



# La *disneyització* del futbol

**Xavier Ginesta**



**La**  
*disneyització*  
**del futbol**

**Xavier Ginesta**



**Xavier Ginesta Portet** (Balenyà, 1983) és doctor en Comunicació i Periodisme i professor titular del Departament de Comunicació de la Universitat de Vic – Universitat Central de Catalunya. S’ha especialitzat en màrqueting i comunicació esportiva. És membre de l’Sport Management Advisory Board de la Widener University (Filadèlfia) i del comitè directiu de la International Association for Communication & Sport (IACS). És analista al portal *The Conversation* i col·labora amb diversos mitjans, com TV3, la cadena SER, *El Temps*, *El Punt Avui* o *El 9 Nou*.

En l'univers Disney, el vincle emocional a uns personatges serveix per crear un producte d'entreteniment d'èxit mundial. Es pot fer el mateix en l'esport professional? Hi ha qui pensa que Messi va ser el Mickey Mouse del Barça, i Beckham, el del Real Madrid. Per què els clubs de futbol s'han transformat en grans productors de continguts? Per què volen construir parcs temàtics? Quin impacte té el model de negoci d'Amazon en la indústria del futbol? I la influència de la Super Bowl?

Xavier Ginesta radiografia les principals dinàmiques comercials i de comunicació que envolten el futbol professional per respondre aquestes preguntes, entre d'altres, i per saber com ha influït la cultura Disney en la gestió actual d'esdeveniments i organitzacions esportius.

# **La *disneyització* del futbol**

# *La disneyització* del futbol

Xavier Ginesta

**E** Eumo  
Editorial

© 2021, Xavier Ginesta  
© d'aquesta edició:  
Eumo Editorial. C. Doctor Junyent, 1. 08500 Vic  
www.eumoeditorial.com - eumoeditorial@eumoeditorial.com  
—Eumo és l'editorial de la UVic-UCC—

Primera edició: octubre de 2021

Disseny de la coberta: Control Z - Comunicació  
Imatge de la coberta: Adobe stock/gesrey; Freepik.com/User13949117  
Maquetació: Grafime

Producció de l'ePub: booqlab  
ISBN: 978-84-9766-754-8

Queda rigorosament prohibida sense autorització escrita de l'editor qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra, que serà sotmesa a les sancions establertes per la llei. Podeu adreçar-vos a Cedro (Centro Español de Derechos Reprográficos, [www.cedro.org](http://www.cedro.org)) si necessiteu fotocopiar o escanejar algun fragment d'aquesta obra ([www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com); 91 702 19 70 / 93 272 04 47). Tots els drets reservats.

*Per a l'Olga*



# ÍNDEX

## **Introducció: la cultura Disney i la gestió de les entitats esportives**

Una passejada per l'elegant Lincoln Financial Field

El Petco Park rivalitza amb el glamur de Coronado Beach

Una revisió de la teoria de la *disneyització* focalitzada en la indústria del futbol

## **1. Mickey Mouse, els herois de Marvel, David Beckham i Messi**

Michael Eisner i Robert Iger revolucionen The Walt Disney Company

De jugadors a marques globals: les grans estrelles del futbol

Cobra massa Leo Messi?

## **2. Els sentiments tribals es dilueixen**

Un arrelament territorial que no es pot menystenir

Una taxonomia de fidelitats

Els aficionats com a productors de continguts

## **3. Recordant *Star Wars* i col·leccionant samarretes**

Les samarretes i la cultura de l'espectacle

Breu radiografia dels patrocinadors del futbol

Amazon revoluciona la venda de marxandatge

## **4. Una nova filosofia per a uns nous estadis**

Dels estadis *business approach* als *smart stadiums*

El nou Santiago Bernabéu i l'Espai Barça: buscar nous ingressos i ser més sostenibles

Cobrar per posar «nom i cognoms» a l'estadi: els *naming rights*

L'estadi es transforma en un teatre: la influència de la Super Bowl

## **5. Els parcs temàtics del futbol: d'Abu Dhabi a la Xina**

El Real Madrid Island Resort, la utopia de Florentino Pérez

Parcs temàtics del futbol a la Xina

La Liga vol rejuvenir les audiències: l'acord amb Port Aventura

## **6. Els clubs: noves factories de continguts**

El futbol com a productor de continguts audiovisuals i d'entreteniment

L'aparició dels operadors OTT

LaLigaSportsTV: com injectar diners del futbol en altres esports

## **7. A Manchester s'hi coven les revolucions**

El City Football Group i el nou model franquiciat

El model City s'estén per altres clubs

I, mentrestant, als Estats Units domina el genèric de «l'entreteniment»

