, 2007, p. 29.

<sup>45</sup> El FC Barcelona separa a los patrocinadores de secciones (Regal, Borges, Llet Nostra y Sorli Discau) de los oficiales, mientras que el Real Madrid incluye el patrocinador del equipo de baloncesto (MMT Seguros) en la lista de oficiales.

<sup>46</sup> Cfr. ARTÚS, Josep L., "Acuerdo con Etisalat por 12 millones de €", *Mundo Deportivo*, 19-2-2009, p. 4.

y tiene dos características esenciales: en primer lugar, parte de los ingresos que vienen de Etisalat van destinados a los fines de la Fundació FC Barcelona; en segundo lugar, el club se convierte en proveedor de contenidos audiovisuales para los servicios de Etisalat. El otro gran contrato del FC Barcelona con una empresa del Oriente Medio es con Turkish Airlines, miembro de Star Alliance. La aerolínea turca lanzó en 2009 una campaña de expansión internacional bajo el eslogan *Feel like a Star* [siéntete como una estrella], que le vinculó primero con el actor Kevin Costner y, en 2010 con las estrellas del mundo del fútbol: un contrato con el FC Barcelona de 7,7 millones de euros durante dos años y medio y otro con el MU<sup>47</sup>.

El otro aspecto importante de la figura 5, y relacionado con el párrafo anterior, es la creciente importancia en el patrocinio del fútbol de las empresas intensivas en TIC. En concreto destacar un caso: la relación de beneficio muto entre empresas de juegos de azar online y el fútbol. Bwin firmó en 2007 un contrato por tres años con el Real Madrid a razón de 21 millones de euros fijos anuales y cuatro millones de euros en incentivos. De esta manera, la empresa sustituía a BenQ como patrocinador de la camiseta blanca<sup>48</sup>. El FC Barcelona, por el contrario, el 2009 cambió Bwin por Betfair como proveedor oficial del club durante dos años, el cual recibirá una cantidad variable cada temporada según el volumen de negocio que genere el club en la web de Betfair<sup>49</sup>. La relación entre el sector de los juegos de azar y las apuestas online y el fútbol puede explicarse porque mientras las organizaciones futbolísticas ingresan importantes sumas de dinero en concepto de patrocinio, las empresas patrocinadoras pueden hacer tangible su marca, que en la red no lo es, y proyectarla donde más les interesa: dentro de un terreno de juego, escenario de la incertidumbre real que luego se transfiere de forma virtual a su modelo de negocio. Y, si se tiene en cuenta el volumen de seguidores que genera el fútbol a nivel mundial, cuanto más global sea la imagen del club (léase Real Madrid o FC Barcelona), más volumen de espectadores se convertirán en clientes potenciales de estas empresas online y, por lo tanto, más tráfico se generará en sus páginas web<sup>50</sup>.

<sup>47</sup> Cfr. *Global Travel Industry News*, “Turkish Airlines signs sponsorship deals with FC Barcelona and Manchester United”, <http://www.eturbonews.com/14017/turkish-airlines-signs-sponsorship-deals-fc-barcelona-manchester>, 1-5-2009.

<sup>48</sup> Cfr. CANUT, Lluís, “De Unicef a Bwin”, *Mundo Deportivo*, 2-6-2007, p. 15.

<sup>49</sup> Cfr. *Mundo Deportivo*, “Betfair apuesta por el Barcelona”, 13-8-2009, p. 14.

<sup>50</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, p. 393.

### 3.2.2. Desembarco en el nuevo mundo: la MLS y el fútbol en el Lejano Oriente

La participación de equipos europeos en partidos amistosos en los Estados Unidos no es tan nueva como parece: ya en 1946 el Liverpool FC fue el primero que hizo tres partidos amistosos en Nueva York invitado por la American Soccer League (ASL II) y, durante los cincuenta, el Manchester United y el propio Real Madrid visitaron también el otro lado del Atlántico<sup>51</sup>. Pero, desde principios del siglo XXI, los acuerdos de colaboración que han firmado el Real Madrid y el FC Barcelona con otras organizaciones deportivas (Sports Capital Partners, el Real Madrid; NFL y MLS, el FC Barcelona) han consolidado la presencia de ambos clubes en lo que se podría denominar como nuevos mercados emergentes del fútbol mundial.

