

# El patrocinio solidario en el fútbol español. El caso de la Liga BBVA: De lo global a lo local

[institucional.us.es/ambitos/](http://institucional.us.es/ambitos/)

23/5/2016

## Gema Lobillo

Universidad de Málaga  
[gmlobillo@uma.es](mailto:gmlobillo@uma.es)

## Xavier Ginesta

Universidad de Vic – Universidad Central de Catalunya  
[xavier.ginesta@uvic.cat](mailto:xavier.ginesta@uvic.cat)

## Jordi Badia

Universidad Autónoma de Barcelona  
[jordi.badia@uab.cat](mailto:jordi.badia@uab.cat)

**English Version:** The solidarity in sponsorships in Spanish football. The BBVA League: from global to local.

## Resumen

El FC Barcelona, el Málaga CF y el Granada CF son los tres equipos que, en la temporada 2013-14, desarrollaron estrategias de patrocinio solidario en la Liga BBVA. El objetivo de este artículo es analizar dichas estrategias para poder valorar su rentabilidad económica y, sobretodo, en concepto de capital-imagen. A partir del estudio de caso, se describe el acuerdo entre el FC Barcelona y Unicef (2006), entre el Málaga CF y UNESCO (2011) y el programa “Hijos del fútbol” del Granada CF (2013). El artículo ilustra, no solo diversos niveles de aprovechamiento de dichas estrategias, sino también objetivos diferentes por parte de los clubes a la hora de concebirlas.



## Palabras clave

Patrocinio solidario, UNESCO, Unicef, capital-imagen, responsabilidad social corporativa (RSC).

## Abstract

FC Barcelona, Málaga CF and Granada CF were the Spanish soccer clubs that, in the 2013-14 season, had non-profit sponsorship agreements. The aim of this article is to examine these sponsorship strategies in order to analyze their rendibility, not only in economical terms but also taking into account benefits for their corporate image. Using a study case methodology, the article describes the agreement between FC Barcelona and Unicef (2006), between Málaga CF and UNESCO (2011) and the sponsorship program ‘Hijos del fútbol’ [Soons of football] of Granada CF (2013). This article concludes that these clubes, not only had different outcomes from these agreements, but also they had very different objectives in the moment they conceive them.

## Keywords

Non-profit sponsorship, UNESCO, Unicef, corporate image, corporate social responsibility (CSR).

## 1. INTRODUCCIÓN

El deporte, sobre todo el fútbol profesional (a través de equipaciones, los estadios...) es un soporte publicitario básico para dar visibilidad a las empresas. Esta es la base del patrocinio deportivo. De hecho, como explicaba un artículo de *L'Esportiu de Catalunya*, el FC Barcelona tiene en la temporada 2014-15 un reto transcendental: renegociar los dos principales contratos de patrocinio, el técnico (Nike) y el que ocupa el espacio central de la camiseta del primer equipo, firmado con Qatar Sports Investment (Qatar Foundation y Qatar Airways), los dos valorados en 30 millones de euros anuales

ÁMBITOS  
2016  
nº32

(01).

Según Barreda y Moliner (2004) podemos definir el patrocinio deportivo de la siguiente manera:

“Herramienta de comunicación en la que se da una provisión de recursos por parte de una o más organizaciones a una o más personalidades deportivas, autoridades deportivas u organismos, para permitir al/a los patrocinado/s seguir alguna actividad a cambio de derechos del patrocinador, y que pueden ser expresadas en términos de objetivos corporativos, de marketing de ventas y/ o de comunicación y medidos en términos de conexión entre los objetivos y el resultado deseado en términos de inversión monetaria y no monetaria”.

No obstante, podemos distinguir dos tipos de patrocinadores (el técnico y el comercial). El primero, el patrocinador o sponsor técnico se plasma en un contrato con ventajas para el equipo y vinculado con una marca textil deportiva; que suele, en la mayoría de los casos, conducirle a unas condiciones favorables para la comercialización de productos de la marca deportiva. La visibilidad en estas equipaciones en los partidos de las distintas competiciones es vital para la marca; además de la comercialización de las mismas para los aficionados.

Por otro lado, el patrocinio comercial se basa en el intercambio entre club y cualquier empresa u organización, siendo la primera denominado patrocinado y, el segundo, patrocinador. En el caso de la mayoría de los clubes de fútbol, este acuerdo se plasma a través de un contrato mercantil, donde se concretan diferentes contraprestaciones, entre ambas partes.

En el caso que nos ocupa, el patrocinio solidario tiene unas particularidades que condicionan en mucho las definiciones antes descritas. La característica principal del patrocinio solidario radica en que las funciones de los agentes se invierten. Es decir, el patrocinado, en el caso del patrocinio solidario, es normalmente la organización sin ánimo de lucro, con unos valores internacionalmente apreciados, que muestra su marca en los soportes publicitarios (camiseta, pantalón...); mientras que el rol de patrocinador lo ejerce la entidad deportiva. Concretamente, el club deportivo es el que desembolsa una cantidad económica por ser soporte de la organización sin ánimo de lucro (Unicef, UNESCO...), mientras que la entidad deportiva debe aportar, según contrato, la cantidad estipulada.

En el actual panorama del fútbol español, hemos detectado dos casos, el del Málaga Club de Fútbol con UNESCO y el Fútbol Club Barcelona con Unicef, donde las entidades deportivas son las que aportan el montante económico en el acuerdo entre las partes (UNESCO y Unicef, respectivamente). El análisis de los dos casos, junto a otro relacionado con el patrocinio solidario, aunque desarrollando un modelo diferente (la campaña “Hijos del Fútbol” del Granada Club de Fútbol) son el objeto de estudio de este artículo.

## **2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

Atendiendo a lo comentado en el párrafo anterior, el objetivo del presente artículo es describir las estrategias de patrocinio solidario de los clubes de fútbol de la Liga BBVA, en la temporada 2013-14. De esta manera, una vez descritas tales estrategias, podremos cuestionarnos la rentabilidad de las mismas desde el punto de vista económico y, sobretodo, de posicionamiento de capital-imagen (Villafañe, 2001). Finalmente, teniendo en cuenta como los clubes de la Liga BBVA han desarrollado sus campañas de patrocinio solidario y los objetivos perseguidos en cada caso, podremos determinar una tipología de modelos de patrocinio solidario en la Liga BBVA.

Para poder llevar a cabo dicha investigación, partiremos del estudio de caso de las tres campañas que, en la temporada 2013-14, estaban activas en la primera división de fútbol española: la del FC Barcelona con Unicef (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia), que empezó en 2006; la del Málaga CF con UNESCO, que comenzó en 2011 y, finalmente, la que inició el Granada CF a final de temporada, bajo el eslogan *Hijos del fútbol*. A nivel metodológico, entendemos el estudio de caso como una “investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomando su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes” (Yin, 1994: 13).

Tal y como apuntan Escudero, Delfín y Gutiérrez (2008:7), “el estudio de caso, como estrategia de investigación ha sido utilizado en muchas situaciones que han ayudado a generar el conocimiento de un fenómeno sea individual, grupal, político y/o fenómenos correlacionales”.

