

Deporte, medios de comunicación y afición. Nuevos paradigmas y relaciones

XAVIER GINESTA PORTET*

RESUMEN

Este artículo explora las relaciones entre la industria del deporte y la de la comunicación en un tiempo de incertidumbre y conceptualiza el complejo mediático y deportivo global en el marco del proceso de *disneyización*. Sigue una metodología cualitativa con datos hemerográficos y entrevistas en profundidad a representantes de la industria. Concluye que la industria de los medios y el deporte está evolucionando, enfocándose en la creación de contenidos, el control de la tecnología y el fortalecimiento de las comunidades virtuales para incrementar el valor de las marcas y desarrollar nuevas estrategias para monetizar la participación de los *fans*.

1. INTRODUCCIÓN

Creación de contenidos, innovación tecnológica, gestión global de las marcas y comunidad. Con estos cuatro conceptos se podría enmarcar el contexto en que se mueve la actual industria del deporte y su interrelación con la industria de comunicación. O lo que es lo mismo, de esta manera se podría resumir el campo de juego de los actores participantes del teorizado “complejo mediático y deportivo glo-

bal” (Maguire, 1999; Rowe, 2003). Estas cuatro ideas son esenciales para situar al binomio deporte-medios de comunicación como clave para comprender las redes de intereses de la actual sociedad *disneyizada* (Bryman, 1999), que a su vez es una manera de entenderla como “glocal” (global y local).

El texto que sigue traza, en primer lugar, un recorrido histórico para comprender el proceso de globalización de la industria del deporte, analizando su *deportivización* (Elias y Dunning, 1986; Maguire, 1999; Dunning, 2010). A continuación, actualiza el concepto de *disneyización* (Iger, 2019; Ginesta, 2021) y, por último, examina el contexto en el que interactúan y se relacionan los actores del ámbito deportivo y de la industria de la comunicación.

Para ello, en este artículo se presenta una revisión documental, teórica, hemerográfica y algunas entrevistas a representantes de ambas industrias, realizadas específicamente para la ocasión: Ferran Soriano, CEO del City Football Group; Joan Bonareu, responsable de derechos audiovisuales de Mediapro; Ramon Besa, cronista deportivo de *El País*; Jordi Sunyer, narrador de 3Cat¹; Manel Arroyo, director general de

* Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya (xavier.ginesta@uvic.cat).

¹ El autor quiere agradecer la lectura atenta de este artículo por parte del periodista Jordi Sunyer, que ha contribuido a mejorar las reflexiones que se exponen.

Dorna Sports (1994-2022) y vicepresidente de Marketing y Comercial del FC Barcelona (2014-2018); y David Xirau, director general de Media-pro Xperiences.

2. LAS FASES DEL PROCESO DE DEPORTIVIZACIÓN

El proceso de globalización se podría definir como la universalización de lo particular y la particularización de lo universal (Robertson, 1992). Esta perspectiva multidimensional y diacrónica ofrece un marco integral para analizar el deporte y su relación con los medios de comunicación en el contexto globalizado. No obstante, para una mejor contextualización, primero es necesario vincular el proceso de *deportivización* –la transformación de antiguos pasatiempos en deportes y, posteriormente, su exportación a escala global– con el proceso de globalización dentro de un mismo marco conceptual.

El sociólogo Roland Robertson (1992: 58-59) identifica cinco fases del proceso de globalización: la fase gremial de globalización incipiente durante el siglo XIX, la fase de despegue, la fase de lucha por la hegemonía y la fase de incertidumbre. Teoriza un modelo de estudio empírico de la globalización que debe tener en cuenta las relaciones entre cuatro componentes esenciales: las sociedades nacionales, los individuos, las relaciones internacionales y la condición humana (Robertson, 1992: 26-27). Posteriormente, partiendo del análisis que hace Robertson sobre la globalización y siguiendo la teoría *eliasiana* (Elias y Dunning, 1986), Joseph Maguire (1999) plantea cinco fases del proceso de deportivización como claves para comprender la actual configuración de la industria del deporte y su proceso de *comodificación* (la transformación del deporte en una *commodity*, un producto comercializable).

El proceso de *deportivización* empieza a mediados del siglo XV y está ligado al proceso de parlamentarización de las sociedades: a medida que las clases acomodadas adoptaron hábitos menos violentos en relación con la manera de hacer política, también desarrollaron maneras más civilizadas de divertirse (Elias y Dunning, 1986; Guttman, 1986;

Dunning, 2010). No obstante, el nacimiento del deporte como fenómeno social se ha de situar en el siglo XIX, vinculado al desarrollo de la sociedad capitalista y la burguesía como clase social dominante (Santacana y Pujadas, 2006; James, 2019). En este contexto –cuando a partir de 1833 y debido a necesidades económicas y militares cuajará la prensa de masas–, la clase obrera comenzó a conquistar espacios de ocio, creando un ambiente aún más propicio para la popularización del deporte. En paralelo, la emergencia de las primeras agencias de noticias, como Havas (1835), Wolf (1849), Associated Press (1848) y Reuters (1851), así como el invento del telégrafo y el trazado de las redes de cable submarino, marcaron el camino hacia un incipiente sistema global de comunicaciones.

En la tercera fase del proceso de *deportivización* (1870-1920), algunos deportes de origen británico (por ejemplo, tenis o fútbol) se difundieron a escala continental y por todo el Imperio Británico, exportando también su idea del *fair play*. Es a partir de 1870 cuando Lanfranchi *et al.* (2004: 21-34) sitúan “la popularización del fútbol”, identificando tres causas fundamentales: las actividades de promoción promocionadas por la Football Association (FA) inglesa, creada en 1863; el hecho de que el fútbol no requiera tanto contacto entre los jugadores como el rugby; y la introducción del factor competitivo, con la primera FA Challenge Cup Competition en la temporada 1871-1872. Desde entonces, la evolución de la estructura competitiva del fútbol siguió indiscutiblemente una lógica capitalista: más competiciones con el objetivo de obtener más ingresos (Badia, 2022).

En este contexto, expone Hobsbawm (1983: 300), la popularización del deporte ofreció nuevas expresiones para el nacionalismo (como la creación de federaciones internacionales y el Comité Olímpico Internacional), al tiempo que se produjo una progresiva separación entre los que tienen cualidades para practicar el deporte (dentro del terreno de juego) y los que lo disfrutaban (en las gradas). Se consolidó así la separación entre deportista y espectador: a partir de esta diferenciación, quien paga para asistir a un evento deportivo se convierte en parte indisociable del espectáculo y del negocio (Friedman, 2023).