El formato de la pretemporada ha cambiado de forma radical en el nuevo siglo y las concentraciones se han complementado con las giras internacionales a zonas donde el fútbol no ha sido, históricamente, el deporte rey (los Estados Unidos y el Lejano Oriente), pero donde se concentran el mayor número de EMN dispuestas a pagar por vincularse a las marcas futbolísticas. En las figuras 6 y 7 se detallan las cifras que mueven las giras internacionales del Real Madrid y del FC Barcelona, desde 2003 a 2009, donde se observa que el mercado asiático parece estar mucho más dispuesto a pagar por invitar a estos dos equipos, que otros mercados como, por ejemplo, el de los Estados Unidos.

**Figura 6. Giras del FC Barcelona entre el verano de 2003 y el de 2009**

Pretemporada	Destino	Ingresos totales por partidos (millones de euros) <sup>52</sup>	Seguimiento medio de los partidos en los estadios
2003	EEUU (Boston, Washington y Filadelfia)	2	60.700
2004	Japón (Tokio), Corea del Sur (Seúl) y China (Shangai)	5,5	43.600
2005	Japón (Tokio)	8,5	57.500

<sup>51</sup> Cfr. MARKOVITS, Andrei S. y HELLERMAN, Steven L., *Offside. Soccer & American Exceptionalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2001, pp. 117-118.

<sup>52</sup> Fuente: Memoria anual (2003 hasta 2009). En las cuentas anuales del FC Barcelona de los años 2003, 2004 y 2005 no se imputa de forma individual los ingresos de la gira veraniega en lo relativo al importe neto de la cifra de negocio, y se une dentro del concepto amistosos.

Pretemporada	Destino	Ingresos totales por partidos (millones de euros) <sup>52</sup>	Seguimiento medio de los partidos en los estadios
2006	EEUU (Los Ángeles, Houston y Nueva York) y México (Monterrey)	3	80.000
2007	Japón (Yokohama), China (Pequín) y Hong Kong	8,7	35.300
2008	EEUU (Nueva York y Chicago)	5,2	40.000
2009	EEUU (Los Ángeles, Seattle y Miami)	5,2	90.000

Fuente: Cuadro elaborado por el autor.

**Figura 7. Giras del Real Madrid entre el verano de 2003 y el de 2009**

Pretemporada	Destino	Ingresos totales por partidos (millones de euros)	Seguimiento medio de los partidos en los estadios
2003	China (Pequín), Japón (Tokio), Hong Kong y Tailandia (Bangkok)	8 <sup>53</sup>	45.250
2004	Japón (Tokio)	14,8 <sup>54</sup>	50.600
2005	EEUU (Chicago y Los Ángeles), China (Pequín), Japón (Tokio) y Tailandia (Bangkok)	23	41.000
2006	EEUU (Utah y Seattle)	11,5 <sup>55</sup>	55.500
2007	–	–	–
2008	–	–	–
2009	EEUU (Washington) y Canadá (Toronto)	1,4	55.500

Fuente: Cuadro elaborado por el autor.

<sup>53</sup> MINDEZ, Lluís, “La ruta del oro”, *La Vanguardia*, 4-8-2003, p. 42.

<sup>54</sup> *El País*, “Los contratos millonarios de Beckham en Japón”, 26-7-2004, [http://www.elpais.com/articulo/deportes/contratos/millonarios/Beckham/Japon/elpepudep/20040726elpepudep\\_2/Tes, 20-5-2010](http://www.elpais.com/articulo/deportes/contratos/millonarios/Beckham/Japon/elpepudep/20040726elpepudep_2/Tes, 20-5-2010).

<sup>55</sup> CONTRERAS, Ester y BENEYTO, Luis, “Capelo da un giro a las giras del Madrid”, *Marca*, 8-8-2006, p. 8.