Concretamente, en el ámbito del deporte, hay diversos ejemplos de cómo el estudio de caso puede ser útil para describir fenómenos sociales. Sirva de ejemplo Andrews (2004) con su estudio temático del Manchester United, la descripción de la comunicación organizacional de los clubes de la Liga BBVA de Ginesta (2009) y Lobillo (2013) o, también, el trabajo de Simó, San Eugenio y Ginesta (2012) sobre deporte y dinamización local.

Aunque a veces se ha situado el estudio de caso como una técnica adecuada solo para la fase exploratoria de la investigación, son diversos autores (Yin, 1994; Flyvbjerg, 2004; Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008) los que reivindican el valor del estudio de caso como estrategia finalista para probar hipótesis de investigación o avanzar en la construcción de teorías.

### 3. MARCO TEÓRICO

Los grandes clubes de fútbol se gestionan como empresas, de esta manera, su objetivo no solo es conseguir un equilibrio presupuestario –o, en su defecto, incrementar los beneficios anualmente–, sino también cuidar y mejorar su capital- imagen con el objetivo de atraer nuevos públicos que repercutan en nuevos ingresos por el club. De hecho, algunos autores ya hablan que algunos de los actuales clubes de fútbol profesionales más reconocidos mundialmente (FC Barcelona, Real Madrid, Manchester United o Bayern de Múnich, por ejemplo)

Con el objetivo de mejorar su capital-imagen, históricamente, las entidades deportivas se han centrado en causas sociales que les aporten esos beneficios que persiguen. Según Xifra (2011:42):

“la acción social de las empresas constituye una nueva parcela de la gestión de las organizaciones destinada a hacer saber a la sociedad que actúan como buenos ciudadanos (...). Así la responsabilidad social corporativa se ha convertido, a través de los programas de acción social, en uno de los campos más fructíferos para el mantenimiento y fomento de la reputación de las empresas, porque se basa en el mantenimiento de unas relaciones de beneficio mutuo entre aquéllas y la sociedad”.

En el deporte, y concretamente, en el fútbol, la RSC se ha articulado tradicionalmente a través de las fundaciones de los clubes. El trabajo de Ginesta y Ordeix (2012) publicado en *Contratexto* puede ser un buen ejemplo para identificar cómo han evolucionado los programas de RSC en el fútbol profesional catalán a inicios de siglo XXI: la aparición del “patrocinio solidario” es la principal novedad en comparación con las políticas de RSC que habían desarrollado estas organizaciones en el siglo pasado.

En este sentido, este tipo de patrocinio se caracteriza por crear una vinculación especial al resto de los patrocinios deportivos: en estos casos, el patrocinador es el que recibe el resultado económico del acuerdo entre ambas partes, actuando el patrocinado de soporte publicitario.

Las acciones de responsabilidad social como herramienta de gestión de las empresas se ha ido incorporando a los clubes de fútbol recientemente, aunque desde el punto de vista académico, en los últimos años se han desarrollado iniciativas muy interesantes, y se pueden citar ya algunos estudios que analizan decididamente este ámbito. Tal como exponen Akansel, Basak y otros (2010:11)

“el concepto de RSC aún es nuevo dentro de los estudios de management deportivo. Por esta razón, no hay mucha producción académica en este ámbito, siendo esta una de las limitaciones de los estudios que se hacen. Por este motivo, recomendamos que la RSC se incorpore en la agenda académica y figure en el currículum de los estudios de management deportivo, con el fin de crear gestores de organizaciones concienciados de la importancia de la RSC”.

A parte del trabajo ya citado de Ginesta y Ordeix (2012), Walker y Kent (2009) (2009) analizan cómo el consumidor del deporte (en su caso, los aficionados a la NFL norteamericana) percibe y reacciona delante de las políticas de RSC. Apuntar también a Jersan, Chien Hsien, Haw Ran y Tzuyi (2012: 47), que se cuestionan en

su trabajo “¿qué pasaría a una entidad deportiva o marca deportiva si se le asocia un comportamiento irresponsable?”

Finalmente, Rak (2014) utiliza el concepto “Sport Social Responsibility (SSR)” para identificar y catalogar las políticas de RSC del deporte polaco, considerando estas prácticas una manera de revitalizar las marcas de los clubes.

La práctica del “patrocinio solidario” radica en la adquisición de valores positivos por ambas partes (patrocinado y patrocinador) donde

“las manifestaciones más evidentes de esta conducta social de las organizaciones deportivas se aprecian en las acciones de responsabilidad social que realizan y cuyos objetivos son, decididamente, incrementar su reputación corporativa y notoriedad en un ámbito diferente al estrictamente competitivo” (Olabe, 2012:150).

De hecho el fin de esta acción sigue siendo puramente comercial, donde “la entidad, a través de actuaciones de relaciones públicas o de mejora de su responsabilidad social, puede potenciar su relación con el aficionado y, por consiguiente, el nivel de satisfacción, de éste, crecerá en la misma proporción.” (Agudo y Toyos, 2003:183).

Pero la comunicación de la RSC, ya sea deportiva o de cualquier otro ámbito, debe ir acompañada de la filosofía de la misma, ya que no será efectiva si no se produce de forma global e intrínseca, tal como argumenta Orozco y Ferré (2013):

“Se requieren organizaciones comprometidas con la gestión responsable de los recursos, con el buen trato a los empleados, con una relación sostenible del medio ambiente, y que aparte de ser responsable, lo comunique de manera ética y transparente.”

## 4. RESULTADOS

El patrocinio solidario se popularizó entre los clubes de fútbol españoles a raíz del acuerdo entre el FC Barcelona, presidido en aquel entonces por Joan Laporta, y la agencia de las Naciones Unidas Unicef. A raíz de este acuerdo, el FC Barcelona pagaría 1.5 millones de euros anuales a Unicef a cambio de lucir el logotipo de esta organización en su camiseta. Primero, en la parte frontal –principal espacio publicitario de los clubes de fútbol– y, a partir de 2011 en la parte trasera. Un acuerdo con objetivos similares, aunque con diferencias abismales, fue reproducido en 2011 por el Málaga CF, que había iniciado su proyecto de reposicionamiento en el mercado futbolístico con la llegada de los petrodólares de Abdullad Al-Thani (Lobillo, 2013). El club andaluz firmó un acuerdo por cuatro años con la UNESCO, como patrocinador solidario principal de su camiseta. No obstante, el patrocinio solidario como parte de una estrategia de Responsabilidad Social también puede concebirse desde un punto de vista más local, encarado a la cohesión social de los grupos de referencia de un club. Este fenómeno se presenta como tercer estudio de caso, con el programa *Hijos del fútbol* del Granada CF.

### 4.1. FC Barcelona y Unicef: ‘Más que un club en el mundo’

El contrato de patrocinio solidario entre el FC Barcelona y Unicef ha sido el más estudiado de entre los tres que se presentan en este artículo (Ginesta, 2009; Moragas, Kennett y Ginesta, 2011; Ginesta, 2013). De hecho, fue el primer contrato de patrocinio solidario que se firmó en la Liga BBVA y, por lo tanto, es ahora cuando también se pueden tener más elementos de análisis para valorar si la relación entre ambas organizaciones ha sido beneficiosa. Cabe decir que este contrato continúa existiendo, aunque desde 2011 el espacio central de la camiseta azulgrana haya sido ocupado por patrocinadores comerciales por primera vez en la historia: Qatar Foundation, primero, y Qatar Airways, actualmente.