## **8. Els fons d'inversió: la solució per buscar nou finançament**

Goldman Sachs arriba al Camp Nou

Providence, JP Morgan i Merrill Lynch aterren al Santiago Bernabéu

Els fons d'inversió atrets per la Superlliga de futbol

LaLiga Tech i Barça Corporate: la importància dels nous continguts

Cristiano Ronaldo també pertany a un fons d'inversió

## **9. Una pandèmia que ho trasbalsa tot**

Amb el confinament, els jugadors «caminen sols»

Una crisi inesperada que sacseja tota la indústria

Una oportunitat per repensar el negoci

El discurs de la seguretat: un valor en alça per a les infraestructures

**Epíleg: el futbol, un fenomen *glocal***

**Referències bibliogràfiques**

## INTRODUCCIÓ: LA CULTURA DISNEY I LA GESTIÓ DE LES ENTITATS ESPORTIVES

Vaig conèixer en Norman Vosschulte durant una visita a les entranyes del Lincoln Financial Field de Filadèlfia, al cap d'un mes que Donald Trump arribés a la Casa Blanca. Aquell gorro de borla que em va regalar, de colors paramilitars i amb l'emblema dels Eagles al davant, presumtuós, servia per protegir-me el cap del fred hivernal de Pensilvània, un estat que es llevava diàriament atònit buscant explicacions a la victòria d'aquell magnat que havia sacsejat l'*establishment* del GOP a les primàries i s'havia imposant a la demòcrata Hillary Clinton a les presidencials.

En Norman i jo no vam parlar gaire de política, malgrat que era un tema recurrent entre el claustre de professors que em va rebre a la Widener University (Chester), on havia anat a impartir classes. Amb en Norman, més aviat ens va aproximar la seva relació d'infància amb la vila de Roses, on ell va créixer en el marc d'una família alemanya que s'hi havia establert buscant el bon temps de la Costa Brava. Parlava un castellà més que correcte, cosa que, juntament amb el seu aspecte poc germànic a causa de la pell bruna, el feia més que proper a la grandiosa comunitat llatina dels Estats Units. Ens va unir el record de la Costa Brava i, esclar, la passió per l'esport. Recorria els passadissos i les graderies del Lincoln Financial Field com si fos a casa: de fet, des del 2012 era un dels responsables que els aficionats que s'hi aproximessin hi tinguessin la millor acollida i desembutxaquessin tants dòlars com fos possible cada dia que hi hagués un partit dels Philadelphia Eagles (NFL).

La figura del director de *Fan Experience* és cabdal en el model de negoci de la National Football League (NFL). Els estadis es converteixen en grans centres de consum, abans, durant i després de l'enfrontament, com també

passa en cada jornada a les altres principals lligues nord-americanes: la National Basketball Association (NBA), la Major League Baseball (MLB), la National Hockey League (NHL) i la Major League Soccer (MLS). Als Estats Units, la gestió de les organitzacions esportives segueix una norma bàsica: la maximització dels beneficis està per sobre de la maximització del resultat esportiu, tal com ja va deixar escrit el 1971 el professor Peter J. Slone en un article seminal per als economistes de l'esport publicat a l'*Scottish Journal of Political Economy*.

És a dir, a diferència d'Europa, on els clubs de futbol poden contraure grans deutes per sufragar fitxatges que els han de permetre guanyar títols o evitar el descens de categoria, el model empresarial de les grans lligues nord-americanes d'estructura tancada posa la gestió coherent del pressupost al centre del model. La por al descens no existeix, els ingressos generats per les competicions se centralitzen i es redistribueixen entre els participants i, consegüentment, les franquícies només tenen marge per guanyar diners explotant les instal·lacions i gestionant els acords amb els patrocinadors locals. Així doncs, als Estats Units i al Canadà és indispensable crear les condicions òptimes perquè els aficionats vagin a l'estadi, s'hi estiguin una bona estona i, sobretot, es beneficiïn de la gran quantitat d'oferta d'entreteniment que s'hi ofereix: un espectacle complet, de 360 graus, de caràcter familiar i on el resultat fins i tot pot ser secundari.

La gestió racional nord-americana contrasta amb la màniga ampla que han tingut molts clubs europeus. Sense anar més lluny, de l'endeutament que van contraure els clubs de futbol de LaLiga quan, a meitat dels anys noranta, es va implementar el sistema de venda de drets televisius de manera individual a causa de l'arribada de les plataformes de televisió per satèl·lit i van fer servir els nous contractes (que multiplicaven per cinc els ingressos dels precedents) per demanar nous crèdits que servien per contractar jugadors. Naixia a Espanya la «Lliga de les Estrelles», però va resultar ser a canvi d'una penitència que potser arrosseguem encara en els nostres dies.