Las giras internacionales representan una fuente importante de ingresos para ambos clubes, ya que “incluyen una participación por partido, derechos televisivos, patrocinio y merchandising”<sup>56</sup>. El estudio de Lee<sup>57</sup> sobre el impacto mediático de la gira del Real Madrid en Hong Kong de agosto de 2003 –nueve años después de hacer su última gira, por Sudamérica– permite evidenciar el impacto de estos eventos: 3,24 millones de espectadores vieron el partido por televisión, en abierto y *prime time* a través de Television Broadcasting<sup>58</sup>. Dos años después, el club ingresaba 23 millones de euros por una doble gira entre EEUU y el Lejano Oriente, el máximo importe que un equipo español ha logrado por una gira de pretemporada.

El paso más importante que dio el fútbol español para afianzarse en el mercado norteamericano, aparte de las giras internacionales, fue el intento del FC Barcelona de convertirse en propietario de una franquicia de la Major League Soccer (MLS). En mayo de 2008, el FC Barcelona firmó un contrato de *partnership* para trabajar de manera estratégica con la MLS, según el cual el club catalán disputaría en EEUU seis partidos entre 2009 y 2013, tendría presencia entre los patrocinadores de la liga, podría firmar acuerdos comerciales bilaterales con empresas americanas y podría optar a una franquicia a partir de 2010. El 15 de octubre de 2008, el FC Barcelona y un grupo inversor liderado por el boliviano Marcelo Claure presentaron una oferta para convertirse en nuevos propietarios de una de las nuevas franquicias, localizada en Miami. No obstante, el crac económico americano del 2009 y la inestabilidad generada hicieron que el 3 de marzo de 2009 la MLS, el FC Barcelona y Marcelo Claure acordasen “desestimar la candidatura de Miami como nueva franquicia en procesos de expansión de la MLS”<sup>59</sup>.

Aunque la franquicia del FC Barcelona en Miami fue el proyecto más avanzado hasta el momento para que un club español entrase a competir en el sistema de competiciones cerrado americano, en 2006 el Real Madrid firmó un precontrato con la NBA para adquirir una de las cuatro franquicias europeas que la liga americana planifica en el viejo continente<sup>60</sup> y cuatro años atrás, el FC Barcelona fue el primer club de fútbol vinculado con la National

<sup>56</sup> FC BARCELONA, *Memoria anual*, FC Barcelona, Barcelona, 2003, p. 44.

<sup>57</sup> Cfr. LEE, Francis L.F., “Spectacle and Fandom: Media Discourse in Two Soccer Events in Hong Kong”, *Sociology of Sport Journal*, n.º 22, 2005, pp. 194-213.

<sup>58</sup> Cfr. LEE, Francis L.F., *op. cit.*, pp. 194-195.

<sup>59</sup> FC BARCELONA, “Assumpte: El Barça desestima la candidatura de la MLS a Miami”, nota informativa, 3-3-2006.

<sup>60</sup> Cfr. ZÁRATE, Óscar, “Motín contra Calderón”, *Mundo Deportivo*, 12-12-2006, p. 17.

Football League (NFL) americana, ya que absorbió como sección del club a los Barcelona Dragons<sup>61</sup>.

### 3.2.3. Los clubes de fútbol como “fábricas de contenidos”

Los ejemplos del FC Barcelona y el Real Madrid son ideales para introducir la idea de que las organizaciones comerciales deportivas y las empresas de comunicación han creído en los productos y servicios TIC para internacionalizar sus negocios<sup>62</sup>. Un ejemplo reciente se puede encontrar en los acuerdos firmados por el FC Barcelona y los grupos mediáticos Media Corp, NASPERS y LinkDotNet, entre los años 2006 y 2008, empresas que confían en la gestión de las versiones de la web del FC Barcelona en coreano, chino y árabe una parte de su negocio en internet<sup>63</sup>. El FC Barcelona es el único club de fútbol que tiene siete versiones lingüísticas de su web: catalán, español, inglés, chino, japonés, coreano y árabe.