Entre los años veinte y sesenta del siglo pasado se entra en una cuarta etapa del pro-

ceso de *deportivización* (Maguire, 1999). A medida que avanzaba el siglo XX la hegemonía británica se diluía por la consolidación de la potencia norteamericana (Segura, 2024), que desde el final de la II Guerra Mundial también lideraba el negocio del nuevo medio televisivo y afianzaba la política del libre flujo de información (*free-flow*) como base de los intercambios culturales. Sin menospreciar la lucha existente por la hegemonía política, económica y cultural de la Guerra Fría, a lo largo del siglo XX la idiosincrasia norteamericana será la que acabará imponiéndose en las formas de organización del negocio del deporte, así como en sus sistemas de gobernanza (Jedlicka, 2018; Chatzigianni, 2018). A partir de los años veinte, las potencias occidentales empezaron a intervenir las organizaciones deportivas internacionales, regularon los flujos de capital generados por los acontecimientos deportivos internacionales y casi monopolizaron la simbología ideológica derivada de tales acontecimientos.

No obstante, a partir de 1970 se empieza a cuestionar la hegemonía que ejercía Occidente en el control del deporte global (Maguire, 1999: 86). Las resistencias surgieron de distintos frentes: las rivalidades entre potencias capitalistas y comunistas hasta 1989, que trasladan al deporte las rivalidades político-sociales; la lucha de las mujeres por conseguir la equidad en el mundo del deporte, plasmada en 1994 en la Declaración de Brighton sobre la Mujer y el Deporte; y por último, de la sucesiva aparición como nuevas potencias deportivas –por ejemplo, en el atletismo, con los mediodfondistas y fondistas del África del Este– de algunos países que, hasta hacía pocos años, habían sido colonias (Lucía y Esteve, 1999).

En lo económico y, por consiguiente, en los mercados de medios de comunicación, las victorias de Ronald Reagan y Margaret Thatcher en Estados Unidos y Reino Unido, respectivamente, consolidaron a partir de 1980 una “revolución conservadora” (Segura, 2024) también calificada de neoliberal. En mercados que experimentaron importantes procesos de desregulación, se consolidó el “sistema de medios globales” (Herman y McChesney, 1999: 89), definido como la reorganización de la industria de los medios de comunicación a nivel mundial con grandes corporaciones internacionales integradas verticalmente y con intereses diversificados en múltiples mercados. Son ejemplo de

este proceso compañías como The Walt Disney Company o News Corporation que, con el objetivo de maximizar sus beneficios, combinaron la integración horizontal (concentración de actividades de un mismo sector), la vertical (concentración de actividades complementarias en el proceso de producción), la aglomeración y los efectos de la globalización. En el mismo escenario que habitan los medios globales es donde se integran, definitivamente, la industria de los medios de comunicación y la del deporte para confluir en el gran mercado del entretenimiento. El deporte, por su valor simbólico y consumo emocional entre los públicos, se convertirá en un producto *premium* para la industria de la comunicación. Será, para los medios globales, el producto *driver*: el producto tractor de estrategias de negocio para abrir nuevos mercados y fidelizar a los existentes (Ginesta, 2022).

Así pues, a partir de la segunda mitad del siglo XX, empezó a consolidarse lo que, con diversos matices, algunos autores (Maguire, 1999; Rowe, 2003, 2004; Helland, 2007) denominan “el complejo mediático, deportivo y cultural global”. Se podría definir como el resultado de las interacciones que se producen entre la industria de los medios de comunicación, del entretenimiento y la industria del deporte para conseguir una relación de simbiosis que beneficie el desarrollo de las tres actividades. David Rowe (2006: 3) también define este entramado como “una combinación de organizaciones, procesos, textos y productos que forman la cultura del deporte moderno y lo establecen como una institución sociocultural conectada de cerca con la política y el día a día”. Este es el momento en que se puede considerar que los procesos de configuración de los medios globales y la globalización del deporte han llegado a confluir en un mismo sistema donde actores mediáticos y deportivos se benefician mutuamente de su actividad. A partir de 1995, esta dinámica se potencia gracias a la integración definitiva de la industria de la comunicación, la informática y las telecomunicaciones: la revolución digital (Moragas, 2022).

3. EL DEPORTE EN LA SOCIEDAD DISNEYIZADA

Si al período del proceso de *deportivización* que va de 1970 a los años 2000 el soció-

logo Josep Maguire lo califica de tiempo de “incertidumbre”, en 1999 el sociólogo Alan Bryman publica un texto en la *Sociological Review* en el que hace una radiografía casi perfecta de la sociedad del siglo XXI. En su artículo plantea un concepto que tiene un impacto muy significativo en la manera en que pasa a entenderse la integración definitiva entre la industria del deporte, la de los medios de comunicación y la del entretenimiento. Bryman (1999, 2004) introduce el concepto de la *disneyización* de la sociedad. Esta *disneyización* cuestiona la transformación de la práctica deportiva en un entretenimiento más del conjunto de ofertas que un aficionado al deporte encuentra cuando se acerca al estadio, al pabellón o, incluso, consume el deporte a través de medios de comunicación o nuevas plataformas. No obstante, en 1999, el concepto no era nuevo. En el ámbito periodístico, Brendan Gill empleó el término en 1991 en un artículo de la revista *The New Yorker* y en 1997 Warren Bates lo hace en *Las Vegas Review-Journal*.

Bryman (2004) identifica cuatro dimensiones básicas del proceso de *disneyización* de la sociedad: la tematización de la experiencia de consumo, que relativiza la objetiva calidad del producto o servicio por parte del cliente y crea nuevas narrativas que permiten su diferenciación; la hibridación de los espacios de consumo, diluidos en diversos entornos que conducen a la ciudadanía a una intensificación del gasto, incluso de forma compulsiva; el auge del *merchandising*, entendido como un mecanismo para aprovechar valores y usos adicionales de las imágenes previamente conocidas; y, finalmente, la teatralización del trabajo o “el trabajo emocional” como base para tratar a los clientes.

Veinte años después, parece necesario revisar este concepto aprovechando los cambios que se han producido en una industria de consumo tan emocional y económicamente tan relevante como es la del deporte. Algunos factores así lo exigen. En primer lugar, Bryman planteó este concepto en un momento en que el despliegue de Internet aún no había mostrado todas sus potencialidades y, sobre todo, todavía quedaban años para que se popularizara Facebook (nacido también en 2004) y otras las redes sociales (Twitter/X, Instagram, TikTok o Snapchat). La potencia del entorno digital ha revolucionado definitivamente todas las industrias, también la del deporte, lo que hace

necesario revisar muchos de los supuestos anteriores. “Los *smartphones* han cambiado nuestros patrones de consumo”, concluye Manel Arroyo, que fue director general de Dorna Sports, propietaria del campeonato del mundo de Moto GP.