## Una passejada per l'elegant Lincoln Financial Field

En Norman va arribar als Eagles després de quatre anys treballant a l'univers Disney. La gran escola, tant pel que fa a entendre el funcionament dels grans esdeveniments, la importància de comptar amb diverses unitats de negoci que mantinguin relacions simbiòtiques entre elles, com per comprendre la transcendental importància de convertir el visitant —ara aficionat, espectador— en un voraç consumidor.

Walt Disney ha fet de la màgia de la infantesa un dels principals motors de consum de la indústria de l'entreteniment mundial, en consolidar un model que ja tenia plantejat quan va obrir el primer parc temàtic a Califòrnia (Disneyland) el 1955. Als arxius de la companyia, explica el professor Todd Zenger a la *Harvard Business Review* (28 de maig de 2013), ja s'hi pot localitzar un primer diagrama escrit el 1957 en què la companyia estableix les relacions de valor entre unitats de negoci: els estudis cinematogràfics, els canals de televisió, la indústria de la música, el mercat editorial, Disneyland i la gestió de marxandatge. En l'univers Disney, el factor experiencial i l'adhesió irracional i emocional a uns personatges es converteixen en vectors per a la creació d'un producte d'entreteniment d'èxit mundial, gairebé de consum acrític.

En una societat que es veu obligada a agafar el cotxe per desplaçar-se arreu, i en una ciutat on els tres principals recintes esportius estan ubicats en el mateix barri amb multitud d'aparcaments al voltant (el Wells Fargo Center, el Citizens Bank Park i el Lincoln Financial Field), Norman Vosschulte va arribar als Eagles amb l'objectiu de fer més agradable l'espera dels aficionats que volien accedir a l'estadi i, prèviament, havien de trobar aparcament. Els anys d'aprenentatge a Disney el van ajudar a dissenyar accions per millorar l'experiència dels aficionats que arribaven motoritzats, sobretot implantant un programa de formació per als treballadors del Lincoln Financial Field a partir dels valors Disney i la manera com els empleats dels seus parcs temàtics es relacionen amb els infants. I, efectivament, quan els responsables dels aparcaments que s'estenen entre les

vies Schuylkill Expy i la Delaware Expy van començar a rebre els seguidors dels Eagles amb un somriure d'orella a orella, i aixecant grans mans de cartró amb un índex gegant que assenyalava la plaça que havien d'ocupar, el temps que els fans destinaven a trobar aparcament va deixar de ser un suplici per convertir-se en l'inici de l'espectacle a què esperaven assistir. En Norman va teatralitzar l'actitud dels treballadors de l'estadi i, una vegada els aficionats són dins del recinte, com passa a moltes altres instal·lacions al llarg i ample del país, l'oferta d'entreteniment per consumir que hi troben s'estén més enllà del que l'aficionat pot veure a sobre del terreny de joc.

L'any 2012, quan el Real Madrid va tancar la seva gira de pretemporada al Lincoln Financial Field, en Norman també hi era. El conjunt madrileny va aconseguir una victòria davant del Celtic de Glasgow (2-0), amb 34.000 espectadors i jugant amb una calor asfixiant, a 30 graus. El qui havia impulsat la internacionalització de la marca blanca, David Beckham, en aquells moments jugava a Los Angeles Galaxy de la MLS. Els futbolistes europeus estan acostumats a viure en una bombolla, cada dia més apartada, a causa del tancament que han fet els clubs per protegir les seves estrelles de la idolatració desmesurada dels seus seguidors i dels titulars, a voltes esbiaixats, dels mitjans de comunicació. Aquelles imatges de les concentracions de pretemporada en què els passejos matinals s'aprofitaven per generar espais de confiança i aproximació entre herois i joves seguidors han desaparegut; i també les estones de treball compartit i en calma entre esportistes i periodistes al bar de l'hotel o a l'aeroport. Avui en dia, els jugadors van de l'hotel a l'autobús, de l'autobús al terreny de joc i del terreny de joc a l'avió. No obstant, aquell Madrid va saltar al Lincoln Financial Field sabent que fins feia poca estona aquella gespa havia estat trepitjada pels fans que havien pagat per fer el *tour* per l'estadi; que hi havia un túnel de vestidors amb un pub instal·lat just al costat, i que durant el temps d'escalfament previ a un partit de la NFL hi pot haver una certa aproximació entre aquells aficionats que tenen les localitats situades més a prop de la gespa i els jugadors.

Una sorpresa notable per a un equip la principal estrella del qual, el portuguès Cristiano Ronaldo, havia arribat amb la pompa d'aquell que