No obstante, Unicef fue la primera organización en ocupar el espacio central de la camiseta del FC Barcelona, espacio que nunca se había considerado necesario de poner a la venta hasta que la necesidad de financiar la elevada deuda del club y mantener la competitividad, tanto a nivel doméstico como internacional, obligó a la junta directiva presidida por Joan Laporta a escuchar ofertas por dicho espacio (Moragas, Kennett y Ginesta, 2011). La intención inicial del club era conseguir entre 15 y 20 millones de euros anuales con un contrato de

patrocinio al uso, pero finalmente ni la opción de publicitar la de la ciudad olímpica de 2008, Beijing, ni la casa de apuestas Bwin convencieron al club a causa de la difícil alineación de los valores corporativos de estas organizaciones con los de la entidad. De hecho, la opción de Bwin se estudió en el mismo momento que Unicef.

Tal y como detallan Moragas, Kennett y Ginesta (2011), la sorpresa fue mayúscula cuando el club anunció que había llegado a un acuerdo por cinco años con Unicef, por el cual el club catalán pagaría 1,5 millones de euros anuales a la entidad a cambio de lucir su logotipo en la camiseta y establecer un programa de acciones conjuntas en el marco del programa de Responsabilidad Social Corporativa del club, liderado por su fundación y su adhesión a los *Objetivos del Milenio* de las Naciones Unidas (Ginesta y Ordeix, 2012). Entre estas acciones, la realización de un anuncio televisivo que consolidara la relación y que se emitiría, gratuitamente, por diversas televisiones públicas internacionales. (02)

De todos modos, hay algunos elementos de contexto que son interesantes para enmarcar este acuerdo y la viabilidad económica que tenía. En primer lugar, el año 2006 fue deportivamente un año redondo por el FC Barcelona: se ganó la Champions League y la Liga, y se contaba con jugadores estrella del mercado futbolístico mundial, como por ejemplo, el brasileño Ronaldinho. En segundo lugar, dos meses antes de firmar el acuerdo con Unicef, el club había renegociado la venta de sus derechos televisivos, por siete años y un valor de 1.000 millones de euros (Ginesta, 2009). Finalmente, en Noviembre de 2006 también se había renegociado el convenio con el proveedor de ropa deportiva Nike, por un valor de 30 millones de euros anuales (Moragas, Kennett y Ginesta, 2011). En definitiva, el club se encontraba en una situación económicamente mucho más saneada que la que encontró la junta de Joan Laporta en el año 2003 (Ginesta, 2009).

Unicef ocupó el espacio central de la camiseta azulgrana entre 2006 y 2010. No obstante, el cambio de junta directiva, con Sandro Rosell como presidente pusieron sobre la mesa el definitivo cobro por el espacio que, durante cuatro años, había ocupado Unicef. La junta de Rosell enmarcó esta decisión por la creciente necesidad de financiar una estructura deportiva competitiva, aunque durante la campaña buscó un nuevo socio, esta vez comercial, que continuara poniendo en valor la política de RSC del club: Qatar Foundation (Ginesta, 2013). Mientras tanto, el club mantenía el acuerdo de colaboración con Unicef y situaba el logotipo de la agencia en la parte trasera de la camiseta, por debajo del dorsal.

El 13 de diciembre de 2010 se firmó el acuerdo entre el FC Barcelona y Qatar Sports Investment (QSI), un holding qatarí especializado en “la industria del deporte y del entretenimiento”. (03) Este acuerdo estuvo ratificado por la Asamblea de compromisarios del club el 24 de setiembre siguiente, por 697 votos a favor, 76 en contra y 36 en blanco. El acuerdo se firmó por 5 años, desde la temporada 2010-11 hasta junio de 2016 por valor de 165 millones de euros, 30 millones por temporada completa y 15 más por la mitad de la 2010-11. (04) Según se detalla en el portfolio de QSI, el acuerdo con el FC Barcelona no solo contempla la cesión del espacio central de la camiseta a Qatar Foundation, sino la colaboración de ambas entidades en “métodos de entrenamiento, medicina deportiva, colaboración deportiva en ámbitos al margen del fútbol y, sobretodo, en un programa de entrenamiento y formación para jóvenes”. (05)

El acuerdo con QSI se consideró un “hito extraordinario” –según el vicepresidente económico del club, Javier Faus (06)– porque convertía la camiseta del FC Barcelona en la mejor pagada del fútbol mundial –por delante de las del Manchester United y el Real Madrid– y situaba la marca “Barça” como “líder indiscutible” del mundo del fútbol. (07) Corroborando esta afirmación del vicepresidente del FC Barcelona con cifras, el FC Barcelona en 2011 contaba con 50,3 millones de fans según la consultora Sport+Markt y el conocimiento de marca más importante del mundo entre clubes deportivos, según un estudio de la Universidad de Navarra dirigido por Francesc Pujol y Quique Gallemí (Ginesta y San Eugenio, 2013: 226).

Aunque Qatar Foundation fue presentada ante los aficionados del FC Barcelona como una ONG que se alineaba con los valores corporativos del club, el trasfondo del acuerdo entre el FC Barcelona y QSI dejaba la posibilidad a la entidad qatarí de cambiar la marca una sola vez durante los seis años que duraba el contrato. De esta manera, el 27 de agosto de 2013 se oficializó la alianza entre el club y la aerolínea Qatar Airways por tres temporadas, que contempla unos ingresos de 30,5 millones la temporada 2013-14, 32 millones la temporada 2014-15 y 33,5 millones por la última. Además, contempla una prima de 5 millones en caso que el club gane una nueva Liga de Campeones. (08) A diferencia de Qatar Foundation, Qatar Airways si que incorporó



al acuerdo disponer de la fachada del Camp Nou y tener un logotipo en el Gol Norte de las graderías del estadio blaugrana. (09)

Si bien el acuerdo entre el FC Barcelona y Unicef, y también el posterior con Qatar Foundation, se presentaron profundizando en los valores corporativos compartidos entre el club y cada una de las entidades sin fines de lucro, el de Qatar Airways se presentó a la prensa como un acuerdo que, no solo beneficiaba la economía del club sino también al desarrollo del Cataluña. Con el acuerdo entre las dos entidades, Qatar Airways se comprometió a aumentar el tráfico desde el aeropuerto del Prat con la incorporación de vuelos directos de Doha a Barcelona. “Así que, además de patrocinar directamente el FC Barcelona, también patrocinan la economía de la ciudad de Barcelona y de Cataluña”, apuntó el presidente Sandro Rosell en la presentación. (10) De hecho, a nivel corporativo, solo se destacó el valor de la “excelencia” como valor compartido por ambas organizaciones. (11) En la tabla que figura a continuación se pueden apreciar los ingresos del FC Barcelona por conceptos, desde la temporada 2008-09 (previo al contrato con QSI) hasta la temporada actual, ya con el patrocinio de Qatar Airways vigente.