En segundo lugar, algo esencial para las organizaciones deportivas que ya se empezó a poner de manifiesto durante la primera década del siglo XXI (Ginesta, 2022) y que finalmente ha pasado a formar parte de su *core business* es que los medios de comunicación propios, o corporativos, las convierten en creadoras de contenido. Además, ha aparecido un nuevo socio como son las operadoras *over-the-top* (OTT) –plataformas como Amazon Prime Video, Netflix, HBO, Disney+, Dazn o Apple TV– que también han contribuido la creación de nuevos contenidos de entretenimiento, muchas veces, en coproducción con estas organizaciones deportivas.

Por último, existe una derivada histórica a considerar. La teoría de la *disneyización* de la sociedad se planteó durante los últimos años de Michael Eisner como CEO de The Walt Disney Company, un período marcado por tensiones internas dentro de la organización. Sin embargo, esta teoría no tiene en cuenta las aportaciones de quien lo sustituyó, Robert A. Iger, quien, durante su doble mandato (2005-2020 y a partir de 2022), fue el principal artífice de la adaptación de este *holding* a los desafíos contemporáneos, logrando posicionarlo al frente de su sector y revolucionando su modelo de gestión.

4. ROBERT A. IGER Y “SU” DISNEY: CONTENIDOS, TECNOLOGÍA Y MARCA

Mientras el Manchester United comenzaba el proceso de internacionalización de su marca, liderado en los despachos por su director ejecutivo Peter Kenyon, Florentino Pérez y Joan Laporta empezaban sus mandatos en el Real Madrid (2000) y el FC Barcelona (2003) fijándose en cómo los *red devils* revolucionaban el *marketing* del fútbol. En esos mismos años, el veterano Michael Eisner vivía sus últimos años al frente de uno de los mayores conglomerados de entretenimiento del mundo, Disney.

La crisis turística derivada de los ataques a las Torres Gemelas de septiembre de 2001, el fracaso de las últimas producciones de animación y un modelo de gestión demasiado centralizado debilitaron la confianza del consejo de administración en Michael Eisner. Finalmente, y tras una rescisión de contrato accidentada, en 2005 su segundo al mando, Robert Bob Iger, se convirtió en el sexto CEO de The Walt Disney Company.

Parafraseando a Iger (2019), Michael Eisner había “refundado” y modernizado Disney. Cuando tomó posesión como CEO, en 1984, Eisner se encontró con una empresa que no había superado todavía la muerte del fundador, el emprendedor y enigmático Walt Disney, en 1966. Su división cinematográfica vivía momentos de poca popularidad y, de hecho, los parques temáticos de Disneyland y Walt Disney World representaban tres cuartas partes de los ingresos de la compañía, que entre 1982 y 1984 habían caído un 25 por ciento. En consecuencia, Eisner tuvo que liderar el proceso de internacionalización del grupo y su diversificación horizontal. Intentó maximizar la monetización de los parques temáticos, abrió nuevos espacios (Hollywood Studios y Euro Disney) y más hoteles vinculados a ellos, impulsó el negocio multimillonario de la venta de las películas Disney en formato VHS, fundó una franquicia de la NHL en Anaheim (The Mighty Ducks) y, finalmente, en 1995 compró Capital Cities/ABC. Esta operación incorporó a Disney la cadena de televisión ABC y, sobre todo, integró en el grupo a los cien millones de suscriptores del canal de deportes ESPN. Con esa compra, Disney ganó suficiente volumen de negocio para afrontar su futuro en solitario.

Con posterioridad, Bob Iger —que empezó en ABC en 1974 y llegó a su cúpula directiva— lideró la adaptación del grupo para competir en el nuevo entorno digital. Iger publicó en 2019 *The Ride of a Lifetime*, un libro que combina sus memorias y algunas lecciones básicas de *management* como legado para la posteridad. Pero, sobre todo, el libro permite entender la visión que tiene uno de los principales ejecutivos del sector del entretenimiento mundial sobre cómo ha evolucionado el negocio a lo largo de las cuatro últimas décadas.

Iger (2019) resume las prioridades estratégicas al frente de la multinacional en tres ideas básicas. En primer lugar, recomienda utilizar la

mayor parte del tiempo y el capital en la creación de contenidos de calidad; en un momento en el que la creación de contenido se multiplica, la calidad es cada vez más importante. En segundo lugar, pide maximizar el potencial de la tecnología para crear contenidos de calidad y mejorar la distribución de estos contenidos: llegar a más consumidores y a través de formas más modernas; una buena distribución es un elemento esencial para la reputación de la marca. Por último, pregona que Disney debe convertirse en “una empresa verdaderamente global”.

Durante los últimos quince años, y siguiendo estas tres prioridades, primero, Disney adquirió en 2006 a Steve Jobs la productora Pixar con el objetivo de aprovechar el talento, la creatividad y la tecnología digital que la compañía había desarrollado y con la Disney no podía competir. Además, incorporó a Jobs a su consejo de administración. En segundo lugar, Disney compró Marvel (2009) y Lucasfilms (2012) con el objetivo de incrementar su propiedad intelectual y capitalizarla transversalmente en todas sus líneas de negocio. Después, en 2016 compró la plataforma de *streaming* BAMTech a la MLB como activo clave para diseñar y lanzar las OTT ESPN+ (2018) y Disney+ (2019). El lanzamiento de ESPN+ y Disney+ marcó el inicio de la reinversión de la compañía: aunque Disney siguió operando canales de televisión lineales y estrenando películas para la gran pantalla, su objetivo era convertirse también en un distribuidor de su propio contenido, directo al consumidor (B2C) y sin intermediarios (Iger, 2019). Mientras Disney desarrollaba el nuevo negocio de distribución de contenidos *online*, entre 2017 y 2019 se consolidó otra compra importante: la 20th Century Fox. La compañía, anteriormente propiedad de Rupert Murdoch —el magnate de origen australiano arraigado en Estados Unidos— había liderado la expansión internacional de la Premier League a partir de 1992 a través de su plataforma de televisión por satélite BSkyB y su conglomerado News Corporation.

De esta forma, Iger acabó estructurando el *holding* en tres unidades básicas que cubren todo el negocio del entretenimiento: contenidos de cine (Walt Disney Animation, Disney Studios, Pixar, Marvel, Lucasfilms, 20th Century Fox, Fox 2000 y Fox Searchlight), televisión (ABC, ABC News, Disney channel, Freeform, FX y National Geographic) y deportes (ESPN); tecnología

(apps, data management, sistemas de distribución, etc.) y entretenimiento físico y otros bienes (retail, licensing, cruceros, resorts y parques temáticos).