Los acuerdos de intercambio de contenidos entre los clubes de fútbol y las empresas de comunicación son el tercer punto clave para poder entender el rol de estas organizaciones deportivas dentro del sector del entretenimiento. Diversos autores, como Boyle y Haynes<sup>64</sup>, Ginesta<sup>65</sup> o Moragas, Kennet y Ginesta<sup>66</sup>, han estudiado cómo han evolucionado los departamentos de comunicación de las organizaciones deportivas, en concreto de las futbolísticas: de los tradicionales gabinetes de prensa a lo que se podría denominar clubes multimedia. En 2008, todos los clubes españoles que habían participado en la Champions League desde 2004 (Real Madrid, FC Barcelona, Valencia CF, Sevilla FC, Villarreal CF, RC Deportivo, Real Betis y CA Osasuna) disponían de su plataforma web, seis de ellos (Real Madrid, FC Barcelona, Sevilla FC, Real Betis, Villarreal CF y RC Deportivo) tenían servicios de televisión al margen de los contenidos audiovisuales que colgaban de la web, cinco habían desarrollado emisoras de radio (Real Madrid, FC Barcelona, Sevilla FC, Real

<sup>61</sup> Cfr. *Mundo Deportivo*, “El Barça entra por la puerta grande en EEUU”, 1-2-2002, p. 16.

<sup>62</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, p. 411.

<sup>63</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, p. 412.

<sup>64</sup> Cfr. BOYLE, Raymond y HAYNES, Richard, “New Media Sport”, en BERNSTEIN, Alina y BLAIN, Neil, *Sport, Media and Culture. Global and Local Dimensions*, Frank Cass, London, 2003, pp. 95-115.

<sup>65</sup> Cfr. GINESTA, Xavier, *op. cit.*, pp. 395-404.

<sup>66</sup> Cfr. MORAGAS, Miquel de, KENNET, Christopher y GINESTA, Xavier, *op. cit.*, en prensa.

Betis y RC Deportivo) y solo cuatro tenían servicios SMS (Real Madrid, FC Barcelona, Valencia CF y Sevilla FC).

El hecho diferencial, por lo tanto, no está en la estructura de los medios que dependen de forma directa del club, que ya están muy diversificados, sino en la capacidad del club para comercializar a nivel internacional los contenidos que producen estos medios. Es decir, por configurarse como “fábrica de contenidos”<sup>67</sup>. De los clubes citados, sólo el Real Madrid y el FC Barcelona habían desarrollado al final de la temporada 2007-2008 un programa de comercialización internacional de estos contenidos. Igual que Internet, la televisión por satélite ha permitido a ambos clubes llegar a audiencias globales: Real Madrid TV forma parte de la oferta de canales de las principales plataformas de pago en más de 20 países y es el único canal de un club español que se puede ver en abierto vía satélite<sup>68</sup>. Además, a través de la alianza con Sports Capital Partners distribuye los contenidos de Real Madrid TV en los Estados Unidos<sup>69</sup>.

El FC Barcelona creó en 2007 su área de comunicación internacional, encargada de proyectar la información del club hacia el exterior y ser proactiva con los medios de comunicación de los mercados donde el club quiere tener presencia: sobre todo, EEUU y Asia. Esta área es la encargada de comercializar los contenidos de Barça TV –canal propio del club disponible por satélite, cable y TDT– a nivel internacional: durante la temporada 2008-2009, 144 países (a través de 33 operadores diferentes) recibían con periodicidad semanal seis horas de programación oficial. La figura 2 de este artículo ejemplifica las vinculaciones entre esta área de comunicación internacional del club y el mercado global: por ejemplo, News Corporation tiene la exclusividad de los contenidos de Barça TV en Australia (Fox Sports), Islandia (368), los Estados Unidos (Schramm) y el Brasil (Sky Brasil).