**Tabla 1. Relación de ingresos del FC Barcelona, por conceptos contables, desde 2008 a 2014.**

**Fuente:** Departamento de Marketing del FC Barcelona

	<b>08/09</b>	<b>09/10</b>	<b>10/11</b>	<b>11/12</b>	<b>12/13</b>	<b>13/14</b>
<b>SOCIOS</b>	18	19	20	20	20	19
<b>ESTADIO</b>	94	97	115	129	126	128
<b>MEDIA</b>	135	157	163	160	162	161
<b>MARKETING</b>	117	121	149	167	172	169
<b>TRASPASOS Y OTROS</b>	21	21	26	19	10	53
<b>TOTAL</b>	<b>385</b>	<b>415</b>	<b>473</b>	<b>495</b>	<b>490</b>	<b>530</b>

Aunque durante todos estos años el acuerdo de patrocinio solidario con Unicef no se ha cancelado, su importancia en el *pool* de patrocinadores del club ha disminuido notablemente. Mientras que el acuerdo con Unicef permitió al FC Barcelona posicionarse con el lema “Más que un club en el mundo” (Badia, 2011), el acuerdo con Qatar Airways se presentó bajo la campaña “Un equipo que une al mundo”, con un *spot* en las principales cadenas de televisión mundiales (BBC, CNN o Al-Jazeera) donde las estrellas blaugrana se mezclan con los principales emblemas urbanísticos de Qatar.

Tal y como señalan Ginesta y San Eugenio (2014), la política de responsabilidad social que el club entronizaba con su relación con la agencia de las Naciones Unidas fue progresivamente arrinconada por la colaboración del club con el proceso de *brandificación* de Qatar en vistas a su necesidad de posicionamiento en la geopolítica global y la consecuente legitimación del Mundial 2022. El FC Barcelona pasó a convertirse en un actor más de una estrategia global de *sport place branding* organizada sobre tres pilares: la proyección de la marca-país a partir de los *media-events* (como ser sede de un Mundial de la FIFA), la inversión en equipos de notoriedad mundial (sea el patrocinio con el FC Barcelona, o la adquisición del PSG francés) y, finalmente, la promoción del lugar como objeto de proyección (por ejemplo, con la construcción del *Aspire*, el centro de alto rendimiento deportivo más grande del mundo) (Ginesta y San Eugenio, 2014: 235-237).

#### **4.2. Málaga CF y UNESCO: emprendiendo una aventura global**

La vinculación del Málaga Club de Fútbol con UNESCO nace del interés de la propiedad malaguista de ampliar su marco de actuación a nivel de capital-imagen a través del club de fútbol que gestiona. Con unas directrices estrictas por parte de la organización de las Naciones Unidas, el club se propuso conseguir un acuerdo de

“patrocinio solidario”, similar al que el FC Barcelona tenía con Unicef.

El objetivo de este acuerdo era vincular la marca UNESCO y la del Málaga Club de Fútbol, para transmitir valores comunes de desarrollo educacional, cultural y deportivo. Una educación en valores que ya desarrollaban individualmente ambas entidades y que juntos, con un proyecto común, podían amplificar su difusión en la sociedad actual.

Mientras que la UNESCO ensalza valores culturales y educacionales, interesándose por las nuevas tecnologías; el Málaga Club de Fútbol podía aportar ese encuentro directo con los jóvenes aficionados inculcándoles valores deportivos, e involucrar a los jóvenes jugadores de la cantera del club en los proyectos en común, a través de la denominada “La Academia”. (12)

Unir la marca UNESCO-Málaga Club de Fútbol sería beneficioso para ambas partes interesadas en objetivos afines como es el desarrollo del conocimiento.

Los objetivos previstos para alcanzar se mostraban como una oportunidad de mejorar esta sociedad en la que vivimos, acercándose al concepto de RSC desarrollado anteriormente.

Tras la estrategia realizada por el FC Barcelona con su vinculación con Unicef, en la que el club catalán logró sus objetivos tanto a nivel capital-imagen como económicos, el club malaguista quiso repetir la misma fórmula. De 2006 a 2011, Unicef estaba presente en la camiseta del club catalán, como patrocinador principal, del 2011 al 2013, fue Qatar Foundation y en la actualidad, 2013, y hasta el 2015 se puede visualizar Qatar Airways en la equipación, pero manteniendo el logotipo de Unicef en la parte posterior de la camiseta. (13)

Esta estrategia de vinculación de una organización internacional con valores sociales y, por consiguiente, positivos para la sociedad en general, facilitó posteriormente al club catalán poder alcanzar un acuerdo de patrocinio de la categoría económica deseada. Para Ginesta y Ordeix (2012:182):

“Los clubes se sirven de este acercamiento para marcar más fácilmente la agenda mediática y, por consiguiente, la agenda pública. Por ejemplo, las acciones derivadas del acuerdo entre el FC Barcelona y Unicef (2006) han posicionado al club catalán como un líder en lo que se refiere a los programas de ayuda a la infancia en el Tercer Mundo (Fundació FC Barcelona 2009).”

En el caso del Málaga Club de Fútbol su objetivo era similar: vincularse a una organización que se caracterizara por la contribución a los valores sociales. El objetivo buscado del club andaluz fue la Organización de Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), cuyo objetivo es “crear condiciones propicias para un diálogo entre las civilizaciones, las culturas y los pueblos fundado en el respeto de los valores comunes. Es por medio de este diálogo como el mundo podrá forjar concepciones de un desarrollo sostenible que suponga la observancia de los derechos humanos, el respeto mutuo y la reducción de la pobreza, objetivos que se encuentran en el centro mismo de la misión y las actividades de la UNESCO.” (14)

El comienzo de las negociaciones surgió dentro del Departamento de Desarrollo del Málaga Club de Fútbol. Después de intercambios de informaciones y una visita previa de inspección por parte de observadores de la Organización de Naciones Unidas a las instalaciones de la entidad deportiva, concretamente al Estadio La Rosaleda, el acuerdo comenzó a fraguarse.

En enero de 2011, se recibió la visita de una expedición al estadio de La Rosaleda, capitaneada por el Subdirector General de Relaciones Exteriores e Información Pública, Eric Falt. El objetivo de esta visita era conocer el entorno del club, así como la ciudad y la importancia de la cercanía a África. Éste aspecto resultaba de especial relevancia, ya que la organización estaba muy interesada en implementar programas en este continente.

La fecha clave fue el 1 de junio de 2011, a pesar de que el acuerdo estaba ya cerrado, que es cuando se realiza el evento que vinculan a la UNESCO con el Málaga Club de Fútbol, con la asistencia de Irina Bokova, directora general de la UNESCO y el Presidente de la entidad malaguista, el Sheikh Abdullah Al-Thani. (15)

Según este acuerdo el equipo vestiría la camiseta blanquiazul con el logotipo de la organización durante cuatro

años. El acuerdo, cuyo lema era “*Imaginar la paz*”, implicaba mucho más, ya que estaba previsto realizar acciones sociales de diversa índole, además de otras ventajas publicitarias con el club.

Al igual que el acuerdo entre Unicef y el FC Barcelona, el Málaga CF tendría que hacer frente a una suma de 1,5 millones de euros por año (16). En sólo una temporada, mayo de 2012, y de la mano del entrenador Manuel Pellegrini, el club se clasificó para la previa de la Champions League (17). Todo un éxito en el terreno deportivo, pero no menos importante para nuestra investigación, todo un éxito a nivel imagen, implicando su presencia en la máxima competición de fútbol y asegurándose una presencia institucional mediática importante a nivel internacional.