En 2020, al inicio de la pandemia de la COVID-19, The Walt Disney Company se situaba en el número 49 de la lista *Fortune* de las principales empresas del mundo, con una facturación de 69.570 millones de dólares y consolidándose como líder del sector de los medios de comunicación y de la industria del entretenimiento. En 2024, según Brand Finance, la compañía alcanzó un valor de marca de 46.717 millones de dólares, ocupando el puesto número 29 de la lista de marcas más valoradas del mundo. Justo por detrás se situaba NVIDIA, la proveedora líder de servicios de inteligencia artificial (IA), que en el último año revalorizó su marca un 162,9 por ciento y alcanzó los 44.488 millones.

5. LOS CONTENIDOS: EL DEPORTE, EL PRODUCTO DRIVER PARA ANTIGUOS Y NUEVOS MEDIOS

En mayo de 2021, Disney había adquirido compromisos en derechos audiovisuales deportivos por un valor de 38.000 millones de dólares, entre ellos con LaLiga, la MLB, la NFL, NHL o el fútbol americano universitario. En 2023, tras la renovación del acuerdo de derechos entre

ESPN y la NFL, la compañía firmó un nuevo compromiso por un valor de 2.550 millones de dólares anuales durante diez temporadas, según *Sportico*. Un año más tarde, publicaba *The Athletic*, tanto ESPN como ABC –los dos canales propiedad de la multinacional– pujaron por mantener sus lazos con la NBA, también por diez temporadas. Amazon Prime Video también entró en el mercado un año antes con el tender de la NFL (*2Playbook*, 2024a).

A Disney le han aparecido unos competidores implacables, las grandes tecnológicas (Apple, Microsoft, Google o Amazon), todas ellas situados en el top-5 de empresas con mayor valor de marca del mercado (Brand Finance, 2024). Frente a este escenario, la compañía se ve obligada a redefinir su situación de mercado. “De cara al futuro, hay cuatro oportunidades clave que serán fundamentales para nuestro éxito: lograr una rentabilidad significativa y sostenida en nuestro negocio de *streaming*, convertir a ESPN en la principal plataforma de deportes digitales, mejorar la producción y la economía de nuestros estudios cinematográficos, e impulsar el crecimiento de nuestro negocio de parques [temáticos] y experiencias”, aseguró Robert Iger en la presentación de resultados de 2023 (The Walt Disney Company, 2023). La *join venture* entre ESPN, Fox y Warner Bros Discovery para lanzar un nuevo gigante del *streaming* deportivo en Estados Unidos se estimó para otoño de 2024.

CUADRO 1

INGRESOS DE LAS PRINCIPALES COMPETICIONES REGULARES EUROPEAS Y NORTEAMERICANAS POR DERECHOS DE TELEVISIÓN A NIVEL NACIONAL

Competición	Período	Ingresos Nacionales (M€)	Operadores
Premier League	2022-2025	5.745	Sky, BT, Amazon, BBC
LaLiga	2022-2027	4.950	Movistar+, Dazn
Ligue-1	2024-2029	2.500	Dazn, BeIN Sports
Bundesliga	2021-2025	4.400	Sky, Eurosport, Dazn
Serie A	2021-2024	2.782,5	Dazn, Sky
NFL	2023-2033	117.730	Amazon, NBC, CBS, Fox, ESPN, Google
NBA	2014-2024	26.000	ESPN, TNT Sports

Fuentes: 2Playbook (2024b), Onrubia (2024).

Para la actual industria de la comunicación y las tecnológicas, el deporte continúa siendo su producto *driver* por excelencia (Serazio, 2019). Es decir, el contenido tractor de la estrategia de negocios de las compañías para poder consolidar y maximizar sus actuales audiencias. El deporte tiene unas características que lo hacen especialmente interesante para estas compañías: su valor simbólico hace que su consumo sea emocional, la producción del directo es barata en comparación con otros productos audiovisuales y las competiciones deportivas son el único producto audiovisual que, necesariamente, han de consumirse en directo a causa de la incertidumbre del resultado. Las cifras de ingresos que las principales competiciones regulares reciben, simplemente, por la venta de sus derechos audiovisuales en los mercados nacionales puede servir de ejemplo (cuadro 1).

Históricamente, fue la televisión lineal la primera en utilizar el deporte como contenido *driver*. Por ejemplo, cuando nació ESPN en 1979 como canal de televisión por cable, y habiendo ganado fuerza a partir de nuevos suscriptores, la compañía apostó por la NCAA de baloncesto y fue pionera al televisar el *draft* de la NFL. En España, a partir de mediados de los noventa, la televisión de pago usó el deporte para conseguir nuevos abonados hasta que las *telecos* (Telefónica, en España) compraron estos operadores. Su objetivo era usar el deporte no solo para conseguir suscriptores, sino también para vender otros servicios (telefonía, internet y fibra). Basta recordar las famosas “guerras del fútbol” entre Sogecable y Telefónica en la segunda mitad de los noventa y entre Sogecable y Mediapro en la primera década del siglo XXI (Ginesta, 2009).

Finalmente, han sido las tecnológicas las que han entrado en el mercado. Estos nuevos *players* no tienen el deporte en su *core business*, pero usan la compra de derechos audiovisuales para atraer a nuevos clientes a lo que realmente sí lo es: la plataforma de *e-commerce* en el caso de Amazon y la informática en el caso de Apple o Google. Por ejemplo, los primeros movimientos de Amazon en el mercado europeo de derechos audiovisuales consistieron en la compra de un paquete de partidos de fútbol por Navidad de la Premier League inglesa y otro de partidos de tenis por la noche de Roland Garros. “Compraron derechos deportivos por un período corto de tiempo, en momentos que

concentran grandes audiencias delante de las pantallas, y que a la vez les permitieron concentrar sus esfuerzos en *marketing*”, explica Joan Bonareu, responsable de derechos de televisión del grupo Mediapro desde 1999.

De estas primeras incursiones han pasado a conseguir sostener los precios de los *tenders* de la NFL o la NBA en los Estados Unidos, en el caso de Amazon, o revalorizar la MLS participando activamente del acuerdo global entre actores que permitió el fichaje de Lionel Messi por el Inter de Miami, en el caso de Apple. “El mercado de derechos audiovisuales ha dejado de crecer con las proporciones que lo hacía antiguamente. Este nuevo grupo de *players* [Amazon o Apple TV] han permitido mantener los números, pero no sabemos si los viejos operadores harán un esfuerzo para evitar que los nuevos penetren definitivamente. Lo que sí ha tocado techo es el precio que paga el consumidor final”, sostiene Bonareu.