Para dar por acabado este apartado, hay que destacar la importancia que ambos clubes tienen a la hora de crear contenidos vinculados con el sector TIC: videojuegos y contenidos móviles. El Real Madrid firmó en junio de 2006 un acuerdo con la compañía Virgin Play “mediante el cual ésta adquiere los derechos exclusivos para publicar y editar en todo el mundo los videojuegos oficiales del club”<sup>70</sup>. De este acuerdo nace el juego *Real Life*, en 2008. Por

<sup>67</sup> FRIEROS, Toni, “La entrevista: Vicent Sanchís, director de Barça TV. ‘El FC Barcelona es una fábrica brutal de generar contenidos’”, *Sport*, 19-2-2009, p. 16.

<sup>68</sup> Cfr. REAL MADRID, *Anuario Real Madrid 2005/2006*, Real Madrid, Madrid, 2006, p. 108.

<sup>69</sup> Cfr. REAL MADRID, *Memoria anual 2006-07*, Real Madrid, Madrid, 2007, p. 85.

<sup>70</sup> REAL MADRID, *op. cit.*, p. 206.

su parte, el FC Barcelona es el primer club de fútbol del mundo que dispone de un club virtual *online* (Barça Club House) integrado dentro del juego *Empire of Sports*, una *joint venture* entre la multinacional del marketing deportivo Infront Sports & Media y la empresa de videojuegos F4<sup>71</sup>. En lo que se refiere a la expansión internacional de contenidos móviles, ambos clubes tienen acuerdos con operadoras árabes para la comercialización de su marca en Oriente Medio: Saudi Telecom (Real Madrid) y Etisalat (FC Barcelona).

### 3.2.4. Las fundaciones y la expansión internacional de los valores corporativos

El proceso de expansión internacional de las marcas FC Barcelona y Real Madrid ha tenido dos aliados esenciales, sus dos fundaciones, creadas el 1994 y 1996, como vehiculadoras de sus proyectos de Responsabilidad Social Corporativa (RSC)<sup>72</sup>. Entre las acciones de estas fundaciones, tanto la Fundación Real Madrid como la Fundació FC Barcelona tienen un programa de cooperación internacional y, en este sentido, se puede cuestionar qué importancia tiene este programa a la hora de proyectar la imagen del club en todo el mundo. Son de especial importancia los acuerdos de la Fundació FC Barcelona con las Naciones Unidas en el 2006 (UNICEF, UNESCO y ACNUR), que han institucionalizado el patrocinio solidario en el sector futbolístico. El FC Barcelona aporta 1,5 millones anuales durante cinco años a UNICEF por luchar contra el VIH/sida<sup>73</sup>.

No obstante, la característica principal de los programas de cooperación internacional de ambos clubes ha sido la puesta en marcha de escuelas de fútbol de formación integral, sobre todo, en Latinoamérica o África. El Real Madrid ha creado las Escuelas Deportivas de Integración Social (10), que en la actualidad se encuentran ubicadas en Argentina, Colombia, Chile, El Salvador, Panamá, Uruguay, Marruecos, Sierra Leona, Israel y Palestina. El FC Barcelona ha creado la red de doce centros XICS (Xarxa Internacional de Centres Solidaris) repartidos entre Senegal, Mali, Burkina Faso, Marruecos, Ecuador, Brasil, India, México, Malawi y Cataluña (Santa Coloma de

<sup>71</sup> Cfr. FC BARCELONA, "Assumpte: El FC Barcelona obre un club virtual integrat a dins del joc 'online' Empire of Sports", nota informativa, 26-5-2009.

<sup>72</sup> Cfr. ARÉVALO, Marta, *Las fundaciones deportivas españolas*, tesis doctoral, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, 2006.

<sup>73</sup> Cfr. GINESTA, Xavier y ORDEIX, Enric, "Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa", comunicación en *Congreso AE-IC 2010 Málaga*, Universidad de Málaga, Málaga, 3, 4 y 5 de febrero de 2010.