Es en este momento cuando el acuerdo UNESCO y el Malaga Club de Fútbol se sitúa en su máximo apogeo, ya que poco después el dueño del club, el jeque qatari Abdullah Al-Thani desaparece del escenario público (18) y del económico, llegando a provocarse crisis importantes por la falta de pago a los jugadores de la plantilla (19), surgidas en los medios de comunicación. Esta crisis interna, se agudizó con la sanción (20) que se le impuso al club por parte de la UEFA, organismo de fútbol europeo que organiza las competiciones europeas, así como sus reglamentos, por no cumplir la normativa relacionada con las deudas en los clubes que participan en competición europea.

Al contrario del acuerdo entre el FC Barcelona y Unicef, el desarrollo global del programa entre el Málaga CF y UNESCO no ha sido tan importante, desde el punto de vista de las contraprestaciones que el club malaguista debía desarrollar (21) y no pudo como consecuencia de la imposibilidad de desarrollarlo, a causa de los problemas económicos que aparecieron en la entidad con la no presencia del propietario.

Así pues, en la temporada 2012-13, los directivos malaguistas comenzaron a buscar fuentes de financiación alternativas a los ingresos qataríes, para poder hacer frente a los gastos derivados de la gestión deportiva de un club de fútbol profesional (22). Ante la imposibilidad de rescindir el contrato vinculante con la organización de Naciones Unidas, el equipo debe seguir haciendo frente a los pagos hasta el 2015.

#### **4.3. Granada CF y su relación con la comunidad local: el proyecto ‘Hijos del fútbol’**

La campaña de patrocinio solidario del Granada CF es un caso diferente a los anteriormente nombrados. Este equipo andaluz, ante la carencia de patrocinadores económicamente relevantes que pudieran invertir, se planteó el reto de poner en marcha una idea novedosa hasta el momento.

La campaña “*Hijos del Fútbol*” se llevó a cabo en la segunda mitad de la temporada 2013-14, con una forma de patrocinio de su camiseta diferente desde dos puntos de vista: por un lado, novedoso por la forma de realizar el acuerdo económico y, por otro lado, por el destino de las aportaciones económicas.

En primer lugar, este tipo de patrocinio del club andaluz se realizó a través de pujas que podían realizar cualquier persona física o jurídica para conseguir publicitarse en la camiseta del primer equipo durante jornada de Liga BBVA, desde el comienzo de la segunda parte hasta final de temporada.

En este sentido, la intención era abrir el campo no sólo a las empresas, sobre todo locales, sino también a todas aquellas personas con un interés en tener un partido dedicado.

El fin de lo recaudado se dedicó a la atención a los hijos o familiares menores de edad que tienen algún familiar en la cárcel. Un programa social, donde a través del fútbol y el juego, se intentó reducir el rechazo social entre este grupo con alto índice de exclusión social.

La puja más alta apareció en la equipación de los encuentros ligeros con el nombre de la persona o la marca de la empresa, tanto en los partidos disputados como locales como visitantes. Además, el club proporcionaba otras ventajas como un asiento reservado para poder ver el partido en directo en el palco presidencial.

La novedad en este tipo de patrocinio ha sido la realización de pujas en cada encuentro, con lo que eso significa en cuanto a trabajo semanal y gasto en cuanto a equipaciones y coordinación en la organización del encuentro, ya sea en casa como fuera del estadio de Los Cármenes.



Esta campaña con una duración de 124 días, llegó a alcanzar las 200 pujas, participando más de 150 empresas, y consiguiendo unos resultados de más 60.000 euros (23).

En cuanto al retorno en la campaña (24) se consiguió un retorno de 163.626 euros, a través de los medios online, web corporativa, *teaser* y rueda de prensa de presentación (ver gráfico 1)

Además se consiguió estar presentes en cuatro noticias de televisión en cadenas nacionales como La Sexta, y televisiones regionales (Canal Sur y TVE Andalucía); estar presentes en dos noticias ad-hoc en prensa (Deportes hoy) y 65 noticias de primeras páginas web de información general y deportiva (El Mundo, Laprovincia.es, Diario AS, etc.

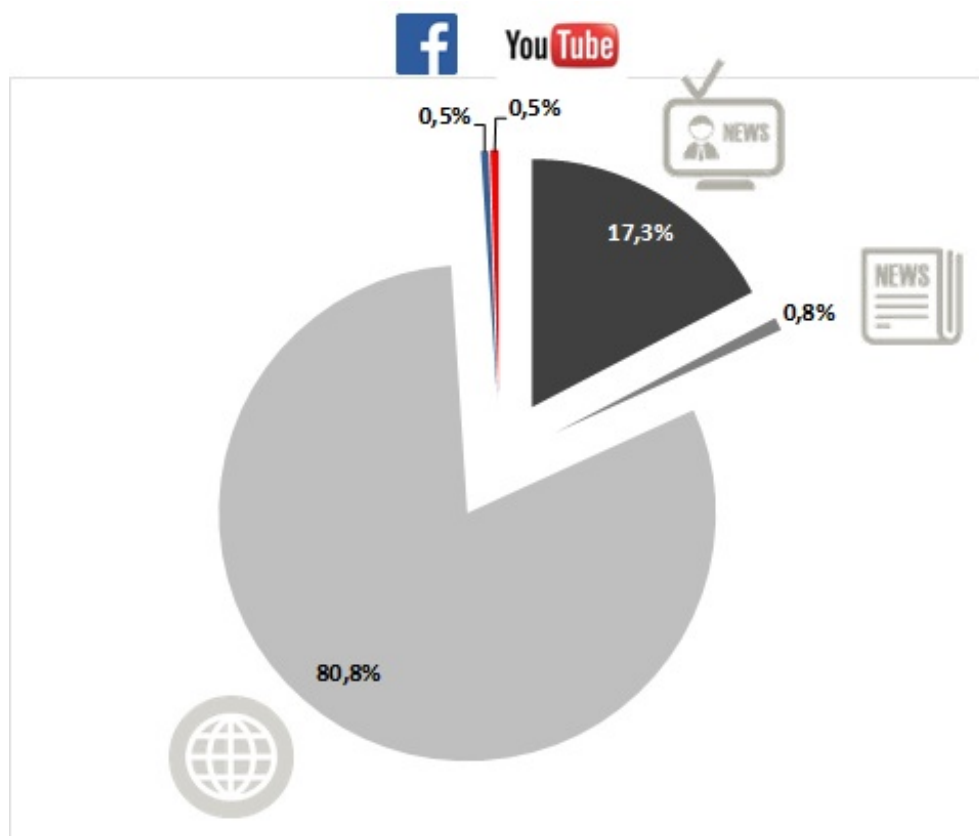


Gráfico 1. Resumen del retorno de la campaña “Hijos del Fútbol”. Fuente: Agencia de comunicación Millennials

Según nos muestra el gráfico 1, el 80% del retorno provino de la comunicación online, mientras que 17,3% se debió a las noticias no pagadas que fueron emitidas en medios de comunicación televisivos; mientras que el 0,8% fueron los medios escritos; y 1% en redes sociales (0,5 en Facebook y 0,5 en YouTube).