El último gran actor audiovisual que ha entrado en el negocio del deporte en directo ha sido Netflix, a partir de 2023. Lo hizo en el mismo momento en que la crisis de suscriptores llevó a la compañía a tomar decisiones de calado: el fin de las *multicuentas* y la introducción de la publicidad a cambio de bajar el precio de sus tarifas. Aunque a lo largo de su actividad Netflix se había limitado a ofrecer series documentales de contenido deportivo a sus suscriptores (PGA, NFL, ATP, Movistar Team, Fórmula 1 o, recientemente, LaLiga), la plataforma decidió lanzar una ofensiva por el contenido deportivo en directo, centrándose en la producción propia y en nuevas competiciones con una narrativa potente vinculada a contenidos ya existentes previamente en la plataforma. Primero fue un torneo de golf entre jugadores de la PGA y pilotos de la Fórmula 1, al que siguió un partido de tenis entre Rafa Nadal y Carlos Alcaraz. Cuando Netflix anunció que emitiría, por 75 millones por partido, al menos, un partido de la NFL de Navidad entre 2024 y 2026 en todo el mundo, el periodista Álvaro Carretero (2024) resumió de la siguiente manera la estrategia de la compañía en el digital *2Playbook*: “Control de los derechos a escala global, *docuserie* que permite construir narrativas, competición entendida como espectáculo deportivo, *eventización* de un momento concreto y vinculación directa al negocio con la capacidad de atraer millones de suscriptores e impulsar con ello su negocio publicitario”. Joan

Bonareu concluye: “Creando su propio contenido deportivo pueden hacer mil cosas a su alrededor y controlar toda la gestión, desde los ingresos por *ticketing*, la gestión de contenidos asociados, etc.”.

El deporte en directo es un contenido *driver* para la industria audiovisual, lo que pone de relieve que puede funcionar también como un simple entretenimiento, independiente del interés competitivo. En todo caso, hay que señalar que la creación de contenidos deportivos de entretenimiento también es esencial para la gestión del *fan engagement* de las organizaciones deportivas. Al final de la primera década de este siglo el proceso de digitalización ya había permitido a los gabinetes de comunicación de las organizaciones deportivas convertirse en productoras de contenidos corporativos, acrecentándose el “proceso de desintermediación” con los periodistas (Ginesta *et al.*, 2023). En la actualidad, estas mismas organizaciones deportivas ya se han convertido en factorías de contenidos de entretenimiento (*broadcasters*) que emiten por redes sociales o venden a las grandes compañías de medios (*paquetizados* o individualmente).

Algunos clubes de fútbol, considerados ya multinacionales del entretenimiento, asumen que el 90 por ciento de contenidos que producen son entretenimiento para sus *fans*. Por ejemplo, el FC Barcelona genera unas 3.000 producciones audiovisuales al año, distribuidas a partir de diversas plataformas. Tal y como apunta Jordi Sunyer, narrador de deportes de 3Cat, el objetivo final es el “control del discurso” a través de un universo propio de redes sociales y medios *online*. En este universo es posible “comprar las audiencias” (en palabras de Manel Arroyo, exdirector general de Dorna Sports) y conseguir que los mensajes lleguen a públicos receptivos, que, a su vez, pueden amplificarlos gracias a la actividad *online* que tienen.

Otros clubes, directamente, han sido comprados por propietarios que, valga este reduccionismo, tienen por objetivo convertirlos en un plató de televisión. En noviembre de 2020 se conocía la implicación de dos actores norteamericanos, Ryan Reynolds y Rob McElhenney, en la gestión del modesto Wrexham AFC, un club galés que entonces militaba en la National League, cuatro categorías por debajo de la Premier League inglesa. Aunque la RR

McReynolds Company LLC finalmente adquirió el 100 por ciento de la propiedad, inicialmente la llegada de los dos actores norteamericanos al modesto Wrexham se concretó a través de una inversión en infraestructuras de 2,64 millones de dólares. Además, se dotó al club de una nueva plataforma para generación de ingresos: su uso como activo para la generación de contenidos audiovisuales que después se difundirían por plataformas OTT. A pesar de que la llegada de capital norteamericano a la Premier League ha sido importante en los últimos años (el 50 por ciento de los clubes tienen propietarios de este país), estos dos actores buscaban algo más importante que la simple rentabilidad de una inversión: una buena historia para poder explicar y difundir globalmente. Los propietarios del Wrexham AFC, que la temporada 2024-25 ya milita en la League One, planean una ampliación del estadio de 12.600 a 55.000 aficionados. Este ambicioso proyecto ha sido posible gracias al incremento de popularidad global de su marca, fruto de la emisión de la *docuserie Welcome to Wrexham* por FX, canal propiedad de The Walt Disney Company (The Guardian, 2024).

Otro maridaje perfecto entre la industria del deporte y la de los medios de comunicación ha sido la consolidación de Liberty Media como el gran grupo dominador de los deportes de motor, tanto de la Fórmula 1 como, desde 2024, de las competiciones del mundial de Motociclismo, tras la adquisición del 86 por ciento de Dorna por 4.200 millones de euros. Liberty Media es en la actualidad el primer imperio deportivo del mundo según *Forbes*, con un valor de 18,22 billones de dólares (Ozarian, 2024). Ha conseguido posicionar la Fórmula 1 en el mercado norteamericano con la producción, junto a Netflix, de la serie documental *Drive to Survive*, que ya cuenta con seis temporadas (Soble y Lowes, 2024). En el momento de la adquisición de Dorna, cuyo principal activo deportivo es la Moto GP, Liberty Media señalaba que la compra implicaba una “oportunidad de expansión [de las competiciones de motociclismo] en mercados estratégicos, como Estados Unidos, amplificar la habilidad de Liberty para escalar un *portfolio* de activos deportivos a escala global o amplificar las acciones de *marketing* y *storytelling*” (2Playbook, 2024b). En resumen, suponía incorporar activos para tener más historias entretenidas que contar.

6. INNOVACIÓN TECNOLÓGICA: INTERACCIÓN CON EL USUARIO Y AUGE DE LA IA

La aparición de estos nuevos *players* en el negocio audiovisual (Amazon Prime Video, Netflix, Apple TV, Disney+, Dazn, Hulu, etc.), así como la transformación de las organizaciones deportivas en factorías de contenidos (Ginesta, 2022), son consecuencias directas de la digitalización de la sociedad. De hecho, es imposible entender el actual complejo mediático y deportivo global sin cuestionar el impacto que la tecnología tiene en su configuración y creación de nuevos patrones de consumo. Así pues, la industria de la comunicación y la del deporte encaran dos oportunidades: el de la interacción con el usuario y el de la IA.