Gramanet y el barrio del Carmel en Barcelona)<sup>74</sup>. Si bien estas iniciativas no tienen como objetivo principal buscar nuevos talentos para exportar al fútbol europeo, si que la presencia de estos centros en el territorio permite que los más jóvenes se vinculen con los valores del club y, sobre todo, si los clubes utilizan las fundaciones privadas de sus futbolistas como socios locales: este es el caso del FC Barcelona con las fundaciones de los deportistas Rafael Márquez y José Edmilson, en México y Brasil<sup>75</sup>.

#### 4. Conclusiones

El análisis de la estrategia de internacionalización del Real Madrid y el FC Barcelona permite observar cómo estos dos clubes se han convertido en actores esenciales dentro del que se ha denominado el complejo mediático y deportivo global. Ambos clubes tomaron ejemplo del Manchester United y, al final, las dos organizaciones han conseguido establecer un proceso de *bridging* con otras organizaciones del entorno con el objetivo de aumentar su presencia internacional aprovechando las relaciones de “simbiosis y parasitismo”<sup>76</sup> necesarias entre empresas del sector del ocio a la hora de desarrollar nuevos productos y conseguir beneficios mutuos.

Si bien la estructura empresarial de estas organizaciones es complicada de asimilar a las características de la EMN clásica, que se han descrito en el punto 2, la misión empresarial sí que es la misma (el incremento de los ingresos por comercialización de determinados productos culturales) y, en consecuencia, los clubes analizados han establecido su propia estrategia comercial para competir y colaborar con las EMN del sector. Es ejemplificadora la estrecha vinculación entre el FC Barcelona y News Corporation a la hora de comercializar contenidos de Barça TV y la del Real Madrid con Virgin a la hora de promocionar sus videojuegos. Incluso, si se tiene en cuenta que una EMN tiene como característica esencial la dispersión de unidades de producción y/o comercialización en varios países<sup>77</sup>, el intento de entrar a la MLS del FC Barcelona o el preacuerdo con la NBA del Real Madrid podrían considerarse otras características que asimilarían estos clubes a la estructura de la EMN.

<sup>74</sup> Cfr. GINESTA, Xavier y ORDEIX, Enric, “Fundaciones y deporte...”, *op. cit.* pp. 1-15.

<sup>75</sup> Cfr. GINESTA, Xavier y ORDEIX, Enric, “Fundaciones y deporte...”, *op. cit.*, p. 13.

<sup>76</sup> HELLAND, Knut, *op. cit.*, p. 107.

<sup>77</sup> NIETO, Ana y LLAMAZARES, Olegario, *op. cit.*, p. 235.

Por lo tanto, se puede concluir que estos clubes conforman un nuevo modelo de multinacionales del ocio, porque, al margen del espectáculo futbolístico (exportado y mediatizado a nivel mundial), estas organizaciones estructuran una oferta de productos complementarios a este espectáculo (también productos comunicativos) que son lanzados a un mercado internacional y permiten a los fans mostrar la pasión por sus colores en todos los ámbitos de la vida cotidiana. Todo indica que el próximo paso será el de crear parques temáticos o “ciudades de los socios”<sup>78</sup> —como diseñaba la junta directiva de Joan Laporta en Viladecans (Barcelona)— similares a la estructura de los parques Disney. Por el momento está en fase exploratoria, pero en caso de convertirse en realidad la asimilación entre clubes i EMN del ocio ya sería total.

<sup>78</sup> ANDREU, Toni, “El Barça, como Disney”, *Sport*, [http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=692801&idseccio\\_PK=803](http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=692801&idseccio_PK=803), 22-6-2010.