Concretamente en Redes Sociales se obtuvieron 13 millones de impactos (25) y el alcance máximo potencial llegó a los 6,8 millones de usuarios. Se obtuvieron más de 1.200 clicks en el enlace que se tradujeron en 1.200 visitas a la web corporativa. En este sentido, se pone de manifiesto que una campaña digital correctamente organizada puede acabar siendo, hoy en día, el mejor escaparte para fortalecer el capital-imagen de la organización. Ante un consumidor deportivo alfabetizado digitalmente, la comunicación de los clubes también tiene que variar hacia estos soportes (Moragas, et. al., 2003; Ginesta, 2009).

Para la temporada 2014-15 han conseguido un nuevo patrocinador, llamado Solver Sports Capital, un servicio de asesoría y consultoría en materia deportiva (26); además de otros patrocinadores secundarios Banco Mare Nostrum–Caja Granada, Caja Rural y Covirán que han renovado su compromiso con el Granada CF. Según la entrevista al Director General del Granada CF, Pedro González (27): “el objetivo de esta campaña no era económica, sino general ruido”. En esta entrevista, el directivo argumentó que “la realización de esta acción de patrocinio solidario, a través de una acción de RSC, fue lo determinante en la decisión última de ponerla en marcha, en lugar de realizar acciones solidarias aisladas”.

## DISCUSIÓN

Una de las consecuencias de la relación entre el FC Barcelona y Unicef fue la consolidación de un programa de responsabilidad social corporativa, alineado con los *Objetivos del Milenio* de las Naciones Unidas, que consolidaba el club como “Más que un club en el mundo”. Diversos autores (Ginesta, 2009; Badia, 2011) sitúan este momento como el punto de partida de una expansión global de la marca Barça, que se justifica también por el estudio de la Universidad de Navarra sobre conocimiento de marca. En este sentido, a día de hoy, la consolidación de la expansión internacional del FC Barcelona puede verse reflejada con el *pool* de patrocinadores de la temporada 2013-14, claramente globalizado, y que cuenta con marcas como Coca-Cola, Nokia o Audi.



Gráfico 2. Mapa de patrocinadores del FC Barcelona (2014), situados en sus países de origen. Fuente: Departamento de Márketing del FC Barcelona

Aunque a nivel comercial el FC Barcelona ha salido claramente beneficiado de los sucesivos acuerdos de patrocinio de su camiseta (véase tabla 1), los valores asociados a su imagen de marca pueden entrar en contradicción desde el momento que el club suscribe un acuerdo con un holding propiedad del gobierno de Qatar, país que hizo su democratización a partir de 1995 bajo la dinastía Al-Thani (Ginesta y San Eugenio, 2014). La opinión pública catalana no siempre valoró positivamente tal acuerdo, y se pueden encontrar variedad de opiniones entre expertos que no siempre bendicen tal relación comercial a causa de la poca cultura democrática del régimen catari (Ginesta, 2013: 75-77).

Cabe decir que, efectivamente, mientras los valores que Unicef aportaba al FC Barcelona era universalmente aceptados (diversidad, inclusión, integridad y compromiso, son los que aparecen en su misión) (28), la relación entre FC Barcelona y QSI se sustenta sobre una base estrictamente comercial o de “excelencia” en la gestión como principal valor transversal. Así pues, como pasa en cualquier acuerdo de patrocinio, patrocinador y patrocinado quedan asociados y sus valores corporativos se ven afectados por la dinámica de las dos organizaciones. En un momento que se cuestiona la legalidad de la votación que concedió a Qatar el Mundial de 2022, la relación entre club y gobierno podría quedar claramente afectada si se confirma la sospecha. (29)

El acuerdo de patrocinio solidario entre Málaga CF y UNESCO ha ido variando en función de la solvencia económica que ha ido teniendo la entidad deportiva en cada momento. Es decir, durante las cuatro temporadas, el acuerdo ha pasado a tener muchas expectativas a intentar cancelarlo por la falta de ingresos por parte del club, tal como argumentamos en este artículo. Lo que se entendía en primera instancia como una estrategia gemela al acuerdo entre Unicef y el FC Barcelona, el patrocinio solidario entre UNESCO y el Málaga CF ha resultado ser una bastante diferente al primero, ya que el resultado no ha sido lo esperado. A pesar de ser patrocinios solidarios con una estrategia similar, lo que les diferencia es la diferencia en cuanto a su gestión y, por supuesto, el resultado obtenido. Cabe destacar que las condiciones de ambos clubes son diferentes, pero sobre todo, la gestión del patrocinio ha sido muy dispareja. En el caso del FC Barcelona, el club catalán

capitalizó el acuerdo con Unicef gracias a ser, por sí mismo, una marca futbolística global. La simbiosis entre ambas organizaciones parecía evidente: una agencia de las Naciones Unidas con vocación de globalidad se anunciaba en la camiseta de un club ganador y con fans en los cinco continentes. No es el caso del Málaga, con un proyecto futbolístico mucho más efímero y, sobretodo, con una marca con un posicionamiento muy menor al que UNESCO pretende cuando firma con ella.

Por último, el Granada CF ha desarrollado una campaña solidaria muy concreta en espacio y forma para ayudar a los hijos de reclusos o reclusas, con el fin de mejorar la integración de estos menores en la sociedad. Esta campaña ha sido positiva, ya que el club granadino ha conseguido para la temporada 2014/15 un patrocinador principal, además de reportarle unos buenos resultados a nivel imagen. La campaña “Hijos del Fútbol” debe considerarse otra clase de patrocinio solidario al estudiado en los dos primeros casos (FC Barcelona y Málaga CF), ya que no se vinculan con una organización sin ánimo de lucro, a través de un contrato, y se reduce a acciones de puja económica para un fin social concreto. El club ha sabido buscar en su entorno más local una manera efectiva de posicionarse con una acción de responsabilidad social corporativa muy concreta, pero que a la vez le ha dado visibilidad y le ha permitido crear una plataforma para que futuras marcas tengan interés por vincularse con el club.

## 5. CONCLUSIONES

Este artículo ha estudiado las estrategias de patrocinio solidario del FC Barcelona, el Málaga CF y el Granada CF, los tres equipos que en la temporada 2013-14 lucieron patrocinadores solidarios en su equipación. En primer lugar, se ha puesto de manifiesto que no todos los patrocinios solidarios son del mismo tipo. El Barcelona y el Málaga han hecho acuerdos con grandes organizaciones internacionales, o agencias de las Naciones Unidas (Unicef y UNESCO). Mientras, el Granada ha apostado por subastar el patrocinador principal de su camiseta, y destinar los recursos a fines benéficos.

De los tres estudios de caso, el que vincula el FC Barcelona con Unicef es el que presenta una relación patrocinado-patrocinador más beneficiosa. De hecho, el Barça consiguió ser “más que un club en el mundo” gracias al acuerdo solidario con Unicef, una estrategia que le permitió consolidar su internacionalización – acompañada de una etapa de grandes resultados con Frank Rijkaard y Josep Guardiola en el banquillo– y forjar un pool de patrocinadores comerciales global que buscaban vincularse con un club de valores sólidos, democráticamente impolutos y universales. Valores que, como se ha cuestionado en la discusión, se pueden diluir cambiando Unicef por QSI (Qatar Foundation y Qatar Airways) como comprador del espacio publicitario principal de la camiseta.