En cuanto a la interacción, el sujeto ha dejado definitivamente de ser un consumidor pasivo para pasar a disponer de diversos niveles de participación en el consumo de los contenidos deportivos (*prosumer*): desde los que consumen el contenido en formato *multipantalla* —complementando la emisión de contenidos deportivos con sus interacciones y producciones en las redes sociales accesibles a través de tabletas o teléfonos móviles—, hasta las retransmisiones *customizadas* o fragmentadas de acuerdo con las preferencias de cada consumidor. Las gafas de Apple TV (Vision Pro) han permitido convertir al espectador en un realizador de televisión, “pero no han acabado de funcionar porque aíslan demasiado de la realidad y diluyen el sentimiento de comunidad que tiene el deporte, que a la vez es parte del espectáculo”, expone Bonareu.

Fomentar la interacción también significa la emisión de retransmisiones deportivas orientadas al *betting* (apuestas en línea), como ha hecho Disney en su canal deportivo ESPN; incorporar las actividades de *e-commerce* como parte integral del consumo del deporte a nivel audiovisual o, de acuerdo con la teoría de la *disneyización* (Bryman, 2004), implementar narrativas inmersivas en los nuevos recintos deportivos. La realidad virtual, la realidad aumentada, las proyecciones de gran formato o el sonido en 3D son claves para la tematización de los recintos deportivos y su transformación en espacios musealizados, experienciales y de

consumo híbrido. “Los clubes tienen contenido que va más allá de la práctica deportiva y, a su vez, tienen unos estadios infrautilizados. Nuestro objetivo es llevar la activación del entretenimiento en el estadio —resume David Xirau, director general de Mediapro Xperiences—. Esto es posible gracias a todas aquellas tecnologías que permitan reproducir la lógica del directo, apelar a la emoción y revivir el legado de la institución.

Por otra parte, la IA generativa plantea toda una revolución. Tal y como señala Daniela Klaiman, quién fue *manager* de *consumer insights* de Nike y es CEO de FutureFuture, aunque llevemos unos 70 años conviviendo con ella sin ser plenamente conscientes, ahora sabemos que la IA ha entrado de lleno en nuestras vidas y debemos aprender a utilizarla según nuestras preferencias (Gantman, 2024).

La IA ha revolucionado la comercialización de derechos audiovisuales. Por un lado, las herramientas de IA permiten incorporar la locución y el grafismo a los acontecimientos deportivos en directo, beneficiando tanto la comercialización de las grandes ligas en aquellos países de lenguas poco utilizadas a nivel mundial, como las competiciones de estos países que quieran internacionalizarse. “Lo que uno se ahorra en costes de retransmisión (locución y grafismo) gracias a la IA, se puede reinvertir en tecnología, en comprar más contenido o en tener más beneficios”, resume Bonareu, quien anuncia que Mediapro ya experimenta con todo ello. Por otro lado, enriquecen el contenido deportivo previo, durante y tras el evento. Por ejemplo, permiten crear resúmenes de los directos en tiempo récord que sean consumibles por las redes sociales —cruciales para la Generación Z, especialmente, en TikTok (Tresserras y Ginesta, 2024)—, o estadísticas que incrementen el valor del partido para los aficionados o los servicios de *scouting*.

De hecho, la IA constituye una aliada de aquellas competiciones deportivas menores —no consideradas contenido *driver* de televisiones y plataformas— que, gracias a la digitalización, pueden crear su propia plataforma de *streaming* y así dar visibilidad a su producto y a sus patrocinadores. La actual tecnología permite la realización en remoto de los partidos y la IA elabora estadísticas que se convierten en servicios de valor añadido de las retransmisiones. Para tener

éxito, “los deportes menores han de cerrar el círculo: producir, distribuir, así como gestionar la publicidad derivada de su evento, para que este pueda ser ofrecido gratuitamente al consumidor”, concluye Bonareu.

DAZN, la OTT británica dedicada a los deportes, ejemplifica parte de lo que se ha expuesto en los párrafos anteriores. Pagó el error que supuso comprar deportes minoritarios a bajo precio, colocarlos en su plataforma y pensar que el cliente pagaría por un producto demasiado *target-focused*. Después de cerrar 2021 y 2022 con pérdidas de 2.130 y 1.140 millones de euros, respectivamente, en 2023 disparó los ingresos un 40 por ciento, alcanzando unos 3.000 millones de euros. En este contexto, Darren Waterman, director financiero del grupo, explicó que la OTT ha lanzado nuevas líneas de ingresos, como las apuestas deportivas, el *merchandising* y la venta de entradas con el objetivo de aumentar la eficiencia operativa de la compañía (Palco23, 2024).

7. LA GESTIÓN DE LAS MARCAS: LA CREACIÓN DE LA COMUNIDAD

Las actuales soluciones tecnológicas han cambiado los patrones de consumo de los *millennials* y la generación Z. Esta última, ya nativa digital, ha sido la primera sin los mismos referentes sociales que todas las anteriores porque ha dejado de consumir televisión lineal. La generación de 14 a 25 años ve menos de una hora de televisión al día, pero consume más de cuatro horas diarias de contenido audiovisual, según datos de 3Cat². De hecho, según el estudio *360 Fan Engagement: A pathway for Sports to understand and engage with their online communities*, los espectadores menores de 34 años consumen más deporte que sus antecesores, pero fuera de la televisión lineal y con contenidos más fragmentados, móviles y apoyados por los datos (LaLiga, 2022). Por ejemplo, los periodistas que han abandonado los medios tradicionales para lanzar sus propios proyectos en plataformas como Twitch representan una

² Información obtenida en el curso de formación a profesorado de la Universitat de Vic-Universitat Central de Catalunya impartido por Geni de Villar, jefa del área de Activos Digitales de 3Cat y Adrià Serra, jefe del área de Contenidos Digitales y Estrategia Transmedia de la corporación.

forma de comunicación alineada con estos nuevos patrones. Sin embargo, en España también marcan la consolidación del *infotainment* “de parte” como una competencia directa al periodismo deportivo tradicional. Guste o no, en la sociedad red la gestión de la marca personal (digital) se ha convertido en parte indisoluble de la *auctoritas* profesional.

El cronista deportivo de *El País*, Ramon Besa, asume que en la sociedad digital “ha cambiado el modelo de consumo, producción y el negocio de la información”. Por un lado, gracias a las redes sociales, las organizaciones deportivas y sus deportistas no necesitan los medios convencionales para acercarse a los aficionados, mientras que el periodismo solo puede participar de esta relación “desde la militancia”. El periodismo deportivo vive desorientado con relación a cuál es su función social: ya no es aquel profesional que narraba unos hechos estando cuanto más cerca de ellos posible, pero sin participar, como recordaba el escritor mexicano Juan Villoro.