*Bibliografía citada*

- ANDREFF, Wladimir, “Derechos televisivos desiguales y desequilibrio competitivo en Europa”, *La Vanguardia Dossier: El poder del fútbol*, nº 20, 2006, pp. 30-40.
- ANDREU, Toni, “El Barça, como Disney”, *Sport*, 5-3-2010, [http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio\\_PK=44&idioma=CAS&idnoticia\\_PK=692801&idseccio\\_PK=803](http://www.sport.es/default.asp?idpublicacio_PK=44&idioma=CAS&idnoticia_PK=692801&idseccio_PK=803), 22 de junio 2010.
- ARÉVALO, Marta, *Las fundaciones deportivas españolas*, tesis doctoral, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares, 2006.
- ARTÚS, Josep L., “Acuerdo con Etisalat por 12 millones de ”, *Mundo Deportivo*, 19-2-2009, p. 4.
- BARAJAS, Ángel, *El valor económico del fútbol. Radiografía financiera del fútbol español*, Eunsa, Pamplona, 2005.
- BOSCÁ, José E., LIERN, Vicente y otros, “The Spanish Football Crisis”, *European Sport Management Quarterly*, vol. 8, nº 2, 2008, pp. 165-177.
- BOYLE, Raymond y HAYNES, Richard, “New Media Sport”, en BERNSTEIN, Alina y BLAIN, Neil, *Sport, Media and Culture. Global and Local Dimensions*, Frank Cass, London, 2003, pp. 95-115.
- CANUT, Lluís, “De Unicef a Bwin”, *Mundo Deportivo*, 2-6-2007, p. 15.
- CASTELLS, Manuel, *Comunicación y poder*, Alianza Editorial, Madrid, 2009.
- COLMENA, Dani, “Entrevista a José M. Gay. ‘El soci hauria de pagar més’”, *El 9 Esportiu*, 7-6-2010, p. 8.
- CONTRERAS, Ester y BENEYTO, Luis, “Capelo da un giro a las giras del Madrid”, *Marca*, 8-8-2006, p. 8.
- El País*, “Los contratos millonarios de Beckham en Japón”, 26-7-2004, [http://www.elpais.com/articulo/deportes/contratos/millonarios/Beckham/Japon/elpepudep/20040726elpepudep\\_2/](http://www.elpais.com/articulo/deportes/contratos/millonarios/Beckham/Japon/elpepudep/20040726elpepudep_2/) Tes, 20 de mayo de 2010.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2003.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2004.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2005.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2006.
- FC BARCELONA, “Assumpte: El Barça desestima la candidatura de la MLS a Miami”, nota informativa, 3-3-2006.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2007.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2008.
- FC BARCELONA, *Memoria annual*, Barcelona, FC Barcelona, 2009.
- FC BARCELONA, “Assumpte: El FC Barcelona obre un club virtual integrat a dins del joc ‘online’ Empire of Sports”, Nota informativa, 26-5-2009.
- FCbusiness*, “El Barça, líder absolut en popularitat”, nº 2, 2008, p. 1.
- Fortune*, “Global 500. Our annual ranking of the world’s largest corporations 2009. Entertainment”, <http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2009/industries/145/index.html>, 12-4-2010.
- FRIEROS, Toni, “La entrevista: Vicent Sanchís, director de Barça TV. ‘El FC Barcelona es una fábrica brutal de generar contenidos’”, *Sport*, 19-2-2009, p. 16.