El Málaga nunca llegó a conseguir una relación simbiótica con su patrocinador, a diferencia del Barcelona. De hecho, la relación entre ambas organizaciones nunca fue de igual a igual, sobretodo porque el club no desarrollo un programa de posicionamiento de acuerdo con lo que UNESCO buscaba. Aunque hubo momentos de buenos resultados, el club se sumergió en una crisis institucional que diluyó las potencialidades de un acuerdo de estas características. Contrariamente al Málaga, otro club andaluz, el Granada, consiguió cambiar el patrocinador principal de la camiseta gracias a un programa de patrocinio solidario a partir de subastas semanales, jornada a jornada, y la donación de los recursos conseguidos a fines benéficos.

Este programa pone de manifiesto que, al margen de los grandes clubes de la LFP (Barcelona, Madrid o Atlético de Madrid, quien se erigió campeón la temporada analizada) el resto tienen aún dependencia de las dinámicas de los contextos locales. De hecho, muchos clubes de fútbol en España son organizaciones muy arraigadas en sus territorios y, por tanto, los programas de patrocinio –también solidario– son mucho más efectivos si se construyen con, y por, su comunidad más próxima.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

AGUDO, A.; TOYOS, F. (2003). *Marketing del fútbol*. Madrid: Editorial Pirámide.

ANDREWS, D.L (2004). Manchester United: A Thematic Study. Routledge

BADIA, J. (2011): *La globalització de les aficions dels clubs de futbol. El cas del FC Barcelona: del 'Club de Catalunya' al 'Més que un club al món'*. Tesis de maestría inédita, Universidad Autónoma de Barcelona.

BARREDA, R.; MOLINER, M.A (2004). "Respuesta cognitiva al patrocinio deportivo. Un estudio empírico en el fútbol de la primera división española". Comunicación en el XVIII Congreso Anual y XIV Congreso Hispano-Francés de AEDEM. Ourense, 2 de junio.

ESCUADERO, J.; DELFÍN, L. A. y GUTIÉRREZ, L.: "El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales". *Ciencia Administrativa*, nº 2008-1 (2008), pp. 7-10.

FLYVBJERG, B.: "Cinco malentendidos acerca de la investigación mediante los estudios de caso". *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, vol. 106 (2004), pp. 33-62.

GINESTA, X. (2009): *Les TIC i l'esport: una anàlisi de la primera divisió espanyola de futbol (2006-2008)*. Tesis doctoral inédita, Universidad Autónoma de Barcelona.

GINESTA, X. y ORDEIX, E. "El fútbol profesional y su responsabilidad social corporativa en Cataluña (2006-2010). Mucho más que Unicef". *Contratexto*, núm. 20 (2012), pp. 177-194.

GINESTA, X.: "What is the next step? The Champions League Clubs and their sponsors. From Bwin to Qatar Sports Investment". *Soccer & Society*, vol. 14, núm. 1 (2013), pp. 66-79.

GINESTA, X., y SAN EUGENIO, J. de: "The Use of Football as a Country Branding Strategy. Case Study: Qatar and the Catalan Sports Press". *Communication & Sport*, vol 2(3) (2014), pp. 225-241.

JERSAN, H.; CHIEN HSIEN, L.; HAW RAN, W.; TZUYI, K.: "Understanding Corporate Social Irresponsibility on Sports Organizations". *International Business Research*, vol. 5(12) (2012), pp. 46-58.

LOBILLO, G. (2013): *Deporte y comunicación: la comunicación organizacional en los clubes de fútbol en España*. Tesis doctoral inédita, Universidad de Málaga.

MEENAGHAN, J. A. (1983). Commercial sponsorship. *European Journal of marketing*, 17(7), 5-73.

MORAGAS, M. de, KENNETT, C. y GINESTA, X.: Football and the media in Europe. A new sport paradigm for the global era. En HOLT, R., TOMLINSON, A., y YOUNG C. (2011): *Sport and the Transformation of Modern Europe: States, Media and Markets 1950-2010*. Abingdon, United States: Routledge, CRESC Series, pp. 128-149.

RAK, A. Corporate Social Responsibility in Sport Clubs in Poland. En AA.VV. (2014): Working Papers Series on Social Responsibility, Ethics & Sustainable Business. Vol. 3. Barcelona, 9-10 de octubre de 2014. Barcelona: Facultat de Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna, Universitat Ramon Llull, pp: 37-38.

OLABE, F. (2012): *La gestión comunicativa de los clubes de fútbol en España con los medios de comunicación como público estratégico: análisis del modelo del FC Barcelona y del Real Madrid CF y su percepción por los periodistas deportivos*. Tesis doctoral. Universidad Miguel Hernández, Elche.

OROZCO Y FERRÉ (2013). La comunicación estratégica de la Responsabilidad Social. *Razón y palabra*, nº 83. Junio-Agosto 2013.

SIMÓ, S., SAN EUGENIO, J. de y GINESTA, X.: "El proyecto 'EcoSPORTech como ejemplo de universidad emprendedora. Una experiencia a base del 'Problem Based Learning'". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, vol. 18 (Especial Noviembre 2012), pp. 869-877.

VILLAFANE, J (2001): "La reputación corporativa como factor de liderazgo". *Área Abierta*, nº1. pp.1-6.

WALKER, M.; KENT, A.: "Do Fans Care? Assessing the Influence of Corporate Social Responsibility on



Consumer Attitudes in the Sports Industry". *Journal of Sports Management*, vol. 23 (2009), pp. 743-769.

YIN, R. K. (1994): *Case study research: Design and Methods*. Thousand Oaks: Sage.

---

(01) GINESTA, X. (2014). "Mediapor, Nike y Qatar". *L'Esportiu de Catalunya*, 12 de octubre, p. 46

(02) Para más información sobre los programas de RSC de la Fundación FC Barcelona en el momento que se suscribió la adhesión del club a los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas se puede consultar Ginesta y Ordeix (2012).