En el actual complejo mediático y deportivo global, la esencia del negocio se encuentra en la “comunidad” digital donde participan, interactúan y, sobre todo, *co-crean* narrativas todos los actores de la industria del deporte (clubes, deportistas, periodistas, empresas de comunicación y aficionados). La comunidad es la evolución de aquello que Haythornthwaite y Hagar (2005) teorizaron como “los mundos sociales de internet”. La creación de comunidad fomenta las relaciones simbióticas entre los actores participantes puesto que, en definitiva, el deporte se ha reducido a un mero entretenimiento. La Kings y la Queens League son la apoteosis de este planteamiento. Avalado por su experiencia, se queja Ramon Besa: “La industria del entretenimiento ha ganado poder frente a la información. Ya no valoramos la búsqueda de los ‘¿por qué?’. Sin tiempo ni dinero para hacer periodismo, lo hemos simplificado y banalizado todo, hacemos militancia porque nos aproxima a la comunidad”.

Esta idea de comunidad es imprescindible para entender el desafío que tienen las grandes organizaciones deportivas. “El reto estratégico es transformar todo el seguimiento que tenemos en dinero, en monetización”, resume el CEO del City Football Group, Ferran Soriano. Y lo detalla de la siguiente manera: “Es un reto

histórico, pero muy actual, porque las grandes empresas del deporte global tienen mucha gente que las quiere. Los clubes de fútbol son *love brands*, son marcas que admira mucha gente pero que compran pocos. Por ejemplo, hay gente que vive en Asia locos por el Barça o el City, pero que no aportan ningún dinero al club. Se relacionan con el club a través de los medios de comunicación; ellos se sienten parte del club, pero no nos pagan”.

En tiempos de globalización, la solución a este desafío pasa por maximizar el *engagement*: conseguir el compromiso emocional del *fan* con su marca con el objetivo de redirigirlo hacia plataformas que permitan la monetización de la experiencia, es decir, evolucionar las métricas de vanidad hacia las métricas de ingresos. En la sociedad digital, las organizaciones deportivas, transformadas en *broadcasters*, tienen la capacidad de dirigirse directamente a sus audiencias con aquellos contenidos y aquellas narrativas que consideren más oportunos por cada segmento de mercado: principalmente, contenidos de entretenimiento —“no pasamos mensajes trascendentales a nuestra gente”, recuerda Soriano—, o aquellos que refuerzan la responsabilidad social de la organización con su comunidad de referencia, esta sí, vinculada a su mundo real. Narrativas globales que se equilibran con otras de locales.

El siguiente paso podría ser el uso de la tecnología *blockchain* para mejorar, directamente, la capacidad que tienen los aficionados para influir en la toma de decisiones de las organizaciones deportivas (*fan-ownership*). “¿Si las personas ya tienen deseos de opinar de su club, por qué no les dejamos que sea de verdad?”, se cuestiona Klaiman (Gantman, 2024). En 2023, la competición de vela SailGP anunció que en su quinta edición ya incorporará un equipo donde sus *fans* podrán tener voz y voto en todas sus decisiones, creando una “organización autónoma descentralizada” (DAO, en sus siglas en inglés) gracias al protocolo NEAR (SportsPro, 2023).

8. REFLEXIONES FINALES: LA ERA DEL STORYTELLING Y DEL STORYDOING

Desde los años ochenta del siglo pasado, la industria de los medios de comunicación con-

vive de forma simbiótica con la del deporte. Sin embargo, la digitalización ha abierto un tiempo donde “las organizaciones deportivas se han dado cuenta que no necesitan a los medios, aunque los medios continúan necesitando las organizaciones deportivas para publicar contenido”, resume Jordi Sunyer, analizando su experiencia como periodista y narrador deportivo.

Con el auge de Internet, vivimos un proceso de “desintermediación” (Ginesta *et al.*, 2023): los medios de comunicación tradicionales han dejado de tener el monopolio de la relación entre organizaciones deportivas y aficionados. Continúan necesitando el deporte porque es un producto *driver* para su estrategia de negocio, pero han de convivir dentro de un entramado de intereses corporativos y personales que tienen por objetivo principal la creación de “comunidad”: el fortalecimiento de imaginarios simbólicos y colectivos donde los actores participantes *co-crean* narrativas que, mayoritariamente, benefician a todos sus intereses.

Los cronistas evolucionan para convertirse en comunicadores e *influencers* y el periodismo (militante) convive o sobrevive en la telaraña de los intereses cruzados que generan los perfiles digitales de clubes, marcas comerciales, deportistas y aficionados. En la era de la desintermediación, los clubes se han convertido en multinacionales del entretenimiento, proveedores y competidores (a la vez) de los grandes *holdings* mediáticos (como The Walt Disney Company) o las grandes compañías tecnológicas que han arrebatado el liderazgo del mercado de la comunicación a estos *holdings* que había consolidado, en el siglo pasado, el sistema de estudios norteamericano.

Vivimos en la era del *storytelling* (la creación de narrativas) y del *storydoing*: la *tangibilización* de estas narrativas a través de los productos de entretenimiento, la interacción digital y la IA. Inmersos en el proceso de deportivización de la sociedad (Maguire, 1999), continuamos viviendo en la permanente incertidumbre a causa de la rapidez con que se suceden los acontecimientos y la rápida evolución de la tecnología. Sin embargo, también es cierto que la *disneyización* de la sociedad (Bryman, 2004; Iger, 2019) es más real que nunca sobre la base de ocho premisas básicas: tematización, espacios de consumo híbridos, *merchandising*, trabajo emocional, inversión en contenidos, inversión y

control de la tecnología, y visión global de las marcas y organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

2PLAYBOOK. (2024a, 30 de abril). La NBA ultima la entrada de Amazon y la renovación con ESPN en su nuevo contrato audiovisual. *2Playbook*. https://www.2playbook.com/media/nba-ultima-entrada-amazon-renovacion-con-espn-en-su-nuevo-contrato-audiovisual_15440_102.html

2PLAYBOOK. (2024b, 1 de abril). Liberty Media compra el 86% de MotoGP a una valoración de 4.200 millones y crea un gigante con F1. *2Playbook*. https://www.2playbook.com/competiciones/liberty-media-compra-86-motogp-valoracion-4200-millones-crea-gigante-con-f1_15103_102.html

BADIA, J. (2022). *Cap a una Superlliga europea? La desigualtat econòmica i mediàtica i el desequilibri competitiu en l'era del futbol global* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona]. TDX.

BRAND FINANCE. (2024). *Global 500 2024. The anual report on the world's most valuable and strongest brands*. Brand Finance.

BRYMAN, A. (1999). The disneyization of society. *Sociological Review*, 47, 228-257.

BRYMAN, A. (2004). *The Disneyization of Society*. Sage.