- GINESTA, Xavier, *Les TIC i l'esport. Una anàlisi de la primera divisió espanyola de futbol* (2006-2008), tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, Bellaterra, 2009. Disponible en: [www.tdx.cat](http://www.tdx.cat), 24-11-2010.
- GINESTA, Xavier y ORDEIX, Enric, "Fundaciones y deporte: cómo el fútbol profesional catalán comunica su Responsabilidad Social Corporativa", comunicación en *Congreso AE-IC 2010 Málaga*, Universidad de Málaga, Málaga, 3, 4 y 5 de febrero de 2010.
- Global Travel Industry News*, "Turkish Airlines signs sponsorship deals with FC Barcelona and Manchester United", <http://www.eturbonews.com/14017/turkish-airlines-signs-sponsorship-deals-fc-barcelona-manchester>, 1-5-2009.
- HELLAND, Knut, "Changing Sport, Changing Media. Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights", *Nordicom Review*, Jubilee Issue 2007, 2007 pp. 105-119.
- INKPEN, Andrew C., "Strategic Alliances", en HITT, Michael A., FREEMAN, R. Edward y HARRISON, Jeffrey, S. (eds.), *Handbook of Strategic Management*, Blackwell Publishing, Oxford, 2001. pp. 409-432.
- KASE, Kimio, y otros, "Real Madrid CF-FC Barcelona: Analisis de las estrategias económica y deportiva del período 2000-2006", junio 2006, <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-06-12.pdf>, 12 de abril 2010.
- LAW, Alan, HARVEY, Jean y KEMP, Stuart, "The Global Sport Mass Media Oligopoly", *International Review for the Sociology of Sport*, vol. 37/(3-4), 2002, pp. 279-302.
- LEE, Francis L.F., "Spectacle and Fandom: Media Discourse in Two Soccer Events in Hong Kong", *Sociology of Sport Journal*, n° 22, 2005, pp. 194-213.
- MAGUIRE, Joseph, *Global Sport*, Polity Press, Cambridge, 1999.
- MARKOVITS, Andrei S. y HELLERMAN, Steven L., *Offside. Soccer & American Exceptionalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2001.
- MINDEZ, Lluís, "La ruta del oro", *La Vanguardia*, 4-8-2003, p. 42.
- MORAGAS, Miquel de, KENNET, Christopher y GINESTA, Xavier, "Football and the Media in Europe. A New Sport Paradigm for the Global Era", en HOLT, Richard, TOMLINSON, Alan y YOUNG, Christopher (eds.), *Sport and the Transformation of Modern Europe: States, Media and Markets 1950-2010*, CRESC Series, Routledge, Oxford. En prensa.
- Mundo Deportivo*, "El Barça entra por la puerta grande en EEUU", 1-2-2002, p. 16.
- Mundo Deportivo*, "Betfair apuesta por el Barcelona", 13-8-2009, p. 14.
- MURRAY, Christopher, y otros, "Sponsorship Set for Growth Say Top European Companies", *The Sports Market Review*, Issue 6, 2007, p. 29-30.
- NEWS CORPORATION, *Annual Report 2009*, News Corporation, New York, 2009.
- NIETO, Ana y LLAMAZARES, Olegario, *Marketing internacional*, Pirámide, Madrid, 1995.
- ORTEGA, Eduardo, "Los fichajes más caros de la historia", *Público*, 11-6-2009, <http://www.publico.es/deportes/231635/fichajes/caros/historia>, 21 de mayo 2010.
- REAL MADRID, *Anuario Real Madrid 2005/2006*, Real Madrid, Madrid, 2006.
- REAL MADRID, *Memoria anual 2006-07*, Real Madrid, Madrid, 2007.
- ROSAAEN, Kristen y AMIS, John, "From the Busby Babes to the Theatre of Dreams: image, reputation and the rise of Manchester United", en ANDREWS, David L. (ed.), *Manchester United. A thematic Study*, Routledge, Abingdon, 2004, p. 43-63.
- ROWE, David, *Sport, Culture and the Media. The Untruly Trinity*, Open University Free Press, Buckingham, 1999.

- SÁNCHEZ, Joan-Eugeni, “El poder de las empresas multinacionales”, *Scripta Nova*, vol. XII, nº 270 (8), 1-8-2008, <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-270/sn-270-8.htm>, 12 de abril 2010.
- SORIANO, Ferran, *La pilota no entra per atzar*, Ara llibres, Badalona, 2009.
- SPORT+MARKT, “El rentable negocio de la línea derechos de TV”, *Deporte y negocios*, 6-10-2010, [http://www.deporteynegocios.com/deporte/materialfree/negocios2010/derechos-tv\\_06052010.asp](http://www.deporteynegocios.com/deporte/materialfree/negocios2010/derechos-tv_06052010.asp), 20 de septiembre 2010.
- WILLIAMS, John, “The Local and the Global in English Soccer and the Rise of Satellite Television”, *Sociology of Sports Journal*, vol. 11, 1994, p. 376-397.
- ZÁRATE, Óscar, “Motín contra Calderón”, *Mundo Deportivo*, 12-12-2006, p 17.