(03) QATAR SPORTS INVESTMENT (2014). "Who we are?". <http://www.qsi.com.qa/who-we-are/> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(04) REDACCIÓN (2010). "El Barça cierra un multimillonario acuerdo con Qatar Foundation", *Marca*, 10 de diciembre. <http://www.marca.com/2010/12/10/futbol/equipos/barcelona/1291972510.html?a=1a12544644086a8b04ec62041252bb66&t=1407160974> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(05) QATAR SPORTS INVESTMENT (2014). "Portfolio". <http://www.qsi.com.qa/investments/fcb/> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(06) REDACCIÓN (2010). "El Barça cierra un multimillonario acuerdo con Qatar Foundation", *Marca*, 10 de diciembre. <http://www.marca.com/2010/12/10/futbol/equipos/barcelona/1291972510.html?a=1a12544644086a8b04ec62041252bb66&t=1407160974> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(07) REDACCIÓN (2010). "El Barça cierra un multimillonario acuerdo con Qatar Foundation", *Marca*, 10 de diciembre. <http://www.marca.com/2010/12/10/futbol/equipos/barcelona/1291972510.html?a=1a12544644086a8b04ec62041252bb66&t=1407160974> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(08) EFE (2013) "El Barcelona y Qatar Airways vuelan juntos", *La Vanguardia*, 27 de agosto. <http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20130827/54379812562/barcelona-qatar-airways-vuelan-juntos.html> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(09) PEREARNAU, F. (2013) "El FC Barcelona y Qatar Airways sellan un acuerdo de altos vuelos", *Mundo Deportivo*, 27 de agosto. [http://www.mundodeportivo.com/20130827/fc-barcelona/acuerdo-qatar-airways-barcelona\\_54379813404.html](http://www.mundodeportivo.com/20130827/fc-barcelona/acuerdo-qatar-airways-barcelona_54379813404.html) [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(10) EFE (2013) "El Barcelona y Qatar Airways vuelan juntos", *La Vanguardia*, 27 de agosto. <http://www.lavanguardia.com/deportes/futbol/20130827/54379812562/barcelona-qatar-airways-vuelan-juntos.html> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(11) EUROPA PRESS (2013) "Qatar Airways pide al Govern que le dé "la oportunidad" de ganar peso en El Prat", *La Vanguardia*, 27 de agosto. <http://www.lavanguardia.com/economia/20130827/54379813533/qatar-airways-pide-govern-de-oportunidad-ganar-peso-el-prat.html> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].

(12) MÁLAGA CF (2014) "La academia" <http://www.malagacf.com/es/academia> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]

(13) REDACCIÓN (2013) "Qatar Airways, nuevo patrocinador del Barcelona a cambio de cien millones de euros". *La información*, 27 de agosto. [http://noticias.lainformacion.com/deporte/futbol/qatar-airways-nuevo-patrocinador-del-barcelona-a-cambio-de-cien-millones-de-euros\\_8IMMReYIG5XM5XeIVaS5K1/](http://noticias.lainformacion.com/deporte/futbol/qatar-airways-nuevo-patrocinador-del-barcelona-a-cambio-de-cien-millones-de-euros_8IMMReYIG5XM5XeIVaS5K1/) [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]

(14) UNESCO (2014) "¿Qué es la UNESCO?" <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]



- (15) UNESCOPRESS (2011) “La UNESCO y el Málaga CF, juntos para imaginar la paz”. UNESCO, 1 de junio [http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/unesco\\_and\\_malaga\\_football\\_club\\_team\\_up\\_to\\_imagine\\_peace/#.U0x8tFdTp3Q](http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/unesco_and_malaga_football_club_team_up_to_imagine_peace/#.U0x8tFdTp3Q) [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]
- (16) REDACCIÓN (2013) “UNESCO sigue siendo el patrocinador principal del equipo”. La Opinión de Málaga, 7 de julio <http://www.laopiniondemalaga.es/malagacf/2013/07/05/unesco-sigue-patrocinador-principal-equipo/600662.html> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]
- (17) HERAS, R. (2012) “Histórica clasificación europea de Málaga y Levante”. RTVE, 13 de mayo. <http://www.rtve.es/deportes/20120513/europa/525577.shtml> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]
- (18) CORTES, S. (2013) “Cuatrocientos días sin el jeque”. Diario Sur, 6 de diciembre <http://malagacf.diariosur.es/noticias/2013-12-06/cuatrocientos-dias-jeque-20131206.html> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]
- (19) GÓMEZ, H (2013) “El proyecto del jeque se hunde”. Plaza Deportiva, 9 de marzo <http://www.plazadeportiva.com/ver/4257/el-proyecto-del-jeque-se-hunde-.html> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]
- (20) MÁLAGA CF (2013) “El comité de control financiero de UEFA deja sin efecto el segundo año de sanción al Málaga CF”. Málaga CF, 16 de mayo <http://www.malagacf.com/es/noticia/comite-control-financiero-uefa-deja-efecto-segundo-ano-sancion-al-malaga-cf/69975> [Fecha de consulta: 2 de abril de 2014]
- (21) MÁLAGA CF (2011) “La UNESCO y el Málaga CF firman un acuerdo de asociación “. Málaga CF, 19 de mayo <http://www.malagacf.com/es/noticia/actualidad/unesco-malaga-club-futbol-firman-acuerdo-asociacion/131/44821> [Fecha de consulta: 1 de abril de 2014]
- (22) PUGA, M. (2013) “Vicente Casado busca nuevos ingresos”. La Opinión de Málaga, 18 de diciembre <http://www.laopiniondemalaga.es/malagacf/2013/12/18/vicente-casado-busca-nuevos-inversores/639774.html> [Fecha de consulta: 2 de abril de 2014]
- (23) Fuente: Informe de la agencia de comunicación Millennials, que se encargó de la difusión y promoción de la campaña “Hijos del Fútbol” en las Redes Sociales.
- (24) Fuente: Informe de la agencia de comunicación Millennials, que se encargó de la difusión y promoción de la campaña “Hijos del Fútbol” en las Redes Sociales.
- (25) Fuente: Informe de retorno de la campaña “Hijos del Fútbol” realizado por la empresa FUGU, que se encargó de la puesta en marcha de la misma.
- (26) DEPORTE GRANADA (2014) “El Granada recupera la figura del patrocinador principal”. Deporte Granada, 8 de julio. <http://www.deportegranada.com/el-granada-recupera-la-figura-del-patrocinador-principal/> [Fecha de consulta: 10 de julio de 2014]
- (27) Entrevista con Pedro González, Director General del Granada CF, realizada el 10 de septiembre de 2014.
- (28) UNICEF (2014) “Nuestra misión”. <http://www.unicef.es/conoce/mision> [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].
- (29) REDACCIÓN (2014) “La FIFA no descarta una nueva votación sobre Qatar”. Marca, 1 de junio. [http://www.marca.com/2014/06/01/futbol/futbol\\_internacional/1401628084.html](http://www.marca.com/2014/06/01/futbol/futbol_internacional/1401628084.html) [Fecha de consulta: 4 de agosto de 2014].
-

**Gema Lobillo.** Profesora de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Málaga. Doctora en Comunicación, con mención internacional, por la Universidad de Málaga (2013), con una tesis doctoral sobre comunicación organizacional en los clubes de fútbol. Licenciada en Periodismo, y Publicidad y Relaciones Públicas. A nivel profesional ha trabajado durante más de 20 años en la dirección de comunicación de organizaciones deportivas.

**Xavier Ginesta.** Doctor en Comunicación y Periodismo por la Universidad Autónoma de Barcelona (2009), con una tesis doctoral sobre la comunicación corporativa de los clubes de fútbol españoles. Actualmente es vicedecano de la Facultad de Empresa y Comunicación de la Universidad de Vic-Universidad Central de Catalunya, profesor agregado en dicha universidad y periodista deportivo.

**Jordi Badia.** Periodista y profesor de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona. Ha trabajado en diversos medios de comunicación, sobre todo prensa y radio, así como en la dirección de comunicación de organizaciones políticas y deportivas.

---

*Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación, n.32, edición de primavera, 2016.*

Recibido: 20/01/2016

Aprobado: 19/03/2016