CARRETERO, A. (2024, mayo 20). La estrategia de Netflix en deporte: derechos globales y 'storytelling' con competiciones bandera. *2Playbook*. https://www.2playbook.com/media/estrategia-netflix-en-deporte-derechos-globales-storytelling-con-competiciones-bandera_15600_102.html?utm%E2%80%A6

CHATZIGIANNI, E. (2018). Global sport governance: globalizing the globalized. *Sport in Society*, 21(9), 1.454-1.482.

DUNNING, E. (2010). Figurational/process-sociological reflections on sport and globalization: some conceptual-theoretical observations with special reference to the

'soccer' form of football. *European Journal for Sport and Society*, 7(3-4), 183-194.

ELIAS, N., y DUNNING, E. (1986). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Fondo de cultura económica.

FRIEDMAN, M. T. (2023). *Mallparks. Baseball stadiums and the culture of consumption*. Cornell University Press.

GANTMAN, M. (2024). *Podcast | Daniela Klaiman: las tendencias del futuro que impactarán en la industria deportiva*, Big Data Sports. <https://bigdatasports.media/2024/04/19/podcast-daniela-klaiman-las-tendencias-del-futuro-que-impactaran-en-la-industria-deportiva/>

GINESTA, X. (2009). Mediapro against Sogecable: Football War and the Inefficient Spanish Administration Regulation (2006-2008). *Observatorio (OBS*)*, 3(2).

GINESTA, X. (2021). *La disenyització del futbol*. Eumo.

GINESTA, X. (2022). *Las multinacionales del entretenimiento. Fútbol, diplomacia, identidad y tecnología*. UOC.

GINESTA, X., ROJAS, J. L., y FAEDO, N. I. (2023). Periodistas deportivos e inversores estadounidenses en LaLiga: desintermediación y 'disneyización' en el RCD Mallorca. *Perspectivas de la Comunicación*, 16(1).

GUTTMANN, A. (1986). *Sports Spectators*. Columbia University Press.

HAYTHORNTHWAITE, C., y HAGAR, C. (2005). The Social Worlds of the Web, *Annual Review of Information Science and Technology*, 39, 311-346.

HELLAND, K. (2007). Changing Sport, Changing Media. Mass Appeal, the Sports/Media Complex and TV Sports Rights. *Nordicom Review, Jubilee Issue*, 105-119.

HERMAN, E. S., y MCCHESENEY, R. W. (1999). *Los medios globales. Los nuevos misioneros del capitalismo corporativo*. Cátedra.

HOBBSBAWM, E. (1983). Mass-producing traditions: Europe, 1870- 1914. En E. HOBBSBAWM;

T. RANGER (eds.), *The Invention of Tradition* (pp. 263-307). Cambridge University Press.

IGER, R. (2019). *The Ride of a Lifetime. Lessons learned from 15 years as CEO of the Walt Disney Company*. Random House.

JAMES, G. (2019). *The emerging of footballing cultures. Manchester (1840-2019)*. Manchester University Press.

JEDLIKA, S. R. (2018). Sport governance as global governance: theoretical perspectives on sport in the international system. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 10(2), 287-304.

LA LIGA. (2022, 28 de junio). *Cómo aumenta la afición por el deporte con las nuevas plataformas digitales* [Nota de prensa]. <https://newsletter.laliga.es/futbol-global/como-aumenta-la-aficion-por-el-deporte-con-las-nuevas-plataformas-digitales>

LANFRANCHI P. et. al. (2004). *100 Years of Football. The FIFA Centennial Book*. Londres: Weidenfeld & Nicolson.

LUCÍA, A., y ESTEVE, J. (1999, 30 de agosto). Razones de la superioridad africana. *El País*. https://elpais.com/diario/1999/08/30/deportes/935964015_850215.html

MORAGAS, M. DE. (2022). *La comunicación y sus cambios: de los orígenes al móvil*. Aldea Global.

MAGUIRE, J. (1999). *Global Sport*. Polity Press.

ONRUBIA, A. (2024, 16 de julio). Francia se derrumba sin Mbappé. *As*. <https://as.com/futbol/internacional/francia-se-derrumba-sin-mbappe-n/>

OZANIAN, M. (2024, 1 de febrero). The World's Most Valuable Sports Empires 2024. *Forbes*. <https://www.forbesmiddleeast.com/lifestyle/sports/the-worlds-most-valuable-sports-empires-2024>

PALCO23. (2024, 15 de febrero). Dazn dispara sus ingresos un 40% en 2023, hasta

3.000 millones de euros. *Palco23*. <https://www.palco23.com/media/dazn-dispara-sus-ingresos-un-40-en-2023-hasta-3000-millones-de-euros>

ROBERTSON, R. (1992). *Globalization. Social Theory and Global Culture*. Sage.

ROWE, D. (2003). Sport and the Reproduction of the Global. *International Review of the Sociology of Sport*, 38(3), 281-294.

ROWE, D. (2006, septiembre 21). *The Stuff of Dreams, or the Dream Stuffed? Rugby League, Media Empires, Sex Scandals and Global Plays* [presentación oral]. 8th Tom Brock Annual Lecture, New South Wales Leagues' Club, Petersham, Australia.

SANTACANA, C., y PUJADAS, X. (2006). *L'altra Olimpíada. Barcelona'36*. Llibres de l'Índex.

SEGURA, A. (2024). *El món d'avui. De la guerra freda als reptes de la interdependència global*. Edicions de la UB.

SERAZIO, M. (2019). *The Power of Sports. Media and Spectacle in American Culture*. New York University Press.

SOBLE, C., y LOWES, M. (2024). Narrative Storytelling as a Fan Conversion Tool in the Netflix Docuseries Drive to Survive. *Communication & Sport*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/21674795241238158>

SPORTSPRO. (2023, 6 de septiembre). Giving fans a voice: How blockchain technology is powering a fan-owned SailGP team. *SportsPro*. <https://www.sportspromedia.com/insights/analysis/sailgp-dao-fan-owned-team-blockchain-near-foundation/>

THE GUARDIAN. (2024, 1 de mayo). Reynolds and McElhenney plan for Wrexham's stadium to hold up to 55,000. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/football/2024/may/01/wrexham-racecourse-ground-rob-mcelhenney-ryan-reynolds>

THE WALT DISNEY COMPANY. (2023, 8 noviembre). *The Walt Disney Company Reports Fourth Quarter and Full Year Earnings for Fiscal 2023* [Nota de prensa]. <https://>

thewaltdisneycompany.com/the-walt-disney-company-reports-fourth-quarter-and-full-year-earnings-for-fiscal-2023/

TRESSERRAS, E., y GINESTA, X. (2024, mayo 8 y 9). *Redes sociales y deporte para adolescentes: la construcción de ídolos deportivos y nuevas propuestas formativas de futuro para centros de secundaria en Cataluña* [presentación oral]. TICOM. I Congreso Internacional Tendencias de Investigación en Comunicación. Sevilla, España.